



UNIVERZITET U NOVOM SADU

FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA

Trg Dositeja Obradovića 6  
21000 Novi Sad

Department za industrijsko inženjerstvo i menadžment

**Razvoj modela strategijskog  
menadžmenta ljudskih resursa u funkciji  
sticanja konkurentske prednosti**

Doktorska disertacija

Mentor: Prof. dr Leposava Grubić Nešić      Kandidat: mr Tijana Savić Tot

Novi Sad, 2016. godine

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1 Opšta razmatranja značaja strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji ostvarivanja konkurentske prednosti.....	1
1.2 Problem i predmet istraživanja.....	5
1.3 Obim i cilj istraživanja .....	5
1.4 Hipoteze.....	6
1.5 Faze u istraživanju.....	6
1.6 Prikaz disertacije po poglavljima .....	7
2. Teorijska razmatranja i pregled literature.....	9
2.1 Prikaz istorijskog razvoja i definisanje pojma menadžmenta ljudskih resursa .....	9
2.1.1 Kadrovski pristup menadžmentu ljudskih resursa.....	10
2.1.2 Pristup menadžmenta ljudskih resursa .....	13
2.1.3 Pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa .....	19
2.2 Proces menadžmenta ljudskih resursa .....	28
2.2.1 Analiza posla .....	34
2.2.2 Planiranje ljudskih resursa.....	43
2.2.3 Rekrutovanje ljudskih resursa .....	56
2.2.4 Selekcija ljudskih resursa .....	65
2.2.5 Uvođenje u posao i orijentacija .....	72
2.2.6 Motivacija i zadovoljstvo poslom .....	74
2.2.7 Procena učinka i nagrađivanje.....	88
2.2.8 Razvoj i obrazovanje ljudskih resursa .....	94
2.3 Konkurentska prednost.....	100
2.4 Razvoj modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji ostvarenja konkurentske prednosti .....	104
3. PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	106
3.1. Opis istraživanja.....	106
3.1.1. Metode i tehnike istraživanja.....	106
3.1.2. Instrument istraživanja .....	106
3.1.3. Validnost instrumenta ispitivanja .....	107
3.1.4. Primenjene statističke metode .....	108
3.1.5. Opis uzorka istraživanja .....	109
3.1.6. Organizacija i tok istraživanja .....	115
3.2. Pregled rezultata istraživanja prema postavljenim hipotezama.....	116

3.2.1. Ispitivanje prve osnovne hipoteze o zastupljenim pristupima menadžmentu ljudskih resursa .....	116
3.2.2. Ispitivanje druge osnovne hipoteze o zastupljenosti različitih aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa .....	132
3.2.3. Ispitivanje treće osnovne hipoteze o razlikama u stvaranju konkurentske prednosti na bazi nevidljive imovine u zavisnosti od pristupa menadžmentu ljudskih resursa .....	187
4.0. Razvoj modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti i zaključna razmatranja .....	192
5. Pravci daljih istraživanja .....	206
Literatura .....	208
Prilog br. 1 .....	218
Prilog br. 2 .....	219
Prilog br. 3 .....	222
Prilog br. 4 .....	227

**UNIVERZITET U NOVOM SADU**

**FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA**

**KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA**

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag., dokt.): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Mr Tijana Savić Tot
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr Leposava Grubić Nešić
Naslov rada: NR	Razvoj modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednost
Jezik publikacije: JP	Srpski
Jezik izvoda: JI	Srpski
Zemlja publikovanja: ZP	Srbija
Uže geografsko područje: UGP	Vojvodina, Novi Sad

Godina: GO	2016.
Izdavač: IZ	Autorski reprint
Mesto i adresa: MA	21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Fizički opis rada: FO	(broj poglavlja. 7. / stranica:252. / slika:20. / grafikona:6. / tabela: 152./ referenci 302./ priloga 4)
Naučna oblast: NO	Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment
Naučna disciplina: ND	Menadžment ljudskih resursa
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Strategijski menadžment ljudskih resursa, konkurentska prednost,
UDK	
Čuva se: ČU	Biblioteka Fakulteta Tehničkih Nauka, 21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Važna napomena: VN	Nema
Izvod: IZ	U radu se proučavaju osnovne karakteristike pristupa menadžmentu ljudskih resursa i njihova povezanost sa aktivnostima procesa menadžmenta ljudskih resursa i elementima konkurentske prednosti sa ciljem kreiranja modela kojim će organizacije biti u mogućnosti da usklađuju pristupe, aktivnosti procesa i elemente konkurentske prednosti.
Datum prihvatanja teme od strane NN veća: DP	
Datum odbrane: DO	

<p>Članovi komisije:</p> <p>(ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status)</p> <p>KO</p>	<p>Predsednik komisije – dr Ilija Čosić, profesor-emeritus, Član – dr Rado Maksimović, redovni profesor, Član – dr Mirosava Đurišić Bojanović, vanredni profesor, Član – dr Slavica Mitrović, docent Član – dr Ljubica Duđak, docent Mentor – dr Lepasava Grubić Nešić, redovni profesor</p>
---	--

**University of Novi Sad**  
**Faculty of Technical Sciences**

**Key word documentation**

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code: CC	PhD Dissertation
Author: AU	Savić Tot Tijana
Mentor: MN	Professor Leposava Grubić Nešić
Title: TI	Strategic human resources management function in gaining competitive advantage
Language of text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	English
Country of publication: CP	Serbia
Locality of publication: LP	Vojvodina, Novi Sad

Publication year: PY	2016.
Publisher: PU	Author's reprint
Publication place: PP	Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Physical description: PD	
Scientific field SF	Industrial engineering and engineering management
Scientific discipline SD	Human resource management
Subject, Key words SKW	Strategic human resource management, human resource management process, competitive advantage
UC	
Holding data: HD	Library, Faculty of Tehnical Sciences, Trg Dositeja Obradovica 6, Novi Sad
Note: N	None
Abstract: AB	Reserch paper explores the basic characteristics of the human resources management approach and their connection with the activities of the human resource management process and elements of competitive advantages in order to create a model that organizations will be able to use in harmonizing approaches , activities, processes and elements of competitive advantage.
Accepted on Scientific Board on: AS	
Defended: DE	



<p>Thesis Defend Board:</p> <p>DB</p>	<p>President – dr Ilija Čosić, professor-emeritus Member – dr Rado Maksimović, full professor, Member – dr Mirosava Đurišić Bojanović, asociatted professor, Memeber – dr Slavica Mitrović, assitant professor Member – dr Ljubica Duđak, assistant professor Mentor – dr Leposava Grubić Nešić, full professor</p>
---------------------------------------	---

## Lista tabela

- Tabela br.1. Promena fokusa menadžmenta ljudskih resursa u istorijskom kontekstu  
Tabela br. 2. Poređenje kadrovskog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa  
Tabela br. 3. Prednosti i nedostaci izvora regrutovanja ljudskih resursa  
Tabela br. 4. Način delovanja menadžera i funkcije ljudskih resursa na zadovoljenje različitih kategorija potreba  
Tabela br. 5. Pouzdanost instrumenta istraživanja  
Tabela br. 6. Struktura uzorka u odnosu na delatnost organizacije  
Tabela br. 7. Izvedena struktura uzorka u odnosu na delatnost organizacije  
Tabela br. 8. Struktura uzorka u odnosu na pravni oblik organizacije  
Tabela br. 9. Izvedena struktura uzorka u odnosu na pravni oblik organizacije  
Tabela br. 10. Struktura uzorka u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji  
Tabela br. 11. Struktura uzorka u odnosu na postojanje odeljenja za ljudske resurse u organizaciji  
Tabela br.12. Struktura uzorka u odnosu na broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse  
Tabela br.13. Struktura uzorka u odnosu na pol ispitanika  
Tabela br. 14. Struktura uzorka u odnosu na starost ispitanika  
Tabela br. 15. Struktura uzorka u odnosu na stepen obrazovanja ispitanika  
Tabela br. 16. Struktura uzorka u odnosu na vrstu obrazovanja  
Tabela br. 17. Izvedena struktura uzorka u odnosu na vrstu obrazovanja  
Tabela br. 18. Struktura uzorka u odnosu na godine radnog staža ispitanika  
Tabela br. 19. Struktura uzorka u odnosu na nivo menadžmenta ispitanika  
Tabela br. 20. Struktura uzorka u odnosu na broj neposredno podređenih saradnika  
Tabela br. 21. Spisak organizacija Rasinskog okruga koje su učestvovala u istraživanju  
Tabela br. 22. Zastupljenost pristupa menadžmentu ljudskih resursa  
Tabela br. 23. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na vrstu delatnosti  
Tabela br. 24. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na pravni oblik organizacije  
Tabela br. 25. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na broj zaposlenih  
Tabela br. 26. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na postojanje odeljenja za ljudske resurse  
Tabela br. 27. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse  
Tabela br. 28. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na pol ispitanika  
Tabela br. 29. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na starost ispitanika  
Tabela br. 30. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na stepen obrazovanja ispitanika  
Tabela br. 31. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na nivo menadžmenta ispitanika  
Tabela br. 32. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na godine radnog staža ispitanika  
Tabela br. 33. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na broj neposredno podređenih saradnika ispitanika  
Tabela br. 34. Povezanost odgovora na varijablama između pristupa menadžmentu ljudskih resursa sa brojem zaposlenih u organizaciji utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 35. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na broj zaposlenih pomoću Kruskal- Wallisovog testa

Tabela br. 36. Prosečni rang po grupama za varijablama koje značajno razlikuju ispitanike u primeni pristupa menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji

Tabela br. 37. Testiranje polnih razlika između ispitanika u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 38. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u odnosu na radni staž ispitanika pomoću Kruskal- Wallisovog testa

Tabela br. 39. Prosečni rang po grupama za varijablama koje značajno razlikuju ispitanike u primeni pristupa menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na radni staž

Tabela br. 40. Povezanost između pristupa menadžmentu ljudskih resursa i stepena obrazovanja, radnog staža i nivoa menadžmenta ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 41. Povezanost opštih sa istraživačkim varijablama utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 42. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima pomoću Kruskal - Wallisovog testa

Tabela br.43. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima

Tabela br. 44. Post hoc analize odgovora ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima pomoću Mann-Whitney testa

Tabela br 45. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u zastupljenosti aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 46. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije u zastupljenosti aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa na varijablama za koje je opažena značajna razlika

Tabela br. 47. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u zastupljenosti aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 48. Prosečni rangovi za državne i privatne organizacije u zastupljenosti aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa na varijablama za koje je opažena značajna razlika

Tabela br. 49. Povezanost odgovora na varijablama sa brojem zaposlenih u organizaciji i u odeljenju ljudskih resursa u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 50. Testiranje polnih razlika između ispitanika u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 51. Prosečni rangovi u odnosu na pol ispitanika na varijablama za koje je opažena značajna razlika zastupljenosti aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa

Tabela br. 52. Testiranje razlika u primeni aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa u odnosu na vrstu posla ispitanika pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 53. Prosečni rangovi u odnosu na vrstu posla ispitanika u primeni aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa na varijablama za koje je opažena značajna razlika

Tabela br. 54. Povezanost između aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa i starosti, stepena obrazovanja, nivoa menadžmenta, radnog staža i broja neposredno podređenih rukovodilaca ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 55. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa analize posla pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 56. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa analize posla  
Tabela br. 57. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa analize posla pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 58. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa analize posla

Tabela br. 59. Povezanost između zastupljenih aktivnosti procesa analize posla, broja zaposlenih u organizaciji i broja zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse utvrđena Spearmanov-om rang korelacijom

Tabela br. 60. Povezanost između zastupljenih aktivnosti procesa analize posla i starosti, radnog staža, stepena obrazovanja, nivoa menadžmenta i broja neposredno podređenih saradnika ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 61. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u odnosu na zastupljene aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 62. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa

Tabela br. 63. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 64. Prosečni rangovi za državne i privatne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa

Tabela br. 65. Povezanost između aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa i broja zaposlenih u organizaciji utvrđena Spearman-ov rang korelacijom

Tabela br. 66. Testiranje polnih razlika između ispitanika u odnosu na zastupljene aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 67. Prosečni rangovi u odnosu na pol ispitanika u zastupljenosti aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa na varijablama za koje je opažena značajna razlika

Tabela br. 68. Povezanost između aktivnosti procesa regrutovanja i starosti, stepena obrazovanja, nivoa menadžmenta, radnog staža i broja neposredno podređenih saradnika ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 69. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u zastupljenosti aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 70. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u aktivnostima procesa selekcije ljudskih resursa

Tabela br. 71. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u primeni aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa pomoću Pearsonovog  $\chi^2$  testa

Tabela br. 72. Krostabulacija sa prikazom distribucije odgovora u zavisnosti od vrste delatnosti organizacije u kojoj je ispitanik zaposlen u zastupljenosti aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa

Tabela br. 73. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u primeni aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 74. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa na varijablama za koje je opažena značajna razlika

Tabela br. 75. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u primeni aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa pomoću Pearsonovog  $\chi^2$  testa

Tabela br. 76. Povezanost između aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa i broja zaposlenih u organizaciji utvrđena Spearman-ov rang korelacijom

Tabela br. 77. Testiranje polnih razlika između ispitanika u zastupljenosti aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 78. Prosečni rangovi u odnosu na pol ispitanika na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa

Tabela br. 79. Testiranje razlika prema vrsti posla u zastupljenosti aktivnosti procesa selekcije pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 80. Prosečni rangovi u odnosu na vrstu posla u zastupljenosti aktivnosti procesa selekcije na varijablama za koje je opažena značajna razlika

Tabela br. 81. Povezanost između aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa i stepena obrazovanja, radnog staža i broja neposredno podređenih saradnika ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 82. Krostabulacija sa prikazom distribucije odgovora zastupljenosti aktivnosti procesa orijentacije i uvođenja u posao u zavisnosti od vrste delatnosti organizacije u kojoj je ispitanik zaposlen

Tabela br. 83. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u zastupljenosti aktivnosti procesa orijentacije i uvođenja u posao pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 84. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa orijentacije i uvođenja u posao

Tabela br. 85. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u primeni aktivnosti procesa orijentacije i uvođenja u posao pomoću Pearsonovog  $\chi^2$  testa

Tabela br. 86. Povezanost između aktivnosti procesa orijentacije i uvođenja u posao sa brojem zaposlenih u organizaciji i brojem zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse utvrđena Spearmanov-om rang korelacijom

Tabela br. 87. Povezanost između aktivnosti procesa orijentacije i uvođenja u posao u odnosu na starost, stepen obrazovanja, nivo menadžmenta i radni staž ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 88. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 89. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih

Tabela br. 90. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 91. Prosečni rangovi za državne i privatne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih

Tabela br. 92. Povezanost između aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih sa brojem zaposlenih u ljudskim resursima utvrđena Spearmanov-om rang korelacijom

Tabela br. 93. Testiranje polnih razlika između ispitanika u zastupljenosti aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 94. Prosečni rangovi u odnosu na pol ispitanika u zastupljenosti aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih na varijablama za koje je opažena značajna razlika

Tabela br 95. Testiranje razlika prema vrsti posla u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 96. Prosečni rangovi u odnosu na vrstu posla u zastupljenosti aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih na varijablama za koje je opažena značajna razlika

Tabela br. 97. Povezanost između zastupljenih aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih i broja zaposlenih u organizaciji, broja zaposlenih u odeljenju ljudskih resursa, starosti, stepena obrazovanja, nivoa menadžmenta, radnog staža, broja neposredno podređenih saradnika ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 98. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u odnosu na zastupljene aktivnosti procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 99. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenim aktivnostima procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih

Tabela br. 100. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u zastupljenosti aktivnosti procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 101. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih

Tabela br. 102. Povezanost između aktivnosti procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih sa brojem zaposlenih u organizaciji utvrđena Spearmanov-om rang korelacijom

Tabela br. 103. Testiranje polnih razlika između ispitanika u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 104. Prosečni rangovi u odnosu na pol ispitanika na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih

Tabela br. 105. Tabela Povezanost između aktivnosti procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih sa radnim stažom i nivoom menadžmenta utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 106. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u odnosu na zastupljene aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 107. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa

Tabela br. 108. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u odnosu na zastupljene aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 109. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa

Tabela br. 110. Povezanost između aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa i broja zaposlenih u odeljenju ljudskih resursa utvrđena Spearmanov-om rang korelacijom

Tabela br. 111. Testiranje polnih razlika između ispitanika u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 112. Prosečni rangovi u odnosu na pol ispitanika na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa

Tabela 113. Testiranje razlika prema vrsti posla u odnosu na zastupljene aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela 114. Prosečni rangovi u odnosu na vrstu posla na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa

Tabela br. 115 Testiranje razlika prema karakteristikama ispitanika u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa pomoću Mann – Whitney testa

Tabela br. 116. Povezanost između aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa i stepena obrazovanja, nivoa menadžmenta i radnog staža ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 117. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema ljudskim resursima u primeni aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa pomoću Kruskal- Wallisovog testa

Tabela br. 118. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema ljudskim resursima u primeni aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa

Tabela br. 119. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitney testa

Tabela br. 120. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskih resursa u aktivnostima procesa analize posla pomoću Kruskal- Wallisovog testa

Tabela br. 121. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskih resursa u aktivnostima procesa analize posla

Tabela br. 122. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa analize posla u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitney testa

Tabela br. 123. Krostabulacija sa prikazom distribucije odgovora u zavisnosti pristupa menadžmentu ljudskim resursima

Tabela br. 124. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa regrutovanja ljudskih resursa pomoću Kruskal- Wallisovog testa

Tabela br. 125. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskih resursa u aktivnostima procesa regrutovanja ljudskih resursa

Tabela br. 126. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitney testa

Tabela br. 127. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskih resursa u aktivnostima procesa selekcije ljudskih resursa pomoću Kruskal- Wallisovog testa

Tabela br. 128. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskih resursa u aktivnostima procesa selekcije ljudskih resursa

Tabela br. 129. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitney testa

Tabela br. 130. Krostabulacija sa prikazom distribucije odgovora u zavisnosti od pristupa upravljanju ljudskim resursima

Tabela br. 131. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa orijentacije u uvođenja u posao pomoću Kruskal- Wallisovog testa

Tabela br. 132. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa orijentacije i uvođenja u posao

Tabela br. 133. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa orijentacije i uvođenja u posao u odnosu na pristup menadžmentu ljudskim resursima pomoću Mann-Whitney testa

Tabela br. 134. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema ljudskim resursima pomoću Kruskal- Wallisovog testa

Tabela br. 135. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa procene učinka i nagrađivanja

Tabela br. 136. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa ocene učinka i nagrađivanja u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitney testa

Tabela br. 137. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa motivacije i zadovoljstva poslom pomoću Kruskal- Wallisovog testa

Tabela br. 138. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa motivacije i zadovoljstva poslom

Tabela br. 139. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa motivacije i zadovoljstva poslom u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitney testa

Tabela br. 140. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa razvoja ljudskih resursa pomoću Kruskal- Wallisovog testa

Tabela br. 141. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa razvoja ljudskih resursa

Tabela br. 142. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitney testa

Tabela br. 143. Povezanost opštih sa istraživačkim varijablama utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 144. Povezanost između istraživačkih varijabli utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 145. Deskriptivni pokazatelji na nivou celog uzorka

Tabela br. 146. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u zastupljenosti elemenata sticanja konkurentske prednosti pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela br. 147. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti elemenata sticanja konkurentske prednosti

Tabela br. 148. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u privatnim i društvenim organizacijama u zastupljenosti elemenata konkurentske prednosti pomoću Mann-Whitneyevog testa

Tabela 149. Prosečni rangovi za privatne i državne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti elemenata konkurentske prednosti

Tabela br. 150. Povezanost odgovora na varijablama između zastupljenih elemenata konkurentske prednosti i broja zaposlenih u organizaciji utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 151. Povezanost opštih sa istraživačkim varijablama utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

Tabela br. 152. Povezanost između istraživačkih varijabli utvrđena Spearmanovom rang korelacijom



## **Lista grafikona**

Grafik br. 1. Zanimanja sa najvišom stopom rasta u Americi od 2012. do 2022. (izvor: Bureau of Labor Statistics, <http://www.bls.gov/>)

Grafik br.2. Faktori zadovoljstva poslom u kategoriji: RAZVOJ KARIJERE

Grafik br. 3. Faktori zadovoljstva poslom u okviru kategorije ODNOS ZAPOSLENIH SA MENADŽMENTOM

Grafik br.4. Faktori zadovoljstva poslom u kategoriji KOMPENZACIJE

Grafik br.5. Faktori zadovoljstva poslom u kategoriji BENEFICIJE

Grafik br.6. Faktori zadovoljstva poslom u kategoriji RADNO OKRUŽENJE

Grafik br. 7. Faktori zadovoljstva poslom ocenjeni kao jako važni

## **Lista slika**

- Slika br.1. Interesne grupe menadžmenta ljudskih resursa
- Slika br. 2. Ciklus menadžmenta ljudskih resursa
- Slika br. 3. Harvardski model menadžmenta ljudskih resursa
- Slika br. 4. Karakteristike pristupa menadžmentu ljudskih resursa
- Slika br. 5. Proces menadžmenta ljudskih resursa
- Slika br. 6. Proces menadžmenta ljudskim resursima
- Slika br.7. Proces menadžmenta ljudskim resursima
- Slika br. 8. Proces menadžmenta ljudskih resursa
- Slika br.9. Povezanost analize posla sa aktivnostima procesa menadžmenta ljudskih resursa
- Slika br. 10. Rezultat analize posla
- Slika br.11. Funkcije razvrstavanja informacija DOL metode
- Slika br. 12. Proces planiranja ljudskih resursa
- Slika br. 13. Planske opcije i strategije usklađivanja odnosa ponude i potreba ljudskih resursa
- Slika br. 14. Model procesa regrutovanja
- Slika br. 15. Faktori koji utiču na individualnu motivaciju u organizacionim uslovima
- Slika br. 16. Maslowljeva hijerarhija potreba
- Slika br.17. Upravljanje učinkom sa aspekta pojedinca
- Slika br. 18. Teorijski predlog modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti
- Slika br. 19. Šematski prikaz modela Strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti
- Slika br. 20. Model promene pristupa menadžmenta ljudskih resursa kroz promene aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa

# 1. Uvod

## 1.1 Opšta razmatranja značaja strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji ostvarivanja konkurentske prednosti

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. 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 biheviorističkih 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 (Fitz-enz, 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.

U suštini, definisane periode evolucije menadžmenta ljudskih resursa možemo posmatrati kao tri razvojne etape ili tri shvatanja samog pojma oblasti (Dessler, G., 2002):

a) posmatranje uloge menadžmenta ljudskih resursa isključivo kao operativne u cilju smanjenja troškova rada. Funkcija kadrovsog menadžmenta je isključivo administrativna - (kadrovski ili personalni pristup menadžmentu ljudskih resursa do 1980tih)

b) 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

c) 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 kadrovsog 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.

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):

1. 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,
2. Situacioni pristup koji se bazira na pretpostavci da se strategija ljudskih resursa prilagođava situaciji, okruženju i tipu organizacije i
3. 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

moгу 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. 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 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. 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. Naime, dok je kadrovski pristup 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 tinskog 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. 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., Prensushi, 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 sistemska 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

## 1.2 Problem i predmet istraživanja

Predmet istraživanja rada odnosi se na *Razvoj modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti*. Sam problem istraživanja je da se utvrdi koji pristup u menadžmentu ljudskih resursa organizacije koriste (kadrovski, menadžment ljudskih resursa ili pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa), u kojoj meri su aktivnosti samog procesa menadžmenta ljudskih resursa zastupljene u organizacijama kao i da se utvrde karakteristike sticanja konkurentske prednosti organizacija iz korpusa nevidljive imovine.

Cilj rada je da se na osnovu rezultata istraživanja kreira model po kome će ispitivane organizacije biti u mogućnosti da, u zavisnosti od pristupa koji primenjuju, karakteristika procesa menadžmenta ljudskih resursa i definisanih indikatora za sticanje konkurentske prednosti, usklađuju svoje pristupe, aktivnosti i karakteristike konkurentske prednosti u skladu sa definisanim strategijama.

## 1.3 Obim i cilj istraživanja

Ciljeve istraživanja u radu smo podelili na dve grupe i to:

### I. Ciljeve vezane za teorijski okvir rada:

- analiza sadržaja savremene literature iz oblasti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa,
- definisanje aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa,
- definisanja elemenata konkurentnosti organizacija,
- odabir pristupa i elemenata sticanja konkurentske prednosti i
- prikaz dosadašnjih istraživanja u svetu

## **II. Ciljeve vezane za empirijsko istraživanje:**

- a) da se utvrdi koji je pristup zastupljen: kadrovski, menadžment ljudskih resursa ili strategijski menadžment ljudskih resursa,
- b) utvrđivanje zastupljenosti aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa u ispitivanim organizacijama,
- c) utvrđivanje karakteristika sticanja konkurentske prednosti iz korpusa nevidljive imovine i
- d) utvrđivanje nedostataka u pristupima, procesima i načinima sticanja konkurentske prednosti

Teorijski doprinos ovog rada ogleda se u sistematizovanom prikazu postojećih pristupa, elemenata i aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa kao i karakteristika konkurentske prednosti organizacija zasnovanih na nevidljivoj imovini. Na osnovu datog prikaza ukazaće se na vezu između pristupa, aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa i elemenata sticanja konkurentske prednosti.

Praktičan doprinos rada ogleda se u mogućnosti ispitivanih organizacija da, u zavisnosti od pristupa koji primenjuju, karakteristika procesa menadžmenta ljudskih resursa i definisanih indikatora za sticanje konkurentske prednosti iz korpusa nevidljive imovine, usklađuju svoje pristupe, aktivnosti procesa i karakteristike konkurentske prednosti u skladu sa definisanim strategijama.

### **1.4 Hipoteze**

Na osnovu prethodno formulisanog predmeta i cilja istraživanja, postavili smo sledeće osnovne hipoteze:

HO1 – U ispitivanim organizacijama zastupljeni su različiti pristupi menadžmenta ljudskih resursa,

HO2 – U zavisnosti od pristupa menadžmentu ljudskih resursa zastupljene su različite aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa,

HO3 – U zavisnosti od pristupa menadžmentu ljudskih resursa postoje razlike u stvaranju konkurentske prednosti bazirane na nevidljivoj imovini

i sledeće pomoćne hipoteze:

HP1 – U ispitivanim organizacijama ne postoji strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa,

HP2 – Ispitivane organizacije ne koriste ljudske resurse za stvaranje konkurentske prednosti,

HP3 – Ispitivane organizacije prepoznaju ljudski resurs kao izvor konkurentske prednosti i

HP4 – Znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih nisu u funkciji ostvarenja strategije organizacije

### **1.5 Faze u istraživanju**

Istraživanje u okviru disertacije obuhvatalo je kvalitativne i kvantitativne analize podataka organizovane kroz sledeće faze.

- Analiza postojeće teorijske literature, kao i relevantnih akademskih, komercijalnih i promotivnih istraživanja iz oblasti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa;
- Predlog modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa



- Istraživanje zastupljenosti elemenata predloženog modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa ispitivanjem zastupljenosti tri elementa:
  - Pristupa u menadžmentu ljudskih resursa (kadrovskog, menadžmenta ljudskih resursa i strategijskog menadžmenta ljudskih resursa)
  - Aktivnosti odabranih elemenata procesa menadžmenta ljudskih resursa (analiza posla, planiranje ljudskih resursa, regrutovanje, selekcija, uvođenje u posao, ocena učinka i nagrađivanje, zadovoljstvo poslom i motivacija, razvoj i obuka)
  - Elementa konkurentske prednosti (ljudski resursi, resursi reputacije i organizacioni resursi)

Istraživanje je sprovedeno 2014. godine u 86. organizacija, popunjavanjem upitnika od strane menadžera na različitim organizacionim nivoima.

## 1.6 Prikaz disertacije po poglavljima

U **prvom, uvodnom, poglavlju** prikazani su izazovi koje promene na globalnom tržištu postavljaju organizacijama koje posluju u današnjem okruženju. U okviru upravljanja pomenutim izazovima ukazano je na značaj primene pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama sa ciljem postizanja konkurentske prednosti. Koristeći se osnovama i zaključcima naučnog rada autora Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y., i Harden, E., pod nazivom: Pregled koncepata sistema menadžmenta ljudskih resursa u istraživanjima strategijskog menadžmenta ljudskih resursa (A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research) objavljenog 2006. god. izložena je osnovna ideja predmetnog rada o identifikovanju pristupa menadžmenta ljudskih resursa koji autori nazivaju sistemima i prema njima identifikovanju i odabiru odgovarajućih aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa. Navedeni autori nakon definisanja pojma sistema menadžmenta ljudskih resursa i utvrđivanja veze između određenih sistema i aktivnosti procesa prikazuju rezultate brojnih istraživanja koja potvrđuju nesumnjiv pozitivan uticaj na performanse organizacije i otvaraju pitanje povezivanja različitih sistema menadžmenta ljudskih resursa, aktivnosti procesa i elemenata konkurentske prednosti organizacija što predstavlja i osnovnu postavku predmetnog rada.

Takođe, u okviru uvodnog dela predstavljeni su cilj, problem i predmet istraživanja na osnovu kojih su izvedene glavne i pomoćne hipoteze.

U **drugom poglavlju** kroz sistematizovani prikaz teorijskih izvora, istorijskog razvoja pristupa menadžmenta ljudskih resursa, prikazu elemenata procesa menadžmenta ljudskih resursa i elemenata konkurentske prednosti definisan je teorijski okvir razvoja modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji ostvarenja konkurentske prednosti. Prvenstveno je pažnja usmerena na istorijski razvoj pristupa u menadžmentu ljudskih resursa pri čemu su u okviru predmetnog rada definisana tri pristupa sa osnovnim karakteristikama i to kadrovski pristup, pristup menadžmenta ljudskih resursa i pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa. Definisanjem pristupa u okviru predmetnog rada naglašena je sistemska perspektiva koju predlažu autori Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y., i Harden, E., (2006) a koja je neophodna kao početni element za razvoj modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa. Nakon definisanja pristupa, detaljno su objašnjeni odabrani elementi procesa menadžmenta ljudskih resursa kao i uticaj aktivnosti elemenata na performanse organizacije koji su potvrdila brojna istraživanja iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Na kraju poglavlja, definisan je pojam i značaj konkurentske prednosti zasnovane na nevidljivoj imovini kao trećeg elementa čija je zastupljenost istraživana u okviru predmetnog rada.

Pregled i definisanje pristupa, elemenata i aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa i konkurentske prednosti imala je za cilj što jasnije ukazivanje na potrebu razvoja modela strategijskog menadžmenta ljudskim resursima koji će omogućiti identifikovanje trenutnog pristupa u upravljanju ljudskim resursima, definisanje zastupljenih aktivnosti u samom procesu menadžmenta ljudskim resursima, definisanje indikatora sticanja konkurentske prednosti a samim time i mogućnost usklađivanja pristupa, procesa i karakteristika konkurentske prednosti u skladu sa definisanim strategijama zaslužuje pažnju istraživača i zbog svojih specifičnosti u našim društvenim uslovima.

**U trećem poglavlju prikazani** su rezultati realizovanog istraživanja, sa osvrtom na tri segmenta istog i to:

- a) na rezultate ispitivanja zastupljenosti pristupa menadžmenta ljudskih resursa,
- b) na rezultate ispitivanja zastupljenosti aktivnosti u izabranim elementima (aktivnosti: analize posla, planiranja ljudskih resursa, regrutovanja ljudskih resursa, selekcije ljudskih resursa, uvođenja u posao i orijentacije, procene učinka i nagrađivanja, zadovoljstva poslom i motivacije i razvoja i obuke zaposlenih) procesa menadžmenta ljudskih resursa i
- c) na rezultate ispitivanja zastupljenosti nematerijalnih elemenata konkurentske prednosti.

**Četvrto poglavlje** obuhvata diskusiju dobijenih rezultata, analizu pretpostavki i definisanje predloga modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa za ostvarivanje konkurentske prednosti organizacija zasnovane na nematerijalnim resursima. Takođe, formulisani su zaključci i sumiran naučni doprinos doktorske disertacije. Odnosno suštinski doprinos disertacije podrazumeva definisanje modela za identifikaciju pristupa koje organizacije koriste u upravljanju ljudskim resursima (kadrovski, menadžment ljudskih resursa ili strategijski menadžment ljudskih resursa), identifikaciju zastupljenih aktivnosti u procesu menadžmenta ljudskih resursa i definisanje indikatora za sticanje konkurentske prednosti iz korpusa nevidljive imovine što omogućava usklađivanje pristupa, procesa i karakteristika konkurentske prednosti u skladu sa definisanim strategijama organizacije.

**U okviru petog poglavlja** definisani su pravci budućih istraživanja u skladu sa identifikovanim kritičnim tačkama predloženog modela.

**U šestom poglavlju** prikazan je spisak korišćene literature odnosno spisak knjiga, naučnih radova, internet izvora i ostalih referenci korišćenih tokom istraživanja i izrade predmetne disertacije.

**U sedmom poglavlju** prikazani su prilozi korišćeni za potrebe rada a koji nisu prikazani u samom radu zbog obimnosti kao i upitnik korišćen za potrebe istraživanja u okviru izrade predmetne disertacije

## 2. Teorijska razmatranja i pregled literature

### 2.1 Prikaz istorijskog razvoja i definisanje pojma menadžmenta ljudskih resursa

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 (Miller, F. B., Coghill, M. A., 1964). 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).

Sam naziv oblasti menadžment ljudskih resursa imao je 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 fazu karakterišu detaljno osmišljavanje i definisanje aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa, rast značaja same funkcije i njene uloge u organizaciji i shvatanje funkcije kao sredstva za ostvarenje strategije organizacije. Početak 1990-tih godina obeležila su brojna restrukturiranja organizacija (downsizing, outsourcing, reinženjering, informatizacija itd.), što je iniciralo razvoj i još jednu promenu uloge menadžmenta ljudskih resursa u strategijski menadžment ljudskih resursa koji zaposlene posmatra kao izvor konkurentne prednosti i ravnopravne partnere u ostvarenju strategije organizacije.

Prema autoru McKee, D., (1997) evolucija menadžmenta ljudskim resursima može se posmatrati kroz četiri perioda:

- a) Mehanicistički period (1940-1950) – koji karakteriše proizvodnja kao nosilac privrede, karakterističan je mehanički način izvršavanja zadataka vezanih za zaposlene, menadžeri za ljudske resurse koji nisu smatrani delom menadžment tima, odsustvo značaja razvoja organizacije i razvoja zaposlenih odnosno funkcija menadžmenta ljudskih resursa preuzima administrativnu ulogu,
- b) Legalistički period (1960-1970) – koji karakteriše usvajanje zakonskih propisa koji su regulisali razne aspekte rada i odnosa između poslodavca i zaposlenih, prepoznavanje potrebe razvoja menadžerskih i organizacionih veština pa samim time i zaposlenih odnosno funkcija i ali i dalje uloga ostaje administrativna,
- c) Organistički period (1980-te godine) – koji karakterišu značajne organizacione promene koje nastaju kao rezultat restrukturiranja, fuzionisanja, reinženjeringa i downsizinga kada funkcija preuzima konsultativnu ulogu i
- d) Strategijski period (poslednja dekada 20 tog. veka) – koje karakterišu brojne promene u okruženju, globalizacija i kada funkcija ljudskih resursa dobija strategijski značaj i presudna je u ostvarenju konkurentne prednosti organizacija.

U suštini, definisane periode evolucije menadžmenta ljudskih resursa možemo posmatrati kao tri razvojne etape ili tri shvatanja samog pojma oblasti (Dessler, G., 2002):

- a) posmatranje uloge menadžmenta ljudskih resursa isključivo kao operativne (kadrovski ili personalni pristup menadžmentu ljudskih resursa do 1980tih)

b) posmatranje uloge menadžmenta ljudskih resursa isključivo kao elementa koji je neophodno uskladiti ili prilagoditi strategiji organizacije (pristup menadžmenta ljudskih resursa) – Uloga funkcije menadžmenta ljudskih resursa u okviru ovog pristupa ima zadatak da uskladi ili definiše aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa u okviru organizacije isključivo kako bi na najbolji način podržali ostvarenje korporativne (organizacione) strategije, do 1990-tih i

c) 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 konkurentne pozicije - (pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa)

U narednim poglavljima fokus će biti usmeren na detaljno definisanje i objašnjenje funkcije i uloge sva tri navedena pristupa menadžmentu ljudskih resursa i to: kadrovskom pristupu, pristupu menadžmenta ljudskih resursa i strategijskom pristupu menadžmentu ljudskih resursa.

### **2.1.1 Kadrovski pristup menadžmentu ljudskih resursa**

Kao prva faza razvoja oblasti menadžmenta ljudskih resursa, kadrovski menadžment, prvenstveno se javlja kao profesija koja je nastala u periodu i sv. rata (Bogićević Milkić B., 2006). U to vreme mnogi poznati američki univerziteti započinju sa organizovanjem specijalizovanih kurseva za obrazovanje ljudi na poslovima personalnog (kadrovskog) menadžera. Nastanak same profesije personalnog (kadrovskog) menadžera američki istraživači vezuju za mnogo raniji period XV veka koji nazivaju pre industrijskom fazom (Bogićević Milkić, B., 2006), ali su svi saglasni da je presudan uticaj na razvoj profesije imala industrijska revolucija koja je dovela do razvoja tehnologije, otvaranja fabrika i razvoja specijalizacije sa značajnim efektima na zaposlenost. Industrijska revolucija izazvala je brojne probleme u prirodi, sadržaju i organizaciji rada. Masovna proizvodnja, nehumani radni uslovi, socijalni nemiri (ludistički pokret), nezaposlenost i niz drugih socijalnih problema bili su direktna posledica industrijalizacije. Poslodavci su posmatrali radnike kao svoje vlasništvo i kao sredstvo za rad čije potrebe nisu važne sa naglaskom na disciplini. Udruženja radnika kao preteča sindikata vršila su veliki pritisak na poslodavce u smislu poboljšanja uslova rada, sigurnosti na radu i skraćivanju dugih radnih sati što je umnogome remetilo proizvodni proces i stvaralo gubitke vlasnicima organizacija. Značajan doprinos u ovom periodu dao je Robert Owen uvođenjem humanijih uslova rada, kraćeg radnog vremena i drugih socijalnih beneficija što po prvi put dokazuje da je odnos prema ljudima direktno povezan sa boljim proizvodnim rezultatima. Prva rešenja tih problema pojavljuju se početkom 19.-tog veka u formi sekretarijata blagostanja ili socijalnih sekretarijata koji predstavljaju preteču kadrovske funkcije i čija je uloga bila pomoć menadžerima u odnosima sa zaposlenima koji su imali stambene, zdravstvene i druge lične probleme što inicira definisanje brojnih programa sigurnosti. Definisanje radnog vremena, obavezne zdravstvene nege, poboljšavanje sigurnosti na radu i obuka radnika bile su prve aktivnosti kadrovske funkcije.

Pojava naučnog menadžmenta Taylora, F. W., (1911) i njegovih sledbenika ukazuju na potrebu i značaj naučnog menadžmenta, naučne analize posla i efikasnosti rada te se pod tim uticajem po prvi put pojavljuje specijalizovana kadrovska funkcija savetodavnog karaktera. Taylor-ova studija pokreta i specijalizacija rada kao i nagrađivanje u skladu sa učinkom imala je za rezultat značajno povećanje produktivnosti ali i tretiranje zaposlenih kao dodatka mašini. Primarni fokus u ovom periodu bila je visoka efikasnost i razvijanje programa nagrađivanja u odnosu na učinak.

Tokom 1930-tih godina fokus kadrovske funkcije se menja sa produktivnosti radnika na zadovoljstvo radnika naročito nakon Drugog svetskog rata koji je obeležio manjak radne snage i jačanje uloge sindikata. U ovom periodu veliki broj teoretičara i praktičara (Fayol, H., 1949; Mayo, E., 1933; Maslow A., 1954; McGregor D., 1960; Herzberg, M., 1966 i dr.) razvijaju teorije i aktivnosti koje doprinose razumevanju ljudskog ponašanja u procesu rada pa se zaposleni posmatraju i sa psihološkog a ne samo sa ekonomskog aspekta. Naročiti uticaj biheviorističkih teorija inicirale su značaj ličnog razvoja zaposlenih i poboljšanja uslova rada kao sredstva za motivaciju zaposlenih. U okviru kadrovske funkcije razvijaju se aktivnosti ispitivanja individualnih razlika između zaposlenih, osmišljavanje psiholoških testova, briga o zapošljavanju i otpuštanju radnika i isplati plata. Razvojem novih metoda na područjima kao što su testiranje i intervjuisanje, kadrovski sektor dobija značajnu ulogu u odabiranju, obrazovanju i unapređenju zaposlenih.

Tokom 1940-tih godina pomeranje fokusa analize sa pojedinca na grupe i njihov uticaj na produktivnost iniciraju poslodavce da se u okviru kadrovske funkcije osmisle programi komunikacije sa zaposlenima i stvaranju uslova za grupni rad. Brojni zakoni u oblasti rada i radnih odnosa kao i jačanje uloge sindikata u narednom periodu naterali su organizacije i poslodavce da definišu i primenjuju brojne aktivnosti vezane za zaposlene kako bi izbegli tužbe pa su kadrovske funkcije morale da definišu razne programe afirmacije, participativnog menadžmenta i jednakih mogućnosti za sve zaposlene sa naglaskom na zaštiti organizacije. Tokom 1970-tih godina kadrovska funkcija je dobila na značaju i otvaranjem prvih fakulteta koji školuju stručnjake iz ove oblasti. Do kraja sedamdesetih su sve organizacije imale aktivnosti regrutovanja, obuke, selekcije i bile su usaglašene sa zakonskim regulativama.

Istorijski posmatrano u odnosu na promene u okruženju menjao se i fokus i značaj pojedinih aktivnosti kadrovskog menadžmenta kao i shvatanje poslodavaca o važnosti tih aktivnosti. U narednoj tabeli prikazana je promena fokusa u istorijskom kontekstu.

Tabela br.1. Promena fokusa menadžmenta ljudskih resursa u istorijskom kontekstu (Adaptirano prema: Bahtijarevic – Šiber F., (1999.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Golden marketing, Zagreb)

<b>Vremensko razdoblje</b>	<b>Osnovna važnost za menadžment</b>	<b>Menadžerska percepcija zaposlenih</b>	<b>Aktivnosti kadrovskog menadžmenta</b>
Pre 1900.	Tehnologija proizvodnje	Nebriga za potrebe zaposlenih	Disciplina na radu
1900 – 1910.	Blagostanje zaposlenih	Zaposleni traže sigurne uslove rada i platu	Opismenjavanje i osposobljavanje radnika
1910 – 1920.	Efikasni radnici	Zaposleni traže visoke zarade	Kontrola dostignuća i produktivnosti rada
1920 – 1930.	Individualne razlike	Uzeti u obzir razlike zaposlenih	Psihološko testiranje i intervjuisanje zaposlenih
1930 – 1940.	Sindikalno obrazovanje	Zaposleni traže ekonomsku sigurnost	Penzije za zaposlene i zdravstveno osiguranje

1940 – 1950.	Ekonomska sigurnost	Zaposleni traže uvid u nadzor poslovanja	Poslovna komunikacija
1950 – 1960.	Međuljudski odnosi	Zaposleni su partneri menadžeru	Organizacija obrazovanja
1960 – 1970.	Učestvovanje u odlučivanju	Zaposleni su uključeni u odlučivanje	Razvoj participativnog menadžmenta
1970 – 1980.	Izazovni poslovi i radni zadaci	Zaposleni ističu svoje mogućnosti	Promocija i razvoj zaposlenih

Na osnovu svega navedenog možemo zaključiti da su najveći uticaj na razvoj kadrovskog menadžmenta imali:

- a) Naučno upravljanje (Taylor, F. W., 1911), kojim je stavljen akcenat na studije pokreta i vremena u cilju povećanja produktivnosti ali i različitih koeficijenata nagrađivanja zaposlenih,
- b) Kolektivno pregovaranje koje se pojavljuje kao posledica sindikalnog organizovanja radnika što je pokrenulo i nastanak radnog zakonodavstva,
- c) Industrijska psihologija, u kojoj se značaj stavlja na analizu posla, testiranje stavova pojedinaca a kasnije i primenu testova inteligencije prvenstveno za potrebe vojske, testova ličnosti i interesovanja zaposlenih,
- d) Teorija međuljudskih odnosa, koja nastala kao posledica rezultata eksperimenta u Hotorn pogonu (Mayo, E., 1933) koja je stavila u fokus identifikovanje i analizu različitih motivacionih faktora zaposlenih i
- e) Biheviorističke nauke, koje su potencirale značaj individualnih karakteristika, stavova, potreba i motivacije kao što su socijalna psihologija, teorija organizacije, organizaciono ponašanje i sociologija.

Od brige o zdravstvenom osiguranju, vođenju dosijea o zaposlenima, brige o dnevnicama i bolovanjima preko dizajna posla, testiranja i obuke do pregovora sa sindikatima i planiranju radne snage (Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004) kadrovska funkcija, kao prva etapa razvoja menadžmenta ljudskih resursa imala je isključivo operativnu i administrativnu ulogu u organizaciji. Prema autorima Torrington, D., Hall, L., i Taylor, S., (2004) kadrovski pristup predstavlja osnovu za razvoj aktivnosti vezane za zaposlene u organizaciji i usredsređen je na radnu snagu. Kadrovski menadžeri svoj rad usmeravaju na zaposlene u organizaciji, pronalazeći ih, obučavajući, brinući o njihovim platama, objašnjavajući očekivanja i pravdajući rad menadžmenta, zadovoljavajući potrebe zaposlenih u vezi sa poslom rešavajući njihove probleme i pokušavajući da modifikuju rad menadžmenta koji bi mogao da dovede do negativnog reagovanja zaposlenih.

Osnovni problem tradicionalnog kadrovskog menadžmenta jeste u tome što počiva na pogrešnom konceptu, zasnovanom na hijerarhijskim odnosima. Na taj način, zaposleni se stavljaju u neravnopravan položaj. Kod njih se razvija pasivnost jer im se ne dozvoljava da iskažu svoje kreativne sposobnosti i aktivnu inovativnost. Zaposleni ne ostvaruju potrebne komunikacije, koje bi pospešile njihovu motivisanost za ostvarivanje ukupnih poslovnih rezultata. Komunikacija je jednosmerna i odvija se od gore ka dole, bez povratne sprege. Odluke donosi isključivo top menadžment. Obavljajući isključivo administrativne poslove, kadrovski menadžment vrši posredničku ulogu između radnika i menadžmenta, odnosno tržišta radne snage.

### 2.1.2 Pristup menadžmenta ljudskih resursa

Promena vrednosti zaposlenih tokom 1980-tih godina zahtevala je prilagođavanje aktivnosti kadrovskeg menadžmenta u organizacijama novoj generaciji radnika sa različitim stavovima o autoritetu i poslu. Porast nivoa obrazovanja, rast značaja uslužnog sektora, restrukturiranje u organizacijama prvenstveno smanjenjem srednjeg nivoa menadžmenta, povećanje učešća žena u poslu, sporiji tržišni rast, intenzivnija međunarodna konkurencija i nove zakonske regulative inicirale su pomeranje fokusa sa smanjenja troškova rada na posmatranje zaposlenih kao resursa i označili kvalitativno novu fazu u razvoju discipline - razvoj pristupa menadžmenta ljudskih resursa.

Iako je bilo dosta polemisanja da je promena fokusa samo promena imena kadrovskeg pristupa u pristup menadžmenta ljudskih resursa i da nema značajnih rezultata (Armstrong M.,2008), mnoga istraživanja su dokazala suprotno (Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., 2004). Menadžment ljudskih resursa preuzima konsultativnu ulogu sa ciljem razvijanja procesa i praksi za usmeravanje individualnih veština, sposobnosti i interesa zaposlenih ka ostvarenju organizacionih ciljeva i strategije.

Između kadrovskeg menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa, kao što možemo da primetimo, prisutne su značajne razlike, ilustrovane u tabeli br. 2.

Tabela br. 2. Poređenje kadrovskeg menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa (izvor: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd)

Element za poređenje	Kadrovskeg menadžment	Menadžment ljudskih resursa
Perspektiva vremena i planiranja	Kratkoročan, reaktivan, ad hoc, marginalan	Dugoročan, preventivan, strateški, integralan
Psihološki odnos	Poslušnost	Posvećenost
Sistemi kontrole	Spoljašnja kontrola	Samokontrola
Perspektiva odnosa zaposlenog	Pluralistička, kolektivna, niži stepen proveravanja	Unitaristička, individualna, visok stepen poverenja
Uobičajene strukture i sistemi	Birokratski/mehanicistički, centralizovani, formalne i definisane uloge	Organski, prenosivi, fleksibilne uloge
Uloge	Stručnjaci/profesionalne	Većinom integrisane u linijski menadžment
Kriterijumi evaluacije	Minimiziranje troškova	Maksimum korisnosti angažovanja ljudi

Kao što je navedeno u prethodnom tekstu savremena služba ljudskih resursa bitno se razlikuje od nekadašnje kadrovske službe kako po načinu tako i po sadržaju rada. Neke od dodatnih razlika ogledaju se u sledećem:

- a) praksa planiranja zapošljavanja kadrova se od svog pređašnjeg relativno uskog i tehničkog fokusa i interesa za predviđanje rada skoncentrisala na interes za uspostavljanje veze između planiranja ljudskih resursa, organizacione strategije i poslovnog planiranja,
- b) tradicionalni interes i posao kadrovske službe se sa pregovaranja i administriranja kolektivnih ugovora proširuje na upravljanje zaposlenima u kome postaju važni drugi mehanizmi uključivanja i participacije zaposlenih,
- c) ideju o selekciji, obuci, proceni performansi i kompenzacijskim vezama isključivo za pojedinca, zamenjuje uverenje da je uspešan timski rad vrlo važan za postizanje uspešnosti,
- d) osnovni interes kadrovske službe za smanjenje troškova minimiziranjem stope fluktuacije i apsentizma zamenjuje stajalište da upravljanje ljudskim resursima može dati značajan doprinos ukupnoj organizacionoj uspešnosti i
- e) relativno uzak fokus obuke na razvijanje veština i uvežbavanje iz nekog pojedinačnog specifičnog posla širi se u interes za razvijanje celokupnih dugoročnih potencijala zaposlenih

Za razliku od tradicionalnog kadrovskeg menadžmenta, menadžment ljudskih resursa deluje kao efikasna operativna funkcija, koja se bavi efikasnošću doprinosa svakog zaposlenog u organizaciji. U tom kontekstu, menadžment ljudskih resursa primenjuje jasan integrativan pristup koji obezbeđuje prave ljude na pravim mestima, u pravo vreme, sa odgovarajućom stručnošću i motivacijom da se ostvare planirane performanse i razvije njihov potencijal, u procesu rasta i razvoja kompanije.

Bitna odlika savremenog menadžmenta ljudskih resursa je da je on ravnopravan partner u planiranju strategije razvoja. Uloga menadžmenta ljudskih resursa nije samo da prilagodi svoje aktivnosti poslovnoj strategiji organizacije, niti, da bude samo nosilac operativnih dnevnih zadataka, kao što su prijave i odjave zaposlenih. Potreba da se ljudski resursi organizacije osmisle kao konkurentna prednost znači da menadžment ljudskih resursa mora biti ravnopravan partner u formulaciji, kao i u ostvarivanju ciljeva i strategije organizacije. Menadžment ljudskih resursa, kao nova koncepcija i praksa, na početku 21. veka postaje noseća poslovna funkcija koja ima ulogu podrške linijskim (funkcionalnim) menadžerima u ostvarivanju njihovih ciljeva i poslovne uspešnosti. Pomaže im u donošenju poslovnih odluka, ali za njih ne snosi direktnu odgovornost (koja ostaje u domenu neposrednog menadžera). Kreiranje i oblikovanje procesa i njihovih pripadajućih aktivnosti ljudskih resursa treba da odgovara strategiji organizacije i ciljevima koje organizacija želi da postigne.

U tekstu koji sledi prikazaćemo različite definicije menadžmenta ljudskih resursa istaknutih autora iz oblasti.

Prema autoru Bahtijarevic Šiber F., (1999), termin ljudski potencijali podrazumeva ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija angažuje na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.

Autor Dessler, G., (2002) definiše menadžment ljudskih resursa kao menadžersku funkciju čija je uloga usmeravanje veština, znanja, sposobnosti i aspiracija zaposlenih sa organizacionim potrebama i kao praksu koja se odnosi na politiku i aktivnosti u izvršavanju menadžerskih zadataka sa područja ljudskih resursa, naročito u pogledu pribavljanja, obuke, procena i kompenzacije u uslovima bezbednog i pravičnog okruženja za zaposlene preduzeća.

Autori De Cenzo, A. D., i Robbins, P.S., (1995) smatraju da je menadžment ljudskih resursa odgovoran za ljudsku dimenziju organizacije, za angažovanje kompetentnih osoba za obuku



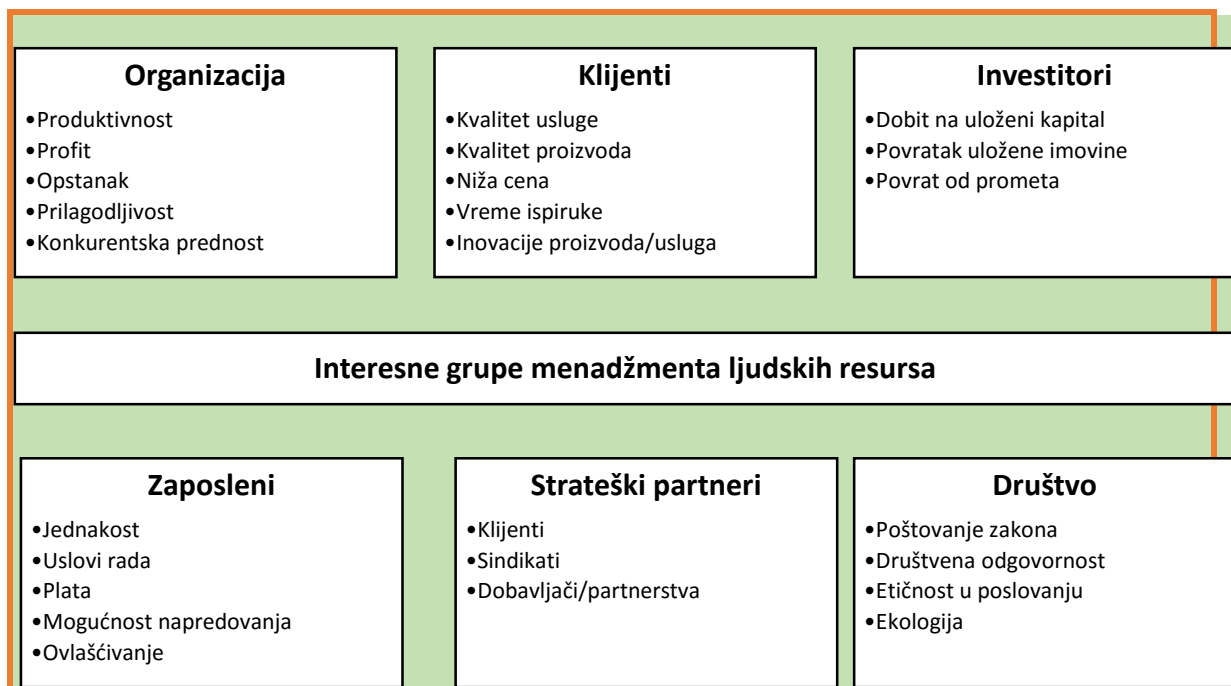
zaposlenih, za takvo radno angažovanje koje obezbeđuje visoke učinke i za funkcionisanje takvih mehanizama koji će održavati produktivnu vezu zaposlenih sa organizacijom.

Posmatranje menadžment ljudskih resursa kao sistema aktivnosti i strategija usmerenih na upravljanje zaposlenima na svim organizacionim nivoima sa zadatkom ostvarenja organizacionih ciljeva vezujemo za autore Byars, L. L., i Rue, W. L., (2006).

Posmatranje menadžmenta ljudskih resursa kao upravljačke aktivnosti koja podrazumeva obezbeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih vezujemo za domaću autorku Pržulj, Ž., (2002).

Autori Vujić, V., i Čamilović, S., (2007) definišu menadžment ljudskih resursa u organizaciji kao izbor ciljeva, utvrđivanje politike, kao i planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu delatnosti u okviru područja ljudskih resursa i to preduzimanjem upravljačkih akcija, radi postizanja izabranih ciljeva i ostvarivanja same svrhe postojanja upravljačke funkcije kao podsistema funkcionisanja organizacije.

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.



Slika br.1 Interesne grupe menadžmenta ljudskih resursa

(adaptirano prema Schuler, S. R., i Jackson, S. E., Human resource management: Positioning for the 21<sup>st</sup> century, 1996)

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 utičaće 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. 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. 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. 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. 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

postizuje 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.

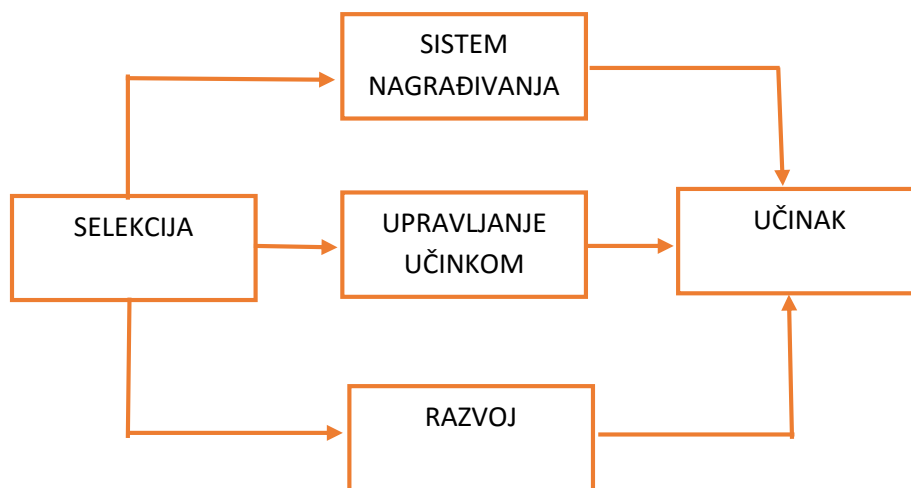
Strateški partneri kao interesna grupa u koje ubrajamo dobavljače, sindikate, potrošače, partnerske organizacije itd. imaju različite ciljeve koje žele da ostvare od isporuke neophodnih materijala po što nižim cenama preko prava radnika do učešća u poboljšanju kvaliteta proizvoda/usluga.

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.

### 2.1.2.1 Modeli menadžmenta ljudskih resursa

Jedan od prvih modela menadžmenta ljudskih resursa je model uklapanja definisan je od strane Michigan-ske škole (Fombrun, C. J., i dr. 1982) prikazan na slici br. 2. Model se bazirao na pretpostavci da organizaciona struktura mora odgovarati strategiji organizacije odnosno moraju se „uklopiti“. Takođe, autori modela su smatrali da mora postojati ciklus menadžmenta ljudskih resursa koji podrazumeva četiri ključna generička procesa koja moraju biti identična u svim organizacijama i to:

1. Proces selekcije,
2. Proces procene učinka,
3. Proces sistema nagrađivanja i
4. Proces razvoja



Slika br. 2. Ciklus menadžmenta ljudskih resursa (izvor: Tichy, N. M., Fombrun, C. J., i Devanna, M. A., (1982): Strategic Human Resource Management, Sloan Management Review)

Istovremeno, razvija se i drugi, Harvardski, model menadžmenta ljudskih resursa (Beer, M., i dr., 1984) koji autor Boxall, P., (1996) naziva Harvardskim okvirom. Ovaj model zasniva se na pretpostavci da se problemi pristupa kadrovskeg menadžmenta mogu rešiti isključivo uz podršku linijskih (funkcionalnih menadžera) kao i top menadžera. U suprotnom, sve implementirane aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji delovaće

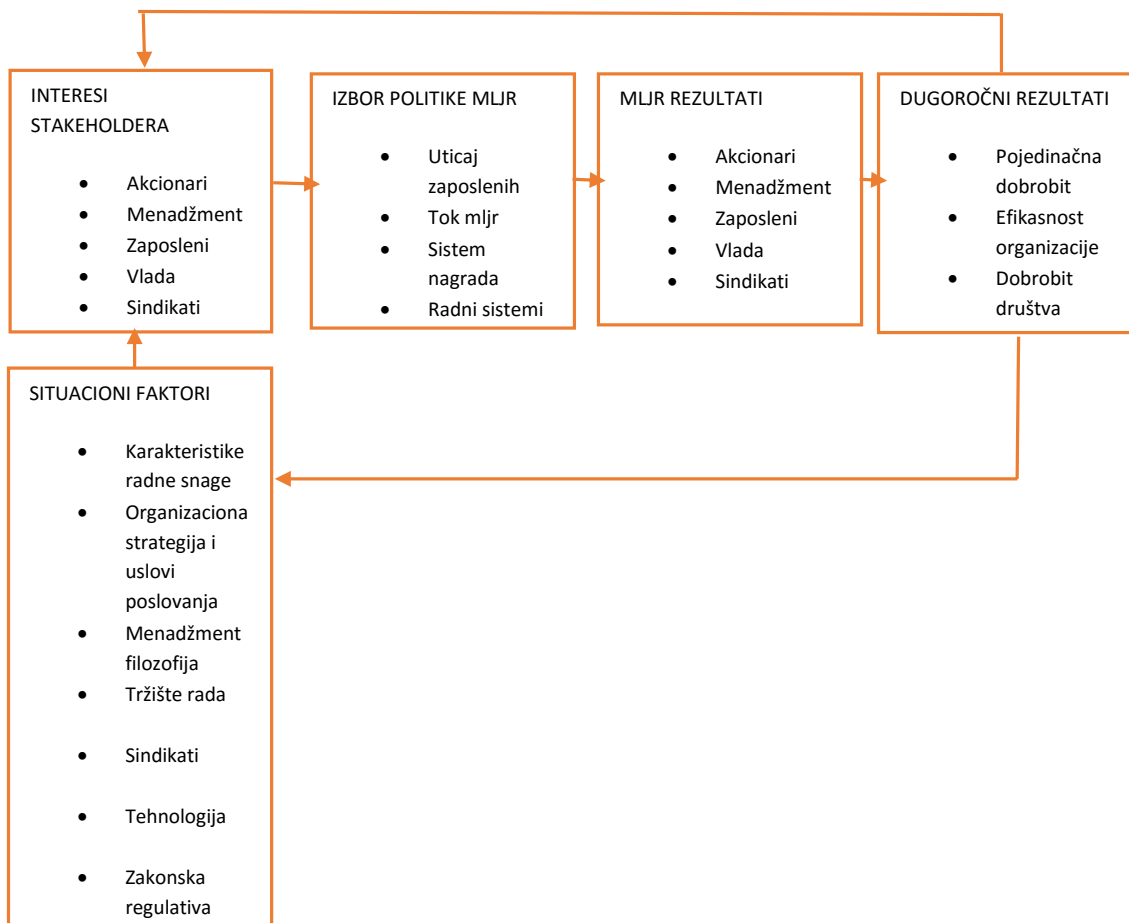
izolovano i neće obezbediti željeni učinak. Takođe, navedeni autori izdvajaju dve ključne karakteristike modela i to:

1. Preuzimanje i prihvatanje veće odgovornosti linijskih (funkcionalnih) menadžera za usklađivanje organizacione (korporativne) strategije sa aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa i
2. Odeljenje za ljudske resurse ima za cilj definisanje i usklađivanje aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa

Prema autoru Boxall, P., (1996) prednosti Harvardskog modela su sledeće:

- Inkorporiranje interesa stakeholdera,
- Prepoznaje važnost kompromisa između različitih interesnih grupa naročito vlasnika i zaposlenih,
- Proširuje kontekst menadžmenta ljudskih resursa u smislu uključivanja uticaja zaposlenih,
- Prepoznaje uticaj linijskih (funkcionalnih) menadžera u formulisanju strategije i
- Ističe važnost strategijskog izbora koji nije pod uticajem situacionih i faktora okruženja

Model menadžmenta ljudskih resursa Harvardske škole prikazan je na slici br. 3.



Slika br. 3. Harvardski model menadžmenta ljudskih resursa (izvor Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., i Walton, R., (1984): Human Resource Management: A General Manager's Perspective, New York)

Nakon razvoja prva dva modela, Harvardskog i Michigan-skog, usledio je razvoj još modela (npr. Guest, D. E., 1990) sa osnovnim ciljem istraživanja uticaja različitih modela i njihovih osnovnih komponenti na učinak organizacije.

Uticaj promena u okruženju kao i nemogućnost pristupa menadžmenta ljudskih resursa da obezbedi konkurentsku prednost prvenstveno zbog svoje operativne uloge dovodi do razvoja pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa kao treće razvojne etape u okviru oblasti.

### **2.1.3 Pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa**

Razvoj pristupa menadžmenta ljudskih resursa prati razvoj strategijskog menadžmenta ljudskih resursa. 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 se 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. 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.

### **2.1.3.1 Modeli i pristupi strategijskog menadžmenta ljudskih resursa**

U dosadašnjim istraživanjima izdvojili su se modeli koji opisuju vezu između strategije organizacije i strategije ljudskih resursa (Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., 2004):

- a. **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,
- b. **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,
- c. **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,
- d. **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
- e. **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 kadrovskeg 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):

- a. **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.,

b. **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

c. **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. 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. 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).

### ***2.1.3.2 Sistemska perspektiva strategijskog menadžmenta ljudskih resursa***

Definisanje modela 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. 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 sistemska 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. Neslaganja brojnih autora oko svrhe i strukture sistema onemogućava stvaranje kritičnog znanja u proceni načina uticaja sistema strategijskog menadžmenta ljudskih resursa na učinak organizacije. 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 sistemske 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.

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.



### 2.1.3.3 Sistemi menadžmenta ljudskih resursa

Prema autorima Batt, R., (2002), Delery, J. E., i Shaw, J. D., (2001), Huselid, M. A., (1995), McDuffie, J. P., (1995) postoje tri polja delovanja sistema menadžmenta ljudskih resursa i to:

1. Sistemi orijentisani ka uticaju na znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih,
2. Sistemi orijentisani ka uticaju na motivaciju, trud i zalaganje i
3. Sistemi orijentisani ka uticaju na mogućnost za doprinos zaposlenih

Kako bi na najbolji način objasnili kako specifične aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa utiču na ostvarenje određenog cilja sistema menadžmenta ljudskih resursa prvenstveno ćemo objasniti razliku između sistema, politike i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Autori Becker, B., i Gerhart, B., (1996), Schuler, R. S., (1992) smatraju da se aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa mogu posmatrati u odnosu na organizacioni nivo. Na najvišem nivou aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa ostvaruju neki specifičan cilj (npr. Intervjui, plaćanje po satu, ocena od 360 stepeni) kojima organizacija upravlja zaposlenima kako bi povećali motivaciju ili zadovoljstvo poslom. Na srednjem nivou nalaze se politike menadžmenta ljudskih resursa koja, kada se definiše cilj sistema, utiče na izbor odgovarajuće strukture aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Ukoliko kao cilj politike menadžmenta ljudskih resursa definišemo posvećenost plaćanju po učinku, odgovarajuće aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koje doprinose njenom ostvarenju bile bi podela profita, sistem plaćanja po učinku i provizije.

Kao najviši nivo analize nalazi se sistem menadžmenta ljudskih resursa koji sadrži određeni program sastavljen od više politika menadžmenta ljudskih resursa koje treba međusobno uskladiti i ojačati kako bi se realizovao definisani cilj. Na primer sistem visoke posvećenosti može da kombinuje tri politike ljudskih resursa i to politiku selektivnog zapošljavanja, sveobuhvatnih obuka i plaćanju po ostvarenom učinku kako bi povećala posvećenost zaposlenih i maksimizirala njihov doprinos učinku organizacije.

Tokom godina izdvojili su se sledeći sistemi menadžmenta ljudskih resursa:

1. Sistemi visokog učinka (HPWS-High Performance Working Systems, Huselid, M. A., 1995),
2. Sistemi menadžmenta ljudskih resursa za jačanje ljudskog kapitala (Youndt, M. A., 1996),
3. Sistemi visokog učešća zaposlenih (Lawler, E. E., 1992),
4. Sistemi sofisticiranih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (Koch, J. M., McGrath, J. M., 1996) i
5. Sistemi orijentisani na posvećenost zaposlenih (Arthur, J. B., 1992; Lepak, P. D., i Snell, S. A., 2002)

Analizirajući navedene sisteme autori Lepak, P. D., Liao, H., Chung, Z., i Harden, E., (2006) su postavili pitanje zašto postoji toliko različitih načina definisanja elemenata sistema odnosno zašto postoji toliko različitih struktura i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa kao i da li postoji mogućnost definisanja jedinstvene strukture i ciljeva sistema.

Kako bi odgovorili na navedena pitanja prvenstveno se moraju definisati razlike u strukturama sistema menadžmenta ljudskih resursa koje se ogledaju u sledećem:

- Implementacija različitih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa kreiraju različite sisteme i
- Različito definisanje ciljeva sistema koji dalje utiču na definisanje strukture

Izbor odgovarajućih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u okviru sistema se umnogome razlikuju. Brojna istraživanja u okviru istih sistema navode različite aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa kao njihove sastavne elemente. Na primer, neka istraživanja navode aktivnosti ovlašćivanja i učešća (Godard, J., 1997; Ichiniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G., 1997; Kochan, T. A., Gittell, J. H., Lautsch, B., 1995) dok se drugi fokusiraju na aktivnosti obuke, proceni učinka ili kompenzacija (Bartel, A. P., 2004; Datta, D. K., Gutrie, J. P., Wright, P. M., 2005; Gomez-Mejia, L. R., 1988) što naglašava nedostatak doslednosti i strukturiranja aktivnosti u okviru određenih sistema. Takođe, pored neusaglašenosti oko izbora aktivnosti postoji i neslaganje oko njihove uloge u okviru različitih sistema menadžmenta ljudskih resursa. Tako su autori Dyer, L., i Reeves, T., (1995) primetili da su bonusi element i kontrolnih sistema menadžmenta ljudskih resursa (Arthur, J. B., 1994) i element fleksibilne proizvodne šeme (MacDuffie, J. P., 1995). Autori Becker, B., i Gerhart, B., (1996) su primetili razliku u upotrebi aktivnosti varijabilne zarade i u okviru sistema visoke posvećenosti i u okviru sistema visokog učinka. Interne promocije i uvid u formalne procedure žalbi zaposlenih još jedan su primer različite upotrebe u okviru sistema. Autori Huselid, M. A., i Pfeffer, J., (1995) su ove aktivnosti definisali u okviru sistema visokih performansi, autori Arthur, J. B., (1992) i Ichowski, C., i dr., (1997) su ih definisali u okviru rigidnijih sistema menadžmenta ljudskih resursa dok su ih autori Becker, B., i Huselid, M. A., (1997) uvrstili u okviru birokratskih sistema menadžmenta ljudskih resursa. Na osnovu navedenog svakako se nameće pitanje izbora određenih aktivnosti u okviru sistema. Aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa se mogu koristiti za ostvarenje različitih ciljeva sistema menadžmenta ljudskih resursa ali koje aktivnosti i koje politike trebaju biti deo nekog sistema ostaje nerazjašnjeno što nameće zaključak da različiti sistemi imaju različite ciljeve.

Postoje dva načina definisanja ciljeva sistema menadžmenta ljudskih resursa (Lepak, P. D., Liao, H., Chung, Z., i Harden, E., 2006) i to:

- Definisane kontinuum 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
- Definisane kontinuum 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

#### *2.1.3.3.1 Ciljevi sistema strategijskog 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.

#### *2.1.3.3.2 Sistemi kontrole strategijskog menadžmenta ljudskih resursa*

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.

#### *2.1.3.3.3 Sistemi visoke posvećenosti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa*

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.

#### *2.1.3.3.4 Sistemi visokog angažovanja/uključenosti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa*

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.

#### *2.1.3.3.5 Sistemi visokog učinka strategijskog menadžmenta ljudskih resursa*

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. Naime, 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. 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).

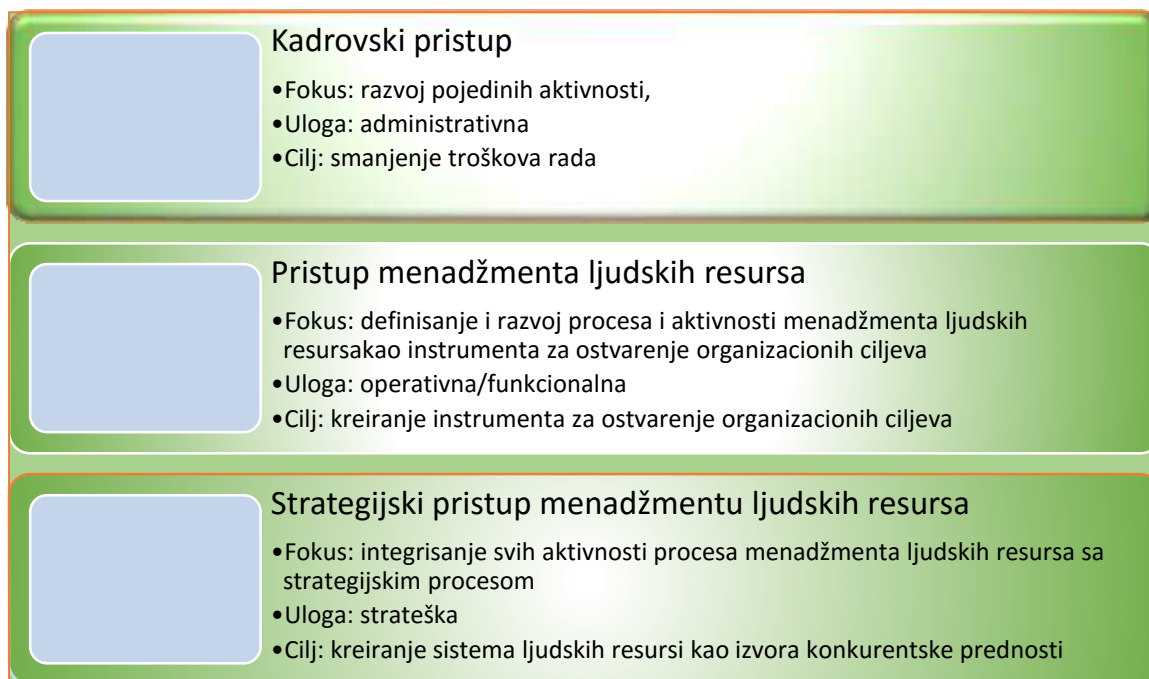
Na osnovu kratkog pregleda činjenica o postojanju različitih sistema menadžmenta ljudskih resursa i dalje ostaje pitanje da li bi trebalo težiti definisanju jednog ili više različitih sistema ali sa specifičnim organizacionim ciljevima. Pored istraživanja usmerenih na ispitivanje uticaja određene organizacione 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. 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 konkurentske 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.

U okviru rada prvi segment je usmeren na ispitivanje pristupa koje organizacije primenjuju u menadžmentu ljudskih resursa istraživanjem osnovnih karakteristika kadrovskog pristupa, pristupa menadžmenta ljudskih resursa i strategijskog pristupa menadžmentu ljudskih resursa. Na slici br. 4. prikazana su sva tri pristupa sa osnovnim karakteristikama.



Slika br. 4. Karakteristike pristupa menadžmentu ljudskih resursa

## 2.2 Proces menadžmenta ljudskih resursa

Za razliku od pristupa menadžmentu ljudskih resursa koji podrazumevaju ulogu i značaj same funkcije i aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa sam proces menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji podrazumeva određene elemente ili pod procese koji opet podrazumevaju različite aktivnosti. Odabir odgovarajućih pod procesa i njihovih aktivnosti uslovljen je velikim brojem činilaca, prevashodno internih u koje svrstavamo: ulogu delatnosti vezanih za podsistem menadžmenta ljudskim resursima u organizaciji, organizaciju i status menadžmenta ljudskih resursa, broj i strukturu angažovanih stručnjaka za ljudske resurse, stepen razvijenosti ostalih podсистема u organizaciji, ciljeve strategije ljudskih resursa, korporativne ciljeve, načela i politike ljudskih resursa, delatnost organizacije, njena veličina, uticaj okruženja na odvijanje procesa menadžmenta ljudskim resursima, stavove menadžmenta i organa upravljanja prema delatnosti vezanoj za ljudske resurse, stručnost menadžmenta i njegov odnos prema promenama, sadržaj koncepcije razvoja organizacije itd. Drugim rečima, proces menadžmenta ljudskih resursa različit je u svakoj organizaciji, njegova struktura (pod kojom podrazumevamo pod procese i aktivnosti) zavisi od prethodno navedenih faktora koji nam služe kao vodič u definisanju i prilagođavanju samog procesa.

Prema grupi autora Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. M., (2005) procesom menadžmenta ljudskih resursa se može upravljati kroz sledeće elemente:

1. **Analiza posla** – proces prikupljanja relevantnih informacija o poslovima i definisanje znanja, veština i sposobnosti potrebnih za obavljanje konkretnog posla,
2. **Planiranje ljudskih resursa** – proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima,
3. **Regrutovanje ljudskih resursa** - proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti organizaciji da izabere najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta,
4. **Selekcija ljudskih resursa** - proces u kome se vrši izbor između prijavljenih kandidata za određeni posao i donosi odluka o zapošljavanju, odnosno odbijanju kandidata,
5. **Razvoj ljudskih resursa** – proces stvaranja mogućnosti za učenje kako bi se zaposlenima pomoglo u njihovom ličnom razvoju i pripremili za buduće zahteve posla i razvoja karijere,
6. **Obuka ljudskih resursa** – proces usmeren na promene u specifičnim znanjima i veštinama, stavovima i/ili ponašanju usmerene na poboljšanje performansi zaposlenih na njihovom radnom mestu,
7. **Politika nagrađivanja ljudskih resursa** – kreiranje i administriranje sistema direktnih i indirektnih zarada zaposlenih,
8. **Ocena performansi zaposlenih** – proces u kojem se ocenjuju individualni doprinos zaposlenih u ostvarenju organizacionih ciljeva u definisanom vremenskom periodu i
9. **Radni odnosi** – unapređenje odnosa na relaciji poslodavac – zaposleni kroz kolektivno pregovaranje i poštovanje zakonskih propisa u oblasti rada i radnih odnosa.



Slika br. 5. Proces menadžmenta ljudskih resursa (izvor Noe, R., Hollenbeck J., Wright P.M., (2005): Fundamentals of Human Resource Management)

Jedan od vodećih eksperata u oblasti ljudskih resursa Torrington, D., (2004) sa saradnicima posmatra proces menadžmenta ljudskim resursima kao deo ukupne strategije organizacije kroz sledeće elemente:

1. **Organizacija** - upravljanje ljudima se odvija u organizaciji ili je u nekoj vezi sa organizacijom ili koordinacijom njenih aktivnosti. U okviru ove faze autor posmatra sledeće elemente:
  - a) strateške aspekte organizacije,
  - b) planiranje poslova i kadrova i
  - c) komunikacije i informacije
2. **Obezbeđivanje resursa** – primarna uloga stručnjaka za ljudske resurse je nalaženje ljudi neophodnih za uspešno obavljanje posla. Ti ljudi ne moraju biti zaposleni – mogu biti konsultanti, radnici sa privremenim radnim odnosom, sa radnim odnosom sa punim ili nepunim radnim vremenom ili poslove mogu obavljati privremeno. U svakom slučaju radni odnos podrazumeva zaključivanje ugovora u kome i radnik i poslodavac imaju jasno definisane karakteristike tog odnosa. Poslodavci biraju među mnogobrojnim kandidatima i na osnovu definisanih kriterijuma biraju kandidate koji im najviše odgovaraju. Kada se jednom regrutuju, ljudi se mogu zadržati na poslu nizom strategija koje održavaju njihov interes i motivisanost, i usmeravati njihove aktivnosti u okvirima promenljivog organizacionog i poslovnog konteksta. U okviru ove faze posmatraju se sledeći elementi:
  - a) strateški aspekti obezbeđivanja resursa,
  - b) ugovori, ugovorene strane i konsultanti,
  - c) regrutovanje,
  - d) metode selekcije i odluke,
  - e) zadržavanje radne snage i
  - f) raskid ugovora
3. **Radna efektivnost** – nema svrhe imati prave ljude na pravim mestima ukoliko to ne dovodi do odgovarajuće proizvodnje rezultata. Ono što menadžment često previđa je činjenica da obavljanje poslova u organizaciji doprinosi efektivnim rezultatima isključivo zahvaljujući timovima, grupama i pojedincima. Upravo u tim okvirima je i

neophodno razumevanje ljudi, njihove motivisanosti za rad i upotrebe leaderskih sposobnosti kako bi se takva motivacija i stvorila. Najteži tip zadatka menadžmenta je procena rada jer zaposleni poseduju veoma veliku broj sposobnosti koje je neophodno prepoznati, omogućiti njihovo maksimalno ostvarenje i usmeriti ih u pravcu ostvarenja organizacionih ciljeva. U okviru ove faze posmatraju se sledeći elementi:

- a) strateški aspekti rada,
  - b) rad organizacije,
  - c) praćenje individualnih rezultata rada,
  - d) timski rad,
  - e) liderstvo i motivacija i
  - f) različitosti zaposlenih
4. **Razvoj ljudskih resursa** – podrazumeva načine putem kojih ljudi usvajaju znanja i veštine u cilju razvijanja svojih potencijala za efikasan rad. U okviru ove faze posmatraju se sledeći elementi:
- a) strateški aspekti razvoja,
  - b) kompetencije i kompetentnost,
  - c) učenje i razvoj i
  - d) razvoj karijere
5. **Odnos prema zaposlenima** – svaki posao može dovesti do nezadovoljstva, koje radnika čini indiferentnim i prema poslu i prema menadžmentu. Najčešće je menadžment odgovoran za "primoravanje" radnika da nastavi sa obavljanjem posla koji ga čini nezadovoljnim. U okviru ove faze posmatraju se sledeći elementi:
- a) strateški aspekti odnosa prema zaposlenima,
  - b) priznavanje i konsultacije,
  - c) zdravlje bezbednost i dobrobit radnika i
  - d) žalbe i disciplina
6. **Plata** – podrazumeva novčanu nadoknadu koju radnik prima srazmerno poslu koji u organizaciji obavlja. Razlike u platama radnika uslovljene su raznim faktorima od obrazovanja radnika, funkcije koju obavlja u preduzeću, iskustva, veština ili sposobnosti itd. Pripravnik sa visokim obrazovanjem će uvek imati manju platu od radnika sa srednjom stručnom spremom koji u preduzeću radi niz godina. Plata je jedna od karakteristika menadžerskih sporazuma, pri čemu je pravednost uvek i važna i problematična. Zato je evaluacija posla način za pravedno obračunavanje plate. U okviru ove faze posmatraju se sledeći elementi:
- a) strateški aspekti plaćanja,
  - b) evaluacija posla,
  - c) podsticaji i
  - d) penzije i beneficije





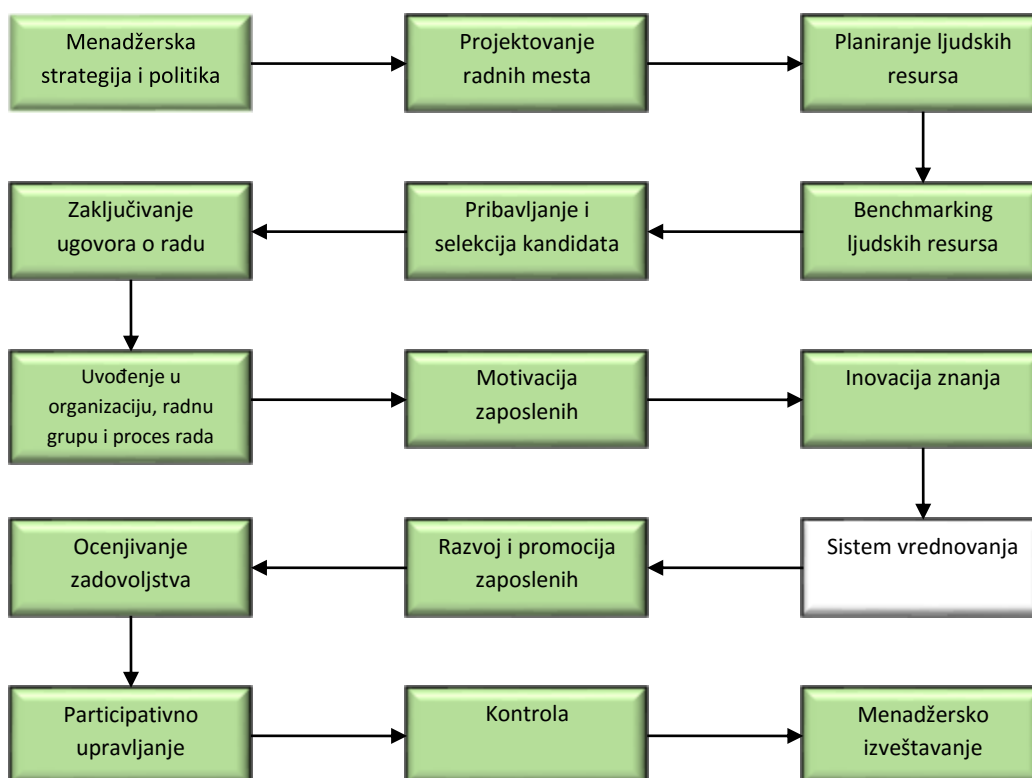
Slika br. 6. Proces menadžmenta ljudskim resursima (izvor: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004):Menadžment ljudskih resursa., Data status, Beograd)

Američki autor Greer, R. C., (1993), kao i njegov engleski savremenik Torrington, D., (2004), takođe posmatra menadžment ljudskih resursa kao ključni element uspešnosti procesa strategijskog menadžmenta. Sam proces strategijskog menadžmenta autor posmatra kroz prizmu sastavnih elementa menadžmenta ljudskih resursa i to:

- 1. Okruženje menadžmenta ljudskih resursa** – u okviru koga analizira tehnologiju i organizacionu strukturu, menadžment trendove, demografske trendove, trendove u korišćenju ljudskih resursa i internacionalne pravce razvoja,
- 2. Formulacija strategije** – o okviru koje analizira značaj i doprinos ljudskih resursa ostvarenju strategije preduzeća, organizaciono učenje, integraciju strategije i planiranja ljudskih resursa i ulogu menadžera ljudskih resursa u formiranju strategije organizacije,
- 3. Planiranje ljudskih resursa** – u okviru koga naglašava važnost i ulogu planiranja ljudskih resursa u ostvarenju izabrane strategije preduzeća, analizira ulogu menadžera u planiranju ljudskih resursa i predlaže alate koji omogućavaju adekvatno predviđanje ponude i potražnje ljudskih resursa,
- 4. Implementacije strategije** – u okviru koje analizira iskorišćenost radne snage, manjak radnika u organizaciji, selekciju ljudskih resursa, višak radne snage, prakse zapošljavanja, politiku nagrađivanja i razvoja ljudskih resursa i
- 5. Evaluacija menadžmenta ljudskih resursa** – naglašava važnost procene uspešnosti aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Evaluacijom organizacije stiču jasan uvid u stepen uspeha ili neuspeha preduzetih akcija.

Domaći autori Vujić, V., i Čamilović, S., (2007) predlažu sledeće elemente u procesu menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji:

1. Menadžerska vizija, strategija i politika,
2. Dizajniranje radnih mesta,
3. Planiranje ljudskih resursa,
4. Benchmarking ljudskih resursa,
5. Pribavljanje i selekcija zaposlenih,
6. Uvođenje zaposlenog u organizaciju, radnu grupu i posao,
7. Motivacija zaposlenih ,
8. Obrazovanje i inoviranje znanja zaposlenih,
9. Sistem vrednovanja dostignuća radnika,
10. Razvoj lične karijere i promocija zaposlenih i
11. Participativno upravljanje u poslovnim sistemima



Slika br.7. Proces menadžmenta ljudskim resursima (izvor: Vujić, V., i Čamilović, S., (2007):Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Tecon, Beograd)

Definisanje i razvoj pod procesa i njihovih aktivnosti, kao što je već i navedeno, vezuje se za drugu razvojnu etapu odnosno pristup menadžmenta ljudskih resursa. Kako je osnovna uloga pristupa menadžmenta ljudskih resursa razvoj procesa i pripadajućih aktivnosti u cilju njihovog usklađivanja sa strategijom organizacije najviše vremena je posvećeno istraživanju njihovog uticaja na učinak organizacije.

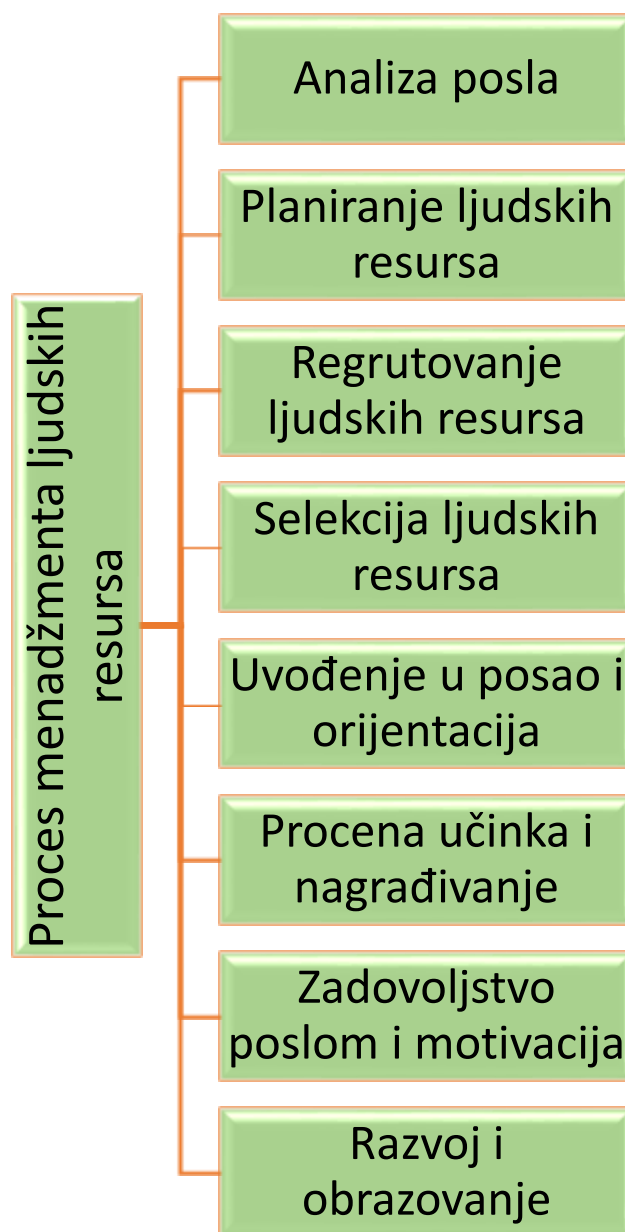
Autor West, M., sa saradnicima (1997) je u periodu od pet godina istraživao vrste i uticaj menadžerskih aktivnosti na učinak kompanije u kome je došao do zaključka da su promene u

profitu posledica primene različitih metoda selekcije, orijentacije radnika, obuke, nagrađivanja kao i dizajna posla, a ne strategijske pozicije, investiranja u tehnologiju ili kvalitet.

Watson Wyatt, tvorac indeksa ljudskog kapitala, je 1999. god. u istraživanju sprovedenom u 400. organizacija u SAD-u i Kanadi identifikovao 30. ključnih aktivnosti u menadžmentu ljudskim resursima koje su povezane sa 30% povećanja tržišne vrednosti organizacije. Isto istraživanje je jedanaest godina kasnije imalo za rezultat identifikovanje 43. aktivnosti koje je W. Wyatt kategorisao u 5. dimenzija obzirom na to da je uticaj u povećanju tržišne vrednosti kompanije (nagrađivanja prema učinku, kolegijalno i fleksibilno radno mesto, regrutovanje, komuniciranje, obuka, upravljanje karijerom). Deset godina kasnije slično istraživanje je sprovedeno i u 16. zemalja Evrope kojim je identifikovano 19. osnovnih aktivnosti koje su povezane sa 26% povećanja tržišne vrednosti kompanije. Takođe, utvrđene su i razlike između evropskih i američkih kompanija u menadžmentu ljudskih resursa što je iniciralo dalja istraživanja u pravcu komparativnih analiza između zemalja u kojima je utvrđeno da su razlike prvenstveno posledica različitih kultura, normi, vrednosti, stavova, karakteristika radne snage.

Istraživanja sprovedena u Americi (Gerhart, B., 2005) potvrdila su vezu između produktivnosti zaposlenih i/ili učinka organizacije sa aktivnostima pod procesa regrutovanja i selekcije (Koch, J. M., McGrath, J. M., 1996), obrazovanja zaposlenih (Bartel, A. P., 1994), procene učinka (McDonald, D., Smith, A., 1995), kompenzacije i beneficije (Gerhart, B., Trevor, C. O., 1996; Gómez-Mejía, L. R., 1992) i aktivnostima koje podržavaju inovacije (Delaney, J. T., Huselid M. A., 1996; Huselid, M. A., 1995). Istraživanja su takođe pokazala da organizacije koje primenjuju navedene podprocese imaju bolji učinak od organizacija koje nisu imale formalizovane pod procese u okviru iste industrije (Bartel, A. P., 2004; Black, S. E., Lynch, L., 2001, 2004; Ichiniowski, C., Shaw, K., Prensushi, G., 1997).

Na osnovu istraživanja može se zaključiti da se pogledi, prakse i procesi menadžmenta ljudskih resursa razlikuju u sadržajima, načinu obavljanja i obeležjima, međutim elementi (podprocesi) i aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa se obavljaju u skoro svakoj organizaciji bez obzira na njenu delatnost i veličinu. U okviru rada proces menadžmenta ljudskih resursa posmatraćemo ispitivanjem sledećih elemenata: analiza posla, planiranje ljudskih resursa, regrutovanje ljudskih resursa, selekcija ljudskih resursa, razvoj i obrazovanje, uvođenje u posao i orijentacija, motivacija i zadovoljstvo poslom i procena učinka i nagrađivanje. U okviru svakog pojedinačnog elementa biće opisane neophodne aktivnosti i njihova uloga sa ciljem boljeg razumevanja njihovog doprinosa u ostvarenju boljeg učinka i konkurentske prednosti.



Slika br. 8. Proces menadžmenta ljudskih resursa

### 2.2.1 Analiza posla

Iako su istraživanja vezana za analizu posla malobrojna ipak ih možemo podeliti u dve osnovne grupe (Siddique, M. C., 2004). U prvu grupu spadaju ranija istraživanja usmerena na sadržaj analize posla, njenu ulogu i povezanost sa drugim aktivnostima u procesu menadžmenta ljudskih resursa koja su rezultirala razvojem tehnika, procedura i metoda neophodnih za njeno kvalitetno sprovođenje (McCormic, E., 1979; Cornelius, E., 1979; Ash, R., 1988) i u drugu grupu u koju spadaju novija istraživanja usmerena na stratešku ulogu analize posla kao aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koja doprinosi povećanju učinka organizacije (Cascio, F. W., 1998; Bowin, R. B., Harvey, D., 2001). Tokom godina unazad, pod uticajem brojnih promena u okruženju i prihvatanjem empirijskih rezultata koji svedoče o doprinosu analize posla u povećanju učinka organizacije stvoren je temelj za proučavanje njenog uticaja na ostvarenje konkurentske prednosti organizacije (Anthony, W. P., 2002; Dessler, G., 2002). Značaj analize posla prvenstveno proizilazi iz činjenice da je mnogi teoretičari i praktičari iz

oblasti menadžmenta ljudskih resursa posmatraju kao osnovu za realizaciju većine aktivnosti u procesu menadžmenta ljudskih resursa (Schuler, R. S., Jackson, S. E., 1996; Sherman, A., i dr. 1998; Dessler, G., 1999). Povezanost analize posla sa drugim aktivnostima procesa menadžmenta ljudskih resursa prikazana je na slici br.9.



Slika br. 9. Povezanost analize posla sa aktivnostima procesa menadžmenta ljudskih resursa (Izvor: Dessler, G.,(1999): Essentials of Human Resource management, Prentice Hall)

Na osnovu povezanosti analize posla sa drugim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa autor Schuler, R. S., (1998) zaključuje da je njena uloga u organizaciji je višestruka i to:

- a) pomaže rukovodiocima i zaposlenima u definisanju dužnosti i aktivnosti svakog zaposlenog,
- b) služi kao podloga za korekciju ponašanja zaposlenih,
- c) obezbeđuje kandidatima za određeno radno mesto sve informacije o tome šta ih očekuje na tom radnom mestu,
- d) definiše odnose nadređenosti i podređenosti,
- e) definiše relativnu vrednost posla da bi se održala interna i eksterna pravednost sistema nagrađivanja,
- f) predstavlja osnovu za redizajniranje poslova pod uticajem promena,
- g) služi kao osnova za kreiranje programa razvoja karijere zaposlenih i
- h) pomaže rukovodiocima da sastave preporuke u slučaju njihovog napuštanja organizacije i sl.

#### **2.2.1.1 Koraci u analizi posla**

Postoji šest osnovnih koraka u analizi posla (Boljanović Đorđević, J., Pavić, S. Ž., 2011):

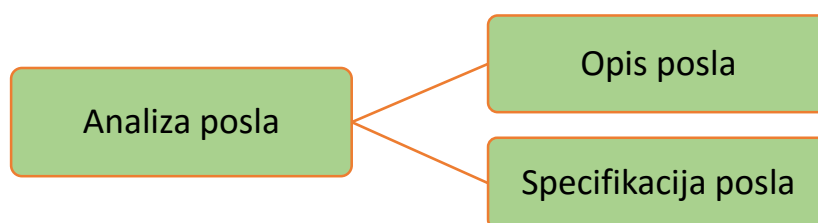
1. Prvi korak je donošenje odluke o tome kako će se koristiti dobijeni rezultati što će uticati na način prikupljanja podataka odnosno korišćenje odgovarajućih metoda,
2. Drugi korak je razmatranje postojećih organizacionih informacija o poslovima koji se analiziraju tj. razmatranje sistematizacije poslova, njihove uloge i povezanosti poslova u okviru odeljenja,
3. Treći korak se odnosi na selekciju reprezentativnih pozicija odnosno analiziranje pravih predstavnika svake vrste poslova jer u organizaciji postoji veliki broj sličnih poslova i nema potrebe za analizom svih,
4. Četvrti korak podrazumeva da se korišćenjem neke od odgovarajućih metoda izvrši analiza svakog izabranog posla i prikupe podaci o poslovnim aktivnostima, zahtevanom ponašanju zaposlenog, uslovima rada kao i odgovarajućim sposobnostima za obavljanje posla,
5. Peti korak podrazumeva proveru informacija dobijenih analizom sa zaposlenim i njegovim nadređenim radi eventualnih dopuna i unapređenja i
6. Šesti korak podrazumeva definisanje opisa i specifikacije posla kao osnovnih rezultata analize posla.

### 2.2.1.2 Ciljevi analize posla

Kako se analiza posla prema autoru Schuler, R. S., (1998) definiše kao "proces prikupljanja relevantnih informacija o poslovima i definisanje znanja, sposobnosti, veština i drugih zahteva neophodnih za obavljanje konkretnog posla", sam proces prikupljanja navedenih informacija prema autorki Bahtijarević Šiber, F., (1999) daje nam odgovore na tri ključna pitanja vezana za posao:

- Šta, kako i zašto se radi – koji su zadaci, dužnosti, odgovornosti i funkcije konkretnog posla?
- U kakvom se kontekstu radi – u kojim se organizacionim, socijalnim i fizičkim uslovima posao obavlja?
- Koji su zahtevi posla – koja znanja, veštine, sposobnosti i druge osobine treba da ima izvršitelj da bi uspešno obavljao posao?

Navedena pitanja i informacije vezane za posao u suštini se mogu posmatrati kao informacije o sadržaju posla i informacije o izvršitelju posla odnosno analiza posla za rezultat ima definisanje opisa i specifikacije poslova. Rezultat prikupljanja informacija o sadržaju posla predstavlja opis posla tj. popis zadataka, dužnosti i funkcija posla dok rezultat prikupljanja informacija o izvršitelju posla za rezultat imaju definisanje profila idealnog izvršitelja tj. popis znanja, veština, sposobnosti, iskustva i drugih karakteristika neophodnih za obavljanje posla. Na slici br. 10. prikazani su rezultati analize posla.



Slika br. 10. Rezultat analize posla (izvor: Bahtijarević Šiber, F.,(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb)

Opis posla je pisana izjava o tome što radi nosilac posla, kako i zašto to radi. Trebala bi precizno da ocrta sadržaj posla, okruženje i uslove zapošljavanja. Specifikacijom posla navode se minimalno prihvatljive kvalifikacije koje zaposleni mora da poseduje kako bi uspešno izvodio specifični posao. Ustanovljuje znanje, veštine i sposobnosti potrebne da se posao efikasno obavi. Tako opisi poslova identifikuju obeležja posla, a specifikacije poslova identifikuju obeležja uspešnog nosioca posla. Iz navedenog možemo zaključiti da analiza posla uključuje razvoj detaljnog opisa zadatka koji su uključeni u posao, ustanovljavanje odnosa koje posao ima sa ostalim poslovima i utvrđivanje znanja, veština i sposobnosti koje zaposleni mora da poseduje u cilju uspešnog obavljanja posla. Do ovih informacija dolazi se upotrebom metoda za analizu posla.

### **2.2.1.3 Metode analize posla**

Postoje brojne metode za analizu posla. Neke od njih su orijentisane na posao, a neke su orijentisane na radnike, ali u svakom slučaju svaka metoda ima svoje nedostatke i prednosti. Dosadašnja praksa pokazala je da kombinovanje metoda u cilju dobijanja što validnije i kompletnije slike obaveza na poslu, odgovornosti i ponašanja zaposlenih daje najbolje rezultate.

Metode analize posla su (Bahtijarević Šiber, F.,1999) :

- a. **Direktna opservacija i učinak na poslu** – predstavljaju proučavanje izvršioca na poslu ili stvarnog učinaka na poslu, od strane analitičara, i dve su metode prikupljanja informacija o poslu. Podaci koji se dobiju ovim putem se mogu zabeležiti narativno ili u formi spiska. Pretpostavka obe metode je da su poslovi prilično statički, tj. da se oni tokom vremena ne menjaju, što znači da na posao ne može da utiče niti promena izvršioca niti različite situacije. Zato je metoda opservacije posla dobra za poslove koji podrazumevaju puno manuelnih, standardizovanih aktivnosti i aktivnosti kratkog ciklusa. Sa druge strane metoda učinka na poslu je dobra za poslove o kojima analitičar može neposredno da sazna. Opservacije bi trebalo da uključe reprezentativni uzorak ponašanja na poslu. Takođe, analitičari bi trebalo da se potrude da budu što više neprimetni tokom opservacija da ni u kom slučaju ne bi poremetili ono što treba da izmere. Opservacija i učinak na poslu su metode koje se ne mogu koristiti kod poslova koji zahtevaju mentalne aktivnosti i koncentraciju, kao što su advokatski poslovi, poslovi programera, projektanta. Sa druge strane postoji na hiljade poslova kod kojih je ova metoda u potpunosti primenjiva.
- b. **Tehnika poznata kao funkcionalna analiza posla** – FAP (Functional Job Analysis - FJA) često se koristi da bi zabeležili proučavane poslove. FAP pokušava da otkrije šta tačno zaposleni rade na poslu, kao i rezultate njihovog ponašanja, tj. kako se posao radi. Informacije do kojih dolazimo putem FAP mogu da se koriste i u druge svrhe osim samo za opis posla. Ova tehnika može da obezbedi osnovu za razvoj standarda učinka povezanih sa poslom i može da se koristi za projektovanje posla.
- c. **Intervju** - je verovatno najčešće upotrebljavana tehnika za utvrđivanje zadatka, obaveza i ponašanja kako za standardizovane ili nestandardizovane aktivnosti tako i za fizički i mentalni rad. Pošto se prilikom intervju ispituje zaposleni, on najbolje može da nam da uvid i opiše neke aktivnosti i ponašanja koje inače ne bi primetili. Takođe, pošto zaposleni obično poznaju svoj posao, analitičari mogu da dobiju od njih informacije koje im inače ne bi bile dostupne. Uspeh svakog intervju zavisi od veština i sposobnosti ispitivača. Radnici obično gledaju na one koji ih ispituju sa nepoverenjem i razumljivo je da nisu baš voljni da otkriju informacije o svom poslu. Upravo iz ovog razloga osobe koje obavljaju intervju moraju da naprave opuštenu atmosferu u kojoj će radnici biti spremni da slobodno raspravljaju o svom poslu i odgovornostima. Glavni

kamen spoticanja tehnike intervjua je davanje lažnih informacija, bilo da je to namerno ili slučajno. Na primer, ako radnik smatra da će rezultati analize posla uticati na njegovu platu on može preterati u opisu određenih odgovornosti kao što može i minimizirati neke druge. Zato je potrebno vreme da bi se obavio intervju i potrebno je da pitanja u intervjuu budu promućurno sastavljena da bi mogli da dođemo do validnih informacija. Da bi uspele da se provere informacije koje se dobiju od strane jednog naimenovanog treba da se intervjuiše ne samo nekoliko naimenovanih nego i njihovi direktni supervizori koji su takođe upućeni u posao. Intervjui koji se sastoje iz nekoliko delova omogućavaju istraživačima da uzmu u obzir i dinamičke faktore posla. Ovo je samo delimično rešenje problema jer je često teško povezati informacije dobijene korišćenjem nekoliko intervjua u jednu celovitu sliku.

- d. **SME Panels** - Panel od 6 do 10 eksperta iz oblasti koja se razmatra često su skupljeni u različite svrhe u analizi posla:
1. da se dobiju informacije u vezi zadataka ili stručne spreme koje se koriste za pravljenje upitnika za analizu posla
  2. kod razvoja testova da bi se uspostavila veza između zadataka i stručne spreme, stručne spreme i delova testa i zadataka i delova testa.

Panel obično sačinjava uzorak od 10-20 % naimenovanih na poslu i supervizora. Ovaj uzorak ljudi sačinjavaju predstavnici različitih rasa, polova, pozicije, smene itd. Dokazi su pokazali da je iskustvo najbitnija demografska varijabla u SME. Ukoliko uzorak panela ne obuhvati unakrsno iskustvo mogu se dobiti iskrivljeni rezultati. Ipak reprezentativni paneli daju rezultate koji su veoma slični rezultatima dobijenim u studijama sa velikim brojem ispitanika. Eksperti koji učestvuju u panelu se podstiču da otvoreno raspravljaju o tematici i da otvoreno rešavaju nesuglasice. Ako je zadatak grupe eksperata da uspostavi vezu u svrhu kreiranja testa, onda treba da se izračuna statistika kontrole kvaliteta da bi omogućila da stavovi i rezultati do kojih su došli eksperti imaju smisla. Na primer, upitnici mogu da uključe elemente koji se ponavljaju ili podatke koji nisu bitni, tj. one koji ne odgovaraju poslu koji se proučava.

- e. **Upitnik** – su obično standardizovani i koriste se za proveru delova koji se odnose na posao ili se koriste za rangiranje artikla u smislu koliko su oni bitni za posao koji je aktuelan. Upitnici su jeftiniji i brži nego bilo koja druga metoda analize posla i ponekad se mogu sprovesti u toku slobodnog vremena ispitanika. Na taj način se može izbeći gubljenje vremena na poslu. Kada na poslu ima puno radnika upitnik je veoma koristan jer se na jeftin način i za kratko vreme može ispitati veliki broj ljudi. Korišćenje neke druge metode oduzelo bi puno vremena i bilo bi veoma skupo. Ipak postoje i neki nedostaci ove metode. Kreiranje upitnika je često veoma skupo i iziskuje mnogo vremena. Za razliku od intervjua gde se sve nejasnoće i nesporazumi mogu razjasniti na licu mesta kod upitnika to nije slučaj i uglavnom većina nejasnoća ostaje nerazrešena. Takođe, nemoguće je produbiti informaciju do koje smo došli putem upitnika. Upotrebom upitnika nemoguće je ostvariti dobar odnos i komunikaciju sa ispitanikom što nije slučaj kod upotrebe intervjua. Zbog toga upitnik može imati negativan efekat na spremnost za kooperaciju i motivaciju ispitanika. Sa druge strane, kod dobro struktuiranog upitnika se mogu najlakše obraditi informacije dobijene analizom posla u najvećem broju slučajeva obrada se vrši upotrebom kompjuterskog programa. *Spisak zadataka* su upitnici koji se koriste za prikupljanje informacija o određenom poslu i zanimanju. Analitičar posla popunjava listu zadataka ili aktivnosti na poslu proveravanjem ili vrednovanjem kako je i koliko je svaka stavka povezana sa poslom koji se ispituje. Pokušavaju da otkriju koliko su zadaci važni, učestalost obavljanja tih



zadataka, procenjuju teškoće, vreme koje je potrebno da se radnici obuče i sveukupan učinak. i ako se podaci dobijeni na ovaj način mogu obrađivati kompjuterski, ovakva vrsta upitnika zanemaruje redosled obavljanja zadataka ili njihovu povezanost sa drugim zanimanjima. Tako da je upotrebom samo ovakve vrste upitnika teško dobiti kompletnu sliku posla.

- f. **Pozicionistički upitnik** za analizu radnog mesta (The position analysis questionnaire) PAQ - 'Spisak zadataka' obično je orijentisan na posao i obezbeđuje statističke postavke vezane za posao, pa je u tom slučaju teško identifikovati uticaj ponašanja. Nasuprot informacijama koje su orijentisane na posao, informacije koje su orijentisane na radnika opisuju kako se posao radi i više su orijentisane na ponašanje radnika. Jedan od instrumenata koji se zasniva na statističkoj analizi pre svega elemenata posla koji su orijentisani na radnika i koji omogućava kvantitativni statističku analizu je 'Upitnik za analizu radnog mesta'. Ovaj upitnik sačinili su McCormic, J. E., Jeanneret, P. R., i Mecham, R. C., 1972. godine. Upitnik za analizu radnog mesta sastoji se 192 pitanja. Ta pitanja odnose se na radna ponašanja, radne uslove i karakteristike posla koje važe za mnoge različite poslove. Upitnik je organizovan u 6 kategorija:

- input informacija – gde i kako radnik dobija informacije potrebne za obavljanje posla,
- mentalni proces – zaključivanje, planiranje, donošenje odluka i aktivnosti obrade podataka koje su vezane za obavljanje posla,
- output rada – fizičke aktivnosti, alati i mašine koje radnik koristi prilikom obavljanja svog posla,
- odnos sa drugim ljudima – odnos sa drugim ljudima koji su neophodni za obavljanje posla,
- okruženje posla,
- ostale karakteristike – aktivnosti, uslovi i karakteristike osim onih ranije opisanih koje su vezane za posao.

Analitičar posla mora da odredi da li je svaka kategorija primenjiva na određeni posao koji se analizira. Zatim se svaka kategorija procenjuje na osnovu 6. merila: stepen korisnosti, važnost za posao, količina vremena i poteškoće. Na kraju, uz pomoć kompjuterskih programa dobijamo izveštaje koji pokazuju koliko je posao dobio bodova na određenoj dimenziji posla. Istraživanje je pokazalo da upitnik za analizu radnog mesta meri 32. dimenzije i 13. ukupnih dimenzija posla. Podaci o tome kako je pojedini posao ocenjen po tim dimenzijama mogu biti veoma korisni. Zahvaljujući podacima koje dobijamo uz pomoć ove tehnike moguće je vršiti upoređivanje velikog broja poslova bez obzira da li su oni različiti ili slični. Ipak i ova tehnika ima nekih nedostataka. Pre svega zaposleni koji popunjavaju ovaj upitnik moraju imati završenu bar srednju školu, što znači da on nije primenjiv na sve radnike. Takođe, upitnik nije prikladan za opisivanje konkretnih zadataka koji čine određen posao, jer putem njega dobijamo prilično apstraktan opis posla. Pošto ovaj upitnik ne opisuje konkretne zadatke na poslu, sličnosti u ponašanju kod određenih poslova mogu da zamaskiraju stvarne razlike u zadacima koje zahtevaju ti poslovi.

- g. **Flejšmanov (Fleishman) sistem analize** potrebnih sposobnosti na poslu - Ovo je jedna od najpreciznijih metoda analize posla. Cilj ove metode je da opiše sposobnosti koje su neophodne za izvođenje posla. Ova metoda treba da definiše sposobnosti koje omogućavaju uspešno obavljanje posla. Metoda se sastoji iz klasifikacije sposobnosti.

Klasifikacija ukupno obuhvata 52. sposobnosti, a od toga imamo 21. kognitivnu, 10. psihomotornih, 9. fizičkih, 12. sposobnosti percepcije, 9. društvenih sposobnosti i 11. veština. Prilikom korišćenja tehnike analize posla stručnjacima je predočena svaka od 52. lestvice. Stručnjaci potom označavaju tačku lestvice koja najbolje predstavlja potrebni nivo te sposobnosti u određenom poslu. To bodovanje daje tačnu sliku sposobnosti potrebnih za određeni posao. Brojna istraživanja su pokazala vrednost ovog pristupa za aktivnosti odeljenja ljudskih resursa kao što su razvoj karijere, selekcije i obuke.

- h. **Metod beleženja radnih aktivnosti** - u ovom metodu se od izvršioca posla zahteva da svakodnevno vodi dnevnik o aktivnostima koje obavlja u toku svog radnog vremena. Svaku izvršenu radnu aktivnost zaposleni beleže u dnevnik i pored svake aktivnosti navodi i utrošeno vreme za njeno izvršavanje.
- i. **Metod vrednovanja radnih elemenata** se sastoji u definisanju liste znanja, veština, sposobnosti i ličnih osobina (koji se zajedničkim imenom nazivaju radni elementi), koje su neophodne za kvalitetno obavljanje posla. Ovu listu radnih elemenata sastavljaju eksperti predmetne materije, koji nakon toga vrše rangiranje (ocenu) svakog radnog elementa pomoću četvorostepene skale, koja obuhvata sledeće situacije: "Teško prihvatljivi" - pokazuje procenat radnika koji jedva da ispunjavaju uslove za obavljanje posla. "Superiorni" - pokazuje procenat superiornih radnika koji poseduju sve neophodne radne elemente. "Problematični" - odnosi se na procenat radnika sa kojima su mogući problemi i koji ne poseduju sve neophodne radne elemente. "Praktičari" - odnosi se na procenat radnika koji su se uz rad osposobili za posao.
- j. **Kritični incidenti** - Ovaj pristup podrazumeva prikupljanje serije anegdota vezanih za ponašanje na poslu. Obično se anegdote prikupljaju od supervizora, zaposlenih ili drugih ljudi koji su upoznati sa prirodom posla. Ove anegdote opisuje naročito dobar i naročito loš učinak na poslu. Ova metoda je veoma značajna jer nam obično daje uvid i u statičke i dinamičke dimenzije posla. Svaka anegdota opisuje:
  1. šta je dovelo do incidenta i kontekst u kom je nastupio,
  2. šta je tačno zaposlen uradio što je bilo tako efikasno ili neefikasno,
  3. uočene posledice njegovog ponašanja,
  4. da li su ili nisu te posledice bile pod kontrolom zaposlenog

U zavisnosti od prirode posla, nekada je potrebno stotine ili čak hiljade incidenata da bi imali uvid koje ponašanja je neophodno za određeni posao. Analitičar može da kategorizuje incidente prema dimenzijama koje predstavljaju i da ih sve stavi u oblik liste.

- k. **DOL procedura za analizu rada** - Department Of Labor (DOL) procedura je metoda za analizu rada razvijena od strane ministarstva rada u SAD-u. DOL predstavlja standardizovanu metodu pomoću koje se može izvršiti rangiranje, poređenje i klasifikovanje različitih poslova u okviru ili izvan neke organizacije. Prvo je potrebno prikupiti informacije putem posmatranja i intervjuisanja radnika o aktivnostima koje obavlja u okviru svog posla. Zatim se prikupljene informacije razvrstavaju u tri opšte funkcije koje postoje u svim poslovima, a te funkcije su: ljudi, podaci i sredstva.

Skup tri radnje, u okviru opštih funkcija (ljudi, podaci)	Ljudi	Sredstva
1. sintetizovanje	1. vođenje	1. instaliranje
2. koordiniranje	2. pregovaranje	2. vršenje preciznih operacija
3. analiziranje	3. instruktaza	3. upravljanje/kontrolisanje
4. prevođenje	4. kontrolisanje	4. vožnja/rukovanje
5. izračunavanje	5. usmeravanje	5. manipulisanje
6. kopiranje	6. ubeđivanje	6. održavanje
7. poređenje	7. sporazumevanje	7. snabdevanje sirovinama
	8. služenje	8. rukovanje
	9. primanje instrukcija	

Slika br.11. Funkcije razvrstavanja informacija DOL metode (izvor: Bahtijarević Šiber, F., 1999., Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb)

Kao posledica savremene kompjuterske tehnologije i šire primene sofisticiranih kvantitativnih metoda pojavili su se novi oblici analize posla. Svi oni imaju neke zajedničke karakteristike:

- oni koriste multidimenzionalne perspektive prilikom pronalaženje informacija o poslu i podataka koji se analiziraju,
- oni su kreirani tako da podrže paralelne višestruke pristupe u menadžmentu ljudskih resursa,
- oni koriste strukturane upitnike koje popunjavaju naimenovani na poslu, supervizori i drugi eksperti u toj oblasti.
- oni koriste kompjuterske sisteme lake za korišćenje koji mogu da obavljaju kompleksne statističke analize i obezbeđuju izveštaje sa grafikonima koji olakšavaju interpretaciju podataka.

Ove nove metode mogu efikasno analizirati radnu snagu koja je geografski rastrkana, dokumentovati sadržaj posla koji se rapidnom brzinom menja i koštaju manje po zaposlenom. Jednu od tih metoda, zvanu obim posla, koriste osiguravajuća društva.

Na kraju, treba imati u vidu da su neki metodi analize posla razvijeni još početkom XX veka, u vremenu kada su preduzeća poslovala u mnogo stabilnijem okruženju u odnosu na današnje što jasno ukazuje da ovi dokumenti gube svoju važnost. Mnoge kompanije su danas, sklonije da zapošljavaju ljude da rade za kompaniju umesto da obavljaju precizno definisan posao. Savremeni trend je pomeranje fokusa sa analize posla na analizu rada koja obuhvata strategijsku analizu posla (Sanchez, J. I., 1994), kojom se predviđa sadržaj posla u novom okruženju sa novim strategijskim ciljevima, različitim i sofisticiranim zahtevima potrošača. Kako bi pospešile prilagodljivost, organizacije sve više upošljavaju po organizacionim potrebama nego po specifičnim pojedinačnim poslovima. Organizacije žele da njihovi stalno zaposleni mogu izvoditi razne zadatke i da se mogu glatko prebacivati sa jednog projekta na drugi projekat i iz jednog tima u drugi. U takvoj klimi, organizacije će nastojati da traže nove zaposlene koji, uz veštine koje su relevantne za posao, imaju ličnosti i stavove koje se uklapaju u organizacionu

kulturu. Tradicionalna analiza posla može da ustanovi trenutne veštine koje su relevantne za posao, ali nije dovoljna za ustanovljavanje ovih ostalih kontekstualnih činilaca koje menadžeri sve češće traže od novih radnika.

#### 2.2.1.4 Proces analize posla

Sam proces analize posla obuhvata četiri faze Cascio, F. W., (1998):

1. **definisanje obuhvata analize posla** – podrazumeva definisanje svrhe i predmeta same analize. Za utvrđivanje poslova koje treba uključiti u proces analize treba odrediti sledeće: raspon poslova (pojedinačni posao, familiju srodnih poslova, poslove u okviru određene struke ili nekoliko struka), geografsku lokaciju poslova (u jednom gradu, više gradova, jednoj zemlji ili više njih) i broj organizacija u kojima će se poslovi analizirati.
2. **izbor metoda analize posla** – da bi se izabrao odgovarajući metod analize poslova, neophodno je najpre definisati tip podataka koje treba prikupiti (postoje sledeći tipovi podataka: *opisi ponašanja* (specificiraju šta treba da bude obavljeno na određenom radnom mestu i šta zaposleni koji obavlja taj posao treba da uradi, odnosno koje fizičke pokrete i/ili mentalne procese treba da obavi), *potrebne sposobnosti* (sposobnost komunikacije, sposobnost da se radi pod stresom, inteligencija, fizičke sposobnosti i sl.), *karakteristike posla* (identitet posla, značaj posla, samostalnost, povratna informacija, stepen različitosti potrebnih veština da bi se posao obavio) i *informacije o opremi* koja se koristi na radnom mestu. Navedeni podaci se mogu prikupiti i u kvantitativnoj i u kvalitativnoj formi. Nakon definisanja tipa podataka i forme u kojoj će se prikupljati neophodno je definisati izvore podataka ( postojeći opisi poslova, izveštaji o opremi, dokumentacija o obavljenim treninzima, razgovori sa zaposlenima, njihovim rukovodiocima ili ekspertima za određeni posao) Važno je ne oslanjati se isključivo na jedan izvor podataka već napraviti kombinaciju najmanje dva istovremeno. Sledeći korak je da se definiše metod analize poslova. Za potrebe analize poslova razvijen je veliki broj tehnika – čak 18. različitih (Gael, S., 1988), koje su grupisane u tri osnovne grupe: *metodi analize komponenti posla, strukturirani upitnici i metodi za analizu menadžerskih poslova.*
3. **prikupljanje i analiza podataka** – u okviru ove faze neophodno je odrediti sve učesnike u procesu analize posla, da se obezbedi kako podrška top menadžmenta tako i zaposlenih. Za prikupljanje podataka na raspolaganju su različiti metodi: posmatranje, intervjuisanje zaposlenih, razgovor sa ekspertima, vođenje dnevnika od strane zaposlenih, popunjavanje upitnika od strane zaposlenih ili njihovih rukovodioca, popisivanje kritičnih događaja na nekom radnom mestu od strane zaposlenih, mehanička sredstva poput filma, brojača i sl. Analiza podataka ima za cilj proveru pouzdanosti podataka, odnosno usaglašavanje podataka dobijenih iz više različitih izvora.
4. **evaluacija metoda analize posla** – Za evaluaciju metoda koristi se više kriterijuma: svrha upotrebe rezultata analize, standardizacija, stepen prihvaćenosti od strane korisnika, stepen zahtevanog treninga, veličina uzorka, pouzdanost, potrebno, troškovi i sl. (Levine, E. L., Ash, R. A., Hall, M., Sistrunk, F., 1983)

Proces analize posla uključuje razvoj detaljnog opisa zadataka koji su uključeni u posao, ustanovljavanje odnosa i relacija koje posao ima sa ostalim poslovima i utvrđivanje znanja, veština i sposobnosti koje zaposleni mora imati da bi uspešno izvršavao posao. Kako se dolazi do ovih informacija? Da bi se sproveda temeljna analiza posla, moraju da se procene ili bar uzmu u obzir posledice faktora koji su vezani za promene. Postoje tri glavna tipa promena koje mogu uticati na posao:

- **Vremenski determinisane promene**

Sezonski poslovi, kao što je posao spasioca, instruktora skijanja, itd. spadaju u ovu kategoriju kao što spadaju i poslovi koji se menjaju usled napretka tehnologije. Ovakve vrste promena je najlakše savladati u analizi posla zato što se mogu predvideti i unapred odrediti odgovarajuća ponašanja.

- **Promene determinisane od strane zaposlenih**

Kod nekih poslova osobine ljudi (npr. sposobnosti, veštine, vrednosti i preferencije) i karakteristike posla se prožimaju i tako se posao oblikuje, ponekad svesno, a ponekad nesvesno, od strane zaposlenih koji rade na njemu. Pojedinci često modifikuju način na koji oblikuju svoj posao pod uticajem treninga koje su prošli, iskustava, trenutnih stavova i mišljenja i okoline u kojoj se posao obavlja. Generalno posmatrano posao sam po sebi se ne može promeniti, ali posao koji dozvoljava slobodu izražavanja obično postaje ono što zaposlen od njega napravi. Na primer istraživači, profesori, sportski treneri imaju veliku slobodu u oblikovanju svog posla. Sa druge strane, inspektori kontrole kvaliteta, proizvodni tehničari, itd. imaju mnogo manje slobode u oblikovanju svog posla. Najbolji način da se razmotre promene prouzrokovane od strane zaposlenih u analizi posla je da se uzme uzorak malog broja zaposlenih koji rade na istom poslu i da se otkriju različiti oblici ponašanja koji dovode od uspešnog obavljanja posla. Selekcija bi tada pokušala da predvidi bilo koje prihvatljive oblike ponašanja.

- **Promene determinisane situacijom**

Ove promene je najteže predvideti jer mogu da proisteknu iz različitih faktora u organizacionom okruženju. Kada dođe do konflikta među grupama u fabrici, menadžeri prvog nivoa moraju da postanu umesto supervizori, arbitri i savetnici koji trebaju taj problem da reše. Ako posao uključuje 'gašenje požara' analitičar posla mora da razmotri prirodu te 'vatre'. Mora da uključi faktore u fizičkom radnom okruženju, kao što su buka, osvetljenje, temperatura, itd. takođe mora da uključi i ljude u radnom okruženju, npr. saradnike, supervizore, uticaj grupe, itd. i na kraju mora da uključi prošle trendove, kao što su stopa fluktuacije, ponuda radne snage, regrutovanje i potražnja tržišta.

## **2.2.2 Planiranje ljudskih resursa**

Važnost procesa planiranja kao osnovne funkcije u menadžmentu ne treba posebno isticati međutim, rastuća neizvesnost poslovnog okruženja godinama unazad nameće pitanje njene preciznosti i kvaliteta. Jedan od vodećih autora u oblasti strategijskog menadžmenta Mindzberg, H., (1994) ističe da je osnova svakog planiranja precizno predviđanje. Kako ne možemo da kontrolišemo naše okruženje tačnost predviđanja prepuštamo sposobnosti sagledavanja okruženja u periodu realizacije definisanih planova. Ključni problem, kao što možemo da zaključimo, predstavlja definisanje tipa i vrste promene koja će uslediti što je ujedno i najveća slabost procesa planiranja. Prema Midzberg, H., (2000) većina predviđanja na osnovu kojih se razvijaju planovi u organizacijama su pogrešna i samim time proces planiranja onemogućava ostvarenje konkurentske prednosti. U teorijskom proučavanju procesa planiranja u organizacijama, podeljena su mišljenja između autora koji smatraju da u organizacijama treba primenjivati kratkoročno i dugoročno planiranje (Bell, D. J., 1989; Walker, J. W., 1992; Rothwell, W. J., 1994; Torrington, D., Hall, L., 1995) i autora koji smatraju da je precizno planiranje u današnjem poslovnom okruženju nemoguće (Mindzberg, H., 2000; Smith, K., 1996; Untermann, I., 1974). Zlatnu sredinu u posmatranju procesa planiranja zagovara Taylor, S., (1998) koji priznaje rastuću neizvesnost okruženja i moguće greške u odlukama ali takođe smatra da je proces planiranja neophodan jer definiše okvir i smanjuje neizvesnost u donošenju odluka. Bez obzira na podeljena mišljenja i jedna i druga grupa autora se slažu da se proces

planiranja promenio i da ne obezbeđuje nekadašnje rezultate u smislu preciznosti odluka ali da je njegova važnost u poslovanju organizacija presudna.

Planiranje ljudskih resursa kao elemenat procesa menadžmenta ljudskih resursa ujedno predstavlja i najkompleksniji set aktivnosti u organizaciji koji pored osnovnih zadataka analize i predviđanja potrebe i ponude ljudskih resursa, usklađivanja potrebe i ponude kao i definisanja planova predstavlja strategijski okvir za donošenje odluka. Da bi strategije bile uspešne, organizacija mora imati pravi broj ljudi sa odgovarajućim veštinama, znanjima i sposobnostima za njihovu realizaciju (Bahtijarević Šiber, F., 1999).

Pristupi u planiranju ljudskih resursa takođe su se godinama unazad razvijali pod uticajem raznih promena. Planiranje ljudskih resursa posmatrano je kao dodatak strategiji organizacije, kao potpuno odvojeni proces planiranja i na kraju kao integrisani strateški proces u organizaciji (Smith, J. B., Boroski, W. J., Davis, E. G., 2006).

Autor Bramham, J., (1989) u svojoj prvoj knjizi "*Human resource planning*" ističe razliku između dva pristupa u planiranju ljudskih resursa. Naime, on je napravio razliku između planiranja radne snage kao kvantitativnog pristupa i planiranja ljudskih resursa u organizacijama koje pored kvantitativnog pristupa podrazumeva brojne planske i razvojne aktivnosti poput motivacije, stavova zaposlenih, kulture organizacije i dr. Za razliku od njega drugi autori (Bennison, M., Casson, J., 1984; Thomason, G., 1988) odbacuju ove razlike smatrajući da je planiranje radne snage deo planiranja ljudskih resursa. Očigledno je da je planiranje radne snage definisano kao aktivnost usmerena na utvrđivanje razlike između potrebnog i raspoloživog broja radnika dok je planiranje ljudskih resursa definisano kao proces koji treba uskladiti ili sa kojim treba uskladiti strateške odluke u organizaciji. Autor Armstrong, M., (2008) ovu razliku posmatra kao tvrdi (hard) i meki (soft) pristup u planiranju ljudskih resursa. Planiranje ljudskih resursa, kako on smatra, usmereno je i na kvantitativni (koliko zaposlenih je potrebno) i na kvalitativni (koje karakteristike zaposlenih su potrebne) pristup.

Iz svega navedenog možemo da zaključimo da uprkos konstantnim promenama koje povećavaju neizvesnost procesa planiranja u današnjem poslovnom okruženju ono i dalje predstavlja osnovu dobrog poslovanja, njegove kontrole, okvira za donošenje odluka i sticanja konkurentske prednosti stime što za razliku od prethodnog perioda u organizacijama mora da postoji svest o konstantnom prilagođavanju planova promenama u okruženju. Period prilagođavanja definisanih planova aktuelnim promenama zavisiće od industrije u kojoj organizacija posluje, delatnosti i dr.

Kako je proces planiranja ljudskih resursa u organizaciji strateškog karaktera njen uticaj na poslovanje i sticanje konkurentske prednosti organizacije je i više nego značajan.

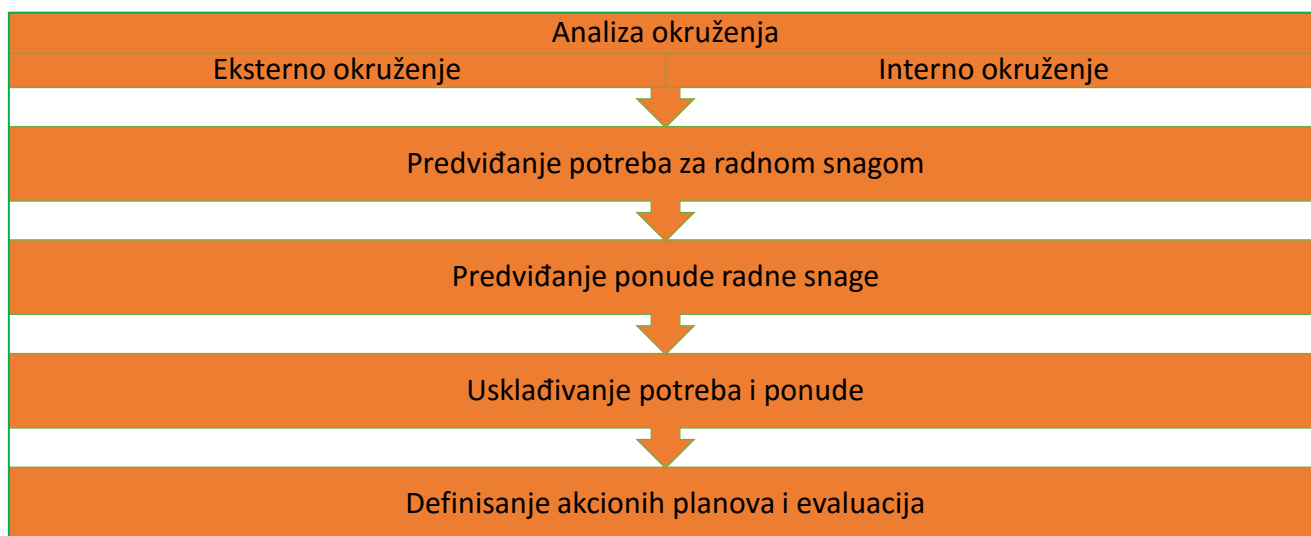
### **2.2.2.1 Proces i metode planiranja ljudskih resursa**

Kao što smo već i naveli postoje različiti pristupi u planiranju ljudskih resursa koje možemo posmatrati na makro (strategijskom) nivou i mikro (operativnom) nivou. Na strategijskom makro nivou proces planiranja prema autorki Grubić Nešić, L., (2005) sagledava se kao integrisani deo strategijskog procesa u organizaciji koji podrazumeva sledeće elemente:

- Definisanje vizije, misije i strategije organizacije,
- Povezivanje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa sa vizijom, misijom i strategijama organizacije,
- Koncipiranje plana regrutovanja, selekcije i razvoja ljudskih resursa i
- Kontinuirano praćenje učinka i usmeravanje ka razvoju

Na mikro operativnom nivou proces planiranja ljudskih resursa podrazumeva sledeće elemente (Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. M., 2005):

1. analiza okruženja (eksterno: tržište rada, zakonska regulativa, kultura društva, ekonomija; interno: menadžment, veličina organizacije, faze razvoja organizacije, organizaciona kultura),
2. predviđanje potreba za ljudskim resursima,
3. predviđanje ponude ljudskih resursa,
4. usklađivanje potreba i ponude,
5. definisanje akcionih planova i evaluacija,



Slika br. 12. Proces planiranja ljudskih resursa (izvor: Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2005): Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb)

**Prvi element procesa planiranja ljudskih resursa**, kao što smo naveli *podrazumeva analizu eksternog i internog okruženja organizacije*. U okviru elemenata eksternog okruženja analiziraćemo uticaj tržišta rada, zakonske regulative, političko pravno okruženje, ekonomsko okruženje, demografsko okruženje, tehnološko okruženje, privredno i kulturno okruženje.

- a) **Tržište rada kao element eksternog okruženja koji utiče na proces planiranja možemo razlikovati i analizirati u odnosu na geografski princip, otvorenost tržišta rada, strukturu profesije i generacijske razlike** (Boljanović Đorđević, J., Pavić, S. Ž., 2011.) Za razliku od prethodnog perioda kada su poslodavci bili usmereni na lokano tržište rada sa razvojem i napretkom telekomunikacija i tehnologije u poslednje vreme, geografske granice između tržišta se brišu. Brisanjem granica formira se jedno veliko globalno tržište, sa brojnim prednostima kako za organizacije tako i za zaposlene. Obezbeđuje se veća mobilnost radne snage, otvorene su mogućnosti fleksibilnog zapošljavanja, kao i korišćenja kompetitivnih prednosti pojedinih zemalja, vezanih za niže troškove zaposlenih, usled niže cene rada. **Otvorenost tržišta rada** karakteriše viša stopa nezaposlenosti sa velikim brojem potencijalnih kandidata ali u većini slučajeva neodgovarajućeg profila dok zatvorenost tržišta rada karakteriše nisku stopu nezaposlenosti ali i mali broj potencijalnih kandidata koji ispunjavaju potrebe određenog radnog mesta. Neka tržišta rada su stalno zatvorena što ukazuje na nedovoljan broj ljudi u određenoj profesiji. **Poznavanje strukture profesije** poslodavcima pruža uvid u odnos prema organizaciji kao i prema samom poslu imajući u vidu da različite grupe profesija nemaju iste sisteme vrednovanja pa će zaposleni posvećeni zanatima kraće ostati u organizaciji jer imaju želju za usavršavanjem dok će neke druge profesije upravo razvijati privrženost organizaciji. Poznavanje karakteristika

zaposlenih određenih godina značajno je zbog prilagođavanja načina rukovođenja (Zemke, R). Za američke uslove autor Zemke, R., navodi četiri generacije sa karakteristikama koje bi trebao da poznaje svaki poslodavac radi što uspešnijeg rukovođenja: **Veterani** (rođeni u periodu 1922-1946), koje karakteriše osećaj lojalnosti, stručnost, orijentisanost na detalje i veoma retka mogućnost napuštanja poslodavca, **Baby Boomeri** (1946-1964) koje karakteriše optimizam, predanost radu, prekovremeni rad kao deo svakodnevnice, timska orijentisanost, **Generacija X** (1965-1977) koja spada u najinformisanije i najotvorenije pripadnike kolektiva ali i zahtevaju balans između privatnog i poslovnog života i **Generacija Y** (1978-1990) koju karakteriše ozbiljnost, poverenje, optimizam, netolerancija prema svim vidovima diskriminacije i odgovaraju im visokoetični poslodavci.

Tržište rada u Republici Srbiji možemo okarakterisati kao otvoreno sa stopom formalne nezaposlenosti od 20,3% i stopom neformalne nezaposlenosti od 21,2% prema podacima za drugi kvartal 2014. godine Republičkog zavoda za statistiku. Visoka nezaposlenost stvara privid obilja radne snage, što ima negativne efekte na praksu upravljanja ljudskim resursima. Ovo vodi tome da se strah od gubitka radnog mesta i širenja osećanja zamenljivosti koristi kao glavni motiv rada. Obzirom da stalna promena ljudi nije ni ekonomski ni poslovno opravdana, organizacije bi trebale dugoročno da prate trendove na tržištu rada.

Što se tiče starosne strukture prema Projekciji radne snage u Srbiji do 2050. godine, koje je sproveo Republički zavod za statistiku imaćemo sve starije radno aktivno stanovništvo. Ako uzmemo u obzir da trenutno u Srbiji živi 7.186.862 stanovnika, odnosno 311.139 stanovnika manje u odnosu na popis iz 2002. i to 146.500 mahom visokoobrazovanih ljudi i da je prosečna starost stanovnika 42,2 godine možemo da zaključimo da je starost stanovništva odnosno raspoložive radne snage jedan od faktora u okviru analize okruženja koje treba uzeti u obzir prilikom planiranja ljudskih resursa.

- b) **Zakonska regulativa** kojom se regulišu i definišu pitanja vezana za rad i radne odnose ima veliki uticaj na proces planiranja. Zakonskim aktima se definišu uslovi i načini zapošljavanja i otpuštanja, prekovremeni rad, sigurnost na radu i zaštita radnika, pitanja vezana za plate i beneficije zaposlenih, kao i ostala prava i obaveze obe strane, zaposlenog i organizacije. Sve veći uticaj i ulogu u današnje vreme imaju i sindikati.

Izmene i dopune zakon o radu i zakona o penzijskom i invalidskom osiguranju u Republici Srbiji usvojen je 12.07.2014. godine i deo je ekonomskih reformi zemlje. Usklađivanje zakona o radu sa međunarodnim standardima, direktivama EU i konvencijama obaveza je koju Republika Srbija treba da ispuni do 2018. godine stime što je do sada usklađeno 65%. Izmene i dopune bi trebalo da doprinesu smanjenju rada "na crno", a omogućene su i veće nadležnosti inspekciji rada kako bi se takav rad sveo na najmanju moguću meru, da bi privreda mogla da funkcioniše, i da bi se omogućio bolji pravni okvir za zapošljavanje i zaštita prava zaposlenih. Glavne izmene zakona tiču se rada na određeno vreme koji sada može trajati najduže dve godine, jer su mnogi poslodavci u praksi u nedogled radnicima produžavali ugovore na određeno vreme, predviđen je drugačiji način obračuna otpremnina, fleksibilniji odnosi između zaposlenog i poslodavca, odnosno smanjene su administrativne procedure koje uređuju radni odnos, podizanje starosne granice za odlazak žena u penziju sa 60. na 65. godina, i to postepeno, počev od 1. januara 2015. godine, U prevremenu penziju se, može otići sa najmanje 40. godina radnog staža i 60. godina života itd.

- c) **Političko-pravno okruženje** ima znatan uticaj na poslovanje kompanija na domaćem i međunarodnom tržištu. Zakoni država, kao i domaće i međunarodne institucije i organizacije imaju uticaj na poslovni ambijent. Države pribegavaju raznim merama koje mogu da utiču na konkurentnost i profit kompanija. Mehanizmi koji se koriste mogu



biti porezi, carine, subvencije domaćoj privredi, uvozne dozvole. Prilikom odlučivanja za kompaniju, poseban značaj ima procena političkog rizika. Tri osnovna tipa rizika u poslovanju sa inostranstvom su: rizik vlasništva i posedovanja - Opasnost od gubljenja života ili imovine, operativni rizik - smetnje u obavljanju operativnih aktivnosti i rizik transfera - Opasnost od ograničenja za novčane transakcije u međunarodnom platnom prometu. Države uređuju pravnu regulativu na osnovu svojih interesa, međunarodnih konvencija i prihvaćenih obaveza. Odlike pravnog okruženja su: Regulisanje konkurencije na tržištu, zaštita potrošača od nesavesnih proizvođača, zaštita intelektualnih prava i svojine, poreski sistem i oporezivanje kompanija, rešavanje međunarodnih sporova i dr.

- d) **Ekonomsko okruženje** određuje osnovni položaj i odnose ekonomskih subjekata i aktera ekonomske delatnosti, opšte uslove privređivanja i globalne ekonomske kriterijume, povezane sa poslovnim ponašanjem. Prema ovim odrednicama, on određuje opšti pristup svim resursima, položaju i pravima zaposlenih.

Globalni indeks konkurentnosti (Global Competitiveness Index - GCI) Svetskog ekonomskog foruma čija je uloga da meri kvalitet i konkurentnost poslovnog ambijenta u 144 zemlje sveta na osnovu analize više od 110 indikatora (na osnovu istraživanja stavova vodećih menadžera u zemljama obuhvaćenim istraživanjem i izveštaja drugih međunarodnih organizacija kao što je Svetska banka i njen Izveštaj o lakoći poslovanja) svrstala je Srbiju 2015. godine i 2014. godine na 94. poziciju po konkurentnosti, što je rast za 7 mesta u odnosu na 2013. godinu i na 91. poziciju od 189 po lakoći poslovanja. Pogoršanja su zabeležena kod indikatora koruptivnog trošenja javnih fondova, raspne potrošnje vlade, ukupne poreske stope u odnosu na profit, inflacije, registrovanje imovine, dobijanje kredita, pokretanja poslovanja, izvršenje ugovorenih obaveza, rešavanje ne solventnosti, raspoloživosti preduzetničkog kapitala, broja procedura potrebnih za osnivanje organizacije, vremena za osnivanje organizacije, kvaliteta naučno istraživačkih institucija, stope upisa osnovnog obrazovanja, stope upisa srednjeg obrazovanja, stope upisa visokog obrazovanja, fleksibilnosti u određivanju plata itd. (<http://www.naled-serbia.org/sr/page/142/Medunarodne-liste-konkurentnosti> )

- e) **Demografsko okruženje** - ubrzani rast svetskog stanovništva (demografska eksplozija) sve više zabrinjava države i ljude širom sveta. Ta zabrinutost se zasniva na dva osnovna činioca: 1) Raspoloživosti prirodnih resursa za održavanje života i 2) Najvećoj stopi rasta stanovništva u zajednicama koje su na najnižem nivou razvoja. Rast stanovništva umnožava ljudske resurse, povećava tražnju i doprinosi razvoju tržišta. Ako rast stanovništva postane nekontrolisan, dolazi do porasta troškova i brojnih globalnih problema. Sa promenama populacije, menjaju se i godine starosti. To može da utiče na smanjenje ili povećanje tražnje nekih proizvoda i usluga, u zavisnosti od vrste delatnosti.

Prema izveštaju o regionalnom razvoju iz 2012. god. ([http://www.srbijanac.rs/doc/Izvestaj\\_o\\_regionalnom\\_razvoju\\_2012.pdf](http://www.srbijanac.rs/doc/Izvestaj_o_regionalnom_razvoju_2012.pdf)) na osnovu komparativne analize sa zemljama okruženja na osnovu demografskih pokazatelja Srbija je svrstana u red zemalja sa najnepovoljnijim demografskim trendom. Prirodni priraštaj je konstantno negativan i najniži u okruženju, stanovništvo je među najstarijim u Evropi, a očekivano vreme trajanja života i stopa smrtnosti odojčadi su znatno ispod evropskog proseka. Obrazovni nivo stanovništva značajno je poboljšan u period od 2007. do 2012. i to na skoro celoj teritoriji Srbije a kao jedan od razloga navodi se povećanje broja privatnih visokoškolskih ustanova ali već tri godine kasnije na osnovu izveštaja o konkurentnosti, kao što smo već i naveli, taj index je u značajnom padu. Demografski pokazatelji i analize su važne uzimajući u

obzir da na osnovu njih možemo izvući zaključke o strukturi potrošača, o veličini i strukturi domaćinstva, odnosima između izdržavanih i zaposlenih lica, status na tržištu rada itd.

- f) **Tehnološko okruženje** - novi pronalasci poboljšavaju kvalitet života ljudi. U isto vreme, neke tehnologije mogu da unište milione ljudi ako se zloupotrebi njihova moć. Tehnološkim razvojem i njegovim tvorcima treba pažljivo upravljati putem efikasnog menadžmenta. Tehnološki razvoj se zasniva na nasleđenom i novom znanju. Neke od osnovnih karakteristika i trendova tehnološkog razvoja:
- 1) Ubrzani tempo tehnoloških promena - Novi pronalasci uništavaju prethodne (kreativna destrukcija). Skraćuje se vreme između novih zamisli i njihove primene u praksi, kao i vreme između uvođenja u proizvodnju i maksimalne proizvodnje.
  - 2) Neograničene mogućnosti inovacije - Zahvaljujući globalizaciji i savremenom menadžmentu, postoje neograničene mogućnosti za inovacije u svim oblicima ljudske delatnosti.
  - 3) Veća je usmerenost na manja poboljšanja nego na veće pronalaskeske - Zbog visokih troškova istraživanja, mnoge kompanije i vlade država se odlučuju, pre za manja poboljšanja postojeće tehnologije, nego za ozbiljnije naučno-istraživačke poduhvate.

Za konkurentnost jednog društva od izuzetne važnosti su tehnološka opremljenost i inovacije koje u stvari i predstavljaju tehnološko okruženje. Prema istraživanju globalnog indeksa konkurentnosti

(<http://www.fren.org.rs/sites/default/files/articles/attachments/KONKURENTNOST%20RBIJE%20ZA%202014.%20GODINU.pdf>) po dostupnosti najnovijih tehnologija Srbija zauzima 117 tu poziciju od 139 zemalja, 134 po usvajanju novih tehnologija od strane organizacija, 54 po broju korisnika interneta, 64 po broju pretplatnika Interneta, 82 na osnovu mogućnosti inovativnog kapaciteta, 56 kvaliteta naučno istraživačkog rada, 78 po broju patenata na milion stanovnika, 108 na osnovu ulaganja društva u istraživanje i razvoj, itd. Izdvajanje za nauku 2014. god. dostiglo 0,3% BDP-a i stagniralo na tom nivou do sada jer su izdvajanja za nauku u SAD bila 2,6% BDP-a, u Japanu 3,3%, u Kini 1,3%, u Ruskoj Federaciji 1,1% a prosek evropskih zemalja bio je 1,84%. Ono što zabrinjava je činjenica da u ovom pogledu značajno zaostajemo u odnosu na zemlje u okruženju koje sve, osim Albanije, izdvajaju preko 0,5% BDP-a, a Slovenija, Češka i Hrvatska već izdvajaju preko 1% BDP-a.

U 2009. godini u Srbiji je izdvojeno 0,35% budžeta za ulaganje u IR, dok je u EU taj procenat iznosio 1,85. Prema ovim podacima vidi se da Srbija ozbiljno zaostaje za EU kada se govori o intenzitetu ulaganja u IR, što je pretpostavka ukupnog tehnološkog i ekonomskog progressa jedne zemlje. Ovim rezultatima Republika Srbija nalazi se skoro na poslednjem mestu u Evropi.

- g) **Privredno okruženje** - savremene privredne tokove odlikuju burne promene koje utiču na ponašanje kompanija, država i regiona. Ključne promene odnose se na globalne odnose u svetskoj privredi, što uspostavlja složene odnose među učesnicima na međunarodnom tržištu i narušava globalnu ravnotežu. Samo otvorene privrede, koje prihvate novu logiku tržišta i prilagode strukturu i institucije tim procesima, mogu da računaju na dobre rezultate. Vertikalno integrisani pristupi (fordizam), zamenjeni su holističkim pristupom. U poslednjoj deceniji, na svetskom tržištu je došlo do sledećih bitnih promena: centar svetske industrije je pomeren iz Zapadne Evrope i Severne Amerike u Istočnu i Jugoistočnu Aziju; osnova konkurentne prednosti je liderstvo u

tehnologiji i menadžmentu; vrednost međunarodne trgovine mnogo je veća od vrednosti ukupne proizvodnje, što ukazuje na značaj međunarodnog tržišta; Nosioци međunarodne trgovine više nisu države već međunarodne kompanije; uloga države se svodi na pružanje podrške međunarodnoj razmeni, a ne njenoj regulaciji.

Savremena kretanja u svetskoj privredi dovela su do krupnih promena u ponašanju kompanija. Filozofija preduzeća je pomerena sa troškova na menadžment ljudskim resursima.

- h) **Kulturno okruženje** - u raznim uslovima u toku razvoja čovečanstva, nastale su različite društvene zajednice koje su razvijale svoju kulturu, svoja uverenja, vrednosti i norme ponašanja. Kulturno okruženje jeste veoma složena struktura, koja se menja tokom dužeg vremenskog razdoblja. Osnovne karakteristike kulture za koje su zainteresovani menadžeri određuje sistem vrednosti, utiče na sistem obrazovanja, određuje ponašanje menadžera, određuje komunikaciju u organizaciji, utiče na pristup rešavanja problema, na kretanje učinkovitosti, na vođenje i kontrolu zaposlenih. Uticaj kulture na postupke menadžera se vidi kroz: način odlučivanja, kroz sklonost sigurnim potezima ili pak riziku, kroz korišćenje grubih ili individualnih nagrada, kroz tendencije saradnji ili konkurentnosti, kroz slabost ili inovacije itd. Zapadna kultura je usmerena na unutrašnje potrebe pojedinca: fiziološke potrebe, potreba za sigurnošću, potreba za pripadanjem i samopoštovanje Istočna kultura je usmerena na potrebe društva: pripadanje kao socijalna potreba, zatim fiziološke potrebe te potrebe za sigurnošću. U toku globalizacije postoji težnja za smanjenjem kulturnih razlika među društvenim zajednicama. To dovodi do smanjenja svih oblika troškova poslovanja i povećanja efikasnosti kompanija i društvenih zajednica. Negativne posledice se ogledaju u agresivnom ponašanju međunarodnih korporacija i moćnih država, koje žele da nametnu svoje kulturne vrednosti. Kulturni činoci, koji predstavljaju vrednosti i stavove ljudi, utiču na ponudu i tražnju na tržištu, kao i na ponašanje kompanija i zaposlenih.

Do danas najpoznatije i najčešće analizirano istraživanje nacionalne kulture vezuje se za autora Geert Hofstede-a, koji je definisao četiri dimenzije primarne za razlikovanje nacionalnih, pa samim tim i organizacionih kultura (Hofstede G., 1980). Prema ovom istraživanju nacionalna kultura naše zemlje odlikuje se: visokom distancom moći - index 77 (na skali od 1 do 100), visokim kolektivizmom - index 26 (na skali do 1 - potpuni kolektivizam do 100 - potpuni individualizam), niskom tolerancijom neizvesnosti - index oko 90 (na skali od 1 do 100), i dominantno ženskim vrednostima - index 22 (na skali od 1 - potpuno "ženske" vrednosti do 100 - potpuno "muške" vrednosti). Poznato je da nacionalna kultura preko navedenih dimenzija utiče na oblikovanje organizacione kulture. Naime, organizacije koje posluju u okviru nacionalne kulture koju karakteriše visoka distanca moći imaju tendenciju veće centralizacije i formalizacije, veći broj hijerarhijskih nivoa i autokratske stilove vođstva. To implicira birokratske tipove organizacionih kultura zasnovane na poštovanju pravila i procedura, kao i visokoj zavisnosti članova organizacije od lidera. Nacionalne kulture sa izraženom dimenzijom kolektivizma karakterišu organizacione kulture kod kojih dominira zavisnost pojedinca od lidera, od koga se očekuje zaštita, a zauzvrat pruža potpuna podrška i poslušnost. U nastojanju da se obezbedi što veća stabilnost i predvidljivost, kao posledica niske tolerancije neizvesnosti ponašanje u organizaciji se formalizuje, definišu se jasne uloge i pravila, tako da organizaciona kultura poprima karakteristike birokratske kulture odnosno kulture uloga, a liderski stil ima dominantne odlike autoritarnog vođstva (Šapić, S., Erić, J., Aleksić Stojanović, V., 2009) Još jedno istraživanje (Janićijević, N., 1998) dokazalo je da 68, 9% menadžera u srpskim preduzećima koristi jedan od dva autoritativna (eksploativni i benevolentni), a svega 31,1% primenjuje konsultativni ili participativni liderski stil. Čak 78, 1 % menadžera

percipira autoritativni stil kao najadekvatniji za srpska preduzeća. Visoka distanca moći u srpskoj nacionalnoj kulturi favorizuje autokratsko ponašanje u odnosu na demokratski ili participativni liderski stil. Od lidera se očekuje da preuzmu odgovornost i rizik, kao i da odlučuju samostalno.

U okviru elemenata internog okruženja izdvajamo uticaj poslovne strategije, menadžmenta, veličine organizacije, fazu razvoja organizacije, organizacionu kulturu, organizacionu strukturu ne zanemarujući uticaj i ostalih internih faktora koje treba uzeti u obzir.

Poslovna strategija i definisani ciljevi značajno utiču na proces i sadržaj planiranja ljudskih resursa jer su ti planovi instrumenti uspešne implementacije strategije (Bahtijarević, Šiber F., 1999). Različite poslovne strategije zahtevaju različite ljude, sposobnosti, veštine, talente i ponašanje pa su tako organizacijama koje su usmerene na strategije inovacija potrebni visokostručni kreativni ljudski resursi sa različitim talentima i znanjima. Kako inovacije zahtevaju eksperimentisanje i rizik, organizacije moraju biti spremne na visoka ulaganja u izabrane ljude i na spori povratak ulaganja (Schuler, R. S., Rivero, R. C., 1989). Sa druge strane organizacije usmerene na strategiju niskih troškova biće potrebni veliki broj manje stručnih, niže plaćenih zaposlenih spremnih za rad na monotonim poslovima koji pružaju manje mogućnosti za napredovanjem (Snell, S. A., Dean, J. W., 1991).

*Organizaciona struktura* u smislu stepena centralizovanosti ili decentralizovanosti takođe utiče na to koliko su centralizovane ili decentralizovane odluke u području ljudskih resursa, koliko su funkcionalno “ograničene”, koliki je naglasak na kontroli ili kreativnosti i inovacijama, na usko ili široko određene poslove, na potrebnu fleksibilnost, autonomiju u izvršavanju zadataka i odlučivanju, način nagrađivanja i koliko to utiče na proces planiranja.

*Kultura* koja vlada u organizaciji, sistem vrednosti, klima, odnosi, norme ponašanja, stepen saradnje, formalni i neformalni sistemi komunikacije takođe bitno utiču, i potrebno ih je utvrditi ali i razumeti. Organizaciona kultura je implicitna, nevidljiva, intrinzična i neformalna svest organizacije koja usmerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja. Ona je ugrađena u sve aktivnosti organizacije (način organizovanja, odlučivanja, stepen decentralizacije, primena autoriteta, način kontrole, alokaciju resursa, opseg i način planiranja poslova, poslovnu strategiju, njenu primenu itd. Na taj način ona utiče na odnos prema ljudima, na vrstu ljudi koju zapošljavaju, način njihovog napredovanja, sistem motivacije i nagrađivanja

Analiza svih navedenih faktora pomaže u shvatanju njihovog uticaja na planiranje ljudskih resursa u organizaciji i povećava kvalitet i preciznost samog procesa. Savremene kompanije vrše stalno i sistematsko istraživanje internog i eksternog okruženja u cilju identifikovanja ključnih šansi i pretnji, kao i snaga i slabosti organizacije sa ciljem povećanja kvaliteta procesa planiranja ljudskih resursa.

**Drugi element planiranja** je *predviđanje zahteva odnosno potreba ljudskih resursa* obično se razvijaju za određene kategorije posla ili područja veština koje su vezane za sadašnje i buduće stanje u organizaciji (Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. M., 2005). Kada se identifikuju tražene kategorije ili veštine planer se fokusira na sakupljanje informacija koje mu pomažu da predvidi da li će se broj ljudi, koji raspolaže zahtevanim veštinama ili pripada određenim kategorijama poslova, povećati ili smanjiti. U određivanju potražnje za radnom snagom planerima su na raspolaganju: objektivne (statističke metode, radna studija) i subjektivne metode procene (menadžerska procena i delphi metoda). Neke statističke metode se zasnivaju na pretpostavci da će u budućnosti postojati sličan kontinuitet kao u prošlosti. Prošli trendovi projektuju se na budućnost da bi se simulirao model onoga što bi se desilo ukoliko se aktuelni trendovi nastave. Na primer, preduzeće koje se bavi proizvodnjom delova automobila za tri poznata proizvođača koristiće nekoliko statistika (nivo prodaje, nivo zaliha, nivo zapošljavanja, godišnji profit) vezanih za proizvođača automobila u nekom vremenskom

periodu da bi predvideo kolika će biti potražnja za datim proizvodom u nekom kasnijem periodu. Dobijeni podaci će omogućiti preduzeću da predvidi koliko će monter na montažnoj traci trebati da zaposli u narednoj godini. Preduzeće se takođe može osloniti i na analizu radne studije koja podrazumeva analizu vremena i rada koja se izvodi da bi se dobili pojedinačni radni sati po jedinici proizvodnje. Standardi se prave za broj i nivo zaposlenih koji su potrebni za izvršavanje radnih zadataka. Utvrđene standarde je potrebno redovno proveravati u cilju usklađivanja sa tekućim promenama. Objektivne metode imaju veliki značaj i mogu biti pouzdane u stabilnim uslovima poslovanja ili u industrijama čije poslovanje ne trpi veliki uticaj trendova iz okruženja. Međutim, takvih organizacija je veoma malo i da bi predviđanje organizacije bilo što preciznije objektivne metode neophodno je dopuniti subjektivnim metodama predviđanja potražnje za ljudskim resursima. Subjektivne metode se odnose na menadžersku procenu jer kako je već navedeno postoji previše izolovanih i čestih promena koje je nemoguće smestiti u statističke modele. Proizvođač delova za automobile iz prošlog primera mogao bi saznati da se menadžment tim jednog od tri proizvođača automobila promenio i planira da zatvori dvadeset i jedan pogon za proizvodnju u narednih deset godina. Nikakva analiza prošlih trendova ne može da ukaže na ovakvu mogućnost i njen uticaj na poslovanje. Zato je za preduzeće neophodno da se posavetuje i osloni na menadžersku procenu uticaja ove konkretne pojave u predviđanje potrebe za radnom snagom u različitim kategorijama posla. Delphi tehnika je specijalizovana procedura za prikupljanje menadžerskih mišljenja. Grupa menadžera anonimno i nezavisno odgovara na pitanja o pretpostavljenoj potražnji ljudskih resursa. Kompilacija odgovora se vraća svakom menadžeru ponaosob i proces se ponavlja sve dok se dovoljan broj odgovora ne podudare.

**Treći element planiranja** je *predviđanje ponude* ljudskih resursa koji podrazumeva predviđanje dostupnosti potrebnih ljudi po broju, profilu i stepenu stručnosti (Bahtijarević, Šiber F., 1999). Konkretnije u predviđanju ponude potrebno je utvrditi sledeće: (Bahtijarević Šiber, F., 1999):

- kakvi će stručnjaci, koja znanja i veštine odnosno zanimanja postojati na tržištu rada u planiranom periodu i koliko je mogućnost da organizacija dobije ljude koji su joj potrebni za ostvarenje definisanih ciljeva,
- koliko će od danas zaposlenih u organizaciji biti u planiranom periodu, na kojim poslovima i položajima kao i koje aktivnosti treba preduzeti kako za njihovo osposobljavanje

Utvrđivanje navedenih elemenata, u stvari podrazumeva, predviđanje eksterne i interne ponude ljudskih resursa (D. Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004)

Za predviđanje eksterne ponude ljudskih resursa vrlo često se koriste podaci Ministarstva rada, Zavoda za statistiku, sindikata, analize demografskih kretanja, trendova radne snage, kretanja nezaposlenosti, promene u strukturi zanimanja itd., (Casio, W. F., 1995). Prema podacima američkog zavoda za statistiku najbrža rastuća zanimanja u periodu od 2012 do 2022 godine



Grafik br. 1. Zanimanja sa najvišom stopom rasta u Americi od 2012. do 2022. (izvor: Bureau of Labor Statistics, <http://www.bls.gov/>)

Kao što je i prikazano na grafiku br.1. najbrže rastuća zanimanja u narednom periodu biće zanimanja iz oblasti industrijske/organizacione psihologije (53%), lična pomoć i nega (49%), zdravstvena pomoć i nega (48%), mehaničari (47%), prevodioci i tumači (46%), medicinski operateri i dijagnostičari (46%), pomoćni radnici – građevinci, kamenoresci, keramičari (43%), terapeuti (43%), genetičari (41%), fizikalni terapeuti (40%), kozmetičari (40%), analitičari bezbednosti informacija (37%) i električari (37%), zubni tehničari (36%),zubari (34%), menadžeri događaja (33%), marketing menadžeri (32%), porodični i bračni savetnici (29%), sistem analitičari (25%),

U daljoj ili bližoj budućnosti logično je ove trendove očekivati i kod nas, posebno iz oblasti medicine, informacionih tehnologija i menadžmenta. Organizacije moraju da raspolažu ovim informacijama kako bi mogle da prognoziraju broj neophodnih stručnjaka i njihovu dostupnost.

Na žalost, kod nas još uvek nema institucije koja bi organizacijama obezbedile pouzdane i detaljne informacije tržišnih, obrazovnih i demografskih trendova koji će uticati na njihove mogućnosti pribavljanja ljudskih resursa.

Prema autorima Megginson, L. C., Franklin, G. M., Byrd, M. J., (1995) neki od faktora koji značajno utiču na eksternu ponudu ljudskih resursa su lokalni uticaji u koji podrazumevaju

gustoću lokalne populacije, mobilnost lokalne populacije, demografske promene u regiji, konkurenciju za ljudske resurse, lokalnu stopu nezaposlenosti, strukturu lokalne zaposlenosti i dostupnost potrebnih veština, obrazovni nivo lokalne radne snage, privlačnost područja za život, privlačnost organizacije, uslovi stanovanja, potrošnje i prevoza kao i globalni, društveni uticaju koji podrazumevaju mobilnost populacije, trend rasta radno sposobne populacije, demografske promene u populaciji, društvene potrebe za specifičnim kategorijama stručnosti, broj diplomiranih na fakultetima, uticaj promena u sistemu obrazovanja, vladina politika prema obrazovanju, zakoni o zapošljavanju, radnim odnosima i dr.

U odnosu na navedene faktore koji utiču na eksternu ponudu ljudskih resursa prema autorima Holley, W. H., Jennings, K. M., (1997) organizacije trebaju da predvide:

- lokalne, regionalne i društvene trendove nezaposlenosti
- lokalnu ponudu ljudskih resursa prema stručnosti i zanimanjima
- nivo i vrstu ekonomske aktivnosti na lokalnom i globalnom nivou
- aktivnost konkurenata i drugih organizacija
- ukupnu lokalnu i radnu snagu u zemlji i
- obrazovne trendove

Definisanje eksterne ponude ljudskih resursa u stvari podrazumeva analizu snaga i slabosti različitih segmenata tržišta rada.

Predviđanje interne ponude ljudskih resursa podrazumeva odgovor na pitanja koliko će sadašnjih zaposlenih biti u organizaciji u budućem periodu, na kojim položajima i sa kojim mogućnostima preuzimanja novih složenijih poslova i zadataka. Odgovor na definisana pitanja predstavlja složen proces koji podrazumeva kontinuirano praćenje fluktuacije, penzionisanja, otpuštanja, bolovanja, promena u znanjima, iskustvu, položajima, unapređenja, promena u poslovanju, tehnologijama, strategiji, strukturi i zahtevima rada. Kako bi organizacije bile u mogućnosti da prate navedene aktivnosti neophodno je da imaju integrisani informacioni sistem ljudskih resursa, da rade analizu i pregled postojećih znanja, veština i sposobnosti, da rade analizu i predviđanje fluktuacije, predviđaju unutrašnja kretanja i tranzicije ljudskih resursa (Bahtijarević Šiber, F., 1999). Praćenje i analiza navedenih aktivnosti ima za cilj utvrđivanje kretanja i ponude ljudskih resursa u planiranom periodu kako bi sa što većom pouzdanošću bili u mogućnosti da zadovolje planirane potrebe iz sopstvenih resursa.

Mnoge organizacije u predviđanju interne ponude ljudskih resursa prave pregled i analizu veština, znanja i sposobnosti postojećih zaposlenih kako bi utvrdili koliko je organizacija u određenom trenutku spremna za nove strategije, programe i zahteve. Obično se to naziva i inventar ljudskih resursa kojima organizacija raspolaže, koji omogućava procenu trenutnih znanja, veština, sposobnosti i iskustva u odnosu na buduće zahteve u planiranom razdoblju. Takav pregled omogućava da se planiraju i razrade programi obrazovanja i usavršavanja postojećih veština u svetlu novih potreba i da se planiraju i drugi programi kao što su unapređenja, transferi, premeštaji, zamene itd. (Bahtijarević Šiber, F., 1999).

Informacioni sistem ljudskih resursa (HRIS – Human resource information system) deo je savremenog poslovanja organizacija koji sistematizovanim prikazom informacija o zaposlenima, poslovima, zadacima, radnim mestima, njihovim opisom i zahtevima ima za cilj da osigura adekvatnu podlogu za donošenje odluka, da omogući razvoj programa selekcije, obrazovanja, razvoja, premeštaja, promocije, planiranja karijere, analizu radnih sposobnosti i mogućnosti zaposlenih, da pomogne u usklađivanju zahteva rada i individualnih mogućnosti i interesa, da omogući analizu strukture, uspeha i kretanja ljudskih resursa kao i izradu izveštaja o zaposlenima. Informacioni sistem ljudskih resursa prema autorima Leap, T. A., Crino, M. D., (1993) ima višestruku ulogu u predviđanju interne ponude i to: analizu sposobnosti zaposlenih za popunjavanje predviđenih poslova i slobodnih mesta u organizaciji, identifikaciju kandidata

za unapređenje, premeštaje i penziju, utvrđivanje poslova ili kategorije poslova koji posebno imaju veliku fluktuaciju, apsentizma ili problem sa učinkom, razvijanje plana za sukcesiju menadžera, anticipiranje potreba pribavljanja, obrazovanja i razvoja kako bi se osiguralo pravovremeno popunjavanje planiranih poslova i radnih mesta. Mnoga ranija istraživanja (Lederer, A. L., 1984; Tetz, F. F., 1973., i dr. ) potvrđuju da informacijski sistem za ljudske resurse u organizacijama omogućava veću preciznost, pravovremeni i brzi pristup informacijama i smanjenje troškova pogotovu u funkcijama planiranja i kontrole celokupnog poslovanja. Autor Kovach, K. A., (2002) je naveo pet ključnih razloga zašto bi organizacije trebale da primene informacijski sistem za upravljanje ljudskim resursima a to su: povećanje konkurentnosti na osnovu poboljšanja efikasnosti aktivnosti u ljudskim resursima, veći broj raspoloživih izveštaja vezanih za ljudske resurse, promena fokusa sa operativnog na strateško upravljanje ljudskim resursima i reinženjering funkcija upravljanja ljudskim resursima. U proučavanju benefita od primene informacionog sistema autori Sadri, J., Chatterje, V., (2003) su istakli brže donošenje odluka vezanih za razvoj i planiranje na osnovu mnogostruko lakšeg kategorisanja, ažuriranja, skladištenja i analize informacija.

Pomoću analize eksterne i interne ponude dolazimo do zaključka kako zadovoljiti sadašnje i buduće potrebe u ljudskim resursima. Primarni cilj je ustanoviti područja u organizaciji gde će postojati manjak ili višak radne snage. i ponuda i potražnja radne snage mogu se predvideti i statističkim i subjektivnim metodama procene s' time što se prednost korišćenja statističkih metoda ogleda u praćenju istorijskih trendova organizacije za potražnjom radne snage i u određenim uslovima daje prilično precizne podatke dok se prednosti subjektivnih metoda procene stručnjaka ogledaju u jedinstvenosti reagovanja i kreiranja rešenja u uslovima neizvesnosti poslovnog okruženja. Zbog komplementarnih prednosti i nedostataka obe metode organizacije se opredeljuju za uravnoteženi pristup koji uključuje i statističke i subjektivne metode procene u predviđanju.

**Četvrti korak je *usklađivanje potreba i ponude*** odnosno rešavanje eventualnih problema vezanih za odstupanja ponude i potreba. Krajnji cilj podrazumeva da se na osnovu kategorija poslova i prema organizacionim jedinicama utvrdi da li je i koliko ljudi potrebno.

Na osnovu izvršenih analiza menadžment pristupa formulisanju odgovarajuće strategije koristeći tri temeljne opcije a to su:

1) opcija istog broja zaposlenih – ne znači da postojeće stanje ljudskih resursa nije potrebno menjati. Naime, ova opcija skoro nikada ne predstavlja novo stanje ljudskih resursa identično postojećem, već su tu moguće različite podproporcije kao što su:

- buduće stanje koje zahteva isti broj ali različitu kvalifikacionu strukturu zaposlenih
- buduće stanje koje zahteva isti broj ali različite profile zaposlenih

2) opcija manjka zaposlenih – pretpostavlja eksterno regrutovanje koje se može ostvariti na različite načine od kojih su tri najčešća a to su: zapošljavanje sa punim radnim vremenom, zapošljavanje sa delom radnog vremena, zapošljavanje na poziv itd.

U poslednje vreme izuzetno se često koriste takozvani fleksibilni oblici zapošljavanja kao što su part-time zapošljavanje, odnosno honorarno zapošljavanje, leasing – privremeno iznajmljivanje radnika, rad na daljinu itd. Specijalnim ugovorima kojima se definiše broj sati rada na godišnjem a ne na nedeljnom nivou, omogućava se organizacijama znatna ušteda u troškovima plata.

3) opcija viška zaposlenih – predstavlja slučaj kada preduzeće u balansiranju budućih potreba i ponude ljudskih resursa utvrdi da mu je u budućnosti potrebno manje zaposlenih nego što ih danas ima. U takvim slučajevima drastična mera je otpuštanje. Pri tome se obično

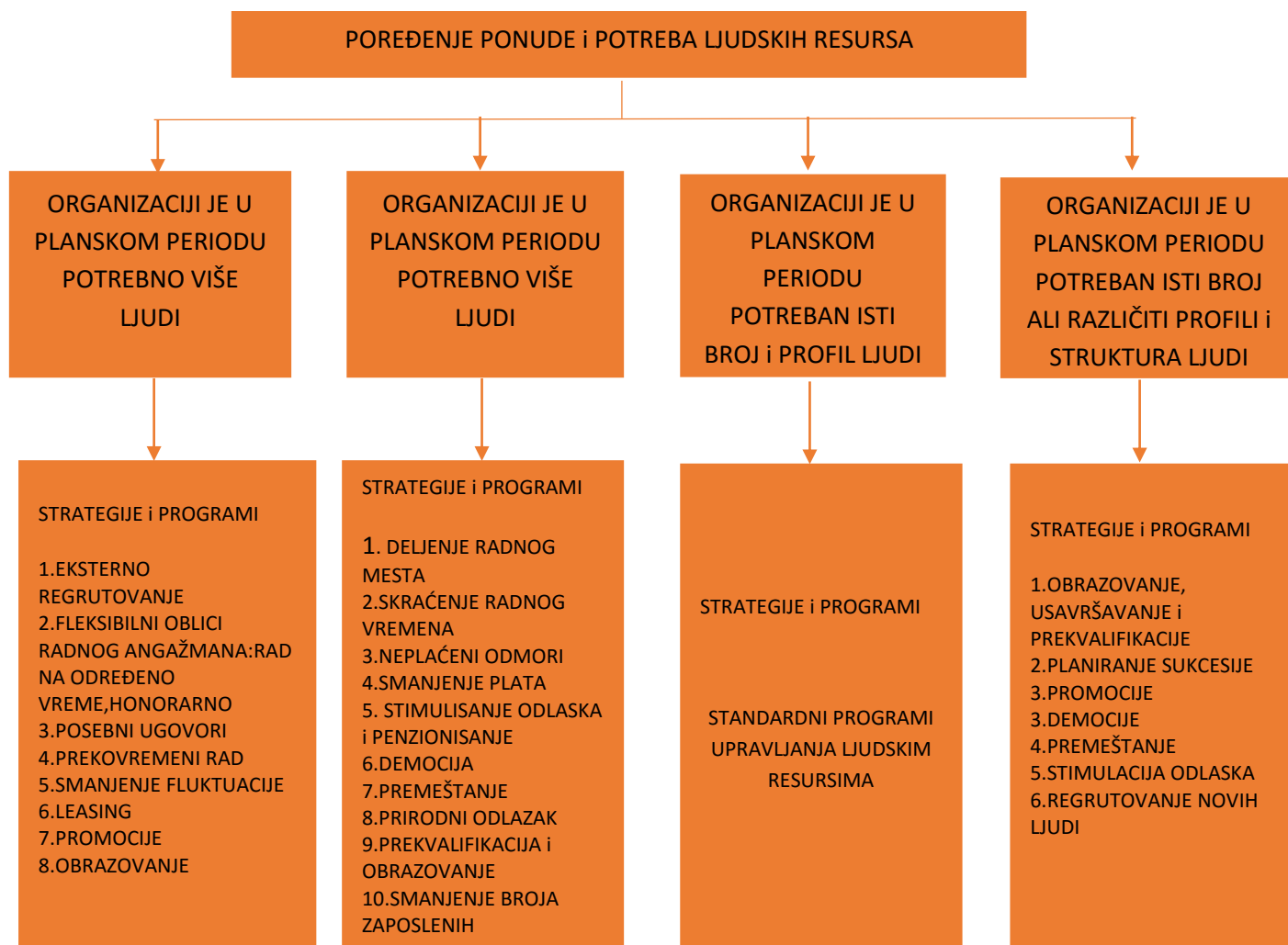


razvijaju programi pomoći onima koji moraju da napuste organizaciju bilo da im se pomaže u traženju novog zaposlenja, bilo da im se daje pomoć za otvaranje vlastitog posla. Obzirom na implikacije koje ova mera ima, organizacije sve više primenjuju druge mere za rešavanje viška zaposlenih među kojima se naročito ističu: skraćivanje radnog vremena, deljenje radnog mesta, neplaćeni odmori, stimulisanje dobrovoljnog odlaska, ranije penzionisanje, snižavanje ili zamrzavanje plata, democija, premeštanje, odgovarajući odliv i sl.

Ukoliko je, nakon razmatranja svih mogućnosti, dalji pravac kretanja organizacije usmeren ka regrutovanju novih kadrova neophodno je razmatranje sledeća četiri pitanja:

1. u čemu se sastoji posao
2. na koji način taj posao treba da se razlikuje od posla koji je obavljao prethodni radnik
3. koji aspekti posla određuju tip kandidata
4. koji su ključni aspekti posla koje idealni kandidat želi da zna pre nego što odluči da se prijavi

Na slici br. 13. prikazane su opisane aktivnosti usklađivanja planiranja ljudskih resursa u organizaciji.



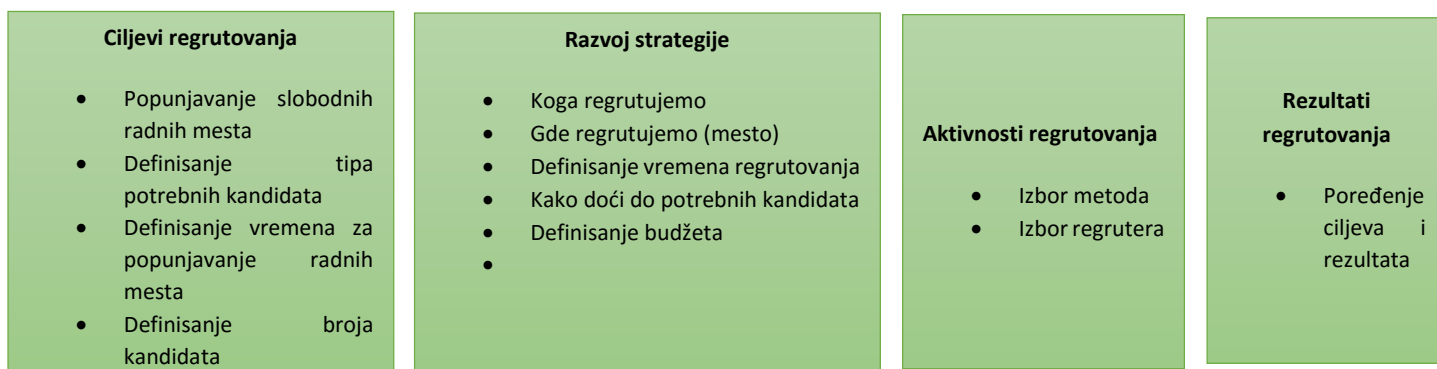
Slika br. 13. Planske opcije i strategije usklađivanja odnosa ponude i potreba ljudskih resursa (izvor: Šušnjar Štangl, G., Zimanji, V., (2005): Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica)

### 2.2.3 Rekrutovanje ljudskih resursa

Rekrutovanje ljudskih resursa predstavlja jednu od aktivnosti u kojoj organizacije imaju direktan kontakt sa okruženjem. Šta podrazumeva i ko odlučuje ko je odgovarajući kandidat, da li u organizaciji postoji sistem za procenu potrebe rekrutovanja, koje aktivnosti rekrutovanja mogu da poboljšaju ili naškode imidžu organizacije, koliki su troškovi rekrutovanja i kako možemo njima upravljati, su samo neka od pitanja sa kojima se suočavaju organizacije. O značaju odgovora na postavljena pitanja svedoči rastući broj istraživanja tokom godina koja su fokusirana na proučavanje uticaja elemenata ovog procesa na organizaciju (Billsberry, J., 2007; Breugh, J. A., Macan, T. H., Grambow, D. M., 2008). Prema autoru Saks, A. M., (2005) ranija istraživanja bila su usmerena na obezbeđenje što realnijih informacija o poslu (realistic job previews), tradicionalne metode rekrutovanja (recruitment methods) i karakteristike regrutera (recruiter behaviour) dok su novija istraživanja usmerena na pitanja pravovremenog rekrutovanja, rekrutovanje putem sajta organizacije i online rekrutovanje (Boswell, R. W., Roehling, V. M., LePine, A. M., Moynihan, M. L., 2003; Dineen, B. R., Ling, J., Ash, S. R., DelVecchio, D., 2007). Istraživanja usmerena na ispitivanje realnih očekivanja od posla zasnivaju se na činjenici da mnogi kandidati imaju netačnu percepciju o poslu za koji konkurišu (Breugh, J. A., i dr. 2008) što je, između ostalog, posledica pokušaja poslodavaca da radno mesto učine što privlačnijim (Billsberry, J., 2007) Kada se očekivanja kandidata ne ostvare organizacije se suočavaju sa nezadovoljstvom zaposlenog, lošom motivacijom i napuštanjem organizacije (Breugh, A. J., Strake, M., 2000). Istraživanja usmerena na ispitivanje uticaja metoda rekrutovanja pokazala su da postoje razlike u karakteristikama kandidata koji se prijavljuju za posao (Williams, C. R., Labig, C. E., Stone, T. H., 1993), karakteristikama organizacija koje regrutuju (Breugh, A. J., Greising, A. L., Taggart, W. J., Chen, H., 2006) itd. Istraživanja usmerena na ispitivanje uticaja ponašanja regrutera (Chapman, S. D., i dr., 2005) pokazala su da su pouzdani, kompetentni i prijatni regruteri sa više iskustva privukli više kandidata.

Istraživanja usmerena na ispitivanje rekrutovanje preko web sajtova organizacija (Chapman, D. S., i dr., 2003) pokazala su značajnu mogućnost smanjenja troškova rekrutovanja ali i mogućnost uvida u atraktivnost i imidž organizacije na tržištu. Rekrutovanje preko različitih sajtova prema autorima (Jattuso, M. L., Sinar, E. F., 2003) pokazuju da postoje značajne razlike između tipova kandidata koji se prijavljuju za posao u odnosu na iskustvo, veštine i znanje. Naime, većina kandidata koja aplicira za posao preko različitih web sajtova za zapošljavanje imali su odlične kvalifikacije i obrazovanje ali nedovoljno iskustva.

Na osnovu mnogobrojnih rezultata istraživanja tokom godina autor Breugh, A. J., (2008) definisao je model procesa rekrutovanja koji je prikazan na slici br. 14.



Slika br. 14. Model procesa rekrutovanja (izvor: Breugh, A.J., (2008): Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research, Human Resource Management Review)

Suština predloženog modela zasniva se prvenstveno na značaju definisanja ciljeva regrutovanja od strane organizacije na osnovu kojih se dalje razvijaju strategije kako bi se na osnovu njih odabrale odgovarajuće aktivnosti procesa regrutovanja. Kada organizacije definišu ciljeve i strategije procesa regrutovanja pristupaju odabiru aktivnosti regrutovanja koje su oblikovane su tako da prema autoru Breugh, A. J., (1992) utiču na broj ljudi koji se prijavljuju za posao, vrstu ljudi koji se prijavljuju i vjerovatnoću da će oni koji konkurišu i prihvatiti posao. Cilj regrutovanja je da osigura organizaciji određen broj dovoljno kvalifikovanih radnika između kojih će odabrati one koji najviše odgovaraju zahtevima posla. Cilj nije prikupiti veliki broj kandidata. Ako proces stvori more nekvalifikovanih kandidata organizacija će se suočiti sa visokim troškovima selekcije i popuniće mali broj mesta kandidatima koji ne ispunjavaju zahteve.

### **2.2.3.1 Definisane pojma i procesa regrutovanja ljudskih resursa**

Prema autorki Bahtijarević Šiber, F., (1999) regrutovanje se definiše kao "proces privlačenja kandidata, za slobodna radna mesta, koji imaju potrebne sposobnosti, veštine i osobine za uspešno obavljanje poslova i postizanje ciljeva". Sam proces obuhvata niz aktivnosti i postupaka koji određuju karakteristike kandidata koji se javljaju, i na kojima se kasnije primenjuju u postupku selekcije. Jedna od definicija istog autora koja proces regrutovanja definiše kao "proces usklađivanja profesionalnih preferencija i ciljeva pojedinaca sa ciljevima organizacije", najbolje opisuje savremeni pristup menadžmenta ljudskim resursima koja zaposlene posmatra kao neiscrpan obnovljivi resurs za koji, ako želimo maksimalne rezultate, moramo stvoriti uslove u kojima će moći da zadovolje svoje potrebe, očekivanja i ambicije.

Prema autorima Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright P. M., (2005) regrutovanje ljudskih resursa se definiše i kao praksa ili aktivnost koju organizacija sprovodi u cilju prepoznavanja i privlačenja potencijalnih kandidata.

Stručnjaci za oblast menadžmenta ljudskim resursima proces regrutovanja definišu na slične načine i u potpunosti se slažu u činjenici da je svrha samog procesa regrutovanja privlačenje dovoljno kvalitetnih kandidata kako bi se mogli izabrati oni najbolji.

Dakle, na osnovu navedenog možemo da zaključimo da je regrutovanje proces sakupljanja kandidata sa određenim kvalifikacijama, veštinama, sposobnostima i znanjima koji će obavljanjem poslova ostvarivati organizacione ciljeve. Regrutovani skup je skup kandidata iz koga se bira onaj koji najviše odgovara zahtevima posla i koji mora da ima tri svojstva:

1. dovoljno velik da u njemu ima dovoljan broj kvalitetnih kandidata,
2. dovoljno mali da se njime može kvalitetno upravljati (ne želite da imate nekoliko stotina kandidata za određeni posao) i
3. kvalitetno usmeren

Proces regrutovanja ljudskih resursa prema autoru Dessler, G., (2002) podrazumeva sledeće elemente:

1. identifikaciju ciljnog tržišta rada (mesto regrutovanja)
2. izbor izvora regrutovanja i
3. kontrolu i evaluaciju procesa regrutovanja

Polaznu osnovu za organizacije predstavlja razumevanje okruženja u kome posluje. U slučaju regrutovanja ljudskih resursa okruženje je tržište rada. Interesovanje organizacija se ograničava na tri glavna trenda tržišta rada i njihov uticaj na odlučivanje u organizacijama.

- a) Demografski razvoj,

- b) Različitosti i
- c) Znanja, sposobnosti i kvalifikacije

#### 2.2.3.1.1 Identifikacija ciljnog tržišta rada

Za organizacije ne postoji jedno već nekoliko tržišta rada koja koriste kao eksterni izvor regrutovanja kadrova. Razlike proizilaze iz specifičnih karakteristika geografskih područja i industrija u kojima organizacije posluju.

- a) **Geografske razlike:** Tržišta rada možemo kategorisati prema geografskom području u kome organizacija posluje iz čega proizilaze lokalna, regionalna, nacionalna i internacionalna tržišta rada, prema tipovima veština ili prema obrazovnom nivou kandidata koje organizacije traže. Raspadom Sovjetskog saveza za poslodavce se otvorilo interesantno tržište rada sa velikim brojem raspoloživih visokoobrazovanih naučnika koji u svojoj zemlji nisu mogli da nađu posao. Organizacije iz drugih zemalja (Sun Microsystem iz SAD-a) su uočile šansu i angažovale ove stručnjake pružajući im mogućnost ostanka u matičnoj zemlji i obavljanja posla elektronskim putem. Regrutovanje na lokalnom tržištu može biti prilično razočaravajuće ukoliko pokušavate da zaposlite iskusnog, fakultetski obrazovanog top menadžera. Nasuprot tome, ukoliko želite da angažujete niskokvalifikovane proizvodne radnike sigurno nećete morati da koristite nacionalno tržište rada. Profili kandidata koje organizacije žele da angažuju i raspoređenost radne snage određuju koje tržište rada je adekvatno za vašu organizaciju. Promene na tržištu rada uzrokuju i promene u regrutovanju kadrova. Ukoliko nova organizacija regrutuje kadrove na regionalnom tržištu rada ostale organizacije će primetiti opadanje u broju kandidata koji se prijavljuju za posao. Na primer, kada se otvore tri kazina koja zapošljavaju 3000 radnika to će za posledicu imati dramatičan pad broja kandidata koji konkurišu za posao u drugim industrijama. Ukoliko se radi o regionalnom području mnoge proizvodne organizacije će biti primorane da povećaju plate da bi sprečile odliv radne snage.
- b) **Zatvoreno i otvoreno tržište rada:** Zatvoreno tržište rada je ono u kome je teško regrutovati i zadržati kadrove. Na otvorenom tržištu rada postoji problem regrutovanja kadrova odgovarajućeg profila. Što je stopa nezaposlenosti u određenoj oblasti viša to je tržište rada otvorenije (Srbija sa stopom nezaposlenosti 20,8% od spada u otvoreno tržište rada) Neka tržišta rada su, bez obzira na ekonomsko stanje, zatvorena jer ne postoji dovoljan broj ljudi koji su voljni i sposobni da se prijave za određeni posao. Veliki broj istraživača je pratio reakcije organizacija koje regrutuju na otvorenom i zatvorenom tržištu rada. Wingfold, T., (1986) je ustanovio četiri tipa pristupa korišćena u Velikoj Britaniji i Nemačkoj koja su se razlikovala ne samo obzirom na zatvorenost ili otvorenost tržišta rada već i obzirom na kapacitet organizacije da reaguje u konkretnoj situaciji. Ovaj autor je istraživanjem došao do zaključka da su organizacije koje su bile suočene sa otvorenim tržištem rada mnogo manje napora i novca ulagale u regrutovanje kadrova kojih je bilo i previše, tako da su upražnjena radna mesta popunjavana sa kadrovima koji su slični onima koji su to mesto napustili čime je održavan status quo, dok su malo promućurnije organizacije ovu priliku iskoristile da bi regrutovali ljude koji imaju kapacitete kada su u pitanju inovacije i koji bi proaktivno razvili svoju radnu ulogu čime su sebi obezbedile raznolik i kreativnu radnu snagu. Sa druge strane organizacije koje su bile suočene sa zatvorenim tržištem rada su iznalazile rešenja pronalazeći kadrove gde god su mogle, obezbeđujući im adekvatnu obuku sa nadom da će ostati dovoljno dugo da bi povratile svoju investiciju dok su se, iz sadašnje perspektive promućurnije organizacije, reorganizovale uvodeći fleksibilne radne modele i planirajući načine za smanjenje zavisnosti od ljudi koje je teško regrutovati.

c) **Struktura profesije:** Tržišta rada se razlikuju i po ustanovljenim normama odnosa između različitih grupa profesija. Stavovi ljudi prema organizaciji u kojoj su zaposleni, kao i prema poslu se razlikuju od profesije do profesije. Ove razlike najbolje ilustruje model koji je razvio Mahoney, T. A., (1989). On otkriva da postoje tri različita tipa strukture profesija (Mahoney, T. A., 1989):

- zanatske (craft oriented labour market) u kojima su ljudi posvećeniji profesiji nego organizaciji u kojoj rade. U cilju razvijanja karijere oni idu od poslodavca do poslodavca gradeći pri tome iskustvo na koje se oslanjaju smatrajući zadržavanje u jednoj organizaciji štetno ili usporavajuće za njihovo napredovanje;
- struktura profesije koje su povezane sa karijerom (organisation career) je usmerena na ostvarivanje progressa unapređenjem u organizaciji. Ljudi i dalje odlaze od poslodavca ali u mnogo manjem broju i ostaju u organizaciji dok ne napreduju u karijeri;
- nestruktuirano tržište rada (unstructured market), obuhvata poslove koji ne zahtevaju visok stepen sposobnosti, veština ili obuke. Mogućnosti takmičenja su male pa ljudi napuštaju posao i zapošljavaju se iz mnogih razloga koji nemaju veze sa karijerom.

Poslodavci mogu, do izvesne mere, da utiču na promenu stavova među zaposlenima svih tipova - grupa profesija. Da bi zadržali zaposlene trebali bi da razviju strukture karijere koji podstiču zanatski orjentisane radnike da ostanu na poslu duže. Ipak, treba imati u vidu da sami poslodavci imaju ograničen uticaj i da treba poznavati ograničenja svakog tržišta rada da bi se ona mogla otkloniti. U različitim situacijama prioriteta se daju različitim oblastima aktivnosti ljudskih resursa.

d) **Generacijske razlike:** Pri regrutovanju ljudskih resursa organizacija bi trebalo da obrati pažnju na starosni profil kandidata. Potpuno je pogrešno misliti da osobe približno istih godina dele iste stavove i imaju iste osobine jer se velike razlike mogu ustanoviti kako između pripadnika različitih tako i između pripadnika istih generacija. Prema grupi autora Zemke, R., C., Filipezak, B., (2000.) koji su se bavili istraživanjem generacijskih razlika i identifikovane su četiri kategorije ljudskih resursa sa specifičnim karakteristikama prema kojima se treba različito odnositi u radu da bi se uspešno upravljalo i to:

- veterani (oni koji su rođeni pre i za vreme Drugog svetskog rata koje privlače organizacije koje su stabilne i koji vrednuju iskustvo),
- rođeni u periodu visokog nataliteta (tokom četrdesetih i pedesetih koji vrednuju efektivno učešće zaposlenih),
- X generacija (rođeni šezdesetih i sedamdesetih kojima ne smetaju nejasnoće i nesigurnost, zahtevaju balans između posla i privatnog života i snažno se opiru strogim sistemima kontrole i ustaljenim procedurama) i
- grupa pod nazivom sledbenici (rođeni posle osamdesetih koji su netolerantni prema svakoj vrsti diskriminacije, preferiraju poslodavce sa visokom etikom).

Imajući u vidu razlike u potrebama i zahtevima različitih starosnih grupa organizacije moraju da upravljaju na način koji je prihvatljiv za tu grupu.

### 2.2.3.1.2 Izvori regrutovanja ljudskih resursa

Kada smo identifikovali mesto regrutovanja sledeći korak je izbor izvora regrutovanja. Kao što je već navedeno regrutovanje podrazumeva privlačenje skupa kandidata iz koga ćete primenom raznih metoda izabrati najboljeg što je ključno, i u Srbiji je najčešće, i teže od same selekcije kandidata. Pri regrutovanju kandidata za određene poslove i zadatke, za čije obavljanje je utvrđena potreba, organizacije mogu da koriste dve grupe izvora. Prvu grupu čine potencijalni kandidati koji rade na drugim radnim mestima unutar poslovnih sistema, odnosno unutrašnji izvori ljudskih resursa. Drugu grupu čine kandidati izvan organizacije na tržištu rada, odnosno oni koji su trenutno nezaposleni ili rade u drugim organizacijama, uobičajeno definisani kao spoljašnji ili eksterni izvori. Naznačene grupe imaju svoje nedostatke i prednosti koji su prikazani u tabeli br xx.

Glavno sredstvo za interno regrutovanje kadrova je sistem oglašavanja slobodnog radnog mesta što podrazumeva objavljivanje konkursa na centralnoj lokaciji u organizaciji sa određenim rokom prijave zainteresovanih kandidata. Drugi metod koji se koristi su šefovska pisma ili konkursi u nekim publikacijama za zapošljavanje. Normalna procedura je da sve prijave budu poslate odeljenju za ljudske resurse radi evidencije. Drugi korak je razgovor menadžera sa potencijalnim kandidatima. Odluka se bazira na dotadašnjim rezultatima rada, dužini staža i ostalim relevantnim kriterijumima koje kandidat treba da zadovoljava. Svaka organizacija u zavisnosti od svojih potreba ima svoje specifičnosti u objavljivanju konkursa ali generalni okvir uspešnog programa unutrašnjeg konkursa podrazumeva:

- unapređenja i transferi moraju biti istaknuti na centralnoj lokaciji,
- nova radna mesta treba da su objavljena u preduzeću određeno vreme pre nego što počne proces eksternog regrutovanja,
- konkursni uslovi moraju da se preciziraju i objave (jedan od konkursnih uslova može da bude više od šest meseci radnog staža na trenutnom položaju),
- specifični uslovi selekcije moraju biti objavljeni,
- od onih koji konkurišu se traži da podnesu listu svojih kvalifikacija i razlog zbog koga žele unapređenje,
- oni koji su odbijeni moraju biti obavešteni od strane odeljenja za ljudske resurse o razlozima odbijanja.

Prednosti regrutovanja iz internih izvora talenata ogledaju se u poznavanju prednosti i nedostataka zaposlenih što smanjuje stepen greške na minimum. Ne samo da organizacija zna više o zaposlenima nego i zaposleni znaju više o organizaciji što nas dovodi do zaključka da je mogućnost pogrešnih očekivanja kandidata i nezadovoljstvo organizacijom svedena na minimum. Još jedna prednost internog regrutovanja je što deluje motivaciono na zaposlene, kreira mogućnost unapređenja i sprečava otpuštanje. Kada zaposleni znaju da će biti uzeti u obzir za novo radno mesto oni imaju motivaciju za dobar rad. Poslednja prednost se odnosi na činjenicu da većina organizacija ima ograničeni budžet za zaposlene. Puna upotreba mogućnosti zaposlenih unutar organizacije, povećava njen profit. Međutim, interno regrutovanje ima i svoje nedostatke. Jedna opasnost vezana je za unutrašnju borbu zaposlenih oko potencijalnog unapređenja što može imati negativnih efekata na moral i poslovne rezultate onih koji nisu unapređeni. Kada odabir radnika dolazi iznutra treba voditi računa da nove ideje i inovacije ne budu odbačene ustaljenim načinom razmišljanja.

Eksterno regrutovanje je neophodno kada organizacije brzo rastu ili imaju velike zahteve za tehničkim, visokokvalifikovanim ili menadžerskim kadrom. Velika prednost eksternog regrutovanja je veća grupa heterogenije radne snage, nove ideje i perspektive kandidata, niži

troškovi angažovanja tehnički kvalifikovanih ili rukovodećih ljudi sa strane, naspram internog razvijanja kadrova sa potrebnim veštinama i znanjima. Međutim, privlačenje, kontaktiranje i procena kandidata je mnogo teža, potencijalnim kandidatima je potrebno mnogo više vremena za prilagođavanje i adaptaciju jer radno mesto zahteva dobro poznavanje ljudi – zaposlenih, procedura, pravila i same organizacije što zahteva vreme i konačno regrutovanje ljudi sa strane može izazvati moralne probleme među ljudima unutar organizacije koji su sebe smatrali kvalifikovanim da obave taj posao. Metode regrutovanja ljudskih resursa iz eksternih izvora:

- **Oglašavanje** slobodnih radnih mesta – jedna je od najčešće primenjivanih metoda za angažovanje radnika. Oglasi se vrlo često objavljuju u dnevnim novinama, trgovačkim ili poslovnim publikacijama dok je ređe korišćenje medija kao što su radio, TV i oglasne table. Zbog visokih cena prostora za oglašavanje i težnje da se oglasom privuče pažnja veoma je važna odluka o tome šta će oglas za regrutovanje sadržati. Uzimajući oba faktora u obzir oglas treba da bude što kraći, efektivniji i da sadrži sledeće elemente: naziv organizacije koja nudi posao i kratke podatke o njoj (kratki podaci otkrivaju neke pojedinosti o organizaciji i njenoj delatnosti u cilju upoznavanja potencijalnih kandidata sa delatnošću, pravcima razvoja i trenutnim poslovanjem). Što je organizacija poznatija to su podaci ove vrste manje bitni. Prilikom predstavljanja organizacije treba voditi računa o jasnoći i preciznosti informacija. Na primer informacije poput naša kompanija se širi, a bavi se visokopreciznim inženjeringom i nalazi se u predgrađu može navesti čitaoca na zaključak da se radi o nekoj drugoj organizaciji; posao i dužnosti (svaki potencijalni kandidat će želeći da zna šta podrazumeva obavljanje određenog posla tako da mu sam naziv posla može dati neku ideju i subjektivnu procenu ali ne i sve neophodne informacije); pojedinosti o poslovima će zahtevati upravo oni radnici koji poseduju veštine u određenim oblastima. Potencijalni kandidati se sve više interesuju za obuku i razvoj, tako da bi, ukoliko prostor dozvoljava, u oglasu trebalo naznačiti i takve mogućnosti; ključne tačke personalne specifikacije ili profil kompetencije (ukoliko ćete prilikom odabira uzeti u obzir kandidate sa posebnim kvalifikacijama onda to morate u oglasu naznačiti. Na taj način ćete eliminisati neodgovarajuće kandidate koji bi samo trošili vaše vreme i ograničiti izbor na one za kojima tragate. Ipak, ako naznačite da je neophodna potpuna i besprekorna vozačka dozvola postavite sebi pitanje da li želite da isključite i one kandidate koji su napravili i najmanji prekršaj, da li ste mislili na važeću ili besprekornu dozvolu? Dakle, treba voditi računa o formulisanju zahteva da bi dobili odziv pravih kandidata. Takođe su bitne, kvalifikacije i iskustvo ali pod uslovom da su precizno definisani. Naznake poput visokokvalifikovani i sa dobrim iskustvom u oglasu su beskorisne); plata (mnogi poslodavci izbegavaju da u oglasu objave visinu plate. Ponekad je to i suvišno, budući da su platne skale dobro poznate i nefleksibilne npr. kada je reč o najvećem broju poslova u javnom sektoru. U ostalim slučajevima, takvo izbegavanje ukazuje da poslodavac ne želi da objavi visinu plate jer želi da izbegne eventualno nezadovoljstvo drugih radnika, ili ne zna šta da ponudi dok ne dobije uvid u sve prijave kandidata.

Efektivan oglas treba da sadrži sledeće informacije:

- osnovne informacije o organizaciji (delatnost, istorijat, lokaciju)
- naziv pozicije (funkcije)
- opis posla
- zaduženja i odgovornosti
- obrazovanje i iskustvo
- znanja, veštine i sposobnosti

- karakteristike posla i radni uslovi
- početna plata
- dokumentacija kandidata (CV, propratno pismo)
- adresa za slanje prijave
- rok odgovora

Poslednji korak u procesu oglašavanja slobodnog radnog mesta je obaveštavanje potencijalnih kandidata šta trebaju da pošalju od dokumentacije (što će zavisiti od prirode posla), u kom vremenskom roku i do kada će dobiti odgovor o statusu njihove prijave na konkurs. Proizvodni radnici će se najčešće javiti personalnom odeljenju dok će menadžeri slati pisane prijave. Načini za obaveštavanje mogu biti:

- **dnevne novine** – su najčešći medij eksternog regrutovanja putem koga se preduzeća obraćaju najširem krugu potencijalnih kandidata za zaposlenje,
- **stručni časopisi** – su medij ograničenog dometa obzirom na to da ih čita određeni krug potencijalnih kandidata,
- **radio i televizija** je medij koji se koristi kada preduzeće želi da ostvari veliki i brzi učinak na potencijalne kandidate za veći broj slobodnih poslova,
- **direktna pošta** – je oblik oglašavanja koji se koristi da bi se ličnim obraćanjem i ponudom više mogućnosti privukli kvalitetni već zaposleni stručnjaci,
- **posebni oglasi na javnom mestu (poster)** – koji se postavljaju uz česte železničke i autobuske stanice aerodrome i slično, koriste se u slučajevima kada postoji velika potražnja za kandidatima,
- **priručnici i bilteni** primereni su kao oblik oglašavanja samo u slučajevima stalnih programa regrutovanja. Prednost im je u njihovoj dugotrajnosti a nedostatak u tome što nisu pravovremeni,
- **posebni promotivni materijali** koriste se na posebnim događajima u obliku posebnih programa letaka, postera, audiovizuelne prezentacije i slično.
- **Agencije za zapošljavanje:** javne i neprofitne agencije – ove agencije kroz stipendije, savetovanje kandidata i druge vidove pomoći odražavaju politiku zapošljavanja države. Javne agencije upućuju kandidate ne samo na slobodna radna mesta na lokalnim tržištima rada već i na teritoriji čitave države. Na teritoriji Srbije dugo vremena je suverenu ulogu u povezivanju poslodavaca i kandidata imao Zavod za tržište rada koji je u poslednjih 7 godina preuzeo mere u obogaćivanju ponude i osavremenjivanju poslovanja (organizovanje raznih kurseva za nezaposlene). Neprofitne organizacije su skoncentrisane na pomoć pri zapošljavanju ljudi u specijalnim kategorijama, kao što su oni koji imaju neki invaliditet, ratnim veteranima i sl. Druga vrsta neprofitnih agencija odnosi se na stručna ili tehnička udruženja koja pomažu svojim članovima u pronalaženju posla.
- **privatne agencije** – predstavljaju važan izvor administrativnih i menadžerskih radnika. Svoje usluge naplaćuju svakom kandidatu kome nađu posao. Honorar može platiti aplikant ili poslodavac, s' time što se agencije specijalizuju za ona zanimanja za koja su poslodavci spremni da snose troškove.
- **Temp agencije** – (agencije za posredovanje privremenih radnika) su sredstvo za angažovanje privremeno zaposlenih radnika. Uticajem i učestalošću mnogih promena



ovi radnici poznati kao part time employees i trenutno čine kontingent ljudskog resursa koji je sve veći. Pod privremeno zaposlenim radnicima nekada su se podrazumevali sezonski radnici dok se danas podrazumevaju stručnjaci – inženjeri, naučnici, menadžeri koje organizacije angažuju radi rešavanja nekog konkretnog problema ili rada na nekom određenom projektu.

- **Lizing radnika** – je vid privremenog zapošljavanja koje se odnosi na duži vremenski period. Kada organizacija ima potrebu za angažovanjem radnika sa specifičnim veštinama, ona zaključuje ugovor sa lizing agencijom koja im može obezbediti zahtevani broj obučenih radnika. U Americi postoji veliki broj agencija specijalizovanih za oblast knjigovodstva, koje karakteriše sezonsko povećanje potreba za ovim kadrovima u periodu predaje poreskih prijava. Na ove kadrove organizacije ne plaćaju osiguranja, beneficije, ne snose troškove otkaza jer su oni zaposleni u lizing agenciji u koju se vraćaju po završetku posla.
- **Angažovanje po ugovoru** – Kompanije mogu da zaposle radnike radi obavljanja nekog specifičnog posla u ili izvan organizacije. Sa razvojem informacionih tehnologija angažovanje ovih radnika ne zahteva njihovo prisustvo u organizaciji, troškovi su niži jer nisu stalno zaposleni dok se primamljivost ovakvog angažovanja za potencijalne radnike ogleda u većoj fleksibilnosti i raspolaganju sa viškom vremena.
- **Lovci na glave (headhunting agency)** – su specijalizovane agencije za pronalaženje i zapošljavanje koje poslodavci angažuju za pronalazak vrhunskih stručnjaka. Procenat poslova u organizaciji koji zahtevaju veštine vrhunskih stručnjaka je mali ali izuzetno važan i ovakve agencije često predstavljaju jedini izvor regrutovanja kandidata za ovakve poslove. Baze podataka ovih agencija podrazumevaju veliki broj visokoobrazovanih stručnjaka i veoma brzo mogu da sastave listu potencijalnih kandidata dok bi organizaciji trebalo nekoliko meseci da završe izbor kandidata na važnim pozicijama. Međutim, neke agencije više se bave prodajom i ubeđivanjem poslodavaca da zaposle određene kandidate nego pronalaženjem onih pravih. Imperativ njihovog poslovanja je konstantna potraga za najboljim kadrovima što može dovesti do toga da u svojoj ponudi imaju i one koji nisu najbolji ali su trenutno raspoloživi.
- **Fakulteti** – predstavljaju veoma važan izvor regrutovanja budućih menadžera, tehničkog i profesionalnog kadra. Mnoga preduzeća u razvijenim zemljama šalju regrutera u predskeniranje diplomaca. Osobine koje se ocenjuju uključuju veštine komunikacije, rešavanje problema, obrazovanje. Dobar odnos i zainteresovanost organizacije za potencijalne kandidate stvaraju dobru sliku i pozitivan stav prema organizaciji. Odabir fakulteta zavisi od njihove reputacije (reputacija Harvarda je na toliko visokom nivou da se 80% njihovih studenata zaposli odmah po diplomiranju dok se preostalih 20% zaposli u naredna tri meseca) i iskustva sa prethodno zaposlenima iz istog izvora. Takođe organizacije mogu zainteresovanim kandidatima da omoguće posetu ili stažiranje.
- **Preporuke i otvorena vrata** – Preporuke podrazumevaju direktne preporuke kandidata od strane zaposlenih. Organizacije ističu oglase za preporuke u biltenima, zidnim oglasima ili intranetu. Ovi oglasi trebaju da sadrže nagradu ili novčane premije za one koji su predložili kandidata. Sistem preporuka zasnovan je na uverenju da će dobar radnik da preporuči isto toliko uspešnog kandidata. Trenutno zaposleni preporučuju najbolje kandidate jer stavljaju svoju reputaciju na kocku i takvi kandidati obično već imaju realnu sliku o organizaciji i poslu jer su puno informacija dobili od zaposlenih. Jedini nedostatak regrutovanja putem preporuka je mogućnost odbijanja

kandidata što može zaposlene učiniti nezadovoljnim i tako loše uticati na organizacionu klimu. Otvorena vrata su posebno značajan izvor regrutovanja radnika plaćenih na sat. Organizacija treba da omogući popunjavanje prijava svim zainteresovanim licima i kada ne postoji slobodno radno mesto. Na taj način pored kreiranja pozitivnog imidža u okruženju, organizacije stvaraju bazu podataka potencijalnih kandidata za neke buduće potrebe.

- **Internet** – danas predstavlja najefikasniji izvor regrutovanja kadrova. Prema istraživanjima Britanske službe za odnose u radu (IRS) tokom 2000. godine, oko 50% poslodavaca je nudilo posao preko Interneta i to prevashodno mesta za menadžere, profesionalna radna mesta i radna mesta za diplomirane studente. Danas, je takav vid regrutovanja mnogo razvijeniji što svedoči obilje literature koje obrađuje problem kako elektronskog regrutovanja tako i elektronskog upravljanja ljudskim resursima (Guetal, G. H., Gueutal, L. D., Stone, L., (2002). Jedan od načina korišćenja Interneta za regrutovanje je preko website–a organizacije. Uspešni oglasi na website–u su oni koji imaju lak pristup i korišćenje. Skoro svi sadrže podatke o poslu, dobar deo njih omogućava i podnošenje rezimea, a većina imaju opciju kompletne on line prijave. Organizacije se takođe mogu informisati o raspoloživoj radnoj snazi u bazama rezimea. Internet je jeftin medij koji ima neograničen vek trajanja, odgovori na objavljen oglas stižu mnogo brže i on line aplikacije mogu uključivati testove i automatizaciju procesa regrutovanja. Međutim, poslodavci koji imaju opciju Internet regrutovanja navode da postoji veliki broj neozbiljnih odgovora i nekvalifikovanih kandidata što se može rešiti automatizacijom procesa skeniranja i obrade rezimea.

Tabela br. 3. Prednosti i nedostaci izvora regrutovanja ljudskih resursa (Bahtijarević - Šiber F., (1999):Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb)

IZVOR REGRUTOVANJA	PREDNOSTI	NEDOSTACI
INTERNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ veća motivacija</li> <li>▪ mogućnost napredovanja</li> <li>▪ bolje poznavanje radnika</li> <li>▪ veća privrženost radnika</li> <li>▪ niži troškovi za isti posao</li> <li>zapošljavanje samo kod prvog posla</li> <li>▪ lakše uvođenje u posao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finansijska angažovanost oko obuke</li> <li>moćni moralni problemi kod onih koji su smatrali da su trebali da budu unapređeni</li> <li>zakulisne igre oko dobijanja unapređenja <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ usporavanje promena</li> <li>▪ manja mogućnost odabira</li> </ul> </li> </ul>
EKSTERNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nove ideje, znanja i podsticaji</li> <li>▪ niži troškovi angažovanja gotovog stručnjaka naspram visokih troškova ulaganja u obuku</li> <li>▪ nema političkih igrica u preduzeću</li> <li>▪ menja se postojeći način rada</li> <li>▪ širi se krug poslovnih partnera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>odabrana osoba ne može da se uklopi u organizaciju</li> <li>moćna ljubomora od insajdera koji nisu unapređeni <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dugi period prilagođavanja</li> <li>▪ veći rizik i skuplji odabir</li> <li>▪ blokiranje promocije zaposlenih</li> </ul> </li> </ul>

### 2.2.3.1.3 Kontrola i evaluacija procesa regrutovanja

Praćenje i procena efektivnosti i efikasnosti procesa regrutovanja je višestruko bitan prvenstveno da bi se obezbedio kvalitet za novac koji je dat i da bi bili sigurni da je broj prijavljenih putem bilo koje metode odgovarajući. Po završetku procesa regrutovanja potrebno je da evaluiramo njegove efekte i uspešnost što, u praksi, mali broj organizacija radi. Jedan od alata za procenu uspešnosti procesa regrutovanja je Cost benefit analiza kojom se često utvrđuje uspešnost tj. troškovi načina, metoda i izvora regrutovanja. U evaluaciji procesa regrutovanja ljudskih resursa najvažnije je prikupiti i analizirati sledeće informacije:

- a) troškove aktivnosti, odnosno troškove rada osoblja koje je angažovano na regrutovanju, operativne troškove (putovanja, naknade agencijama, troškove oglašavanja i sl.) i opšte troškove (iznajmljivanje privremenih prostora i opreme),
- b) troškove po novozaposlenom kandidatu prema izvoru regrutovanja,
- c) odnos između prihvatanja i ponude posla kandidatima,
- d) analizu pozitivno i negativno ocenjenih prijavi i
- e) odnos prihvatanja i odbijanja ponuđene plate

Dakle, da bi uopšte imali kvalitetne radnike morate ih prvo pronaći. Poslodavci su danas svesni činjenice da uspešnost organizacije zavisi od kvaliteta ljudskih resursa kojima raspolažu, štaviše u mnogim sektorima tržišta rada odvija se pravi rat za najbolje ljude. Kvalitetnim i efikasnim regrutovanjem i selekcijom možete doći do profesionalaca koji će biti sposobni da uspešno obavljaju poslove koje određene pozicije zahtevaju, koji će imati odgovarajuće uslove razvoja i koji će biti zadovoljni na radnom mestu. Veliki doprinos procesa regrutovanja i selekcije ljudskih resursa u poboljšanju učinka organizacije potvrdila su i mnoga empirijska istraživanja (Patterson, M., West, M., Lawthorn, R., Nickell, S., (1997). Na primer, istraživanje u malim i srednjim proizvodnim organizacijama potvrdila su uticaj sticanja i razvoja veština i sposobnosti zaposlenih korišćenjem metoda selekcije, uvođenja u posao, treninzima i nagrađivanjem, na učinak organizacije. i zato su regrutovanje i selekcija od velike važnosti u procesu menadžmenta ljudskih resursa.

Procesi regrutovanja i selekcije usmereni su na identifikaciju, privlačenje i izbor odgovarajućih kandidata koji će ispuniti organizaciona očekivanja. Regrutovanje i selekcija su neodvojivi procesi "tamo gde regrutovanje prestaje selekcija počinje" (Anderson, C., 1994). Bez obzira na njihovu neodvojivost važno je da napravimo razliku između ove dve aktivnosti.

### 2.2.4 Selekcija ljudskih resursa

Autorka Bogićević Milkić, B., (2006) proces selekcije definiše kao set aktivnosti kojima se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određeni posao i donosi odluka o njihovom zapošljavanju odnosno odbijanju dok autorka Bahtijarević Šiber, F., (1999) definiše selekciju kao postupak kojim se primenom unapred utvrđenih i standardizovanih metoda i tehnika za određeni posao odabiraju oni koji najbolje odgovaraju njegovim zahtevima. Iako na izgled ne postoje značajne razlike u definisanju pojma selekcije između različitih autora možemo da primetimo da autorka Bahtijarević Šiber, F., (1999) načinom definisanja procesa selekcije ističe važnost analize posla na osnovu koje se definišu kriterijumi za izbor odgovarajućeg kandidata i važnost unapred definisanih metoda i tehnika koje su jedinstvene za svaku organizaciju. Takođe, naglašava da je cilj procesa selekcije prognoza maksimalne buduće kako radne tako i organizacione uspešnosti čime neosporno naglašava značaj uloge svakog pojedinca u ostvarenju organizacionih ciljeva. Na organizacijama je da sistematizovanim pristupom odaberu kandidate koji će svojim radom doprineti ostvarenju organizacionih ciljeva.

Srž kvalitetne selekcije podrazumeva postizanje maksimalne usklađenosti između zahteva posla i individualnih karakteristika, tj. identifikovanju onih kandidata koji sa svojim osobinama i potencijalima u potpunosti odgovaraju zahtevima posla ( Bahtijarević Šiber F.,1999).

#### *2.2.4.1 Definisane kriterijuma selekcije i specifikacije kandidata*

Prvi korak u procesu selekcije je **definisane kriterijuma selekcije i specifikacije kandidata**. Ukoliko kriterijumi po kojima se kandidati kategorišu nisu jasni, nemoguće je doći do pouzdanih odluka prilikom oblikovanja odgovarajućeg procesa selekcije. Kriterijumi selekcije se obično prikazuju u vidu specifikacija tj. opisa osobe koja predstavlja idealnog kandidata. Dva najpoznatija formata koja organizacije upotrebljavaju je Aleck Rodger-ov plan od sedam tačaka (seven point plan) i Frejzerov okvir (John Munro Frazers fivefold framework). Lewis, C., (1985) izdvaja tri kriterijuma selekcije:

- a) **organizacioni** (organisational criteria) – su one karakteristike radnika koje organizacija vrednuje,
- b) **funkcionalni** (departmental criteria) – koji podrazumevaju npr. definisanje odgovarajućih interpersonalnih sposobnosti svih članova odeljenja za ljudske resurse, ili odeljenja marketinga, istraživanja i razvoja itd.
- c) **individualni** kriterijumi radnog mesta (individual job criteria) – sadržani su u opisu i specifikaciji posla i opisu osobe koji su izvedeni na osnovu analize posla. Ovi kriterijumi, izvedeni na osnovu zadataka koje treba obaviti, najčešće se koriste prilikom procesa selekcije. Pitanje pristupa specifikaciji posla oko koga se i danas vode polemike je da li prvo treba na osnovu analize zadataka iz koje proizilazi opis posla izvoditi lične kvalitete, attribute i kompetencije za obavljanje tog posla ili identifikovanjem pojedinaca uspešnih u nekom poslu dati njihove karakteristike. U prvom slučaju problem predstavljaju promene u okruženju čija je posledica stalna promena zahteva i zadataka posla dok je u drugom slučaju problem identifikovanje ključnih karakteristika i atributa koji moraju biti naglašeni. Danas organizacije pored specifikacije osobe razvijaju profil kompetencija (competency profile) tj. naglašanih karakteristika osobe koje rezultiraju efektivnim učinkom a obuhvataju lične sposobnosti, znanje, motive, posebne kvalitete, imidž i društvenu ulogu (Boyatzis, R., 1982). Prednost kompetencija je u tome što na integrisan način mogu biti korišćene za aktivnosti selekcije, razvoja, evaluacije i nagrađivanja. Iz njih se mogu izvesti bihejvioralni pokazatelji na osnovu kojih se može vršiti procena. Sve dok se ne utvrde i eksplicitno postave kriterijumi teško je utvrditi koje će se osobine kandidata meriti i koje su metode odgovarajuće.

Na osnovu navedenih kriterijuma dolazimo do zaključka da je za njihovo definisanje neophodna saradnja tima stručnjaka (člana sektora ljudskih resursa, člana sektora koji traži zaposlenog, člana top menadžmenta, i psihologa).

#### *2.2.4.2 Metode selekcije*

Drugi korak u procesu selekcije predstavlja **izbor metoda selekcije**. Svrha odabira odgovarajućih metoda je kako prikupljanje informacija čije analize se koriste za predviđanje radnog uspeha pojedinca tako i utvrđivanje stepena usklađenosti između zahteva posla i individualnih osobina potencijalnih kandidata (Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., 2004).

Koje metode će se upotrebiti zavisi od posla tj. radnog mesta za koje biramo kandidate, opšte politike i strategije zapošljavanja, stručnosti ljudi koji se bave ljudskim resursima, filozofije i stavova menadžmenta i dr. U suštini, prikupljene informacije i izabrane metode osnova su za donošenje odluke u procesu selekcije kandidata. Metode selekcije i izvore prikupljanja podataka možemo podeliti u dve grupe: konvencionalne u koje spadaju: prijava na konkurs,

biografija, svedočanstva i diplome o obrazovanju, preporuke, psihološki testovi, intervjui, testovi uzoraka posla, probni rad, situacioni testovi, centri procene i medicinska ispitivanja i nekonvencionalne u koje spadaju: poligrafske analize, grafološke analize, testiranje na drogu i dr. U zavisnosti od faktora i kriterijuma koje organizacija eksplicitno utvrdi i definiše vrši se odabir odgovarajućih metoda i izvora informacija. U samom procesu selekcije obično se koristi kombinacija metoda, i to u skladu sa samim poslom, adekvatnošću, prihvatljivošću, vremenom, administrativnim olakšicama, troškovima, preciznošću i sposobnošću osoblja zaduženog za selekciju. Svrha odabira odgovarajućih metoda je kako prikupljanje informacija čije analize se koriste za predviđanje radnog uspeha pojedinca tako i utvrđivanje stepena usklađenosti između zahteva posla i individualnih osobina potencijalnih kandidata.

Kao što je već navedeno selekcija kandidata sprovodi se na osnovu informacija koje organizacija poseduje prikupljanjem iz različitih izvora. U teoriji i praksi navodi se niz izvora informacija o kandidatima kao što su (Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., 2005):

- prijava za zaposlenje koja se sastoji od 2 dela: prvi deo sadrži podatke o kandidatu a u drugom delu se nalaze podaci relevantni za posao na koji se kandidat prijavio;
- molba za zaposlenje – je dokument iz kojeg se dobijaju isti podaci koji se dobijaju iz prijave; preporuka za prijem na posao – traži se od pojedinca ili institucije;
- upitnik o opštim podacima – pomoću koga se prikuplja nekoliko grupa podataka i to tako da je ispuni sam kandidat ili osoba koju on ovlasti;
- ispitivanje školskih kvalifikacija – se često koriste kao glavni kriterijum pri izboru kandidata;
- podaci iz radnih karakteristika – se često koriste prilikom novog zaposlenja ili prilikom promocije;
- banka biografskih informacija – je jedna od starijih metoda prikupljanja podataka o kandidatu koju je oblikovala Life Insurance Agency management association za životno osiguranje prodajnog osoblja;
- ispitivanje porekla – odnosi se na proveru nekih podataka relevantnih za zaposlenje koje kandidati ponekad daju kako bi pokazali da poseduju bolje uslove nego što ih stvarno poseduju;
- prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija – odnosi se prvenstveno na podatke koji se mogu prikupiti od rodbine, zatim od škola i drugih obrazovnih institucija;
- ispitivanje laži pomoću poligrafa – koristi jedan mali broj preduzeća i drugih institucija kako bi izmerili promene u disanju, krvnom pritisku i otkucaju srca;
- medicinski pregledi - predstavljaju poseban i značajan izvor informacija o zdravstvenom stanju kandidata u odnosu na zahteve posla;
- probni rad – najstariji način prikupljanja podataka o kandidatu i
- testovi i intervjui- najznačajniji izvor informacija

Prema autorima Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004) kao najčešće i najvažnije metode selekcije navode se:

- a) **Formulari za prijavu** – upotrebe formulara olakšala je sortiranje prijave i pravljenje lista užeg izbora kandidata omogućavajući osobama zaduženim za intervjue da formular koriste kao osnovu za sam intervju. U poslednje vreme formulari su prošireni u formi

rezimea. Autori Anderson, N. H., i Shackleton, V. J., (1992) su definisali rezime kao istorijski verifikovane podatke o pojedincima u vidu formulara za prijavu koji su neophodni tokom selekcije. Rezime se najčešće koristi u organizacijama koje popunjavaju veliki broj radnih mesta, pa dobijaju i veliki broj prijavi. Ovaj metod predstavlja pokušaj da se karakteristike prijavljenih uporede sa karakteristikama uspešnih radnika na određenom radnom mestu. Uopšteno posmatrajući, formulari za prijavu se koriste kao najjednostavniji način pružanja sinopsisa istorijata osobe koja se prijavljuje. Oni kandidatu pružaju mogućnost da se predstavi pomoću unapred determinisane strukture, ubrzavaju razvrstavanje i pravljenje liste užeg izbora i služe kao vodič tokom intervjua.

- b) **Samostalna procena** – Postoji pojačano interesovanje da se kandidatima pruži što više informacija o poslu, kroz neformalne diskusije, video prezentacije, ili slanjem informacija uz formular za prijavu. Ovakav pristup omogućava kandidatima da se upoznaju sa realnim opisima posla i shodno tome procene svoju podobnost.
- c) **Odabir putem telefonskog razgovora** – prikupljanje podataka putem telefonskog razgovora može se koristiti umesto formulara za prijavu ukoliko je vreme od izuzetnog značaja ili je kandidat geografski udaljen. Ova metoda najbolje funkcioniše ukoliko postoji unapred pripremljena lista pitanja tako da se od svakog kandidata dobiju standardizovane informacije.
- d) **Testiranje** – Upotreba testova u procesu selekcije radnika izaziva oprečna mišljenja. Pristalice testiranja ističu nepouzdanost intervjua za predviđanje određenih rezultata kandidata i ukazuju na veću pouzdanost, preciznost i objektivnost podataka dobijenih testiranjem dok, sa druge strane, protivnici testiranja imaju poteškoća sa uklapanjem rezultata testova u ostale dobijene rezultate (Fletcher, C., i dr. 1990). Ipak, korišćenje testova prilikom selekcije se povećava pa je još 1997. godine zabeleženo da 75% organizacija koristi testove sposobnosti, a 60% testove ličnosti (Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., 2004). Odabir testova se vrši na osnovu korelacije između rezultata testova i odgovarajućih rezultata u radu. Ono što treba imati u vidu kada su u pitanju testovi kao metod selekcije je:

- validnost testova - neke menadžere isključivo interesuje prediktivna validnost tj. mera do koje određeni test može predvideti učinak zaposlenog na odgovarajućem poslu. Prediktivna validnost se meri poređenjem rezultata testa sa učinkom u budućnosti. To može biti stepen grešaka, stepen proizvodnje, procena ocena, stepen odsustvovanja ili bilo kog drugog kriterijuma od značaja za organizaciju,
- pouzdanost - predstavlja stepen do koga test konzistentno meri ono što je zadato,
- primena i tumačenje - ova stavka rezervisana je za obučene i kvalifikovane pojedince. Rezultati testova pogotovu testova ličnosti zahtevaju pažljivo tumačenje jer će testom biti mereni neki aspekti ličnosti koji su za posao nevažni i
- kontekst testova - evaluacija rezultata testova treba vršiti u kontekstu drugih informacija o kandidatima. Odluke prilikom selekcije treba da budu donesene i na osnovu velikog broja drugih podataka jer postoje drugi kvaliteti kandidata koje test ne može da izmeri.

Testovi predstavljaju instrument za ispitivanje veština i znanje kandidata, njegovih sposobnosti i različitih osobina. Postoje različite vrste testova a najznačajniji su: testovi

znanja, testovi sposobnosti, testovi interesa i testovi ličnosti. Većina ovih testova podrazumeva princip papir-olovka tj. sastoje se od pisanog materijala. Međutim postoje i testovi tipa specifičnih instrumenata koji se koriste za ispitivanje određenih sposobnosti kao što su senzorne i psihomotorne. Da bi bilo koji od navedenih oblika testova imao pravu vrednost on mora posedovati metričke karakteristike – valjanost, objektivnost, pouzdanost, osetljivost i baždarenost.

Vrste testova:

- Testovi znanja - Služe za utvrđivanje stečenih radnih navika, veština i znanja kandidata. Koriste se u slučajevima kada su kandidati imali prethodno iskustvo u radu a to znači da se više koriste u slučaju premeštanja zaposlenih i u slučaju utvrđivanja potrebe za dopunskom odlukom. Obično se javljaju u tri oblika i to:
  - u obliku standardizovanih usmenih pitanja – prednosti su mogućnost postavljanja dopunskih pitanja i razjašnjenja pitanja dok ih kandidat ne razume
  - u obliku pisanih pitanja – postoje brojni a među poznatijima su Puredueovi testovi znanja
  - u obliku uzorka posla – dele se na verbalne i motorne
- Testovi sposobnosti - Služe za dobijanje podataka o latentnim mogućnostima čoveka pre uvežbavanja da tokom osposobljavanja za neki posao stekne odnosno usavrši određene specifične veštine i znanja. Razlikuje se više vrsta testova od kojih se neki koriste za ispitivanje opših a neki za ispitivanje specifičnih intelektualnih sposobnosti. U tom smislu postoje: testovi senzorne sposobnosti – utvrđuje se obim sposobnosti ispitanika (najčešće vid, sluh, dodir, ukus i miris); testovi mentalne sposobnosti – ispituju i mere se mentalne sposobnosti kandidata a rezultat su više faktora koji učestvuju u intelektualnom procesu svakog čoveka. Delimo ih na: testove perceptivnih sposobnosti – ispituju sposobnost brzog i tačnog opažanja oblika i malih razlika u oblicima ili sposobnosti da se na osnovu malog broja opaženih detalja brzo i tačno prepoznaju predmeti; testovi specijalnih sposobnosti – sposobnost zamišljanja i predstavljanja rasporeda i odnosa površina i predmeta u dve ili tri prostorne dimenzije; testovi numeričkih sposobnosti – ispituju sposobnost brzog i tačnog izvođenja jednostavnih računskih operacija; testovi verbalne sposobnosti – ispituju sposobnost brzog i lakog razumevanja govornih simbola kao i sposobnost brzog i lakog izražavanja misli; testovi verbalne fluentnosti – ispituju sposobnost lakoće upotrebe reči i bogatstvo govora; testovi inteligencije – ispituju sposobnost otkrivanja zakonitosti brojčanih nizova, otkrivanja stranih elemenata u nizu logičko zaključivanje i pronalaženje rešenja; testovi mehaničke sposobnosti – služe za utvrđivanje sposobnosti ispitanika za upotrebu alata i mašina; testovi psihomotorne sposobnosti – služe za utvrđivanje spretnosti ruku, prstiju, položaja tela, brzine reagovanja, mirnoće ruku i dr.
- Testovi interesa - Ispituju koliko je profesionalni interes kandidata kompatibilan interesima onih koji su uspešni u obavljanju dotičnog posla. Oni iniciraju poslove za koje kandidat ima najviše interesa. Postoji nekoliko testova za ispitivanje kandidata kao što su Strong - ov test za izbor zanimanja, Kuder - ov test preferencije, Cordall - ov test interesa za biznis i dr. Strong - ov test se temelji na 400. pitanja, a odgovori na njih trebaju da ukažu na interes kandidata za određeno zanimanje. Kuder - ov test preferencije ima 4. dela koji se odnosi na izbor zanimanja, mere deset područja interesa i deset zanimanja. Cordall - ov

test interesa za biznis odnosi se na pet oblasti: računovodstvo, prikupljanje i sređivanje podataka rad u prodavnicama i poslovi stenografa.

- Testovi ličnosti - Služe za ispitivanja složenijih osobina i oblika adaptacije čoveka koji dolaze do izražaja u tipičnom načinu emotivnog ponašanja, u širim osnovnim stavovima prema sebi prema drugima, prema društvu u karakteristikama aktiviteta, u ličnim interesima i motivima. Postoje dve vrste testova a to su: analitički - služe za utvrđivanje nekih crta ličnosti više ili manje arbitrarno odabranih. Od ovih testova su najpoznatije skale stavova, upitnici i tzv. objektivni testovi; sintetički testovi – služe za ispitivanje integracije različitih potreba, tendencija i stavova individua onako kako se ti aspekti manifestuju u adaptaciji individue u sebi i svojoj okolini. Od ovih testova su najvažniji metoda autobiografije, metoda projektivne tehnike, metoda intervjua.

e) **Metode grupne selekcije i centri procene** - korišćenje grupnih zadataka u selekciji i kandidata datira još od vremena Drugog svetskog rata. Takva merenja su dobila na značaju zahvaljujući upotrebi u centrima procene. Prema autoru Plumbley, P. R., (1985) cilj metoda grupne selekcije je pružanje dokaza o sposobnosti kandidata:

- da se uklopi sa drugima
- uticaja i načina uticanja na druge
- verbalnog izražavanje
- jasnog i logičnog razmišljanja
- korišćenja prethodnog iskustva i posvećivanja novom problemu
- da ustanovi tip svoje uloge u grupi

Ove karakteristike je teško utvrditi putem drugih metoda selekcije. Specifičnost ove metode ogleda se u tome što onome ko vrši odabir pruža primere odnosa, tako da se mogu odlučiti za odgovarajuće. Tri grupe zadataka koji mogu biti korišćeni prilikom procene su **grupe bez vođe** u kojima se u grupi od šest do osam ljudi daje zajednička tema za diskusiju; **komandne vežbe** u kojima se članovima grupe nakon detaljnih objašnjenja podele uloge zasnovane na situacijama iz života koje treba da reše i na osnovu dodeljene uloge brane pred ostalim članovima; **grupno rešavanje problema** podrazumeva okupljanje grupe kandidata, zadavanje problema i vremenskog ograničenja što znači samoorganizaciju kandidata, podelu uloga i poslova. Takvi zadaci se mogu razviti u poslovne igre i studije slučaja.

f) **Centri procene** koriste višestruke tehnike selekcije, u kojima metode grupne selekcije predstavljaju ključni element zajedno sa ostalim vežbama simulacije posla, psiholoških testova, brojnim intervjuima i prezentacijama. U centrima za procenjivanje, linijski menadžeri, supervizori i/ili uvežbani psiholozi ocenjuju kandidate dok prolaze kroz jedan ili više dana vežbi koje simuliraju stvarne probleme s kojima bi se suočili na poslu. Na osnovu popisa opisnih dimenzija koje stvarni nosilac posla mora posedovati, aktivnosti mogu uključivati intervjue, vežbe rešavanja problema, grupne rasprave bez vođe i igre poslovnog odlučivanja. Na primer, od kandidata se može zahtevati da igra ulogu menadžera koji mora odlučiti kako da odgovori na deset dopisa sa vremenskim ograničenjem od dva sata. Dokazi o delotvornosti centara za procenu su impresivni. Dosledno su pokazali rezultate koji predviđaju kasniji radni učinak na menadžerskim položajima.



**g) Intervju** - U Koreji, Japanu i mnogim drugim azijskim zemljama, intervjui sa zaposlenima nisu bili tradicionalni deo procesa selekcije. Odluke su se gotovo u potpunosti temeljile na bodovima sa ispita, akademskim dostignućima i pismima preporuke. Međutim, tako nije u većini sveta. Prema autoru Plumbley, P. R., (1985) intervju bi se mogao definisati kao ciljno usmeren razgovor kojim se ispituje da li je kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio. U tu svrhu organizacije nastoje da dobiju adekvatne informacije o kandidatu kao što su individualni potencijal, interes za posao, sposobnost delovanja na druge ali isto tako i da daju kandidatu informacije o poslu i preduzeću. Intervjui se mogu kategorisati Plumbley, P.R., (1985):

- Po obliku razlikujemo: struktuirani, nestruktuirani i polustruktuirani intervju,
- Po broju učesnika razlikujemo individualni (jedan intervjuer i jedan intervjuirani), panele (tri do pet intervjuera i jedan intervjuirani), i grupni intervju (jedan ili više intervjuera i grupa intervjuiranih) i
- Prema ulozi u procesu selekcije razlikujemo preliminarni, dijagnostički i prijemni intervju.

Osnovne elemente intervjua čine intervjuer, intervjuisani i sam postupak (proces) intervjua. Intervjuer mora između sebe i kandidata da uspostavi poverenje i razumevanje. Da bi to postigao on mora imati odgovarajuće osobine kao što su razumevanje, prihvatanje i saosećanje i obuka samog intervjuera. U tu svrhu se koriste dve tehnike: igranje uloga (role play) i učenje na ranije sprovedenim intervjuima. Sam postupak intervjua ima za cilj da se dobiju podaci o kandidatu i oceni da li je on pogodan za posao. Da bi se to postiglo postupak intervjua mora biti tako oblikovan da omogućiti ostvarenje tog cilja. U tom smislu većina autora smatra da bi ovaj postupak trebao obuhvatati sledeće etape Bahtijarević Šiber, F., (1999):

- Upoznavanje sa podacima o kandidatu pre intervjua,
- Upoznavanje sa zahtevima posla za koje se kandidat prijavio,
- Planiranje područja u okviru kojih će se odvijati intervju,
- Oblikovanje barem glavnih pitanja iz planiranih područja,
- Sprovođenje intervjua i
- Obrada rezultata dobijenih intervjuom.

Sprovođenje intervjua je neposredna komunikacija između intervjuiste i kandidata i sprovodi se prema nekim pravilima kao što su:

- Intervju se ne sme pretvoriti u isključivo postavljanje pitanja kandidatu,
- Intervju se ne može voditi kao običan razgovor već mora biti pripremljen i ciljno orijentisan,
- Intervju se uvek sprovodi nasamo sa kandidatom,
- Za vreme intervjuisanja intervjuist mora da stekne poverenje ispitanika,
- Za vreme intervjuisanja treba što više odobravati kandidatu a pogotovo kad navodi nepovoljne podatke o sebi,
- Ispitivač treba da oceni sa koliko je iskrenosti kandidat odgovorio na pojedino pitanje, kada je namerno nastojao da izbegne odgovor i zbog čega.

- Nakon što je završen intervju pristupa se njegovoj obradi kojoj je svrha da u sažetoj formi izrazi opšte karakteristike ličnosti kandidata i pogodnosti za obavljanje posla za koji se prijavio.

Ono što treba imati u vidu je da ne postoje savršene metode selekcije. U najboljem slučaju oblikovanjem aktivnosti u okviru samog procesa selekcije organizacijama pruža mogućnost preciznijeg predviđanja budućeg učinka zaposlenih. U tom smislu, selekcija se može posmatrati kao proces koji pomaže organizacijama da izbegnu angažovanje neodgovarajućih kandidata (Cook, M., 2009).

#### **2.2.4.3 Donošenje odluke o izboru kandidata**

Poslednji korak u procesu selekcije je donošenje odluke o izboru kandidata. Odlučivanje podrazumeva procenjivanje svakog kandidata prema kriterijumu selekcije koji je definisan u specifikaciji osobe, a ne poređenje jednog kandidata sa drugim. Takođe, donošenje konačne odluke predstavlja kritičnu etapu u procesu selekcije obzirom na to da se između više kandidata prijavljenih za dati posao mora izvršiti izbor. Pri tome je za odluku o izboru bitno šta kandidat može i što kandidat hoće, obzirom na to da ta dva faktora neposredno utiču na učinak kandidata. U razmatranju informacija moguća su dva pristupa klinički i statistički:

- a) Klinički pristup donošenju odluke o kandidatu polazi od informacije o kandidatu.
- b) Statistički pristup donošenja odluke o kandidatu koji se inače smatra objektivnijim polazi od statističke obrade određenih pokazatelja i njihove važnosti. Autori Sherman, W. A., Bohlander, W. G., Chrudden, J. H., (1988) navode tri takva pokazatelja a to su: stopa selekcije, tačka preseka, i diferencijalna vrednost. Niska stopa selekcije pokazuje da je selekcija bila rigorozna. Definitivnu odluku mora ipak doneti menadžment odeljenja za koje se kandidat bira.

#### **2.2.5 Uvođenje u posao i orijentacija**

Uvođenje u posao i orijentacija kao elemenat procesa menadžmenta ljudskih resursa, ukoliko postoji u organizacijama, najčešće se zanemaruje (Brown, S. P., 1996). Međutim, kako su brojna istraživanja (DeCenzo, A. D., Robbins, P. S., Verhulst, L. S., 2010) godinama unazad pokazala da je proces uvođenja u posao i orijentacije radnika pravi mehanizam prvenstveno za smanjenje početnih troškova u eventualnim greškama koje će novozaposleni napraviti, za smanjenje anksioznosti i postavljanje okvira poželjnog ponašanja, za smanjenje fluktuacije zaposlenih usled osećaja niže vrednosti, za manji utrošak vremena nadređenih u objašnjavanju posla novozaposlenima, za razvoj realnih očekivanja od posla, povećanje zadovoljstva na poslu itd., u organizacijama se sve više vremena i resursa ulaže u njegovo dizajniranje. Prema istraživanju Salvsten Stetson grupe (Amble, B., 2006), u oko dve trećine američkih organizacija smatraju da im je poboljšanje programa orijentacije neophodno kako bi poboljšali motivaciju, zadovoljstvo poslom i zadržavanje zaposlenih odnosno kako bi unapredili i zadržali ljudski kapital koji je osnova sticanja konkurentne prednosti.

Prema autorima Klein, H. J., i Weaver, N. A., (2000) proces orijentacije zaposlenih se posmatra kao sastavni deo obuke dizajniran sa ciljem upoznavanja novozaposlenih sa njihovim novim ulogama i odgovornostima, kolegama i organizacijom u celini. Dobro dizajnirani programi orijentacije imaju za rezultat, smatraju autori, višu produktivnost, lojalnost i doprinos radnika. Prema French, J. R. P., (1994) orijentacija je proces upoznavanja novozaposlenih sa organizacijom i poslom. Autori Werner, M., i Randy, L. D., (2009) proces orijentacije posmatraju kao deo socijalizacije. Autori Gregg, P., i Wadsworth, J., (1999) u svojim analizama pokazuju da je od 870.000 radnika koji su 1992. godine započeli novi posao, 17% napustilo

posao za tri meseca a 42% za dvanaest meseci kao posledica lošeg usklađivanja očekivanja sa samim poslom i neefikasnog uvođenja u posao.

Prema autorima Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004) uvođenje novih radnika u posao ima više ciljeva i svi su usmereni na pripremanje tih novih radnika za što efikasniji rad na novim radnim mestima u što kraćem vremenskom periodu. Važno je da novozaposleni u što kraćem vremenskom periodu nauče šta se od njih očekuje, šta mogu očekivati od drugih zaposlenih kao i usvajanje vrednosti, kulture i normi ponašanja u organizaciji.

Prema autoru Marušić, S., (2001) da bi organizovanje orijentacije novozaposlenih imalo smisla trebalo bi biti usmereno u dva pravca:

- a) Dovođenje profila (dopunsko obrazovanje) – kako je svako radno mesto specifično u smislu tipa, zahteva i tehnološke razvijenosti u organizacijama se kraćim seminarima ili supervizijom nadzornika dopunjuju znanja kandidata onim specifikacijama koje podrazumeva to radno mesto i
- b) Prilagođavanje organizaciji i ljudima koje podrazumeva tri faze i to:
  - I. faza – u kojoj se kandidati upoznaju sa osnovnim informacijama o organizaciji, osnovnim ciljevima i planovima, pravilima i procedurama, sistemi plaćanja, upoznavanje sa načinom funkcionisanja odeljenja u kome će raditi itd.
  - II. faza – u kojoj brigu o zaposlenom vodi isključivo neposredan rukovodilac čiji je primarni zadatak precizan opis zahteva radnog mesta, specifičnih formalnih i neformalnih pravila, opis organizacije odeljenja, obilazak i upoznavanje radnih mesta sa kojima će neposredno saradivati itd., i
  - III. faza – podrazumeva praćenje i evaluaciju kandidata u daljem profesionalnom razvoju za koju je zaduženo odeljenje za ljudske resurse uz saradnju sa neposrednim rukovodiocem.

Kako su orijentacija i uvođenje u posao važni za nove radnike tako su jednako važni i za postojeće radnike koji su premešteni na neko drugo radno mesto. Iako ne postoji univerzalan proces orijentacije, većina je usmerena na upoznavanje sa poslom, organizacijom, odeljenjem, procedurama i pravilima, organizacionom kulturom i razvojem zaposlenih sa ciljem poboljšanja učinka zaposlenih i sprečavanjem odlaska ljudskog kapitala (Ganser, T., 2000).

Prema autorima Mondy, R. W., i dr. (2002) osnovni elementi procesa orijentacije su:

- a) Situacija u vezi sa zapošljavanjem – podrazumeva upoznavanje sa osnovnim informacijama o poslu i njegovoj ulozi u ostvarenju ciljeva odeljenja i organizacije
- b) Procedure i pravila – podrazumeva upoznavanje sa osnovnim procedurama i pravila koja su, u većini organizacija, napisana u priručniku za zaposlene
- c) Kompenzacije i beneficije – podrazumeva upoznavanje sa sistemom nagrađivanja u organizaciji
- d) Organizaciona kultura – podrazumeva uklapanje u sistem vrednosti, verovanja i norma ponašanja karakteristične za određenu organizaciju
- e) Timski rad – podrazumeva naglašavanje značaja timskog rada između zaposlenih unutar odeljenja ali sa zaposlenima u drugim odeljenjima sa ciljem shvatanja odnosno doživljaja organizacije kao celine
- f) Razvoj zaposlenih – podrazumeva upoznavanje sa potrebom za kontinuiranim poboljšanjem znanja, veština i sposobnosti zaposlenih u uloge organizacije u podršci zaposlenima u ostvarenju ciljeva vezanih za razvoj
- g) Socijalizacija – podrazumeva proces u kome se novozaposleni radnik prilagođava i adaptira uslovima radne sredine i pravilima poslovanja celokupne organizacije

## 2.2.6 Motivacija i zadovoljstvo poslom

Motivacija i zadovoljstvo poslom kao dva faktora koja imaju značajan uticaj na efikasnost i efektivnost organizacije su teme proučavanja i istraživanja godinama unazad. Važno je istaći da su motivacija i zadovoljstvo poslom dva različita faktora i kao takva doprinose različitim uticajima na ponašanje zaposlenih. U svom radu: “Job satisfaction and motivation: what are the difference among these two?”, autori Kian, T. S., Yusoff, W., i Rajah, S., (2014) ističu da iako su zadovoljstvo poslom i motivacija međusobno komplementarni i imaju slične zavisne varijable njihov uticaj na ponašanje zaposlenih je različit i zato su pažnju u radu prvenstveno usmerili na pojašnjenje razlike između ova dva pojma. Autori Whiseand, P., i Rush, G., (1988) posmatraju motivaciju kao očekivani rezultat za realizovan posao koji će istovremeno uticati na zadovoljenje potreba pojedinca. Zadovoljstvo poslom autor Locke, E. A., (1976) definiše kao pozitivno emotivno stanje ili osećaj o realizovanom poslu. Dok na motivaciju utiče trenutna interpretacija sagledavanja veze između ponašanja i nagrade zadovoljstvo poslom je usmereno na to kako se pojedinac oseća povodom nagrada za realizovan posao. Drugim rečima prema autoru Carr, G., (2005) motivacija je rezultat očekivanja u budućnosti dok je zadovoljstvo poslom rezultat prošlih događaja.

### 2.2.6.1 Definisane pojma motivacije

Sam termin motivacija definisali su brojni naučnici. Autori Whiseand, P., i Rush, G., (1988) posmatraju motivaciju kao volju pojedinca za ostvarenjem određenog cilja uslovljenu zadovoljenjem potreba. Kian, T. S., Yusoff, W., i Rajah, S., (2014) definišu motivaciju kao volju pojedinca da donese odluke koje su rezultat njegovog/njenog ciljno orijentisanog ponašanja. Fuller M. A., i dr. (2008) smatraju da je motivacija jačina, pravac i istrajnost pojedinca u postizanju određenih ciljeva, pri tome posmatrajući jačinu kao napor pojedinca u ostvarenju ciljeva, pravac kao put do određenog cilja i istrajnost kao vreme koje je pojedinac spreman da uloži. Prema autoru Saraswathi, S., (2011) motivacija je volja da se uloži napor ka ostvarenju organizacionih ciljeva uslovljena zadovoljenjem potreba pojedinca. Možemo primetiti tri ključna elementa svih definicija i to napor, organizacioni cilj i potreba.

Postoji slaganje autora Kian, T. S., Yusoff, W., Rajah, S., (2014) da motivacija pojedinca počinje priznavanjem postojanja same želje, zatim želje da se nešto postigne i na kraju konkretnim akcijama sa ciljem zadovoljenja spoznate želje.

Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organizuju, usmeravaju i određuju mu trajanje (Bahtijarević Šiber, F.,1999). Motivacija odgovara na pitanje zašto se neko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže određeni nivo uspeha. Najjednostavnije definisanje motivacije je ono koje smatra da je ona traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno, zadovoljenje potreba (Maslow, A., 1982).

Sa aspekta rada i u organizacionom kontekstu, motivacija se posmatra kao kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radnom mestu. Sažetije, motivacija započinje i održava aktivnost u određenom smeru (Dubin, R.,1961).

Sa procesnog aspekta motivacija se posmatra kao niz povezanih zavisnih i nezavisnih varijabli koje objašnjavaju smer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, dok su efekti sposobnosti, veštine razumevanja zadatka i ograničenja vezana za okruženje konstanti (Campbell, J. P., Pritchard, R. D.,1976)

Motivacija se odnosi na ponašanje usmereno ka cilju, odnosno sve oblike svesnog i voljnog ponašanja, mada neki autori (Bahtijarević Šiber, F.,1999) smatraju da motivacija podrazumeva i nesvesno usmerene aktivnosti.

Na osnovu navedenog autorka Bahtijarević Šiber F., (1999) zaključuje da je motivacija zajednički pojam za sve interne faktore koji konsoliduju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organizuju individualne aktivnosti, usmeravaju ponašanje te mu određuju smer, intenzitet i trajanje.

Takođe smatra da se radi o vrlo složenoj i dinamičkoj koncepciji koja se temelji na raznolikim ljudskim potrebama, aspiracijama, vrednostima i preferencijama koje su ne samo različite kod različitih ljudi nego se razvijaju i usmeravaju sa rastom i razvojem osobe, te promenom njene objektivne/subjektivne situacije - odnosno različite su za iste osobe u različitim situacijama i periodima njihovog života i razvoja.

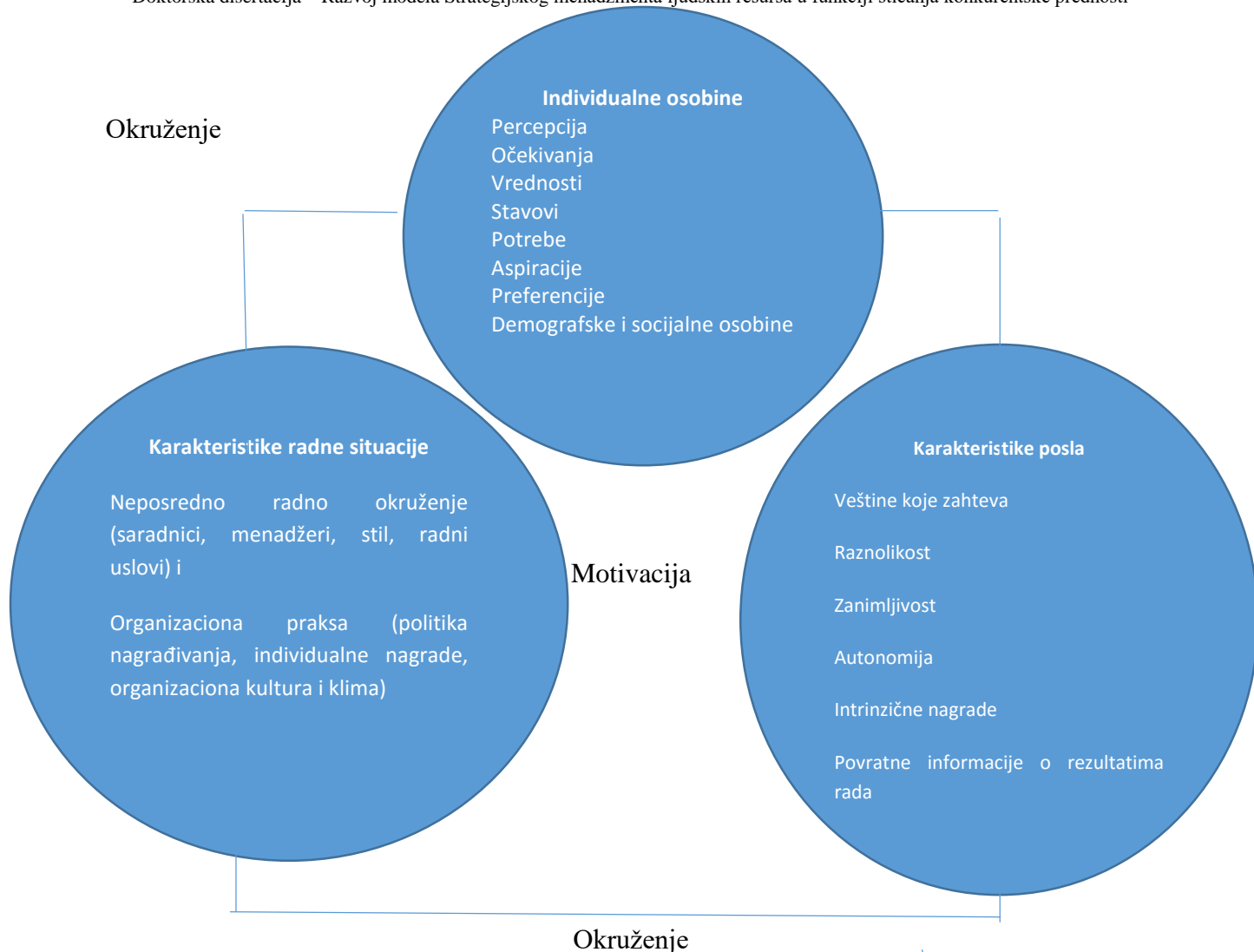
Slično, autorka Grubić Nešić, L., (2005) ističe da su brojna istraživanja pokazala da je motivacija fenomen koji u svakom obliku organizacione strukture i organizacione kulture postoji na specifičan način. Prirodu njenog funkcionisanja, smatra autorka, mnogo je teže odrediti kao i uticaj na ponašanje pojedinca i funkcionisanje organizacije. Motivacija prema autorki predstavlja proces koji se razvija i menja u odnosu na godine, socioekonomske uslove, individualni razvoj i ostale spoljašnje i unutrašnje faktore.

U kontekstu organizacije motivacija se može posmatrati sa dva aspekta (Bahtijarević Šiber, F.,1999). Sa aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja. Sa aspekta menadžera motivacija je aktivnost koja obezbeđuje da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju. Oba aspekta imaju zajedničko značenje i to ulaganje napora da se postignu ciljevi odnosno posmatraju je kao proces iniciranja i usmeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarenja individualnih i organizacionih ciljeva.

Na individualnu motivaciju deluju brojni faktori koji se mogu svrstati u četiri kategorije (Bahtijarević Šiber, F.,1999):

- a) Individualne osobine
- b) Karakteristike posla koje pojedinac obavlja
- c) Karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi i
- d) Šire društveno okruženje

Kao što je i prikazano na slici br. 15. na motivaciju utiču brojni faktori ali svi oni deluju kroz pojedinca i preko njega, utičući na njegovu percepciju, vrednosti potrebe i druga obeležja. Opšti polazni okvir je okruženje, društveno ekonomski razvoj, opšti materijalni standard, sistem vrednosti i sl. Oni deluju na materijalne aspiracije, individualne preferencije u smislu poželjnih nagrada i individualnog ponašanja kao i vrednovanja ostvarenog.



Slika br. 15. Faktori koji utiču na individualnu motivaciju u organizacionim uslovima (Bahtijarević Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb 1999)

### 2.2.6.2 Teorije i pristupi radnoj motivaciji

Na razumevanje motivacije usmerene su brojne teorije koje pokušavaju da daju odgovor na pitanje: Šta je motivacija i na koji način se odvija proces motivisanja? Teorije motivacije bave se posmatranjem ponašanja zaposlenih i usmerene su na objašnjenje razloga ponašanja. Takođe su usmerene na posmatranje delovanja nagrada na zadovoljenje potreba zaposlenih. U suštini, ukoliko su potrebe zadovoljene, zaposleni će biti motivisani da rade bolje i zato se od menadžera očekuje razumevanje prirode motivacije zaposlenih i njene primene u radnom okruženju. (Moorhead, G., Griffin, R.W., 2004). Jedna od najstarijih teorija o motivacije je teorija očekivanja (drive theory). Prema autoru Allport, G. W., (1954) ova teorija zasniva se na hedonizmu iz prošlosti odnosno na pretpostavci da se odluke pojedina temelje na osnovu ponašanja u prošlosti koje je bilo nagrađeno. Na žalost, ova teorija ne objašnjava na čemu se zasniva hedonizam i ne pruža objašnjenje zašto su neke akcije bile zadovoljavajuće ili nezadovoljavajuće. Sa druge strane pokazala se kao uspešna u predviđanju ciljeva kojima pojedinac teži i motivaciji za ostvarenje tih ciljeva. Nakon 1950' tih godina istraživanja o motivaciji su napredovala i brojne teorije o motivaciji na radnom mestu su kategorisane ili kao procesne teorije ili kao sadržajne teorije (Campbell, J. P., Pritchard, R. D., 1976). Teorije potreba su usmerene na unutrašnje faktore zaposlenih koje utiču na njihovo ponašanje (Whatmore, L., 2012). Teorije o motivaciji koje su bazirane na teorijama potreba posmatraju motivaciju kao rezultat unutrašnjih pokretača koji usmeravaju ponašanje pojedinca ka

njihovom ostvarenju. U njih ubrajamo Maslovljevu hijerarhiju potreba, Alderfov ERG teoriju, Herbergovu dvofaktorsku teoriju, McClellandovu teoriju potreba. Ukratko, teorije potreba se zasnivaju na brojnim faktorima koji utiču na zadovoljstvo poslom. Motivacione teorije koje pripadaju procesnoj grupi teorija potreba baziraju se na pretpostavci da svi zaposleni imaju iste potreba i na osnovu čega se mogu predvideti karakteristike posla (Whatmore, L., 2012). Za razliku od teorija potreba, procesne teorije se baziraju na pretpostavci da je ponašanje zaposlenih uslovljeno njihovim različitim pojedinačnim potrebama. Pažnja se u procesnim teorijama usmerava na izvore i razloge ponašanja zaposlenih kao i motive koji utiču na njihovo ponašanje.

Kao što je i navedeno prema autorima Campbell, J. P., i dr. (1976) postoje dve grupe teorija o motivaciji:

- a) Sadržajne teorije o motivaciji i
- b) Procesne teorije o motivaciji

#### 2.2.6.2.1 Sadržajne teorije motivacije

Kao što smo i naveli sadržajne teorije o motivaciji su usmerene na potrebe ili ciljeve pojedinaca. Drugim rečima, njihov glavni fokus je identifikacija potreba i ciljeva zaposlenih i baziraju se na pretpostavci da svi zaposleni imaju iste potrebe i na osnovu čega se mogu predvideti karakteristike posla (Whatmore, L., 2012). U sadržajne teorije o motivaciji ubrajamo:

##### a) Teorije hijerarhije potreba

Abraham Maslow tvorac teorije hijerarhije potreba svakako je imao presudan uticaj na istraživanje ponašanja ljudi u organizacijama. Po njegovom mišljenju teorija hijerarhije potreba može se nazvati i holističko dinamička teorija jer za razliku od procesnih teorija koje su usmerene na motivaciju za rad, teorija potreba usmerena je na ljudsku motivaciju uopšte (Maslow, A. H., 1982). Osnovu njegove teorije čini pretpostavka o potrebama organizovanim u hijerarhijskoj strukturi. Model Maslowljeve hijerarhije potreba prikazan je na slici br. 16.



Slika br. 16. Maslowljeva hijerarhija potreba (izvor: Šiber F.B., (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb )

Svaka kategorija obuhvata niz specifičnih potreba koje se zadovoljavaju putem različitih faktora. Egzistencijalne, sigurnosne i socijalne potrebe ne treba posebno razmatrati kako su povezane sa socijalnom egzistencijom čoveka i odnosa sa drugim ljudima. Potrebe za celjenjem uključuju potrebe dostojanstva, samopoštovanja, spoznanja sposobnosti i

stručnosti, poštovanja i uvažavanja socijalne sredine, autonomije, odgovornosti, postignuća, kao i sve one potrebe koje su usmerene na obezbeđenje poštovanja i socijalnog statusa u sredini u kojoj čovek deluje (Bahtijarević Šiber F., 1999). Potrebe za samoaktualizacijom su vrlo individualne i odnose se na potrebe realizacije sopstvenih potencijala i razvoja.

Sušтина Maslowljeve teorije hijerarhije potreba bazira se na pretpostavci da svi ljudi imaju navedenih pet kategorija potreba koje teže da zadovolje. Zadovoljenje potreba višeg nivoa uslovljeno je zadovoljenjem potreba nižeg nivoa odnosno sigurnosne potrebe ne mogu biti zadovoljene ukoliko egzistencijalne nisu zadovoljene ili socijalne potrebe ne mogu biti zadovoljene ukoliko sigurnosne nisu. To znači da su osnovni pokretački faktor nezadovoljene potrebe i one postaju glavni organizator ponašanja. Što je potreba niža na lestvici to je njen uticaj na ponašanje dominantniji. Kako ljudsko ponašanje, tako i rad, nikada nije motivisano isključivo jednom potrebom Maslowljeva teorija doživela je brojne kritike. On je kasnije relativizovao pojam zadovoljenja potreba nižeg nivoa kao pretpostavke za aktiviranje viših potreba. Uprkos kritikama teorija motivacije potreba pruža okvir za razumevanje ljudske motivacije, a posebno motivacije za rad. Prema autorki Bahtijarević Šiber F., (1999) teorija hijerarhije potreba pruža važan okvir menadžerima za razumevanje radne motivacije i to:

- Upućuje na važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele da zadovolje u radu
- Naglašava značaj kreiranja procesa kontinuiranog razvoja
- Upozorava da specifična potreba može izgubiti svoj motivacioni potencijal odnosno ljudi se ne mogu motivirati uvek na iste načine
- Ističe značaj samoaktualizacije, odnosno potreba rasta i razvoja

U tabeli br. 4. prikazan je način delovanja menadžera i funkcije ljudskih resursa na zadovoljavanje različitih kategorija potreba.

Tabela br. 4. Način delovanja menadžera i funkcije ljudskih resursa na zadovoljenje različitih kategorija potreba (Bahtijarević Šiber F., (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb)

<b>Kategorija potreba</b>	<b>Način delovanja</b>
Samoaktualizacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoko zahtevan posao</li> <li>• Izazovni ciljevi</li> <li>• Participacija u postavljanju ciljeva i odlučivanju</li> <li>• Samokontrola i samousmeravanje</li> <li>• Mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja</li> <li>• Planiranje karijere</li> </ul>
Poštovanje i status	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Važnost posla</li> <li>• Javno priznanje dobrog rada</li> <li>• Davanje važnih projekata</li> <li>• Participacija u postavljanju ciljeva i odlučivanju</li> <li>• Simboli važnosti posla i status</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomija i važnost u radu</li> <li>• Mentorski sistem</li> </ul>
Socijalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogućnost socijalne interakcije</li> <li>• Timski rad i saradnja</li> <li>• Stabilnost grupe</li> <li>• Kvalitetni i dobri menadžeri i saradnici</li> <li>• Dobri međuljudski odnosi i klima</li> <li>• Poslovni i socijalni susreti i druženja</li> <li>• Participativni i saradnički menadžment</li> </ul>
Sigurnosne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sigurnost posla</li> <li>• Sigurni radni uslovi</li> <li>• Zaštita na radu</li> <li>• Minimiziranje rizika</li> <li>• Jasan opis posla i standarda radnog uspeha</li> <li>• Pružanje informacija o finansijskoj situaciji organizacije i planovima razvoja</li> <li>• Dobre beneficije</li> <li>• Dobra radna klima</li> <li>• Vidljiva menadžerska podrška i pomoć</li> </ul>
Egzistencijalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odgovarajuća plata i stimulacije</li> <li>• Dobri uslovi rada</li> <li>• Dovoljno slobodnog vremena</li> <li>• Rekreativne aktivnosti</li> </ul>

### b) Teorija trostepene hijerarhije (ERG teorija)

Razrađeniji model Maslowljeve hijerarhije potreba predstavlja trostepena hijerarhija potreba koju je kreirao autor Alderfer, C. P., još 1976. godine. Suštinu modela predstavljaju tri kategorije potreba i to: potrebe egzistencije, povezanosti i rasta i razvoja (Alderfer, C. P., 1976). Zadovoljenje egzistencijalnih potreba polazi od pretpostavke da je kod ograničenih resursa dobit jedne osobe istovremeno i gubitak za druge odnosno individualno zadovoljstvo iznad nekog minimuma zavisi od poređenja sa onim što drugi dobijaju u istoj situaciji, Ali takođe i pretpostavlja mogućnost njihove zamene. Potrebe povezanosti se mogu posmatrati kao socijalne potrebe sa osnovnom karakteristikom procesa uzajamnosti i razmene (prihvatanja, poverenja, razumevanja, uticaja itd.) Potrebe rasta i razvoja uključuju sve potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih delovanja pojedinca na sebe i okruženje. Uključuju interakciju pojedinca i okruženja na takav način da se razvijaju one mogućnosti i sposobnosti koje su za pojedinca najvažnije. Potrebe rasta se razvijaju i

intenziviraju njihovim zadovoljavanjem tj. Što se pojedinac više razvija, to njegove/njene potrebe razvoja postaju veće.

U suštini teorija trostepene motivacije bazira se na tri pretpostavke i to (Bahtijarević Šiber F.,1999):

- Zadovoljena potreba je istovremeno i motivator ponašanja,
- Princip delovanja hijerarhije u suprotnom smeru odnosno mehanizam frustracija-regresija. Ukoliko je frustrirana potreba višeg reda aktivira se i pojačava sledeća potreba nižeg reda, što znači da frustracija potreba razvoja može intenzivirati socijalne pa i egzistencijalne potrebe i
- Svako zadovoljenje potreba deluju na aktiviranje potreba u različitim kategorijama. Potrebe deluju simultano a ne sukcesivno.

Sa aspekta menadžera i funkcije menadžmenta ljudskih resursa teorija trostepena hijerarhije naglašava značaj da su želje pa time i ponašanje zaposlenih u funkciji zadovoljenja/frustracije njihovih potreba, da potrebe mogu rasti njihovim zadovoljenjem i da kreativniji zadaci, mogućnost rasta i razvoja, uvažavanje rada pojedinca i bolji socijalni odnosi mogu kompenzovati nezadovoljstvo i frustracije egzistencijalnih potreba.

### c) Teorija motivacije postignuća

David C. McClelland 1960-ih godina daje postavke teorije motivacije, koja se naziva McClellandovom teorijom motivacije postignuća. Navedena teorija naglašava tri ljudske potrebe i to:

- Potreba za postignućem – želja da se nešto uradi bolje ili učinkovitije,
- Potreba za moći - želja za kontrolom, uticajem i odgovornošću za druge i
- Potreba za pripadanjem – želja za održavanjem bliskih, prijateljskih odnosa (Certo S. C., 2008)

Potreba za postignućem polazi od pretpostavke da pojedince motiviše želja, odnosno težnja za postignućem u radu, te takve pojedince karakteriše postavljanje vrlo visokih ali ostvarivih ciljeva, spremnost na oprezno procenjen na rizik, prihvatanje izazova i odgovornosti. Potreba za moći iskazuje se kod pojedinaca koje motiviše želja da utiču na druge, preuzimaju odgovornost za ponašanje podređenih i donesene odluke. Potreba za pripadanjem uključuje sklonost timskom radu i saradnji kao motivacionom faktorom.

Sa aspekta menadžera i funkcije menadžmenta ljudskih resursa teorija motivacije postignuća upućuje na važnost motiva postignuća, naglašava ulogu procesa socijalizacije i upućuje na potrebu da se pri selekciji menadžera i drugih visokorangiranih pozicija ali i pri utvrđivanju potencijala za napredovanje utvrđuje motivacija postignuća.

### d) Dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorska teorija motivacije autora Herzberga, F., (1966) bazirana je na dve temeljne pretpostavke:

- Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana sa različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva sa poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva.

- Druga bitna pretpostavka modela jesu dve različite kategorije motivacionih faktora: *ekstrinzični* ili higijenski i *intrinzični*, odnosno motivatori. Prvi su *situacioni ili kontekstualni* faktori, dok su drugi vezani za *posao* koji čovek obavlja (Bahtijarević-Šiber, F., 1999)

Važno je naglasiti kako Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom postavljajući određene hipoteze implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspešnosti, odnosno osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Takođe, odlazi i korak dalje naglašavajući potrebu preoblikovanja rada tako da omogući individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije. Polazeći od osnovne hipoteze da su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno delovati tako da se deluje na posao, odnosno da posao koji zaposleni obavljaju bude što kreativniji, da implicira odgovornost i podstiče razvoj sposobnosti pojedinca i samopotvrđivanja. Možemo zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacionog faktora.

#### e) Teorija motivacije uloga

Specifičan pristup motivaciji koji je razvio Miner J. B., (1980) bazira se na pretpostavci da različitim motivacionim strukturama odgovaraju različite motivacione teorije i svaka od njih odgovara specifičnom organizacionom i profesionalnom kontekstu (Miner J. B., 1980). U suštini, autor ukazuje na motivaciju menadžera, preduzetnika i raznih profesionalaca koji obavljaju određene stručne poslove u organizacijama ili prodaju svoje znanje (npr.: stručnjaci i naučnici koji su zaposleni u organizacijama, konsultanti, doktori, advokati i sl.). Miner, J. B., (1980) promovise tezu da ponašanje ovih osoba treba proučavati, odnosno istraživati, polazeći od stava (činjenice) da različite vrste poslova, odnosno uloga, opredeljuju i različite motivacione strukture. Ukazujući na izuzetnu složenost motivacije nosilaca relevantnih uloga – kako u poimanju tako i u preciziranju njenih osnovnih dimenzija - Miner promovise potrebu, ulogu i značaj njene što preciznije identifikacije i valorizacije. U tom kontekstu posebno su interesantna njegova istraživanja vezana za motivaciju menadžera.

#### 2.2.6.2.2 Procesne teorije motivacije

Teorije koje su usmerene na izbore ciljeva odnosno proces donošenja odluka o ciljevima su procesne teorije. One se bave analizom uticaja i interakcije između pojedinaca. Jednostavnije rečeno procesne teorije predstavljaju odgovore na kako i zašto u pitanju motivacije. Prema autoru Lawler, E. E., (1973) u osnovi svih procesnih teorija su četiri ključne pretpostavke:

- Ljudi imaju različite preferencije u odnosu prema raznolikim ciljevima, odnosno nagradama koje su potencijalno dostupne u određenoj situaciji
- Pri odlučivanju o ponašanju ljudi procenjuju, odnosno imaju različita očekivanja o mogućnosti da uspešno obavljaju određene aktivnosti ili zadatke ulažući veći napor
- Pri izboru ponašanja ljudi takođe procenjuju i verovatnoću, odnosno imaju određena očekivanja da će obavljanje neke aktivnosti ili zadatka, rezultirati željenim efektima ili nagradama
- U svakoj situaciji motivacija za neku aktivnost rezultat je tih individualnih očekivanja i preferencija

U procesne teorije o motivaciji ubrajamo:

#### **a) Kognitivni model motivacije**

Kognitivni model motivacije, takođe poznat i kao Vroom-ov model prema autoru V. Vroom-u bazira se na pretpostavci da u svakoj situaciji čovek obavlja racionalan izbor između različitih mogućnosti ponašanja, procenjujući efekte i značenje koje imaju za njega, preferirajući jedne i izbegavajući druge. Motivacija se u navedenom kontekstu prema autoru Vroom, V., (1964) posmatra kao proces koji usmerava izbore osoba između alternativnih oblika racionalne aktivnosti. Dakle, teorija je usmerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji bira neke alternative ponašanja dok druge odbacuje. Da bi odgovorio na postavljena pitanja autor uvodi dva nova koncepta i to koncept valencije ili koncept privlačnosti efekata (nagrada) radne aktivnosti za pojedinca i koncept očekivanja (Bahtijarević Šiber, F., 1999).

Koncept valencije odnosi se na afektivne orijentacije prema određenim efektima aktivnosti, odnosno privlačnost i važnost koju različiti ishodi ili motivacioni faktori imaju za pojedinca. Ukoliko bi za primer naveli platu pojedinca kao motivacionog faktora, motivacija pojedinca ne bi zavisili samo od njene visine nego i od važnosti/privlačnosti koju ima za pojedinca. Ako je pojedincu privlačan kreativan i zanimljiv posao teško da će ga visina plate motivisati. Dakle, pozitivni motivacioni uticaj imaće rad kojim pojedinac može da obezbedi nagrade koje želi i ostvari ciljeve koje smatra važnim.

Očekivanja se odnose na trenutno verovanje u smislu verovatnoće da će određena aktivnost rezultirati određenim ishodom.

#### **b) Teorija pravičnosti u socijalnoj razmeni**

Teorija pravičnosti u socijalnoj razmeni takođe poznata i kao teorija jednakosti autora Adams J.S.(1963), pored specifičnog pristupa samoj motivaciji, ima posebno značenje za teorijsko određivanje stavova prema radu i zadovoljstvu poslom (Lawler, E. E., 1973; Locke, E. A., 1976). Fokus teorije predstavlja motivaciono delovanje materijalnih naknada za rad unutar složenog fenomena radne motivacije (Pritchard, R. D., Campbell, J. P., 1981). Specifičnost samog pristupa određuje koncept pravičnosti, fer tretmana i potrebe za jednakošću koji do tada nisu posmatrani u kontekstu radne motivacije. Kako su razlozi ponašanja primarni fokus teorija o motivaciji autor Adams J.S., u okviru svoje teorije razrađuje uslove i posledice doživljene nepravde i nejednakosti na ponašanje i radnu motivaciju. Polazna osnova u koncipiranju motivacije i ponašanja je doživljaj ili percepcija nejednakosti. U odnosu između pojedinca i organizacije očigledan je odnos razmene u kome pojedinac ulaže svoje napore, znanja, sposobnosti, veštine, kreativnost i dr., a za uzvrat dobija različite naknade i nagrade kao što su plata, beneficije, prestiž, priznanja itd. Krucijalan element razmene je jednakost razmene. Ukoliko jedna ili obe strane smatraju da je razmena nejednaka taj doživljaj nejednakosti predstavlja osnovnu polugu delovanja u socijalnim situacijama (Adams, J. S., 1963).

Sa aspekta menadžera i funkcije menadžmenta ljudskih resursa teorija prema autorki Bahtijarević Šiber, F., (1999) upozorava na važnost percepcije i stavova o fer odnosima i nagrađivanju rada, upućuje da je jedan od važnih zadataka postavljanje jasne i vidljive veze između individualnog uspeha i plate ali i svih materijalnih i nematerijalnih nagrada za rad, ističe važnost povratnih informacija o radu zaposlenima kao i potrebu istraživanja mišljenja, percepcija i zadovoljstva ljudi u smislu nagrađivanja i vrednovanja njihovog rada.

#### **c) Integrativni procesni model motivacije**

Autori Porter, L. W., i Lawler, E. E., (1968) integracijom Vroom-ovog i Adams-ovog modela kao i još nekih elemenata definišu integrativni procesni model motivacije. Motivaciju smatraju samo jednim faktorom koji utiče na radno ponašanje i uspeh pa tako u okviru svog modela

proučavaju uticaj sposobnosti i karakteristika pojedinca, percepciju zadataka i zadovoljstvo, uz standardne varijable procesnog modela, percepcije, očekivanja i valenciju odnosno privlačnost, ali i percipiranu jednakost nagrade. Kako su potrebe osnova za utvrđivanje preferencija, postoje mišljenja da model integriše ideje, varijable i odnose koji se javljaju u sadržajnim i procesnim teorijama (Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivanichevich, J. M., 1985) pa otuda i naziv integrativni model motivacije.

Sa aspekta menadžera i funkcije menadžmenta ljudskih resursa teorija prema autorki Bahtijarević Šiber F., (1999) upućuje na potrebu poznavanja individualnih razlika, ciljeva, preferencija i očekivanja onih na čiju motivaciju žele da deluju, ukazuju na važnost mogućnosti realizacije postavljenih zadataka i ističe složenost motivacije za rad i implikacije za menadžment.

Bez obzira koji pristupom u definisanju i objašnjenju motivacije se koristi, motivacija za rad se mora posmatrati kao (Grubić Nešić, L., 2005):

- Proces u ličnosti pojedinca koji je u neprestanoj komunikaciji sa procesima u organizaciji,
- Najneposrednija veza između pojedinca i organizacije,
- Najbliža povezanost između teorije i prakse u menadžmentu,
- Jedan od najvažnijih pokretača radne efikasnosti,
- Jedan od najznačajnijih pokazatelja organizacione klime i organizacione kulture i
- Mogućnost za razvoj pojedinca i organizacije

Na osnovu navedenog možemo zaključiti da su sve navedene teorije doprinele razumevanju motivacije i da sve zajedno naglašavaju njene različite aspekte i dimenzije. Kako motivacija ima presudnu ulogu u funkcionisanju i razvoju ljudskih resursa, zadržavanju kvalitetnih zaposlenih, povećanju zadovoljstva i kvaliteta radnog života kao i otklanjanju svih oblika kontraproduktivnog ponašanja tako su se tokom vremena razvijale brojne strategije. Definisanje, izgradnja i primena odgovarajućeg sistema motivacije u organizaciji izdvaja se kao ključni zadatak menadžera i funkcije menadžmenta ljudskih resursa.

Prema autorki Bahtijarević Šiber, F., (1999) sistem motivacije čini sveobuhvatnost motivacionih faktora, podsticajnih mera i strategija motivacije koje se svesno ili nesvesno ugrađuju u organizaciono okruženje radi motivisanja zaposlenih. Kvalitetan sistem, prema autorki, mora da obezbedi četiri vrste ponašanja: privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi, kvalitetno izvršavanje zadataka i realizacija postavljenih ciljeva, podsticanje kreativnosti, rešavanje aktuelnih i razvojnih problema, kreiranje novih proizvoda/usluga, identifikacija zaposlenih sa organizacijom. Sistem motivacije u organizaciji mora biti sveobuhvatan i da pored navedenog uvažava individualne potrebe i aspiracije svakog pojedinačnog zaposlenog kreiranjem brojnih mehanizama za njihovo zadovoljenje i podsticanje različitih oblika ponašanja koji utiču na uspeh organizacije. Osnovni korak u kreiranju sistema motivacije su svakako ciljevi koje organizacija teži da postigne sa osnovnim pravilom da se nagrađuje ono što želimo da postignemo i čega želimo da bude više (Bahtijarević Šiber, F., 1999). Strategije motivacije kao što su materijalna stimulacija, redizajniranje i obogaćivanje posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vreme, organizaciona kultura, priznanja i pohvale, usavršavanje i razvoj karijere imaju za cilj povećanje motivacionog potencijala kako na individualnom tako i na funkcionalnom nivou kao i u organizaciji kao celini.

### 2.2.6.3 Zadovoljstvo poslom

Prema autoru Bloisi, W., (2003) zadovoljstvo poslom se odnosi na stav i nivo zadovoljstva svim aspektima posla. Odnosno prema autorima Devadoss, P., i Pan, S., (2007) zadovoljstvo poslom je stav pojedinca zasnovan na njegovoj subjektivnoj proceni i osećanjima prema nivou zadovoljstva prema faktorima vezanim za posao. Autor Locke, E. A., (1976) posmatra zadovoljstvo poslom kao pozitivni osećaj nakon realizovanog posla koji je ispunio očekivanja pojedinca. Autor je definisanjem zadovoljstva poslom na ovaj način sugerisao da postoje afektivna (emotivna) i kognitivna (priznanje) komponenta (Organ, D. W., Konovsky, M., 1989). Afektivna komponenta pokazuje osećanje pojedinca u odnosu na posao (prijatan osećaj jer je posao odložen, realizovan itd.) dok je kognitivna komponenta vezana za očekivanja i standarde poređenja odnosno za zadovoljstvo pojedinim aspektima posla. Odnosno pojedinci će procenjivati posao na osnovu svih faktora koje smatraju važnim (Sempene, M., i dr., 2002).

Prema autoru Armstrong, M., (2008) na zadovoljstvo poslom prvenstveno utiču intrinzični i ekstrinzični faktori motivacije, kvalitet nadzora/kontrole rada, socijalni faktori i stepen uspeha/neuspeha u poslu. Autori Purcell, J., i dr., (2003) su u svom istraživanju faktora zadovoljstva poslom izdvojili mogućnost napredovanja, značaj posla, timski rad i izazovnost posla kao faktore značajnog uticaja.

Na zadovoljstvo poslom prema autoru Mullins, J. L., (2005) utiču brojni faktori i to:

- Individualni faktori – ličnost, obrazovanje, sposobnosti,
- Socijalni faktori – odnosi sa kolegama, grupne norme,
- Kulturološki faktori – osnovni stavovi, uverenja i vrednosti,
- Organizacioni faktori – struktura, politika, priroda posla, liderstvo,
- Faktori okruženja - ekonomski, socijalni, uticaj vlade

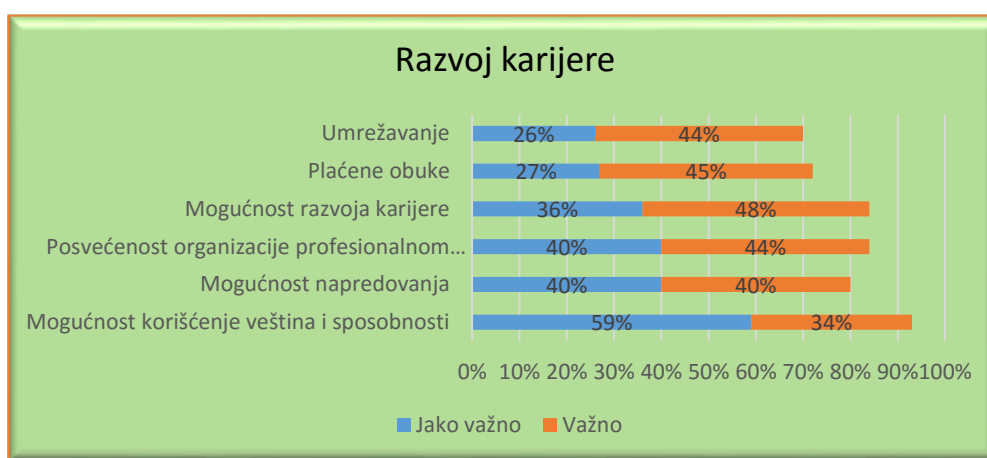
Svaki od navedenih faktora može uticati na pojedinca i njegovo zadovoljstvo poslom odnosno pojedinac može biti zadovoljan jednim i nezadovoljan nekim drugim faktorom. Kako bi se utvrdilo kojim aspektima posla je pojedinac zadovoljan odnosno nezadovoljan koriste se struktuirani upitnici, intervjui, kombinacija upitnika i intervjua i fokus grupe.

Istraživanje faktora zadovoljstva poslom podrazumevalo je mnogobrojno i složeno ispitivanje velikog broja zaposlenih širom Sjedinjenih Američkih Država (Grubić Nešić, L., 2005). Prema struktuiranom uzorku ispitivano je 15.000 zaposlenih svih nivoa upravljačkih struktura, od kojih je 91% bio zaposlen u punom radnom vremenu, prosečne starosti oko 33. godine a proporcionalno su bila zastupljena oba pola. Prema rezultatima istraživanja identifikovano je šest faktora koji imaju presudan uticaj na zadovoljstvo poslom i to:

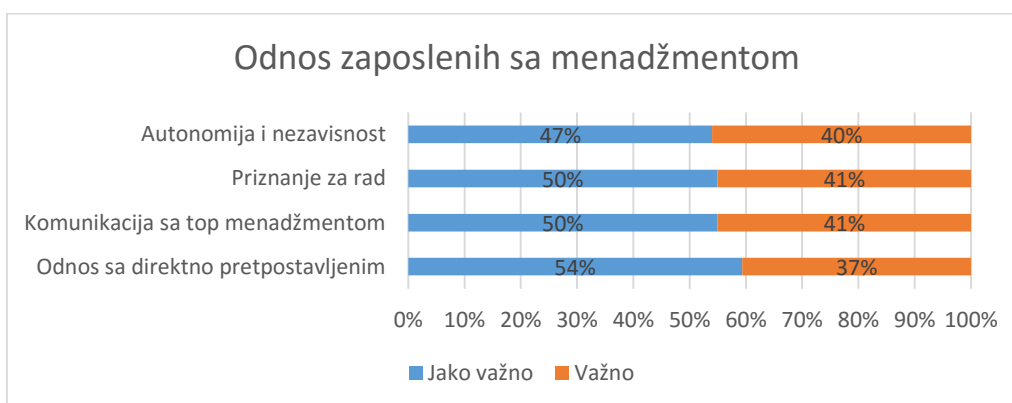
- Mogućnosti koje pruža posao (učesće u interesantnim projektima, izazov koji nije „prosta promocija“, odnosno zdrava potreba da se pojedinac realizuje u poslu koji obavlja),
- Stres (kada stres kontinuirano postoji zadovoljstvo poslom se smanjuje),
- Vođstvo (zaposleni su zadovoljniji ukoliko njihovi menadžeri dobro obavljaju posao, što podrazumeva da umeju da motivišu zaposlene i da postoji uzajamno poverenje),
- Radni standard (zaposleni su zadovoljniji poslom ukoliko su odnosi u radnoj grupi bolji i ukoliko se kao značajan vrednuje zajednički uspeh),
- Korektan i fer odnos (predstavlja saznanje da je veće zadovoljstvo zaposlenih, ali i njihov učinak ako su sigurni u odnose koji vladaju u organizaciji) i

- Korišćenje adekvatnog autoriteta (podrazumeva odnose između zaposlenih koji se odnose na odlučivanje, učešće u donošenju odluka značajnih za posao i uvid u rezultate takvih odluka)

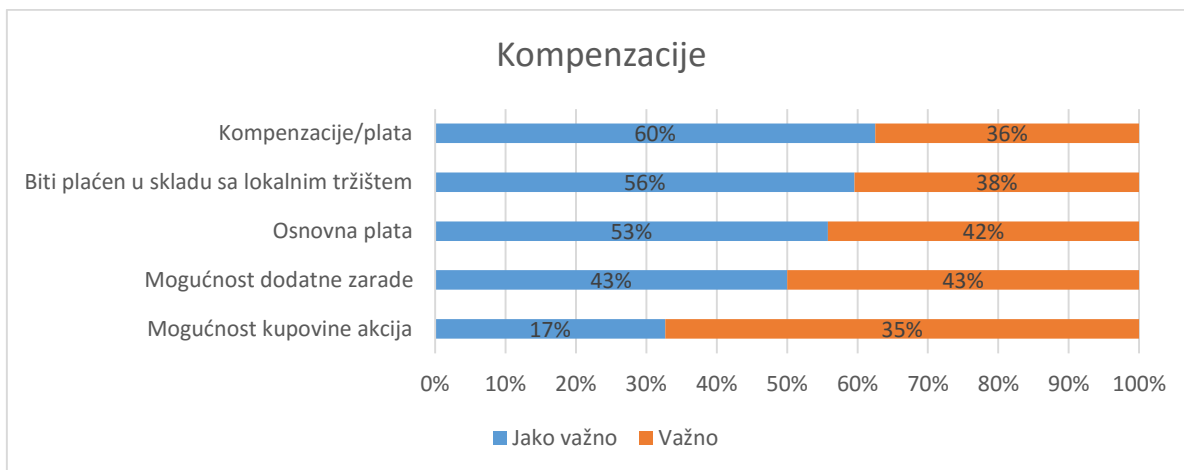
Pored brojnih istraživanja na temu faktora zadovoljstva poslom izdvojićemo rezultate istraživanja Društva za ljudske resurse (Society of Human Resources Management) koje se sprovodi svake godine u Sjedinjenim američkim državama sa ciljem identifikacije, praćenja i promena značaja faktora zadovoljstva poslom. Samo istraživanje usmereno je na ispitivanje i analizu faktora zadovoljstva poslom, analizu zadovoljstva zaposlenih ispitivanim faktorima i rangiranje ključnih pet faktora zadovoljstva poslom u odnosu na pol, godine i nivo menadžmenta kome zaposleni pripadaju. Istraživanje je sprovedeno 2013. godine na 600 ispitanika zaposlenih na različitim nivoima menadžmenta i 347 stručnjaka za ljudske resurse. Ispitano je 25. faktora zadovoljstva poslom svrstanih u pet kategorija i to: razvoj karijere, odnosi sa menadžmentom, kompenzacije, beneficije i radno okruženje. U narednim graficima prikazujemo rangiranje faktora zadovoljstva poslom iz svake navedene kategorije.



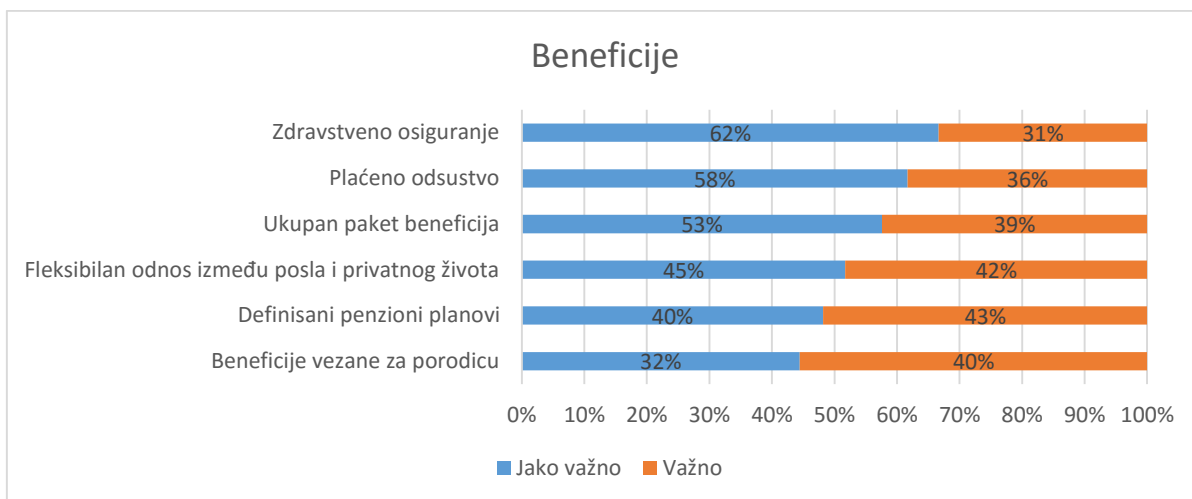
Grafik br. 2. Faktori zadovoljstva poslom u kategoriji: RAZVOJ KARIJERE (izvor: Employee job satisfaction and Engagement ,SHRM, 2014)



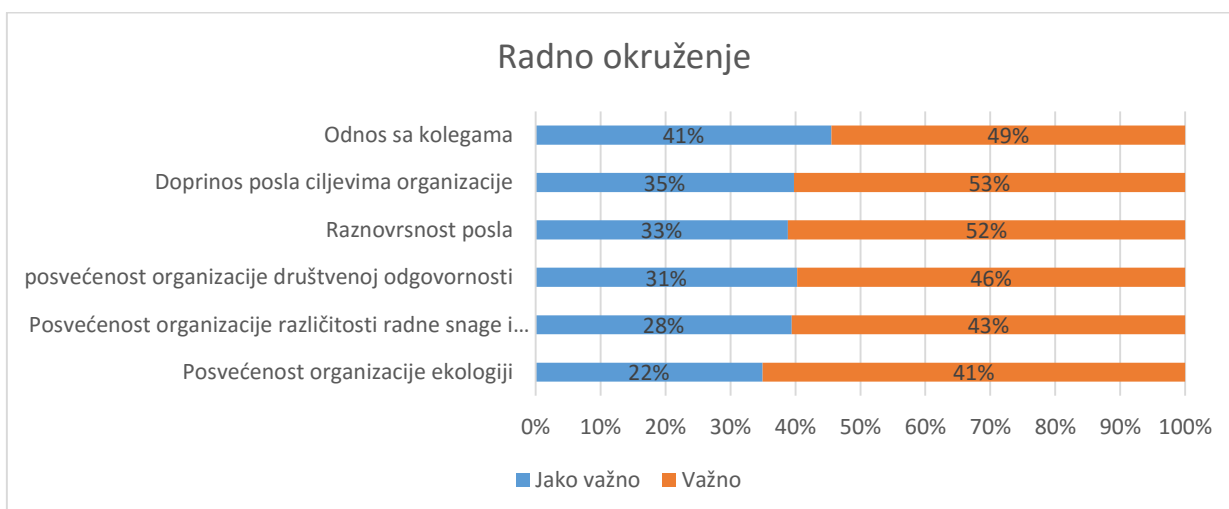
Grafik br. 3. Faktori zadovoljstva poslom u okviru kategorije ODNOS ZAPOSLENIH SA MENADŽMENTOM (izvor: Employee job satisfaction and Engagement ,SHRM, 2014)



Grafik br. 4. Faktori zadovoljstva poslom u kategoriji KOMPENZACIJE (izvor: Employee job satisfaction and Engagement, SHRM, 2014)



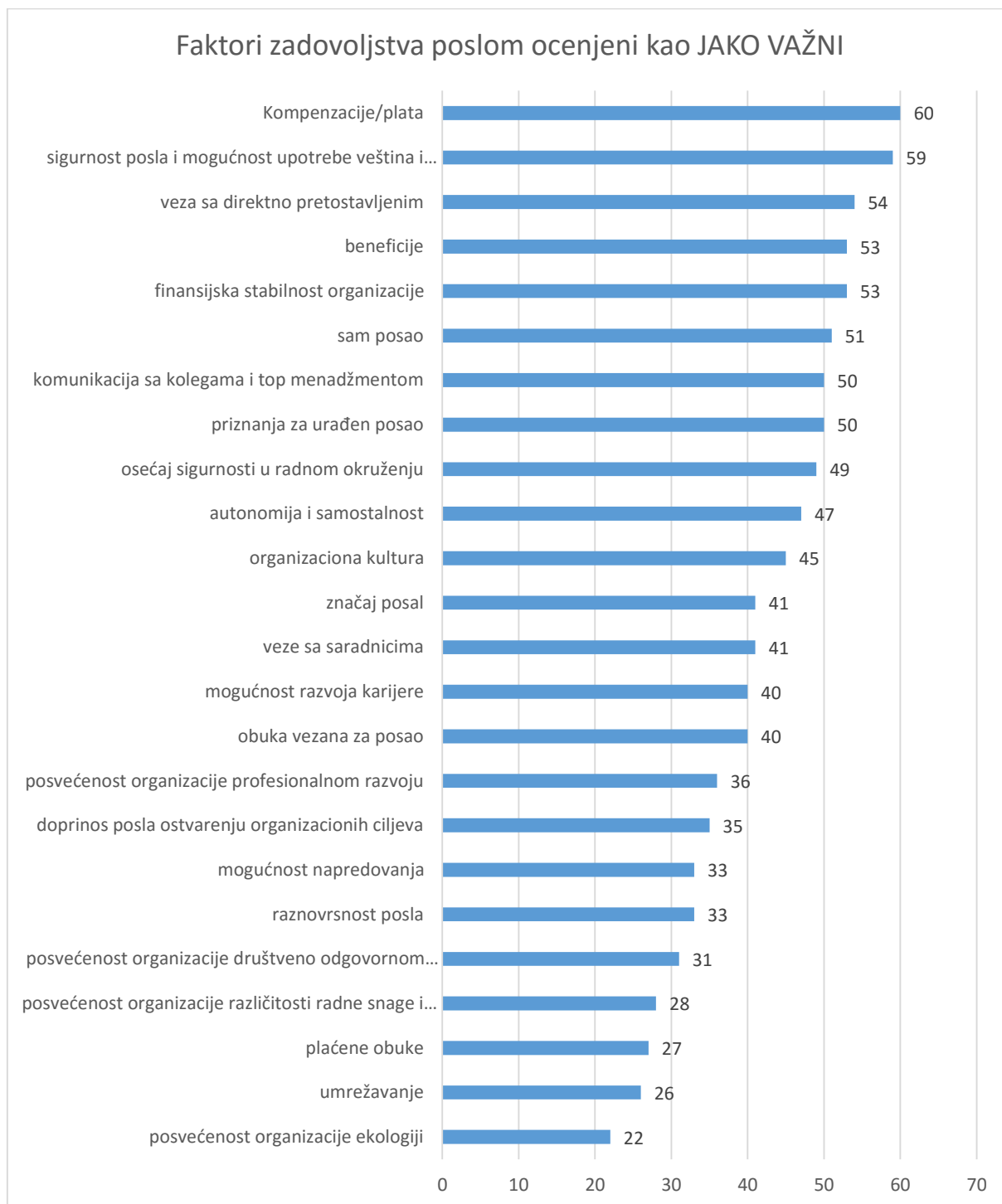
Grafik br. 5. Faktori zadovoljstva poslom u kategoriji BENEFICIJE (izvor: Employee job satisfaction and Engagement, SHRM, 2014)



Grafik br. 6. Faktori zadovoljstva poslom u kategoriji RADNO OKRUŽENJE (izvor: Employee job satisfaction and Engagement, SHRM, 2014)



Na slici/grafiku br. 6. prikazani su faktori zadovoljstva poslom koje su ispitanici ocenili kao jako važne u svakoj prethodno prikazanoj kategoriji . Kao najznačajnije faktori izdvojili su se: kompenzacije/plata, sigurnost posla i mogućnost upotrebe veštine i znanja, veza sa direktno pretpostavljenima, beneficije i finansijska stabilnost organizacije kao i sam posao. Sigurnost posla i kompenzacije su jedina dva faktora koja se nalaze na listi top pet faktora koji doprinose zadovoljstvu poslom u poslednjih jedanaest godina. Kompenzacije/plata su sa trećeg mesta dospele na prvo po značaju po mišljenju ispitanika a već tri godine odnos sa direktno pretpostavljenim se nalazi u top pet faktora.



Grafik br. 7. Faktori zadovoljstva poslom ocenjeni kao jako važni (izvor: Employee job satisfaction and Engagement, SHRM, 2014)

## 2.2.7 Procena učinka i nagrađivanje

Istraživanja o proceni učinka i nagrađivanju zaposlenih počela su dvadesetih godina prošlog veka i traju do danas (DeNisi, A., 2008). Na značaj standarda u odnosu na koje se mere ostvareni učinci ukazao je Taylor, F.W. još u okviru naučnog menadžmenta i ujedno započeo prvu etapu razvoja današnjih sistema za upravljanje učinkom u organizacijama. Sledeća etapa odnosila se na uvođenje grafičkih skala za rangiranje na osnovu kojih se procenjivalo da li zaposleni prevazilazi, ispunjava ili ne ispunjava očekivanja. Zatim, Peter Drucker, 1954., uvodi koncept Upravljanja pomoću ciljeva koji podrazumeva definisanje ciljeva razumljivih menadžerima i zaposlenima, a kojima se definiše šta se od zaposlenog očekuje u narednom periodu. Ovim konceptom razvoja upravljanja učinkom fokus se pomera na ciljeve i njihovu realizaciju. Kasniji trendovi razvoja sistema upravljanja učinkom usmeravaju pažnju na istraživanja uticaja ponašanja zaposlenih na učinak i iniciraju kreiranje Bars (Behaviorally Anchored Rating System) skala pomoću kojih su se ocenjivali oni učinci koji su u vezi sa zahtevima posla. Sledeća etapa u razvoju predstavlja ocenjivanje svih učesnika u poslovnom procesu poznata kao skala 360. stepeni. Između 1990. i 2000. razvijaju se modeli kompetencija kojima su se nametnula pitanja definisanja kompetencija kao i načina njihovog merenja. Danas, najnoviji trend u upravljanju učinkom organizacije je orijentacija na rezultate koja podrazumeva ne samo upravljanje efektivnim ponašanjem već i postizanje visokih rezultata. Dakle, u istraživanjima veze između učinka organizacije i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa autori brojnih studija su došli do zaključka da se fokus sa mikro nivoa odnosno istraživanja uticaja procene učinka pojedinaca pomerio ka makro nivou odnosno istraživanju uticaja sistema upravljanja učinkom (Arthur, J. B., 1992; Huselid, M. A., Becker, B., 1995; Jackson, S. E., Schuler, R. S., 1997). Drugim rečima, u istraživanjima se primenjuje sistemski pristup koji ispituje uticaj grupe aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na učinak celokupne organizacije (Ferris, G. R., Arthur, J. B., Berkson, D. M., Kaplan, G., Harrell-Cook D. D., 1998). Poslednjih godina teoretičari i praktičari posvetili su značajnu pažnju istraživanju veze između aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i učinka organizacije. Prema rezultatima istraživanja nesumnjivo je jasno da su sistemi menadžmenta ljudskih resursa jedna od ključnih komponenti za postizanje konkurentske prednosti organizacija (Becker, B., Huselid, M. A., 1998). Međutim, kao što smo i naveli na početku poglavlja pitanje izbora odgovarajućih aktivnosti zavisice od eksternih i internih faktora organizacije. U okviru ovog poglavlja prvenstveno ćemo definisati pojam upravljanja učinkom, predstaviti aktuelne modele sistema upravljanja učinkom, objasniti proces upravljanja učinkom sa detaljnim pojašnjenjem elemenata individualne procene učinka i nagrađivanja.

### 2.2.7.1 Definisane pojma upravljanje učinkom

Postoje brojne definicije upravljanja učinkom u okviru menadžmenta ljudskih resursa. Pojam upravljanje učinkom prema autoru Aguinis, H., (2007) definiše se kao proizvod deklarativnog znanja, proceduralnog znanja i motivacije. Deklarativno znanje uključuje činjenice, principe i ciljeve dok se proceduralno sastoji od kognitivnih, psihomotornih, fizičkih i interpersonalnih veština. Motivacija podrazumeva izbor pojedinca da li će izvršiti postavljenje zadatke i nivo napora koji je spreman da uloži u nameri da realizuje postavljene ciljeve. Prema autorima Foot, M., i Hook, C., (2011) krajnji cilj upravljanja učinkom je motivisanje zaposlenih za ostvarenje organizacionih ciljeva. Autor DeNisi, A., (2000) posmatra upravljanje učinkom kao set aktivnosti kojima organizacija pokušava da poveća učinak pojedinaca i grupa sa krajnjim ciljem povećanja učinka celokupne organizacije. Slično autori Armstrong, M., i Baron, A., (1998) definišu upravljanje učinkom kao proces koji se fokusira na povećanje učinka organizacije poboljšanjem učinka i razvojem sposobnosti pojedinaca i timova čime naglašavaju strategijsku i integrisanu ulogu samog procesa. Upravljanje učinkom se može definisati kao složeni proces

poboljšanja učinka organizacije razvojem učinaka pojedinaca i timova (Armstrong, M., 2008). Drugim rečima, upravljanje učinkom predstavlja instrument za razumevanje i upravljanje učinkom na osnovu dogovorenog okvira planiranih ciljeva, standarda i zahtevanih kompetencija (Armstrong M., 2008). Osnovna svrha definisanja procesa upravljanja učinkom je izgradnja zajedničkog razumevanja ciljeva i upravljanje i razvoj ljudskih resursa na način koji će povećati verovatnoću da te ciljeve i postignu.

Prema autoru Armstrong, M., (2008) opšti cilj upravljanja učinkom usmeren je na izgradnju kulture visokog učinka u kojoj pojedinci i timovi preuzimaju odgovornost za kontinuiranim poboljšanjem poslovnih procesa i sopstvenih veština. Specifični cilj se odnosi na usmerenje individualnih ka organizacionim ciljevima i obezbeđenju podrške organizacionim vrednostima. Obezbeđuje definisanje očekivanja u smislu odgovornosti, veština i ponašanja.

Upravljanje učinkom je proces usmeren na poboljšanje učinka pojedinaca, timova i organizacije u celini. Odnosno uključuje zajedničko razumevanje ciljeva i razvoj veština i sposobnosti kako bi se ti ciljevi realizovali.

Upravljanje učinkom se kao koncept razvijao tokom dugog niza godina u okviru menadžmenta ljudskih resursa od sistema nagrađivanja prema učinku koji su fokusirani na prošlost do danas kada je usmeren na budućnost i povezan sa organizacionom strategijom (Torrington D., i dr., 2004). Upravljanje učinkom je jedan od procesa u okviru menadžmenta ljudskih resursa koji je uključen u organizacioni razvoj, razvoj ljudskih resursa, sistem nagrađivanja i dr. (Armstrong, M., Baron, A., 2005) Prema autorima Foot, M., i Hook, C., (2011) osnovni cilj upravljanja učinkom je motivisanje zaposlenih i povezivanje individualnih sa organizacionim ciljevima. Postoje brojni načini za implementaciju samog procesa ali je krajnji cilj uvek usmeren na povezivanje doprinosa zaposlenih ostvarenju organizacionih ciljeva.

#### **2.2.7.2 Sistemi upravljanja učinkom**

Kao što smo već i naveli trenutna istraživanja usmerena su na sistemski pristup u upravljanju učinkom organizacije. Tokom godina razvila su se najmanje tri modela sistema upravljanja učinkom organizacije (Williams, R., 1998) i to:

- Sistem usmeren na upravljanje učinkom organizacije,
- Sistem upravljanja učinkom zaposlenih i
- Integrisani sistem upravljanja učinkom (zaposlenih i organizacije)

Shodno brojnim varijacijama tri navedena modela različiti autori su definisali neophodne elemente sistema. Prema autorima Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004) prednost ovih sistema je čvrsta veza sa ciljevima organizacije koja omogućava usklađenost rezultata sa njenim potrebama.

Prema autorima Armstrong, M., i Baron, A., (2005) dobro definisan sistem upravljanja učinkom imaće sledeće elemente:

- Izjavu o organizacionim vrednostima,
- Izjavu o ciljevima organizacije,
- Individualne ciljeve povezane sa organizacionim ciljevima,
- Redovne kontrole učinka tokom godine,
- Platni sistem baziran na učinku i
- Obuku i savetovanje

Sa sistemom postavljenim na ovaj način, po mišljenju autora, moguće je kreirati u određenom vremenskom periodu ključna područja rezultata na osnovu kojih će se meriti učinak. Rezultati se takođe mogu porediti u odnosu na očekivane standarde.

Prema autorima Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004) tipičan sistem upravljanja učinkom uključuje aspekte razvoja i nagrađivanja i sastoji se od četiri sledeće faze:

- Pisana i usaglašena forma opisa posla čiji se pregled redovno prati – ciljevi radne grupe moraju postojati, a izvode se iz strateških ciljeva organizacije. Prema autorima Bevan, S., i Thompson, M., (1992) organizacije u kojima postoji sistem upravljanja učinkom uglavnom imaju izjavu organizacione misije koja je predočena zaposlenima;
- Individualni ciljevi – izvode se iz prethodno navedenog opisa posla, a odnose se i na procenitelje i one čiji se rad procenjuje. Ovi ciljevi se orijentisani na zadatke, usko su definisani i podrazumevaju određene mere. Postavljaju se kako bi se motivisao pojedinac i podrazumevaju njegov razvoj koliko i ispunjavanje poslovnih zahteva;
- Plan razvoja – prave menadžeri i zaposleni i obuhvata ciljeve kao i aktivnosti razvoja osmišljene kako bi pojedinac realizovao date ciljeve. Naglašava se menadžerska podrška i usmeravanje zaposlenih i
- Procena ciljeva – treba da postoje stalni formalni pregledi. Oni se prave da bi se pojedinci čiji se rad procenjuje motivisali i koncentrisali na pitanje razvoja. Takođe je neophodna godišnja evaluacija, koja utiče na nadoknadu koja se dobija srazmerna radu na ostvarenju ciljeva.

Jedan od glavnih kamena spoticanja implementacije sistema upravljanja učinkom je odgovornost. Prema autoru Fletcher, C., (1993) upravljanje učinkom u organizaciji je pre odgovornost linijskih odnosno funkcionalnih menadžera nego menadžera za ljudske resurse, pa se zato i moraju pronaći mehanizmi koji će do toga dovesti. Uključivanje linijskih/funkcionalnih menadžera i menadžera ljudskih resursa u razvoj sistema omogućuje da ne samo da potrebe linijskih/funkcionalnih menadžera budu deo dizajna sistema već i da se sistem linijski usmerava (Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., 2004). Autori Bevan, S., i Thompson, M., (1992) su nailazili i na slučajeve nepotpunih sistema upravljanja učinkom, pri čemu se neki aspekti usvojeni a neki nisu, odnosno došli do zaključka da postoji nedostatak integracije aktivnosti. Problem ovakvih sistema, prema autorima, je očigledan, jer jedna od ključnih prednosti sistema upravljanja učinkom je upravo integrisanje aktivnosti koje su u vezi sa menadžmentom individualnih rezultata rada.

### **2.2.7.3 Proces upravljanja učinkom**

Autori koji se bave proučavanjem elemenata procesa upravljanja učinkom razlikuju se u načinu posmatranja kao i broju podprocesa koji su neophodni za efikasno upravljanje. Prema autoru Aguinis, H., (2007) proces upravljanja učinkom sastoji se od:

- Planiranja učinka,
- Realizacije učinka,
- Proceni učinka,
- Analizi učinka i
- Obnavljanju učinka

Autor Armstrong, M., (2007) smatra da se upravljanje učinkom sastoji od sledećih faza:

- Planiranje – dogovaranje ciljeva i zahteva u pogledu kompetencija,

- Realizacija – sprovođenje aktivnosti sa svrhom postizanja ciljeva i realizacije dogovorenih planova,
- Praćenje – praćenje napretka u realizaciji ciljeva i
- Analiza – procena napretka i postignuća, kako bi se mogli kreirati i dogovoriti akcioni planovi

Pulakos, D. E., (2009) faze upravljanja učinkom detaljnije definiše sledećim elementima:

- Lideri postavljaju organizacione i funkcionalne ciljeve,
- Menadžeri i zaposleni postavljaju individualne ciljeve i dogovaraju očekivana ponašanja,
- Menadžeri i zaposleni kontinuirano diskutuju o učinku,
- Zaposleni daju svoju ocenu postignutog učinka,
- Menadžer vrši ocenu učinka,
- Menadžer i zaposleni realizuju godišnju ocenu učinka,
- Donošenje odgovarajuće odluke funkcije ljudskih resursa u pogledu plate, napredovanja, obuka itd.,

U daljem tekstu proces upravljanja učinkom biće objašnjen prema klasifikaciji autora Foot, M., i Hook, C., (2011) sledećim elementima:

- 1. Izjava o misiji i viziji** - Prema autorima Torrington, D., i dr., (2009) prvi korak u procesu upravljanja učinkom je definisanje učinka na nivou cele organizacije u odnosu na izjave o viziji, misiji i vrednostima. Izjavom o viziji određuje se pravac, misijom se definišu budući ciljevi i načini njihove realizacije i vrednostima se definišu verovanja Naisby, A., (2002). Ukoliko zaposleni na svim nivoima u organizaciji ne razumeju viziju, misiju i vrednosti kao i kako njihov konkretan posao doprinosi njihovom ostvarenju prema autoru Naisby, A., (2002) sistemom upravljanja učinkom neće se postići očekivani rezultati.
- 2. Analiza kompetencija** - Kompetencije podrazumevaju, znanja, veštine i sposobnosti koje su neophodne kako bi pojedinac mogao da obavlja određeni posao. Istovremeno se koriste i kao standardi za merenje učinka. Definisanjem kompetencija svakog zaposlenog obezbeđuje se objektivnost i doslednost procesa merenja učinka Naisby, A., (2002). Prema autoru Aguinis, H., (2009) svaki opis posla bi trebao da ima zahtevana znanja, veštine i sposobnosti jer predstavljaju kriterijum za merenje učinka a alat koji nam omogućava definisanje pravog opisa posla je analiza posla
- 3. Nagrađivanje prema ostvarenom učinku** – Neizostavan korak u upravljanju učinkom je nagrađivanje. Autori Foot, M., i Hook, C., (2011) nagrađivanje prema učinku definišu kao povratne informacije o ostvarenom učinku. Prema autoru Naisby, A., (2002) nagrađivanje prema učinku ima mnogostruke koristi ali izdvajaju ključne tri i to: pokazuje posvećenost top menadžmenta i menadžera zaposlenima, povećava moral i jača dvosmernu komunikaciju i povezuje organizacione sa individualnim ciljevima. Kako bi se u organizaciji sprovelo nagrađivanje prema učinku neophodno je izabrati odgovarajući način nagrađivanja, postaviti ciljeve i standarde posla i održati sastanak sa zaposlenima.

4. **Definisanje ciljeva i standarda učinka** - Uspešan sistem procene učinka bazira se na sposobnosti organizacije da meri i razvije učinak zaposlenih postavljanjem odgovarajućih ciljeva i standarda (Naisby, A., 2002).
5. **Ocena ličnog razvoja**- podrazumeva redovnu proveru ostvarenog učinka zaposlenih kao i obezbeđenje povratnih informacija o trenutnom učinku. Prema autorima Armstrong, M., i Baron, A., (2005) postoje tri faze ocene ličnog razvoja i to faza pre provere (podrazumeva pripremu zaposlenih i menadžera za razgovor o ključnim tačkama ocene), faza same provere (podrazumeva usklađivanje ocene razvoja između zaposlenog i menadžera) i faza nakon provere samog učinka (podrazumeva nastavak aktivnosti zaposlenog prema dogovoru sa menadžerom). Svrha ocena ličnog razvoja zaposlenih je omogućavanje uvida u pravovremene informacije o ostvarenom učinku i sugestije o eventualnim korekcijama. Učestalost ocena zavisiće od potreba organizacije ali ne ih trebalo obavljati ređe od četiri puta godišnje (Naisby, A., 2002).
6. **Procena učinka** - predstavlja sastavni deo procesa upravljanja učinkom u organizaciji. Prema autorima Foot, M., i Hook, C., (2011) to je proces obezbeđivanja povratne informacije o ostvarenom učinku, postavljaju budući ciljevi i planovi za njihovu realizaciju. Prema autoru Naisby, A., (2002) procenom učinka pokazuje se posvećenost top menadžmenta i srednjeg nivoa menadžmenta zaposlenima, povećava se moral i jača dvosmerna komunikacija i povezuju se pojedinačni sa organizacionim ciljevima. Kako bi se procena učinka sprovela organizacija mora da definiše odgovarajući sistem nagrađivanja, postavi ciljeve i standarde posla. Postoje brojni sistemi nagrađivanja u organizacijama (Naisby, A., 2002). Tradicionalni sistemi nagrađivanja podrazumevaju procenu učinka zaposlenih od strane menadžera sa komunikacijom koja varira od dvosmerne do jednosmerne u zavisnosti od kulture organizacije. Sistemi nagrađivanja zasnovani na kompetencijama podrazumevaju evaluaciju učinka na osnovu ranije definisanih kompetencija u opisima posla. Sistemi zasnovani na plaćanju po učinku zasnovani su na povezivanju ostvarenog učinka sa platom.
7. **Evaluacija od 360 stepeni** – Ward, P. T., (1994) je definisao pristup povratnih informacija od 360 stepeni kao sistemsku zbirku informacija o učinku pojedinaca i timova od strane svih stakeholdera koji učestvuju u poslovnim procesima. Prema autorima Armstrong, M., i Baron, A., (2005) interni stakeholderi su kolege, direktno nadređeni i menadžeri dok su eksterni stakeholderi klijenti i dobavljači. Cilj ovog pristupa prema autorima je definisanje ličnog plana razvoja, nagrađivanja prema ostvarenom učinku i platnog sistema.
8. **Kulturni aspekt** – podrazumeva usklađivanje sa kulturom zemlje u kojoj se sistem razvija. Prema autorima Mendonca, M., i Kanungo, N.R., (1996) kako bi mogli da očekujemo uspešnu primenu aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa moramo ih uskladiti sa kulturnim vrednostima i verovanjima.

#### **2.2.7.4 Individualna procena učinka i nagrađivanje**

Sagledavanje individualnih rezultata rada u organizacijama tradicionalno je podrazumevalo usredsređivanje na procenu rezultata rada i nagrađivanje (Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., 2004). Model individualne procene učinka, prikaza na slici xx razvili su autori Foot, M., i Hook, C., (2011). Kao što možemo i videti sam proces počinje i pre nego što se zaposleni regrutuje i to definisanje strategijskih ciljeva organizacije kao i ciljeva koje očekuju od zaposlenih. Ciljevi koji se očekuju od zaposlenih predstavljaju znanja, veština i sposobnosti neophodne za realizaciju strategijskih ciljeva. Nakon toga, znanja, veštine i sposobnosti se definišu u okviru opisa posla koji dalje služi kao osnova u procesima regrutovanja i selekcije. Faza uvođenja u



Osnovna svrha nagrađivanja po učinku su:

- Definisanje kriterijuma posla,
- Merenje prošlog učinka posla i
- Razvoj veština i sposobnosti radi poboljšanja trenutnog učinka kao i priprema za buduće odgovornosti

### 2.2.8 Razvoj i obrazovanje ljudskih resursa

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. različitih 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 obrazovanije 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. Prema autorki Grubić – Nešić L., (2005), koja se, na ovim prostorima, jedina bavi oblašću razvoja ljudskih resursa u organizaciji, menadžment ljudskih resursa možemo posmatrati kao tri upravljačke discipline:

1. upravljanje ljudskim resursima,
2. upravljanje razvojem ljudskih resursa i
3. razvoj upravljanja ljudskim resursima

U knjizi Razvoj ljudskih resursa autorka ističe da je uslov organizacionog razvoja razvoj pojedinaca (zaposlenih). Takođe, autorka pravi razliku između razvoja ljudskih resursa koji je usmeren na uporednom razvoju pojedinca i organizacije i menadžmenta ljudskih resursa koji, u svom pristupu, razdvaja subjekat i objekat upravljanja, pri čemu ukoliko dođe do sukoba interesa (zaposlenih i organizacije) upravljanje se dovodi u pitanje. U konceptu razvoja ljudskih



resursa vođstvo, organizaciona kultura, ličnost i motivacija pojedinca se protežu kroz sve organizacione procese. Koncept razvoja je usko povezan sa planiranjem i implementacijom promena u organizaciji. Osnovu predstavlja usmeravanje procesa učenja i promena i kod menadžmenta i kod zaposlenih radi povezivanja individualnog razvoja sa ciljevima i razvojem organizacije.

Prilagođavanje promenljivim okolnostima i spremnost za učenje i usvajanja novih znanja i veština postaju važnije od kompetencija za obavljanje nekog određenog posla. Radnici moraju biti spremni da odgovore na probleme i izazove sa kojima se susreću prvi put. Ovakvo okruženje utiče na sistem obrazovanja i obrazovne institucije, na radnike i poslodavce, i postavlja neophodnost promovisanja i stvaranje okvira za implementaciju koncepta obuka i obrazovanja na radnom mestu.

Za prosečnog zaposlenog dodatne obuke znače unapređenje veština, zadovoljstvo poslom i povećanje sopstvene vrednosti na tržištu rada. Za organizacije najbolji odgovor na buduće izazove predstavljaju visokoobučeni i motivisani radnici. Jedan od načina na koji odeljenje za ljudske resurse može doprineti stvaranju konkurentne prednosti je definisanje programa obuke i obrazovanja zaposlenih u cilju stvaranja intelektualnog kapitala (Noe, R., i dr., 2000).

Koncept razvoja obrazovanja kako pojedinaca, kao pripadnika društva, tako i zaposlenih, kao pripadnika organizacije, postaje jedan od ključnih faktora za sticanje konkurentne prednosti u današnjoj ekonomiji znanja i uslov za opstanak organizacija (Swanson, A. R., Holton, E. F., 2001). Razvoj ljudskih resursa u organizaciji, obrazovanjem i obukom na radnom mestu, jedan je od načina da se taj cilj i postigne. Svi ovi podaci dovode do zaključka da organizacije postaju najvažnije obrazovne ustanove današnjice.

Prema autorima Swanson, A. R., i Holton, E. F., (2001) razvoj ljudskih resursa može se posmatrati sa aspekta organizacionog razvoja (Organizational development - OD), individualnog razvoja (individual development - ID) i profesionalnog razvoja ili razvoja karijere. U okviru rada mi ćemo pažnju usmeriti na posmatranje razvoja ljudskih resursa sa aspekta organizacije i sa aspekta pojedinca.

### ***2.2.8.1 Obuka i obrazovanje sa aspekta zaposlenih***

Prema autorki Grubić – Nešić, L., (2005), ljudi, u današnjem okruženju, po pravilu, rade na više različitih poslova u toku svog radnog veka. Posledice stalnih promena u poslovnom okruženju su konstantno povećavanje zahteva za znanjima i veštinama neophodnim za obavljanje određenih poslova. Mnogi autori su tokom prošlog veka pisali o velikim promenama u prirodi poslova koje su u današnjem društvu moguće. Tradicionalna karijera u jednoj organizaciji, posmatrana kao hijerarhijsko napredovanje, usmeravana ka planiranim osnovama organizacije, danas više ne postoji. (Arthur, J. B., Rousseau, D., 1996; Adamson, S. J., i dr., 1998). Organizacije danas imaju nešto ravnije strukture i moraju biti fleksibilne pokretljive i ekonomski isplative u svetlu intenzivnih promena sa kojima se suočavaju. Zaposleni se u planiranju svoje karijere ne mogu više oslanjati samo na organizaciju, već treba sami da upravljaju svojim razvojem i svojom karijerom. Koncept karijere se sve više zamenjuje konceptom posla. Posao je kratkoročna vremenska perspektiva koji određuje organizacija radi zadovoljenja organizacionih potreba, dok je karijera dugoročna (životna) vremenska perspektiva koju određuje pojedinac i koja objedinjuje individualne i organizacione interese i potrebe (Bahtijarević Šiber, F., 1999)

Sa organizacionog aspekta razvoj zaposlenih je neophodan zbog usklađivanja organizacionih i pojedinačnih interesa što znači da organizacije moraju da definišu sisteme razvoja zaposlenih ukoliko žele veću motivisanost, stepen posvećenosti i identifikacije a samim time i veću

konkurentnost na tržištu. Sa aspekta pojedinca obuka i obrazovanje podrazumevaju ulaganje u sopstveni razvoj i povećanje konkurentnosti na tržištu rada a time i veći osećaj postignuća.

### **2.2.8.2 Obuka i obrazovanje sa aspekta organizacije**

Nivo potrebnih veština zaposlenih se konstantno povećava. Sve više se traži da zaposleni znaju da čitaju i pišu poslovna pisma i izveštaje, da prate časopise, da razumeju i upotrebljavaju pisane instrukcije i slično. Postojeći jaz između veština zaposlenih i zahteva posla predstavlja ograničenje za razvoj organizacije i nemogućnost ostvarenja konkurentne prednosti. U jednom istraživanju američkih kompanija navedeni su sledeći problemi (Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D., 1993):

1. 40% ističe ozbiljne teškoće unapređenja proizvodne tehnologije zbog nedostatka veština zaposlenih
2. 37% imaju ozbiljne probleme u reorganizaciji poslova zbog teškoća zaposlenih u učenju novih veština
3. 25% ne mogu da unaprede kvalitet proizvoda jer zaposleni imaju teškoća sa učenjem statističkog procesa kontrole
4. 16% imaju probleme u otvaranju novih poslovnih linija

Iz navedenih rezultata zaključuje se da su osnovni nedostaci sadašnjih i budućih zaposlenih:

1. nesposobnost da se prilagode modernom radnom okruženju,
2. nedostatak osnovnih znanja čitanja i pisanja,
3. nedostatak osnovnih znanja računanja,
4. komuniciranja,
5. organizaciona efektivnost i vođstvo,
6. veštine pregovaranja,
7. samopouzdanje, postavljanje ciljeva i razvoj sopstvenih kvaliteta,
8. kreativnost i rešavanje problema,
9. znanja, kako učiti?

Sve navedeno navodi nas na potrebu sistematizovanog praćenja i unapređivanja znanja na nivou organizacije, u čemu nam može pomoći sledeći model procesa razvoja ljudskih resursa u organizacijama, koji sadrži sledeće elemente (Bahtijarević – Šiber, F., 1999):

1. **Utvrđivanje obrazovnih potreba organizacije** – osnovni zadatak ove faze je da utvrdi koja znanja, veštine i sposobnosti trebaju da imaju zaposleni za uspešno obavljanje poslova i postizanje organizacionih ciljeva, koji zaposleni nemaju znanja ili imaju nedovoljno znanja i veština i hoće li obrazovanje rešiti te nedostatke. Da bi odgovorili na ova pitanja neophodno je sprovesti detaljne analize na tri nivoa: analizu organizacije, analizu posla i analizu izvršioca posla tj. pojedinca.

- a. **analiza organizacije** obezbeđuje opšti okvir, smer i potrebe za obrazovanjem. Usmerena je na utvrđivanje obrazovnih potreba iz perspektive organizacije, njenih ciljeva, poslovne strategije, organizacionih jedinica, kulture, promena, resursa i mogućnosti za obrazovanjem. Da bi sproveli kvalitetnu analizu obrazovnih potreba organizacije neophodno je uključiti analizu ljudski resursa koja se sastoji u definisanju zahteva za ljudskim resursima, potrebnim veštinama i programima za njihovo osiguravanja. U analizi ljudskih resursa u svrhu određivanja obrazovnih potreba polazište čini sledeće: postojeći

pregled znanja i veština, projekcija potrebnih znanja i veština i razvojna komponenta koja uključuje prognoziranje znanja i veština zaposlenih u skladu sa budućim pravcima razvoja organizacije

- b. **analiza posla** se može definisati kao "proces prikupljanja relevantnih informacija o poslovima i specificiranja znanja, sposobnosti, veština i drugih zahteva neophodnih za obavljanje konkretnog posla" (Schuler, R. S., 1995). Rezultati analize posla su opisi poslova i specifikacija radnih mesta čija je uloga detaljni opis zadataka koji su uključeni u posao, ustanovljavanje odnosa i relacija koje posao ima sa ostalim poslovima i utvrđivanje znanja, veština i sposobnosti koje zaposleni mora imati da bi uspešno izvršavao posao.
- c. **analiza pojedinca** daje odgovor na pitanje kome je obrazovanje potrebno kao i koja znanja bi trebala da budu predmet usavršavanja. Osnovu za utvrđivanje individualnih obrazovnih potreba predstavlja analiza usklađenosti potrebnih i raspoloživih znanja, veština i sposobnosti za obavljanje određenog posla. Obrazovanje pojedinaca neophodno je pri promeni radnih zahteva, promeni tehnologije, promeni standarda itd. Informacije o tome kome je potrebno dodatno obrazovanje možemo prikupiti iz brojnih izvora: objektivni podaci (o učinku, kvalitetu rada, škartu, zastoju u proizvodnji, apsentizmu, fluktuaciji, nezgodama na radu itd.), proceni radnog uspeha, godišnjim planovima razvoja, mišljenja i predlozi menadžera, mišljenja i sugestije zaposlenih, planovi razvoja karijere, centri procene individualnih potencijala, izlaznim intervjuima i dr.

**2. utvrđivanje ciljeva obrazovanja** – Ciljevi predstavljaju polazište za koncipiranje obrazovnih programa ali i temelj za utvrđivanje kriterijuma procene njihovog uspeha. U okviru organizacije možemo posmatrati opšte i posebne ciljeve obrazovanja. Opšti ciljevi obrazovanja su (Katz, R. L., 1974):

- a) podizanje konkurentne sposobnosti organizacije,
- b) poboljšanje učinka zaposlenih,
- c) aktualiziranje znanja i veština zaposlenih,
- d) izbegavanje menadžerskog zastarevanja,
- e) rešavanje organizacionih problema,
- f) usmeravanje novozaposlenih,
- g) zadovoljavanje individualnih potreba rasta

Posebni ciljevi obrazovanja usmereni su na onaj segment ponašanja ili područja radne uspešnosti koje treba promeniti ili unaprediti. Česti posebni ciljevi organizacija su: poboljšanje odnosa sa potrošačima, menjanje stavova, podizanje veština timskog rada, efikasnije upravljanje vremenom, povećanje sigurnosti rada, snižavanje troškova rada, povećavanje sposobnosti rešavanja problema itd. Sve posebne ciljeve neophodno je uskladiti sa različitim obrazovnim potrebama, grupama i programima. Oni mogu biti određeni u terminima ponašanja ili rezultata koje treba postići.

**3. utvrđivanje sadržaja i programa obrazovanja** – sadržaji i programi obrazovanja povezani su sa potrebama i ciljevima koji iz njih proizilaze. U organizacijama se javlja više nivoa i tipova obrazovnih potreba koji određuju specifične sadržaje pojedinih obrazovnih programa. Prvi nivo potreba usmeren je na osposobljavanje zaposlenih za aktuelne poslove i otklanjanje jaza između očekivane i stvarne uspešnosti koji obično nastaje kao posledica nesklada između zahteva rada i obrazovnog profila izvršitelja. Drugi nivo obrazovnih potreba vezana je za širenje znanja pojedinaca samim time i povećanja mogućnosti za obavljanje složenijih i raznolikih poslova u okviru istog organizacionog nivoa. Treći nivo organizacionih

potreba vezana je za individualni razvoj karijere, ostvarivanje planova sukcesije i sl., odnosno pripremu zaposlenih za obavljanje složenijih i zahtevnijih poslova. Četvrti nivo obrazovnih potreba vezana je za budućnosti. Uključuje programe obrazovanja i usavršavanja koji se temelje na prognoziranoj slici potrebnih znanja i vještina radi ostvarivanja određene strategije. Svaki nivo obrazovnih potreba postavlja različite zahteve u pogledu obrazovnih programa i sadržaja.

Dok nivoi obrazovnih potreba ukazuju na intenzitet i dubinu potrebnog obrazovanja, vrste obrazovnih potreba ukazuju na njegov sadržaj odnosno na koje se vještine i znanja treba usmeriti. Na osnovu Katz-ove kategorizacije vještina i znanja u okviru organizacije možemo kategorisati četiri vrste obrazovnih potreba (Katz, R. L.,1974):

- a) osnovna znanja i vještine (savremeni poslovi sve više zahtevaju viši nivo vještina koje često nedostaju novim zaposlenima, ali i onima sa dužim radnim stažom npr. matematika, brzo čitanje, pravopis i sl. Brojne kompanije su uočile potrebu za razvijanjem osnovnih vještina i shodno tome primenjuju programe podizanja opštih znanja za svoje zaposlene)
- b) tehničke, stručne vještine (uključuju posebna znanja, tehnike, metode, postupke i slično koje zahteva uspešno obavljanje nekog specifičnog posla. Ove vještine vezane su za specifičan posao ili struku. Takođe, u okviru njih postoji i potreba za stalnim usavršavanjem radi aktualiziranja znanja)
- c) interpersonalne vještine (uključuju komuniciranje, međuljudske odnose vođenje, radne odnose itd.)
- d) konceptualne, strategijske vještine (vještine strategijskog i operativnog planiranja, oblikovanja organizacije, utvrđivanja politike, adaptiranje promenljivom okruženju itd. Ove vještine su najčešće deo obrazovnih potreba menadžera srednjeg i top nivoa)

Različite kategorije obrazovnih potreba zahtevaju posebne programe, a isto tako i odluku o tome na koji način ih zadovoljavati unutar ili van organizacije. Generalno postoje dve vrste programa: programi obrazovanja na radnom mestu i programi obrazovanja van radnog mesta koje možemo podeliti u dve kategorije: one koje se odvija u preduzeću i van preduzeća tj. na fakultetima ili obrazovnim centrima. Vrsta programa obrazovanja zavisiće, kao što je i navedeno, od nivoa i tipa obrazovnih potreba odnosno deo obrazovanja vezan za konceptualne, strategijske i interpersonalne vještine ali i specifične, naročito razvojne stručne vještine i znanja zahtevaju obrazovne programe koje pružaju fakulteti ili druge obrazovne institucije. Suština ove faze je da organizacije na osnovu opštih pravila i načela, utvrdi obrazovne potrebe, ciljeve i programe obrazovanja kao i načine za njihovu realizaciju i ciljne grupe kojima su usmereni.

**4. odabir metoda i tehnika obrazovanja** – Različite metode se vezuju za specifične ciljeve i programe obučavanja i obrazovanja. Uopšteno sve metode možemo podeliti u dve grupe tj. metode obrazovanja na radnom mestu i metode obrazovanja van radnog mesta.

**a. metode obrazovanja na radnom mestu** – Važnost obrazovanja na radnom mestu potvrđuju i velika ulaganja kompanija u ovu aktivnost. Neophodno je kod novozaposlenih ali i kod iskusnijih radnika prilikom promene tehnologije, radnih postupaka i standarda. Organizacije koje primenjuju ovakav vid obrazovanja moraju jasno da definišu politiku ali i da preciziraju odgovornost za sprovođenje politike. U metode obrazovanja na radnom mestu ubrajaju se: individualne instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, pripravnički staž, mentorstvo i studentska praksa. Prednosti obrazovanja na radnom mestu su povezanost i neposredna upotrebljivost naučenog u obavljanju posla, ušteda troškova, kontinuitet u radu i dr., dok su nedostaci niži kvalitet rada, mogućnost oštećenja opreme, moguća frustracija kupaca, problemi lica koja obučavaju i sl. Zapravo, često se zaboravlja da onaj ko dobro obavlja neki posao ne mora da zna i da prenese to znanje u obučavanju drugih što znači da pažljivo treba odabrati ljude koji će sprovesti obuku.

**b. metode obrazovanja van radnog mesta** – U metode obrazovanja van radnog mesta ubrajaju se predavanja, audiovizuelne tehnike, programirani učenje, učenje pomoći računara, interaktivni video, konferencije i rasprave, simulacije, metode slučajeva, role play, poslovne igre i dr.

Izbor odgovarajuće metode zavisi od obrazovnog programa i njegovih ciljeva. Ključno pitanje je šta treba naučiti. Najprimerenija metoda mora da zadovoljava sledeće (Cascio, W. F.): motivacija polaznika za unapređenje rada, jasna ilustracija željenih veština i znanja, aktivno učestvovanje, mogućnost vežbanja, pružanje povratne informacije o toku učenja, materija strukturirana od lakših ka težim zadacima, prilagođavanje specifični problemima, mogućnost transfera naučenog u druge situacije. Istraživanja pokazuju (Carroll, S. J., Paine, F. T., Ivancevich, J. J., 1972) da su neke metode efikasnije pri sticanju znanja, neke pri menjanju stavova neke za podizanje veština za rešavanje problema itd.

**5. evaluacija obrazovnih programa** – predstavlja završnu fazu u procesu obrazovanja i razvoja obrazovnih programa u kojoj se proverava u kojoj meri su ostvareni postavljeni obrazovni ciljevi i ostvareni. Evaluacija obrazovnih programa u principu ima dve svrhe: da utvrdi da li je program postigao ciljeve i da li je došlo do transfera naučenog u posao, odnosno promene radnog ponašanja i uspeha i da utvrdi kvalitet organizacije, sadržaja i realizacije programa radi daljih unapređenja.

Potreba stalne obuke i obrazovanja zaposlenih u današnjem okruženju ne proizilazi, kao što je i navedeno, iz njihovih sopstvenih karakteristike, već i iz potrebe ekonomije znanja za angažovanjem visokoobučeni zaposlenih koji će biti u stanju da efikasno stvaraju, dele, čuvaju i primenjuju znanje u svojim organizacijama. Upravo iz tog razloga u organizacijama je neophodno definisanje kontinuiranih programa obuka i obrazovanja kako bi održale svoju konkurentsku prednost zasnovanu na znanju (Boljanović Đorđević, J., Pavić, S. Ž., 2011). Ne umanjujući značaj ostalih podprocesa u menadžmentu ljudskih resursa, ipak je važno istaći da razvoj i obrazovanje zaposlenih ima ključni značaj za strategijsku poziciju organizacije. Ne samo da je razvoj zaposlenih neophodan za efikasno i efektivno obavljanje posla, već predstavlja i mogućnost da se organizacija prilagodi promenama u okruženju tako što će svoje zaposlene obučavati u skladu sa zahtevima tržišta, korisnika usluga i same organizacije. Razvoj ljudskih resursa i kao posebna oblast i kao podproces menadžmenta ljudskih resursa predstavlja osnovu za sticanje konkurentske prednosti.

Definisanjem i analizom podprocesa menadžmenta ljudskih resursa i to analize posla, planiranja ljudskih resursa, regrutovanja ljudskih resursa, selekcije ljudskih resursa, uvođenja u posao i orijentacije, motivacije, procene učinka i nagrađivanja i razvoja ljudskih resursa može se zaključiti da svi pojedinačno imaju veliki uticaj na učinak organizacije kao što su i brojna istraživanja pokazala. Ipak, pogledi, prakse i procesi menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama razlikuju se u sadržajima, načinu obavljanja i obeležjima. Razlike između podprocesa i njihovih pripadajućih aktivnosti uslovljene su brojnim faktorima i to: ulogom delatnosti vezane za podsistem menadžmenta ljudskim resursima u organizaciji, organizaciju i status menadžmenta ljudskih resursa, broj i strukturu angažovanih stručnjaka za ljudske resurse, stepen razvijenosti ostalih podsistema u organizaciji, ciljeve strategije ljudskih resursa, korporativne ciljeve, načela i politike ljudskih resursa, delatnost organizacije, njena veličina, uticaj okruženja na odvijanje procesa menadžmenta ljudskim resursima, stavove menadžmenta i organa upravljanja prema delatnosti vezanoj za ljudske resurse, stručnost menadžmenta i njegov odnos prema promenama, sadržaj koncepcije razvoja organizacije itd.

## 2.3 Konkurentska prednost

Postizanje konkurentske 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):

- a) Internu analizu pojava unutar organizacije i
- b) 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:

- a) Materijalne resurse,
- b) Nematerijalne resurse i
- c) 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 su 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:

- a) 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,
- b) 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,
- c) 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
- d) 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. 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:

- a) vezu između aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa i ciljeva usmerenih na zaposlene,
- b) vezu između ciljeva usmerenih na zaposlene i organizacionih ciljeva i
- c) vezu između organizacionih ciljeva i konkurentske prednosti.

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. 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. 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 povisili 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 najuticajnije 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 izabranih 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.

## 2.4 Razvoj modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji ostvarenja konkurentske prednosti

Analizirajući pristupe, modele, procese i aktivnosti u strategijskom menadžmentu ljudskih resursa može se zaključiti da ne postoji univerzalan model koji će organizacijama obezbediti konkurentnost na tržištu. Kao što je već i navedeno strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa podrazumeva sistemsku perspektivu ali problemi 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) i nedostatak konzistentnosti u okviru postojećih sistema ograničavaju 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 i konkurentsku prednost. Razlike u modelima prvenstveno se odnose na uticaj brojnih faktora koji utiču na poslovanje i jedinstveni su za svaku organizaciju i to: neposredno poslovno okruženje, industrija u kojoj posluje, interni faktori, strategije koju primenjuje, faze životnog ciklusa, karakteristika radne snage itd. što i onemogućava sagledavanje jasne granice između pristupa, modela i aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa koje su karakteristične za određeni sistem.

Uzimajući u obzir rezultate brojnih navedenih istraživanja kojima su već identifikovane karakteristike pristupa, elementi i aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa kao i elemenata konkurentske prednosti sam predmet doktorske disertacije odnosi na *Razvoj modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti* sam problem istraživanja usmeren je na tri segmenta i to:

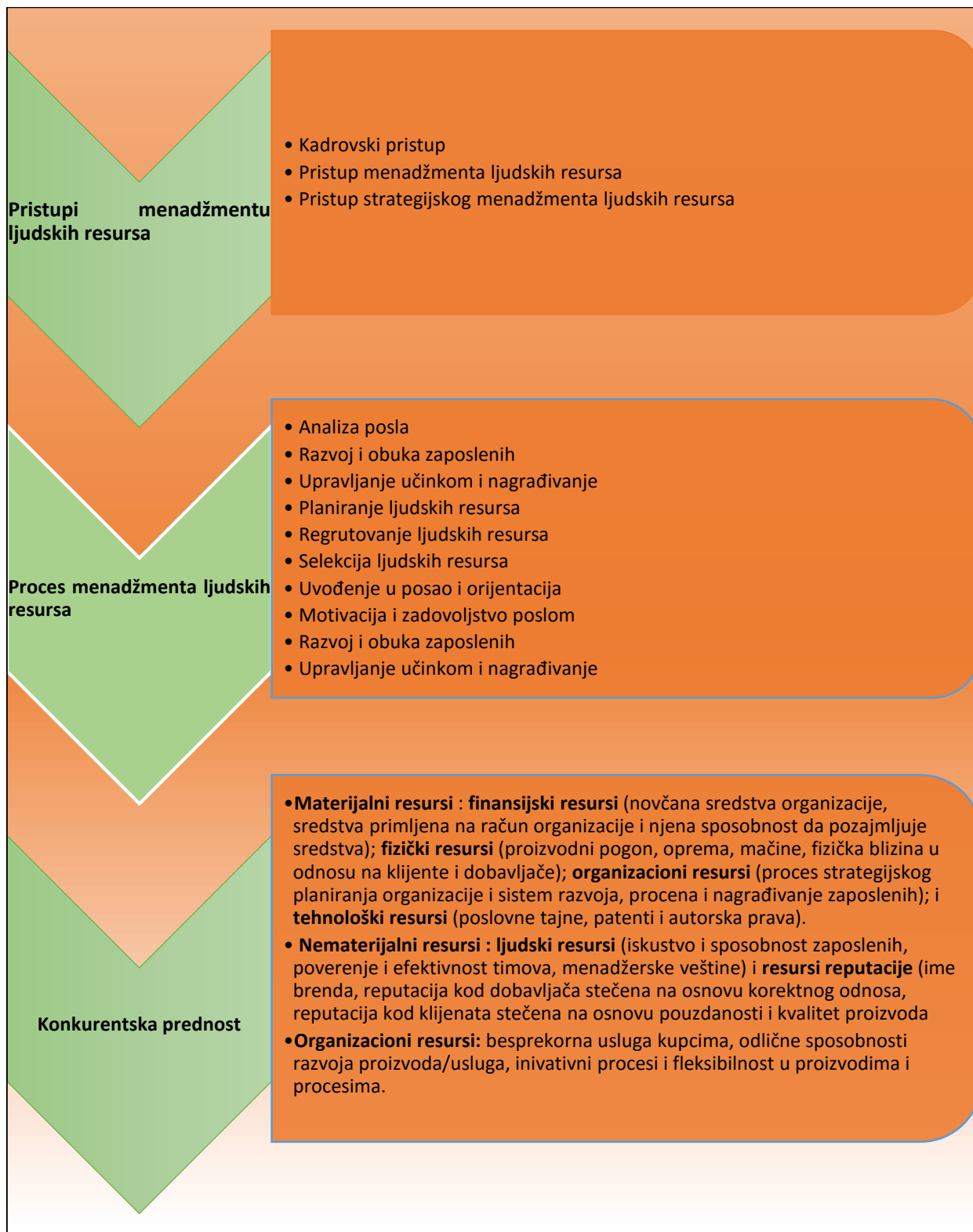
- Ispitivanje i definisanje pristupa u menadžmentu ljudskih resursa koje organizacije koriste (kadrovski, menadžment ljudskih resursa ili pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa),
- Ispitivanje i definisanje aktivnosti samog procesa menadžmenta ljudskih resursa koje su zastupljene u organizacijama kao i
- Ispitivanje i definisanje karakteristika sticanja konkurentske prednosti organizacija iz korpusa nevidljive imovine.

U teorijskom delu rada detaljno su analizirani aktuelni pristupi, elementi procesa menadžmenta ljudskih resursa kao i elementi konkurentske prednosti sa ciljem kreiranja okvira istraživanja i razvoja samog modela čime su ispunjeni postavljeni teorijski ciljevi rada i to:

- analiza sadržaja savremene literature iz oblasti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa,
- definisanje aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa,
- definisanja elemenata konkurentnosti organizacija,
- odabir pristupa i elemenata sticanja konkurentske prednosti i
- prikaz dosadašnjih istraživanja u svetu

Osnovni cilj rada je usmeren na kreiranje modela, na osnovu rezultata istraživanja, po kome će ispitivane organizacije biti u mogućnosti da, u zavisnosti od pristupa koji primenjuju, karakteristika procesa menadžmenta ljudskih resursa i definisanih indikatora za sticanje konkurentske prednosti, **usklađuju** svoje pristupe, aktivnosti i karakteristike konkurentske prednosti u skladu sa definisanim strategijama. Dakle, cilj rada nije kreiranje jedinstvenog već

modela koji će korisnici moći da usklađuju i koji će za svaku organizaciju biti jedinstven u odnosu na njene karakteristike. Na slici br.18. prikazan je teorijski predlog modela Strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji ostvarenja konkurentske prednosti.



Slika br. 18. Teorijski predlog modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti

### 3. PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Na osnovu dosadašnjih teorijskih razmatranja, a polazeći od predmeta, ciljeva i postavljenih hipoteza, u ovom delu rada prikazani su rezultati sprovedenog empirijskog istraživanja o Razvoju modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti.

#### 3.1. Opis istraživanja

##### 3.1.1. Metode i tehnike istraživanja

U ovom istraživanju korišćene su sledeće metode:

1. U teorijskom delu korišćena je analiza sadržaja za obradu literature iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, strategijskog menadžmenta ljudskih resursa, psihologije rada i strategijskog menadžmenta. Komparativna metoda za upoređivanje domaće i strane literature i stavova različitih autora. Metoda analize i sinteze radi dolaska do najpovoljnijeg modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti,
2. Metoda ispitivanja – upitnikom su ispitani menadžeri, zaposleni na sva tri upravljačka nivoa, privrednih subjekata Rasinskog okruga. Upitnik je koncipiran iz tri osnovne baterije pitanja pri čemu je svaka baterija vezana za problem, ciljeve i hipoteze istraživanja i
3. Statistička metoda – je korišćena u obradi i analizi podataka dobijenih ispitivanjem radi dobijanja statistički značajnih i validnih rezultata.

##### 3.1.2. Instrument istraživanja

Instrument je koncipiran za potrebe istraživanja u skladu sa problemom, predmetom, ciljevima i hipotezama rada. Na osnovu analize literature u teorijskom delu rada definisan je model strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti, pod kojim podrazumevamo tri segmenta:

- Pristup menadžmentu ljudskih resursa i to: kadrovski pristup, pristup menadžmenta ljudskih resursa i strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa,
- Proces menadžmenta ljudskih resursa i to: analiza posla, planiranje ljudskih resursa, regrutovanje ljudskih resursa, selekcija ljudskih resursa, uvođenje u posao i orijentacija, motivacija i zadovoljstvo poslom, procena učinka i nagrađivanje zaposlenih i razvoj ljudskih resursa i
- Elementi konkurentske prednosti i to: materijalni, nematerijalni i organizacioni resursi.

Zatim je na osnovu svakog elementa predloženog modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti definisan upitnik formiranjem skupa (baterija) pitanja i predloženi su odgovori. Upitnik se sastoji od 116. pitanja od kojih :

- a) Pitanja 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11., 12. i 13. predstavljaju nezavisne varijable i odnose se na naziv, delatnost, pravni oblik organizacije, broj zaposlenih, pol i starost ispitanika, stepen i vrstu školske spreme, nivo menadžmenta na kome su ispitanici zaposleni, godine radnog staža, broj neposredno podređenih saradnika, postojanje funkcije za ljudske resurse i broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse. Kako bi na najbolji način prikazali i analizirali rezultate istraživanja, ukazali na odstupanja i lakše odredili karakteristike pristupa menadžmenta ljudskim resursima, procesa menadžmenta ljudskih resursa i konkurentske prednosti, navedene nezavisne varijable kategorisali smo u dve grupe:

- One koje se odnose na karakteristike organizacije (delatnost i pravni oblik organizacije, broj zaposlenih u organizaciji, broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse) i
- One koje se odnose na karakteristike ispitanika (pol i starost ispitanika, stepen i vrstu školske spreme, nivo menadžmenta na kome su ispitanici zaposleni, godine radnog staža, broj neposredno podređenih saradnika).

**b) Od 14. do 30. pitanja ispituje se zastupljenost aktivnosti tri pristupa menadžmentu ljudskih resursa i to:**

- Pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa - pitanja 14., 15., 16.b, 18., 24. i 25.,
- Pristup menadžmenta ljudskih resursa - pitanja 16.a, 19., 20., 21., 22., i
- Kadrovski pristup menadžmentu ljudskih resursa - pitanja 27., 28. i 29.,

**c) Od 31. do 109. pitanja ispituje se zastupljenost aktivnosti elemenata procesa menadžmenta ljudskih resursa i to**

- Planiranje ljudskih resursa - pitanja 31., 32., 33., 34., 35., 36., 37., 38., 39., 40. i 41.,
- Analiza posla - pitanja 42., 43., 44., 45., 46., 47. i 48.,
- Regrutovanje ljudskih resursa - pitanja 49., 50., 51., 52., 53. i 54.,
- Selekcija ljudskih resursa - pitanja 55., 56., 57., 58., 59., 60. i 61.,
- Orijentacija i uvođenje u posao - pitanja 62., 63., 64., 65., 66., 67., 68., 69. i 70.,
- Procena učinka i nagrađivanje zaposlenih - pitanja 71., 72., 73., 74., 75., 76., 77., 78., 79., 80., 81., 82., 83., 84., 85., 86. i 87.,
- Motivacija i zadovoljstvo poslom - pitanja 88., 89., 90., 91., 92., 93., 94., 95., 96., 97. i 98.,
- Razvoj ljudskih resursa: pitanja 99., 100., 101., 102., 103., 104., 105., 106., 107., 108. i 109.,

**d) Od 110. do 116. pitanja ispituje se zastupljenost aktivnosti elementa konkurentske prednosti i to:**

- Materijalnih resursa – pitanja 110. i 111.,
- Nematerijalnih resursa pitanja – 112., 113. i 114.,
- Organizacionih resursa pitanja – 115. i 116.

U upitniku je za 90. pitanja korišćena Likertova petostepena skala u kojoj ispitanici zaokruživanjem jedne od ponuđenih alternativa iznose stepen slaganja odnosno neslaganja sa onim što je sadržaj pitanja i to za sledeće vrednosti:

- 1 – uopšte se ne slažem,
- 2 – delimično se ne slažem,
- 3 – ne znam,
- 4 – delimično se slažem,
- 5 – u potpunosti se slažem.

Ostalih 26. pitanja su zatvorenog tipa u kojima su ispitanici imali mogućnost zaokruživanja jednog ili više ponuđenih odgovora kao i alternativu dopisivanja odgovora ukoliko nije bio predviđen upitnikom.

### 3.1.3. Validnost instrumenta ispitivanja

Za pouzdanost Upitnika primenjen je Alfa koeficijent. Tip dijagnostičke mere je koeficijent pouzdanosti koji procenjuje konzistentnost čitave skale, gde je Kronbah alfa (Cronbach alpha), najšire korišćena mera. Generalno ugovorena donja granica za Kronbah alfu je 0,70., iako može opasti na 0,60 u eksploratornom istraživanju. Jedno pitanje u proceni Kronbahove alfe je njen pozitivan odnos prema broju ajtema u skali. Zato što će povećanje broja ajtema, čak i sa istim

stepenom interkorelacije, povećati vrednost pouzdanosti, istraživači moraju nametnuti strožije zahteve za skale sa velikim brojem ajtema. Obzirom da se kod Alfa koeficijenta raspon pouzdanosti kreće od 0 do 1, na osnovu dobijenog rezultata možemo konstatovati da je pouzdanost Upitnika visoka.

Tabela br. 5. Pouzdanost instrumenta istraživanja

	Subskala	Redni broj pitanja/ključ	Krombahova alfa
<b>I segment:</b> Pristupi menadžmentu ljudskih resursa	Kadrovski pristup	27, 28, 29	.928
	Pristup menadžmenta ljudskih resursa	16a, 19, 20, 21, 22, 23	.971
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	14, 15, 16b, 18, 24, 25	.979
<b>II segment</b> Proces menadžmenta ljudskih resursa	Planiranje ljudskih resursa	31-41 // *rekodovana 31	.753
	Analiza posla	42-46/ bez 47,48	.868
	Regrutovanje ljudskih resursa	49-54	-
	Selekcija ljudskih resursa	55-61	-
	Orijentacija i uvođenje u posao	62 – 68/ bez 69,70	.812
	Procena učinka i nagrađivanje	71 - 83/ bez 84-87	.902
	Zadovoljstvo poslom	88 – 98	.883
	Razvoj ljudskih resursa	99 – 105/ bez 106,107, 108, 109	.856
III segment : Pitanja za konkurentsku prednost		110 – 116	.900

### 3.1.4. Primenjene statističke metode

Doktorska disertacija je realizovana u skladu sa dostignućima u naučno-istraživačkom radu, a uz primenu sledećih metoda i tehnika saznanja:

**- u teorijskom, konceptijskom, delu rada**

- analiza sadržaja dostupne domaće i strane literature (u radu će biti korišćeni i izvori sa globalne Internet mreže).
- deskriptivni metod
- komparativni metod
- tehnika analize i sinteze

**- u istraživačkom delu**

U realizaciji istraživanja, primenjene su sledeće statističke metode:

- Analiza frekvencije
- Mann Whitney test - Mann-Whitney U test je ekvivalentan parametarskom t-testu, jer se njime porede dve grupe podataka, ali preko medijana.

- c) Spearmanov-ova rang korelacija - Spearmanov koeficijent korelacije (produkt rang korelacije) koristi se za merenje povezanosti između varijabli u slučajevima kada nije moguće primeniti Pearsonov koeficijent korelacije. Bazira se na tome da se izmeri doslednost povezanosti između varijabli, a oblik povezanosti (npr. linearni oblik koji je preduslov za korišćenje Pearsonovog koeficijenta) nije bitan.
- d) Pearsonov hi kvadrat test - Najčešća neparametrijska procena koja se koristi je  $\chi^2$  test.  $\chi^2$  distribucija se koristi u naučnim istraživanjima kada se želi utvrditi da li neka distribucija dobijenih rezultata merenja značajno odstupa od neke druge distribucije ili se podudaraju.
- e) Kruskal – Wallis test – neparametrijska metoda za analizu varijanse kojom se utvrđuje da li postoje tri ili više uzoraka u okviru iste distribucije.

### 3.1.5. Opis uzorka istraživanja

Uzorak je sačinjen od 127. ispitanika, pripadnika menadžmenta prvog, drugog (funkcionalnog) i trećeg (top) upravljačkog nivoa iz 86. privrednih subjekata Rasinskog okruga.

Izbor organizacija je sačinjen na osnovu uspešnosti u poslovanju i geografskoj pripadnosti Rasinskom okrugu u kome je sprovedeno istraživanje.

**Sama struktura uzorka u odnosu na karakteristike organizacije** u kojima su ispitanici zaposleni definisana je delatnošću i pravnim oblikom organizacije, brojem zaposlenih, postojanjem odeljenja za ljudske resurse i brojem zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse i prikazana je sledećim tabelama:

Tabela br. 6. Struktura uzorka u odnosu na delatnost organizacije

Delatnost:	Br. Ispitanika	%
Proizvodna	49	38,9%
Trgovačka	5	4,0%
Finansijska	4	3,2%
Uslužna	59	46,8%
Mešovita	9	7,1%
Ukupno	126	100%

Kako bi dobili relevantnije rezultate prema delatnosti, a najveći broj ispitivanih organizacija je iz proizvodne i uslužne delatnosti, ispitanike finansijske, trgovačke (usluge su u pitanju), smo priključili uslužnim delatnostima, a mešovite proizvodnim delatnostima:

Tabela br. 7. Izvedena struktura uzorka u odnosu na delatnost organizacije

Delatnost:	Br. Ispitanika	%
Proizvodna	58	46,03%
Uslužna	68	53,97%
Ukupno	126	100%

Tabela br.8. Struktura uzorka u odnosu na pravni oblik organizacije

Pravni oblik	Br. Ispitanika	%
Javno	28	22%

Društveno	21	16,5%
Ortačko	6	4,7%
Akcionarsko	45	35,4%
DOO.	27	21,3%
Ukupno	127	100%

U cilju dobijanja što boljih rezultata grupisali smo u javna i društvena s jedne strane u državna i ortačka, akcionarska i d.o.o. u privatna s druge strane

Tabela br. 9. Izvedena Struktura uzorka u odnosu na pravni oblik organizacije

Pravni oblik	Br. ispitanika	%
Državna	49	38,6%
Privatna	78	61,4%
Ukupno	127	100%

Da bi prikazali bolji uvid u strukture organizacija prema broju zaposlenih podělili smo ih u sledeće četiri grupe i to: do 10. zaposlenih, od 10. do 50. zaposlenih, od 50. do 250. zaposlenih i preko 250. zaposlenih.

Tabela br. 10. Struktura uzorka u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji

Broj zaposlenih	Br. ispitanika	%
Do 10 zaposlenih	9	7,1%
Od 10. do 50. zaposlenih	61	48,4%
Od 50. do 250. zaposlenih	22	17,5%
Preko 250. zaposlenih	34	27%
Ukupno	126	100%

Tabela br. 11. Struktura uzorka u odnosu na postojanje odeljenja za ljudske resurse u organizaciji

Odeljenje za ljudske resurse	Br. ispitanika	%
Postoji	58	45,7%
Ne postoji	66	52%
Ne znam	3	2,4%
Ukupno	127	100%

Tabela br. 12. Struktura uzorka u odnosu na broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse

Broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse	Br. ispitanika	%
Jedan zaposleni	8	13,8%
Do tri zaposlena	13	22,4%
Do pet zaposlenih	19	32,8%



Više od pet zaposlenih	18	31%
Ukupno	58	100%

**Struktura uzorka u odnosu na karakteristike ispitanika** definisana je polom, stepenom obrazovanja, godinama radnog staža, starosnom strukturom, vrstom školske spreme, nivoom menadžmenta kome pripadaju i brojem neposredno podređenih i prikazana je sledećim tabelama:

Tabela br. 13. Struktura uzorka u odnosu na pol ispitanika

Pol ispitanika	Br. ispitanika	%
Muški	78	64,5%
Ženski	43	35,5%
Ukupno	121	100%

Tabela br. 14. Struktura uzorka u odnosu na starost ispitanika

Starosna struktura	Br. ispitanika	%
Od 25. do 30. god.	5	3,9%
Od 30. do 35. god.	5	3,9%
Od 35. do 40. god.	13	10,2%
Od 40. do 45. god.	27	21,3%
Od 45. do 50. god.	24	18,9%
Od 50. do 55. god.	23	18,1%
Preko 55. god.	30	23,6%
Ukupno	127	100%

Obrazovna struktura je definisana sledećim nivoima obrazovanja:

- a. NKV (1)
- b. PKV (2)
- c. KV (3)
- d. SSS (4)
- e. VŠS (6)
- f. VSS (7<sub>1</sub>)
- g. mr (7<sub>2</sub>)
- h. dr (8)

Tabela br. 15. Struktura uzorka u odnosu na stepen obrazovanja ispitanika

Stepen obrazovanja/Stepen obrazovanja	Br. ispitanika	%
Srednja	12	9,8%
Viša	22	17,9%
Visoka	83	67,5%
mr/dr nauka	6	4,9%
Ukupno	123	100%

U uzorku istraživanja kao što je i očekivano nije bilo rukovodilaca sa stručnom spremom nižom od srednje.

Tabela br. 16. Struktura uzorka u odnosu na vrstu obrazovanja

Vrsta stručne spreme	Br. ispitanika	%
Ekonomija	38	29,9%
Pravo .	18	14,2%
Psihologija	6	4,7%
Tehnika .	47	37%
Medicina	6	4,7%
Umetnost	9	7,1%
Poljoprivreda	3	2,4%
Ukupno	127	100%

U cilju dobijanja boljih rezultata grupisali smo obrazovanje na polje društvenog (ekonomija, pravo, psihologija, umetnost) i tehničkog (tehnika, poljoprivreda, medicina)

Tabela br. 17. Izvedena struktura uzorka u odnosu na vrstu obrazovanja

Vrsta stručne spreme	Br. ispitanika	%
Društvena	71	55,9%
Tehnička	56	44,1%
Ukupno	127	100%

Struktura uzorka u odnosu na godine radnog staža ispitanika uzevši u obzir sledeće kategorije

- a. do 5 godina
- b. od 6 do 10 godina
- c. od 11 do 20 godina
- d. od 21 do 30 godina
- e. preko 31 godine staža

Tabela br. 18. Struktura uzorka u odnosu na godine radnog staža ispitanika

Radni staž	Br. ispitanika	%
do 5. god.	18	14,4%
od 6. do 10. god.	34	27,2%
od 11. do 20. god.	43	34,4%
od 21. do 30. god.	18	14,4%
preko 31. god.	12	9,6%
Ukupno	125	100%

Kao što je i očekivano u top menadžmentu organizacija najviše su zastupljeni rukovodioci sa dužinom radnog staža od 21. i 30. godina.

Tabela br. 19. Struktura uzorka u odnosu na nivo menadžmenta ispitanika

Nivo menadžmenta	Br. ispitanika	%
Top menadžeri	53	42,1%
Drugi nivo (funkcionalni menadžeri)	42	33,3%
Prvi nivo (predradnici)	31	24,6%
Ukupno	126	100%

Tabela br. 20. Struktura uzorka u odnosu na broj neposredno podređenih saradnika

Broj neposredno podređenih saradnika	Br. ispitanika	%
Do dva saradnika	11	9,1%
Od tri do pet saradnika	31	25,6%
Od šest do deset saradnika	31	25,6%
Više od deset saradnika	48	39,7%
Ukupno	121	100%

Spisak organizacija Rasinskog okruga u kojima je izvršeno istraživanje prikazan je u sledećoj tabeli:

Tabela br. 21. Spisak organizacija Rasinskog okruga koje su učestvovala u istraživanju

ISPITIVANE ORGANIZACIJE
1. AMS Union Trstenik
2. Apotekarska ustanova Trstenik
3. Autoprevoz Kruševac
4. Banka Intesa ad Trstenik
5. Centar za socijalni rad, Trstenik
6. Direkcija za planiranje i izgradnju Trstenik
7. Dom učenika srednjih škola Trstenik
8. Dom zdravlja Sava Stanojević Trstenik
9. Dunav osiguranje
10. Elektrodistribucija Trstenik
11. Fabrika turpija Varvarin
12. FAM Kruševac
13. Fim, Trstenik
14. Flora-hem Trstenik
15. France company, Odžaci
16. Gerontološki centar Kruševac
17. Gimnazija Vuk Karadžić Trstenik
18. Gomiš Aleksandrovac
19. Grafičko preduzeće, Media print, Kruševac
20. Grof of Milutovac, Trstenik
21. IMK 14Oktobar Kruševac
22. Industrija mesa i preradevina Glidžić, Trstenik
23. Interklima tehnika Vrnjačka banja
24. JKP Komstan Trstenik
25. JKP Kruševac, Kruševac
26. JP Borijak Vrnjačka Banja

27. JP Direkcija za urbanizam i izgradnju Kruševac
28. JP Energetika Trstenik
29. JP RTV Radio Trstenik
30. JR Tempo foods doo Vrnjačka Banja
31. Kneževi Konaci, Vrnjačka Banja
32. Logic mobile,doo,Trstenik
33. M-GRAF DOO Trstenik
34. Mikroline doo Trstenik
35. Milenium doo, Trstenik
36. Mladost Čičevac
37. Mlekara Ekomek Kruševac
38. Narodna biblioteka Jefimija Trstenik
39. Narodni univerzitet Trstenik
40. Niskogradnja Trstenik
41. Nova sloga doo Trstenik
42. Opštinska uprava Trstenik
43. Opštinska uprava Kruševac
44. Opštinska uprava Varvarin
45. Opštinska uprava Vrnjačka Banja
46. Opštinsko pravno pravobranilaštvo Trstenik
47. OŠ Miodarag Čajetinac Čajka, Trstenik
48. OŠ Rade Dodić Milutovac
49. OŠ,muzička, Kornelije Stanković, Trstenik
50. Osnovni sud Kruševac
51. Poštanska štedionica Trstenik
52. Polyseal, Trstenik
53. Poreska uprava Trstenik
54. Pošta Trstenik
55. PPT ad Inženjering Trstenik
56. PPT Armature Aleksandrovac
57. PPT Hidraulika Trstenik
58. Prekršajni sud Trstenik
59. Proizvodno preduzeće metal Aleksandrovac
60. Prva petoletka ad Trstenik
61. Prva petoletka cilindri
62. Prva Petoletka ishrana Trstenik
63. Prva petoletka Namenska
64. Prva Petoletka remont i energetika
65. Prva Petoletka servoupravljači
66. Prva Petoletka TMO
67. Prva Petoletka zaptivke
68. Rino bet doo Kruševac
69. Rubin Kruševac
70. Savić company Čičevac
71. Služba za katastar nepokretnosti Kruševac
72. Srpska banka
73. Tehnogradnja Kruševac
74. Telefon Kabl ad, Kruševac

75. Telekom Srbija Trstenik
76. Transstar Trstenik
77. Ugostiteljsko preduzeće Fontana Vrnjačka Banja
78. Unimer doo, Kruševac
79. Vaspitno popravni dom Kruševac
80. Veterinarska stanica Kruševac
81. Visitor, doo, Trstnenik
82. Voćka -Stopanja-Trstenika
83. VTŠ Trstenik
84. Zola M2, Trstenik
85. Zora 53, Trstenik
86. Župa hemijska industrija Kruševac

### 3.1.6. Organizacija i tok istraživanja

Istraživanje je vršeno u periodu 2014. godine na teritoriji Rasinskog okruga koji se sastoji od 6. opština: Aleksandrovac, Brus, Varvarin, Vrnjačka banja, Čičevac, Trstenik i Kruševac. Upitnici su u pisanom obliku prosleđeni menadžerima organizacija. Svim ispitanicima je osigurana anonimnost, a od ličnih podataka traženi su stepen obrazovanja/stepen obrazovanja, ukupna dužina radnog staža i naziv posla koji trenutno obavljaju. Ispitanici su upitnik popunjavali samostalno sa predviđenim vremenom od oko 45. minuta.

Treba naglasiti da dobijeni rezultati ne moraju u svim slučajevima da predstavljaju objektivne pokazatelje, već su bazirani na individualnim procenama menadžera.

Kao jedan od pokazatelja odnosa privrednih subjekata prema istraživanju govori i podatak da od uručenih upitnika veliki broj nije vraćen tj. % (distribuirano je 250. upitnika a popunjeno je 127). Kod organizacija koje su pristale na istraživanje i popunile upitnike nije bilo nikakvih nejasnoća, niti potreba za dodatnim pojašnjenjima.

## 3.2. Pregled rezultata istraživanja prema postavljenim hipotezama

### 3.2.1. Ispitivanje prve osnovne hipoteze o zastupljenim pristupima menadžmentu ljudskih resursa

U ispitivanju prve osnovne hipoteze koja glasi **U ispitivanim organizacijama zastupljeni su različiti pristupi menadžmentu ljudskih resursa** analizom odgovora na tri nezavisne baterije pitanja (od 14. do 30. pitanja u upitniku) od kojih je svaka bila vezana za jedan od pristupa (kadrovski pristup menadžmentu ljudskih resursa - pitanja 27., 28. i 29.; pristup menadžmenta ljudskih resursa - pitanja 16.a, 19., 20., 21., 22.; pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa pitanja 14., 15., 16. b, 18., 24. i 25. dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela br. 22. Zastupljenost pristupa menadžmentu ljudskih resursa

Pristupi menadžmentu ljudskih resursa	Broj ispitivanih organizacija	%
Kadrovski pristup menadžmentu ljudskih resursa	52	60.46%
Pristup menadžmenta ljudskih resursa	17	19.77%
Pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa	17	19.77%
Ukupno	86	100%

Dobijeni rezultati pokazuju da se u najvećem broju ispitivanih organizacija (60,46%), po mišljenju ispitanika, primenjuje kadrovski pristup menadžmentu ljudskih resursa, dok se u istom broju organizacija primenjuju pristup menadžmenta ljudskih resursa (19,77%) i pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa (19,77%) čime je potvrđena prva osnovna hipoteza, iako je raspodela u velikoj meri okrenuta ka tradicionalnom, kadrovskom, pristupu. Dobijenim rezultatima opovrgnuta je prva pomoćna hipoteza koja glasi: U ispitivanim organizacijama ne postoji strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa. Za bolji uvid u odgovore ispitanika vezane za pristupe menadžmentu ljudskih resursa poslužila nam je deskriptivna analiza na nivou celog uzorka koja se nalazi u Prilogu br. 1.

#### 8.2.1.1. Struktura uzorka u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa

**Analizom razlika između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na karakteristike organizacije** - delatnost, pravni oblik, broj zaposlenih u organizaciji i broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse dobijeni su sledeći rezultati:

- a) **U odnosu na delatnost organizacije** - Ispitivanjem delatnosti organizacije želeli smo da saznamo da li postoje i koje su razlike u primeni pristupa menadžmentu ljudskih resursa između proizvodnih i uslužnih organizacija. Iako bi idealna situacija pokazala primenu strategijskog pristupa menadžmentu ljudskih resursa i u proizvodnim i uslužnim organizacijama brojna istraživanja pokazuju da je vrednost ljudskih resursa a samim time i razvijenost pristupa bolje prepoznata u uslužnim organizacijama. Dobijeni rezultati, na žalost, pokazuju da je većina ispitanika u uslužnim organizacijama prepoznala kadrovski pristup menadžmentu ljudskih resursa (60,3%).

Tabela br. 23. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na vrstu delatnosti

Vrsta delatnosti	Pristupi menadžmentu ljudskih resursa					
	Kadrovski pristup	Br.	Pristup menadžmenta ljudskih resursa	Br.	Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa	Br.
Proizvodne organizacije	39,7%	25	60%	24	37,5%	9
Uslužne organizacije	60,3%	38	40%	16	62,5%	15
Ukupno	100%	63	100%	40	100%	24

b) **U odnosu na pravni oblik organizacije** – Ispitivanjem razlika između državnih i privatnih organizacija u primeni pristupa menadžmentu ljudskih resursa rezultati pokazuju da većina državnih organizacija primenjuje kadrovski pristup menadžmentu ljudskih resursa (42,9%), dok su privatne organizacije više orijentisane ka pristupu menadžmentu ljudskih resursa (75%).

Tabela br. 24. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na pravni oblik organizacije

Pravni oblik	Pristupi menadžmentu ljudskih resursa					
	Kadrovski pristup	Br.	Pristup menadžmenta ljudskih resursa	Br.	Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa	Br.
Državne organizacije	42,9%	27	25%	10	50%	12
Privatne organizacije	57,1%	36	75%	30	50%	12
Ukupno	100%	63	100%	40	100%	24

c) **U odnosu na broj zaposlenih u organizaciji** – Ispitivanjem razlika u primeni pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na broj zaposlenih rezultati pokazuju da su u ispitivanim organizacijama koje zapošljavaju od 10. do 50. radnika najviše zastupljeni kadrovski pristup (61,3%) i pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa (58,3%) dok je u ispitivanim organizacijama sa preko 250. zaposlenih najviše zastupljen pristup menadžmenta ljudskih resursa (52,5%).

Tabela br. 25. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na broj zaposlenih

Br. Zaposlenih	Pristupi menadžmentu ljudskih resursa					
	Kadrovski pristup	Br.	Pristup menadžmenta ljudskih resursa	Br.	Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa	Br.
Do 10. zaposlenih	11,3%	10	2,5%	1	4,2%	1
Od 10.-50. zaposlenih	61,3%	38	22,5%	9	58,3%	14
Od 50.-250. zaposlenih	12,9%	8	22,5%	9	20,8%	5
Preko 250. zaposlenih	14,5%	9	52,5%	21	16,7%	4
Ukupno	100%		100%	40	100%	24

**d) U odnosu na postojanje odeljenja za ljudske resurse** - Da bismo proverili u kojoj meri je u samoj sistematizaciji prepoznata potreba za funkcijom ljudskih resursa, proverili smo da li postoji uopšte odeljenje za ljudske resurse. Kako bi istražili da li postoje razlike između organizacija koje imaju odeljenje za ljudske resurse i onih koje nemaju u primeni pristupa u menadžmentu ljudskih resursa ispitali smo da li u organizacijama postoji odeljenje za ljudske resurse. Na čitavom uzorku ispitanici su odgovorili da odeljenje za ljudske resurse postoji (45,7%), ne postoji (52%) i 2,4% ispitanika nije znalo odgovor na ovo pitanje. Iako je bilo očekivano da će u organizacijama u kojima ne postoji odeljenje za ljudske resurse rezultati ukazivati na primenu kadrovskog pristupa ispitanici su izrazili i visok stepen slaganja sa pristupom menadžmenta ljudskih resursa i pristupom strategijskog menadžmenta ljudskih resursa što ukazuje na nesamostalnost i neravnopravan položaj odeljenja za ljudske resurse u ispitivanim organizacijama. Deskriptivnom analizom uporednog prikaza pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na postojanje odeljenja za ljudske resurse u Prilogu br. 2., prikazani su kompletni rezultati.

Tabela br. 26. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na postojanje odeljenja za ljudske resurse

Odeljenje za ljudske resurse	Pristupi menadžmentu ljudskih resursa					
	Kadrovski pristup	Br.	Pristup menadžmenta ljudskih resursa	Br.	Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa	Br.
Postoji	7,9%	5	72,5%	29	100%	24
Ne postoji	88,9%	56	25%	10	0%	0
Ne znam	3,2%	2	2,5%	1	0%	0
Ukupno	100%	63	100%	40	100%	24



- e) **U odnosu na broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse** – Brojem zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse želeli smo da ispitamo da li su u organizacijama koje imaju više zaposlenih na poslovima vezanim za ljudske resurse razvijenije aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa a samim time ili strategijskog ili pristupa menadžmenta ljudskih resursa. Rezultati pokazuju da u organizacijama koje primenjuju kadrovski pristup ima do 5. zaposlenih u odeljenju ljudskih resursa, u organizacijama koje primenjuju pristup menadžmenta ljudskih resursa ima do 3. zaposlena (28,6%), do 5. zaposlenih (39,3%) i više od 5. zaposlenih (25%) i u organizacijama koje primenjuju strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa imaju 1. zaposlenog (25%), do 3. zaposlena (20,8%) i više od 5. zaposlenih (45,8%).

Tabela br. 27. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse

Br. zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse	Pristupi menadžmentu ljudskih resursa					
	Kadrovski pristup	Br.	Pristup menadžmenta ljudskih resursa	Br.	Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa	Br.
1 zaposleni	0%	0	7,1%	2	25%	6
Do 3. zaposlena	0%	0	28,6%	8	20,8%	5
Do 5 zaposlenih	100%	6	39,3%	11	8,3%	2
Više od 5. zaposlenih	0%	0	25%	7	45,8%	11
Ukupno	100%	6	100%	28	100%	24

**Analizom razlika između pristupa u odnosu na karakteristike ispitanika** – pol, stepen obrazovanja, vrstu obrazovanja, godine radnog staža, nivo menadžmenta na kome su zaposleni i broj neposredno podređenih saradnika dobijeni su sledeći rezultati:

- f) **U odnosu na pol ispitanika** – Rezultati na celokupnom uzorku pokazuju da su ispitanici muškog pola brojniji u odnosu na ispitanike ženskog pola na rukovodećim pozicijama u organizacijama.

Tabela br. 28. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na pol ispitanika

Pol	Pristupi menadžmentu ljudskih resursa					
	Kadrovski pristup	Br.	Pristup menadžmenta ljudskih resursa	Br.	Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa	Br.
Muški	66,1%	41	61,1%	22	65,2%	15
Ženski	33,9%	21	38,9%	14	34,8%	8
Ukupno	100%	62	100%	36	100%	22

- g) U odnosu na starost ispitanika** – Kao što se može i primetiti nema značajnijih razlika u primeni pristupa menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na starost ispitanika.

Tabela br. 29. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na starost ispitanika

Starost ispitanika	Pristupi menadžmentu ljudskih resursa					
	Kadrovski pristup	Br.	Pristup menadžmenta ljudskih resursa	Br.	Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa	Br.
Od 25 do 30	3,2%	2	2,5%	1	8,3%	2
Od 30 do 35	7,9%	5	0%	0	0%	0
Od 35 do 40	7,9%	5	12,5%	5	12,5%	3
Od 40 do 45	23,8%	15	15,0%	6	25,5%	6
Od 45 do 50	17,5%	11	25,5%	10	12,5%	3
Od 50 do 55	17,5%	11	20%	8	16,7%	4
Preko 55	22,2%	14	25%	10	25%	6
Ukupno	100%	63	100%	40	100%	24

- h) U odnosu na stepen obrazovanja** – Rezultati pokazuju da nema značajnijih odstupanja u primeni pristupa menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na stepen obrazovanja ispitanika.

Tabela br. 30. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na stepen obrazovanja ispitanika

Stepen obrazovanja	Pristupi menadžmentu ljudskih resursa					
	Kadrovski pristup	Br.	Pristup menadžmenta ljudskih resursa	Br.	Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa	Br.
SSS (4)	9,8%	6	10,5%	4	8,3%	2
VŠS (5)	18%	11	23,7%	9	8,3%	2
VSS (7 <sup>1</sup> )	68,9%	42	60,5%	23	75%	18
MR/DR (7 <sup>2</sup> )	3,3%	2	5,3%	2	8,3%	2
Ukupno	100%	61	100%	38	100%	24

- i) U odnosu na nivo menadžmenta ispitanika** – Razlike u primeni pristupa mogu se uočiti kod ispitanika drugog i trećeg upravljačkog nivoa što je i očekivano uzimajući u

obzir njihovu uključenost u celokupan proces menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji.

Tabela br. 31. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na nivo menadžmenta ispitanika

Nivo menadžmenta	Pristupi menadžmentu ljudskih resursa					
	Kadrovski pristup	Br.	Pristup menadžmenta ljudskih resursa	Br.	Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa	Br.
I nivo – najniži	20,6%	13	30,8%	12	20,8%	5
II nivo – srednji	27%	17	30,8%	12	54,2%	13
III nivo – najviši	52,4%	33	38,5%	15	25%	6
Ukupno	100%	63	100%	39	100%	24

- j) U odnosu na godine radnog staža** – Rezultati pokazuju da se najviše ispitanika sa radnim stažom od 6. do 10. godina opredelilo za primenu strategijskog pristupa menadžmentu ljudskih resursa (47,8%), dok su se ispitanici sa radnim stažom od 11. do 20. god. Opredelili za primenu pristupa menadžmenta ljudskih resursa (41%)i kadrovskog pristupa (34,9%).

Tabela br. 32. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na godine radnog staža ispitanika

Godine radnog staža	Pristupi menadžmentu ljudskih resursa					
	Kadrovski pristup	Br.	Pristup menadžmenta ljudskih resursa	Br.	Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa	Br.
Do 5. god.	14,3%	9	10,3%	4	21,7%	5
Od 6. do 10.	27%	17	15,4%	6	47,8%	11
Od 11. do 20.	34,9%	22	41%	16	21,7%	5
Od 21. do 30.	14,3%	9	20,5%	8	4,3%	1
Preko 31. god.	9,5%	6	12,8%	5	4,3%	1
Ukupno	100%	63	100%	40	100%	24

- k) U odnosu na broj neposredno podređenih saradnika** – Rezultati istraživanja nisu pokazali značajnija odstupanja u primeni pristupa menadžmenta ljudskih resursa u zavisnosti od broja neposredno podređenih saradnika ispitanika.

Tabela br. 33. Razlike između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na broj neposredno podređenih saradnika ispitanika

Br. Neposredno podređenih saradnika	Pristupi menadžmentu ljudskih resursa					
	Kadrovski pristup	Br.	Pristup menadžmenta ljudskih resursa	Br.	Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa	Br.
Do 2. saradnika	11,7%	7	8,1%	3	4,2%	1
Od 3. do 5 saradnika	26,7%	16	18,9%	7	33,3%	8
Od 6. do 10. saradnika	28,3%	17	18,9%	7	29,2%	7
Više od 10. saradnika	33,3%	20	54,1%	20	33,3%	8
Ukupno	100%	60	100%	37	100%	24

#### 8.2.1.2. Statistički značajni rezultati za HO1- U ispitivanim organizacijama zastupljeni su različiti pristupi menadžmentu ljudskih resursa

**Analizom razlika između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na karakteristike organizacije** – delatnost, pravni oblik, broj zaposlenih u organizaciji i broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse dobijeni su sledeći rezultati:

- a) **U odnosu na delatnost organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da se odgovori ispitanika zaposlenih u uslužnim organizacijama ne razlikuju od odgovora ispitanika zaposlenih u proizvodnim organizacijama u oblasti pitanja koja se tiču pristupa menadžmentu ljudskih resursa.
- b) **U odnosu na pravni oblik organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da se odgovori ispitanika zaposlenih u državnim organizacijama ne razlikuju od odgovora ispitanika zaposlenih u privatnim organizacijama u oblasti pitanja koja se tiču pristupa menadžmentu ljudskih resursa.
- c) **U odnosu na broj zaposlenih u organizaciji**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici zaposleni u organizacijama sa višim brojem zaposlenih višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:
  - Odeljenje za ljudske resurse je uključeno u strateško planiranje u organizaciji ( $\rho_s=.259^*$ ,  $p<0.05$ )
  - Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke i prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse ( $\rho_s=.282^{**}$ ,  $p<0.01$ ),
  - Odeljenje za ljudske resurse definiše sistem nagrađivanja za svaku poslovnu funkciju ( $\rho_s=.217^*$ ,  $p<0.05$ ) i
  - U Vašoj organizaciji postoji stručnjak za ljudske resurse ( $\rho_s=.213^*$ ,  $p<0.05$ )

Tabela br. 34. Povezanost odgovora na varijablama između pristupa menadžmentu ljudskih resursa sa brojem zaposlenih u organizaciji utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Broj zaposlenih u organizaciji
Odeljenje za ljudske resurse je uključeno u strateško planiranje u organizaciji	$\rho_s$	.259*
	p	0.016
	N	86
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke i prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse	$\rho_s$	.282**
	p	0.009
	N	86
Odeljenje za ljudske resurse definiše sistem nagrađivanja za svaku poslovnu funkciju	$\rho_s$	.217*
	p	0.045
	N	86
U Vašoj organizaciji postoji stručnjak za ljudske resurse	$\rho_s$	.213*
	p	0.047
	N	87

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Takođe, Kruskal Wallisovim testom utvrđena je razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom menadžmentu ljudskih resursa u broju zaposlenih u organizaciji ( $\chi^2=24.276$ ,  $p<0.01$ ). Grupa ispitanika u čijim organizacijama se primenjuje pristup menadžmenta ljudskim resursima ima značajno više zaposlenih od grupe ispitanika koji su zaposleni u organizacijama u kojima se primenjuju kadrovski pristup i strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa.

Tabela br. 35. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na broj zaposlenih pomoću Kruskal- Wallisovog testa

	$\chi^2$	Df	p
Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji	24.276	2	.000**

Tabela br. 36. Prosečni rang po grupama za varijablama koje značajno razlikuju ispitanike u odnosu na broj zaposlenih u organizaciji

	Pristup menadžmentu ljudskih resursa		Prosečan rang
		N	
Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji	Kadrovski pristup	62	51.49
	Pristup menadžmenta ljudskih resursa	40	84.95
	Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa	24	58.77
	Total	126	

d) U odnosu na broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike.

**Analizom razlika između pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na karakteristike ispitanika – pol, stepen obrazovanja, godine radnog staža, starosnu strukturu,**

vrstu obrazovanja, nivoom menadžmenta kome pripadaju i brojem neposredno podređenih dobijeni su sledeći rezultati:

- a) **U odnosu na pol ispitanika**, Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici ženskog pola u odnosu na ispitanike muškog pola višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:
- Odeljenje za ljudske resurse uključeno je u strateško planiranje organizacije ( $\rho_s=.049^*$ ,  $p<0.05$ )

Tabela br. 37. Testiranje polnih razlika između ispitanika u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
Odeljenje za ljudske resurse je uključeno u strateško planiranje u organizaciji	566.500	-1.973	.049*

a. Grupišuća varijabla: pol ispitanika

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Ranks				
	pol ispitanika	N	Prosek rangova	Suma rangova
Odeljenje za ljudske resurse je uključeno u strateško planiranje u organizaciji	Muški	58	39.27	2277.50
	Ženski	26	49.71	1292.50
	Total	84		

- b) **U odnosu na vrstu posla**, Mann -Whitneyevim testom nisu utvrđene značajne razlike u odgovorima ispitanika,
- c) **U odnosu na starost ispitanika**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike,
- d) **U odnosu na stepen obrazovanja**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa višim stepenom obrazovanja višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:
- U Vašoj organizaciji direktor odeljenja za ljudske resurse je član upravnog odbora (top menadžmenta) ( $\rho_s=.214^*$ ,  $p<0.05$ ),
  - Odeljenje za ljudske resurse uključeno je u strateško planiranje u organizaciji ( $\rho_s=.223^*$ ,  $p<0.05$ ),
  - Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke i prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse ( $\rho_s=.249^*$ ,  $p<0.05$ ),
  - Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u planiranju potrebnih kadrova ( $\rho_s=.267^*$ ,  $p<0.05$ ),
  - Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u dizajniranju poslova ( $\rho_s=.270^*$ ,  $p<0.05$ ),
  - Odeljenje za ljudske resurse sprovodi regrutovanje zaposlenih za svaku poslovnu funkciju ( $\rho_s=.294^{**}$ ,  $p<0.01$ ),
  - Odeljenje za ljudske resurse sprovodi obuku i razvoj zaposlenih ( $\rho_s=.246^*$ ,  $p<0.05$ ),
  - Odeljenje za ljudske resurse definiše sistem nagrađivanja za svaku poslovnu funkciju ( $\rho_s=.238^*$ ,  $p<0.05$ ),
  - Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom organizacije ( $\rho_s=.247^*$ ,  $p<0.01$ ),
  - Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijama poslovnih funkcija ( $\rho_s=.271^*$ ,  $p<0.05$ ),

- Poslovi vezani za ljudske resurse su odluka generalnog direktora ( $\rho_s = .237^*$ ,  $p < 0.05$ ),
- Uloga odeljenja za ljudske resurse je da bude posrednik između direktora i zaposlenih ( $\rho_s = .296^{**}$ ,  $p < 0.01$ ),
- Poslovi vezani za ljudske resurse podrazumevaju – ažuriranje dokumentacije o bolovanjima. Odmorima, odsustvima, penzionisanju, zdravstvenom osiguranju, briga o discipline na radu ( $\rho_s = .253^*$ ,  $p < 0.05$ ).

e) **U odnosu na godine radnog staža**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa više godina radnog staža nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- U Vašoj organizaciji direktor odeljenja za ljudske resurse je član upravnog odbora (top menadžmenta) ( $\rho_s = .281^{**}$ ,  $p < 0.01$ ),
- Odeljenje za ljudske resurse uključeno je u strateško planiranje u organizaciji ( $\rho_s = .300^{**}$ ,  $p < 0.01$ ),
- U Vašoj organizaciji menadžment donosi odluke, prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse i očekuje povratnu informaciju kako bi doneli najbolju odluku ( $\rho_s = .260^*$ ,  $p < 0.05$ ),
- Plan ljudskih resursa se potpuno uklapa u strategijski plan organizacije ( $\rho_s = .315^{**}$ ,  $p < 0.01$ ),
- Odeljenje za ljudske resurse učestvuje u ostvarenju ciljeva poslovnih funkcija ( $\rho_s = .286^{**}$ ,  $p < 0.01$ ),
- Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u planiranju potrebnih kadrova ( $\rho_s = .228^*$ ,  $p < 0.05$ ),
- Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u dizajniranju poslova ( $\rho_s = .335^{**}$ ,  $p < 0.01$ ),
- Odeljenje za ljudske resurse sprovodi regrutovanje kadrova za svaku poslovnu funkciju ( $\rho_s = .309^{**}$ ,  $p < 0.01$ ),
- Odeljenje za ljudske resurse sprovodi obuku i razvoj zaposlenih ( $\rho_s = .286^*$ ,  $p < 0.05$ ),
- Odeljenje za ljudske resurse definiše sistem nagrađivanja za svaku poslovnu funkciju ( $\rho_s = .266^*$ ,  $p < 0.05$ ),
- Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom organizacije ( $\rho_s = .216^*$ ,  $p < 0.05$ ),
- Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom poslovnih funkcija ( $\rho_s = .227^*$ ,  $p < 0.05$ ),
- U Vašoj organizaciji postoji stručnjak za ljudske resurse ( $\rho_s = .224^*$ ,  $p < 0.05$ ).

Takođe, Kruskal Wallisovim testom utvrđena je razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom menadžmentu ljudskih resursa i dužini njihovog radnog staža ( $\chi^2 = 9,927$ ,  $p < 0.01$ ). Grupa ispitanika zaposlenih u organizacijama u kojima se primenjuje strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa ima značajno kraći staž od grupe ispitanika u čijim se organizacijama primenjuju kadrovski i pristup menadžmenta ljudskih resursa.

Tabela br. 38. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u odnosu na radni staž pomoću Kruskal- Wallisovog testa

	$\chi^2$	Df	P
Radni staž	9.727	2	.008**

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br. 39. Prosečni rang po grupama za varijablama koje značajno razlikuju ispitanike u primeni pristupa menadžmentu ljudskih resursa u odnosu na radni staž

Radni staž	Pristup menadžmentu ljudskih resursa		Prosečan rang
		N	
Radni staž	Kadrovski pristup	63	63.09
	Menadžment ljudskih resursa	39	73.55
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	44.87
	Total	125	

f) **U odnosu na nivo menadžmenta kome pripadaju**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici na višim nivoima menadžmenta višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Odeljenje za ljudske resurse uključeno je u strateško planiranje u organizaciji ( $\rho_s=.266^*$ ,  $p<0.05$ )
- Plan ljudskih resursa se potpuno uklapa u strategijski plan organizacije ( $\rho_s=.283^{**}$ ,  $p<0.01$ )
- Odeljenje za ljudske resurse učestvuje u ostvarenju ciljeva poslovnih funkcija ( $\rho_s=.242^*$ ,  $p<0.05$ )
- Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u planiranju potrebnog broja kadrova ( $\rho_s=.231^*$ ,  $p<0.05$ )
- Odeljenje za ljudske resurse sprovodi regrutovanje zaposlenih za svaku poslovnu funkciju ( $\rho_s=.271^*$ ,  $p<0.05$ )
- Odeljenje za ljudske resurse sprovodi obuku i razvoj zaposlenih ( $\rho_s=.234^*$ ,  $p<0.05$ )
- Odeljenje za ljudske resurse definiše sistem nagrađivanja za svaku poslovnu funkciju ( $\rho_s=.253^*$ ,  $p<0.05$ )

Tabela br.40. Povezanost između pristupa menadžmentu ljudskih resursa i stepena obrazovanja, radnog staža i nivoa menadžmenta utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Stepen obrazovanja	Radni staž	Nivo menadžmenta
U Vašoj organizaciji direktor odeljenja za ljudske resurse je član upravnog odbora (top menadžmenta)	$\rho_s$	.214*	-.281**	0.18
	P	0.049	0.01	0.098
	N	85	84	86
Odeljenje za ljudske resurse je uključeno u strateško planiranje u organizaciji	$\rho_s$	.223*	-.300**	.266*
	P	0.04	0.006	0.013
	N	85	84	86
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke i prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse	$\rho_s$	.249*	-0.21	0.133
	P	0.022	0.055	0.224
	N	85	84	86
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse i očekuje povratnu informaciju kako bi doneli najbolju odluku	$\rho_s$	0.194	-.260*	0.155
	P	0.076	0.017	0.155
	N	85	84	86
Plan ljudskih resursa se potpuno uklapa u strategijski plan organizacije	$\rho_s$	0.141	-.315**	.283**
	P	0.197	0.004	0.008
	N	85	84	86
	$\rho_s$	0.131	-.286**	.242*



Odeljenje za ljudske resurse učestvuje u ostvarenju ciljeva poslovnih funkcija (marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja, komercijale, pravne službe itd.)	P	0.233	0.008	0.025
	N	85	84	86
Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u planiranju potrebnih kadrova	$\rho_s$	.267*	-.228*	.231*
	P	0.014	0.037	0.033
	N	85	84	86
	$\rho_s$	.270*	-.335**	0.193
Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u dizajniranju poslova	P	0.013	0.002	0.076
	N	85	84	86
Odeljenje za ljudske resurse sprovodi regrutovanje kadrova za svaku poslovnu funkciju	$\rho_s$	.294**	-.309**	.271*
	P	0.006	0.004	0.011
	N	85	84	86
	$\rho_s$	.246*	-.268*	.234*
Odeljenje za ljudske resurse sprovodi obuku i razvoj zaposlenih	P	0.023	0.014	0.03
	N	85	84	86
Odeljenje za ljudske resurse definiše sistem nagrađivanja za svaku poslovnu funkciju	$\rho_s$	.238*	-.266*	.253*
	P	0.028	0.014	0.019
	N	85	84	86
	$\rho_s$	.247*	-.216*	0.18
Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom organizacije	P	0.023	0.049	0.097
	N	85	84	86
Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom poslovnih funkcija	$\rho_s$	.271*	-.227*	0.192
	P	0.012	0.036	0.075
	N	86	85	87
	$\rho_s$	0.207	-.224*	0.179
U Vašoj organizaciji postoji stručnjak za ljudske resurse	P	0.056	0.04	0.098
	N	86	85	87
Poslovi vezani za ljudske resurse su odluka generalnog direktora	$\rho_s$	.237*	-0.01	0.087
	P	0.027	0.928	0.421
	N	87	86	88
	$\rho_s$	.296**	-0.135	0.078
Uloga odeljenja za ljudske resurse je da bude posrednik između direktora i radnika	P	0.006	0.218	0.473
	N	86	85	87
Poslovi vezani za ljudske resurse podrazumevaju (ažuriranje dokumentacije o bolovanjima, odmorima, odsustvima, penzijama, zdravstvenom osiguranju, briga o disciplini na radu)	$\rho_s$	.253*	-0.172	0.056
	P	0.019	0.115	0.603
	N	86	85	87
	$\rho_s$	0.179	-0.121	0.058
U Vašoj organizaciji postoji budžet predviđen za aktivnosti odeljenja za ljudske resurse	P	0.101	0.272	0.594
	N	85	84	86

## Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

- g) U odnosu broj neposredno podređenih saradnika, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike.

## Povezanost opštih sa istraživačkim kontinuiranim varijablama

Na osnovu definisanih baterija pitanja formirani su skorovi za svaki od pristupa kako bismo istražili vezu između opštih i kontinuiranih varijabli. Spearmanovom rang korelacijom dobijeni su sledeći statistički značajni podaci.

- Kadrovski pristup je pozitivnije ocenjen što je stepen obrazovanja bio viši,
- Pristup menadžmenta ljudskih resursa je pozitivnije ocenjen kada je stepen obrazovanja bio viši i što je nivo menadžmenta bio viši a negativnije su ocenili oni koji imaju duži radni staž i
- Strategijski pristup menadžmenta ljudskih resursa su pozitivnije ocenili ispitanici sa višim stepenom obrazovanja a negativnije su ocenili ispitanici sa dužim radnim stažom

Tabela br. 41. Povezanost opštih sa istraživačkim varijablama utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji	Starost ispitanika	Stepen obrazovanja	Nivo menadžmenta	Radni staž	Broj neposredno podređenih saradnika	Broj zaposlenih u ljudskim resursima
Kadrovski pristup	$\rho_s$	0.003	-0.085	.242*	0.13	-0.137	-0.08	0.033
	p	0.978	0.438	0.026	0.232	0.214	0.473	0.809
	N	86	86	85	86	84	83	55
Pristup menadžmenta ljudskih resursa	$\rho_s$	0.134	-0.099	.289**	.228*	-.326**	-0.079	0.115
	p	0.217	0.367	0.007	0.034	0.002	0.477	0.402
	N	86	86	85	86	84	83	55
Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa	$\rho_s$	0.108	-0.104	.223*	0.192	-.321**	-0.115	0.175
	p	0.324	0.341	0.04	0.077	0.003	0.299	0.2
	N	86	86	85	86	84	83	55

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Kruskal-Wallisovim testom je utvrđena razlika u oceni svih stavki namenjenih oceni pristupa menadžmentu ljudskim resursima.

Tabela br. 42. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima pomoću Kruskal - Wallisovog testa

	$\chi^2$	df	p
U Vašoj organizaciji direktor odeljenja za ljudske resurse je član upravnog odbora (top menadžmenta)	59.590	2	.000**
Odeljenje za ljudske resurse je uključeno u strateško planiranje u organizaciji	63.653	2	.000**
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke i prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse	53.064	2	.000**
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse i očekuje povratnu informaciju kako bi doneli najbolju odluku	56.760	2	.000**
Plan ljudskih resursa se potpuno uklapa u strategijski plan organizacije	57.778	2	.000**
Odeljenje za ljudske resurse učestvuje u ostvarenju ciljeva poslovnih funkcija (marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja, komercijale, pravne službe itd.)	61.224	2	.000**
Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u planiranju potrebnih kadrova	58.448	2	.000**
Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u dizajniranju poslova	59.772	2	.000**
Odeljenje za ljudske resurse sprovodi regrutovanje kadrova za svaku poslovnu funkciju	60.761	2	.000**
Odeljenje za ljudske resurse sprovodi obuku i razvoj zaposlenih	57.140	2	.000**
Odeljenje za ljudske resurse definiše sistem nagrađivanja za svaku poslovnu funkciju	52.020	2	.000**
Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom organizacije	59.462	2	.000**
Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom poslovnih funkcija	56.919	2	.000**
U Vašoj organizaciji postoji stručnjak za ljudske resurse	54.816	2	.000**
Poslovi vezani za ljudske resurse su odluka generalnog direktora	31.638	2	.000**
Uloga odeljenja za ljudske resurse je da bude posrednik između direktora i radnika	44.516	2	.000**
Poslovi vezani za ljudske resurse podrazumevaju (ažuriranje dokumentacije o bolovanjima, odmorima, odsustvima, penzijama, zdravstvenom osiguranju, briga o disciplini na radu)	28.185	2	.000**
U Vašoj organizaciji postoji budžet predviđen za aktivnosti odeljenja za ljudske resurse	33.463	2	.000**

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Najvišom ocenom po svim stavkama su ocenili ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi strategijski pristup menadžmentu ljudskim resursima.

		Pristup menadžmentu ljudskim resursima	
		N	Prosečan rang
U Vašoj organizaciji direktor odeljenja za ljudske resurse je član upravnog odbora (top menadžmenta)	Kadrovski pristup	32	19.80
	Menadžment ljudskih resursa	31	52.05
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	64.96
	Total	86	
Odeljenje za ljudske resurse je uključeno u strateško planiranje u organizaciji	Kadrovski pristup	32	18.75
	Menadžment ljudskih resursa	31	52.35
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	66.00
	Total	86	
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke i prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse	Kadrovski pristup	32	19.88
	Menadžment ljudskih resursa	31	54.40
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	61.67
	Total	86	
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse i očekuje povratnu informaciju kako bi doneli najbolju odluku	Kadrovski pristup	32	19.83
	Menadžment ljudskih resursa	31	52.82
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	63.87
	Total	86	
Plan ljudskih resursa se potpuno uklapa u strategijski plan organizacije	Kadrovski pristup	32	20.78
	Menadžment ljudskih resursa	31	47.68
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	69.48
	Total	86	
Odeljenje za ljudske resurse učestvuje u ostvarenju ciljeva poslovnih funkcija (marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja, komercijale, pravne službe itd.)	Kadrovski pristup	32	19.23
	Menadžment ljudskih resursa	31	50.77
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	67.46
	Total	86	
Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u planiranju potrebnih kadrova	Kadrovski pristup	32	20.30
	Menadžment ljudskih resursa	31	48.26
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	69.37
	Total	86	
Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u dizajniranju poslova	Kadrovski pristup	32	20.31
	Menadžment ljudskih resursa	31	47.90
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	69.83
	Total	86	
Odeljenje za ljudske resurse sprovodi regrutovanje kadrova za svaku poslovnu funkciju	Kadrovski pristup	32	19.81
	Menadžment ljudskih resursa	31	48.44
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	69.80
	Total	86	
Odeljenje za ljudske resurse sprovodi obuku i razvoj zaposlenih	Kadrovski pristup	32	20.34
	Menadžment ljudskih resursa	31	49.32
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	67.87
	Total	86	
Odeljenje za ljudske resurse definiše sistem nagrađivanja za svaku poslovnu funkciju	Kadrovski pristup	32	20.73
	Menadžment ljudskih resursa	31	50.24
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	66.09
	Total	86	
Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom organizacije	Kadrovski pristup	32	19.58
	Menadžment ljudskih resursa	31	49.97
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	68.07
	Total	86	
Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom poslovnih funkcija	Kadrovski pristup	33	20.70
	Menadžment ljudskih resursa	31	51.10
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	67.87
	Total	87	
U Vašoj organizaciji postoji stručnjak za ljudske resurse	Kadrovski pristup	33	21.30
	Menadžment ljudskih resursa	31	52.74
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	64.78
	Total	87	
Poslovi vezani za ljudske resurse su odluka generalnog direktora	Kadrovski pristup	34	27.47
	Menadžment ljudskih resursa	31	50.61
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	61.43
	Total	88	
Uloga odeljenja za ljudske resurse je da bude posrednik između direktora i radnika	Kadrovski pristup	33	24.03
	Menadžment ljudskih resursa	31	52.52
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	61.17
	Total	87	
	Kadrovski pristup	33	28.59

Poslovi vezani za ljudske resurse podrazumevaju (ažuriranje dokumentacije o bolovanjima, odmorima, odsustvima, penzijama, zdravstvenom osiguranju, briga o disciplini na radu) K	Menadžment ljudskih resursa	31	49.11
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	59.22
	Total	87	
U Vašoj organizaciji postoji budžet predviđen za aktivnosti odeljenja za ljudske resurse	Kadrovski pristup	32	24.91
	Menadžment ljudskih resursa	31	49.79
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	60.89
	Total	86	

Tabela br.43. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima

Korišćenjem post hoc testa utvrđene su značajne razlike oceni svih itema između svih grupa osim u poređenju odgovora ispitanika zaposlenih u organizacijama koje primenjuju pristup menadžmenta ljudskih resursa i ispitanika zaposlenih u organizacijama koje primenjuju strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa u aktivnosti *Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke i prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse*.

Tabela br. 44. Post hoc analize odgovora ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima pomoću Mann-Whitney testa

	Kadrovski pristup-Pristup menadžmenta ljudskih resursa			Kadrovski pristup – Pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa			Pristup menadžmenta ljudskih resursa - Pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa		
	U	Z	P	U	Z	p	U	Z	p
U Vašoj organizaciji direktor odeljenja za ljudske resurse je član upravnog odbora (top menadžmenta)	105.5	-5.962	0.000**	0	-6.966	0.000	231	-2.931	0.003**
Odeljenje za ljudske resurse je uključeno u strateško planiranje u organizaciji	60.5	-6.43	0.000**	11.5	-6.865	0.000	195.5	-3.663	0.000**
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke i prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse	79	-6.172	0.000**	29	-6.363	0.000	277.5	-1.61	0.107
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse i očekuje povratnu informaciju kako bi doneli najbolju odluku	81.5	-6.111	0.000**	25	-6.508	0.000	231	-2.788	0.005**
Plan ljudskih resursa se potpuno uklapa u strategijski plan organizacije	112.5	-5.601	0.000**	24.5	-6.558	0.000	102.5	-4.936	0.000**
Odeljenje za ljudske resurse učestvuje u ostvarenju ciljeva poslovnih funkcija (marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja, komercijale, pravne službe itd.)	75	-6.179	0.000**	12.5	-6.803	0.000**	161	-4.024	0.000**
Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u planiranju potrebnih kadrova	94	-5.891	0.000**	27.5	-6.48	0.000**	102	-4.845	0.000**
Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u dizajniranju poslova	117	-5.718	0.000**	5	-6.854	0.000**	114	-4.523	0.000**
Odeljenje za ljudske resurse sprovodi regrutovanje kadrova za svaku poslovnu funkciju	91.5	-5.96	0.000**	14.5	-6.754	0.000**	105	-4.787	0.000**
Odeljenje za ljudske resurse sprovodi obuku i razvoj zaposlenih	97	-5.868	0.000**	26	-6.545	0.000**	138	-4.304	0.000**
Odeljenje za ljudske resurse definiše sistem nagrađivanja za svaku poslovnu funkciju	101.5	-5.908	0.000**	34	-6.322	0.000**	171	-3.38	0.001**
Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom organizacije	83.5	-6.143	0.000**	15	-6.744	0.000**	144.5	-4.061	0.000**
Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom poslovnih funkcija	103	-5.937	0.000**	19	-6.678	0.000**	168	-3.672	0.000**
U Vašoj organizaciji postoji stručnjak za ljudske resurse	105.5	-5.878	0.000**	36.5	-6.442	0.000**	221.5	-3.068	0.002**
Poslovi vezani za ljudske resurse su odluka generalnog direktora	227	-4.182	0.000**	112	-4.937	0.000**	246	-2.316	0.021*
Uloga odeljenja za ljudske resurse je da bude posrednik između direktora i radnika	155	-5.153	0.000**	77	-5.631	0.000**	264	-2.39	0.017*
Poslovi vezani za ljudske resurse podrazumevaju (ažuriranje dokumentacije o bolovanjima, odmorima, odsustvima, penzijama, zdravstvenom osiguranju, briga o disciplini na radu) K	247.5	-3.789	0.000**	135	-4.596	0.000**	251	-2.54	0.011*
U Vašoj organizaciji postoji budžet predviđen za aktivnosti odeljenja za ljudske resurse	190.5	-4.46	0.000**	78.5	-5.326	0.000**	246	-2.028	0.043*

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05      \*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Analizom prikazanih rezultata možemo da zaključimo sledeće:

- Iako je bilo očekivano da će broj zaposlenih u organizaciji da razvije više svesti o potrebi upravljanja ljudskim resursima i iako rezultati istraživanja pokazuju da odgovori ispitanika zaposlenih u organizacijama sa višim brojem zaposlenih prepoznaju i izdvajaju aktivnosti pristupa menadžmenta ljudskih resursa, Spearmanovom rang korelacijom nije dobijen nijedan statistički značajan rezultat koji bi ukazao na njegovu primenu.
- Uloga odeljenja za ljudske resurse kao i broj zaposlenih u istom imaju ulogu definisanja i razvoja pristupa menadžmentu ljudskih resursa, međutim Spearmanovom rang korelacijom nije dobijen nijedan statistički značajan rezultat.
- Razlike između organizacija različite delatnosti
- Tržišna orijentisanost privatnih organizacija u odnosu na budžetsku zavisnost državnih organizacija trebala je da pokaže veću fleksibilnost i orijentisanost ka nekom od pristupa, međutim rezultati pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika.
- Obrazovanje društvenog usmerenja za razliku od obrazovanja tehničkog usmerenja trebalo je da pokaže veću usmerenost na ljudske resurse, međutim rezultati nisu pokazali statistički značajnu razliku.
- Životni iskustvo i mladalački entuzijazam posmatran iz ugla starosti ispitanika takođe, nisu pokazali statistički značajan rezultat.
- Viši stepen obrazovanja ispitanika ukazao je na statistički značajnu razliku u prepoznavanju pristupa menadžmentu ljudskih resursa koji se primenjuju u poslovanju ispitivanih organizacija.
- Viši nivo menadžmenta ispitanika ukazao je na statistički značajnu razliku u prepoznavanju i primeni pristupa menadžmenta ljudskih resursa što je i očekivano shodno poziciji na kojoj su zaposleni.
- Ispitanici sa više godina radnog staža negativnije ocenjuju pristup menadžmentu ljudskih resursa i strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa. Može se pretpostaviti da su decenije lošeg ne tržišnog poslovanja kreirale sistem u kojem ljudi nisu osnova razvoja što su ispitanici prepoznali i shodno tome nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili oba pristupa
- Broj neposredno podređenih saradnika ispitivanih menadžera nije ukazao na statistički značajan rezultat iako bi više neposredno podređenih saradnika trebali da predstavljaju indikator za bolju razvijenost i primenu pristupa menadžmentu ljudskih resursa.
- Ispitanici u organizacijama u kojima se primenjuje strategijski pristup menadžmenta ljudskim resursima su na žalost sa najvišim stepenom slaganja ocenili i aktivnosti koje karakterišu organizacije u kojima se primenjuje kadrovski pristup ali su zato napravili jasnu razliku u odnosu na ispitanike u zaposlene u organizacijama u kojima se primenjuje pristup menadžmenta ljudskih resursa ocenjujući aktivnost Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke i prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse sa najmanjim stepenom slaganja potvrđujući osnovnu razliku između ova dva pristupa. Odnosno u organizacijama u kojima se primenjuje strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa Menadžment donosi odluke, prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse i očekuje povratnu informaciju. Iz navedenog možemo da zaključimo da ispitanici zaposleni u organizacijama sa sva tri pristupa, bez obzira na stepen razvijenosti ispitivanih aktivnosti, nemaju ravnopravnu ulogu i još uvek imaju jaku zavisnost od top menadžmenta koji donosi konačne odluke.

### 3.2.2. Ispitivanje druge osnovne hipoteze o zastupljenosti različitih aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa

U ispitivanju druge osnovne hipoteze koja glasi **U zavisnosti od pristupa menadžmentu ljudskih resursa zastupljene su različite aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa** analizom odgovora na osam baterija pitanja (od 31. do 109. pitanja u upitniku) od kojih je svaka bila vezana za jedan od elemenata procesa menadžmenta ljudskih resursa (Planiranje ljudskih resursa - pitanja 31., 32., 33., 34., 35., 36., 37., 38., 39., 40. i 41.; Analiza posla - pitanja 42., 43., 44., 45., 46., 47. i 48.; Rekrutovanje ljudskih resursa - pitanja 49., 50., 51., 52., 53. i 54.; Selekcija ljudskih resursa - pitanja 55., 56., 57., 58., 59., 60. i 61.; Orijehtacija i uvođenje u posao - pitanja 62., 63., 64., 65., 66., 67., 68., 69. i 70.; Procena učinka i nagrađivanje zaposlenih - pitanja 71., 72., 73., 74., 75., 76., 77., 78., 79., 80., 81., 82., 83., 84., 85., 86. i 87.; Zadovoljstvo poslom i motivacija - pitanja 88., 89., 90., 91., 92., 93., 94., 95., 96., 97. i 98.; Razvoj ljudskih resursa: pitanja 99., 100., 101., 102., 103., 104., 105., 106., 107., 108. i 109.) prvenstveno su definisane karakteristike svih navedenih podprocesa koji se primenjuju u ispitivanim organizacijama čime je ispunjen drugi definisani istraživački cilj rada a nakon toga su izdvojeni statistički značajni podaci koji se odnose na primenjivane aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa u okviru definisanih pristupa i dobijeni su sledeći rezultati: (Deskriptivni pokazatelji aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa na celokupnom uzorku prikazani su u Prilogu br.3):

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa planiranja menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na karakteristike organizacije** – delatnost, pravni oblik, broj zaposlenih u organizaciji i broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse dobijeni su sledeći rezultati:

- a) **U odnosu na delatnost organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u uslužnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti od ispitanika zaposlenih u proizvodnim:
- U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5 godina ( $U=1451.50$ ,  $z=-2.825$ ,  $p<0.01$ ),
  - U Vašoj organizaciji postoji sistematizacija radnih mesta ( $U=1699.50$ ,  $z=-2.110$ ,  $p<0.05$ ).

Tabela br. 45. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u zastupljenosti aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	p
U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5 godina	1451.500	-2.825	.005**
U Vašoj organizaciji postoji sistematizacija radnih mesta	1699.500	-2.110	.035*

a. Grupišuća varijabla: vrsta delatnosti

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br. 46. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije u zastupljenosti aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa na varijablama za koje je opažena značajna razlika

	vrsta delatnosti	N	Prosek rangova	Suma rangova
U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5 godina	Proizvodno	56	54.42	3047.50
	Uslužno	69	69.96	4827.50
	Total	125		
U Vašoj organizaciji postoji sistematizacija radnih mesta	Proizvodno	56	58.85	3295.50
	Uslužno	69	66.37	4579.50
	Total	125		

b) **U odnosu na pravni oblik organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u državnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti od ispitanika zaposlenih u privatnim organizacijama:

- U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5 godina ( $U= 1374.000$ ,  $z=-2.922$ ,  $p<0.01$ )
- U Vašoj organizaciji postoje planovi dodatnog obrazovanja radnika ( $U= 1389.500$ ,  $z=-2.451$ ,  $p<0.05$ )
- U Vašoj organizaciji postoji sistematizacija radnih mesta ( $U= 1640.000$ ,  $z=-2.052$ ,  $p<0.05$ )

Dok su ispitanici zaposleni u privatnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili aktivnost:

- U Vašoj organizaciji postoji ocena uspeha svakog zaposlenog ( $U= 1265.000$ ,  $z=-2.052$ ,  $p<0.01$ )

Tabela br 47. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u zastupljenosti aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5 godina	1374.000	-2.922	.003**
U Vašoj organizaciji postoje planovi dodatnog obrazovanja radnika	1389.500	-2.451	.014*
U Vašoj organizaciji postoji ocena uspeha svakog zaposlenog	1265.000	-3.206	.001**
U Vašoj organizaciji postoji sistematizacija radnih mesta	1640.000	-2.052	.040*

a. Grouping Variable: pravni oblik organizacije

Tabela br 48. Prosečni rangovi za državne i privatne organizacije u zastupljenosti aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa na varijablama za koje je opažena značajna razlika

	pravni oblik organizacije		Prosek rangova	Suma rangova
		N		
U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5 godina	Državno	49	72.96	3575.00
	Privatno	76	56.58	4300.00
	Total	125		
U Vašoj organizaciji postoje planovi dodatnog obrazovanja radnika	Državno	49	72.64	3559.50
	Privatno	76	56.78	4315.50
	Total	125		
U Vašoj organizaciji postoji ocena uspeha svakog zaposlenog	Državno	49	50.82	2490.00
	Privatno	76	70.86	5385.00
	Total	125		
U Vašoj organizaciji postoji sistematizacija radnih mesta	Državno	49	67.53	3309.00
	Privatno	76	60.08	4566.00
	Total	125		

- c) **U odnosu na broj zaposlenih u organizaciji** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici u organizacijama sa većim brojem zaposlenih višom ocenom i stepenom slaganja ocenili aktivnost vođenja individualne evidencije o zaposlenima i redovno ažuriranje iste ( $\rho_S=.235^*$ ,  $p<0.01$ )
- d) **U odnosu na broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse** Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike.

Tabela br. 49. Povezanost odgovora na varijablama sa brojem zaposlenih u organizaciji i u odeljenju ljudskih resursa u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji	Broj zaposlenih u ljudskim resursima
U Vašoj organizaciji vodi se individualna evidencija o zaposlenima i podaci se redovno ažuriraju (obnavljanje veština, znanja, unapređenja)	$\rho_s$	.235**	0.067
	p	0.009	0.625
	N	124	56
	p	0.977	0.793
	N	124	56

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa planiranja menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na karakteristike ispitanika – pol, stepen obrazovanja, godine radnog staža, starosnu strukturu, vrstu obrazovanja, nivoom menadžmenta kome pripadaju i brojem neposredno podređenih** dobijeni su sledeći rezultati:

- e) **U odnosu na pol ispitanika** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici ženskog pola višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost od ispitanika muškog pola:
- U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih ( $U=1299.00$ ,  $z=-2.298$ ,  $p<0.05$ ),

Tabela br. 50. Testiranje polnih razlika između ispitanika u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5. Godina	1299.000	-2.298	.022*

Tabela br. 51. Prosečni rangovi u odnosu na pol ispitanika na varijablama za koje je opažena značajna razlika zastupljenosti aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa

pol ispitanika	N	Prosek rangova	Suma rangova
U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5. godina			
Muški	77	55.87	4302.00
ženski	43	68.79	2958.00
Total	120		

- f) **U odnosu na vrstu posla** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici društvenog obrazovanja višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost od ispitanika tehničkog obrazovanja:
- U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih ( $U=1548.00$ ,  $z=-2.220$ ,  $p<0.05$ ),
  - U Vašoj organizaciji postoji sistematizacija radnih mesta ( $U=1689.00$ ,  $z=-2.141$ ,  $p<0.05$ ),

Tabela br. 52. Testiranje razlika u primeni aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa u odnosu na vrstu posla pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5. Godina	1548.000	-2.220	.026*
U Vašoj organizaciji postoji sistematizacija radnih mesta	1689.500	-2.141	.032*



Tabela br. 53. Prosečni rangovi u odnosu na vrstu posla u primeni aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa na varijablama za koje je opažena značajna razlika

oblast rada	N	Prosek rangova	Suma rangova
U Vašoj organizaciji postoji Društvena sistematizacija radnih mesta	70	66.36	4645.50
tehnika, medicina, poljoprivreda	55	58.72	3229.50
U Vašoj organizaciji postoji Društvena kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5 godina	70	68.39	4787.00
tehnika, medicina, poljoprivreda	55	56.15	3088.00
Total	125		

- g) **U odnosu na starost ispitanika** Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike
- h) **U odnosu na stepen obrazovanja ispitanika** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa višim stepenom obrazovanja višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:
- Kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih ( $\rho_s = .189^*$ ,  $p < 0.05$ )
  - Postojanje planova kontinuiranog obrazovanja zaposlenih ( $\rho_s = .242^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
  - Jasno uspostavljene dužnosti i linije odgovornosti ( $\rho_s = .201^*$ ,  $p < 0.05$ )
- i) **U odnosu na godine radnog staža** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa višim godinama radnog staža nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:
- Zapošljavanje i otpuštanje zaposlenih odvija se po potrebi ( $\rho_s = -.252^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
  - Postojanje sistematizacije radnih mesta u organizaciji ( $\rho_s = -.186^*$ ,  $p < 0.05$ )
- j) **U odnosu na nivo menadžmenta kome pripadaju** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici na višim nivoima menadžmenta višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:
- Postojanje sistematizacije radnih mesta ( $\rho_s = .196^*$ ,  $p < 0.05$ )
- k) **U odnosu na broj neposredno podređenih saradnika** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa višim brojem neposrednih saradnika nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:
- Postojanje dodatnih planova obrazovanja ( $\rho_s = -.188^*$ ,  $p < 0.05$ )

Tabela br. 54. Povezanost između aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa i starosti, stepena obrazovanja, nivoa menadžmenta, radnog staža i broja neposredno podređenih rukovodilaca ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Starost ispitanika	Stepen obrazovanja	Nivo menadžmenta	Radni staž	Broj neposredno podređenih saradnika
Zapošljavanje i otpuštanje u Vašoj organizaciji odvija se po potrebi	$\rho_s$	0.017	0.009	-0.104	-.252**	0.074
	p	0.85	0.921	0.249	0.005	0.424
	N	125	121	124	123	119
U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5. Godina	$\rho_s$	-0.09	.189*	0.111	-0.156	-0.044
	p	0.32	0.038	0.219	0.085	0.633
	N	125	121	124	123	119
U Vašoj organizaciji postoje planovi dodatnog obrazovanja radnika	$\rho_s$	-0.02	.242**	0.121	0.044	-.188*
	p	0.824	0.008	0.182	0.627	0.041
	N	125	121	124	123	119
Specifične dužnosti i linije odgovornosti su jasno uspostavljene	$\rho_s$	0.134	.201*	0.053	0.008	0.13
	p	0.135	0.027	0.558	0.932	0.159
	N	125	121	124	123	119
U Vašoj organizaciji postoji sistematizacija radnih mesta	$\rho_s$	0.021	0.009	.196*	-.186*	-0.018
	p	0.816	0.918	0.029	0.04	0.849
	N	125	121	124	123	119

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05 \*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa analize posla u odnosu na karakteristike organizacije** – delatnost, pravni oblik, broj zaposlenih u organizaciji i broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse dobijeni su sledeći rezultati:

a) **U odnosu na delatnost organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u uslužnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti od ispitanika zaposlenih u proizvodnim:

- Imali ste priliku da sa nadređenima diskutujete o opisu Vašeg posla ( $U=1618.00$ ,  $z=-1.993$ ,  $p<0.05$ ),
- Opisima radnih mesta jasno je precizirano obrazovanje i kvalifikacije ( $U=1637.000$ ,  $z=-2.190$ ,  $p<0.05$ ).

Za ostale stavke Mann -Whitneyev test nije indikovao postojanje značajnih razlika.

Tabela br. 55. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa analize posla pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
Imali ste priliku da sa nadređenima diskutujete o opisu Vašeg posla	1618.000	-1.993	.046*
Opisima radnih mesta jasno je precizirano obrazovanje i kvalifikacije	1637.000	-2.190	.029*

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br. 56. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa analize posla

		vrsta delatnosti		
		N	Prosek rangova	Suma rangova
Imali ste priliku da sa nadređenima diskutujete o opisu Vašeg posla	Proizvodno	56	57.39	3214.00
	Uslužno	69	67.55	4661.00
	Total	125		
Opisima radnih mesta jasno je precizirano obrazovanje i kvalifikacije	Proizvodno	58	57.72	3348.00
	Uslužno	69	69.28	4780.00
	Total	127		

Pearsonovim  $\chi^2$  testom su utvrđene razlike između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim delatnostima u odgovoru ko radi sistematizaciju radnih mesta ( $\chi^2=.900$ ,  $p=0.638$ ). U uslužnim organizacijama sistematizaciju radnih mesta uradilo je odeljenje za ljudske resurse dok je u proizvodnim organizacijama sistematizaciju uradila pravna služba.

b) **U odnosu na pravni oblik organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u državnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti od ispitanika zaposlenih u privatnim organizacijama:

- Imali ste priliku da sa nadređenima diskutujete o opisu Vašeg posla ( $U= 1421.000$ ,  $z= -2.852$ ,  $p<0.01$ )
- Opisima radnih mesta jasno su precizirane obrazovanje i kvalifikacije ( $U= 1058.000$ ,  $z=-5.251$ ,  $p<0.01$ )
- Opisima radnih mesta jasno je precizirano ko je neposredni rukovodilac ( $U= 1643.000$ ,  $z=-2.370$ ,  $p<0.05$ )
- Opisima radnih mesta jasno su precizirane odgovornosti i mogućnost odlučivanja ( $U= 1499.000$ ,  $z=-2.427$ ,  $p<0.01$ )

Tabela br. 57. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa analize posla pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
Imali ste priliku da sa nadređenima diskutujete o opisu Vašeg posla	1421.000	-2.852	.004**
Opisima radnih mesta jasno su precizirani obrazovanje i kvalifikacije	1058.000	-5.251	.000**
Opisima radnih mesta jasno je precizirano ko je neposredni rukovodilac	1643.500	-2.370	.018*
Opisima radnih mesta jasno su precizirane odgovornosti i mogućnost odlučivanja	1499.500	-2.427	.015*

a. Grouping Variable: pravni oblik organizacije

Tabela br. 58. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa analize posla

	pravni oblik organizacije	N	Prosek rangova	Suma rangova
Imali ste priliku da sa nadređenima diskutujete o opisu Vašeg posla	Državno	49	72.00	3528.00
	Privatno	76	57.20	4347.00
	Total	125		
Opisima radnih mesta jasno je precizirano obrazovanje i kvalifikacije	Državno	49	81.41	3989.00
	Privatno	78	53.06	4139.00
	Total	127		
Opisima radnih mesta jasno je precizirano ko je neposredni rukovodilac	Državno	49	69.46	3403.50
	Privatno	78	60.57	4724.50
	Total	127		
Opisima radnih mesta jasno su precizirane odgovornosti i mogućnost odlučivanja	Državno	49	72.40	3547.50
	Privatno	78	58.72	4580.50
	Total	127		

Pearsonovim  $\chi^2$  testom su utvrđene razlike između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pravnim oblikom u odgovoru ko radi sistematizaciju radnih mesta ( $\chi^2=1.435$ ,  $p=0.188$ ), u državnim organizacijama sistematizacija radnih mesta odgovornost je pravne službe, dok je u privatnim organizacijama podeljena odgovornost između pravne službe i odeljenja za ljudske resurse.

- c) **U odnosu na broj zaposlenih u organizaciji** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici u organizacijama sa višim brojem zaposlenih nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:
- Opisi radnih mesta u potpunosti odgovaraju onome čime se bavite ( $\rho_s = -.236^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
  - Opisima radnih mesta jasno su precizirana specifična znanja i veštine ( $\rho_s = -.258^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
  - Opisima radnih mesta jasno su precizirani uslovi rada ( $\rho_s = -.232^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
- d) **U odnosu na broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici u organizacijama u kojima je više saradnika zaposleno u odeljenju za ljudske resurse nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:
- Opisima radnih mesta jasno su precizirane neophodne obuke ( $\rho_s = -.355^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
  - Opisima radnih mesta jasno su precizirana specifična znanja i veštine ( $\rho_s = -.427^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
  - Opisima radnih mesta jasno je preciziran neposredni rukovodilac ( $\rho_s = -.296^*$ ,  $p < 0.05$ )
  - Opisima radnih mesta jasno je precizirana veza sa drugim poslovima ( $\rho_s = -.320^*$ ,  $p < 0.05$ )

Tabela br.59. Povezanost između zastupljenih aktivnosti procesa analize posla, broja zaposlenih u organizaciji i broja zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse utvrđena Spearmanov-om rang korelacijom

		Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji	Broj zaposlenih u ljudskim resursima
U Vašoj organizaciji opisi radnih mesta u potpunosti odgovaraju onome čime se bavite	$\rho_s$	-.236**	-0.185
	P	0.008	0.173
	N	124	56
Opisima radnih mesta jasno su precizirane neophodne obuke	$\rho_s$	-0.137	-.355**
	P	0.125	0.006
	N	126	58
Opisima radnih mesta jasno su precizirana specifična znanja i veštine	$\rho_s$	-.258**	-.427**
	P	0.003	0.001
	N	126	58
Opisima radnih mesta jasno je precizirano ko je neposredni rukovodilac	$\rho_s$	-0.095	-.296*
	P	0.291	0.024
	N	126	58
Opisima radnih mesta jasno je precizirana veza sa drugim poslovima	$\rho_s$	-0.012	-.320*
	P	0.895	0.014
	N	126	58
Opisima radnih mesta jasno su precizirani uslovi rada	$\rho_s$	-.232**	-0.206
	P	0.009	0.12
	N	126	58

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa analize posla u odnosu na karakteristike ispitanika** – pol, stepen obrazovanja, godine radnog staža, starosnu strukturu, vrstu školske spreme (ili obrazovanja), nivoom menadžmenta kome pripadaju i brojem neposredno podređenih dobijeni su sledeći rezultati:

- e) **U odnosu na pol ispitanika** Mann -Whitneyevim testom nisu utvrđene razlike u stavovima ispitanika ženskog i muškog pola.
- f) **U odnosu na vrstu posla** Mann -Whitneyevim testom nisu utvrđene razlike u odgovorima između društvenog obrazovanja i ispitanika tehničkog obrazovanja.
- g) **U odnosu na starost ispitanika** Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike.
- h) **U odnosu na stepen obrazovanja ispitanika** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa višim stepenom obrazovanja višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:
  - Opisima radnih mesta jasno su precizirani neophodno znanje i kvalifikacije ( $\rho_s = .313^*$ ,  $p < 0.05$ )
- i) **U odnosu na godine radnog staža** Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike.
- j) **U odnosu na nivo menadžmenta kome pripadaju** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici na višem nivou menadžmenta višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:
  - Opisima radnih mesta jasno su precizirane odgovornosti i mogućnost odlučivanja ( $\rho_s = .198^*$ ,  $p < 0.05$ )
- k) **U odnosu na broj neposredno podređenih saradnika** Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike.

Tabela br. 60. Povezanost između zastupljenih aktivnosti procesa analize posla i starosti, radnog staža, stepena obrazovanja, nivoa menadžmenta i broja neposredno podređenih rukovodilaca ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Starost ispitanika	Radni staž	Stepen obrazovanja	Nivo menadžmenta	Broj neposredno podređenih saradnika
Opisima radnih mesta jasno su precizirane obrazovanje i kvalifikacije	ρs	-0.038	0.036	.313**	-0.017	-0.003
	P	0.67	0.691	0	0.85	0.97
	N	127	125	123	126	121
Opisima radnih mesta jasno su precizirane odgovornosti i mogućnost odlučivanja	ρs	0.072	0.034	0.169	.198*	-0.038
	P	0.424	0.709	0.061	0.026	0.676
	N	127	125	123	126	121

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa regrutovanja u odnosu na karakteristike organizacije** – delatnost, pravni oblik, broj zaposlenih u organizaciji i broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse dobijeni su sledeći rezultati:

- a) **U odnosu na delatnost organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u uslužnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti od ispitanika zaposlenih u proizvodnim:
- Kada se javi potreba za novim radnim mestom potencijalne kandidate angažujete odabirom ljudi van organizacije (U=1106.00, z=-2.418, p<0.05),
  - Ukoliko prijavljeni kandidati ne odgovaraju zahtevima konkursa Vaša organizacija ih obaveštava da su odbijeni (U=1504.500, z=-2.192, p<0.05).

Za ostale aktivnosti Mann -Whitneyev test nije indikovao postojanje značajnih razlika.

Tabela br. 61. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u odnosu na zastupljene aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	p
Kada se javi potreba za novim radnim mestom potencijalne kandidate angažujete odabirom ljudi van organizacije	1106.000	-2.418	.016*
Ukoliko prijavljeni kandidati ne odgovaraju zahtevima konkursa Vaša organizacija ih obaveštava da su odbijeni	1504.500	-2.192	.028*

Grouping Variable: vrsta delatnosti

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br. 62. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa

	vrsta delatnosti		Prosek rangova	Suma rangova
		N		
Kada se javi potreba za novim radnim mestom potencijalne kandidate angažujete odabirom ljudi van organizacije	Proizvodna	47	47.53	2234.00
	Uslužna	62	60.66	3761.00
	Total	109		
Ukoliko prijavljeni kandidati ne odgovaraju zahtevima konkursa Vaša organizacija ih obaveštava da su odbijeni	Proizvodna	57	55.39	3157.50
	Uslužna	63	65.12	4102.50
	Total	120		

- b) **U odnosu na pravni oblik organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u državnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti od ispitanika zaposlenih u privatnim organizacijama:
- Kada se javi potreba za novim radnim mestom potencijalne kandidate odabirom ljudi van organizacije (U= 1120.000, z= -2.155, p<0.01)

- Ukoliko prijavljeni kandidati ne odgovaraju zahtevima konkursa Vaša organizacija ih obaveštava da su odbijeni organizacije ( $U= 1441.000$ ,  $z= -1.915$ ,  $p<0.01$ )
- Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete preko biltena ( $U= 1779.000$ ,  $z= -1.933$ ,  $p<0.01$ )

Tabela br. 63. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
Kada se javi potreba za novim radnim mestom potencijalne kandidate angažujete odabirom ljudi van organizacije	1120.000	-2.155	.031*
Ukoliko prijavljeni kandidati ne odgovaraju zahtevima konkursa Vaša organizacija ih obaveštava da su odbijeni	1441.000	-1.915	.055*
Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete preko biltena	1779.500	-1.933	.053*

Tabela br. 64. Prosečni rangovi za državne i privatne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa

pravni oblik organizacije	N	Prosek rangova	Suma rangova
Kada se javi potreba za novim radnim mestom potencijalne kandidate angažujete odabirom ljudi van organizacije	Državna	44	62.05
	Privatna	65	50.23
	Total	109	
Ukoliko prijavljeni kandidati ne odgovaraju zahtevima konkursa Vaša organizacija ih obaveštava da su odbijeni	Državna	45	65.98
	Privatna	75	57.21
	Total	120	
Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete preko biltena	Državna	49	66.68
	Privatna	78	62.31
	Total	127	

- c) U odnosu na broj zaposlenih u organizaciji Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je su ispitanici u organizacijama sa višim brojem zaposlenih nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:
- Ukoliko prijavljeni kandidati ne odgovaraju zahtevima konkursa Vaša organizacija ih obaveštava da su odbijeni ( $\rho_s= - .301^{**}$ ,  $p<0.01$ )
- d) U odnosu na broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike

Tabela br. 65. Povezanost između aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa i broja zaposlenih u organizaciji utvrđena Spearman-ov rang korelacijom

		Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji
Ukoliko prijavljeni kandidati ne odgovaraju zahtevima konkursa Vaša organizacija ih obaveštava da su odbijeni	$\rho_s$	-.301**
	p	0.001
	N	119

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa regrutovanja menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na karakteristike ispitanika – pol, stepen obrazovanja, godine radnog staža, starosnu strukturu, vrstu školske spreme (ili obrazovanja), nivoom menadžmenta kome pripadaju i brojem neposredno podređenih dobijeni su sledeći rezultati:**

- e) U odnosu na pol ispitanika Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici muškog pola višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost od ispitanika ženskog pola:
- Najzastupljeniji izvor regrutovanja su poznanstva i preporuke ( $U=1329.00$ ,  $z=-2.177$ ,  $p<0.05$ ),

Tabela br. 66. Testiranje polnih razlika između ispitanika u odnosu na zastupljene aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
Najzastupljeniji izvor regrutovanja su poznanstva i preporuke	1329.000	-2.177	.030*

Tabela br. 67. Prosečni rangovi u odnosu na pol ispitanika u zastupljenosti aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa na varijablama za koje je opažena značajna razlika

	pol ispitanika		Prosek rangova	Suma rangova
		N		
Najzastupljeniji izvor regrutovanja su poznanstva i preporuke	muški	78	65.46	5105.50
	ženski	43	52.92	2275.50
	Total	121		

- f) **U odnosu na vrstu posla** Mann -Whitneyevim testom nisu utvrđene razlike u odgovorima između društvenog obrazovanja i ispitanika tehničkog obrazovanja,
- g) **U odnosu na starost ispitanika** Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike.
- h) **U odnosu na stepen obrazovanja ispitanika** Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike,
- i) **U odnosu na godine radnog staža** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je su ispitanici u organizacijama sa više godina radnog staža nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:
- Lična poznanstva utiču na odabir zaposlenih ( $\rho_s = -.230^*$ ,  $p < 0.05$ ),
  - Informaciju o upražnjenom radnom mestu saznajete od drugih zaposlenih ( $\rho_s = -.200^*$ ,  $p < 0.05$ ),
- j) **U odnosu na nivo menadžmenta kome pripadaju** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici na višem nivou menadžmenta nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:
- Ukoliko kandidati ne odgovaraju zahtevima konkursa vaša organizacija ih obaveštava da su odbijeni ( $\rho_s = -.183^*$ ,  $p < 0.05$ ),
- k) **U odnosu na broj neposredno podređenih saradnika** Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike.

Tabela br.68. Povezanost između aktivnosti procesa regrutovanja i starosti, stepena obrazovanja, nivoa menadžmenta, radnog staža i broja neposredno podređenih saradnika ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Starost ispitanika	Stepen obrazovanja	Nivo menadžmenta	Radni staž	Broj neposredno podređenih saradnika
Lična poznanstva utiču na odabir zaposlenih	$\rho_s$	-0.045	0.024	-0.091	-.247**	0.107
	p	0.629	0.803	0.327	0.007	0.258
	N	119	115	118	118	114
Ukoliko prijavljeni kandidati ne odgovaraju zahtevima konkursa Vaša organizacija ih obaveštava da su odbijeni	$\rho_s$	0.104	-0.024	-.183*	-0.147	0.098
	p	0.261	0.794	0.046	0.111	0.301
	N	120	116	119	119	114
Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od drugih zaposlenih	$\rho_s$	-0.011	0.087	0.001	-.200*	0.09
	p	0.9	0.35	0.988	0.028	0.334
	N	122	118	121	120	116

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa selekcije u odnosu na karakteristike organizacije** – delatnost, pravni oblik, broj zaposlenih u organizaciji i broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse dobijeni su sledeći rezultati:

- a) **U odnosu na delatnost organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u uslužnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti od ispitanika zaposlenih u proizvodnim:
- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja ( $U=1662.50$ ,  $z=-2.312$ ,  $p<0.05$ ),
  - U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi ličnosti ( $U=1780.00$ ,  $z=-2.111$ ,  $p<0.05$ ).

Tabela br. 69. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u zastupljenosti aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	p
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja	1662.500	-2.312	.021*
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi ličnosti	1780.000	-2.111	.035*

a. Grupišuća varijabla: vrsta delatnosti

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br. 70. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u aktivnostima procesa selekcije ljudskih resursa

	vrsta delatnosti	N	Prosek rangova	Suma rangova
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja	Proizvodna	58	58.16	3373.50
	Uslužna	69	68.91	4754.50
	Total	127		
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi ličnosti	Proizvodna	58	60.19	3491.00
	Uslužna	69	67.20	4637.00
	Total	127		

Pearsonovim  $\chi^2$  testom su utvrđene razlike između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u navođenju osobe koja obavlja intervju sa kandidatima ( $\chi^2=13.526$ ,  $p<0.01$ ), u proizvodnim organizacijama to obavlja direktor ljudskih resursa, a u uslužnim tim stručnjaka. Pearsonovim  $\chi^2$  testom nisu utvrđene razlike između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u navođenju ko donosi konačnu odluku o prijemu radnika i ko kreira oglase za posao u organizaciji.

Tabela br. 71. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u primeni aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa pomoću Pearsonovog  $\chi^2$  testa

		vrsta delatnosti
Intervju sa kandidatima obavlja	$\chi^2$	13.526
	Df	3
	P	.004*
Konačnu odluku o prijemu radnika donosi	$\chi^2$	1.343
	Df	3
	P	.719
Oglase za posao u Vašoj organizaciji kreira	$\chi^2$	2.428
	Df	3
	P	.488

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05



Tabela br. 72. Krostabulacija sa prikazom distribucije odgovora u zavisnosti od vrste delatnosti organizacije u kojoj je ispitanik zaposlen u zastupljenosti aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa

		vrsta delatnosti			
		Proizvodna		Uslužna	
		Count	Column N %	Count	Column N %
Intervju sa kandidatima obavlja	Direktor	22	37.9%	24	34.8%
	Direktor ljudskih resursa	11	19.0%	1	1.4%
	Direktno nadređeni	10	17.2%	13	18.8%
	Tim stručnjaka	15	25.9%	31	44.9%

Za ostale aktivnosti Mann -Whitneyev test i hi kvadrat nisu indikovali postojanje značajnih razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama.

b) **U odnosu na pravni oblik organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u državnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost od ispitanika zaposlenih u privatnim organizacijama:

- Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja tim stručnjaka ( $U=1620.000$ ,  $z=-2.034$ ,  $p<0.05$ ),
- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja ( $U=1493.000$ ,  $Z=-2.921$ ,  $p<0.01$ ),
- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi ličnosti ( $U=1633.000$ ,  $Z=-2.713$ ,  $p<0.01$ ),

dok su ispitanici zaposleni u privatnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- U Vašoj organizaciji biraju se oni kandidati koji najviše odgovaraju zahtevima posla ( $U=1229.000$ ,  $Z=-3.600$ ,  $p<0.05$ ) i
- Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja direktor ( $U=1695.000$ ,  $Z=-1.972$ ,  $p<0.01$ ).

Tabela br. 73. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u primeni aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	p
U Vašoj organizaciji biraju se oni kandidati koji najviše odgovaraju zahtevima posla	1229.000	-3.600	.000*
Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja tim stručnjaka	1620.000	-2.034	.042*
Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja direktor	1695.000	-1.972	.049*
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja	1493.000	-2.921	.003**
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi ličnosti	1633.500	-2.713	.007**

Tabela br. 74. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa na varijablama za koje je opažena značajna razlika

pravni oblik organizacije	N	Prosek rangova	Suma rangova
U Vašoj organizaciji biraju se oni kandidati koji najviše odgovaraju zahtevima posla	Državno	49	50.08
	Privatno	76	71.33
	Total	125	
Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja tim stručnjaka	Državno	49	69.94
	Privatno	78	60.27
	Total	127	
Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja direktor	Državno	49	59.59
	Privatno	78	66.77
	Total	127	
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja	Državno	49	72.53
	Privatno	78	58.64
	Total	127	
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi ličnosti	Državno	49	69.66
	Privatno	78	60.44
	Total	127	

Tabela br. 75. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u primeni aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa pomoću Pearsonovog  $\chi^2$  testa

		pravni oblik organizacije	
Intervju sa kandidatima obavlja	Hi kvadrat	5.659	
	Df	3	
	P	.129	
Konačnu odluku o prijemu radnika donosi	Hi kvadrat	2.668	
	Df	3	
	P	.446 <sup>a,b</sup>	
Oglase za posao u Vašoj organizaciji kreira	Hi kvadrat	8.522	
	Df	3	
	P	.036 <sup>a,*</sup>	

		pravni oblik organizacije			
		Državna		Privatna	
		Count	Column N %	Count	Column N %
Oglase za posao u Vašoj organizaciji kreira	Pravna služba i direktor ljudskih resursa	1	2.1%	2	2.7%
	Neko drugi	1	2.1%	14	18.9%
	Direktor odeljenja za ljudske resurse	18	38.3%	18	24.3%
	Pravna služba	27	57.4%	40	54.1%

c) U odnosu na broj zaposlenih u organizaciji Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici u organizacijama sa višim brojem zaposlenih višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:

- Prilikom odabira radnika koriste se testovi opšte kulture ( $\rho_s = .230^*$ ,  $p < 0.05$ )

d) U odnosu na broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike

Tabela br.76. Povezanost između aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa i broja zaposlenih u organizaciji utvrđena Spearman-ov rang korelacijom

		Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi opšte kulture	$\rho_s$	.230**
	p	0.009
	N	126

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa selekcije menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na karakteristike ispitanika** – pol, stepen obrazovanja, godine radnog staža, starosnu strukturu, vrstu školske spreme (ili obrazovanja), nivoom menadžmenta kome pripadaju i brojem neposredno podređenih dobijeni su sledeći rezultati:

e) U odnosu na pol ispitanika Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici muškog pola višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost od ispitanika ženskog pola:

- Pregled prijava na konkurs u organizaciji obavlja odeljenje za ljudske resurse ( $U=1399.00$ ,  $z=-2.088$ ,  $p < 0.05$ ),

Tabela br. 77. Testiranje polnih razlika između ispitanika u zastupljenosti aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
Pregled prijava na konkurs u organizaciji obavlja odeljenje za ljudske resurse	1399.000	-2.088	.037*

Tabela br. 78. Prosečni rangovi u odnosu na pol ispitanika na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa

	pol ispitanika	N	Prosek rangova	Suma rangova
Pregled prijava na konkurs u	muški	78	64.56	5036.00
Vašoj organizaciji obavlja	ženski	43	54.53	2345.00
odeljenje za ljudske resurse	Total	121		

f) **U odnosu na vrstu posla** Mann-Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici društvenog obrazovanja višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost od ispitanika tehničkog obrazovanja:

- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja ( $U=1613.00$ ,  $z=-2.569$ ,  $p<0.01$ ),
- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi ličnosti ( $U=1799.00$ ,  $z=-2.003$ ,  $p<0.05$ ),

Dok su ispitanici tehničkog obrazovanja višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- U Vašoj organizaciji pregled prijava na konkurs obavlja generalni direktor ( $U=1681.00$ ,  $z=-2.744$ ,  $p<0.01$ ),
- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika ne koriste se testovi ( $U=1447.00$ ,  $z=-3.224$ ,  $p<0.01$ ),

Tabela br. 79. Testiranje razlika prema vrsti posla u zastupljenosti aktivnosti procesa selekcije pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney		
	U	Z	P
Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja direktor	1681.500	-2.744	0.006**
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja	1613.000	-2.569	0.010**
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi ličnosti	1779.000	-2.003	0.045*
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika ne koriste se testovi	1447.000	-3.224	0.001**

Tabela br. 80. Prosečni rangovi u odnosu na vrstu posla u zastupljenosti aktivnosti procesa selekcije na varijablama za koje je opažena značajna razlika

	Vrsta obrazovanja	N	Prosek rangova	Suma rangova
Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja direktor	Društvena	71	59.68	4237.50
	tehnika, medicina, poljoprivreda	56	69.47	3890.50
	Total	127		
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja	Društvena	71	69.28	4919.00
	tehnika, medicina, poljoprivreda	56	57.30	3209.00
	Total	127		
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi ličnosti	Društvena	71	66.94	4753.00
	tehnika, medicina, poljoprivreda	56	60.27	3375.00
	Total	127		
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika ne koriste se testovi	Društvena	71	56.38	4003.00
	Tehnika, medicina, poljoprivreda	56	73.66	4125.00
	Total	127		

g) **U odnosu na starost ispitanika** Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike,

**h) U odnosu na stepen obrazovanja ispitanika** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa višim stepenom obrazovanja pozitivno ocenili sledeću aktivnost:

- Prilikom odabira radnika koriste se testovi ličnosti ( $\rho_s = .191^*$ ,  $p < 0.05$ ),

**i) U odnosu na godine radnog staža** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa više godina radnog staža višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:

- Prilikom odabira radnika koriste se testovi opšte kulture ( $\rho_s = .183^*$ ,  $p < 0.05$ ),

**j) U odnosu na nivo menadžmenta kome pripadaju** Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike,

**k) U odnosu na broj neposredno podređenih saradnika** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa višim brojem neposredno podređenih saradnika višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Pregled prijava u organizaciji obavlja pravna služba ( $\rho_s = .230^*$ ,  $p < 0.05$ ),
- Prilikom odabira radnika ne koriste se testovi ( $\rho_s = -.217^*$ ,  $p < 0.05$ ),

dok su nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:

- Prilikom odabira radnika ne koriste se testovi ličnosti ( $\rho_s = -.188^*$ ,  $p < 0.05$ ).

Tabela br. 81. Povezanost između aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa i stepena obrazovanjem radnog staža i broja neposredno podređenih saradnika ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Stepen obrazovanja	Radni staž	Broj neposredno podređenih saradnika
Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja pravna služba	$\rho_s$	0.041	-0.013	.230*
	p	0.655	0.886	0.012
	N	120	122	119
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi opšte kulture	$\rho_s$	-0.008	.183*	-0.06
	p	0.927	0.041	0.515
	N	123	125	121
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi ličnosti	$\rho_s$	.191*	-0.079	-.188*
	p	0.035	0.383	0.039
	N	123	125	121
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika ne koriste se testovi	$\rho_s$	-0.153	-0.053	.217*
	p	0.09	0.555	0.017
	N	123	125	121

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa orijentacije i uvođenja u posao u odnosu na karakteristike organizacije** – delatnost, pravni oblik, broj zaposlenih u organizaciji i broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse dobijeni su sledeći rezultati:

a) **U odnosu na delatnost organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da se odgovori ispitanika zaposlenih u uslužnim organizacijama ne razlikuju od odgovora ispitanika zaposlenih u proizvodnim organizacijama, ali su Pearsonovim  $\chi^2$  testom utvrđene razlike između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u navođenju osobe koja je određena da bude mentor pripravnici ( $\chi^2=9.960$ ,  $p < 0.041$ ) - u proizvodnim organizacijama je mentor kolega saradnik dok je u uslužnim organizacijama direktno nadređeni.

Tabela br. 82. Krostabulacija sa prikazom distribucije odgovora zastupljenosti aktivnosti procesa orijentacije i uvođenja u posao u zavisnosti od vrste delatnosti organizacije u kojoj je ispitanik zaposlen

		vrsta delatnosti			
		Proizvodna		Uslužna	
		Count	Column N %	Count	Column N %
Mentor koji je zadužen za brigu o pripravniku je	Direktno nadređeni	13	22.8%	32	49.2%
	Nadređeni i kolege	4	7.0%	3	4.6%
	Kolega saradnik	25	43.9%	19	29.2%
	Proizvoljno se određuje	12	21.1%	7	10.8%
	Ne postoji mentor za obavljanje3 pripravnčkog staža		5.3%	4	6.2%

b) U odnosu na pravni oblik organizacije Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u državnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost od ispitanika zaposlenih u privatnim organizacijama:

- Po zapošljavanju posedovali ste sva neophodna znanja i veštine za obavljanje posla ( $U=1307.000$ ,  $z=-2.833$ ,  $p<0.01$ ),

dok su zaposleni u privatnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Pripravnik u okviru svog pripravnčkog staža - upoznavanje sa kolegama i saradnicima ( $U=1520.000$ ,  $z=-2.237$ ,  $p<0.05$ ),
- Pripravnik u okviru svog pripravnčkog staža - upoznavanje sa ciljevima kompanije ( $U=1415.000$ ,  $z=-3.418$ ,  $p<0.01$ ).

Tabela br. 83. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u zastupljenosti aktivnosti procesa orijentacije i uvođenja u posao pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	p
Po zapošljavanju posedovali ste sva neophodna znanja i veštine za obavljanje posla	1307.000	-2.833	.005**
Pripravnik se u okviru svog pripravnčkog staža upoznaje sa kolegama i saradnicima	1520.500	-2.237	.025*
Pripravnik u se okviru svog pripravnčkog staža upoznaje sa ciljevima kompanije	1415.500	-3.418	.001**

a. Grouping Variable: pravni oblik organizacije

Tabela br- 84. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa orijentacije i uvođenja u posao

	pravni oblik organizacije		Prosek rangova	Suma rangova
		N		
Po zapošljavanju posedovali ste sva neophodna znanja i veštine za obavljanje posla	Državna	47	74.19	3487.00
	Privatna	78	56.26	4388.00
	Total	125		
Pripravnik se u okviru svog pripravnčkog staža upoznaje sa kolegama i saradnicima	Državna	49	56.03	2745.50
	Privatna	78	69.01	5382.50
	Total	127		
Pripravnik se u okviru svog pripravnčkog staža upoznaje sa ciljevima kompanije	Državna	49	53.89	2640.50
	Privatna	78	70.35	5487.50
	Total	127		

Tabela br. 85. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u primeni aktivnosti procesa orijentacije i uvođenja u posao pomoću Pearsonovog  $\chi^2$  testa

	pravni oblik organizacije
Mentor koji je zadužen za brigu o pripravniku je direktno nadređeni	Hi kvadrat 8.256 Df 4 P .083 <sup>a</sup>

c) U odnosu na broj zaposlenih u organizaciji Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici u organizacijama sa višim brojem zaposlenih višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:

- Postoji polaganje pripravnčkog ispita u organizacijama ( $\rho_s = .192^*$ ,  $p < 0.05$ ),
- d) **U odnosu na broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse** Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici u organizacijama sa više zaposlenih saradnika u odeljenju za ljudske resurse nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:
- Novozaposleni radnici obavljaju pripravnčki staž ( $\rho_s = -.303^*$ ,  $p < 0.05$ ),
  - Pripravnčki staž u potpunosti osposobljava radnika za samostalno obavljanje posla ( $\rho_s = -.336^{**}$ ,  $p < 0.01$ ),
  - U organizaciji svaki pripravnik ima mentora koji je zadužen za njegovu obuku ( $\rho_s = -.297^*$ ,  $p < 0.05$ ),
  - U okviru pripravnčkog staža novozaposleni se upoznaje sa kolegama i saradnicima ( $\rho_s = -.366^{**}$ ,  $p < 0.01$ ),

Tabela br. 86. Povezanost između aktivnosti procesa orijentacije i uvođenja u posao sa brojem zaposlenih u organizaciji i brojem zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse utvrđena Spearmanov-om rang korelacijom

		Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji	Broj zaposlenih u ljudskim resursima
Novozaposleni radnici u Vašoj organizaciji obavljaju pripravnčki staž	$\rho_s$	0.015	-.303*
	p	0.865	0.021
	N	126	58
Pripravnčki staž u potpunosti osposobljava radnika za kasnije samostalno obavljanje posla	$\rho_s$	-0.057	-.336**
	p	0.532	0.01
	N	124	58
U Vašoj organizaciji postoji polaganje pripravnčkog ispita	$\rho_s$	.192*	-0.121
	p	0.033	0.366
	N	124	58
U Vašoj organizaciji svaki pripravnik ima mentora koji je zadužen za njegovu obuku	$\rho_s$	0.087	-.297*
	p	0.339	0.023
	N	124	58
Pripravnik se u okviru svog pripravnčkog staža upoznaje sa kolegama i saradnicima	$\rho_s$	0.018	-.366**
	p	0.838	0.005
	N	126	58

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa orijentacije i uvođenja u posao u odnosu na karakteristike ispitanika** – pol, stepen obrazovanja, godine radnog staža, starosnu strukturu, vrstu obrazovanja, nivoom menadžmenta kome pripadaju i brojem neposredno podređenih saradnika dobijeni su sledeći rezultati:

- e) **U odnosu na pol ispitanika** Mann -Whitneyevim testom nisu utvrđene razlike u odgovorima između ispitanika muškog i ženskog pola
- f) **U odnosu na vrstu posla** Mann -Whitneyevim testom nisu utvrđene razlike u odgovorima između ispitanika društvenog i tehničkog obrazovanja
- g) **U odnosu na starost ispitanika**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa više godina starosti nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:
- Mentor koji je zadužen za pripravnika je kolega saradnik ( $\rho_s = -.182^*$ ,  $p < 0.05$ )
- h) **U odnosu na stepen obrazovanja ispitanika**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa višim stepenom obrazovanja višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:
- Novozaposleni radnici obavljaju pripravnčki staž ( $\rho_s = .195^*$ ,  $p < 0.05$ )

- Postoji polaganje pripravničkog ispita u organizaciji ( $\rho_s = .246^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
  - Smatram da je novozaposlenim radnicima neophodan pripravnički staž za upoznavanje sa poslom koji će obavljati ( $\rho_s = .205^*$ ,  $p < 0.05$ )
- i) U odnosu na godine radnog staža**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa više godina radnog staža višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:
- Postoji polaganje pripravničkog staža u organizaciji ( $\rho_s = .362^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
- j) U odnosu na nivo menadžmenta kome pripadaju**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa više godina radnog staža višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:
- Postoji jasan plan i program obavljanja pripravničkog staža u organizaciji ( $\rho_s = .228^*$ ,  $p < 0.05$ )
  - Svaki pripravnik ima mentora zaduženog za njegovu obuku ( $\rho_s = .236^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
  - Mentor zadužen za brigu o pripravniku je direktno nadređeni ( $\rho_s = .185^*$ ,  $p < 0.05$ )
- k) U odnosu na broj neposredno podređenih saradnika**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike.

Tabela br. 87. Povezanost između aktivnosti procesa orijentacije i uvođenja u posao u odnosu na starost, stepen obrazovanja, nivo menadžmenta i radni staž ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Starost ispitanika	Stepen obrazovanja	Nivo menadžmenta	Radni staž
Novozaposleni radnici u Vašoj organizaciji obavljaju pripravnički staž	$\rho_s$	0.141	.195*	0.067	0.127
	p	0.113	0.031	0.453	0.157
	N	127	123	126	125
U Vašoj organizaciji postoji jasan plan i program obavljanja pripravničkog staža	$\rho_s$	0.017	0.117	.228*	0.075
	p	0.849	0.201	0.011	0.407
	N	125	121	124	123
Pripravnički staž u potpunosti osposobljava radnika za kasnije samostalno obavljanje posla	$\rho_s$	-0.038	0.129	0.175	-0.01
	p	0.67	0.16	0.052	0.917
	N	125	121	124	123
U Vašoj organizaciji postoji polaganje pripravničkog ispita	$\rho_s$	0.119	.246**	0.072	.362**
	p	0.186	0.006	0.425	0
	N	125	121	124	123
Smatram da je novozaposlenima neophodan pripravnički staž za upoznavanje sa poslom koji će obavljati	$\rho_s$	-0.115	.205*	0.073	-0.094
	p	0.201	0.024	0.418	0.302
	N	125	121	124	123
U Vašoj organizaciji svaki pripravnik ima mentora koji je zadužen za njegovu obuku	$\rho_s$	0.058	0.162	.236**	-0.07
	p	0.52	0.077	0.008	0.442
	N	125	121	124	123
Pripravnik se u okviru svog pripravničkog staža upoznaje sa kolegama i saradnicima	$\rho_s$	0.02	0.088	0.083	0.069
	p	0.826	0.331	0.357	0.442
	N	127	123	126	125
Mentor koji je zadužen za brigu o pripravniku je direktno nadređeni	$\rho_s$	-.182*	-0.132	.185*	-0.016
	p	0.045	0.155	0.042	0.86
	N	122	118	121	120

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\*Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih u odnosu na karakteristike organizacije** – delatnost, pravni oblik, broj zaposlenih u organizaciji i broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse dobijeni su sledeći rezultati:

- a) **U odnosu na delatnost organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u uslužnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti od ispitanika zaposlenih u proizvodnim:
- U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba koja je zadužena za kontrolu Vašeg rada (U= 1506.500, z=-2.398, p<0.05)
  - Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li ste ili niste zadovoljili postavljene ciljeve (U=1444.500, z=-2.764, p<0.01)
  - U Vašem radu ocenjuje se poštovanje procedura i pravila (U=1658.000, z=-1.920, p=0.05),
  - U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih (U=1262.000, z=-4.364, p<0.01),
  - Nagrađivanje se primenjuje kroz pohađanje kurseva/seminara (U=1756.500, z=-2.117, p<0.05),
  - Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od veze (U=1617.000, z=-2.835, p<0.01),
  - Nagrađivanje se primenjuje kroz mogućnost izbora radnih zadataka (U=1856.000, z=-2.083, p<0.05),
  - Nagrađivanje se primenjuje kroz napredovanje (U=1568.500, z=-2.620., p<0.01),
  - Nagrađivanje se primenjuje kroz pisana priznanja (U=1711.000, z=-3.009, p<0.01).

Dok su ispitanici zaposleni u proizvodnim organizacijama ocenjuju višom ocenom i stepenom slaganja sledeće aktivnosti od ispitanika zaposlenih u uslužnim:

- Procena Vaših rezultata u radu utiču zaradu (U=1337.500, z=-1.997, p<0.05),
- U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem za ocenjivanje učinka (U=1337.500, z=-3.101, p<0.01),
- U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem nagrađivanja (U=1412.000, z=-2.959, p<0.01),
- U Vašem radu ocenjuje se tačnost (U=1642.500, z=-2.188, p<0.05),
- U Vašem radu ocenjuje se poštovanje rokova (U=1612.500, z=-2.191, p<0.05),
- U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se upoređivanjem zadatih i ostvarenih ciljeva u određenom periodu (U=1671.500, z=-1.996, p<0.05),
- Nagrađivanje se primenjuje kroz mesečne stimulacije (U=1387.500, z=-3.468, p<0.01).

Tabela br. 88. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	p
U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba koja je zadužena za kontrolu Vašeg rada	1506.500	-2.398	.016*
Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li ste ili niste zadovoljili postavljene ciljeve	1444.500	-2.764	.006**
Procena Vaših rezultata u radu utiču na zaradu	1551.000	-1.997	.046*
U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem za ocenjivanje učinka	1337.500	-3.101	.002**
U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem nagrađivanja	1412.000	-2.959	.003**
U Vašem radu ocenjuje se tačnost	1642.500	-2.188	.029*
U Vašem radu ocenjuje se poštovanje procedura i pravila	1658.000	-1.920	.055*
U Vašem radu ocenjuje se poštovanje rokova	1612.500	-2.191	.028*
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih	1262.000	-4.364	.000**
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se upoređivanjem zadatih i ostvarenih ciljeva u određenom periodu	1671.500	-1.996	.046*
Nagrađivanje se primenjuje kroz mesečne stimulacije	1387.500	-3.468	.001**
Nagrađivanje se primenjuje kroz pohađanje kurseva/seminara,	1756.500	-2.117	.034*
Nagrađivanje se primenjuje kroz mogućnost izbora radnih zadataka	1856.000	-2.083	.037**
Nagrađivanje se primenjuje kroz napredovanje	1568.500	-2.620	.009*
Nagrađivanje se primenjuje kroz pisana priznanja	1711.000	-3.009	.003*
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od veze	1617.000	-2.835	.005*

a. Grupišuća varijabla: vrsta delatnosti

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01



Tabela br. 89. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih

	vrsta delatnosti		N	Prosek rangova	Suma rangova
	Proizvodno	Uslužno			
U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba koja je zadužena za kontrolu Vašeg rada	Proizvodno	58	58	55.47	3217.50
	Uslužno	67	67	69.51	4657.50
	Total	125	125		
Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li ste ili niste zadovoljili postavljene ciljeve	Proizvodno	58	58	54.41	3155.50
	Uslužno	67	67	70.44	4719.50
	Total	125	125		
Procena Vaših rezultata u radu utiču na zaradu	Proizvodno	58	58	69.76	4046.00
	Uslužno	67	67	57.15	3829.00
	Total	125	125		
U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem za ocenjivanje učinka	Proizvodno	58	58	73.44	4259.50
	Uslužno	67	67	53.96	3615.50
	Total	125	125		
U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem nagrađivanja	Proizvodno	58	58	74.16	4301.00
	Uslužno	69	69	55.46	3827.00
	Total	127	127		
U Vašem radu ocenjuje se tačnost	Proizvodno	58	58	70.18	4070.50
	Uslužno	69	69	58.80	4057.50
	Total	127	127		
U Vašem radu ocenjuje se poštovanje procedura i pravila	Proizvodno	58	58	58.09	3369.00
	Uslužno	69	69	68.97	4759.00
	Total	127	127		
U Vašem radu ocenjuje se poštovanje rokova	Proizvodno	58	58	70.70	4100.50
	Uslužno	69	69	58.37	4027.50
	Total	127	127		
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih	Proizvodno	58	58	51.26	2973.00
	Uslužno	69	69	74.71	5155.00
	Total	127	127		
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se upoređivanjem zadatah i ostvarenih ciljeva u određenom periodu	Proizvodno	58	58	69.68	4041.50
	Uslužno	69	69	59.22	4086.50
	Total	127	127		
Nagrađivanje se primenjuje kroz mesečne stimulacije	Proizvodno	58	58	74.58	4325.50
	Uslužno	69	69	55.11	3802.50
	Total	127	127		
Nagrađivanje se primenjuje kroz pohađanje kurseva/seminara,	Proizvodno	58	58	59.78	3467.50
	Uslužno	69	69	67.54	4660.50
	Total	127	127		
Nagrađivanje se primenjuje kroz mogućnost izbora radnih zadataka	Proizvodno	58	58	61.50	3567.00
	Uslužno	69	69	66.10	4561.00
	Total	127	127		
Nagrađivanje se primenjuje kroz napredovanje	Proizvodno	58	58	56.54	3279.50
	Uslužno	69	69	70.27	4848.50
	Total	127	127		
Nagrađivanje se primenjuje kroz pisana priznanja	Proizvodno	58	58	59.00	3422.00
	Uslužno	69	69	68.20	4706.00
	Total	127	127		
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od veze	Proizvodno	58	58	57.38	3328.00
	Uslužno	69	69	69.57	4800.00
	Total	127	127		

b) **U odnosu na pravni oblik organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u državnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost od ispitanika zaposlenih u privatnim organizacijama:

- U Vašem radu ocenjuje se poštovanje procedura i pravila ( $U= 1349.000$ ,  $z= -3.219$ ,  $p<0.01$ )
- U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih ( $U= 1059.500$ ,  $z= -5.145$ ,  $p<0.01$ )
- Nagrađivanje se primenjuje kroz pohađanje kurseva/seminara ( $U= 1580.000$ ,  $z= -2.933$ ,  $p<0.01$ )

- Nagrađivanje se primenjuje kroz usmena priznanja (U= 1595.000, z= -2.236, p<0.05)
  - Nagrađivanje se primenjuje kroz napredovanje (U= 1469.500, z= -2.737, p<0.01)
  - Nagrađivanje se primenjuje kroz pisana priznanja (U= 1584.500, z= -3.466, p<0.01)
  - Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od političke pripadnosti (U= 1385.000, z= -4.129, p<0.01)
  - Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od veze (U= 1434.000, z= -3.604, p<0.01)
- dok su ispitanici u privatnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:
- Procena Vaših rezultata u radu utiču zaradu (U= 1177.500, z= -3.437, p<0.01)
  - Kada ste ostvarili nadprosečan rezultat bili ste nagrađeni (U= 1354.000, z= -2.856, p<0.01)
  - U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem za ocenjivanje učinka (U= 967.000, z= -4.566, p<0.01)
  - U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem nagrađivanja (U= 1252.000, z= -3.387, p<0.01)
  - U Vašoj organizaciji svi zaposleni imaju jasne i istovetne informacije o tome kako mogu da napreduju (U= 1410.000, z= -2.235, p<0.05)
  - U Vašem radu ocenjuje se zalaganje za ostvarenje rezultata (U= 1414.000, z= -3.036, p<0.01)
  - U Vašem radu ocenjuje se spremnost za prihvatanje promena (U= 1561.500, z= -2.237, p<0.05)
  - U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se brojem klijenata / brojem uspešno rešenih predmeta (U= 1517.000, z= -2.395, p<0.05)
  - U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se porastom prihoda (U= 1234.000, z= -4.227, p<0.01)
  - Nagrađivanje se primenjuje kroz mesečne stimulacije (U= 1265.500, z= -3.733, p<0.01)
  - Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od iskustva (U= 1556.000, z= -2.145, p<0.05)

Tabela br. 90. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	p
Procena Vaših rezultata u radu utiču zaradu	1177.500	-3.437	.001**
Kada ste ostvarili nadprosečan rezultat bili ste nagrađeni	1354.000	-2.856	.004**
U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem za ocenjivanje učinka	967.000	-4.566	.000**
U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem nagrađivanja	1252.000	-3.387	.001**
U Vašoj organizaciji svi zaposleni imaju jasne i istovetne informacije o tome kako mogu da napreduju	1410.000	-2.235	.025*
U Vašem radu ocenjuje se poštovanje procedura i pravila	1349.000	-3.219	.001**
U Vašem radu ocenjuje se zalaganje za ostvarenje rezultata	1414.500	-3.036	.002**
U Vašem radu ocenjuje se spremnost za prihvatanje promena	1561.500	-2.237	.025*
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih	1059.500	-5.145	.000**
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se brojem klijenata - brojem uspešno rešenih predmeta	1517.000	-2.395	.017*
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se porastom prihoda	1234.000	-4.227	.000**
Nagrađivanje se primenjuje kroz mesečne stimulacije	1265.500	-3.733	.000**
Nagrađivanje se primenjuje kroz pohađanje kurseva/seminara,	1580.000	-2.933	.003**
Nagrađivanje se primenjuje kroz usmena priznanja	1595.500	-2.236	.025*
Nagrađivanje se primenjuje kroz napredovanje	1469.500	-2.737	.006**
Nagrađivanje se primenjuje kroz pisana priznanja	1584.500	-3.466	.001**
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od iskustva	1556.000	-2.145	.032*
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od političke pripadnosti	1385.000	-4.129	.000**
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od veze	1434.000	-3.604	.000**

a. Grouping Variable: pravni oblik organizacije

Tabela br. 91. Prosečni rangovi za državne i privatne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih

pravni oblik organizacije	N	Prosek rangova	Suma rangova	
Procena Vaših rezultata u radu utiču na zaradu	Državno	47	49.05	2305.50
	Privatno	78	71.40	5569.50
	Total	125		
Kada ste ostvarili nadprosečan rezultat bili ste nagrađeni	Državno	49	52.63	2579.00
	Privatno	78	71.14	5549.00
	Total	127		
U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem za ocenjivanje učinka	Državno	47	44.57	2095.00
	Privatno	78	74.10	5780.00
	Total	125		
U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem nagrađivanja	Državno	49	50.55	2477.00
	Privatno	78	72.45	5651.00
	Total	127		
U Vašoj organizaciji svi zaposleni imaju jasne i istovetne informacije o tome kako mogu da napreduju	Državno	47	54.00	2538.00
	Privatno	78	68.42	5337.00
	Total	125		
U Vašem radu ocenjuje se poštovanje procedura i pravila	Državno	49	75.47	3698.00
	Privatno	78	56.79	4430.00
	Total	127		
U Vašem radu ocenjuje se zalaganje za ostvarenje rezultata	Državno	49	53.87	2639.50
	Privatno	78	70.37	5488.50
	Total	127		
U Vašem radu ocenjuje se spremnost za prihvatanje promena	Državno	49	56.87	2786.50
	Privatno	78	68.48	5341.50
	Total	127		
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih	Državno	49	81.38	3987.50
	Privatno	78	53.08	4140.50
	Total	127		
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se brojem klijenata - brojem uspešno rešenih predmeta	Državno	49	55.96	2742.00
	Privatno	78	69.05	5386.00
	Total	127		
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se porastom prihoda	Državno	49	50.18	2459.00
	Privatno	78	72.68	5669.00
	Total	127		
Nagrađivanje se primenjuje kroz mesečne stimulacije	Državno	49	50.83	2490.50
	Privatno	78	72.28	5637.50
	Total	127		
Nagrađivanje se primenjuje kroz pohađanje kurseva/seminara,	Državno	49	70.76	3467.00
	Privatno	78	59.76	4661.00
	Total	127		
Nagrađivanje se primenjuje kroz usmena priznanja	Državno	49	70.44	3451.50
	Privatno	78	59.96	4676.50
	Total	127		
Nagrađivanje se primenjuje kroz napredovanje	Državno	49	73.01	3577.50
	Privatno	78	58.34	4550.50
	Total	127		
Nagrađivanje se primenjuje kroz pisana priznanja	Državno	49	70.66	3462.50
	Privatno	78	59.81	4665.50
	Total	127		
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od iskustva	Državno	49	56.76	2781.00
	Privatno	78	68.55	5347.00
	Total	127		
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od političke pripadnosti	Državno	49	74.73	3662.00
	Privatno	78	57.26	4466.00
	Total	127		
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od veze	Državno	49	73.73	3613.00
	Privatno	78	57.88	4515.00
	Total	127		

- c) **U odnosu na broj zaposlenih u organizaciji**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike
- d) **U odnosu na broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa više zaposlenih saradnika u odeljenju za ljudske resurse nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:
- Postoji odgovarajući sistem ocenjivanja učinka ( $\rho_s = -.270^*$ ,  $p < 0.05$ )

Tabela br. 92. Povezanost između aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih sa brojem zaposlenih u ljudskim resursima utvrđena Spearmanov-om rang korelacijom

		Broj zaposlenih u ljudskim resursima
U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem za ocenjivanje učinka	$\rho_s$	-.270*
	p	0.04
	N	58

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05 \*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih u odnosu na karakteristike ispitanika** – pol, stepen obrazovanja, godine radnog staža, starosnu strukturu, vrstu školske spreme (ili obrazovanja), nivoom menadžmenta kome pripadaju i brojem neposredno podređenih dobijeni su sledeći rezultati:

- e) **U odnosu na pol ispitanika** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici muškog pola višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost od ispitanika ženskog pola:
- Procena rezultata rada utiču na zaradu zaposlenih ( $U=1179.000$ ,  $z=-2.415$ ,  $p < 0.05$ ),

Tabela br. 93. Testiranje polnih razlika između ispitanika u zastupljenosti aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
Procena rezultata rada utiču na zaradu zaposlenih	1179.000	-2.415	.016*

Tabela br. 94. Prosečni rangovi u odnosu na pol ispitanika u zastupljenosti aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih na varijablama za koje je opažena značajna razlika

	pol ispitanika	N	Prosek rangova	Suma rangova
Procena Vaših rezultata u radu utiču zaradu	muški	78	65.38	5100.00
	ženski	41	49.76	2040.00
	Total	119		

- f) **U odnosu na vrstu posla** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici društvenog obrazovanja višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost od ispitanika tehničkog obrazovanja:
- U Vašem radu ocenjuje se ažurnost ( $U=1652.00$ ,  $z=-1.957$ ,  $p < 0.05$ ),
  - U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih ( $U=1482.000$ ,  $z=-2.995$ ,  $p < 0.01$ ),
  - Nagrađivanje se primenjuje kroz pisana priznanja ( $U=1708.000$ ,  $z=-2.914$ ,  $p < 0.01$ ),
- Dok su ispitanici tehničkog obrazovanja višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti
- Kada ste ostvarili nadprosečan rezultat bili ste nagrađeni ( $U=1570.000$ ,  $z=-2.101$ ,  $p < 0.05$ ),
  - Nagrađivanje se primenjuje kroz mesečne stimulacije ( $U=1555.500$ ,  $z=-2.569$ ,  $p < 0.05$ ),

Tabela br. 95. Testiranje razlika prema vrsti posla u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
Kada ste ostvarili nadprosečan rezultat bili ste nagrađeni	1570.000	-2.101	.036*
U Vašem radu ocenjuje se ažurnost	1652.500	-1.957	.050*
Nagrađivanje se primenjuje kroz mesečne stimulacije	1555.500	-2.453	.014*
Nagrađivanje se primenjuje kroz pisana priznanja	1708.000	-2.914	.004**
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih	1482.500	-2.995	.003**

Tabela br. 96. Prosečni rangovi u odnosu na vrstu posla u zastupljenosti aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih na varijablama za koje je opažena značajna razlika

	oblast rada	N	Prosek rangova	Suma rangova
Kada ste ostvarili nadprosečan rezultat bili ste nagrađeni	Društvena	71	58.11	4126.00
	tehnika, medicina, poljoprivreda	56	71.46	4002.00
	total	127		
U Vašem radu ocenjuje se ažurnost	Društvena	71	68.73	4879.50
	tehnika, medicina, poljoprivreda	56	58.01	3248.50
	Total	127		
Nagrađivanje se primenjuje kroz mesečne stimulacije	Društvena	71	57.91	4111.50
	tehnika, medicina, poljoprivreda	56	71.72	4016.50
	Total	127		
Nagrađivanje se primenjuje kroz pisana priznanja	Društvena	71	67.94	4824.00
	Tehnika, medicina, poljoprivreda	56	59.00	3304.00
	Total	127		
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih	Društvena	71	71.12	5049.50
	Tehnika, medicina, poljoprivreda	56	54.97	3078.50
	Total	127		

- l) **U odnosu na starost ispitanika**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa više godina starosti višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:
- Procena rezultata rada utiče na zaradu ( $\rho_s = .365^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
  - Kada ste ostvarili nadprosečan rezultat bili ste nagrađeni ( $\rho_s = .294^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
- g) **U odnosu na stepen obrazovanja ispitanika**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa višim stepenom obrazovanja nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:
- u organizaciji u kojoj ste zaposleni vrši se ocena vašeg rada ( $\rho_s = -.194^*$ ,  $p < 0.05$ )
- h) **U odnosu na godine radnog staža**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa više godina radnog staža nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:
- U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba zadužena za kontrolu Vašeg rada ( $\rho_s = -.250^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
  - Nadređeni Vam periodično i po potrebi jasno definiše ciljeve koje treba da postignete ( $\rho_s = -.282^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
  - Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da jeste ili niste realizovali postavljene ciljeve ( $\rho_s = -.321^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
  - U toku rada za sva dodatna pojašnjenja možete da se obratite nadređenom ( $\rho_s = -.262^{**}$ ,  $p < 0.01$ )

**i) U odnosu na nivo menadžmenta kome pripadaju, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici na višem nivou menadžmenta višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:**

- U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba zadužena za kontrolu Vašeg rada ( $\rho_s = .232^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
- Nadređeni Vam periodično i po potrebi jasno definiše ciljeve koje treba da postignete ( $\rho_s = .225^*$ ,  $p < 0.01$ )

Dok su nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:

- Rezultati rada utiču na zaradu ( $\rho_s = -.192^*$ ,  $p < 0.05$ )

**j) U odnosu na broj neposredno podređenih saradnika, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa više neposredno podređenih saradnika višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:**

- Kada ste ostvarili nadprosečan rezultat bili ste nagrađeni ( $\rho_s = .204^*$ ,  $p < 0.05$ )

Tabela br. 97. Povezanost između zastupljenih aktivnosti procesa procene učinka i nagrađivanja zaposlenih i broja zaposlenih u organizaciji, broja zaposlenih u odeljenju ljudskih resursa, starosti, stepena obrazovanja, nivoa menadžmenta, radnog staža, broja neposredno podređenih saradnika ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji	Broj zaposlenih u ljudskim resursima	Starost ispitanika	Stepen obrazovanja	Nivo menadžmenta	Radni staž	Broj neposredno podređenih saradnika
U organizaciji u kojoj ste zaposleni vrši se ocena Vašeg rada	$\rho_s$	-0.166	-0.075	0.125	-.194*	0.102	-0.117	-0.03
	p	0.063	0.574	0.162	0.031	0.257	0.195	0.744
	N	126	58	127	123	126	125	121
U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba koja je zadužena za kontrolu Vašeg rada	$\rho_s$	-0.016	0.093	0.009	-0.072	.232**	-.250**	-0.081
	p	0.86	0.488	0.919	0.435	0.01	0.005	0.381
	N	124	58	125	121	124	123	119
Nadređeni Vam periodično i po potrebi jasno definiše ciljeve koje treba da postignete	$\rho_s$	0.023	-0.105	-0.036	-0.014	.225*	-.282**	-0.027
	p	0.798	0.431	0.69	0.88	0.012	0.002	0.767
	N	124	58	125	121	124	123	119
Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li ste ili niste zadovoljili postavljene ciljeve	$\rho_s$	-0.091	-0.069	-0.023	-0.056	0.102	-.321**	-0.116
	p	0.315	0.608	0.798	0.545	0.261	0	0.211
	N	124	58	125	121	124	123	119
Procena Vaših rezultata u radu utiču na zaradu	$\rho_s$	-0.068	-0.197	.365**	-0.045	-.192*	0.067	0.174
	p	0.451	0.138	0	0.626	0.033	0.462	0.059
	N	124	58	125	121	124	123	119
Kada ste ostvarili nadprosečan rezultat bili ste nagrađeni	$\rho_s$	-0.121	-0.223	.294**	-0.042	-0.145	0.097	.204*
	p	0.179	0.092	0.001	0.646	0.106	0.28	0.025
	N	126	58	127	123	126	125	121
U toku rada za sva dodatna pojašnjenja možete da se obratite nadređenom	$\rho_s$	0.012	-0.16	0.007	-0.082	0.144	-.262**	-0.053
	p	0.899	0.229	0.934	0.374	0.112	0.003	0.568
	N	124	58	125	121	124	123	119
U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem za ocenjivanje učinka	$\rho_s$	0.104	-.270*	0.136	-0.095	0.041	0.078	0.172
	p	0.249	0.04	0.131	0.301	0.652	0.391	0.062
	N	124	58	125	121	124	123	119

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa zadovoljstva poslom i motivacije u odnosu na karakteristike organizacije** – delatnost, pravni oblik, broj zaposlenih u organizaciji i broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse dobijeni su sledeći rezultati:

- a) **U odnosu na delatnost organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u uslužnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti od ispitanika zaposlenih u proizvodnim:
- Smatrate da bi bolje obavljali posao ako bi međuljudski odnosi bili bolji (U=1586.500, z=-2.327, p<0.05)
  - Posao Vam otežava previše administracije (U=1366.000, z=-2.978, p<0.01)

Tabela br. 98. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u odnosu na zastupljene aktivnosti procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	p
Posao Vam otežava previše administracije	1366.000	-2.978	.003**
Smatrate da bi bolje obavljali posao ako bi međuljudski odnosi bili bolji	1586.500	-2.327	.020*

Grupišuća varijabla: vrsta delatnosti

*Legenda*  
 \*Značajnost na nivou manjem od 0,05  
 \*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br. 99. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenim aktivnostima procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih

	vrsta delatnosti	N	Prosek rangova	Suma rangova
Posao Vam otežava previše administracije	Proizvodno	58	53.05	3077.00
	Uslužno	67	71.61	4798.00
	Total	125		
Smatrate da bi bolje obavljali posao ako bi međuljudski odnosi bili bolji	Proizvodno	58	56.85	3297.50
	Uslužno	69	70.01	4830.50
	Total	127		

- b) **U odnosu na pravni oblik organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u državnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti od ispitanika zaposlenih u privatnim organizacijama:
- Posao Vam otežava previše administracije (U= 1345.000, z= -2.590, p<0.01)
  - Smatrate da bi bolje obavljali posao ako bi međuljudski odnosi bili bolji (U= 1570.000, z= -1.956, p<0.05)

Dok su ispitanici u privatnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Smatrate da Vaš nadređeni ličnim primerom pokazuje kako treba raditi (U= 1488.000, z= -1.999, p<0.05)
- Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja (U= 1431.000, z= -2.458, p<0.05)
- Zadovoljni ste odnosom između zaposlenih u organizaciji (U= 1526.000, z= -2.005, p<0.05)

Tabela br. 100. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u zastupljenosti aktivnosti procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
Smatrate da Vaš nadređeni ličnim primerom pokazuje kako treba raditi	1488.000	-1.999	.046*
Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja	1431.000	-2.458	.014*
Posao Vam otežava previše administracije	1345.500	-2.590	.010**
Zadovoljni ste odnosom između zaposlenih u organizaciji	1526.000	-2.005	.045*
Smatrate da bi bolje obavljali posao ako bi međuljudski odnosi bili bolji	1570.500	-1.956	.050*

a. Grouping Variable: pravni oblik organizacije

Tabela br. 101. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih

Pravni oblik organizacije	N	Prosek rangova	Suma rangova	
Smatrate da Vaš nadređeni ličnim primerom pokazuje kako treba raditi	Državno	47	55.66	2616.00
	Privatno	78	67.42	5259.00
	Total	125		
Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja	Državno	49	54.20	2656.00
	Privatno	78	70.15	5472.00
	Total	127		
Posao Vam otežava previše administracije	Državno	47	73.37	3448.50
	Privatno	78	56.75	4426.50
	Total	125		
Zadovoljni ste odnosom između zaposlenih u organizaciji	Državno	49	56.14	2751.00
	Privatno	78	68.94	5377.00
	Total	127		
Smatrate da bi bolje obavljali posao ako bi međuljudski odnosi bili bolji	Državno	49	70.95	3476.50
	Privatno	78	59.63	4651.50
	Total	127		
Uživite u poslu koji radite	Državno	49	64.17	3144.50
	Privatno	78	63.89	4983.50
	Total	127		

c) **U odnosu na broj zaposlenih u organizaciji**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici u organizacijama sa višim brojem zaposlenih nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Smatrate da ste adekvatno plaćeni za posao koji radite ( $\rho_s = -.274^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
- Zadovoljni ste mogućnostima napredovanja ( $\rho_s = -.237^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
- Zadovoljni ste mogućnostima povećanja plate ( $\rho_s = -.293^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
- Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja ( $\rho_s = -.336^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
- Posao Vam otežava previše administracije ( $\rho_s = -.200^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
- Zadovoljni ste odnosom između zaposlenih u organizaciji ( $\rho_s = -.257^{**}$ ,  $p < 0.01$ )

d) **U odnosu na broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene statistički značajne razlike.

Tabela br. 102. Povezanost između aktivnosti procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih sa brojem zaposlenih u organizaciji

		Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji
Smatrate da ste adekvatno plaćeni za posao koji radite	$\rho_s$	-.274**
	p	0.002
	N	124
Zadovoljni ste mogućnostima napredovanja	$\rho_s$	-.237**
	p	0.008
	N	124
Smatrate da je Vaš nadređeni kompetentan za obavljanje posla	$\rho_s$	-0.035
	p	0.702
	N	124
Zadovoljni ste mogućnostima za povećanje plate	$\rho_s$	-.293**
	p	0.001
	N	124
Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja	$\rho_s$	-.336**
	p	0



	N	126
Posao Vam otežava previše administracije	$\rho_s$	-.200*
	p	0.026
	N	124
Zadovoljni ste odnosom između zaposlenih u organizaciji	$\rho_s$	-.257**
	p	0.004
	N	126
Smatrate da bi bolje obavljali posao ako bi međuljudski odnosi bili bolji	$\rho_s$	0.016
	p	0.859
	N	126
	p	0.605
	N	126

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa zadovoljstva poslom i motivacije u odnosu na karakteristike ispitanika** – pol, stepen obrazovanja, godine radnog staža, starosnu strukturu, vrstu školske spreme (ili obrazovanja), nivoom menadžmenta kome pripadaju i brojem neposredno podređenih dobijeni su sledeći rezultati:

- a) **U odnosu na pol ispitanika** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici ženskog pola višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost od ispitanika muškog pola:
- Smatrate da bi bolje obavljali posao ukoliko bi međuljudski odnosi bili bolji ( $U=1322.00$ ,  $z=-2.225$ ,  $p<0.05$ ),

Tabela br. 103. Testiranje polnih razlika između ispitanika u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
Smatrate da bi bolje obavljali posao ukoliko bi međuljudski odnosi bili bolji	1322.000	-2.225	.026*

Tabela br. 104. Prosečni rangovi u odnosu na pol ispitanika na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih

	pol ispitanika	N	Prosek rangova	Suma rangova
Smatrate da bi bolje obavljali posao ako bi međuljudski odnosi bili bolji	Muški	78	56.45	4403.00
	Ženski	43	69.26	2978.00
	Total	121		

- b) **U odnosu na vrstu posla** Mann -Whitneyevim testom nisu utvrđene razlike u odgovorima između ispitanika društvenog i tehničkog obrazovanja
- c) **U odnosu na starost ispitanika**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike
- d) **U odnosu na stepen obrazovanja ispitanika**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike
- e) **U odnosu na godine radnog staža**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa višim godina radnog staža nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:
- Smatrate da je Vaš nadređeni kompetentan za obavljanje posla ( $\rho_s = -.192^*$ ,  $p<0.05$ )
  - Smatrate da bi bolje obavljali posao ukoliko bi međuljudski odnosi bili bolji ( $\rho_s = -.196^*$ ,  $p<0.05$ )
- f) **U odnosu na nivo menadžmenta kome pripadaju**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici na višem nivou menadžmenta nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Zadovoljni ste mogućnostima povećanja plate ( $\rho_s = -.189^*$ ,  $p < 0.05$ )
- Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja ( $\rho_s = -.202^*$ ,  $p < 0.05$ )

dok su višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Smatrate da bi bolje obavljali posao ukoliko bi međuljudski odnosi bili bolji ( $\rho_s = .180^*$ ,  $p < 0.05$ )

**g) U odnosu na broj neposredno podređenih saradnika**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene statistički značajne razlike.

Tabela br. 105. Tabela Povezanost između aktivnosti procesa zadovoljstva poslom motivacije zaposlenih sa radnim stažom i nivoom menadžmenta utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Radni staž	Nivo menadžmenta
Smatrate da je Vaš nadređeni kompetentan za obavljanje posla	$\rho_s$	-.192*	0.077
	p	0.034	0.396
	N	123	124
Zadovoljni ste mogućnostima za povećanje plate	$\rho_s$	-0.1	-.189*
	p	0.273	0.035
	N	123	124
Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja	$\rho_s$	-0.049	-.202*
	p	0.589	0.024
	N	125	126
Smatrate da bi bolje obavljali posao ako bi međuljudski odnosi bili bolji	$\rho_s$	-.196*	.180*
	p	0.028	0.043
	N	125	126

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05 \*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa razvoja ljudskih resursa u odnosu na karakteristike organizacije** – delatnost, pravni oblik, broj zaposlenih u organizaciji i broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse dobijeni su sledeći rezultati:

- U odnosu na delatnost organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u uslužnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti od ispitanika zaposlenih u proizvodnim:
  - U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika ( $U=1357.000$ ,  $z=-2.994$ ,  $p < 0.01$ )
  - Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: Plaćanje troškova obrazovanja ( $U= 1562.500$ ,  $z=-2.575$ ,  $p < 0.01$ ),
  - Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: Skraćenog radnog vremena ( $U= 1743.000$ ,  $z=-2.378$ ,  $p < 0.05$ ),
  - Smatrate da bi dodatne obuke unapredile Vašu efikasnost u poslu koji radite ( $U= 1481.000$ ,  $z=-2.453$ ,  $p < 0.05$ ),
  - U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika ( $U=1325.000$ ,  $z=-3.146$ ,  $p < 0.01$ ).

Tabela br. 106. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u odnosu na zastupljene aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	p
U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika	1357.000	-2.994	.003**
Smatrate da bi dodatne obuke unapredile Vašu efikasnost u poslu koji radite	1481.000	-2.453	.014**
U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika	1325.000	-3.146	.002**
Da li ste imali obuku u poslednjih	1289.000	-3.610	.000**
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: Skraćenog radnog vremena	1743.000	-2.378	.017*
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: Plaćanje troškova obrazovanja	1562.500	-2.575	.010**

a. Grupišuća varijabla: vrsta delatnosti

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05 \*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Ispitanici zaposleni u proizvodnim organizacijama ocenili su sledeće aktivnosti višom ocenom i stepenom slaganja od ispitanika zaposlenih u uslužnim organizacijama:

- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnost plaćanja troškova obrazovanja ( $U= 1562.500$ ,  $z=-2.575$ ,  $p<0.01$ ),
- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnost skraćenog radnog vremena ( $U= 1743.000$ ,  $z=-2.378$ ,  $p<0.05$ ).
- Mann -Whitneyev test je indikovao da su ispitanici zaposleni u proizvodnim organizacijama imali pre više vremena obuku ( $U= 1289.000$ ,  $z=-3.610$ ,  $p<0.01$ ).

Tabela br. 107. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa

	vrsta delatnosti		Prosek rangova	Suma rangova
		N		
U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika	Proizvodno	58	52.90	3068.00
	Uslužno	67	71.75	4807.00
	Total	125		
Smatrate da bi dodatne obuke unapredile Vašu efikasnost u poslu koji radite	Proizvodno	58	55.03	3192.00
	Uslužno	67	69.90	4683.00
	Total	125		
U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika	Proizvodno	58	52.34	3036.00
	Uslužno	67	72.22	4839.00
	Total	125		
Da li ste imali obuku u poslednjih	Proizvodno	58	76.28	4424.00
	Uslužno	69	53.68	3704.00
	Total	127		
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti skraćenog radnog vremena	Proizvodno	58	68.45	3970.00
	Uslužno	69	60.26	4158.00
	Total	127		
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti plaćanja troškova obrazovanja	Proizvodno	58	56.44	3273.50
	Uslužno	69	70.36	4854.50
	Total	127		

b) **U odnosu na pravni oblik organizacije** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici zaposleni u državnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti od ispitanika zaposlenih u privatnim organizacijama:

- U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika ( $U= 1197.000$ ,  $z= -3.346$ ,  $p<0.01$ )
- Smatrate da bi dodatne obuke i obrazovanje doprinele boljem obavljanju posla u organizaciji ( $U= 1433.000$ ,  $z= -2.241$ ,  $p<0.05$ )
- Smatrate da bi dodatne obuke unapredile Vašu efikasnost u poslu koji radite ( $U= 1208.000$ ,  $z= -3.417$ ,  $p<0.01$ )
- U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika ( $U= 1073.000$ ,  $z= -3.983$ ,  $p<0.01$ )
- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnost plaćanja troškova obrazovanja ( $U= 1214.000$ ,  $z= -4.188$ ,  $p<0.01$ )

Dok su ispitanici u privatnim organizacijama višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Obuku su imali u poslednjih godinu dana ( $U= 1248.000$ ,  $z= -3.438$ ,  $p<0.01$ ),
- U okviru Vaše organizacije organizuje se Instruktaža ( $U= 1567.000$ ,  $z= -2.404$ ,  $p<0.05$ )
- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti izbora radne smene ( $U= 1569.000$ ,  $z= -2.097$ ,  $p<0.05$ )

Tabela br. 108. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u državnim i privatnim organizacijama u odnosu na zastupljene aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	p
U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika	1197.000	-3.346	.001**
Smatrate da bi dodatne obuke i obrazovanje doprinele boljem obavljanju posla u organizaciji	1433.000	-2.241	.025*
Smatrate da bi dodatne obuke unapredile Vašu efikasnost u poslu koji radite	1208.000	-3.417	.001**
U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika	1073.000	-3.983	.000**
Da li ste imali obuku u poslednjih	1248.500	-3.438	.001**
U okviru Vaše organizacije organizuje se Instruktaža	1567.000	-2.404	.016*
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: Izbora radne smene	1596.000	-2.097	.036*
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: Plaćanje troškova obrazovanja	1214.000	-4.188	.000**

a. Grouping Variable: pravni oblik organizacije

Tabela br. 109. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa

	pravni oblik organizacije	N	Prosek rangova	Suma rangova
U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika	Državno	47	76.53	3597.00
	Privatno	78	54.85	4278.00
	Total	125		
Smatrate da bi dodatne obuke i obrazovanje doprinele boljem obavljanju posla u organizaciji	Državno	47	71.51	3361.00
	Privatno	78	57.87	4514.00
	Total	125		
Smatrate da bi dodatne obuke unapredile Vašu efikasnost u poslu koji radite	Državno	47	76.30	3586.00
	Privatno	78	54.99	4289.00
	Total	125		
U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika	Državno	47	79.17	3721.00
	Privatno	78	53.26	4154.00
	Total	125		
Da li ste imali obuku u poslednjih	Državno	49	50.48	2473.50
	Privatno	78	72.49	5654.50
	Total	127		
U okviru Vaše organizacije organizuje se Instruktaža	Državno	49	56.98	2792.00
	Privatno	78	68.41	5336.00
	Total	127		
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: Izbora radne smene	Državno	49	57.57	2821.00
	Privatno	78	68.04	5307.00
	Total	127		
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: Plaćanje troškova obrazovanja	Državno	49	78.22	3833.00
	Privatno	78	55.06	4295.00
	Total	127		

c) U odnosu na broj zaposlenih u organizaciji, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike

d) U odnosu na broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici u organizacijama sa više zaposlenih saradnika u odeljenju za ljudske resurse nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- U Vašoj organizaciji organizuje se instruktaža ( $\rho_s= -.290^{**}$ ,  $p<0.01$ )

- Za vreme obuke i usavršavanja organizacija nudi mogućnost izbora radne smene ( $\rho_s = -.326^{**}$ ,  $p < 0.01$ )

Tabela br. 110. Povezanost između aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa i broja zaposlenih u odeljenju ljudskih resursa utvrđena Spearmanov-om rang korelacijom

		Broj zaposlenih u ljudskim resursima
U okviru Vaše organizacije organizuje se Instruktaža	$\rho_s$	-.290**
	P	.027
	N	58
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: Izbora radne smene	$\rho_s$	-.326**
	P	.013
	N	58

*Legenda*

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti aktivnosti podprocesa razvoja ljudskih resursa u odnosu na karakteristike ispitanika** – pol, stepen obrazovanja, godine radnog staža, starosnu strukturu, vrstu školske spreme (ili obrazovanja), nivoom menadžmenta kome pripadaju i brojem neposredno podređenih dobijeni su sledeći rezultati:

- e) **U odnosu na pol ispitanika** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici muškog pola višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost od ispitanika ženskog pola:
- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnost izbora radne smene ( $U=1295.00$ ,  $z = -2.794$ ,  $p < 0.01$ ),

Tabela br. 111. Testiranje polnih razlika između ispitanika u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnost izbora radne smene	1295.000	-2.794	.005**

Tabela br. 112. Prosečni rangovi u odnosu na pol ispitanika na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa

	pol ispitanika	N	Prosek rangova	Suma rangova
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti izbora radne smene	muški	78	65.89	5139.50
	ženski	43	52.13	2241.50
	Total	121		

- f) **U odnosu na vrstu posla** Mann -Whitneyevim testom je utvrđeno da su ispitanici društvenog obrazovanja višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost od ispitanika tehničkog obrazovanja:
- Posao koji radite zahteva dodatna znanja i veštine kako bi ga uspešnije obavljali ( $U=1582.500$ ,  $z = -1.989$ ,  $p < 0.05$ ),
  - U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja zaposlenih ( $U=1438.000$ ,  $z = -2.531$ ,  $p < 0.01$ ),

Tabela br. 113. Testiranje razlika prema vrsti posla u odnosu na zastupljene aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
Posao koji radite zahteva dodatna znanja i veštine kako bi ga uspešnije obavljali	1582.500	-1.989	.047*
U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika	1438.000	-2.531	.011*

Tabela br. 114. Prosečni rangovi u odnosu na vrstu posla na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa

oblast rada	N	Prosek rangova	Suma rangova
Posao koji radite zahteva dodatna znanja i veštine kako bi ga bolje obavljali	70	68.89	4822.50
U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja zaposlenih	56	56.76	3178.50
U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika	69	70.16	4841.00
Total	125	54.18	3034.00

g) **U odnosu na starost ispitanika**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike

h) **U odnosu na stepen obrazovanja ispitanika**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa višim stepenom obrazovanja višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Posao koji radite zahteva dodatna znanja i veštine kako bi ga bolje obavljali ( $\rho_s = .208^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
- U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja zaposlenih ( $\rho_s = .181^*$ ,  $p < 0.05$ )

Dok su nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Imali ste obuku u poslednjih godinu dana ( $\rho_s = -.277^{**}$ ,  $p < 0.01$ )
- Obuke i usavršavanja u Vašoj organizaciji organizuju se po potrebi samog posla ( $\rho_s = -.183^*$ ,  $p < 0.05$ )

i) **U odnosu na godine radnog staža**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici sa više godina radnog staža višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Imali ste obuku u poslednjih godinu dana ( $\rho_s = .205^*$ ,  $p < 0.05$ ),
- U vašoj organizaciji organizuje se instruktaza ( $\rho_s = .181^*$ ,  $p < 0.05$ )

Dok su nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Smatrate da bi dodatne obuke unapredile efikasnost u poslu koji obavljate ( $\rho_s = -.182^*$ ,  $p < 0.05$ )
- U okviru Vaše organizacije organizuje se pripravnički staž ( $\rho_s = -.235^*$ ,  $p < 0.05$ )

j) **U odnosu na nivo menadžmenta kome pripadaju**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je da su ispitanici na višim nivoima menadžmenta nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- U okviru Vaše organizacije organizuje se instruktaza ( $\rho_s = -.180^*$ ,  $p < 0.05$ )
- Za vreme obuka i usavršavanja u organizaciji postoji mogućnost izbora radne smene ( $\rho_s = .271^{**}$ ,  $p < 0.01$ )

k) **U odnosu na broj neposredno podređenih saradnika**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike

Tabela br. 115. Testiranje razlika prema karakteristikama ispitanika u odnosu na zastupljenost aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa pomoću Mann – Whitney testa

	Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji	Broj zaposlenih u ljudskim resursima	Starost ispitanika	Radni staž	Stepen obrazovanja	Nivo menadžmenta	Broj neposredno podređenih saradnika
U okviru Vaše organizacije organizuje se instruktaza	-0.150	-0.290	.171	.181	-0.074	-.180	.062
$\rho_s$	.093	.027	.054	.043	.415	.043	.502
$p$	126	58	127	125	123	126	121
U okviru Vaše organizacije organizuje se orijentacija radnika	.075	-.174	-.084	.104	.108	.048	-.106
$\rho_s$	.407	.192	.350	.250	.235	.592	.247
$p$							

	N	126	58	127	125	123	126	121
U okviru Vaše organizacije organizuju se dopuna profila	$\rho_s$	-.074	-.138	-.032	.103	-.030	.063	-.142
	p	.409	.301	.717	.254	.740	.482	.120
	N	126	58	127	125	123	126	121
U okviru Vaše organizacije organizuju se pripravnički staž	$\rho_s$	-.074	-.110	-.049	-.235	.145	.049	-.003
	p	.412	.412	.588	.008	.110	.588	.973
	N	126	58	127	125	123	126	121
U okviru Vaše organizacije organizuju se profesionalno i tehničko osposobljavanje	$\rho_s$	-.064	.109	-.012	-.014	.148	.075	-.002
	p	.476	.414	.897	.878	.103	.407	.985
	N	126	58	127	125	123	126	121
U okviru Vaše organizacije organizuju se dopunsko obrazovanje	$\rho_s$	.086	-.052	-.122	-.178	.079	.052	.066
	p	.338	.698	.171	.047	.383	.564	.474
	N	126	58	127	125	123	126	121
U okviru Vaše organizacije organizuju se rotacije i privremeni premeštaji	$\rho_s$	-.111	-.130	.082	-.023	-.129	-.057	.159
	p	.216	.331	.362	.795	.156	.526	.082
	N	126	58	127	125	123	126	121
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti skraćenog radnog vremena	$\rho_s$	.102	-.259	-.035	.148	.022	-.033	-.094
	p	.257	.049	.696	.100	.809	.711	.303
	N	126	58	127	125	123	126	121
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti izbora radne smene	$\rho_s$	-.091	-.326	.096	.065	-.098	-.271	.239
	p	.309	.013	.283	.474	.281	.002	.008
	N	126	58	127	125	123	126	121
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti plaćanja troškova obrazovanja	$\rho_s$	-.058	.257	-.122	-.228	.136	.001	-.066
	p	.517	.052	.171	.011	.135	.989	.471
	N	126	58	127	125	123	126	121

Tabela br. 116. Povezanost između aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa i stepena obrazovanja, nivoa menadžmenta i radnog staža ispitanika utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Stepen obrazovanja	Nivo menadžmenta	Radni staž
Posao koji radite zahteva dodatna znanja i veštine kako bi ga uspešnije obavljali	$\rho_s$	.208*	-0.008	0.052
	p	0.021	0.933	0.57
	N	122	125	124
U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika	$\rho_s$	.181*	0.024	-0.071
	p	0.047	0.795	0.433
	N	121	124	123
Smatrate da bi dodatne obuke unapredile Vašu efikasnost u poslu koji radite	$\rho_s$	0.101	0.043	-.182*
	p	0.268	0.638	0.044
	N	121	124	123
Da li ste imali obuku u poslednjih	$\rho_s$	-.277**	-0.108	.205*
	p	0.002	0.228	0.022
	N	123	126	125
Obuke i usavršavanja u Vašoj organizaciji organizuju se:	$\rho_s$	-.183*	-0.172	-0.093
	p	0.043	0.055	0.302
	N	122	125	124

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05 \*\*Značajnost na nivou manjem od 0,01

### 8.2.2.2. Statistički značajni rezultati za HO2 – U zavisnosti od pristupa menadžmentu ljudskih resursa zastupljene su različite aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa

**Analizom zastupljenosti različitih aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskim resursima**, na osnovu Kruskal Wallisov-og testa, rezultati su pokazali da postoji značajna razlika u odgovorima ispitanika. Korišćenjem post hoc testa/ Mann Whitney testa utvrđene su značajne razlike u oceni itema (stavki) za koje je Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika. Na osnovu dobijenih rezultata izdvojene su ključne aktivnosti za sve ispitivane podprocese procesa menadžmenta ljudskih resursa po kojima se razlikuju pristupi čime je potvrđena druga hipoteza.

#### Razlike u aktivnostima podprocesa planiranja ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa

Kruskal Wallisov test je ukazao da postoji značajna razlika u odgovorima ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom menadžmentu ljudskih resursa u sledećim aktivnostima:

- Zapošljavanje i otpuštanje radnika odvija se po potrebi,
- U organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja radnika za period od pet godina,
- U organizaciji postoje planovi unapređenja zaposlenih,
- U organizaciji postoje planovi dodatnog obrazovanja zaposlenih,
- U organizaciji se vodi individualna evidencija o zaposlenima i podaci se redovno ažuriraju (obnavljanje veština, znanja, unapređenja) i
- Specifične dužnosti i linije odgovornosti su jasno uspostavljene.

Tabela br. 117. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema ljudskim resursima u primeni aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa pomoću Kruskal-Wallisovog testa

	$\chi^2$	df	p
Zapošljavanje i otpuštanje u Vašoj organizaciji odvija se po potrebi	10.052	2	.007**
U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5. Godina	12.619	2	.002**
U Vašoj organizaciji postoje planovi unapređenja radnika	16.198	2	.000**
U Vašoj organizaciji postoje planovi dodatnog obrazovanja radnika	20.832	2	.000**
U Vašoj organizaciji vodi se individualna evidencija o zaposlenima i podaci se redovno ažuriraju (obnavljanje veština, znanja, unapređenja)	16.147	2	.000**
Specifične dužnosti i linije odgovornosti su jasno uspostavljene	11.364	2	.003**
Grupišuća varijabla: pristup upravljanju ljudskim resursima			

#### Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01



Tabela br. 118. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema ljudskim resursima u primeni aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa

	Pristup menadžmentu		Prosečan rang
	ljudskih resursa	N	
Zapošljavanje i otpuštanje u Vašoj organizaciji odvija se po potrebi	Kadrovski pristup	62	65.15
	Menadžment ljudskih resursa	40	51.59
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	77.07
	Total	125	
U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5. godina	Kadrovski	62	54.10
	Menadžment ljudskih resursa	40	67.43
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	79.30
	Total	125	
U Vašoj organizaciji postoje planovi unapređenja radnika	Kadrovski	62	50.76
	Menadžment ljudskih resursa	40	70.91
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	82.24
	Total	125	
U Vašoj organizaciji postoje planovi dodatnog obrazovanja radnika	Kadrovski pristup	62	50.98
	Menadžment ljudskih resursa	40	66.19
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	89.87
	Total	125	
U Vašoj organizaciji vodi se individualna evidencija o zaposlenima i podaci se redovno ažuriraju (obnavljanje veština, znanja, unapređenja)	Kadrovski pristup	62	53.81
	Menadžment ljudskih resursa	40	63.14
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	87.52
	Total	125	
Specifične dužnosti i linije odgovornosti su jasno uspostavljene	Kadrovski pristup	62	57.50
	Menadžment ljudskih resursa	40	59.73
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	83.52
	Total	125	

Korišćenjem post hoc testa/Mann Whitney testa utvrđene su značajne razlike u oceni aktivnosti za koje je Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika.

Između kadrovskog pristupa i pristupa menadžmentu ljudskih resursa utvrđene su razlike u sledećim aktivnostima:

- Zapošljavanje i otpuštanje u Vašoj organizaciji odvija se po potrebi - aktivnost su višom ocenom i stepenom slaganja ocenili ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi kadrovski pristup ( $U=963.5$ ,  $z=-2.107$ ,  $p<0.05$ ),
- U organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od pet godina - aktivnost su višom ocenom i stepenom slaganja ocenili ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa ( $U=967.$ ,  $z=-2.12$ ,  $p<0.05$ ),
- U organizaciji postoje planovi unapređenja zaposlenih - aktivnost su višom ocenom i stepenom slaganja ocenili ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa ( $U=845$ ,  $z=-2.768$ ,  $p<0.01$ ),
- U organizaciji postoje planovi dodatnog obrazovanja zaposlenih - aktivnost su višom ocenom i stepenom slaganja ocenili ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa ( $U=937.5$ ,  $z=-2.122$ ,  $p<0.05$ ).

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi kadrovski pristup višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- U organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5 godina (U=434, z=-3.211, p<0.01)
- U Vašoj organizaciji postoje planovi unapređenja zaposlenih (U=349, z=-3.691, p<0.01),
- U organizaciji postoje planovi dodatnog obrazovanja zaposlenih (U=270, z=-4.498, p<0.01),
- U organizaciji se vodi individualna evidencija o zaposlenima i podaci se redovno ažuriraju (U=340.5, z=-3.893, p<0.01),
- Specifične dužnosti i linije odgovornosti su jasno uspostavljene (U=420, z=-3.29, p<0.01).

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Zapošljavanje i otpuštanje u organizaciji odvija se po potrebi (U=280, z=-2.918, p<0.01),
- U organizaciji postoje planovi dodatnog obrazovanja zaposlenih (U=285, z=-2.606, p<0.01),
- U organizaciji se vodi individualna evidencija o zaposlenima i podaci se redovno ažuriraju (U=268.5, z=-2.999, p<0.05),
- Specifične dužnosti i linije odgovornosti su jasno uspostavljene (U=281, z=-2.984, p<0.01).

Tabela br. 119. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa planiranja ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitney testa

	Kadrovski pristup - Menadžment ljudskih resursa			Kadrovski pristup - Strategijski menadžment ljudskih resursa			Menadžment ljudskih resursa- Strategijski menadžment ljudskih resursa		
	U	Z	P	U	Z	p	U	Z	P
Zapošljavanje i otpuštanje u Vašoj organizaciji odvija se po potrebi	963.5	-2.107	0.035*	569.5	-1.722	0.085	280	-2.918	0.004**
U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5. godina	967	-2.12	0.034*	434	-3.211	0.001**	364	-1.887	0.059
U Vašoj organizaciji postoje planovi unapređenja radnika	845	-2.768	0.006**	349	-3.691	0.000**	381.5	-1.159	0.247
U Vašoj organizaciji postoje planovi dodatnog obrazovanja zaposlenih	937.5	-2.122	0.034*	270	-4.498	0.000**	285	-2.606	0.009**
U Vašoj organizaciji vodi se individualna evidencija o zaposlenima i podaci se redovno ažuriraju	1043	-1.406	0.160	340.5	-3.893	0.000**	268.5	-2.999	0.003**
Specifične dužnosti i linije odgovornosti su jasno uspostavljene	1192	-0.356	0.722	420	-3.29	0.001**	281	-2.984	0.003**

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

### Razlike u aktivnostima u okviru podprocesa analiza posla u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa

Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika u odgovoru ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom menadžmentu ljudskim resursima u sledećim aktivnostima:

- U potpunosti Vam je jasno šta su Vaši zadaci na poslu i za šta ste odgovorni,

- Jasno su Vam objašnjene sve dužnosti i odgovornosti koje su definisane u opisu Vašeg radnog mesta,
- Opisima radnih mesta jasno je precizirano odgovornosti i mogućnost odlučivanja,
- Opisima radnih mesta jasno su precizirane neophodne obuke i
- Obavešteni ste o tekućim i budućim promenama znanja, veština i odgovornosti vezanim za Vaš posao.

Tabela br. 120. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskih resursa u aktivnostima procesa analize posla pomoću Kruskal- Wallisovog testa

	$\chi^2$	Df	p
U potpunosti Vam je jasno šta su Vaši zadaci na poslu i za šta ste odgovorni	6.913	2	.032*
Jasno su Vam objašnjene sve dužnosti i odgovornosti koje su definisane u opisu Vašeg radnog mesta	6.992	2	.030*
Obavešteni ste o tekućim i budućim promenama znanja, veština i odgovornosti vezanim za Vaš posao	5.985	2	.050*
Opisima radnih mesta jasno su precizirane neophodne obuke	7.925	2	.019*
Opisima radnih mesta jasno su precizirane odgovornosti i mogućnost odlučivanja	20.548	2	.000**

Grupišuća varijabla: pristup upravljanju ljudskim resursima

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br. 121. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskih resursa u aktivnostima procesa analize posla

	pristup menadžmentu ljudskih resursa		Prosečan rang
		N	
U potpunosti Vam je jasno šta su Vaši zadaci na poslu i za šta ste odgovorni	Kadrovski pristup	62	60.11
	Menadžment ljudskih resursa	40	60.29
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	75.50
	Total	125	
Jasno su Vam objašnjene sve dužnosti i odgovornosti koje su definisane u opisu Vašeg radnog mesta	Kadrovski pristup	62	59.23
	Menadžment ljudskih resursa	40	60.80
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	77.00
	Total	125	
Obavešteni ste o tekućim i budućim promenama znanja, veština i odgovornosti vezanim za Vaš posao	Kadrovski pristup	62	60.47
	Menadžment ljudskih resursa	40	58.30
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	23	78.00
	Total	125	
Opisima radnih mesta jasno su precizirane neophodne obuke	Kadrovski pristup	63	62.60
	Menadžment ljudskih resursa	40	58.44
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	76.96
	Total	127	
Opisima radnih mesta jasno su precizirane odgovornosti i mogućnost odlučivanja	Kadrovski pristup	63	54.11
	Menadžment ljudskih resursa	40	65.40
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	87.63
	Total	127	

Korišćenjem post hoc testa/ Mann Whitney testa utvrđene su značajne razlike oceni aktivnosti za koje je Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika.

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi kadrovski pristup višom ocenom i stepenom slaganja su ocenili sledeće aktivnosti:

- U potpunosti Vam je jasno šta su Vaši zadaci na poslu i za šta ste odgovorni (U=540.5, z=-2.572, p<0.01),
- Jasno su Vam objašnjene sve dužnosti i odgovornosti koje su definisane u opisu Vašeg radnog mesta (U=506, z=-2.765, p<0.01),
- Obavešteni ste o tekućim i budućim promenama znanja, veština i odgovornosti vezanim za Vaš posao (U=516.5, z=-2.185, p<0.05),
- Opisima radnih mesta jasno su precizirane neophodne obuke (U=585, z=-2.157, p<0.05),
- Opisima radnih mesta jasno su precizirane odgovornosti i mogućnost odlučivanja (U=357, z=-4.536, p<0.01).

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- U potpunosti Vam je jasno šta su Vaši zadaci na poslu i za šta ste odgovorni (U=345, z=-2.587, p<0.01),
- Jasno su Vam objašnjene sve dužnosti i odgovornosti koje su definisane u opisu Vašeg radnog mesta (U=345, z=-2.261, p<0.05),
- Obavešteni ste o tekućim i budućim promenama znanja, veština i odgovornosti vezanim za Vaš posao (U=311.5, z=-2.367, p<0.05),
- Opisima radnih mesta jasno su precizirane neophodne obuke (U=340, z=-2.646, p<0.01),
- Opisima radnih mesta jasno su precizirane odgovornosti i mogućnost odlučivanja (U=312, z=-2.695, p<0.01).

Tabela br. 122. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa analize posla u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitney testa

	Kadrovski pristup - Menadžment ljudskih resursa			Kadrovski pristup - Strategijski menadžment ljudskih resursa			Menadžment ljudskih resursa- Strategijski menadžment ljudskih resursa		
	U	Z	p	U	Z	P	U	Z	P
U potpunosti Vam je jasno šta su Vaši zadaci na poslu i za šta ste odgovorni	1233.5	-0.059	0.953	540.5	-2.572	0.010**	345	-2.587	0.010**
Jasno su Vam objašnjene sve dužnosti i odgovornosti koje su definisane u opisu Vašeg radnog mesta	1213	-0.222	0.824	506	-2.765	0.006**	345	-2.261	0.024*
Obavešteni ste o tekućim i budućim promenama znanja, veština i odgovornosti vezanim za Vaš posao	1200.5	-0.294	0.769	516.5	-2.185	0.029*	311.5	-2.367	0.018*
Opisima radnih mesta jasno su precizirane neophodne obuke	1177.5	-0.868	0.385	585	-2.157	0.031*	340	-2.646	0.008**
Opisima radnih mesta jasno su precizirane odgovornosti i mogućnost odlučivanja	1036	-1.926	0.054	357	-4.536	0.000**	312	-2.695	0.007**

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Pearsonovim  $\chi^2$  testom su utvrđene razlike između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom menadžmentu ljudskih resursima u odgovoru ko radi sistematizaciju radnih mesta ( $\chi^2=61.301$ , p<0.01). U okviru kadrovskog pristupa sistematizaciju radnih mesta najviše radi pravna služba, u pristupu menadžmenta ljudskih resursa pravna služba i odeljenje za ljudske resurse su podeljeni u aktivnosti sistematizacije radnih mesta, a u strategijskom

pristupu menadžmentu ljudskih resursa sistematizaciju radnih mesta radi odeljenje za ljudske resurse.

Tabela br. 123. Krostabulacija sa prikazom distribucije odgovora u zavisnosti pristupa menadžmentu ljudskim resursima

		pristup upravljanju ljudskim resursima			Total	
		Kadrovski pristup	Menadžment ljudskih resursa	Strategijski menadžment ljudskih resursa		
Sistematizaciju radnih mesta uradilo je:	Odeljenje za ljudske resurse	Count	1	17	20	38
		%	1.6%	44.7%	83.3%	30.4%
	Pravna služba	Count	46	18	3	67
		%	73.0%	47.4%	12.5%	53.6%
	Neko drugi	Count	16	3	1	20
		%	25.4%	7.9%	4.2%	16.0%
Total	Count	63	38	24	125	
	% within pristup upravljanju ljudskim resursima	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

### Razlike u aktivnostima u okviru podprocesa regrutovanja ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa

Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika u odgovoru ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom menadžmentu ljudskim resursima u sledećim aktivnostima:

- Najzastupljeniji izvor regrutovanja u Vašoj organizaciji su Oglasi na Internetu,
- Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od odeljenja za ljudske resurse,
- Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od drugih zaposlenih i
- Na konkurs u Vašoj organizaciji obično se prijavi više od potrebnog broja kandidata.

Tabela br. 124. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa regrutovanja ljudskih resursa pomoću Kruskal- Wallisovog testa

	$\chi^2$	df	p
Najzastupljeniji izvor regrutovanja u Vašoj organizaciji su Oglasi na Internetu	11.074	2	.004**
Na konkurs u Vašoj organizaciji obično se prijavi više od potrebnog broja kandidata	7.974	2	.019*
Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od drugih zaposlenih	26.299	2	.000**
Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od odeljenja za ljudske resurse	62.293	2	.000**

Grupišuća varijabla: pristup upravljanju ljudskim resursima

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05 \*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br.125. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskih resursa u aktivnostima procesa regrutovanja ljudskih resursa

Pristup menadžmentu ljudskim resursima		N	Prosečan rang
Najzastupljeniji izvor regrutovanja u Vašoj organizaciji su oglasi na Internetu	Kadrovski pristup	63	63.05
	Menadžment ljudskih resursa	40	58.59
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	75.52
	Total	127	
Na konkurs u Vašoj organizaciji obično se prijavi više od potrebnog broja kandidata	Kadrovski pristup	61	59.14
	Menadžment ljudskih resursa	39	58.91
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	76.88
	Total	124	
Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od drugih zaposlenih	Kadrovski pristup	63	76.84
	Menadžment ljudskih resursa	40	58.90
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	38.79
	Total	127	
Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od odeljenja za ljudske resurse	Kadrovski pristup	63	44.52
	Menadžment ljudskih resursa	40	73.25
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	99.71
	Total	127	

Korišćenjem post hoc testa/ Mann Whitney testa utvrđene su značajne razlike oceni aktivnosti za koje je Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika.

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa pristup su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi kadrovski pristup višom ocenom i stepenom slaganja ocenili aktivnost:

- Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od odeljenja za ljudske resurse (U=690, z=-5.347, p<0.01),

a nižom ocenom i stepenom slaganja aktivnost:

- Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od drugih zaposlenih (U=904, z=-2.811, p<0.01).

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa pristup su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi kadrovski pristup višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od odeljenja za ljudske resurse (U=99., z=-7.96, p<0.01),
- Najzastupljeniji izvor regrutovanja u Vašoj organizaciji su oglasi na Internetu (U=607.5, z=-2.284, p<0.05),
- Na konkurs u Vašoj organizaciji obično se prijavi više od potrebnog broja kandidata (U=517, z=-2.792, p<0.01),

a, nižom ocenom i stepenom slaganja aktivnost

- Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od drugih zaposlenih (U=303, z=-4.97, p<0.01).

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa pristup su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa pristup višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od odeljenja za ljudske resurse (U=280, z=-3.371, p<0.01),
- Najzastupljeniji izvor regrutovanja u Vašoj organizaciji su oglasi na Internetu (U=352, z=-3.098, p<0.01),
- Na konkurs u Vašoj organizaciji obično se prijavi više od potrebnog broja kandidata (U=338, z=-2.163, p<0.05),

a, nižom ocenom i stepenom slaganja aktivnost:

- Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od drugih zaposlenih (U=328, z=-2.706, p<0.01).

Tabela br. 126. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa regrutovanja ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitney testa

	Kadrovski pristup- Menadžment ljudskih resursa			Kadrovski pristup - Strategijski menadžment ljudskih resursa			Menadžment ljudskih resursa-Strategijski menadžment ljudskih resursa		
	U	Z	P	U	Z	p	U	Z	P
Najzastupljeniji izvor regrutovanja u Vašoj organizaciji su Oglasi na Internetu	1171.5	-1.374	0.170	607.5	-2.284	0.022*	352	-3.098	0.002**
Na konkurs u Vašoj organizaciji obično se prijavi više od potrebnog broja kandidata	1179.5	-0.098	0.922	517	-2.792	0.005**	338	-2.163	0.031*
Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od drugih zaposlenih	904	-2.811	0.005**	303	-4.97	0.000**	328	-2.706	0.007**
Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od odeljenja za ljudske resurse	690	-5.347	0.000**	99	-7.96	0.000**	280	-3.371	0.001**

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05 \*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

## Razlike u aktivnostima u okviru podprocesa selekcija ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa

Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika u odgovoru ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom menadžmentu ljudskim resursima u sledećim aktivnostima:

- Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja pravna služba,
- Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja odeljenje za ljudske resurse,
- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja,
- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi sposobnosti,
- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika ne koriste se testovi,
- Intervju sa kandidatima obavlja direktor i tim stručnjaka i
- Sa potencijalnim kandidatima obavlja se intervju.

Tabela br. 127. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskih resursa u aktivnostima procesa selekcije ljudskih resursa pomoću Kruskal- Wallisovog testa

	$\chi^2$	Df	p
Sa potencijalnim kandidatima obavlja se intervju	6.347	2	.042*
Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja pravna služba	13.701	2	.001**
Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja odeljenje za ljudske resurse	39.356	2	.000**
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja	14.652	2	.001**
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi sposobnosti	10.165	2	.006**
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika ne koriste se testovi	8.468	2	.014*

Grupišuća varijabla: pristup upravljanju ljudskim resursima

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05 \*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br. 128. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskih resursa u aktivnostima procesa selekcije ljudskih resursa

	Pristup menadžmentu ljudskim resursima	N	Prosečan rang
Sa potencijalnim kandidatima obavlja se intervju	Kadrovski pristup	62	57.17
	Menadžment ljudskih resursa	39	63.44
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	22	73.07
	Total	123	
Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja pravna služba	Kadrovski pristup	63	69.78
	Menadžment ljudskih resursa	40	67.84
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	42.44
	Total	127	
Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja odeljenje za ljudske resurse	Kadrovski pristup	63	51.01
	Menadžment ljudskih resursa	40	69.05
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	89.69
	Total	127	
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja	Kadrovski pristup	63	60.58
	Menadžment ljudskih resursa	40	58.44
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	82.25
	Total	127	
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi sposobnosti	Kadrovski pristup	63	60.54
	Menadžment ljudskih resursa	40	61.85
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	76.67
	Total	127	
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika ne koriste se testovi	Kadrovski pristup	63	67.87
	Menadžment ljudskih resursa	40	67.54
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	47.96
	Total	127	

Korišćenjem post hoc testa/ Mann Whitney testa utvrđene su značajne razlike oceni aktivnosti za koje je Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika.

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi kadrovski pristup višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:

- Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja odeljenje za ljudske resurse (U=902, z=-4.211, p<0.01),

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi kadrovski pristup višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Sa potencijalnim kandidatima obavlja se intervju (U=509, z=-2.405, p<0.05),
- Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja odeljenje za ljudske resurse (U=295.5, z=-6.517, p<0.01),
- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja (U=498, z=-3.254, p<0.01),
- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi sposobnosti (U=564, z=-2.953, p<0.01),

a nižom ocenom i stepenom slaganja aktivnosti :

- Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja pravna služba (U=430.5, z=-3.598, p<0.01),
- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika ne koriste se testovi (U=519, z=-2.713, p<0.01).

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja odeljenje za ljudske resurse (U=324, z=-2.529, p<0.01),
- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja (U=300, z=-3.263, p<0.01),
- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi sposobnosti (U=368, z=-2.297, p<0.05),

a nižom ocenom i stepenom slaganja sledeće aktivnosti:

- Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja pravna služba (U=288, z=-3.175, p<0.01),
- U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika ne koriste se testovi (U=332, z=-2.428, p<0.05).

Tabela br. 129. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa selekcije ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitney testa

	Kadrovski pristup- Menadžment ljudskih resursa			Kadrovski pristup - Strategijski menadžment ljudskih resursa			Menadžment ljudskih resursa- Strategijski menadžment ljudskih resursa		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Sa potencijalnim kandidatima obavlja se intervju	1082.5	-1.15	0.250	509	-2.405	0.016*	358.5	-1.718	0.086
Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja pravna služba	1221.5	-0.302	0.763	430.5	-3.598	0.000**	288	-3.175	0.001**
Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja odeljenje za ljudske resurse	902	-4.211	0.000**	295.5	-6.517	0.000**	324	-2.529	0.011**
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja	1217.5	-0.471	0.638	498	-3.254	0.001**	300	-3.263	0.001**
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi sposobnosti	1234	-0.36	0.719	564	-2.953	0.003**	368	-2.297	0.022*
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika ne koriste se testovi	1253.5	-0.057	0.954	519	-2.713	0.007**	332	-2.428	0.015*

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Pearsonovim  $\chi^2$  testom su utvrđene razlike između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskih resursa u odgovorima ko obavlja intervju sa



kandidatima ( $\chi^2=33.318$ ,  $p<0.01$ ), ko donosi konačnu odluku o prijemu radnika ( $\chi^2=20.960$ ,  $p<0.01$ ) i ko kreira oglase za posao u Vašoj organizaciji mesta ( $\chi^2=66.647$ ,  $p<0.01$ ). U organizacijama koje primenjuju kadrovski pristup menadžmentu ljudskih resursa Intervju sa kandidatima obavlja generalni direktor, konačnu odluku o prijemu radnika donosi generalni direktor i oglase za posao kreira pravna služba. U organizacijama u kojima se primenjuje pristup menadžmenta ljudskih resursa Intervju sa kandidatima obavljaju direktno nadređeni i tim stručnjaka, konačnu odluku o prijemu radnika donosi generalni direktor i oglase za posao kreiraju pravna služba i odeljenje za ljudske resurse. U organizacijama koje primenjuju strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa Intervju sa kandidatima obavlja tim stručnjaka, konačnu odluku o prijemu radnika donose direktno nadređeni, tim stručnjaka i generalni direktor i oglase za posao kreira direktor odeljenja za ljudske resurse.

Tabela br. 130. Krostabulacija sa prikazom distribucije odgovora u zavisnosti od pristupa upravljanju ljudskim resursima

		pristup menadžmentu ljudskim resursima					
		Kadrovski pristup		Pristup menadžmenta ljudskih resursa		Strategijski menadžment ljudskih resursa	
		Count	Column N %	Count	Column N %	Count	Column N %
Intervju sa kandidatima obavlja	Direktor ljudskih resursa	3	4.8%	5	12.5%	4	16.7%
	Direktno nadređeni	4	6.3%	14	35.0%	5	20.8%
	Direktor	35	55.6%	10	25.0%	1	4.2%
	Tim stručnjaka	21	33.3%	11	27.5%	14	58.3%
Konačnu odluku o prijemu radnika donosi	Direktor odeljenja za ljudske resurse	0	.0%	0	.0%	1	4.2%
	Direktno nadređeni	3	4.8%	6	15.0%	8	33.3%
	Tim stručnjaka	14	22.6%	10	25.0%	8	33.3%
	Direktor	45	72.6%	24	60.0%	7	29.2%
Oglase za posao u Vašoj organizaciji kreira	Pravna služba i direktor ljudskih resursa	1	1.7%	1	2.6%	1	4.3%
	Neko drugi	11	18.3%	4	10.5%	0	.0%
	Direktor odeljenja za ljudske resurse	0	.0%	16	42.1%	20	87.0%
	Pravna služba	48	80.0%	17	44.7%	2	8.7%

### Razlike u aktivnostima u okviru podprocesa orijentacije i uvođenja u posao u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa

Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika u odgovoru ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom menadžmentu ljudskim resursima u sledećim aktivnostima:

- Po zapošljavanju posedovali ste sva neophodna znanja i veštine za obavljanje posla,
- Pripravnik u okviru svog pripravničkog staža se upoznaje sa načinom rada odeljenja,
- Smatram da je novozaposlenima neophodan pripravnički staž za upoznavanje sa poslom koji će obavljati,
- U Vašoj organizaciji svaki pripravnik ima mentora koji je zadužen za njegovu obuku,
- Pripravnički staž u potpunosti osposobljava radnika za kasnije samostalno obavljanje posla

Tabela br. 131. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa orijentacije u uvođenja u posao pomoću Kruskal- Wallisovog testa

	$\chi^2$	df	p
Po zapošljavanju posedovali ste sva neophodna znanja i veštine za obavljanje posla	6.008	2	.050*
Pripravnički staž u potpunosti osposobljava radnika za kasnije samostalno obavljanje posla	7.935	2	.019*
Smatram da je novozaposlenima neophodan pripravnički staž za upoznavanje sa poslom koji će obavljati	6.354	2	.042*
U Vašoj organizaciji svaki pripravnik ima mentora koji je zadužen za njegovu obuku	6.428	2	.040*
Pripravnik se u okviru svog pripravničkog staža upoznaje sa načinom rada odeljenja	6.519	2	.038*

Grupišuća varijabla: pristup upravljanju ljudskim resursima  
 Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05 \*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br. 132. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa orijentacije i uvođenja u posao

	Pristup menadžmentu ljudskim resursima	N	Prosečan rang
Po zapošljavanju posedovali ste sva neophodna znanja i veštine za obavljanje posla	Kadrovski pristup	63	59.48
	Menadžment ljudskih resursa	38	59.09
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	78.42
	Total	125	
Pripravnički staž u potpunosti osposobljava radnika za kasnije samostalno obavljanje posla	Kadrovski pristup	63	59.67
	Menadžment ljudskih resursa	38	57.59
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	80.29
	Total	125	
Smatram da je novozaposlenima neophodan pripravnički staž za upoznavanje sa poslom koji će obavljati	Kadrovski pristup	63	56.87
	Menadžment ljudskih resursa	38	67.25
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	72.35
	Total	125	
U Vašoj organizaciji svaki pripravnik ima mentora koji je zadužen za njegovu obuku	Kadrovski pristup	63	58.94
	Menadžment ljudskih resursa	38	60.34
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	77.88
	Total	125	
Pripravnik se u okviru svog pripremnikog staža upozna sa načinom rada odeljenja	Kadrovski pristup	63	57.19
	Menadžment ljudskih resursa	40	67.93
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	75.33
	Total	127	

Korišćenjem post hoc testa/ Mann Whitney testa utvrđene su značajne razlike oceni aktivnosti za koje je Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika.

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi kadrovski pristup višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Po zapošljavanju posedovali ste sva neophodna znanja i veštine za obavljanje posla ( $U=529.5$ ,  $Z=-2.284$ ,  $p<0.05$ ),
- Pripravnički staž u potpunosti osposobljava radnika za kasnije samostalno obavljanje posla ( $U=514$ ,  $Z=-2.515$ ,  $p<0.05$ ),
- Smatram da je novozaposlenima neophodan pripravnički staž za upoznavanje sa poslom koji će obavljati ( $U=569.5$ ,  $Z=-2.184$ ,  $p<0.05$ ),
- U Vašoj organizaciji svaki pripravnik ima mentora koji je zadužen za njegovu obuku ( $U=528$ ,  $Z=-2.475$ ,  $p<0.05$ ),,
- Pripravnik u okviru svog pripremnikog staža - upoznavanje sa načinom rada odeljenja ( $U=540$ ,  $Z=-2.376$ ,  $p<0.05$ ).

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Po zapošljavanju posedovali ste sva neophodna znanja i veštine za obavljanje posla ( $U=312.5$ ,  $Z=-2.207$ ,  $p<0.05$ ),
- Pripravnički staž u potpunosti osposobljava radnika za kasnije samostalno obavljanje posla ( $U=283$ ,  $Z=-2.74$ ,  $p<0.01$ ),
- U Vašoj organizaciji svaki pripravnik ima mentora koji je zadužen za njegovu obuku ( $U=327$ ,  $Z=-2.191$ ,  $p<0.05$ ),

Tabela br. 133. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa orijentacije i uvođenja u posao u odnosu na pristup menadžmentu ljudskim resursima pomoću Mann-Whitney testa

	Kadrovski pristup- Menadžment ljudskih resursa			Kadrovski pristup - Strategijski menadžment ljudskih resursa			Menadžment ljudskih resursa- Strategijski menadžment ljudskih resursa		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
Po zapošljavanju posedovali ste sva neophodna znanja i veštine za obavljanje posla	1192	-0.037	0.971	529.5	-2.284	0.022*	312.5	-2.207	0.027*
Pripravnički staž u potpunosti osposobljava radnika za kasnije samostalno obavljanje posla	1164.5	-0.241	0.809	514	-2.515	0.012*	283	-2.74	0.006**
Smatram da je novozaposlenima neophodan pripravnički staž za upoznavanje sa poslom koji će obavljati	997.5	-1.711	0.087	569.5	-2.184	0.029*	418	-0.826	0.409
U Vašoj organizaciji svaki pripravnik ima mentora koji je zadužen za njegovu obuku	1169	-0.215	0.829	528	-2.475	0.013*	327	-2.191	0.028*
Pripravnik se u okviru svog pripravničkog staža upoznaje sa načinom rada odeljenja	1047	-1.674	0.094	540	-2.376	0.017*	424	-0.913	0.361

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Pearsonovim  $\chi^2$  testom su utvrđene razlike između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema ljudskim resursima u odgovorima ko obavlja dužnosti mentora ( $\chi^2=6.340$ ,  $p=0.61$ ). U organizacijama koje primenjuju kadrovski pristup menadžmentu ljudskih resursa mentor koji je zadužen za pripravnički staž je kolega saradnik, dok je u organizacijama koje primenjuju pristup menadžmenta ljudskih resursa i strategijski menadžment ljudskih resursa direktno nadređeni i kolega saradnik.

### Razlike u aktivnostima u okviru podprocesa procene učinka i nagrađivanja u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa

Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika u odgovoru ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom menadžmentu ljudskim resursima u sledećim aktivnostima:

- U organizaciji u kojoj ste zaposleni vrši se ocena Vašeg rada,
- U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba koja je zadužena za kontrolu Vašeg rada,
- Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li ste ili niste zadovoljili postavljene ciljeve,
- U toku rada za sva dodatna pojašnjenja možete da se obratite nadređenom,
- Zadovoljni ste mogućnostima za napredovanje i mogućnošću da iznesete svoje ideje pretpostavljenima
- U Vašem radu ocenjuje se ostvarenje postavljenih ciljeva,
- U Vašem radu ocenjuje se zalaganje za ostvarenje ciljeva organizacije,
- U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih,
- U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se porastom prihoda,
- U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se upoređivanjem zadatih i ostvarenih ciljeva,
- Nagrađivanje se primenjuje kroz bonuse,
- Nagrađivanje se primenjuje kroz napredovanje.

Tabela br. 134. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema ljudskim resursima pomoću Kruskal- Wallisovog testa

	$\chi^2$	df	p
U organizaciji u kojoj ste zaposleni vrši se ocena Vašeg rada	6.742	2	.034*
U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba koja je zadužena za kontrolu Vašeg rada	10.691	2	.005**
Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li ste ili niste zadovoljili postavljene ciljeve	7.981	2	.018*
U toku rada za sva dodatna pojašnjenja možete da se obratite nadređenom	8.309	2	.016*
Zadovoljni ste mogućnostima za napredovanje i mogućnošću da iznesete svoje ideje pretpostavljenima	7.964	2	.019*
U Vašem radu ocenjuje se zalaganje za ostvarenje ciljeva organizacije	8.115	2	.017*
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih	8.400	2	.015*
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se porastom prihoda	6.159	2	.046*
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se upoređivanjem zadatih i ostvarenih ciljeva u određenom periodu	12.594	2	.002**
Nagrađivanje se primenjuje kroz bonuse	7.019	2	.030*
Nagrađivanje se primenjuje kroz napredovanje	10.847	2	.004**

Grupišuća varijabla: pristup upravljanju ljudskim resursima

- *Legenda*
- \*Značajnost na nivou manjem od 0,05
- \*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br. 135. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa procene učinka i nagrađivanja

	Pristup menadžmentu ljudskim resursima		Prosečan rang	
		N		
U organizaciji u kojoj ste zaposleni vrši se ocena Vašeg rada	Kadrovski pristup		63	62.48
	Menadžment ljudskih resursa		40	56.94
	Strategijski menadžment ljudskih resursa		24	79.75
	Total		127	
U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba koja je zadužena za kontrolu Vašeg rada	Kadrovski pristup		63	62.34
	Menadžment ljudskih resursa		38	52.92
	Strategijski menadžment ljudskih resursa		24	80.69
	Total		125	
Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li ste ili niste zadovoljili postavljene ciljeve	Kadrovski pristup		63	58.67
	Menadžment ljudskih resursa		38	59.59
	Strategijski menadžment ljudskih resursa		24	79.75
	Total		125	
U toku rada za sva dodatna pojašnjenja možete da se obratite nadređenom	Kadrovski pristup		63	60.87
	Menadžment ljudskih resursa		38	56.33
	Strategijski menadžment ljudskih resursa		24	79.17
	Total		125	
Zadovoljni ste mogućnostima za napredovanje i mogućnošću da iznesete svoje ideje pretpostavljenima	Kadrovski pristup		63	57.13
	Menadžment ljudskih resursa		38	61.59
	Strategijski menadžment ljudskih resursa		24	80.63
	Total		125	
U Vašem radu ocenjuje se zalaganje za ostvarenje ciljeva organizacije	Kadrovski pristup		63	60.09
	Menadžment ljudskih resursa		40	61.70
	Strategijski menadžment ljudskih resursa		24	78.10
	Total		127	
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih	Kadrovski pristup		63	58.63
	Menadžment ljudskih resursa		40	63.14
	Strategijski menadžment ljudskih resursa		24	79.54
	Total		127	
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se upoređivanjem zadatih i ostvarenih ciljeva u određenom periodu	Kadrovski pristup		63	56.60
	Menadžment ljudskih resursa		40	65.14
	Strategijski menadžment ljudskih resursa		24	81.54
	Total		127	
Nagrađivanje se primenjuje kroz bonuse	Kadrovski pristup		63	64.12
	Menadžment ljudskih resursa		40	56.94
	Strategijski menadžment ljudskih resursa		24	75.46
	Total		127	
Nagrađivanje se primenjuje kroz napredovanje	Kadrovski pristup		63	58.61
	Menadžment ljudskih resursa		40	61.96
	Strategijski menadžment ljudskih resursa		24	81.54
	Total		127	

Korišćenjem post hoc testa/ Mann Whitney testa utvrđene su značajne razlike oceni aktivnosti za koje je Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika.

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi kadrovski pristup višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- U Vašem radu ocenjuje se zalaganje za ostvarenje ciljeva organizacije (U=541.5, Z=-2.706, p<0.01),
- U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih (U=507, Z=-2.872, p<0.01),
- U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se upoređivanjem zadatah i ostvarenih ciljeva u određenom periodu (U=459, Z=-3.557, p<0.01),
- U organizaciji u kojoj ste zaposleni vrši se ocena Vašeg rada (U=553, Z=-2.073, p<0.05),
- U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba koja je zadužena za kontrolu Vašeg rada (U=539, Z=-2.397, p<0.05),
- Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li ste ili niste zadovoljili postavljene ciljeve (U=510.5, Z=-2.664, p<0.01),
- U toku rada za sva dodatna pojašnjenja možete da se obratite nadređenom (U=534.5, Z=-2.481, p<0.05),
- Zadovoljni ste mogućnostima za napredovanje i mogućnošću da iznesete svoje ideje pretpostavljenima (U=477, Z=-2.742, p<0.01).

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa pristup višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- U Vašem radu ocenjuje se zalaganje za ostvarenje ciljeva organizacije (U=356, Z=-2.173, p<0.05),
- U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih (U=356, Z=-2.01, p<0.05),
- U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se upoređivanjem zadatah i ostvarenih ciljeva u određenom periodu (U=356, Z=-2.01, p<0.05),
- U organizaciji u kojoj ste zaposleni vrši se ocena Vašeg rada (U=304.5, Z=-2.593, p<0.01),
- U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba koja je zadužena za kontrolu Vašeg rada (U=248.5, Z=-3.339, p<0.01),
- Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li ste ili niste zadovoljili postavljene ciljeve (U=299.5, Z=-2.629, p<0.01),
- U toku rada za sva dodatna pojašnjenja možete da se obratite nadređenom (U=289.5, Z=-2.837, p<0.01),
- Zadovoljni ste mogućnostima za napredovanje i mogućnošću da iznesete svoje ideje pretpostavljenima (U=312, Z=-2.185, p<0.05).

Tabela br. 136. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa ocene učinka i nagrađivanja u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitney testa

	Kadrovski pristup- Menadžment ljudskih resursa			Kadrovski pristup - Strategijski menadžment ljudskih resursa			Menadžment ljudskih resursa-Strategijski menadžment ljudskih resursa		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
U organizaciji u kojoj ste zaposleni vrši se ocena Vašeg rada	1153	-0.762	0.446	553.5	-2.073	0.038*	304.5	-2.593	0.010**
U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba koja je zadužena za kontrolu Vašeg rada	1021.5	-1.325	0.185	539	-2.397	0.017*	248.5	-3.339	0.001**
Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li ste ili niste zadovoljili postavljene ciljeve	1170	-0.206	0.837	510.5	-2.664	0.008**	299.5	-2.629	0.009**
U toku rada za sva dodatna pojašnjenja možete da se obratite nadređenom	1110	-0.682	0.495	534.5	-2.481	0.013*	289.5	-2.837	0.005**
Zadovoljni ste mogućnostima za napredovanje i mogućnošću da iznesete svoje ideje pretpostavljenima	1106.5	-0.658	0.511	477	-2.742	0.006**	312	-2.185	0.029*
U Vašem radu ocenjuje se ostvarenje postavljenih ciljeva,	1227	-0.258	0.796	742.5	-0.148	0.882	476	-0.064	0.949
U Vašem radu ocenjuje se zalaganje za ostvarenje ciljeva organizacije	1228	-0.322	0.747	541.5	-2.706	0.007**	356	-2.173	0.030*
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih	1170.5	-0.777	0.437	507	-2.872	0.004**	356	-2.01	0.044*
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se upoređivanjem zadatih i ostvarenih ciljeva u određenom periodu	1090.5	-1.544	0.122	459	-3.557	0.000**	356	-2.01	0.044*
Nagrađivanje se primenjuje kroz bonuse	1117.5	-1.407	0.159	621	-1.636	0.102	340	-2.646	0.008**

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

### Razlike u aktivnostima u okviru podprocesa zadovoljstvo poslom u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa

Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika u odgovoru ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom menadžmentu ljudskim resursima u sledećim aktivnostima:

- Smatrate da ste adekvatno plaćeni za posao koji radite,
- Zadovoljni ste mogućnostima napredovanja,
- Smatrate da Vaš nadređeni ličnim primerom pokazuje kako treba raditi,
- Zadovoljni ste mogućnostima za povećanje plate,
- Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja,
- Smatrate da imate previše posla.

Tabela br. 137. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa motivacije i zadovoljstva poslom pomoću Kruskal- Wallisovog testa

	$\chi^2$	Df	p
Smatrate da ste adekvatno plaćeni za posao koji radite	9.075	2	.011**
Zadovoljni ste mogućnostima napredovanja	8.666	2	.013**
Smatrate da Vaš nadređeni ličnim primerom pokazuje kako treba raditi	9.833	2	.007**
Zadovoljni ste mogućnostima za povećanje plate	6.264	2	.044*
Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja	6.693	2	.035*
Smatrate da imate previše posla	7.687	2	.021*

Grupišuća varijabla: pristup upravljanju ljudskim resursima

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05 \*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br 138. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa motivacije i zadovoljstva poslom

	pristup upravljanju ljudskim resursima	N	Prosečan rang
Smatrate da ste adekvatno plaćeni za posao koji radite	Kadrovski pristup	63	63.29
	Menadžment ljudskih resursa	38	52.16
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	79.40
	Total	125	
Zadovoljni ste mogućnostima napredovanja	Kadrovski pristup	63	62.78
	Menadžment ljudskih resursa	38	53.05
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	79.33
	Total	125	
Smatrate da Vaš nadređeni ličnim primerom pokazuje kako treba raditi	Kadrovski pristup	63	67.10
	Menadžment ljudskih resursa	38	49.89
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	73.00
	Total	125	
Zadovoljni ste mogućnostima za povećanje plate	Kadrovski pristup	63	65.10
	Menadžment ljudskih resursa	38	52.39
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	74.27
	Total	125	
Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja	Kadrovski pristup	63	66.10
	Menadžment ljudskih resursa	40	53.31
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	76.31
	Total	127	
Smatrate da imate previše posla	Kadrovski pristup	63	66.43
	Menadžment ljudskih resursa	38	51.11
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	72.83
	Total	125	

Korišćenjem post hoc testa/ Mann Whitney testa utvrđene su značajne razlike oceni aktivnosti za koje je Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika.

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi kadrovski pristup su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa pristup višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Smatrate da imate previše posla ( $U=899$ ,  $Z=-2.279$ ,  $p<0.05$ ), i
- Smatrate da Vaš nadređeni ličnim primerom pokazuje kako treba raditi ( $U=866$ ,  $Z=-2.581$ ,  $p<0.01$ ).

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi kadrovski pristup višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- Smatrate da ste adekvatno plaćeni za posao koji radite ( $U=557$ ,  $Z=-1.988$ ,  $p<0.05$ ) i
- Zadovoljni ste mogućnostima napredovanja ( $U=556.5$ ,  $Z=-2.005$ ,  $p<0.05$ ).

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sve aktivnosti.

- Smatrate da ste adekvatno plaćeni za posao koji radite ( $U=261.5$ ,  $Z=-2.922$ ,  $p<0.01$ ),
- Zadovoljni ste mogućnostima napredovanja ( $U=263.5$ ,  $Z=-2.961$ ,  $p<0.01$ ),
- Smatrate da Vaš nadređeni ličnim primerom pokazuje kako treba raditi ( $U=289$ ,  $Z=-2.665$ ,  $p<0.01$ ),
- Zadovoljni ste mogućnostima za povećanje plate ( $U=296$ ,  $Z=-2.411$ ,  $p<0.05$ ),
- Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja ( $U=311$ ,  $Z=-2.412$ ,  $p<0.05$ ),
- Smatrate da imate previše posla ( $U=302$ ,  $Z=-2.4$ ,  $p<0.05$ ).

Tabela br 139. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa motivacije i zadovoljstva poslom u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitney testa

	Kadrovski pristup- Menadžment ljudskih resursa			Kadrovski pristup – Strategijski menadžment ljudskih resursa			Menadžment ljudskih resursa-Strategijski menadžment ljudskih resursa		
	U	Z	P	U	Z	P	U	Z	p
Smatrate da ste adekvatno plaćeni za posao koji radite	979.5	-1.592	0.111	557	-1.988	0.047*	261.5	2.922	0.003**
Zadovoljni ste mogućnostima napredovanja	1011.5	-1.372	0.170	556.5	-2.005	0.045*	263.5	2.961	0.003**
Smatrate da Vaš nadređeni ličnim primerom pokazuje kako treba raditi	866	-2.581	0.010**	683	-0.84	0.401	289	2.665	0.008**
Zadovoljni ste mogućnostima za povećanje plate	954	-1.768	0.077	645.5	-1.095	0.274	296	2.411	0.016*
Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja	1001.5	-1.805	0.071	629.5	-1.251	0.211	311	2.412	0.016*
Smatrate da imate previše posla	899	-2.279	0.023*	674	-0.865	0.387	302	-2.4	0.016*

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

### Razlike u aktivnostima u okviru podprocesa razvoj ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa

Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika u odgovoru ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom menadžmentu ljudskim resursima u sledećim aktivnostima:

- U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika,
- Svi zaposleni u organizaciji imaju mogućnost obuke i usavršavanja,
- U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika,
- Obuku ste imali u poslednjih godinu dana,
- Obuke i usavršavanja u Vašoj organizaciji organizuju se po potrebi samog posla i
- U okviru Vaše organizacije organizuje se rotacije i privremeni premeštaji.

Tabela br. 140. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa razvoja ljudskih resursa pomoću Kruskal- Wallisovog testa

	$\chi^2$	df	p
U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika	7.563	2	.023*
Svi zaposleni u organizaciji imaju mogućnost obuke i usavršavanja	6.692	2	.035*
U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika	13.640	2	.001**
Da li ste imali obuku u poslednjih godinu dana	12.661	2	.002**
Obuke i usavršavanja u Vašoj organizaciji organizuju se po potrebi samog posla	5.925	2	.052*
U okviru Vaše organizacije organizuju se Rotacije i privremeni premeštaji	6.256	2	.044*

. Grupušća varijabla: pristup upravljanju ljudskim resursima



Tabela br.141. Prosečni rangovi ispitanika zaposlenih u organizacijama sa različitim pristupom prema menadžmentu ljudskim resursima u aktivnostima procesa razvoja ljudskih resursa

	Pristup menadžmentu ljudskim resursima	N	Prosečan rang
U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika	Kadrovski pristup	63	56.66
	Menadžment ljudskih resursa	38	62.89
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	79.81
	Total	125	
Svi zaposleni u organizaciji imaju mogućnost obuke i usavršavanja	Kadrovski pristup	63	58.94
	Menadžment ljudskih resursa	40	61.86
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	80.85
	Total	127	
U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika	Kadrovski pristup	63	57.21
	Menadžment ljudskih resursa	38	57.53
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	86.88
	Total	125	
Da li ste imali obuku u poslednjih godinu dana	Kadrovski pristup	63	71.98
	Menadžment ljudskih resursa	40	64.61
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	42.02
	Total	127	
Obuke i usavršavanja u Vašoj organizaciji organizuju se po potrebi samog posla	Kadrovski pristup	62	66.65
	Menadžment ljudskih resursa	40	67.29
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	49.06
	Total	126	
U okviru Vaše organizacije organizuju se Rotacije i privremeni premeštaji	Kadrovski pristup	63	70.18
	Menadžment ljudskih resursa	40	56.53
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	60.23
	Total	127	
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: skraćenog radnog vremena	Kadrovski pristup	63	61.53
	Menadžment ljudskih resursa	40	67.03
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	65.44
	Total	127	
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: izbora radne smene	Kadrovski pristup	63	66.64
	Menadžment ljudskih resursa	40	64.38
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	56.44
	Total	127	
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: plaćanja troškova obrazovanja	Kadrovski pristup	63	63.83
	Menadžment ljudskih resursa	40	57.43
	Strategijski menadžment ljudskih resursa	24	75.42
	Total	127	

Korišćenjem post hoc testa/ Mann Whitney testa utvrđene su značajne razlike oceni aktivnosti za koje je Kruskal Wallisov test ukazao da postoji značajna razlika.

Ispitanici zaposleni u organizacije u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacije u kojima se koristi kadrovski pristup višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- U okviru Vaše organizacije organizuju se Rotacije i privremeni premeštaji ( $U=989$ ,  $Z=-2.354$ ,  $p<0.05$ ),
- Da li ste imali obuku u poslednjih godinu dana ( $U=1113.5$ ,  $Z= 1.054$ ,  $p<0.05$ ) i
- Obuke i usavršavanja u Vašoj organizaciji organizuju se po potrebi samog posla ( $U=1231.5$ ,  $Z=-0.006$ ,  $p<0.05$ )

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi kadrovski pristup višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika ( $U=492$ ,  $Z=-2.578$ ,  $p<0.01$ ),
- Svi zaposleni u organizaciji imaju mogućnost obuke i usavršavanja ( $U=493$ ,  $Z=-2.566$ ,  $p<0.01$ ),

- U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika (U=403.5, Z=-3.453, p<0.01),
- Da li ste imali obuku u poslednjih godinu dana (U=399.5, Z=-3.593, p<0.01) i
- Obuke i usavršavanja u Vašoj organizaciji organizuju se po potrebi samog posla (U=540.5, Z=-2.164, p<0.05).

Ispitanici zaposleni u organizacijama u kojima se koristi strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa su u odnosu na ispitanike zaposlene u organizacijama u kojima se koristi pristup menadžmenta ljudskih resursa višom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeće aktivnosti:

- U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika (U=316.5, Z=-2.106, p<0.05),
  - Svi zaposleni u organizaciji imaju mogućnost obuke i usavršavanja (U=338.5, Z=-2.019, p<0.05) i
  - U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika (U=235.5, Z=-3.266, p<0.01),
- a nižom ocenom i stepenom slaganja sledeće aktivnosti:
- Da li ste imali obuku u poslednjih godinu dana (U=309, Z=-2.467, p<0.05),
  - Obuke i usavršavanja u Vašoj organizaciji organizuju se po potrebi samog posla (U=337, Z=-2.289, p<0.05).

Tabela br. 142. Post hoc analize zastupljenosti aktivnosti procesa razvoja ljudskih resursa u odnosu na pristup menadžmentu ljudskih resursa pomoću Mann-Whitney testa

	Kadrovski pristup - Menadžment ljudskih resursa			Kadrovski pristup - Strategijski menadžment ljudskih resursa			Menadžment ljudskih resursa-Strategijski menadžment ljudskih resursa		
	U	Z	p	U	Z	p	U	Z	p
U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika	1061.5	-0.981	0.327	492	-2.578	0.010**	316.5	-2.106	0.035*
Svi zaposleni u organizaciji imaju mogućnost obuke i usavršavanja	1204	-0.388	0.698	493	-2.566	0.010**	338.5	-2.019	0.044*
U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika	1184.5	-0.091	0.928	403.5	-3.453	0.001**	235.5	-3.266	0.001**
Da li ste imali obuku u poslednjih godinu dana	1113.5	-1.054	0.292	399.5	-3.539	0.000**	309	-2.467	0.014*
Obuke i usavršavanja u Vašoj organizaciji organizuju se po potrebi samog posla	1231.5	-0.066	0.947	540.5	-2.164	0.030*	337	-2.289	0.022*
U okviru Vaše organizacije organizuju se Rotacije i privremeni premeštaji	989	-2.354	0.019*	637.5	-1.391	0.164	452	-0.594	0.552

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

### Povezanost opštih sa istraživačkim kontinuiranim varijablama

Na osnovu definisanih baterija pitanja formirani su skorovi za svaki od pristupa, kao i za svaki od podprocesa menadžmenta ljudskih resursa, kako bismo ovu vezu istražili, dobijeni su Spearmanovom rang korelacijom sledeći statistički značajni podaci.

- Kadrovski pristup je pozitivnije ocenjen što je stepen obrazovanja bio viši,
- Pristup menadžmenta ljudskih resursa je pozitivnije ocenjen kada je stepen obrazovanja ispitanika bio viši kao i nivo menadžmenta, a negativnije su ocenili oni ispitanici koji imaju duži radni staž,
- Strategijski pristup menadžmenta ljudskih resursa su pozitivnije ocenili ispitanici sa višim stepenom obrazovanja a negativnije su ocenili ispitanici sa dužim radnim stažom,
- Orijentaciju i uvođenje u posao pozitivnije su ocenili ispitanici sa višim stepenom obrazovanja a negativnije ispitanici kod kojih je broj zaposlenih u ljudskim resursima viši,

- Zadovoljstvo poslom i motivaciju su pozitivnije ocenili ispitanici u organizacijama sa većim brojem zaposlenih a negativnije ispitanici sa dužim radnim stažom,
- Razvoj ljudskih resursa su pozitivnije ocenili ispitanici sa višim stepenom obrazovanja i
- Za procese planiranja ljudskih resursa, analize posla, procene učinka i nagrađivanja, kao i za konkurentsku prednost nije bilo statistički značajnih rezultata.

Tabela br. 143. Povezanost opštih sa istraživačkim varijablama utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji	Starost ispitanika	Stepen obrazovanja	Nivo menadžmenta	Radni staž	Broj neposredno podređenih saradnika	Broj zaposlenih u ljudskim resursima
Kadrovski pristup	$\rho_s$	0.003	-0.085	.242*	0.13	-0.137	-0.08	0.033
	p	0.978	0.438	0.026	0.232	0.214	0.473	0.809
	N	86	86	85	86	84	83	55
Pristup menadžmenta ljudskih resursa	$\rho_s$	0.134	-0.099	.289**	.228*	-.326**	-0.079	0.115
	p	0.217	0.367	0.007	0.034	0.002	0.477	0.402
	N	86	86	85	86	84	83	55
Strategijski pristup	$\rho_s$	0.108	-0.104	.223*	0.192	-.321**	-0.115	0.175
	p	0.324	0.341	0.04	0.077	0.003	0.299	0.2
	N	86	86	85	86	84	83	55
Planiranje ljudskih resursa	$\rho_s$	0.123	0	0.156	0.146	-0.009	-0.088	0.155
	p	0.174	0.997	0.088	0.106	0.921	0.34	0.254
	N	124	125	121	124	123	119	56
Analiza posla	$\rho_s$	-0.154	-0.01	0.133	0.022	-0.176	-0.03	-0.117
	p	0.088	0.912	0.146	0.809	0.052	0.744	0.389
	N	124	125	121	124	123	119	56
Orijentacija i uvođenje u posao	$\rho_s$	0.099	0.058	.236**	0.157	0.152	-0.049	-.310*
	p	0.275	0.518	0.009	0.081	0.093	0.598	0.018
	N	124	125	121	124	123	119	58
Procena učinka i nagrađivanje	$\rho_s$	-0.069	0.153	-0.056	0.036	-0.151	0.084	-0.206
	p	0.447	0.089	0.545	0.689	0.096	0.363	0.121
	N	124	125	121	124	123	119	58
Zadovoljstvo poslom i motivacija	$\rho_s$	-.287**	0.047	0.015	-0.087	-.210*	-0.033	-0.122
	p	0.001	0.601	0.873	0.337	0.02	0.724	0.361
	N	124	125	121	124	123	119	58
Razvoj ljudskih resursa	$\rho_s$	-0.049	0.057	.206*	0.037	-0.092	-0.055	-0.013
	p	0.593	0.528	0.023	0.683	0.309	0.551	0.924
	N	124	125	121	124	123	119	58
Konkurentska prednost	$\rho_s$	0.098	0.064	-0.019	0.146	0.096	0.097	-0.048
	p	0.282	0.48	0.84	0.109	0.293	0.297	0.722
	N	122	123	119	122	121	117	58

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br. 144. Povezanost između istraživačkih varijabli utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Kadrovski pristup	pristup menadžmentu ljudskih resursa	strategijski pristup	planiranje ljudskih resursa	analiza posla	orijentacija i uvođenje u posao	procena učinka i nagrađivanje	zadovoljstvo poslom	razvoj ljudskih resursa	konkurentska prednost
Kadrovski pristup	$\rho_s$	1	.716**	.738**	.491**	.234*	0.193	0.018	0.034	.213*	0.051
	P	.	0	0	0	0.03	0.075	0.871	0.754	0.049	0.641
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
pristup menadžmentu ljudskih resursa	$\rho_s$	.716**	1	.945**	.553**	.405**	.304**	0.206	0.166	.379**	0.15
	P	0	.	0	0	0	0.004	0.056	0.127	0	0.167
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
strategijski pristup	$\rho_s$	.738**	.945**	1	.524**	.395**	.287**	0.146	0.128	.331**	0.182
	P	0	0	.	0	0	0.007	0.18	0.241	0.002	0.094
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
planiranje ljudskih resursa	$\rho_s$	.491**	.553**	.524**	1	.292**	.401**	.277**	.221*	.513**	.260**
	P	0	0	0	.	0.001	0	0.002	0.014	0	0.004
	N	86	86	86	125	125	123	123	123	123	121
analiza posla	$\rho_s$	.234*	.405**	.395**	.292**	1	.204*	.468**	.432**	.208*	.180*
	P	0.03	0	0	0.001	.	0.024	0	0	0.021	0.048
	N	86	86	86	125	125	123	123	123	123	121
orijentacija i uvođenje u posao	$\rho_s$	0.193	.304**	.287**	.401**	.204*	1	.215*	0.036	.305**	.178*
	P	0.075	0.004	0.007	0	0.024	.	0.016	0.691	0.001	0.049
	N	86	86	86	123	123	125	125	125	125	123
procena učinka i nagrađivanje	$\rho_s$	0.018	0.206	0.146	.277**	.468**	.215*	1	.662**	.416**	.388**
	P	0.871	0.056	0.18	0.002	0	0.016	.	0	0	0
	N	86	86	86	123	123	125	125	125	125	123
zadovoljstvo poslom	$\rho_s$	0.034	0.166	0.128	.221*	.432**	0.036	.662**	1	.377**	.402**
	P	0.754	0.127	0.241	0.014	0	0.691	0	.	0	0
	N	86	86	86	123	123	125	125	125	125	123
razvoj ljudskih resursa	$\rho_s$	.213*	.379**	.331**	.513**	.208*	.305**	.416**	.377**	1	-0.026
	P	0.049	0	0.002	0	0.021	0.001	0	0	.	0.774
	N	86	86	86	123	123	125	125	125	125	123

konkurentska prednost	$\rho_s$	0.051	0.15	0.182	.260**	.180*	.178*	.388**	.402**	-0.026	1
	P	0.641	0.167	0.094	0.004	0.048	0.049	0	0	0.774	.
	N	86	86	86	121	121	123	123	123	123	123

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

### 3.2.3. Ispitivanje treće osnovne hipoteze o razlikama u stvaranju konkurentske prednosti na bazi nevidljive imovine u zavisnosti od pristupa menadžmentu ljudskih resursa

U ispitivanju treće osnovne hipoteze koja glasi **U zavisnosti od pristupa menadžmentu ljudskih resursa postoje razlike u stvaranju konkurentske prednosti na bazi nevidljive imovine** analizom odgovora na pitanja 110., 111., 112., 113., 114., 115., i 116. (Materijalnih resursa – pitanja 110 i 111; Nematerijalnih resursa pitanja 112, 113 i 114; Organizacionih resursa pitanja 115 i 116) dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela br. 145. Deskriptivni pokazatelji na nivou celog uzorka

	Mean	Std. Deviation	N
Fizičkoj imovini kojom raspolaže (savremena oprema, povoljna lokacija)	3.77	1.183	123
Finansijskim sredstvima koja poseduje	3.42	1.294	123
Tehnologiji (poslovnim tajnama, inovativnim procesima, patentima, licencama, robnim markama)	3.69	1.188	123
Ljudskim resursima (iskustvu i veštinama zaposlenih, poverenju, menadžerskim sposobnostima, specifičnim procedurama u upravljanju zaposlenima)	4.05	.876	123
Organizacionim aspektima (efikasnim sistemima strateškog planiranja, sistemima evaluacije i kontrole)	3.88	.902	123
Inovacijama i kreativnosti (tehničke i naučne sposobnosti zaposlenih, inovacionim kapacitetima)	3.86	.926	123
Reputaciji organizacije (imenu brenda, reputaciji kog kupaca, reputaciji kod dobavljača)	4.26	.913	123

**Analizom zastupljenosti elemenata konkurentske prednosti u odnosu na karakteristike organizacije** – delatnost, pravni oblik, broj zaposlenih u organizaciji i broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse dobijeni su sledeći rezultati:

- a) **U odnosu na delatnost organizacije** Mann -Whitneyev test je indikovao da su ispitanici zaposleni u proizvodnim organizacijama ocenili višom ocenom i stepenom slaganja sve aktivnosti iz ovog domena.

Tabela br. 146. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u proizvodnim i uslužnim organizacijama u zastupljenosti elemenata sticanja konkurentske prednosti pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	p
Fizičkoj imovini kojom raspolaže (savremena oprema, povoljna lokacija)	1431.500	-2.402	.016*
Finansijskim sredstvima koja poseduje	1327.000	-2.905	.004**
Tehnologiji (poslovnim tajnama, inovativnim procesima, patentima, licencama, robnim markama)	1086.000	-4.201	.000**
Ljudskim resursima (iskustvu i veštinama zaposlenih, poverenju, menadžerskim sposobnostima, specifičnim procedurama u upravljanju zaposlenima)	1296.000	-3.256	.001**
Organizacionim aspektima (efikasnim sistemima strateškog planiranja, sistemima evaluacije i kontrole)	1276.000	-3.516	.000**
Inovacijama i kreativnosti (tehničke i naučne sposobnosti zaposlenih, inovacionim kapacitetima)	1360.500	-3.054	.002**
Reputaciji organizacije (imenu brenda, reputaciji kog kupaca, reputaciji kod dobavljača)	1037.500	-4.875	.000**

A. Grupišuća varijabla: vrsta delatnosti

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05 \*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br. 147. Prosečni rangovi za proizvodne i uslužne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti elemenata sticanja konkurentske prednosti

	vrsta delatnosti	N	Prosek rangova	Suma rangova
fizičkoj imovini kojom raspolaže (savremena oprema, povoljna lokacija)	Proizvodno	58	69.82	4049.50
	Uslužno	65	55.02	3576.50
	Total	123		
finansijskim sredstvima koja poseduje	Proizvodno	58	71.62	4154.00
	Uslužno	65	53.42	3472.00
	Total	123		
tehnologiji (poslovnim tajnama, inovativnim procesima, patentima, licencama, robnim markama)	Proizvodno	58	75.78	4395.00
	Uslužno	65	49.71	3231.00
	Total	123		
ljudskim resursima (iskustvu i veštinama zaposlenih, poverenju, menadžerskim sposobnostima, specifičnim procedurama u upravljanju zaposlenima)	Proizvodno	58	72.16	4185.00
	Uslužno	65	52.94	3441.00
	Total	123		
organizacionim aspektima (efikasnim sistemima strateškog planiranja, sistemima evaluacije i kontrole)	Proizvodno	58	74.50	4321.00
	Uslužno	67	53.04	3554.00
	Total	125		
inovacijama i kreativnosti (tehničke i naučne sposobnosti zaposlenih, inovacionim kapacitetima)	Proizvodno	58	73.04	4236.50
	Uslužno	67	54.31	3638.50
	Total	125		
reputaciji organizacije (imenu brenda, reputaciji kog kupaca, reputaciji kod dobavljača)	Proizvodno	58	78.61	4559.50
	Uslužno	67	49.49	3315.50
	Total	125		

- b) **U odnosu na pravni oblik organizacije**, Mann -Whitneyev test je indikovao da su ispitanici zaposleni u privatnim organizacijama ocenili višom ocenom i stepenom slaganja sve aktivnosti iz ovog domena.

Tabela br. 148. Testiranje razlika između ispitanika zaposlenih u privatnim i društvenim organizacijama u zastupljenosti elemenata konkurentske prednosti pomoću Mann-Whitneyevog testa

	Mann-Whitney U	Z	P
fizičkoj imovini kojom raspolaže (savremena oprema, povoljna lokacija)	1111.500	-3.533	.000**
finansijskim sredstvima koja poseduje	1092.500	-3.574	.000**
tehnologiji (poslovnim tajnama, inovativnim procesima, patentima, licencama, robnim markama)	918.000	-4.560	.000**
ljudskim resursima (iskustvu i veštinama zaposlenih, poverenju, menadžerskim sposobnostima, specifičnim procedurama u upravljanju zaposlenima)	1205.000	-3.151	.002**
organizacionim aspektima (efikasnim sistemima strateškog planiranja, sistemima evaluacije i kontrole)	1218.500	-3.335	.001**
inovacijama i kreativnosti (tehničke i naučne sposobnosti zaposlenih, inovacionim kapacitetima)	1268.000	-3.050	.002**
reputaciji organizacije (imenu brenda, reputaciji kog kupaca, reputaciji kod dobavljača)	797.500	-5.739	.000**

a. Grupišuća varijabla: pravni oblik organizacije

Legenda

\*Značajnost na nivou manjem od 0,05

\*\* Značajnost na nivou manjem od 0,01

Tabela br. 149. Prosečni rangovi za privatne i državne organizacije na varijablama za koje je opažena značajna razlika u zastupljenosti elemenata konkurentske prednosti

	pravni oblik organizacije	N	Prosečan rang	Suma rangova
fizičkoj imovini kojom raspolaže (savremena oprema, povoljna lokacija)	državno	45	47.70	2146.50
	privatno	78	70.25	5479.50
	Total	123		
finansijskim sredstvima koja poseduje	državno	45	47.28	2127.50
	privatno	78	70.49	5498.50
	Total	123		
tehnologiji (poslovnim tajnama, inovativnim procesima, patentima, licencama, robnim markama)	državno	45	43.40	1953.00
	privatno	78	72.73	5673.00
	Total	123		
ljudskim resursima (iskustvu i veštinama zaposlenih, poverenju, menadžerskim sposobnostima, specifičnim procedurama u upravljanju zaposlenima)	državno	45	49.78	2240.00
	privatno	78	69.05	5386.00
	Total	123		
organizacionim aspektima (efikasnim sistemima strateškog planiranja, sistemima evaluacije i kontrole)	državno	47	49.93	2346.50
	privatno	78	70.88	5528.50
	Total	125		
inovacijama i kreativnosti (tehničke i naučne sposobnosti zaposlenih, inovacionim kapacitetima)	državno	47	50.98	2396.00
	privatno	78	70.24	5479.00
	Total	125		
reputaciji organizacije (imenu brenda, reputaciji kog kupaca, reputaciji kod dobavljača)	državno	47	40.97	1925.50
	privatno	78	76.28	5949.50
	Total	125		

- c) **U odnosu na broj zaposlenih u organizaciji**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike
- d) **U odnosu na broj zaposlenih u odeljenju ljudskih resursa**, Spearmanov-om rang korelacijom utvrđeno je su ispitanici sa više zaposlenih saradnika u odeljenju za ljudske resurse nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili sledeću aktivnost:
- Po Vašem mišljenju konkurentska prednost vaše organizacije zasnovana je na reputaciji organizacije (imenu brenda, reputaciji kod kupaca, reputaciji kod dobavljača) ( $r = -0.301^*$ ,  $p < 0.05$ )

Tabela br. 150. Povezanost odgovora na varijablama između zastupljenih elemenata konkurentske prednosti i broja zaposlenih u organizaciji utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Broj zaposlenih u ljudskim resursima	
Reputaciji organizacije (imenu brenda, reputaciji kod kupaca, reputaciji kod dobavljača)	Ro	-.301*	
	P	0.022	
	N	58	

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05 \*\*Značajnost na nivou manjem od 0,01

**Analizom zastupljenosti elemenata konkurentske prednosti u odnosu na karakteristike ispitanika**– pol, stepen obrazovanja, godine radnog staža, starosnu strukturu, vrstu školske spreme (ili obrazovanja), nivoom menadžmenta kome pripadaju i brojem neposredno podređenih dobijeni su sledeći rezultati:

- e) **U odnosu na pol ispitanika**, Mann -Whitneyevim testom nisu utvrđene značajne razlike,
- f) **U odnosu na vrstu posla**, Mann -Whitneyevim testom nisu utvrđene razlike u odgovorima između ispitanika društvenog i tehničkog obrazovanja,
- g) **U odnosu na starost ispitanika**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike,
- h) **U odnosu na stepen obrazovanja ispitanika**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike,
- i) **U odnosu na godine radnog staža ispitanika**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike,
- j) **U odnosu na nivo menadžmenta kome pripadaju**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike,
- k) **U odnosu na broj neposredno podređenih saradnika**, Spearmanov-om rang korelacijom nisu utvrđene značajne razlike.

### Povezanost opštih sa istraživačkim kontinuiranim varijablama

Tabela br. 151. Povezanost opštih sa istraživačkim varijablama utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji	Starost ispitanika	Stepen obrazovanja	Nivo menadžmenta	Radni staž	Broj neposredno podređenih saradnika	Broj zaposlenih u ljudskim resursima
konkurentska prednost	$\rho_s$	0.098	0.064	-0.019	0.146	0.096	0.097	-0.048
	p	0.282	0.48	0.84	0.109	0.293	0.297	0.722
	N	122	123	119	122	121	117	58

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05 \*\*Značajnost na nivou manjem od 0,01

### Povezanost među istraživačkim varijablama

Tabela br. 152. Povezanost između istraživačkih varijabli utvrđena Spearmanovom rang korelacijom

		Kadrovski pristup	Pristup menadžmenta ljudskih resursa	Strategijski pristup	Planiranje ljudskih resursa	Analiza posla	Orijentacija i uvođenje u posao	Procena učinka i nagrađivanje	Zadovoljstvo poslom	Razvoj ljudskih resursa	Konkurentska prednost
Konkurentska prednost	$\rho_s$	0.051	0.15	0.182	.260**	.180*	.178*	.388**	.402**	-0.026	1
	P	0.641	0.167	0.094	0.004	0.048	0.049	0	0	0.774	.
	N	86	86	86	121	121	123	123	123	123	123

Legenda \*Značajnost na nivou manjem od 0,05 \*\*Značajnost na nivou manjem od 0,01



Analizirajući dobijene rezultate, možemo da zaključimo da treća hipoteza koja glasi: „U zavisnosti od pristupa menadžmentu ljudskih resursa postoje razlike u stvaranju konkurentske prednosti na bazi nevidljive imovine“, nije potvrđena, odnosno ne postoji statistički značajan rezultat odnosa konkurentske prednosti i pristupa menadžmentu ljudskih resursa. Kod statistički značajnih rezultata u odnosu na delatnost i pravni oblik imamo deklarativno dobijen rezultat koji nam samo, na žalost, ukazuje na ne tržišne principe poslovanja koji vladaju u ispitivanim organizacijama. U odgovorima ispitanika ne postoji razlika u strategijskom pristupu stvaranja konkurentske prednosti na bazi fizičke-opipljive imovine nasuprot nevidljive imovine. Značaj ljudskog kapitala je jednak značaju finansijskog kapitala kao i značaju opreme koje ispitivane organizacije poseduju. Zbog stepena ekonomskog razvoja i reformi koje se sprovode odnosno ne sprovode, možemo zaključiti da u ispitivanim organizacijama još uvek robujemo postulatima postavljenim u industrijskom dobu, gde oprema koju posedujemo u najvećoj meri stvara vrednost. Jedino kao nagoveštaj prepoznavanja značaja intelektualnog kapitala a sa njime i ljudskog kapitala nasuprot finansijskog, govore nam rezultati deskriptivne analize. Tu su manjom srednjom vrednošću ocenjeni iskazi vezani za izvore stvaranja konkurentske prednosti pomoću vidljive imovine: Fizičkoj imovini kojom raspolaže (savremena oprema, povoljna lokacija) - 3.77, Finansijskim sredstvima koja poseduje - 3.42, Tehnologiji (poslovnim tajnama, inovativnim procesima, patentima, licencama, robnim markama) -3.69; a višom srednjom ocenom iskazi vezani za stvaranje konkurentske prednosti na bazi nevidljive imovine: Ljudskim resursima (iskustvu i veštinama zaposlenih, poverenju, menadžerskim sposobnostima, specifičnim procedurama u upravljanju zaposlenima) - 4.05, Organizacionim aspektima (efikasnim sistemima strateškog planiranja, sistemima evaluacije i kontrole) - 3.88, Inovacijama i kreativnosti (tehničke i naučne sposobnosti zaposlenih, inovacionim kapacitetima) - 3.86, Reputaciji organizacije (imenu brenda, reputaciji kod kupaca, reputaciji kod dobavljača) - 4.26

## 4.0. Razvoj modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti i zaključna razmatranja

U teorijskom delu rada analizom sadržaja razmatrani su aktuelni pristupi menadžmentu ljudskih resursa, elementi procesa menadžmenta ljudskih resursa kao i elementi konkurentske prednosti. Rezultat analize je kreiranje teorijskog modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti. Osnovna pretpostavka rada je da za definisane pristupe menadžmentu ljudskih resursa postoje različite aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa koje rezultuju određenim performansama za sticanje konkurentske prednosti.

U radu su izdvojena sledeća tri pristupa menadžmentu ljudskih resursa koja su u okviru istraživanja ispitana pomoću baterije pitanja (str. ):

- a) Kadrovski pristup – pod kojim se podrazumeva 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)
- b) Pristup menadžmenta ljudskih resursa – pod kojim se podrazumeva posmatranje uloge menadžmenta ljudskih resursa isključivo kao elementa koji je neophodno uskladiti ili prilagoditi strategiji organizacije (pristup menadžmenta ljudskih resursa) – Uloga funkcije menadžmenta ljudskih resursa u okviru ovog pristupa ima zadatak da uskladi ili definiše aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa u okviru organizacije isključivo kako bi na najbolji način podržali ostvarenje korporativne (organizacione) strategije, do 1990-tih i
- c) Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa – pod kojim se podrazumeva 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.

Za razliku od pristupa menadžmentu ljudskih resursa koji podrazumevaju ulogu i značaj same funkcije i aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa sam proces menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji podrazumeva određene elemente ili pod procese koji opet podrazumevaju različite aktivnosti. Odabir odgovarajućih pod procesa i njihovih aktivnosti uslovljen je velikim brojem činilaca, prevashodno internih u koje svrstavamo: ulogu delatnosti vezanih za podsistem menadžmenta ljudskim resursima u organizaciji, organizaciju i status menadžmenta ljudskih resursa, broj i strukturu angažovanih stručnjaka za ljudske resurse, stepen razvijenosti ostalih podsistema u organizaciji, ciljeve strategije ljudskih resursa, korporativne ciljeve, načela i politike ljudskih resursa, delatnost organizacije, njena veličina, uticaj okruženja na odvijanje procesa menadžmenta ljudskim resursima, stavove menadžmenta i organa upravljanja prema delatnosti vezanoj za ljudske resurse, stručnost menadžmenta i njegov odnos prema promenama, sadržaj koncepcije razvoja organizacije itd. Drugim rečima, proces menadžmenta ljudskih resursa različit je u svakoj organizaciji, njegova struktura (pod kojom podrazumevamo pod procese i aktivnosti) zavisi od prethodno navedenih faktora koji nam služe kao vodič u definisanju i prilagođavanju samog procesa. Na osnovu istraživanja brojnih autora koji su se tokom godina bavili ispitivanjem uticaja različitih elemenata procesa menadžmenta ljudskih resursa i njihovih aktivnosti na učinak organizacije, kao najsvrsishodniji odabrani su sledeći elementi procesa menadžmenta ljudskih resursa koji su u okviru istraživanja ispitivani pomoću osam baterija pitanja (str.):

- a) **Analiza posla** – se definiše kao "proces prikupljanja relevantnih informacija o poslovima i definisanje znanja, sposobnosti, veština i drugih zahteva neophodnih za

obavljanje konkretnog posla" (Schuler, R. S., 1998). Sam proces prikupljanja navedenih daje nam odgovore na tri ključna pitanja vezana za posao: Šta, kako i zašto se radi – koji su zadaci, dužnosti, odgovornosti i funkcije konkretnog posla?, U kakvom se kontekstu radi – u kojim se organizacionim, socijalnim i fizičkim uslovima posao obavlja?, Koji su zahtevi posla – koja znanja, veštine, sposobnosti i druge osobine treba da ima izvršitelj da bi uspešno obavljao posao? Navedena pitanja i informacije vezane za posao u suštini se mogu posmatrati kao informacije o sadržaju posla i informacije o izvršitelju posla odnosno analiza posla za rezultat ima definisanje opisa i specifikacije poslova i povezana Iako su istraživanja vezana za analizu posla malobrojna ipak ih možemo podeliti u dve osnovne grupe (Siddique, M. C., 2004). U prvu grupu spadaju ranija istraživanja usmerena na sadržaj analize posla, njenu ulogu i povezanost sa drugim aktivnostima u procesu menadžmenta ljudskih resursa koja su rezultirala razvojem tehnika, procedura i metoda neophodnih za njeno kvalitetno sprovođenje (McCormic, E., 1979; Cornelius, E., 1979; Ash, R., 1988) i u drugu grupu u koju spadaju novija istraživanja usmerena na stratešku ulogu analize posla kao aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koja doprinosi povećanju učinka organizacije (Cascio, F. W., 1998; Bowin, R. B., Harvey, D., 2001). Tokom godina unazad, pod uticajem brojnih promena u okruženju i prihvatanjem empirijskih rezultata koji svedoče o doprinosu analize posla u povećanju učinka organizacije stvoren je temelj za proučavanje njenog uticaja na ostvarenje konkurentske prednosti organizacije (Anthony, W. P., 2002; Dessler, G., 2002). Značaj analize posla prvenstveno proizilazi iz činjenice da je mnogi teoretičari i praktičari iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa posmatraju kao osnovu za realizaciju većine aktivnosti u procesu menadžmenta ljudskih resursa (Schuler, R. S., Jackson, S. E., 1996; Sherman, A., i dr. 1998; Dessler, G., 1999).

- b) **Planiranje ljudskih resursa** – Planiranje ljudskih resursa kao elemenat procesa menadžmenta ljudskih resursa ujedno predstavlja i najkompleksniji set aktivnosti u organizaciji koji pored osnovnih zadataka analize i predviđanja potrebe i ponude ljudskih resursa, usklađivanja potrebe i ponude kao i definisanja planova predstavlja strategijski okvir za donošenje odluka. Da bi strategije bile uspešne, organizacija mora imati pravi broj ljudi sa odgovarajućim veštinama, znanjima i sposobnostima za njihovu realizaciju (Bahtijarević Šiber, F., 1999). Pristupi u planiranju ljudskih resursa takođe su se godinama unazad razvijali pod uticajem raznih promena. Planiranje ljudskih resursa posmatrano je kao dodatak strategiji organizacije, kao potpuno odvojeni proces planiranja i na kraju kao integrisani strateški proces u organizaciji (Smith, J. B., Boroski, W. J., Davis, E. G., 2006). Kako je proces planiranja ljudskih resursa u organizaciji strateškog karaktera njen uticaj na poslovanje i sticanje konkurentske prednosti organizacije je i više nego značajan
- c) **Regrutovanje ljudskih resursa** – se definiše kao proces privlačenja kandidata, za slobodna radna mesta, koji imaju potrebne sposobnosti, veštine i osobine za uspešno obavljanje poslova i postizanje ciljeva"(Bahtijarević Šiber F., 1999). Sam proces obuhvata niz aktivnosti i postupaka koji određuju karakteristike kandidata koji se javljaju, i na kojima se kasnije primenjuju u postupku selekcije. Cilj regrutovanja je da osigura organizaciji određen broj dovoljno kvalifikovanih radnika između kojih će odabrati one koji najviše odgovaraju zahtevima posla. Cilj nije prikupiti veliki broj kandidata. Ako proces stvori more nekvalifikovanih kandidata organizacija će se suočiti sa visokim troškovima selekcije i popuniće mali broj mesta kandidatima koji ne ispunjavaju zahteve. Upravo iz ovih razloga brojne organizacije prvenstveno definišu ciljeve regrutovanja na osnovu kojih dalje razvijaju strategije kako bi se na osnovu njih odabrale odgovarajuće aktivnosti procesa regrutovanja. Kada organizacije definišu ciljeve i strategije procesa regrutovanja pristupaju odabiru aktivnosti regrutovanja koje

su oblikovane su tako da utiču na broj ljudi koji se prijavljuju za posao, vrstu ljudi koji se prijavljuju i verovatnoću da će oni koji konkurišu i prihvatiti posao (Breugh, A. J., 1992).

- d) **Selekcija ljudskih resursa** – se definiše kao postupak kojim se primenom unapred utvrđenih i standardizovanih metoda i tehnika za određeni posao odabiraju oni koji najbolje odgovaraju njegovim zahtevima (Bahtijarević Šiber, F., 1999). Srž kvalitetne selekcije podrazumeva postizanje maksimalne usklađenosti između zahteva posla i individualnih karakteristika, tj. identifikovanju onih kandidata koji sa svojim osobinama i potencijalima u potpunosti odgovaraju zahtevima posla (Bahtijarević Šiber, F., 1999). Odluke o izboru radnika posebno su važne jer utiču na buduće troškove ili profit organizacije što znači da postoje opravdani razlozi zbog kojih savremene organizacije troše sve više vremena, novca i stručnih znanja na organizovanje efektivnog i efikasnog procesa selekcije. Proces selekcije u praksi se razlikuje od organizacije do organizacije. Neke organizacije organizuju neformalne intervjuje, druge se u selekciji oslanjaju na razne vrste testova a određene organizacije imaju daleko više aktivnosti u procesu selekcije. Suština oblikovanja i odabira aktivnosti procesa selekcije u određenoj organizaciji nije usmerena na izbor dovoljnog broja kandidata već na rezultate izabranih kandidata na poslu i dužinom njihovog staža u organizaciji.
- e) **Orijentacija i uvođenje u posao** – proces orijentacije zaposlenih se posmatra kao sastavni deo obuke dizajniran sa ciljem upoznavanja novozaposlenih sa njihovim novim ulogama i odgovornostima, kolegama i organizacijom u celini (Klein, H. J., i Weaver, N. A., 2000). Dobro dizajnirani programi orijentacije imaju za rezultat višu produktivnost, lojalnost i doprinos radnika. Kako su orijentacija i uvođenje u posao važni za nove radnike tako su jednako važni i za postojeće radnike koji su premešteni na neko drugo radno mesto. Iako ne postoji univerzalan proces orijentacije, većina je usmerena na upoznavanje sa poslom, organizacijom, odeljenjem, procedurama i pravilima, organizacionom kulturom i razvojem zaposlenih sa ciljem poboljšanja učinka zaposlenih i sprečavanjem odlaska ljudskog kapitala (Ganser, T., 2000).
- f) **Zadovoljstvo poslom i motivacija** – zadovoljstvo poslom je stav pojedinca zasnovan na njegovoj subjektivnoj proceni i osećanjima prema nivou zadovoljstva prema faktorima vezanim za posao (Devadoss, P., i Pan, S., 2007). Brojni faktori mogu uticati na pojedinca i njegovo zadovoljstvo poslom odnosno pojedinac može biti zadovoljan jednim i nezadovoljan nekim drugim faktorom. Kako bi se utvrdilo kojim aspektima posla je pojedinac zadovoljan odnosno nezadovoljan koriste se strukturirani upitnici, intervjui, kombinacija upitnika i intervjuja i fokus grupe odnosno svaka organizacija pojedinačno pomoću navedenih metoda utvrđuje faktore zadovoljstva odnosno nezadovoljstva poslom. Motivacija se, u kontekstu organizacije, može posmatrati sa dva aspekta (Bahtijarević Šiber, F., 1999). Sa aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja. Sa aspekta menadžera motivacija je aktivnost koja obezbeđuje da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju. Oba aspekta imaju zajedničko značenje i to ulaganje napora da se postignu ciljevi odnosno posmatraju je kao proces iniciranja i usmeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarenja individualnih i organizacionih ciljeva. Proces motivacije specifičan je za svaku organizaciju i oblikuje se kako bi najbolje odgovarao njenim potrebama.
- g) **Ocena učinka i nagrađivanje** – upravljanje učinkom se definiše kao proces koji se fokusira na povećanje učinka organizacije poboljšanjem učinka i razvojem sposobnosti pojedinaca i timova čime se naglašava strategijska i integrisana ulogu samog procesa (Armstrong, M., i Baron, A., 1998). Osnovna svrha definisanja procesa upravljanja učinkom je izgradnja zajedničkog razumevanja ciljeva i upravljanje i razvoj ljudskih resursa na način koji će povećati verovatnoću da te ciljeve i postignu. Upravljanje

učinkom se kao koncept razvijao tokom dugog niza godina u okviru menadžmenta ljudskih resursa od sistema nagrađivanja prema učinku koji su fokusirani na prošlost do danas kada je usmeren na budućnost i povezan sa organizacionom strategijom (Torrington, D., i dr., 2004). Upravljanje učinkom je jedan od procesa u okviru menadžmenta ljudskih resursa koji je uključen u organizacioni razvoj, razvoj ljudskih resursa, sistem nagrađivanja i dr. (Armstrong, M., Baron, A., 2005) Prema autorima Foot, M., i Hook, C., (2011) osnovni cilj upravljanja učinkom je motivisanje zaposlenih i povezivanje individualnih sa organizacionim ciljevima. Postoje brojni načini za implementaciju samog procesa ali je krajnji cilj uvek usmeren na povezivanje doprinosa zaposlenih ostvarenju organizacionih ciljeva

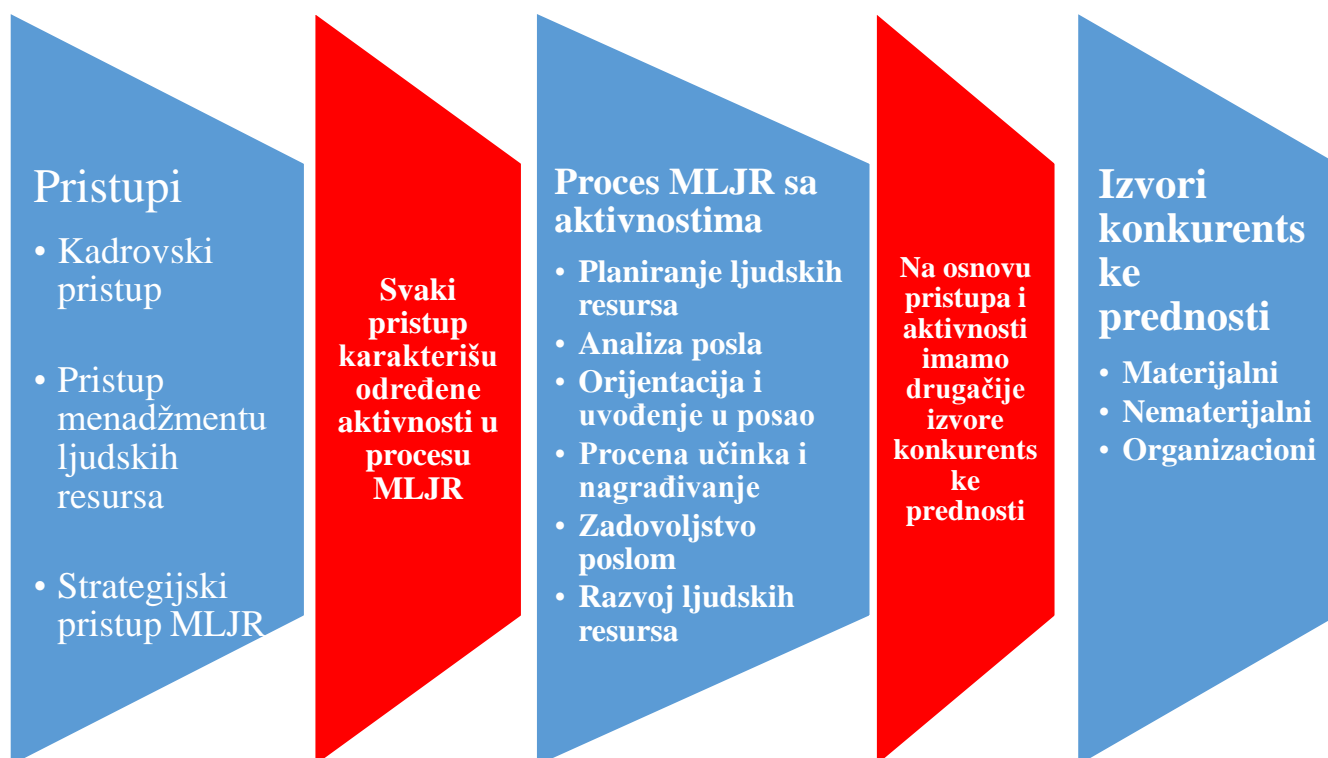
- h) **Razvoj i obrazovanje ljudskih resursa** – razvoj ljudskih resursa se definiše kao kontinuirani proces koji uključuje formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose sa drugim ljudima i ocenu ličnosti i sposobnosti a koji omogućava zaposlenom da se pripremi za buduće poslove (Bogićević Milkić, B.,2006). 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). Koncept razvoja obrazovanja kako pojedinaca, kao pripadnika društva, tako i zaposlenih, kao pripadnika organizacije, postaje jedan od ključnih faktora za sticanje konkurentske prednosti u današnjoj ekonomiji znanja i uslov za opstanak organizacija (Swanson, A. R., Holton, E. F., 2001). Razvoj ljudskih resursa u organizaciji, obrazovanjem i obukom na radnom mestu, jedan je od načina da se taj cilj i postigne. Svi ovi podaci dovode do zaključka da organizacije postaju najvažnije obrazovne ustanove današnjice.

Elemente konkurentske prednosti su takođe ispitivani sa baterijom pitanja (str. ) prema podeli autora Barney, J. B., (1991) na:

- d) Materijalne resurse,
  - e) Nematerijalne resurse i
  - f) Organizacione resurse
- a) **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 strateškog planiranja organizacije i sistem razvoja, procena i nagrađivanje zaposlenih); i **tehnološki resursi** (poslovne tajne, patenti i autorska prava),
- b) **Nematerijalni resursi** se odnose na one resurse koje konkurenti mogu teže da imitiraju, a po pravilu su ugrađeni u jedinstvene rutine i prakse koje su 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) i
- c) **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.

Slika br. 19. Šematski prikaz modela Strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti



Na osnovu prikazanog modela postavljene su osnovne i pomoćne hipoteze koje glase:

HO1 – U ispitivanim organizacijama zastupljeni su različiti pristupi menadžmenta ljudskih resursa,

HO2 – U zavisnosti od pristupa menadžmentu ljudskih resursa zastupljene su različite aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa,

HO3 – U zavisnosti od pristupa menadžmentu ljudskih resursa postoje razlike u stvaranju konkurentske prednosti bazirane na nevidljivoj imovini

i sledeće pomoćne hipoteze:

HP1 – U ispitivanim organizacijama ne postoji strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa,

HP2 – Ispitivane organizacije ne koriste ljudske resurse za stvaranje konkurentske prednosti,

HP3 – Ispitivane organizacije prepoznaju ljudski resurs kao izvor konkurentske prednosti i

HP4 – Znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih nisu u funkciji ostvarenja strategije organizacije

kao i ciljevi vezani za empirijsko istraživanje:

- a) da se utvrdi zastupljenost pristupa menadžmentu ljudskih resursa u ispitivanim organizacijama,
- b) da se utvrdi zastupljenost aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa u ispitivanim organizacijama,
- c) da se utvrde karakteristike sticanja konkurentske prednosti iz korpusa nevidljive imovine i
- d) da se utvrde nedostaci u pristupima, procesu menadžmenta ljudskih resursa i sticanju konkurentske prednosti

U ispitivanju prve osnovne hipoteze koja glasi **U ispitivanim organizacijama zastupljeni su različiti pristupi menadžmentu ljudskih resursa** analizom odgovora na tri nezavisne baterije pitanja od kojih je svaka bila vezana za jedan od pristupa dobijeni rezultati pokazuju da se u najvećem broju ispitivanih organizacija (60,46%), po mišljenju ispitanika, primenjuje kadrovski pristup menadžmentu ljudskih resursa, dok se u istom broju organizacija primenjuju pristup menadžmenta ljudskih resursa (19,77%) i pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa (19,77%) čime je potvrđena prva osnovna hipoteza, iako je raspodela u velikoj meri okrenuta ka tradicionalnom, kadrovskom, pristupu. Dobijenim rezultatima opovrgnuta je prva pomoćna hipoteza koja glasi: „U ispitivanim organizacijama ne postoji strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa“, i ispunjen je prvi empirijski cilj istraživanja.

Izdvajanjem statistički značajnih rezultata u ispitivanju prve osnovne hipoteze u odnosu na nezavisne varijable (one koje se odnose na karakteristike organizacije (delatnost i pravni oblik organizacije, broj zaposlenih u organizaciji, broj zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse i one koje se odnose na karakteristike ispitanika (pol i starost ispitanika, stepen i vrstu školske spreme, nivo menadžmenta na kome su ispitanici zaposleni, godine radnog staža, broj neposredno podređenih saradnika) možemo da zaključimo sledeće:

- Iako je bilo očekivano da će broj zaposlenih u organizaciji da razvije više svesti o potrebi upravljanja ljudskim resursima i iako rezultati istraživanja pokazuju da odgovori ispitanika zaposlenih u organizacijama sa višim brojem zaposlenih prepoznaju i izdvajaju aktivnosti pristupa menadžmenta ljudskih resursa, Spearmanovom rang korelacijom nije dobijen nijedan statistički značajan rezultat koji bi ukazao na njegovu primenu.
- Uloga odeljenja za ljudske resurse kao i broj zaposlenih u istom imaju ulogu definisanja i razvoja pristupa menadžmentu ljudskih resursa, međutim Spearmanovom rang korelacijom nije dobijen nijedan statistički značajan rezultat.
- Razlike između organizacija različite delatnosti
- Tržišna orijentisanost privatnih organizacija u odnosu na budžetsku zavisnost državnih organizacija trebala je da pokaže veću fleksibilnost i orijentisanost ka nekom od pristupa, međutim rezultati pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika.
- Obrazovanje društvenog usmerenja za razliku od obrazovanja tehničkog usmerenja trebalo je da pokaže veću usmerenost na ljudske resurse, međutim rezultati nisu pokazali statistički značajnu razliku.
- Životni iskustvo i mladalački entuzijizam posmatran iz ugla starosti ispitanika takođe, nisu pokazali statistički značajan rezultat.
- Viši stepen obrazovanja ispitanika ukazao je na statistički značajnu razliku u prepoznavanju pristupa menadžmentu ljudskih resursa koji se primenjuju u poslovanju ispitivanih organizacija.

- Viši nivo menadžmenta ispitanika ukazao je na statistički značajnu razliku u prepoznavanju i primeni pristupa menadžmenta ljudskih resursa što je i očekivano shodno poziciji na kojoj su zaposleni.
- Ispitanici sa više godina radnog staža negativnije ocenjuju pristup menadžmentu ljudskih resursa i strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa. Može se pretpostaviti da su decenije lošeg ne tržišnog poslovanja kreirale sistem u kojem ljudi nisu osnova razvoja što su ispitanici prepoznali i shodno tome nižom ocenom i stepenom slaganja ocenili oba pristupa
- Broj neposredno podređenih saradnika ispitivanih menadžera nije ukazao na statistički značajan rezultat iako bi više neposredno podređenih saradnika trebali da predstavljaju indikator za bolju razvijenost i primenu pristupa menadžmentu ljudskih resursa.
- Ispitanici u organizacijama u kojima se primenjuje strategijski pristup menadžmenta ljudskim resursima su na žalost sa najvišim stepenom slaganja ocenili i aktivnosti koje karakterišu organizacije u kojima se primenjuje kadrovski pristup ali su zato napravili jasnu razliku u odnosu na ispitanike u zaposlene u organizacijama u kojima se primenjuje pristup menadžmenta ljudskih resursa ocenjujući aktivnost Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke i prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse sa najmanjim stepenom slaganja potvrđujući osnovnu razliku između ova dva pristupa. Odnosno u organizacijama u kojima se primenjuje strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa Menadžment donosi odluke, prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse i očekuje povratnu informaciju. Iz navedenog možemo da zaključimo da u organizacijama sa sva tri pristupa, bez obzira na stepen razvijenosti ispitivanih aktivnosti, menadžment ljudskih resursa nema ravnopravnu ulogu i još uvek ima jaku zavisnost od top menadžmenta koji donosi konačne odluke.

U ispitivanju druge osnovne hipoteze koja glasi: „ U zavisnosti od pristupa menadžmentu ljudskih resursa zastupljene su različite aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa“, prvenstveno su analizirani statistički značajni rezultati koji ukazuju na karakteristike i nedostatke celokupnog procesa menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama čime je ostvaren drugi postavljeni empirijski cilj istraživanja.

Analizom statistički značajnih odgovora ispitanika za svaki podproces menadžmenta ljudskih resursa dobijeni su sledeći rezultati koji definišu karakteristike celokupnog procesa menadžmenta ljudskih resursa:

Analizom zastupljenosti aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa u ispitivanim organizacijama utvrđeno je sledeće:

- U istraživanju zastupljenih aktivnosti u okviru podprocesa planiranja ljudskih resursa u odnosu na nezavisne varijable rezultati su pokazali da postoji većina ispitivanih aktivnosti u organizacijama i to:
  - Zapošljavanje i otpuštanje se odvija po potrebi,
  - Postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od pet godina,
  - Postoje planovi unapređenja zaposlenih,
  - Postoje planovi dodatnog obrazovanja zaposlenih,
  - Postoji ocena uspeha svakog zaposlenog,
  - Vodi se individualna evidencija o svakom zaposlenom i podaci se redovno ažuriraju,
  - Za sve pozicije postoje kompletni opisi poslova čija se aktuelnost obezbeđuje redovnim ažuriranjem. Specifične dužnosti i linije odgovornosti su jasno uspostavljene i



- Postoji sistematizacija radnih mesta.

Na žalost, navedene zastupljene aktivnosti nisu u dovoljnoj meri razvijene što je i pokazalo mišljenje ispitanika koji su ih ocenjivali nižim ili višim stepenom slaganja. Ni u jednoj ispitivanoj organizaciji se nije pojavila aktivnost česte promene zaposlenih što je pozitivno sa aspekta troškova koje stvara fluktuacija, ali se ni aktivnosti zapošljavanja po utvrđenom planu i postojanju sopstvene baze podataka o zaposlenima takođe nisu prepoznate ni u jednoj organizaciji što ukazuje na operativnu a ne stratešku ulogu podprocesa planiranja ljudskih resursa.

- U istraživanju zastupljenih aktivnosti u okviru podprocesa analize posla u odnosu na nezavisne varijable rezultati su pokazali da postoje sledeće aktivnosti:
  - Postoji sistematizacija radnih mesta,
  - Mogućnost diskutovanja o opisima radnih mesta sa nadređenima,
  - Opisima radnih mesta jasno su precizirane potrebne kvalifikacije i obrazovanje, veza sa drugim poslovima, odgovornosti i mogućnost odlučivanja, specifična znanja i veštine, neposredni rukovodilac i potrebno obrazovanje i kvalifikacije.

Navedene aktivnosti ukazuju da podproces analize posla u ispitivanim organizacijama nije dovoljno razvijen i da postoji samo formalno što dovodi u pitanje kvalitet procesa regrutovanja, selekcije, ocene učinka i razvoja zaposlenih. Niko od ispitanika nije potvrdio da opisi poslova u potpunosti odgovaraju onome čime se bave, da su im potpuno jasni zadaci i odgovornosti i da su im jasno objašnjene dužnosti i odgovornosti u okviru opisa radnog mesta.

- U istraživanju zastupljenih aktivnosti u okviru podprocesa regrutovanja ljudskih resursa u odnosu na nezavisne varijable rezultati su pokazali da postoje sledeće aktivnosti:
  - Angažovanje potencijalnih kandidata odabirom ljudi van organizacije,
  - Ukoliko prijavljeni kandidati ne odgovaraju opisima radnih mesta organizacija ih obaveštava da su odbijeni,
  - Lična poznanstva utiču na odabir zaposlenih,
  - Najzastupljeniji izvor regrutovanja su poznanstva i preporuke,
  - Informacije o upražnjenom radnom mestu saznaju se preko biltena i od drugih zaposlenih

Navedene aktivnosti ukazuju da prvenstveno angažovanje potencijalnih kandidata van organizacije dovode u pitanje interni sistem napredovanja odnosno unapređenja zaposlenih. Iako su preporuke jedan od najboljih načina za regrutovanje zaposlenih isključiva usmerenost na navedeni izvor regrutovanja ograničava kreiranje kvalitetnog i heterogenog skupa kandidata koji će najviše odgovarati potrebama organizacije. Na ovaj način organizacije se ograničavaju na raspoloživ a ne na potreban skup potencijalnih zaposlenih. Informacije i upražnjenom radnom mestu ispitanici saznaju preko biltena i od drugih zaposlenih što nije iznenađujuće ako uzmemo u obzir da odeljenje za ljudske resurse postoji u 45,7% organizacija i u 52% organizacija ne postoji. U organizacijama u kojima postoji odeljenje za ljudske resurse prema rezultatima istraživanja nije bilo statistički značajnih rezultata koji bi ukazali na njegovu stratešku ulogu u menadžmentu ljudskih resursa.

- U istraživanju zastupljenih aktivnosti u okviru podprocesa selekcije ljudskih resursa u odnosu na nezavisne varijable rezultati su pokazali da postoje sledeće aktivnosti:
  - Biraju se oni kandidati koji najviše odgovaraju zahtevima posla,
  - Pregled prijava na konkurs obavljaju pravna služba, odeljenje za ljudske resurse i direktor,

- Prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja, ličnosti, opšte kulture i ne koriste se testovi,
- Oglase kreira pravna služba,
- Konačnu odluku o prijemu radniku donosi generalni direktor i direktor odeljenja za ljudske resurse

Analiza podprocesa selekcije u ispitivanim organizacijama ukazuje da u većini organizacija pregled prijava na konkurs obavlja pravna služba što nije iznenađujuće ako uzmemo u obzir da u manjem broju organizacija postoji odeljenje za ljudske resurse i da je njegova uloga operativna kao i da je najzastupljeniji kadrovski pristup menadžmentu ljudskih resursa. Iako se u ispitivanim organizacijama koriste testovi znanja, ličnosti i opšte kulture postavlja se pitanje zašto kriterijumi znanja i ličnosti nisu prepoznati u okviru sistematizacije radnih mesta. Oglase u većini organizacija kreira pravna služba, pregled prijava na konkurs obavlja direktor i konačnu odluku o izboru kandidata donosi generalni direktor što je opet karakteristika kadrovskog pristupa menadžmentu ljudskih resursa. Ohrabrujuće je da u ispitivanim organizacijama pregled prijava na konkurs obavlja i odeljenje za ljudske resurse i donosi konačnu odluku o prijemu kandidata što je karakteristika pristupa menadžmenta ljudskih resursa i strategijskog menadžmenta ljudskih resursa.

- U istraživanju zastupljenih aktivnosti u okviru podprocesa orijentacije i uvođenja u posao u odnosu na nezavisne varijable rezultati su pokazali da postoje sledeće aktivnosti:
  - Novozaposleni radnici obavljaju pripravnički staž,
  - Postoji jasan plan za obavljanje pripravničkog staža,
  - Postoji polaganje pripravničkog ispita,
  - Pripravnički staž je neophodan za kasnije samostalno obavljanje posla,
  - Svaki pripravnih ima mentora zaduženog za obavljanje pripravničkog staža,
  - U okviru pripravničkog staža novozaposleni se upoznaju sa kolegama i ciljevima organizacije i
  - Mentor za obavljanje pripravničkog staža je direktno nadređeni i kolega saradnik

Iako rezultati pokazuju razvijen podproces orijentacije i uvođenje radnika u posao ispitanici u organizacijama koje u odeljenju za ljudske resurse zapošljavaju više radnika ocenili su sve aktivnosti sa najnižim stepenom slaganja ukazujući na nezadovoljstvo. Taj rezultat potvrđuje i činjenica da je mentor za obavljanje pripravničkog staža u većini ispitivanih organizacija kolega saradnik (43,9%), da se u (22,1%) ispitivanih organizacija mentor proizvoljno određuje i da u je (22,8%) ispitivanih organizacija mentor direktno nadređeni. Takođe, niko od ispitanika nije naveo da se u okviru pripravničkog staža novozaposleni upoznaje sa načinom rada odeljenja i opisom radnog mesta. Niko od ispitanika se nije složio ni sa tvrdnjom da pripravnički staž u potpunosti osposobljava radnika za kasnije samostalno obavljanje posla što i ukazuje na nedostatak samog podprocesa.

- U istraživanju zastupljenih aktivnosti u okviru podprocesa procene učinka i nagrađivanja u odnosu na nezavisne varijable rezultati su pokazali da postoje sledeće aktivnosti:
  - U organizaciji se vrši ocena rada,
  - Postoji osoba zadužena za kontrolu rada,
  - Nadređeni Vam periodično i po potrebi jasno definiše ciljeve koje treba da postignete,
  - Nakon ocene Vašeg rada dobijate povratnu informaciju o tome da su postavljeni ciljevi ostvareni,
  - Procena rezultata utiče na zaradu,

- Kada se ostvari nadprosečan rezultat zaposleni se nagrađuje,
- Postoji odgovarajući sistem ocene učinka,
- Postoji odgovarajući sistem nagrađivanja,
- Svi zaposleni imaju jasne i istovetne informacije o mogućnostima napredovanja,
- U radu se ocenjuju ažurnost, tačnost, zalaganje za ostvarenje ciljeva, poštovanje procedura i pravila, poštovanje rokova i spremnost za prihvatanje promena
- Uspešnost obavljanja posla meri se podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih, brojem klijenata i rešenih predmeta i upoređivanjem zadatih i ostvarenih ciljeva
- Nagrađivanje se primenjuje kroz mesečne stimulacije, pohađanje kurseva / seminara, mogućnostima izbora radnih zadataka, napredovanje i pisana priznanja,
- Unapređenje zavisi od iskustva, političke pripadnosti i veze

Analizom rezultata istraživanja navedenih zastupljenih aktivnosti podprocesa ocene učinka i nagrađivanja najveće razlike su uočene između državnih i privatnih organizacija kao i proizvodnih i uslužnih organizacija. Sve navedene aktivnosti iako u ne obuhvataju celokupan sistem procene učinka i nagrađivanja možemo da zaključimo da su u dobroj meri prilagođeni potrebama ispitivanih organizacija ali i da postoje aktivnosti koje i u jednim i u drugim nisu u dovoljnoj meri razvijene a koje bi uticale na poboljšanje podprocesa analize posla, regrutovanja i selekcije ljudskih resursa kao i zadovoljstva poslom i razvoja ljudskih resursa.

- U istraživanju zastupljenih aktivnosti u okviru podprocesa zadovoljstva poslom i motivacije u odnosu na nezavisne varijable rezultati su pokazali da postoje sledeće aktivnosti:
  - Zadovoljstvo adekvatnom naknadom za rad,
  - Zadovoljstvo mogućnostima napredovanja,
  - Zadovoljstvo kompetentnošću nadređenog,
  - Zadovoljstvo mogućnostima povećanja plate,
  - Zadovoljstvo sistemom nagrađivanja,
  - Zadovoljstvo odnosima između zaposlenih u organizaciji,
  - Zadovoljstvo poslom koji obavljaju,
  - Zadovoljstvo obavljanja posla ličnim primerom nadređenog,
  - Mogućnost boljeg obavljanja posla ukoliko bi međuljudski odnosi bili bolji

Analizom rezultata istraživanja podprocesa zadovoljstva poslom i motivacije utvrđeno je da su zadovoljstvo poslom i motivacija više u manjim privatnim organizacijama dok su ispitanici u organizacijama sa višim brojem zaposlenih izrazili neslaganje sa svim navedenim aktivnostima podprocesa. Ovakav rezultat ukazuje sa u većim sistemima podproces zadovoljstva poslom nije adekvatno razvijen. Privatne organizacije koje su analizirane u okviru istraživanja u većini su imali manji i srednji broj zaposlenih u organizaciji što omogućava lakše upravljanje samim podprocesom zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih što ne znači da ne bi trebalo da imaju adekvatno definisan i razvijen sistem.

- U istraživanju zastupljenih aktivnosti u okviru podprocesa razvoja ljudskih resursa u odnosu na nezavisne varijable rezultati su pokazali da postoje sledeće aktivnosti:
  - Posao koji ispitanici rade zahteva dodatna znanja i veštine,
  - U organizaciji se organizuju obuke i obrazovanje zaposlenih,
  - Dodatne obuke i obrazovanje bi doprinele boljem obavljanju posla u organizaciji,
  - Dodatne obuke bi unapredile efikasnost posla koji se obavlja,
  - U organizaciji postoji predviđen budžet za obuke i obrazovanje zaposlenih,
  - U okviru organizacije organizuje se instruktazha,
  - Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti skraćenog radnog vremena, izbora radne smene i plaćanje troškova obrazovanja

Iako rezultati pokazuju da postoje neke aktivnosti podprocesa razvoja ljudskih resursa njihovom analizom možemo da zaključimo da su tek na prvom nivou razvijenosti odnosno nerazvijenosti. Predviđen budžet za obrazovanje u organizacijama su sa većim stepenom slaganja ocenili ispitanici u uslužnim i državnim organizacijama što pokazuje da u državnim organizacijama postoji formalizovan proces. Budžet koji je na raspolaganju u uslužnim organizacijama pokazuje da je tržište usmereno na usluge, a ne na proizvodnju. Od metoda obrazovanja na radnom mestu koristi se samo instruktaza. Niko od ispitanika nije prepoznao aktivnosti orijentacije radnika, dopune profila, profesionalno i tehničko osposobljavanje, dopunsko obrazovanje ili rotacije i privremene premeštaje što bi uticalo na usmeravanje novca na one obuke koje su zaista potrebne zaposlenima i koje bi povećale njihovu efikasnost u radu i mogućnost realizacije ciljeva organizacije.

Analizom zastupljenosti aktivnosti procesa menadžmentu ljudskih resursa u okviru pristupa menadžmentu ljudskih resursa potvrđena je druga osnovna hipoteza rada i dobijeni su prikazani rezultati u skladu sa definisanim modelom. Ti rezultati nam ukazuju na koji način u ispitivanim organizacijama možemo da menjamo pristup menadžmentu ljudskih resursa, tj koje aktivnosti iz procesa menadžmenta ljudskih resursa treba da uvedemo ili pojačamo, odnosno koje aktivnosti treba da eliminišemo. Prema rezultatima istraživanja na ispitivanom uzorku možemo izdvojiti aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa koje su statistički značajne u pristupima. Prema tome, ako postojeći Kadrovski pristup želimo da promenimo u pristup Menadžmenta ljudskih resursa ili Strategijskog menadžmenta ljudskih resursa, odnosno postojeći pristup Menadžmenta ljudskih resursa želimo da promenimo u pristup Strategijskog menadžmenta ljudskih resursa, model promena aktivnosti dat je na slici br. 20.:

	K u MLJR+	K u SMLJR+ (primeniti ili poboljšati aktivnosti)	SMLJR- (eliminirati aktivnosti)	MLJR u SMLJR+(primeniti ili poboljšati aktivnosti)	MLJR u SMLJR- (eliminirati aktivnosti)
Planiranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5. god.</li> <li>• Postoje planovi unapređenja zaposlenih</li> <li>• Postoje planovi dodatnog obrazovanja zaposlenih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5. god.</li> <li>• Postoje planovi unapređenja zaposlenih</li> <li>• Postoje planovi dodatnog obrazovanja zaposlenih</li> <li>• Sprovodi se individualna evidencija zaposlenih i podaci se redovno ažuriraju</li> <li>• Specifične dužnosti i linije odgovornosti su jasno uspostavljene</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapošljavanje i otpuštanje se odvija po potrebi</li> <li>• Postoje planovi dodatnog obrazovanja zaposlenih</li> <li>• Vodi se individualna evidencija o zaposlenima i podaci se redovno ažuriraju</li> <li>• Specifične dužnosti i linije odgovornosti su jasno uspostavljene</li> </ul>	
Analiza posla		<ul style="list-style-type: none"> <li>• U potpunosti Vam je jasno šta su Vaši zadaci i odgovornosti na poslu</li> <li>• Jasno su Vam objašnjene sve dužnosti i odgovornosti koje su definisane u okviru opisa Vašeg radnog mesta</li> <li>• Opisima posla jasno su precizirane neophodne obuke</li> <li>• Opisima posla jasno su precizirane odgovornosti i mogućnost odlučivanja</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• U potpunosti Vam je jasno šta su Vaši zadaci i odgovornosti na poslu</li> <li>• Jasno su Vam objašnjene sve dužnosti i odgovornosti definisane opisom posla</li> <li>• Obavešteni ste o tekućim i budućim promenama znanja, veština i odgovornostima vezanim za Vaš posao</li> <li>• Opisima radnih mesta jasno su precizirane neophodne obuke</li> <li>• Opisima radnih mesta jasno su precizirane odgovornosti i mogućnosti odlučivanja</li> </ul>	
Regrutovanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacije o upražnjenom radnom mestu saznajete od odeljenja za ljudske resurse</li> <li>• Informaciju o upražnjenom radnom mestu saznajete od drugih zaposlenih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaciju o upražnjenom radnom mestu saznajete od odeljenja za ljudske resurse</li> <li>• Najzastupljeniji izvor regrutovanja u Vašoj organizaciji su oglasi na Internetu</li> <li>• Na konkurs u Vašoj organizaciji se obično prijavi više od potrebnog broja kandidata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaciju o upražnjenom radnom mestu saznajete od drugih zaposlenih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaciju o upražnjenom radnom mestu saznajete od odeljenja za ljudske resurse</li> <li>• Najzastupljeniji izvor regrutovanja su oglasi na Internetu</li> <li>• Na konkurs u Vašoj organizaciji se obično prijavi više od potrebnog broja kandidata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaciju o upražnjenom radnom mestu saznajete od drugih zaposlenih</li> </ul>
Selekcija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregled prijava na konkurs obavlja odeljenje za ljudske resurse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sa potencijalnim kandidatima se obavlja intervju</li> <li>• Pregle prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja odeljenje za ljudske resurse</li> <li>• Prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja</li> <li>• Prilikom odabira radnika koriste se testovi sposobnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregled prijava na konkurs obavlja pravna služba</li> <li>• Prilikom odabira radnika ne koriste se testovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja odeljenje za ljudske resurse</li> <li>• Prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja</li> <li>• Prilikom odabira radnika koriste se testovi sposobnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregled prijava na konkurs obavlja pravna služba</li> <li>• Prilikom odabira radnika ne koriste se testovi</li> </ul>
Orijentacija u uvođenju u posao		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Po zapošljavanju posedovali ste sva neophodna znanja i veštine za obavljanje posla</li> <li>• Pripravnički staž u potpunosti osposobljava radnika za kasnije samostalno obavljanje posla</li> <li>• Novozaposlenima je neophodan pripravnički staž za upoznavanje sa poslom koji će obavljati</li> <li>• Svaki pripravnik ima mentora zaduženog za njegovu obuku</li> <li>• Pripravnik u okviru svog pripravničkog staža se upoznaje na načinom rada odeljenja</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Po zapošljavanju posedovali ste neophodna znanja i veštine za obavljanje posla</li> <li>• Pripravnički staž u potpunosti osposobljava radnika za kasnije samostalno obavljanje posla</li> <li>• Svaki pripravnik ima mentora zaduženog za njegovu obuku</li> <li>• Pripravnik se u okviru svog pripravničkog staža upoznaje sa načinom rada odeljenja</li> </ul>	

Ocena učinka i nagrađivanje		<ul style="list-style-type: none"> <li>• U vašem radu ocenjuje se zalaganje za ostvrenje rezultata</li> <li>• U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se periodičnim podnošenjem izveštaja zaposlenih</li> <li>• U Vašoj organizaciji uspešnost posla meri se upoređivanjem zadatih i ostvarenih ciljeva u određenom periodu</li> <li>• U organizaciji se vrđi ocena rada</li> <li>• Postoji osoba koja je zadzđena za kontrolu Vašeg rada</li> <li>• Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li su postavljeni ciljevi zadovoljeni</li> <li>• U toku rada za sva dodatna objašnjenja možete se obratiti nadređenom</li> <li>• Zadovoljni ste mogućnostima za napredovanja i mogućnošću iznošenja ideja</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• U vašem radu ocenjuje se zalaganje za ostvrenje rezultata</li> <li>• U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se periodičnim podnošenjem izveštaja zaposlenih</li> <li>• U Vašoj organizaciji uspešnost posla meri se upoređivanjem zadatih i ostvarenih ciljeva u određenom periodu</li> <li>• U organizaciji se vrđi ocena rada</li> <li>• Postoji osoba koja je zadzđena za kontrolu Vašeg rada</li> <li>• Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li su postavljeni ciljevi zadovoljeni</li> <li>• U toku rada za sva dodatna objašnjenja možete se obratiti nadređenom</li> <li>• Zadovoljni ste mogućnostima za napredovanja i mogućnošću iznošenja ideja</li> </ul>	
Zadovoljstvo poslom i motivacija		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smatrate da ste adekvatno plaćeni za posao koji obavljate</li> <li>• Zadovoljni ste mogućnostima napredovanja</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smatrate da ste adekvatno plaćeni za posao koji radite</li> <li>• Zadovoljni ste mogućnostima napredovanja</li> <li>• Smatrate da Vaš nadređeni ličnim primerom pokazuje kako treba raditi</li> <li>• Zadovoljni ste mogućnostima povećanja plate</li> <li>• Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja</li> <li>• Smatrate da imate previše posla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da li ste imali obuku poslednjih (što znači da nisu kraće vremena)</li> <li>• Obuke i usavršavanja zaposlenih organizuju se (što znači da su planske)</li> </ul>
Razvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U Vašoj organizaciji organizuju se rotacije i privremeni premeštaji</li> <li>• Da li ste imali obuku u poslednjih (što znači da nisu kraće vremena)</li> <li>• Obuke i usavršavanja zaposlenih organizuju se (što znači da su planske)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika</li> <li>• Svi zaposleni u organizaciji imaju mogućnost obuke i usavršavanja</li> <li>• U Vašoj organizaciji postoji budžet predviđen za obuke i usavršavanja</li> <li>• Poslednju obuku ste imali (što znači da nisu imali kraće vreme)</li> <li>• Obuke i usavršavanja organizuju se (što znači da su planske)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanje radnika</li> <li>• Svi zaposleni u organizaciji imaju mogućnost obuke i usavršavanja</li> <li>• U Vašoj organizaciji postoji budžet namenjen obukama i usavršavanju zaposlenih</li> </ul>	

Slika br. 20. Model promene pristupa menadžmenta ljudskih resursa kroz promene aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa

U ispitivanju treće osnovne hipoteze koja glasi: “ **U zavisnosti od pristupa menadžmentu ljudskih resursa postoje razlike u stvaranju konkurentske prednosti na bazi nevidljive imovine**” analizom odgovora na pitanja koja su bila vezana elemente konkurentske prednosti možemo da zaključimo da treća hipoteza nije potvrđena, odnosno ne postoji statistički značajan rezultat odnosa konkurentske prednosti i pristupa menadžmentu ljudskih resursa. Kod statistički značajnih rezultata u odnosu na delatnost i pravni oblik imamo deklarativno dobijen rezultat koji nam samo, na žalost, ukazuje na ne tržišne principe poslovanja koji vladaju u ispitivanim organizacijama. U odgovorima ispitanika ne postoji razlika u strategijskom pristupu stvaranja konkurentske prednosti na bazi fizičke-opipljive imovine nasuprot nevidljive imovine. Značaj ljudskog kapitala je jednak značaju finansijskog kapitala kao i značaju opreme koje ispitivane organizacije poseduju. Zbog stepena ekonomskog razvoja i reformi koje se sprovode odnosno ne sprovode, možemo zaključiti da u ispitivanim organizacijama još uvek robujemo postulatima postavljenim u industrijskom dobu, gde oprema koju posedujemo u najvećoj meri stvara vrednost. Jedino kao nagoveštaj prepoznavanja značaja intelektualnog kapitala a sa njime i ljudskog kapitala nasuprot finansijskog, govore nam rezultati deskriptivne analize. Tu su manjom srednjom vrednošću ocenjeni iskazi vezani za izvore stvaranja konkurentske prednosti pomoću vidljive imovine: Fizičkoj imovini kojom raspolaže (savremena oprema, povoljna lokacija) - 3.77, Finansijskim sredstvima koja poseduje - 3.42, Tehnologiji (poslovnim tajnama, inovativnim procesima, patentima, licencama, robnim markama) -3.69; a višom srednjom ocenom iskazi vezani za stvaranje konkurentske prednosti na bazi nevidljive imovine: Ljudskim resursima (iskustvu i veštinama zaposlenih, poverenju, menadžerskim sposobnostima, specifičnim procedurama u upravljanju zaposlenima) - 4.05, Organizacionim aspektima (efikasnim sistemima strateškog planiranja, sistemima evaluacije i kontrole) - 3.88, Inovacijama i kreativnosti (tehničke i naučne sposobnosti zaposlenih, inovacionim kapacitetima) - 3.86, Reputaciji organizacije (imenu brenda, reputaciji kod kupaca, reputaciji kod dobavljača) - 4.26

U ispitivanju karakteristika pristupa menadžmentu ljudskih resursa u okviru istraživanja možemo da zaključimo da se, na žalost, u većini organizacija i dalje primenjuje kadrovski pristup. Iako aktivnosti pristupa menadžmenta ljudskih resursa i strategijskog pristupa menadžmentu ljudskih resursa postoje u ispitivanim organizacijama, njihova uloga je operativna i u funkciji ispunjavanja forme bez razumevanja njihove suštine i u jačanju ljudskog kapitala, poboljšanju performansi organizacije i sticanju konkurentske prednosti. Aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa nisu povezane ni u okviru podprocesa menadžmenta ljudskih resursa a samim time ni sistemski tako da nije ni iznenađujuće da ne postoji njihova povezanost sa elementima konkurentske prednosti.

## 5. Pravci daljih istraživanja

Sagledavanjem rezultata istraživanja prema postavljenim hipotezama otvaraju se nova pitanja koja zahtevaju nove odgovore i potrebu za daljim istraživanjima, obrazovanjem, kreiranjem obuka, upitnika, drivera modela.

U okviru prve postavljene i potvrđene hipoteze koja glasi: **“U ispitivanim organizacijama zastupljeni su različiti pristupi menadžmentu ljudskih resursa** može se uočiti sledeće:

- Prevažna zastupljenost kadrovskog pristupa – dobijeni rezultati pokazali su da se u najvećem broju ispitivanih organizacija (60,46%), primenjuje kadrovski pristup menadžmentu ljudskih resursa, dok se u istom broju organizacija primenjuju pristup menadžmenta ljudskih resursa (19,77%) i pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa (19,77%). Sva tri pristupa pokazala su jaku zavisnost u donošenju odluka od top menadžmenta organizacije što njihovu ulogu bez obzira na karakteristične aktivnosti i dalje čini operativnom. U okviru formalnog obrazovanja, kako na akademskim tako i na strukovnim studijama, mora se dati akcenat na predmetu Strategijski menadžment ljudskih resursa kako bi studenti stekli neophodna znanja o ulogama i karakteristikama različitih pristupa menadžmentu ljudskih resursa i neophodne veštine za njihovu primenu. Sa druge strane putem neformalnog obrazovanja koje bi bilo okrenuto ka zaposlenima, a naročito menadžerima na svim upravljačkim nivoima, putem informativnih i instruktivnih seminara kao i obuka izvršili bi edukaciju o suštinskim ulogama različitih pristupa menadžmentu ljudskih resursa u organizacijama.
- Ovo bi rezultovalo promenom kurikuluma nastavnih planova i programa na fakultetima na kojima se izučava problematika menadžmenta ljudskih resursa.
- Analizom potreba i presekom postojećih znanja menadžera u privrednim subjektima bili bi kreirani prvenstveno instruktivni seminari u cilju upoznavanja sa ulogama, ciljevima i svrhom različitih pristupa i prezentovanja mogućnosti primene različitih pristupa menadžmentu ljudskih resursa.
- Nakon informativnih seminara drugi nivo edukacije bio bi usmeren na instruktivne seminare čija bi uloga bila usmerena na primenu metoda i tehnika za implementaciju odgovarajućeg pristupa menadžmentu ljudskih resursa.
- Treći nivo edukacije podrazumevao bi, po potrebi, i ciljne obuke za zaposlene u određenom privrednim subjektima.

U okviru druge postavljene i potvrđene hipoteze koja glasi: **„U zavisnosti od pristupa menadžmentu ljudskih resursa zastupljene su različite aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa“** – kreiranjem modela zasnovanom na pristupima i aktivnostima procesa menadžmenta ljudskih resursa, koji je prikazan u radu, otvara nam čitav set novih pitanja:

- Svaki pristup karakteriše postojanje ili nepostojanje određenih aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa, pa samim menjanjem aktivnosti možemo da menjamo pristupe. Postavlja se pitanje stalnog preispitivanja definisanih aktivnosti u upitniku koji je koncipiran u radu, postoje li karakteristike aktivnosti u pristupima u zavisnosti od: veličine organizacije, tipa vlasništva, delatnosti, ...
- Ovo bi rezultovalo dubinskim istraživanjima sa redefinisanim upitnicima čija bi uloga bila usmerena na istraživanje karakteristika u odnosu na specifične delatnosti organizacija, broj zaposlenih, tip vlasništva, industrijske grane itd., sa ciljem kreiranja specifičnih modela menadžmenta ljudskih resursa.



U okviru treće postavljene i opovrgnute hipoteze koja glasi: „**U zavisnosti od pristupa menadžmentu ljudskih resursa postoje razlike u stvaranju konkurentske prednosti na bazi nevidljive imovine**“ rezultat istraživanja najbolje oslikava stanje privrede u ispitivanim organizacijama i ukazuje da su one zarobljene u prošlim vremenima – postulatima koji su vladali u poljoprivrednom i industrijskom dobu. Vrednost čoveka kao izvora konkurentske prednosti nije uočena, tome ide u prilog i odliv mozgova karakterističan za ovaj prostor.

- Ovo bi rezultovalo obukama menadžmenta o izvorima konkurentske prednosti zasnovanih na materijalnim, organizacionim i nematerijalnim resursima sa definisanjem karakteristika, dražvera, metoda i tehnika upravljanja kako bi se moglo preći na sledeći korak koji podrazumeva identifikovanje i merenje ljudskog kapitala kao i kreiranje strategija na bazi ljudskih potencijala.

## 6. Literatura

1. Adamson, S. J., Noeleen D., Viney C., (1998): "The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice", *British Journal of Management*, 9 (4): str.251-259
2. Anderson, C., (1994): *Black Labour White Wealth: The Search For Economics Justice*, Povernomics Corp Of America
3. Amble, B., (2006): "Organizations Slow To Integrate New Hires", pristupljeno 4. tog jula 2014, <http://www.management-issues.com/2006/12/15/research/organisations-slow-to-integrate-new-hires.asp>
4. Armstrong, M., i Baron, A., (1998): „Performance Management: The New Realities“, London: Institute Of Personnel and Development
5. Armstrong, M., i Baron, A., (2005): „Managing Performance: Performance Management In Action“, London: Cipd
6. Adams, J. S., (1963): „Toward an Understanding of Inequity“, *Journal of Social Psychology*, br. 67
7. Armstrong, M., (2008): *Strategic Human Resource Management-A Guide to Action*, 4 ed., Kogan Page Limited, London
8. Arthur, J. B., (1992): "The Link Between Business Strategy And Industrial Relations Systems In American Steel Minimills", *Industrial and Labour Relation Review*, (45): str. 488-506
9. Arthur, J. B.; (1994.): "Effects Of Human Resource Systems On Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 27(3): str. 670-687
10. Arthur, M., Rousseau, D., (1996): "A Career Lexicon for the 21<sup>st</sup> century", *Academy of Management Executive*, 10(4): str. 28-39
11. Bahtijarevic – Šiber F., (1999.): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Golden marketing, Zagreb
12. Baird, L., Meshoulam, I., (1988): "Managing Two Fits Of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 13(1): str. 116-128
13. Barney, J. B. (1991.), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
14. Bartel, A. P., (2004): „Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence From Retail Banking“, *Industrial and Labour Relations Review*, (57): str.181-204
15. Beaumont, P., (1993): *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*, Sage Publications, Inc.
16. Becker, B., Gerhart, B., (1996): "The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress And Prospects", *Academy of Management Journal*, 39(4): str. 779-801
17. Becker, B.E., Huselid, M.A., i Ulrich, D., (2001): „The HR Scorecard: Linking People, Strategy, And Performance“, Boston, MA: Harvard Business School Press
18. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., i Walton, R., (1984): *A Conceptual View of HRM in Managing Human Assets*, Free Press, New York
19. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., i Walton, R., (1984): *Human Resource Management: a General Manager's Perspective*, New York: Free Press.
20. Borman, W. C., (1991): "Job behavior, performance, and effectiveness", u: Dunnette, M. D., Hough, L. M., (1991): *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2 nd ed., Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA, prema: Ulrich, D., (1997): "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results", *Human Resource Management*, 36(3): str. 303-320
21. 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
22. Boxall, P., (1996): "The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm", *Human Resource Management Journal* 6(3): str. 59-75
23. 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
24. Budhwar, P., (2000): "Strategic Integration And Devolvement Of Human Resource Management In The UK Manufacturing Sector", *British Journal of Management*, 11(4): str. 285–302
25. Butler, J. E., Ferris, G. R., i Napier, N. K., (1991): *Strategy and Human Resource Management*, Cincinnati, OH: Southwestern
26. Byars, L. L., i Rue W. L., (2006): *Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin,
27. Boljanović Đorđević, J., Pavić, S. Ž., (2011): *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
28. Sanchez, J. I.,(1994): "From Documentation To Innovation: Reshaping Job Analysis To Meet Emerging Business Needs", *Human Resource Management Review*, 4(1): str. 51-74
29. Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D., (1993): navedeno prema: *Human Resource Management*, 5<sup>th</sup> ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
30. Carroll, S. J., Paine, F. T., Ivancevich, J. J., (1972): „The relative Effectiveness of Training Methods- Experts Opinion Research“, *Personnel Psychology*
31. Cascio, F. W., (1998): *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Irwin McGraw-Hill

32. Kovach, A. K., (2002): "The Use Of Genetic Information In The Workplace", *Business and Society Review*, [Volume 107\(4\)](#) str. 433–455
33. Sadri, J. i Chatterjee, V., (2003): "Building Organizational Character through HRIS", *International Journal of Human Resources Development and Management*, br. 3, str. 84-98
34. Lederer, A. L., (1984): "Planning and Developing a Human Resource Information System", *The Personnel Administrator*, br. 29, str. 27-39
35. Tetz, F. F., (1973): "Evaluating Computer-Based Human Resource Information Systems: Cost vs. Benefits", *Personnel Journal*, br. 52, str. 451-455
36. Megginson, L. C., Franklin, M., Byrd, J., (1995): *Human Resource Management*, Houston, TX: Dame Publications
37. Holley, W. H., i Jennings, K., (1997): *The Labour or Relations Process*, The Dryden Press, Hinsdale, FL
38. Leap, T. L., i Crino, M. D., (1993): *Personnel/human resource management*, New York: Macmillan Pub. Co.
39. Gael, S., (1988): "The Job Analysis Handbook For Business, Industry And Government", br. 2., New York: McGraw-Hill
40. Levine, E. L., Ash, R. A., Hall, M., Sistrunk, F., (1983): "Evaluation of Job Analysis Methods by Experienced Job Analyst", *Academy of Management Journal*, br. 26, str:339-348
41. Jančićević, N., (2008): *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd
42. Grinberg, Dž., Baron A., (1998): *Ponašanje u organizacijama*, ŽELNID, Beograd
43. Mintzberg, H., (1994): "The Fall And Rise Of Strategic Planning", *Harvard Business Review*
44. Mintzberg, H., (2000): "View From The Top H. Mintzberg On Strategy And Management", *Academy of management Executive* 14(3), str. 31-42
45. Cascio, F.W., (1991): "Costing human resources: The financial impact of behavior ion organizations", (3rd ed.), Boston: PWS - Kent
46. Colakoglu S., Lepak, P. D., (2006): "Measuring Human Resources Management Effectiveness Considering Multiple Stakeholders in Global Context", *Human Resources Management Review*
47. Walker, J. W., (1992): *Human Resource Strategy*, New York: McGraw Hill
48. Rothwell, W. J., (1994): *Effective Succession Planning* American Management Association, New York
49. Bramham, J., (1994): *Human Resource Planning (2ndEds)*, London, IPD
50. Unterman, I., (1974): "American Finance: Three Views of Strategy", *Journal of General Management* 1(3), str. 39-47
51. Smith, K., (1996): "Managing without Traditional Strategic Planning: The Evolving Role of Top Management Teams," navedeno prema Flood, P., i dr., (1996): *Managing without Traditional Methods: International Innovations in Human Resource Management* Workingham, Addison Wesley
52. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2005): *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb
53. Taylor, S., (1998): *People and Organizations, Employee Resourcing*, The Cronwell Press Ltd, UK
54. Bennison, M., Casson J., (1984): *The manpower planning handbook*, McGraw Hill Higher Education
55. Thomason, G., (1988): *A Textbook of Human Resource Management* London: Institute of Personnel Management
56. Bell, D. J., (1989): "Why Manpower Planning is Back in Vogue", *Personnel Management*
57. 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*
58. Collis, D. J., i Montgomery C. A., (1995): "[Competing on Resources: Strategy in the 1990s](#)", *Harvard Business Review* 73 (4) str. 118–128
59. Torrington, D., Hall L., Taylor S., (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd
60. 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
61. DeCenzo, A. D., Robbins P. S., (1995): *Human Resource Management*, 5th ed., Wiley and Sons
62. DeCenzo A. D., Robbins P.S., Verhulst L. S., (2010): *Fundamental of Human Resource Management*, 11th ed., Wiley and Sons
63. Delaney, J. T., Huselid, M. A., (1996): "The Impact Of Human Resource Management Practices On Perceptions Of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4) str. 949-969
64. Delery, J. E., Doty, D. H., (1996): "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39(4) str. 802-835
65. Delery, J.E., (1998): „Issues Of Fit In Strategic Human Resource Management: Implications For Research“, *Human Resource Management Review*, br. 8., str.289-310
66. Delery, J. E., Shaw, J. D., (2001): „The Strategic Management Of People In Work Organizations: Review, Sinthesis And Extension“, navedeno prema G.Ferris (ed.), *Research in personnel and human resource management*, br. 20., str.165-197, Greenwich, CT:JAI Press
67. Denison , D., (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, John Willey and Sons

68. Dess, G. G., Lumpkin G. T., Eisner A. B., (2007): *Strategijski menadžment*, Data status , Beograd
69. Dessler, G., (2002): *Framework of Human Resource Management*, 2nd Edition, The Dryden Press, Prentice Hall, New Jersey
70. 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*
71. Dowling, P. J., Schuler R., (1993): *International dimensions of Human Resource Management*, Wadsworth Publishing
72. Dulebohn, H. J., Ferris, R. G., Stood, T. J., (1995): *Handbook of human resource management*, Blackwell Oxford, UK, str. 18-41
73. Dutta, S., Narasimhan, O., Rajiv, S., (2005): "Conceptualizing And Measuring Capabilities: Methodology And Empirical Application", *Strategic Management Journal*, 26(3)
74. Dyer, G.W., (1983): „Managing Continuity In The Family Owned Business“, *Organizational dynamics*
75. Dyer, G.W., (1999): „Training Human Resources Champions for twenty first century“, *Human Resources Management*, br. 38, str. 119-124
76. Dyer, L., (1985): "Strategic Human Resources Management And Planning", *Research in personnel and human resources management*, Greenwich, CT:JAI, Press
77. Dyer, L., Reeves, T., (1995): „Human Resource Strategies And Firm Performance: What Do We Know And Where Do We Need To Go?“, 10th World Congress of the International Industrial Relations Association, Washington, DC
78. Deephouse, D.L., (1999): „To Be Different, Or To Be the Same? It's A Question (And Theory) Of Strategic Balance“, *Strategic Management Journal*, 20 (2) str. 147-166
79. Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. 1999. Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25: 385-415
80. Ferris, G. R., Russ, G. S., Albanese, R., Martocchio, J. J., (1990): "Personnel/Human Resources Management, Unionization, and Strategy Determinants of Organizational Performance", *Human Resource Planning*, br. 13, str. 215-227
81. Fitz – enz, J., (2000): *How to Measure Human Resource Management*, McGraw-Hill Education
82. Gerhart, B., Milkovich, G. T., (1992): "Employee compensation: Research and practice", navedeno prema: Dunnette, M. D., Hough, L. M., (1992): *Handbook of industrial and organizational psychology*, br. 3., Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA, prema: Ulrich, D. (1997), "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results", *Human Resource Management*, 36(3) str. 303-320
83. Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G., Snell, S.A., (2000): "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does it Influence Effect Size Estimates?" *Personnel Psychology*, 53(4) str. 803–834
84. Godard, J., (1997): „Whiter strategic choice: Do managerial IR ideologies matter?“, *Industrial Relations*, br. 36, str. 2016-226
85. Golden, A. K., Ramanujam V., (1985): "Between A Dream And A Nightmare: On The Integration Of The Human Resource Management And Strategic Business Planning Processes", *Human Resource Management*, 24 (4) str. 429–452
86. Gomez – Mejia, L. R., (1988): „The Role Of Human Resource Management Strategy In Export Performance-Longitudinal Study“, *Strategic Management Journal*, br. 9., str.493-505
87. Gómez-Mejía, L. R. (1992): „Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance“, *Strategic Management Journal*, 13(5) str. 381-397
88. 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)
89. Grubić – Nešić, L., (2005): *Razvoj ljudskih resursa*, Novi Sad, AB print
90. Grubić-Nešić, L, Savić, T., Tot, V., (2008): "Human resources recruitment and selection in the function of intelligent business“, *Zbornik radova IIS*, Novi Sad, str.529-536
91. Guest, D. E., (1990): "Personnel Management: The End of Orthodoxy", *British Journal of Industrial Relations*, 29, (2), str. 149-176
92. Guest, D. E., (1999): "Human Resource Management: The Workers' Verdict", *Human Resource Management Journal*
93. Guthrie, J. P. (2001): "High Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, 44(1) str. 180-190
94. Hackett, P., (1978): *Interview skill training: Role play exercise*, London: Institute of Personnal Management
95. Hellreigel, D., Slocum J. W., (2003): *Organizational behavior*, South-Western College Pub
96. Heskett, J. L., Sasser, W. E. J., Schlesinger, L. A., (1997): „The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value“, New York: The Free Press
97. Huang, C.T., (1998): „The Strategic Level Of Human Resource Management And Organizational Performance: An Empirical Investigation“, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(2) str. 59-72

98. 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
99. Huselid, M. A., Becker, B. E. (1997): "The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth", [www.ilr.cornell.edu/cahrs](http://www.ilr.cornell.edu/cahrs), str. 1-23
100. Huselid, M. A., Becker, B. E., Beatty, R. W., (2005): "The Workforce Scorecard – Managing Human Capital to Execute Strategy", Harvard Business School Press, Boston, MA
101. Ichiniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G., (1997): „The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines“, *The American Economic Review*, br. 87., str. 291-313
102. Ingham, J., (2007): *Strategic human Capital Management - Creating Value Through People*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK
103. Jakob, R., (1994): "Why Some Customers Are More Equal Than Others", *Fortune*, str. 215-224
104. Jackson, S.E., Schuler, R.S., (1995): "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments", *Annual Review of Psychology*, br. 46, str. 237-264
105. 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
106. Katz, R. L., (1974): "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, 52(5), str. 90-120
107. Kepes, S., Delery, J. E., (2007): "HRM systems and the problem of internal fit", *nevedeno prema: P. C., Boxall, J. Purcelland, P. M. Wright (Eds.), The Oxford handbook of human resource management*, str. 385-404
108. Koch, J. M., McGrath, J. M., (1996): „Improving Labor Productivity: Human Resource Policies Do Matter“, *Strategic Management Journal*, 17(5) str 335-354
109. Kochan, T. A., Barocci, T. A., (1985): *Human resource management and industrial relations*, Boston: Little Brown
110. Kochan, T. A., Gittell, J. H., Lautsch, B., (1995): "Total Quality Management and Human Resource Systems: An International Comparison," *International Journal of Human Resource Management*, 6(2) str. 201-222
111. Kovach, K. A., Hughes, A. A., Fagan, P., Maggitti, P. G., (2002): "Administrative and strategic advantages of HRIS", *Employment Relations Today*, 29(2) str. 43-8
112. Kravetz, D., (1988): *The Human Resources Revolution – Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Success*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA
113. Lado, A. A., Wilson C. A., (1994): „Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective“, *Academy of Management Review*, 19 (4) str. 699-727
114. Lawler, E. E., (1992): *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement System*, San Francisco, Jossey – Bass;
115. Lawler, E.E., Mohrman A. S., Ledford, E. G., (1992): *Employee Involvement in America: An assessment of Practices and Results*, San Francisco, Jossey-Bass
116. Lederer, A. L., (1984): "Planning and developing a human resource information system", *The Personnel Administrator*, 29(8) str. 27-39
117. Legnick-Hall, C. A., Legnick-Hall, M. L., (1990): *Interactive HRM and strategic planning*, Quorum books, Westport,
118. 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
119. Lepak, D. P., Snell, S. A., (2002): "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations" *Journal of Management*, 28(4), str. 517–543.
120. 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
121. Mabey, C., Salaman, G., Storey, J., (1998): *Strategic Human Resource Management – A Reader*, SAGE Publications, London
122. MacDuffie, J. P., (1995): "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), str. 197-221
123. Martell, K., Carroll, J. S., (1995): „Which Executive Human Resource Management Practices Are Associated With Higher Firm Performance?“, *Human Resource Management*, br. 34, str. 497-512
124. Marušić, S., (1999): "Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva – kadrovska funkcija: stanje i projekcija", *Ekonomski pregled*, 50(7-8) str. 673-698
125. Mayo, A., (2001): *The Human Value of the Enterprise: Valuing people as assets – monitoring, measuring, managing*, London: Nicolas Brealey
126. McCormic, E. J., (1979): *Job Analysis: Methods and Applications*, New York: AMACOM
127. McDuffie, J.P., (1995): „Human Resource Bundles And Manufacturing Performance: Organizational Logic And Flexible Production System In The World Of Autoindustry“, *Industrial and Labour Relations Review*, br. 48, str. 197-221
128. McKee, D., (1997): „The Human Resource Profession: Insurrection Or Resurrection?“, *Human Resource Management*, 36 (1) str. 151-156

129. Miles, R. E., Snow, C. C., (1984): "Fit, Failure and The Hall of Fame", *California Management Review*, 26(3), str. 10-28
130. Bogičević Milkić, B., (2006): Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta: Čugura Print, Beograd
131. Miller, P., (1989): "Strategic Human Resource Management: What it is and what it isn't", *Personnel Management*, Février, str. 46-51
132. Miller, F. B., Coghill, M. A., (1964): „Sex and the Personnel Manager“, *Industrial and Labor Relations Review*, br. 18., str. 32-44
133. Nasar, S., (1994): "The American Economy Back on Top", *New York Times*, str. 1
134. Noe, R. A., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2005): Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb
135. Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. W., (2000): *Human Resources management: gaining a competitive advantage* (3rd ed.), Boston, McGraw-Hill
136. O'Reilly, A. C., Pfeffer, J., (2000): "Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people", Harvard Business School Press, Boston
137. Patterson, M., West, M., Lawthorn, R., Nickell, S., (1997): „Impact Of People Management Practices On Business Performance“, *Issues in people management*, br. 22, London: ipd
138. Pfeffer, J., (1994): "Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Work Force", Boston, Harvard Business School Press
139. 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
140. Porter, M., (1985): *Competitive Strategy*, New York, Free Press
141. Pržulj, Ž., (2002): Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 11
142. Purcell, J., (1992): "The Impact of Corporate Strategy and Human Resource Management", navedeno prema J. Storey (ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge: London, str. 67–91
143. Purcell, J., Kinne, N., Hutchinson, S., (2003): Understanding the people and performance link: unlocking the black box, London: CIPD, str. 88
144. Rothstein, H. R., (1999): „Recruitment and selection: benchmarking at the millennium“, navedeno prema A. I. Kraut, A. K. Korman (1999): *Evolving practices in human resources management* (str 170-182), San Francisco, CA, Jossey-Bass
145. Sadri, J., Chatterjee, V., (2003): "Building organizational character through HRIS", *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (1) str. 84-98.
146. Savić, T., (2007): Prijem zaposlenih kao elemenat upravljanja ljudskim resursima u organizacijama Rasinskog okruga, magistarski rad, Fakultet za menadžment, Novi Sad
147. Savić, T., (2008): Doživotno obrazovanje na nivou organizacije, Monografija implikacije doživotnog učenja na kreiranje inovacione kulture, projekat inovaciona kultura kao faktor u formiranju i razvoju inovacionih sistema, Fakultet za menadžment, Novi Sad, str. 173-187
148. Savić, T., Aleksić, S., Grubić Nešić, L., Tot, V., (2009): Prijem zaposlenih u funkciji poboljšanja performansi organizacije, 14. Internacionalni naučni skup, SM2009, Palić
149. Savić, T., Tot, V., (2009): Znanje kao strategijski resurs u funkciji sticanja konkurentske prednosti, Peta majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet, Bor, str. 446-453
150. Savić Tot, T., Tot, V., Sajfert, Z., (2012): The role of organization in training and education of employees, časopis *Industrija*, 40 (3)
151. Savić Tot, T., Tot, V., (2010): Strategijski menadžment ljudskih resursa kao ambijent kreativnog korišćenja ljudskog kapitala, Monografija sa Pokrajinskog projekta, Inovativnost, kreativnost, učenje-svakodnevno iskustvo uspešnog biznisa: projekat Inovaciona kultura kao faktor u formiranju i razvoju inovacionih sistema, Fakultet za menadžment, Novi Sad
152. Schuler, R. S., Jackson, S. E., (1987): „Linking competitive strategies with human resource management practices“, *The Academy of Management Executive*, 1(3), str. 207-219
153. Schuler, R. S., Riverom J. C. R., (1989): "Organizational Characteristics as Predictor of Personnel Practices", *Personnel Psychology* 42(4) str. 727-86
154. Schuler, R. S., Walker, W. J., (1990): "Human resources strategy: Focusing on issues and actions", [Organizational Dynamics](#), 19 (1) str. 5-19
155. Schuler, R. S., (1992): "Linking the People with the Strategic Needs of the Business", *Organizational Dynamics*, str. 18–32
156. Schuler, R. S., (1995): *Managing Human Resources*, 5<sup>th</sup> ed, West Publishing Company
157. Schuler, R. S., Jackson, S., (1999): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices" prema: *Strategic human resource management*, Schuler R. S., and Jackson, S., Oxford: Blackwell Publishers Ltd., str. 159–76
158. 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



159. Singh, K., (2004): „Impact of HR practices on perceived firm performance in India“, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42 (3), str. 301-317
160. Som, A., (2008): „Innovative Human Resource management and Corporate Performance in the Context of economic Liberalization in India“, *Thunderbird International Business Review*, 49(2) str. 1-33
161. Tamkin, P., Giles L., Campbell, M., Hillage, J., (2004): „Skills Pay: The contribution of skills to business success“, Institute for Employment Studies
162. Terpstra, D. E., Rozell, E. J., (1993): “The Relationship of Staffing Practices to Organizational level Measures of Performance”, *Personnel Psychology*, br. 46., str. 27-48
163. Tessema, M. T., Soeters, J. L., (2006): „Challenges and Prospects of HRM in Developing Countries: Testing the HRP-Performance Link in Eritrea Civil Service“, *International Journal of Human Resource Management*, 17(1) str. 86-105
164. Tetz, F. F., (1973): “Evaluating computer-based human resource information systems: costs vs benefits”, *Personnel Journal*, br. 52, str. 451-455
165. Tichy, N. M., Fombrun, C. J., Devanna, M. A., (1982): “Strategic Human Resource Management”, *Sloan Management Review*, br. 23., str. 47-61
166. Thomas, S. A., Ramaswamy K., (1996): „Matching Managers to Strategy: Further Tests of the Miles and Snow Typology“, *British Journal of Management*, 7(3) str. 247–261
167. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd
168. Tsui, A. S., Gomez-Mejia, L. R., (1988): "Evaluating human resource effectiveness", navedeno prema: Dyer, L. (ed.) (1988): *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Inc., Washington, D.C.
169. Tyson, S., (1997): „Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance“, *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3) str. 277 290
170. Vujčić, V., Čamilović, S., (2007): *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-tehnokonsalting, Beograd
171. Wan, D., Ong Huat, C., Kok, V., (2002): „Strategic Human Recourse Management And Organizational Performance In Singapore“, 34(4) str.33-42, Sage Publications
172. Walton, R. E., (1985): „From control to commitment in the workplace“, *Harvard Business Review*, br. 62., str.77-84
173. 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
174. Wright, P. M., McMahan, G. C., (1992): „Theoretical perspectives for strategic human resource management“, *Journal of Management*, 18 (2) str. 295
175. Wright, P. M., McMahan, G. C., (1999): “Theoretical Perspectives for SHRM”, navedeno prema: In *Strategic Human Resource Management*, (Eds.) R. Schuler and S. Jackson, str. 49–72. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
176. Wright, P. M., i Snell, S. A., (1991): „Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management“, *Human Resource Management Review*, 1(3), str. 203-225
177. 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
178. Wright, P. M., McMahan, G. C., MC-Williams, A., (1994): "Human Resource and sustained competitive advantage: A Resource Based perspective", *International journal of Human Resource Management* 5(2), str. 301-326.
179. Wright, P. M., Barney, J. B., (1998): “On becoming strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage”, *Human Resources Management Journal*, 37 (1), str.31-46
180. Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S.A., Gerhart, B. A.,(1998): “Strategic human resources management: Building human capital and organizational capability”, Technical report sponsored by the strategic human resources foundation and the human resources planning society
181. Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A., Gerhart, B., (2001): “Comparing Line and HR Executives-Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions”, *Human Resource Management*, br. 30, str. 111-123
182. Wright, P. M., Smart, D. L., McMahan, G. C., (1995): “Matches Between Human Resources and Strategy Among NCAA Basketball Teams”, *Academy of Management Journal*, br.38., str. 1052-1074
183. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Lepak, D. P., (1996): „Human resource management, manufacturing strategy and firm performance“, *Academy of Management Journal*, br.39., str 836-866
184. Batt, R., (2002): „Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth“, *Academy of Management Journal*, br. 45., str. 587–597
185. Lawler, E. E., (1992): *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*, San Francisco, CA, Jossey – Bass
186. Lawler, E. E., (1973): “*Motivation in Work Organization*”, *Administrative Science Quarterly* 20 (2), str. 313-317
187. Lawler, E. E., Porter, L. W., (1963): „Perceptions regarding management compensation“, *Industrial Relations*, br. 3, str. 41-49
188. James, L. R., Johnes A. P., (1974): „Organizational climate: A review of theory and research“, *Psychological Bulletin*, br. 81., str. 1096-1112

189. Schneider, B., (1983): „Work climates: An interactionist perspective“, navedeno prema: N. W., Feimer, E. S., Geller, (eds), *Environmental Psychology*, str.106-128
190. Wood, S., de Menezes L., (1998): „High commitment management in UK: Evidence from workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills practices survey“, *Human relations*, br. 51, str. 485-517
191. Guthrie, J., (2001): „High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand“, *Academy of Management Journal*, br. 44., str.180-192
192. 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
193. Osterman, P., (1994): „How common is workplace transformation and who adopts it?“, *Industrial and Labor Review*, br. 47., str. 173-188
194. Zachratos, A., Barling, J., Iverson, R. D., (2005): „High performance work systems and occupational safety“, *Journal of applied psychology*, br. 90., str. 77-84
195. Greer, R. C., Peters, H. L., (1993): *Managing Human Resources Decisions: A Computer-based Casebook*, Irwin Professional Publishing; 2nd Revised edition
196. West, M. A., Patterson, M., Lawthom, R., Nickell, S., (1997): „Impact of people management practices on business performance“, London: Institute of Personnel and Development, Issued in *People Management*, br. 22
197. Watson, W., (1999): *Human capital Index: Human capital as a Lead Indicator of Shareholder Value*
198. Gerhart, B., (2005): „Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach“, *Management Review*, br.16., str. 174 185
199. McDonald, D., Smith, A., (1995): „A proven connection: Performance management and business results“, *Compensation and Benefits Review*, 27(1), str. 59-62
200. Gerhart, B., Trevor, C. O., (1996): „Employment Variability under Different Managerial Compensations Systems“, *Academy of Management Journal*, 39(6), str.1692-1712
201. Bartel, A. P., (1994): „Productivity Gains from the Implements of Employee Training Programs“, *Industrial Relations* 33(4), str, 411-425
202. McDonald, D., Smith A., (1995): „A Proven Connection: Performance Management and Business Results“, *Compensation and Benefits Review*, 27(1), str. 59-64
203. Gerhart, B., Trevor, C. O., (1996): „Employment Variability under Different Managerial Compensations Systems“, *Academy of Management Journal*, 39(6), str. 1692-1712
204. Black, S. E., Lynch, L., (2001): „How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity“, *Review of Economics and Statistics*, br. 83., str. 434-445
205. Levine, E. L., Ash, R. A., Hall, M., Sistrunk, F., (1983): „Evaluation of Job Analysis Methods by Experienced Job Analyst“, *Academy of Management Journal*, br. 26, str. 339-348
206. Sanchez, J. I., (1994): „From documentation to innovation: Reshaping job analysis to meet emerging business needs“, *Human Resource Management Review*, 4(1), str. 51-74
207. Cascio, F. W., (1998): *Applied psychology in human resource management*, Prentice – Hall, London
208. Siddique, C. M., (2004): „Job analysis: A strategic human resource management practice“, *International journal of Human Resource Management*, 15(1), str. 219-244
209. Mc Cormick, E., (1976): „Job and task analysis“, navedeno prema: M. Dunnette (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 33 (4), str. 98-100
210. Ash, R., (1988): „Job analysis in the world of work“ navedeno prema: Gael, S., (1988): *The job Analysis Handbook/or Business* (str. 3-13), New York: John Wiley and Sons
211. Gael, S., (1988): *The job analysis handbook for business, industry and government*, Vol. II, New York: McGraw-Hill
212. Bowin, R. B., Harvey, D., (2001): *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
213. Anthony, W. P., Kacmar, K. M., Perrewe, P. L., (2002): *Human Resource Management: A Strategic Approach*, 4th ed., New York: South-Western
214. Cornelius, E., Carron, T., Collins, M., (1979): „Job Analysis Models and Job Classifications“, *Personnel Psychology*, br. 22., str. 693 – 708
215. Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S., (1998): *Managing Human Resources*, 11th edn., Cincinnati, OH: South Western College Publishing
216. Billsberry, J., (2007): *Experiencing recruitment and selection*, Hoboken, NJ: Wiley & Sons
217. Breaugh, J. A., Macan, T. H., Grambow, D. M., (2008): „Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research“, navedeno prema Hodgkinson, G. P., Ford, K. J., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, br. 23., (str. 45–82), New York: John Wiley & Sons



218. Saks, A. M., (2005): „The impracticality of recruitment research“, navedeno prema: Evers, A., Anderson, N., Voskuijl, O.,: Handbook of personnel selection (str. 47–72), Malden, MA:Blackwell
219. 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](#)
220. 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
221. Breaugh, A. J., Strake, M., (2000): „Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions“, *Journal of Management*, 26(3), str. 405-434
222. Williams, C. R., Labig, C. E., Stone, T. H., (1993): „Source of recruiting effects“, *Journal of Applied Psychology*, 78(2), str. 166
223. 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
224. 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. 928-944
225. Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Webster, J., (2003): „Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews: A field investigation“, *Journal of Applied Psychology*, br. 88., str. 944–953
226. Jattuso, M. L., Sinar, E. F., (2003): „Source effects in internet-based screening procedures“, *International Journal of selection and assessment*, br. 11., str. 137-140
227. Breaugh, A. J., (2008): „Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research“, *Human Resource Management Review*, br. 18, str. 103-111
228. Breugh, A. J., (1992): *Recruitment, Science and Practice*, Boston: PWS, Kent
229. Mahoney, T. A., (1989): *Employment Compensation Planning and Strategy*, Washington DC
230. [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs)
231. Zemke, R., Raines C., Filipezak, B., (2000): *Generations at work*, New York, Amacom
232. IRS (1999): *Cost effective recruitment: An IRS survey of employers experience*, *Employee Development Bulletin*, str. 115
233. Guetal, G. H., Guetal, L. D., Stone, L., (2002): *The Brave New World of e – HR Human Resources Management in the Digital Age*, Editors Foreword by Eduardo Salas
234. Patterson, M., West, M., Lawthorn, R., Nickell, S., (1997): *Impact of people management practices on business performance*, London: Institute of Personnel and Development
235. Lewis, C., (1985): *Employee Selection*, London: Hutchinson
236. Boyatzis, R., (1982): *The Competent Manager*, Chichester, John Wiley and Sons
237. Anderson, N., Shackleton, V., (1993): *Successful Selection Interviewing*, Blackwell, Oxford
238. Fletcher, C., i dr. (1990): „Personality tests: The great debate“, *Personnel Management*
239. Plumbley, P. R., (1985): *Recruitment and Selection*, 4<sup>th</sup> edition, London: Institute of Personnel Management
240. Sherman, A. W., Bohlander, G., Chruden, H., (1988): *Managing Human Resources*, Cincinnati: South-Western Publishing Co., 8<sup>th</sup> Edition
241. Brown, S. P., (1996): „A meta-analysis and review of organizational research on job involvement“, *Psychological Bulletin*, br. 120., str. 235–255
242. 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
243. Werner, M., Randy L. D., (2009): *Human resource development*, 6<sup>th</sup> ed., Cengage Learning
244. Gregg, P., Wadsworth J., (1999): *The State of Working Britain*, Manchester University Press, Manchester
245. Ganser, T., (2000): *Evaluating a University Mentoring Program for K-12 Teachers: The University of Wisconsin-Whitewater Beginning Teacher Assistance Program*
246. Mondy, R. W., Noe, R. M., Premeaux, S. R., (2002): *Human Resources Management (8Ed.)*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc
247. 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
248. Whiseand, P., Rush, G., (1988): *Supervising Police Personnel: Back to Basics*, Prentice Hall, New Jersey
249. Locke, E. A., (1976): „The Nature and Causes of Job Satisfaction“, navedeno prema: Dunnette M. D., (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, str. 1297-1343. Chicago: Rand McNally
250. Carr, G., (2005): *Investigating the motivation of retail managers at a retail organization in the Western Cape*, Unpublished mini-thesis, University of the Western Cape, South Africa
251. Fuller, M. A., Valacich, J. S., George, J. F., (2008): *Information Systems Project Management: A Process and Team Approach*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall

252. 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
253. Maslow, A. H., (1982): *The journals of Abraham Maslow*, navedeno prema: Lowry R. J., (1982): *In the A. H. Maslow series*, International Study Project, Chicago, IL
254. Dubin, R., (1961): *Human Relations in Administration*, Prentice-Hall
255. Campbell, J. P., Pritchard, R. D., (1976): „*Motivation theory in industrial and organizational psychology*“, navedeno prema: Dunnette M.D., (1976): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally
256. Moorhead, G., Griffin, R. W., (2004): *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Boston: Houghton Mifflin
257. Allport, G. W., (1954): „The historical background of modern psychology“, navedeno prema Lindzey G., (Ed.), *Handbook of social psychology*. Cambridge, MA: Addison-Wesley
258. Campbell, J. P., Pritchard, R. D., (1976): „Motivation theory in industrial and organizational psychology“, navedeno prema: Dunnette M. D., (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*: str. 63–130, Chicago: Rand McNally
259. Whatmore, L., (2012): *Raising Performance through Motivation Part One: Content Theories*, Michael Heath Consulting
260. Alderfer, C. P. (1976): „Boundary relations and organizational diagnosis“, navedeno prema: Meltzer, H., Wickert, F. R., (Eds.), *Humanizing organizational behavior*, Springfield
261. Herzberg, F., (1966): *Work and nature of man*, Cleveland: World
262. Miner, J. B., (1980): „The Role Of Managerial And Professional Motivation In The Career Success Of Management Professors“, *Academy of Management Journal*
263. Vroom, V., (1964): *Work and motivation*. Wiley, New York
264. Porter, L.W., Lawler E. E., (1968): „Managers' attitudes toward interaction episodes“, *Journal of Applied Psychology*, br. 52
265. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., (1985): „Organizations: Behavior, structure, and processes“, Plano, TX: Business Publications, Inc. Goodman
266. Bloisi, W., (2003): *Management and organizational behavior*, Mc Graw-Hill companies
267. Devadoss, P., Pan, S., (2007): „Enterprise Systems Use: Towards a Structural Analysis of Enterprise Systems Induced Organizational Transformation,“ *Communications of the Association for Information Systems*, br. 19., str. 352-385
268. Organ, D. W., Konovsky, M., (1989): „Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior“, *Journal of Applied Psychology*, br. 74., str.157-164
269. Sempene, M., Rieger, H., Roodt, G., (2002): „Job satisfaction in relation to organizational culture“, *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2), str. 23–30
270. Mullins, J. L., (2007): *Management and organizational behavior*, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex, str. 700
271. DeNisi, A. S., Griffin, R. W., (2008): *Managing Human Resources (3rd Ed)* Boston: Houghton-Mifflin
272. 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*
273. Aquinas, H., (2007): *Performance management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
274. Foot, M., Hook C., (2011): *Introducing Human Resource Management*, Financial Times/ Prentice Hall; 6 edition
275. Williams, R. S., (1998): „Performance Management: Perspectives on Employee Performance“, *International Thomson Business Press*, London.
276. Bevan, S., Thompson, M., (1992): „An overview of policy and practice’, *Personnel Management in the UK: an analysis of the issues*“, London: IPM
277. Fletcher, C., (1993): „Appraisal Routes to Improved Performance“, London: Institute of Personnel Management
278. Pulakos, D. E., (2009): „Performance management: A new approach for driving business results“, A John Wiley and Sons, Ltd., Publications
279. Naisby, A., (2002): *Appraisal and Performance Management*, Spiro Press, London
280. Ward, P. T., Leong, G. K., Boyer, K. K., (1994): „Manufacturing Proactiveness and Performance,“ *Decision Sciences*, 25(3), str. 337-357
281. Mendonca, M., Kanungo, N. R., (1996): „Impact of culture on performance management in developing countries“, *International Journal of Manpower*
282. Uchitelle, L., Kleinfeld, N., (1996): „The Downsizing of America“, *New York Times*
283. Hansson, B., (2001): *Essays on Human Capital Investments*, Stockholm University, Stockholm
284. Tamkin, P., Hillage, J., Cummings, J., Bates, P., Barber, L., Tackey, N., (2000): „Doing Business Better: the Long Term Impact of Investors in People“, FOCUS central London
285. Swanson, R. A., Holton, E. F., (2001): *Foundations of Human Resource Development*, San Francisco: Berrett-Koehler
286. Amit, R., Schoemaker, P. J. H., (1993): „Strategic Assets and Organizational Rent“, *Strategic Management Journal*, 14(1), str. 33-46

287. Mahoney, J.T., Pandian, J. R., (1992): "The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, br. 13., str. 363-380
288. Šapić, S., Erić, J., Aleksić Stojanović, V., (2009): Uticaj organizacione I nacionalne kulture na prihvatanje organizacionih promena – istraživanje u srpskim preduzećima, *Ekonomski Fakultet, Univerzitet u Kragujevcu*
289. Grant, R., (1991): "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3), str. 114-135
290. Penrose, E., (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York
291. Leibeskind, P. J., (1996): „Knowledge, strategy and theory of the firm“, *Strategic Management Journal*, 17(2), str. 93-107
292. Wernerfelt, B., (1984): „A Resource Based View of the Firm“, *Strategic Management Journal*, 5 (2), str. 74-84
293. Rumelt, R. P., (1991): „How much Do Industry Matters?“, *Strategic Management Journal*, 12(3), str. 167-186
294. Fiol, C. M., (1991): „Managing Culture as a Competitive Resource, An Identity Based View of Sustainable Competitive Advantage“, *Journal of Management*, 17 (1), str. 191-211
295. Argot, L., Ingram, P., (2000): „Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), str. 150–169
296. Fisher, R. S., White, A. M., (2000): „Downsizing in Learning organizations: Are there hidden Costs?“, *Academy of Management Review*, 25 (1), str. 244-251
297. Finkelstein, S., Hambrick, D., Cannella, A. A., (1996): „Strategic Leadership: Theory and research on executives, top management teams and boards“, St. Paul: West Publishing Co
298. Norburn, D., Birley, S., (1996): “Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations”, *Strategic management journal*, br. 9., str. 225-237
299. Thomas, B. A., (1998): “Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance?”, *Administrative Science Quarterly*, 3 (3), str. 388-400
300. 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
301. French, J. R. P. Jr, Rodgers, W. R., Cobb, S., (1994): „Adjustment as person-environment fit In Coping and Adaptation“, *Basic Books* , New York, str. 316-333
302. Certo, S.C., (2008): *Modern Management: Concepts and Skills*, (11 Ed.), Upper Saddle River, New Jersey: Prentice –Hall

## Prilog br. 1.

### Deskriptivni pokazatelji za celokupan uzorak u odnosu na zastupljenost pristupa menadžmentu ljudskih resursa

#### Kadrovski pristup

	Mean	Std. Deviation	N
Poslovi vezani za ljudske resurse su odluka generalnog direktora	3.62	1.704	86
Uloga odeljenja za ljudske resurse je da bude posrednik između direktora i radnika	3.84	1.704	86
Poslovi vezani za ljudske resurse podrazumevaju (ažuriranje dokumentacije o bolovanjima, odmorima, odsustvima, penzijama, zdravstvenom osiguranju, briga o disciplini na radu)	3.93	1.599	86

#### Pristup menadžmeta ljudskih resursa

	Mean	Std. Deviation	N
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke i prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse	3.33	1.811	86
Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u planiranju potrebnih kadrova	3.16	1.714	86
Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u dizajniranju poslova	2.94	1.731	86
Odeljenje za ljudske resurse sprovodi regrutovanje kadrova za svaku poslovnu funkciju	3.09	1.746	86
Odeljenje za ljudske resurse sprovodi obuku i razvoj zaposlenih	3.23	1.767	86
Odeljenje za ljudske resurse definiše sistem nagrađivanja za svaku poslovnu funkciju	2.85	1.666	86

#### Strategijski menadžment ljudskih resursa

	Mean	Std. Deviation	N
U Vašoj organizaciji direktor odeljenja za ljudske resurse je član upravnog odbora (top menadžmenta)	3.16	1.917	86
Odeljenje za ljudske resurse je uključeno u strateško planiranje u organizaciji	3.30	1.835	86
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse i očekuje povratnu informaciju kako bi doneli najbolju odluku	3.31	1.835	86
Odeljenje za ljudske resurse učestvuje u ostvarenju ciljeva poslovnih funkcija (marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja, komercijale, pravne službe itd.)	3.24	1.795	86
Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom organizacije	3.09	1.753	86
Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom poslovnih funkcija	3.15	1.772	86

## **Prilog br. 2.**

**Deskriptivna statistika / uporedni prikaz u zavisnosti od postojanja odeljenja za ljudske resurse**

**I segment// Pristupi menadžmentu ljudskih resursa**

	postoji odeljenje za ljudske resurse						
	DA		NE		NE ZNAM		
	Count	Column N %	Count	Column N %	Count	Column N %	
U Vašoj organizaciji direktor odeljenja za ljudske resurse je član upravnog odbora (top menadžmenta)	Uopšte se ne slažem	6	10.7%	28	100.0%	0	.0%
	Delimično ne slažem se	3	5.4%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	1	1.8%	0	.0%	1	100.0%
	Delimično se slažem	3	5.4%	0	.0%	0	.0%
	U potpunosti se slažem	43	76.8%	0	.0%	0	.0%
Odeljenje za ljudske resurse uključeno u strateško planiranje organizaciji	Uopšte se ne slažem	1	1.8%	29	100.0%	0	.0%
	Delimično ne slažem se	3	5.3%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	5	8.8%	0	.0%	0	.0%
	Delimično se slažem	7	12.3%	0	.0%	0	.0%
	U potpunosti se slažem	41	71.9%	0	.0%	1	100.0%
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke prosleđuje odeljenju za ljudske resurse očekuje povratnu informaciju kako bi doneli najbolju odluku	Uopšte se ne slažem	1	1.7%	27	96.4%	1	100.0%
	Delimično ne slažem se	3	5.2%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	4	6.9%	0	.0%	0	.0%
	Delimično se slažem	10	17.2%	0	.0%	0	.0%
	U potpunosti se slažem	40	69.0%	1	3.6%	0	.0%
Odeljenje za ljudske resurse učestvuje u ostvarenju ciljeva poslovnih funkcija (marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja, komercijale, pravne službe itd.)	Uopšte se ne slažem	1	1.8%	29	100.0%	0	.0%
	Delimično ne slažem se	3	5.5%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	6	10.9%	0	.0%	0	.0%
	Delimično se slažem	10	18.2%	0	.0%	0	.0%
	U potpunosti se slažem	35	63.6%	0	.0%	1	100.0%
Odeljenje za ljudske resurse upozna je zaposlene sa strategijom organizacije	Uopšte se ne slažem	3	5.4%	29	100.0%	0	.0%
	Delimično ne slažem se	2	3.6%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	7	12.5%	0	.0%	0	.0%
	Delimično se slažem	16	28.6%	0	.0%	0	.0%
	U potpunosti se slažem	28	50.0%	0	.0%	1	100.0%
Odeljenje za ljudske resurse upozna je zaposlene sa strategijom poslovnih funkcija	Uopšte se ne slažem	3	5.3%	29	100.0%	0	.0%
	Delimično ne slažem se	1	1.8%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	6	10.5%	0	.0%	0	.0%
	Delimično se slažem	17	29.8%	0	.0%	0	.0%
	U potpunosti se slažem	30	52.6%	0	.0%	1	100.0%
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke i prosleđuje odeljenju za ljudske resurse	Uopšte se ne slažem	1	1.8%	28	100.0%	1	100.0%
	Delimično ne slažem se	2	3.6%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	3	5.5%	0	.0%	0	.0%
	Delimično se slažem	13	23.6%	0	.0%	0	.0%
	U potpunosti se slažem	36	65.5%	0	.0%	0	.0%
Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u planiranju potrebnih kadrova	Uopšte se ne slažem	0	.0%	29	100.0%	0	.0%
	Delimično ne slažem se	4	7.1%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	5	8.9%	0	.0%	0	.0%
	Delimično se slažem	20	35.7%	0	.0%	0	.0%
	U potpunosti se slažem	27	48.2%	0	.0%	1	100.0%
Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u dizajniranju poslova	Uopšte se ne slažem	5	8.9%	29	100.0%	0	.0%
	Delimično ne slažem se	4	7.1%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	5	8.9%	0	.0%	0	.0%
	Delimično se slažem	19	33.9%	0	.0%	0	.0%
	U potpunosti se slažem	23	41.1%	0	.0%	1	100.0%
Odeljenje za ljudske resurse sprovodi regrutovanje kadrova za svaku poslovnu funkciju	Uopšte se ne slažem	2	3.6%	28	100.0%	0	.0%
	Delimično ne slažem se	5	9.1%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	2	3.6%	0	.0%	0	.0%
	Delimično se slažem	20	36.4%	0	.0%	0	.0%
	U potpunosti se slažem	26	47.3%	0	.0%	1	100.0%
Odeljenje za ljudske resurse sprovodi obuku i razvoj zaposlenih	Uopšte se ne slažem	2	3.6%	28	96.6%	0	.0%
	Delimično ne slažem se	2	3.6%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	5	8.9%	0	.0%	0	.0%
	Delimično se slažem	15	26.8%	1	3.4%	0	.0%
	U potpunosti se slažem	32	57.1%	0	.0%	1	100.0%
Odeljenje za ljudske resurse definiše sistem nagrađivanja za svaku poslovnu funkciju	Uopšte se ne slažem	5	9.1%	29	100.0%	0	.0%
	Delimično ne slažem se	3	5.5%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	12	21.8%	0	.0%	0	.0%
	Delimično se slažem	16	29.1%	0	.0%	0	.0%
	U potpunosti se slažem	19	34.5%	0	.0%	1	100.0%
Poslovi vezani za ljudske resurse su odluka generalnog direktora K	Uopšte se ne slažem	2	3.6%	21	65.6%	0	.0%
	Delimično ne slažem se	1	1.8%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	5	8.9%	1	3.1%	0	.0%
	Delimično se slažem	12	21.4%	2	6.3%	0	.0%
	U potpunosti se slažem	36	64.3%	8	25.0%	1	100.0%
Uloga odeljenja za ljudske resurse je da bude posrednik između direktora i radnika	Uopšte se ne slažem	1	1.8%	21	72.4%	0	.0%
	Delimično ne slažem se	1	1.8%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	2	3.6%	1	3.4%	0	.0%
	Delimično se slažem	6	10.7%	3	10.3%	0	.0%
	U potpunosti se slažem	46	82.1%	4	13.8%	1	100.0%
Poslovi vezani za ljudske resurse podrazumevaju (ažuriranje dokumentacije o bolovanjima, odmorima, penzijama, zdravstvenom osiguranju, briga o disciplini na radu)	Uopšte se ne slažem	1	1.8%	16	50.0%	0	.0%
	Delimično ne slažem se	1	1.8%	0	.0%	0	.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	3	5.4%	1	3.1%	0	.0%
	Delimično se slažem	5	8.9%	7	21.9%	1	100.0%
	U potpunosti se slažem	46	82.1%	8	25.0%	0	.0%

Tabela Distribucija odgovora na prvom segment za ispitanike koji su zaposleni u organizacijama koja imaju odeljenje za ljudske resurse

	postoji odeljenje za ljudske resurse	
	Count	Column N %
U Vašoj organizaciji direktor odeljenja za ljudske resurse je član upravnog odbora (top menadžmenta)	6	10.7%
	Uopšte se ne slažem	6
	Delimično ne slažem se	3
	Niti se slažem niti se ne slažem	1
	Delimično se slažem	3
	U potpunosti se slažem	43
Odeljenje za ljudske resurse je uključeno u strateško planiranje organizaciji	1	1.8%
	Uopšte se ne slažem	1
	Delimično ne slažem se	3
	Niti se slažem niti se ne slažem	5
	Delimično se slažem	7
	U potpunosti se slažem	41
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke prosluđuje ih za ljudske resurse i očekuje povratnu informaciju kako bi doneli najbolju odluku	1	1.7%
	Uopšte se ne slažem	1
	Delimično ne slažem se	3
	Niti se slažem niti se ne slažem	4
	Delimično se slažem	10
	U potpunosti se slažem	40
Odeljenje za ljudske resurse učestvuje u ostvarenju ciljeva funkcija (marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja, pravne službe itd.)	1	1.8%
	Uopšte se ne slažem	1
	Delimično ne slažem se	3
	Niti se slažem niti se ne slažem	6
	Delimično se slažem	10
	U potpunosti se slažem	35
Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom organizacije	3	5.4%
	Uopšte se ne slažem	3
	Delimično ne slažem se	2
	Niti se slažem niti se ne slažem	7
	Delimično se slažem	16
	U potpunosti se slažem	28
Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom poslovnih funkcija	3	5.3%
	Uopšte se ne slažem	3
	Delimično ne slažem se	1
	Niti se slažem niti se ne slažem	6
	Delimično se slažem	17
	U potpunosti se slažem	30
Menadžment u Vašoj organizaciji donosi odluke i prosluđuje ih odeljenju za ljudske resurse	1	1.8%
	Uopšte se ne slažem	1
	Delimično ne slažem se	2
	Niti se slažem niti se ne slažem	3
	Delimično se slažem	13
	U potpunosti se slažem	36
Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u planiranju potrebnih kadrova	0	.0%
	Uopšte se ne slažem	0
	Delimično ne slažem se	4
	Niti se slažem niti se ne slažem	5
	Delimično se slažem	20
	U potpunosti se slažem	27
Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u dizajniranju poslova	5	8.9%
	Uopšte se ne slažem	5
	Delimično ne slažem se	4
	Niti se slažem niti se ne slažem	5
	Delimično se slažem	19
	U potpunosti se slažem	23
Odeljenje za ljudske resurse sprovodi regrutovanje kadrova za poslovnu funkciju	2	3.6%
	Uopšte se ne slažem	2
	Delimično ne slažem se	5
	Niti se slažem niti se ne slažem	2
	Delimično se slažem	20
	U potpunosti se slažem	26
Odeljenje za ljudske resurse sprovodi obuku i razvoj zaposlenih	2	3.6%
	Uopšte se ne slažem	2
	Delimično ne slažem se	2
	Niti se slažem niti se ne slažem	5
	Delimično se slažem	15
	U potpunosti se slažem	32
Odeljenje za ljudske resurse definiše sistem nagrađivanja za poslovnu funkciju	5	9.1%
	Uopšte se ne slažem	5
	Delimično ne slažem se	3
	Niti se slažem niti se ne slažem	12
	Delimično se slažem	16
	U potpunosti se slažem	19
Poslovi vezani za ljudske resurse su odluka generalnog direktora	2	3.6%
	Uopšte se ne slažem	2
	Delimično ne slažem se	1
	Niti se slažem niti se ne slažem	5
	Delimično se slažem	12
	U potpunosti se slažem	36
Uloga odeljenja za ljudske resurse je da bude posrednik između direktora i radnika	1	1.8%
	Uopšte se ne slažem	1
	Delimično ne slažem se	1
	Niti se slažem niti se ne slažem	2
	Delimično se slažem	6
	U potpunosti se slažem	46
Poslovi vezani za ljudske resurse podrazumevaju (ažuriranje dokumentacije o bolovanjima, odmorima, odsustvima, penzijama, zdravstvenom osiguranju, briga o disciplini na radu)	1	1.8%
	Uopšte se ne slažem	1
	Delimično ne slažem se	1
	Niti se slažem niti se ne slažem	3
	Delimično se slažem	5
	U potpunosti se slažem	46

## Prilog br. 3

### Deskriptivni pokazatelji aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa na celokupnom uzorku

#### Podproces - Planiranje ljudskih resursa

	Mean	Std. Deviation	N
U Vašoj organizaciji zaposleni se često menjaju	2.25	1.238	125
Zapošljavanje i otpuštanje u Vašoj organizaciji odvija se po utvrđenom planu	2.94	1.384	125
Zapošljavanje i otpuštanje u Vašoj organizaciji odvija se po potrebi	4.32	1.049	125
U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 54.31 godina		1.200	125
U Vašoj organizaciji postoje planovi unapređenja radnika	3.28	1.343	125
U Vašoj organizaciji postoje planovi dodatnog obrazovanja radnika	3.37	1.315	125
U Vašoj organizaciji postoji baza podataka o zaposlenima	4.77	.685	125
U Vašoj organizaciji postoji ocena uspeha svakog zaposlenog	4.01	1.139	125
U Vašoj organizaciji vodi se individualna evidencija o zaposlenima i podaci se redovno ažuriraju (obnavljanje veština, znanja, unapređenja)	3.94	1.169	125
Specifične dužnosti i linije odgovornosti su jasno uspostavljene	4.37	.855	125
U Vašoj organizaciji postoji sistematizacija radnih mesta	4.82	.597	125

#### Podproces - Analiza posla

	Mean	Std. Deviation	N
U Vašoj organizaciji opisi radnih mesta u potpunosti odgovaraju onome čime se bavite	4.37	1.004	125
U potpunosti Vam je jasno šta su Vaši zadaci na poslu i za šta ste odgovorni	4.69	.745	125
Imali ste priliku da sa nadređenima diskutujete o opisu Vašeg posla	4.59	.924	125
Jasno su Vam objašnjene sve dužnosti i odgovornosti koje su definisane u opisu Vašeg radnog mesta	4.66	.699	125
Obavešteni ste o tekućim i budućim promenama znanja, veština i odgovornosti vezanim za Vaš posao	4.39	.896	125

	Count	Column N %
Opisima radnih mesta jasno su precizirane obrazovanje i kvalifikacije	40	31.5%
	1	68.5%
Opisima radnih mesta jasno je precizirano iskustvo	61	48.0%
	1	52.0%
Opisima radnih mesta jasno su precizirane neophodne obuke	100	78.7%
	1	21.3%
Opisima radnih mesta jasno su precizirana specifična znanja i veštine	93	73.2%
	1	26.8%
Opisima radnih mesta jasno su precizirano crte ličnosti	121	95.3%
	1	4.7%
Opisima radnih mesta jasno je preciziran neposredni rukovodilac	112	88.2%
	1	11.8%
Opisima radnih mesta jasno je precizirana veza sa drugim poslovima	93	73.2%
	1	26.8%
Opisima radnih mesta jasno je preciziran kratak opis posla	45	35.4%
	1	64.6%
Opisima radnih mesta jasno su precizirane dužnosti	42	33.1%
	1	66.9%
Opisima radnih mesta jasno su precizirane odgovornosti i mogućnost odlučivanja	79	62.2%
	1	37.8%
Opisima radnih mesta jasno su precizirano sredstva i materijali neophodni za obavljanje posla	110	86.6%
	1	13.4%
Opisima radnih mesta jasno su precizirani uslovi rada	60	47.2%
	1	52.8%

Sistematizaciju radnih mesta uradilo je:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
	odeljenje za ljudske resurse	38	29.9	30.4
	nezavisna agencija	7	5.5	36.0
	pravna služba	67	52.8	89.6
	d	4	3.1	92.8
	direktor	9	7.1	100.0
	Total	125	98.4	100.0
Missing	System	2	1.6	
Total		127	100.0	

#### Regrutovanje ljudskih resursa



		Count	Column N %
Kada se javi potreba za novim radnim mestom potencijalne Vaših zaposlenih	Uopšte se ne slažem	22	20.6%
	Delimično ne slažem se	10	9.3%
	Niti se slažem niti se ne slažem	12	11.2%
	Delimično se slažem	39	36.4%
	U potpunosti se slažem	24	22.4%
Kada se javi potreba za novim radnim mestom potencijalne ljudi van organizacije	Uopšte se ne slažem	6	5.5%
	Delimično ne slažem se	5	4.6%
	Niti se slažem niti se ne slažem	14	12.8%
	Delimično se slažem	20	18.3%
	U potpunosti se slažem	64	58.7%
Licžna poznanstva utiču na zaposlenih	Uopšte se ne slažem	15	12.6%
	Delimično ne slažem se	6	5.0%
	Niti se slažem niti se ne slažem	17	14.3%
	Delimično se slažem	33	27.7%
	U potpunosti se slažem	48	40.3%
Ukoliko prijavljeni kandidati zahtevima konkursa Vaša organizacija obavestava da su odbijeni	Uopšte se ne slažem	3	2.5%
	Delimično ne slažem se	2	1.7%
	Niti se slažem niti se ne slažem	7	5.8%
	Delimično se slažem	12	10.0%
	U potpunosti se slažem	96	80.0%
a) NSZ	ne	46	36.2%
	da	81	63.8%
b) Oglasi u lokalnim novinama	ne	122	96.1%
	da	5	3.9%
c) Oglasi u nacionalnim novinama	ne	120	94.5%
	da	7	5.5%
e) Poznanstva i preporuke	ne	60	47.2%
	da	67	52.8%
f) Radio i TV	ne	120	94.5%
	da	7	5.5%
g) Sopstvena baza podataka	ne	115	90.6%
	da	12	9.4%
h) Oglasi na Internetu	ne	113	89.0%
	da	14	11.0%
i) Web stranica Vaše organizacije	ne	117	92.1%
	da	10	7.9%
j) Fakulteti i Visoke strukovne škole	ne	116	91.3%
	da	11	8.7%
k) Agencije za zapošljavanje	ne	108	85.0%
	da	19	15.0%
53. Na konkurs u Vašoj organizaciji se prijavi	manji ili tačan broj kandidata	9	7.3%
	više od potrebnog broja kandidata	91	73.4%
	mногоstruko više od potrebnog broja kandidata	24	19.4%
a) Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete preko biltena	Ne	122	96.1%
	Da	5	3.9%
b) Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od drugih zaposlenih	Ne	66	52.0%
	Da	61	48.0%
c) Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete u hodniku	Ne	125	98.4%
	Da	2	1.6%
d) Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete od odeljenja za ljudske resurse	Ne	82	64.6%
	Da	45	35.4%

## Selekcija ljudskih resursa

		Count	Column N %
Sa potencijalnim kandidatima obavljaju se intervjui	Uopšte se ne slažem	7	5.7%
	Delimično ne slažem se	1	.8%
	Niti se slažem niti se ne slažem	8	6.5%
	Delimično se slažem	11	8.9%
	U potpunosti se slažem	96	78.0%
U Vašoj organizaciji biraju se oni kandidati koji najviše odgovaraju zahtevima posla	Uopšte se ne slažem	1	.8%
	Delimično ne slažem se	2	1.6%
	Niti se slažem niti se ne slažem	12	9.6%
	Delimično se slažem	40	32.0%
	U potpunosti se slažem	70	56.0%
Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja	pravna služba	55	44.4%
	pravna služba i ljudski resursi	4	3.2%
	odeljenje za ljudske resurse	24	19.4%
	tim strucnjaka	27	21.8%
	Director	14	11.3%
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi znanja	Ne	100	78.7%
	Da	27	21.3%
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi sposobnosti	Ne	110	86.6%
	Da	17	13.4%
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi opšte kulture	Ne	120	94.5%
	Da	7	5.5%
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi opšte ličnosti	Ne	115	90.6%
	Da	12	9.4%
U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se testovi interesa	Ne	127	100.0%
	Da	42	33.1%

U Vašoj organizaciji prilikom odabira se ne koristi testradnika ne koristite se testovi	Da	85	66.9%
Intervju sa kandidatima obavlja	Director	46	36.2%
	direktor ljudskih resursa	12	9.4%
	direktno nadređeni	23	18.1%
	tim stručnjaka	46	36.2%
Konacnu odluku o prijemu radnika donosi	Director	76	60.3%
	direktor odeljenje za ljudske resurse	1	.8%
	direktno nadređeni	17	13.5%
	tim stručnjaka	32	25.4%
Oglase za posao u Vašoj organizaciji kreira	pravna služba	67	55.4%
	pravna služba i direktor ljudskih resursa	3	2.5%
	direktor odeljenja za ljudske resurse	36	29.8%
	neko drugi	15	12.4%

## Orijentacija i uvođenje u posao...

	Mean	Std. Deviation	N
Po zapošljavanju posedovali ste sva neophodna znanja i veštine za obavljanje posla	3.73	1.058	125
Novozaposleni radnici u Vašoj organizaciji obavljaju pripravnički staž	4.03	1.513	125
U Vašoj organizaciji postoji jasan plan i program obavljanja pripravničkog staža	3.67	1.590	125
Pripravnički staž u potpunosti osposobljava radnika za kasnije samostalno obavljanje posla	3.95	1.373	125
U Vašoj organizaciji postoji polaganje pripravničkog ispita	2.49	1.793	125
Smatram da je novozaposlenima neophodan pripravnički staž za upoznavanje poslom koji će obavljati	4.64	.709	125
U Vašoj organizaciji svaki pripravnik ima mentora koji je zadužen za njegovu obuku	4.18	1.283	125

	Count	Column N %
pripravnik u okviru svog pripravničkog staža - upoznavanje sa kolegama i saradnicima	67	52.8%
Da	60	47.2%
pripravnik u okviru svog pripravničkog staža - upoznavanje sa načinom rada odeljenja	65	51.2%
Da	62	48.8%
pripravnik u okviru svog pripravničkog staža - upoznavanje sa ciljevima kompanije	99	78.0%
Da	28	22.0%
pripravnik u okviru svog pripravničkog staža - upoznavanje sa opisom radnog mesta	43	33.9%
Da	84	66.1%
pripravnik u okviru svog pripravničkog staža - sticanje neophodnih znanja i veština	36	28.3%
Da	91	71.7%
Mentor koji je zadužen za brigu o pripravniku je	45	36.9%
direktno nadređeni		
nadređeni i kolege	7	5.7%
kolega saradnik	44	36.1%
proizvoljno se određuje	19	15.6%
ne postoji mentor za obavljanje pripravničkog staža	7	5.7%

## Procena učinka i nagrađivanje

	Mean	Std. Deviation	N
U organizaciji u kojoj ste zaposleni vrši se ocena Vašeg rada	3.98	1.160	125
U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba koja je zadužena za kontrolu Vašeg rada	4.16	1.226	125
Nadređeni Vam periodično i po potrebi jasno definiše ciljeve koje treba da postignete	4.33	1.014	125
Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li ste ili niste zadovoljili postavljene ciljeve	4.21	1.159	125
Procena Vaših rezultata u radu uticu na mogućnost napredovanja	3.76	1.161	125
Procena Vaših rezultata u radu uticu zaradu	3.44	1.412	125
Kada ste ostvarili nadprosecan rezultat bili ste nagrađeni	3.51	1.379	125
Ukoliko niste zadovoljili postavljene ciljeve upoznati ste sa posledicama	4.42	.859	125
U toku rada za sva dodatna pojašnjenja možete da se obratite nadređenom	4.41	.995	125
U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem za ocenjivanje ucinka	3.63	1.279	125
U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem nagrađivanja	3.69	1.223	125
U Vašoj organizaciji svi zaposleni imaju jasne i istovetne informacije o tome kako mogu da napreduju	3.51	1.126	125
Zadovoljni ste mogućnostima za napredovanje i mogućnošću da iznesete svoje ideje pretpostavljenima	3.67	1.148	125

	Count	Column N %	
U Vašem radu ocenjuje se a) ostvarenje postavljenih ciljeva,	ne	68	53.5%
	da	59	46.5%
U Vašem radu ocenjuje se b) ažurnost	ne	81	63.8%
	da	46	36.2%
U Vašem radu ocenjuje se c) tačnost	ne	89	70.1%
	da	38	29.9%
U Vašem radu ocenjuje se d) prihvatanje odgovornosti	ne	78	61.4%
	da	49	38.6%
U Vašem radu ocenjuje se e) poštovanje procedura i pravila	ne	67	52.8%
	da	60	47.2%
U Vašem radu ocenjuje se f) poštovanje rokova	ne	55	43.3%

	Mean	Std. Deviation	N
U organizaciji u kojoj ste zaposleni vrši se ocena Vašeg rada	3.98	1.160	125
U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba koja je zadužena za kontrolu Vašeg rada	4.16	1.226	125
Nadređeni Vam periodično i po potrebi jasno definiše ciljeve koje treba da postignete	4.33	1.014	125
Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li ste ili niste zadovoljili postavljene ciljeve	4.21	1.159	125
Procena Vaših rezultata u radu uticu na mogućnost napredovanja	3.76	1.161	125
Procena Vaših rezultata u radu uticu zaradu	3.44	1.412	125
Kada ste ostvarili nadprosečan rezultat bili ste nagrađeni	3.51	1.379	125
Ukoliko niste zadovoljili postavljene ciljeve upoznati ste sa posledicama	4.42	.859	125
U toku rada za sva dodatna pojašnjenja možete da se obratite nadređenom	4.41	.995	125
U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem za ocenjivanje ucinka	3.63	1.279	125
U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem nagrađivanja	3.69	1.223	125
U Vašoj organizaciji svi zaposleni imaju jasne i istovetne informacije o tome kako mogu da napreduju	3.51	1.126	125
U Vašem radu ocenjuje se g) uvažavanje potreba klijenata	da 72 ne 76	56.7% 59.8%	
U Vašem radu ocenjuje se h) primena stručnog znanja	da 51 ne 81	40.2% 63.8%	
U Vašem radu ocenjuje se i) zalaganje za ostvarenje rezultata	da 46 ne 86	36.2% 67.7%	
U Vašem radu ocenjuje se j) zalaganje za ostvarenje ciljeva organizacije	da 41 ne 97	32.3% 76.4%	
U Vašem radu ocenjuje se k) inicijativa	da 30 ne 92	23.6% 72.4%	
U Vašem radu ocenjuje se l) spremnost za prihvatanje promena	da 35 ne 92	27.6% 72.4%	
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se a) procenom neposrednogne rukovodioca	da 81 ne 46	63.8% 36.2%	
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se b) podnošenjem periodičnihne izveštaja zaposlenih	da 84 ne 43	66.1% 33.9%	
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se c) brojem klijenata - brojemne uspešno rešenih predmeta	da 85 ne 42	66.9% 33.1%	
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se d) porastom prihoda	da 89 ne 38	70.1% 29.9%	
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se e) upoređivanjem zadatih ostvarenih ciljeva u određenom period	da 88 ne 39	69.3% 30.7%	
U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se f) nešto drugo	da 125 ne 2	98.4% 1.6%	
Nagrađivanje se primenjuje kroz a) bonuse	da 97 ne 30	76.4% 23.6%	
Nagrađivanje se primenjuje kroz b) mesecne stimulacije	da 54 ne 73	42.5% 57.5%	
Nagrađivanje se primenjuje kroz c) sitne poklone	da 124 ne 3	97.6% 2.4%	
Nagrađivanje se primenjuje kroz d) nagradna putovanja	da .00 ne 127	100.0% 100.0%	
Nagrađivanje se primenjuje kroz e) korišćenje službenog vozila	da 122 ne 5	96.1% 3.9%	
Nagrađivanje se primenjuje kroz f) pohađanje kurseva/seminara,	da 112 ne 15	88.2% 11.8%	
Nagrađivanje se primenjuje kroz g) usmena priznanja	da 101 ne 26	79.5% 20.5%	
Nagrađivanje se primenjuje kroz h) mogućnost izbora radnih zadataka	da 122 ne 5	96.1% 3.9%	
Nagrađivanje se primenjuje kroz i) napredovanje	da 88 ne 39	69.3% 30.7%	
Nagrađivanje se primenjuje kroz j) pisana priznanja	da 117 ne 10	92.1% 7.9%	
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od a) iskustva	da 84 ne 43	66.1% 33.9%	
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od b) godina radnog staža	da 114 ne 13	89.8% 10.2%	
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od c) rezultata u radu	da 35 ne 92	27.6% 72.4%	
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od d) političke pripadnosti	da 107 ne 20	84.3% 15.7%	
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od e) veze	da 105 ne 22	82.7% 17.3%	
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od f) poltronstva	da 123 ne 4	96.9% 3.1%	
Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od g) neceg drugog	da 125 ne 2	98.4% 1.6%	

## Zadovoljstvo poslom

	Mean	Std. Deviation	N
Smatrate da ste adekvatno placeni za posao koji radite	3.64	1.227	125
Zadovoljni ste mogucnostima napredovanja	3.66	1.210	125
Smatrate da je Vaš nadređeni kompetentan za obavljanje posla	4.33	1.115	125
Smatrate da Vaš nadređeni licnim primerom pokazuje kako treba raditi	4.31	1.118	125
Zadovoljni ste mogucnostima povecanje plate	3.47	1.195	125
Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja	3.43	1.244	125
Smatrate da imate previše posla	4.05	.898	125
Posao Vam otežava administracije	3.79	1.248	125
Zadovoljni ste odnosom između zaposlenih u organizaciji	3.75	1.034	125
Smatrate da bi bolje obavljali posao ako bi međuljudski odnosi bili bolji	4.37	1.081	125
Uživite u poslu koji radite	4.19	.940	125

### Razvoj ljudskih resursa

	Mean	Std. Deviation	N
Posao koji radite zahteva dodatna znanja i veštine kako bi ga uspješnije obavljali	3.88	1.021	125
U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika	3.41	1.258	125
Obuka i obrazovanje radnika uticu na mogucnost napredovanja u organizaciji	3.45	1.214	125
Svi zaposleni u organizaciji imaju mogucnost obuke i usavršavanja	3.19	1.306	125
Smatrate da bi dodatne obuke i obrazovanje doprinele boljem obavljanju posla u organizaciji	4.29	.949	125
Smatrate da bi dodatne obuke unapredile Vašu efikasnost u poslu koji radite	4.17	.960	125
U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika	2.77	1.540	125

		Count	Column N %
Da li ste imali obuku u poslednjih	6 meseci	25	19.7%
	1 godinu	28	22.0%
	3 godine	23	18.1%
	nisam imao/la nikakvu obuku	51	40.2%
Obuke i usavršavanja u Vašoj organizaciji organizuju se:	po utvrđenim planovima	16	12.7%
	po utvrđenim planovima i potrebama posla	8	6.3%
	po utvrđenim planovima i u zavisnosti od ponude na tržištu	1	.8%
	po potrebi samog posla	75	59.5%
	po potrebi posla i ponude na tržištu	2	1.6%
	u zavisnosti od ponude na trzistu nezavisno od bilo cega	5	4.0%
U okviru Vaše organizacije organizuje se a) Instruktaža	Ne	100	78.7%
	Da	27	21.3%
U okviru Vaše organizacije organizuje se b) Orijehtacija radnika	Ne	121	95.3%
	Da	6	4.7%
U okviru Vaše organizacije organizuje se c) Dopuna profila	Ne	119	93.7%
	Da	8	6.3%
U okviru Vaše organizacije organizuje se d) Pripravnicki staž	Ne	48	37.8%
	Da	79	62.2%
U okviru Vaše organizacije organizuje se e) Profesionalno i tehnicko osposobljavanje	Ne	97	76.4%
	Da	30	23.6%
U okviru Vaše organizacije organizuje se f) Dopunsko obrazovanje	Ne	87	68.5%
	Da	40	31.5%
U okviru Vaše organizacije organizuje se g) Rotacije i privremeni premeštaji	Ne	93	73.2%
	Da	34	26.8%
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogucnosti: a) Skracenog radnog vremena	Ne	114	89.8%
	Da	13	10.2%
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogucnosti: b) Izbora radne smene	Ne	96	75.6%
	Da	31	24.4%
Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogucnosti: c) Placanje troškova obrazovanja	Ne	44	34.6%
	Da	83	65.4%

## Prilog br. 4.

### Poštovani,

*Pomoću upitnika koji je pred Vama želimo da prikupimo podatke neophodne za izradu naučnog rada. U njemu se, kao što ćete videti, nalaze pitanja koja se odnose na Vaše stavove vezane za posao, na koja ćete, nadamo se, izneti slobodne i što potpunije odgovore pošto od toga zavisi tačnost i pouzdanost naših analiza. Napominjemo da je upitnik anoniman i da će se njegovi podaci isključivo koristiti u naučne svrhe.*

*Ostajući u uverenju da svojim učešćem u ovom upitniku želite da svesrdno doprinesete uspehu našeg istraživačkog posla, mi Vam se unapred zahvaljujemo na predusretljivosti i saradnji.*

Molimo Vas da na pitanja odgovorite zaokruživanjem jednog ili ukoliko je tako naznačeno više ponuđenih odgovora, a u pitanjima u tabeli iznesete nivo Vašeg slaganja sa navedenom tvrdnjom u sledećim vrednostima:

- 1 – Uopšte se ne slažem
- 2 – Delimično ne slažem se
- 3 – Niti se slažem niti se ne slažem
- 4 – Delimično se slažem
- 5 – U potpunosti se slažem

### UPITNIK

1. Naziv organizacije: \_\_\_\_\_
2. Delatnost organizacije:  
a) proizvodno    b) trgovačko    c) finansijsko    d) uslužno    e) mešovito
3. Pravni oblik organizacije  
a) javno    b) društveno    c) ortačko    d) komanditno    e) akcionarsko    f) d.o.o.    g) \_\_\_\_\_
4. Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji:  
a) do 10 zaposlenih    b) od 10 do 50 zaposlenih    c) od 50 do 250 zaposlenih    d) preko 250 zaposlenih
5. Pol ispitanika:    a) M    b) Ž
6. Starost ispitanika  
a) do 25 god.    b) od 25 do 30    c) od 30 do 35    d) od 35 do 40    e) od 40 do 45  
f) od 45 do 50    g) od 50 do 55    h) preko 55
7. Vaša školska sprema:  
a) NKV (1)    b) PKV (2)    c) KV (3)    d) SSS (4)    e) VŠS (6)  
f) VSS (7<sub>1</sub>)    g) Mr (7<sub>2</sub>)    h) Dr (8)
8. Vrsta stručne spreme  
a) Ekonomija    b) Pravo    c) Psihologija    d) Tehnika  
e) Medicina    f) Menadžment    g) Umetnost    g) \_\_\_\_\_
9. Navedite nivo menadžmenta na kome ste zaposleni:  
a) Na najvišem (predsednik uprave, član uprave, direktor...)  
b) Na srednjem (direktor marketinga, direktor ljudskih resursa, direktor komercijale, direktor proizvodnje...)  
c) Na nižem (poslovođa,...)
10. Koliko imate radnog staža u preduzeću u kome radite:  
a) do 5 godina    b) od 6 do 10 godina    c) od 11 do 20 godina    d) od 21 do 30 godina    e) preko 31 godine staža
11. Broj Vama neposredno podređenih osoba  
a) do 2 saradnika    b) od 3 do 5 saradnika,    c) od 6 do 10 saradnika,    d) više od 10 saradnika
12. U Vašoj organizaciji postoji odeljenje za ljudske resurse  
a) DA    b) NE    c) NE ZNAM
13. Ukoliko u Vašoj organizaciji postoji odeljenje za ljudske resurse broj zaposlenih je:

a) 1 zaposleni b) do 3 zaposlena c) do 5 zaposlenih d) više od 5 zaposlenih

14. U Vašoj organizaciji direktor odeljenja za ljudske resurse je član upravnog odbora (top menadžmenta)	1	2	3	4	5
15. Odeljenje za ljudske resurse je uključeno u strateško planiranje u organizaciji	1	2	3	4	5
16. Menadžment u Vašoj organizaciji					
a) donosi odluke i prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse	1	2	3	4	5
b) donosi odluke prosleđuje ih odeljenju za ljudske resurse i očekuje povratnu informaciju kako bi doneli najbolju odluku	1	2	3	4	5
17. Plan ljudskih resursa se potpuno uklapa u strategijski plan organizacije	1	2	3	4	5
18. Odeljenje za ljudske resurse učestvuje u ostvarenju ciljeva poslovnih funkcija (marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja, komercijale, pravne službe itd.)	1	2	3	4	5
19. Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u planiranju potrebnih kadrova	1	2	3	4	5
20. Odeljenje za ljudske resurse pomaže poslovnim funkcijama u dizajniranju poslova	1	2	3	4	5
21. Odeljenje za ljudske resurse sprovodi regrutovanje kadrova za svaku poslovnu funkciju	1	2	3	4	5
22. Odeljenje za ljudske resurse sprovodi obuku i razvoj zaposlenih	1	2	3	4	5
23. Odeljenje za ljudske resurse definiše sistem nagrađivanja za svaku poslovnu funkciju	1	2	3	4	5
24. Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom preduzeća	1	2	3	4	5
25. Odeljenje za ljudske resurse upoznaje zaposlene sa strategijom poslovnih funkcija	1	2	3	4	5
26. U Vašoj organizaciji postoji stručnjak za ljudske resurse	1	2	3	4	5
27. Poslovi vezani za ljudske resurse su odluka generalnog direktora	1	2	3	4	5
28. Uloga odeljenja za ljudske resurse je da bude posrednik između direktora i radnika	1	2	3	4	5
29. Poslovi vezani za ljudske resurse podrazumevaju (ažuriranje dokumentacije o bolovanjima, odmorima, odsustvima, penzijama, zdravstvenom osiguranju, briga o disciplini na radu)	1	2	3	4	5
30. U Vašoj organizaciji postoji budžet predviđen za aktivnosti odeljenja za ljudske resurse	1	2	3	4	5
31. U Vašoj organizaciji zaposleni se često menjaju	1	2	3	4	5
32. Zapošljavanje i otpuštanje u Vašoj organizaciji odvija se po utvrđenom planu	1	2	3	4	5
33. Zapošljavanje i otpuštanje u Vašoj organizaciji odvija se po potrebi	1	2	3	4	5
34. U Vašoj organizaciji postoji kontinuirano praćenje penzionisanja zaposlenih za period od 5 godina	1	2	3	4	5
35. U Vašoj organizaciji postoje planovi unapređenja radnika	1	2	3	4	5
36. U Vašoj organizaciji postoje planovi dodatnog obrazovanja radnika	1	2	3	4	5
37. U Vašoj organizaciji postoji baza podataka o zaposlenima	1	2	3	4	5
38. U Vašoj organizaciji postoji ocena uspeha svakog zaposlenog	1	2	3	4	5
39. U Vašoj organizaciji vodi se individualna evidencija o zaposlenima i podaci se redovno ažuriraju (obnavljanje veština, znanja, unapređenja)	1	2	3	4	5
40. Za sve pozicije postoje kompletni opisi poslova čija se aktuelnost obezbeđuje redovnim ažuriranjem. Specifične dužnosti i linije odgovornosti su jasno uspostavljene	1	2	3	4	5
41. U Vašoj organizaciji postoji sistematizacija radnih mesta	1	2	3	4	5
42. U Vašoj organizaciji opisi radnih mesta u potpunosti odgovaraju onome čime se bavite	1	2	3	4	5
43. U potpunosti Vam je jasno šta su Vaši zadaci na poslu i za šta ste odgovorni	1	2	3	4	5
44. Imali ste priliku da sa nadređenima diskutujete o opisu Vašeg posla	1	2	3	4	5
45. Jasno su Vam objašnjene sve dužnosti i odgovornosti koje su definisane u opisu Vašeg radnog mesta	1	2	3	4	5
46. Obavešteni ste o tekućim i budućim promenama znanja, veština i odgovornosti vezanim za Vaš posao	1	2	3	4	5

47. Opisima radnih mesta jasno je precizirano (zaokružite tačne odgovore):

- |                                 |                              |
|---------------------------------|------------------------------|
| a) obrazovanje i kvalifikacije, | e) crte ličnosti,            |
| b) iskustvo,                    | f) neposredni rukovodilac,   |
| c) neophodne obuke,             | g) veza sa drugim poslovima, |
| d) specifična znanja i veštine, | h) kratak opis posla,        |

- i) *dužnosti na poslu,* k) *sredstava i materijali neophodni za obavljanje posla,*  
 j) *odgovornosti i mogućnost odlučivanja,* l) *uslovi rada,*

48. Sistematizaciju radnih mesta uradilo je:

- a) *odeljenje za ljudske resurse,*  
 b) *nezavisna agencija,*  
 c) *pravna služba*  
 d) *neko drugi \_\_\_\_\_*

49. Kada se javi potreba za novim radnim mestom potencijalne kandidate angažujete					
a) iz korpusa Vaših zaposlenih	1	2	3	4	5
b) odabirom ljudi van organizacije	1	2	3	4	5
50. Lična poznanstva utiču na odabir zaposlenih	1	2	3	4	5
51. Ukoliko prijavljeni kandidati ne odgovaraju zahtevima konkursa Vaša organizacija ih obaveštava da su odbijeni	1	2	3	4	5

52. Najzastupljeniji izvor regrutovanja u Vašoj organizaciji je:

- a) *NSZ,* g) *Sopstvena baza podataka,*  
 b) *Oglasi u lokalnim novinama,* h) *Oglasi na Internetu,*  
 c) *Oglasi u nacionalnim novinama,* i) *Web stranica Vaše organizacije*  
 d) *Stručni časopisi,* j) *Fakulteti i Visoke strukovne škole,*  
 e) *Poznanstva i preporuke,* k) *Agencije za zapošljavanje*  
 f) *Radio i Tv,*

53. Na konkurs u Vašoj organizaciji obično se prijavi

- a) *tačan broj kandidata,*  
 b) *više od potrebnog broja kandidata,*  
 c) *mногоstruko više od potrebnog broja kandidata,*  
 d) *manje od potrebnog broja kandidata,*  
 e) *mногоstruko manje od potrebnog broja*

54. Informaciju o upražnjenom radnom mestu unutar organizacije saznajete

- a) *preko biltena,*  
 b) *od drugih zaposlenih,*  
 c) *u hodniku,*  
 d) *od odeljenja za ljudske resurse*  
 e) *\_\_\_\_\_*

55. Sa potencijalnim kandidatima obavlja se intervju	1	2	3	4	5
56. U Vašoj organizaciji biraju se oni kandidati koji najviše odgovaraju zahtevima posla	1	2	3	4	5

57. Pregled prijava na konkurs u Vašoj organizaciji obavlja

- a) *pravna služba,*  
 b) *odeljenje za ljudske resurse*  
 c) *tim stručnjaka,*  
 d) *nezavisna agencija,*  
 e) *neko drugi \_\_\_\_\_*

58. U Vašoj organizaciji prilikom odabira radnika koriste se (zaokružite tačne odgovore)

- a) *testovi znanja,* d) *testovi ličnosti,*  
 b) *testovi sposobnosti,* e) *testovi interesa,*  
 c) *testovi opšte culture,* f) *ne koriste se testovi*

59. Intervju sa kandidatima obavlja:

- a) *generalni direktor*  
 b) *direktor odeljenja za ljudske resurse*

- c) *direktno nadređeni u čije odelenja kandidat treba da bude primljen*  
 d) *tim stručnjaka (psiholog, generalni direktor, direktno nadređeni)*  
 e) *neko drugi \_\_\_\_\_*

60. Konačnu odluku o prijemu radnika donosi:

- a) *generalni direktor,*  
 b) *direktor odelenja za ljudske resurse,*  
 c) *direktno nadređeni u čije odelenja kandidat treba da bude primljen,*  
 d) *tim stručnjaka*  
 e) *neko drugi \_\_\_\_\_*

61. Oglase za posao u Vašoj organizaciji kreira

- a) *pravna služba,*  
 b) *odeljenje za ljudske resurse,*  
 c) *neko drugi \_\_\_\_\_*

62. Po zapošljavanju posedovali ste sva neophodna znanja i veštine za obavljanje posla	1	2	3	4	5
63. Novozaposleni radnici u Vašoj organizaciji obavljaju pripravnički staž	1	2	3	4	5
64. U Vašoj organizaciji postoji jasan plan i program obavljanja pripravničkog staža	1	2	3	4	5
65. Pripravnički staž u potpunosti osposobljava radnika za kasnije samostalno obavljanje posla	1	2	3	4	5
66. U Vašoj organizaciji postoji polaganje pripravničkog ispita	1	2	3	4	5
67. Smatram da je novozaposlenima neophodan pripravnički staž za upoznavanje sa poslom koji će obavljati	1	2	3	4	5
68. U Vašoj organizaciji svaki pripravnik ima mentora koji je zadužen za njegovu obuku	1	2	3	4	5

69. Zaokružite aktivnosti koje obavlja pripravnik u okviru svog pripravničkog staža

- a) *upoznavanje sa kolegama i saradnicima,*  
 b) *upoznavanje sa načinom rada odelenja,*  
 c) *upoznavanje sa ciljevima kompanije,*  
 d) *upoznavanje sa opisom radnog mesta,*  
 e) *sticanje neophodnih znanja i veština*

70. Mentor koji je zadužen za brigu o pripravniku je

- a) *direktno nadređeni,*  
 b) *kolega saradnik,*  
 c) *proizvoljno se određuje,*  
 d) *ne postoji mentor za obavljanje pripravničkog staža*

71. U organizaciji u kojoj ste zaposleni vrši se ocena Vašeg rada	1	2	3	4	5
72. U organizaciji u kojoj ste zaposleni postoji osoba koja je zadužena za kontrolu Vašeg rada	1	2	3	4	5
73. Nadređeni Vam periodično i po potrebi jasno definiše ciljeve koje treba da postignete	1	2	3	4	5
74. Nakon ocene Vaših rezultata dobijate povratnu informaciju o tome da li ste ili niste zadovoljili postavljene ciljeve	1	2	3	4	5
75. Procena Vaših rezultata u radu utiču na mogućnost napredovanja	1	2	3	4	5
76. Procena Vaših rezultata u radu utiču zaradu	1	2	3	4	5
77. Kada ste ostvarili nadprosečan rezultat bili ste nagrađeni	1	2	3	4	5
78. Ukoliko niste zadovoljili postavljene ciljeve upoznati ste sa posledicama	1	2	3	4	5
79. U toku rada za sva dodatna pojašnjenja možete da se obratite nadređenom	1	2	3	4	5
80. U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem za ocenjivanje učinka	1	2	3	4	5
81. U Vašoj organizaciji postoji odgovarajući sistem nagrađivanja	1	2	3	4	5
82. U Vašoj organizaciji svi zaposleni imaju jasne i istovetne informacije o tome kako mogu da napreduju	1	2	3	4	5



83. Zadovoljni ste mogućnostima za napredovanje i mogućnošću da iznesete svoje ideje pretpostavljenima	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

84. U Vašem radu ocenjuje se (zaokružite tačne odgovore)

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| a) ostvarenje postavljenih ciljeva, | g) uvažavanje potreba klijenata,                 |
| b) ažurnost,                        | h) primena stručnog znanja,                      |
| c) tačnost,                         | i) zalaganje za ostvarenje rezultata,            |
| d) prihvatanje odgovornosti,        | j) zalaganje za ostvarenje ciljeva organizacije, |
| e) poštovanje procedura i pravila,  | k) inicijativa,                                  |
| f) poštovanje rokova,               | l) spremnost za prihvatanje promena              |

85. U Vašoj organizaciji uspešnost obavljanja posla meri se

- |  |  |
|--|--|
| a) procenom neposrednog rukovodioca,                   | d) porastom prihoda,   |
| b) podnošenjem periodičnih izveštaja zaposlenih,       | e) upoređivanjem zadatih i ostvarenih ciljeva u određenom periodu, |
| c) brojem klijenata - brojem uspešno rešenih predmeta, | f) nešto drugo _____   |

86. Nagrađivanje se primenjuje kroz (zaokružite tačne odgovore)

- |                                 |                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| a) bonuse,                      | g) usmena priznanja,                 |
| b) mesečne stimulacije,         | h) mogućnost izbora radnih zadataka, |
| c) sitne poklone,               | i) napredovanje,                     |
| d) nagradna putovanja,          | j) pisana priznanja,                 |
| e) korišćenje službenog vozila, | k) nešto drugo _____                 |
| f) pohađanje kurseva/seminara,  |                                      |

87. Unapređenje u Vašoj organizaciji zavisi od (zaokružite tačne odgovore):

- |                           |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| a) iskustva,              | e) veze,              |
| b) godina radnog staža,   | f) poltronstva,       |
| c) rezultata u radu,      | g) nečeg drugog _____ |
| d) političke pripadnosti, |                       |

88. Smatrate da ste adekvatno plaćeni za posao koji radite	1	2	3	4	5
89. Zadovoljni ste mogućnostima napredovanja	1	2	3	4	5
90. Smatrate da je Vaš nadređeni kompetentan za obavljanje posla	1	2	3	4	5
91. Smatrate da Vaš nadređeni ličnim primerom pokazuje kako treba raditi	1	2	3	4	5
92. Zadovoljni ste mogućnostima za povećanje plate	1	2	3	4	5
93. Zadovoljni ste sistemom nagrađivanja	1	2	3	4	5
94. Smatrate da imate previše posla	1	2	3	4	5
95. Posao Vam otežava previše administracije	1	2	3	4	5
96. Zadovoljni ste odnosom između zaposlenih u preduzeću	1	2	3	4	5
97. Smatrate da bi bolje obavljali posao ako bi međuljudski odnosi bili bolji	1	2	3	4	5
98. Uživite u poslu koji radite	1	2	3	4	5
99. Posao koji radite zahteva dodatna znanja i veštine kako bi ga uspešnije obavljali	1	2	3	4	5
100. U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika	1	2	3	4	5
101. Obuka i obrazovanje radnika utiču na mogućnost napredovanja u organizaciji	1	2	3	4	5
102. Svi zaposleni u organizaciji imaju mogućnost obuke i usavršavanja	1	2	3	4	5
103. Smatrate da bi dodatne obuke i obrazovanje doprinele boljem obavljanju posla u preduzeću	1	2	3	4	5
104. Smatrate da bi dodatne obuke unapredile Vašu efikasnost u poslu koji radite	1	2	3	4	5
105. U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika	1	2	3	4	5

106. Da li ste imali obuku u poslednjih

- |             |             |             |                                |
|-------------|-------------|-------------|--------------------------------|
| a) 6 meseci | b) 1 godinu | c) 3 godine | d) Nisam imao/la nikakvu obuku |
|-------------|-------------|-------------|--------------------------------|

107. Obuke i usavršavanja u Vašoj organizaciji organizuju se:

- a) po utvrđenim planovima,

- b) *po potrebi samog posla,*
- c) *u zavisnosti od ponude na tržištu,*
- d) *nezavisno od bilo čega*

108. U okviru Vaše organizacije organizuje se (zaokružite tačne odgovore):

- a) *Instruktaža,*
- b) *Orijentacija radnika,*
- c) *Dopuna profila,*
- d) *Pripravnički staž,*
- e) *Profesionalno i tehničko osposobljavanje,*
- f) *Dopunsko obrazovanje,*
- g) *Rotacije i privremeni premeštaji*

109. Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti:

- a) *Skraćenog radnog vremena,*
- b) *Izbora radne smene,*
- c) *Plaćanje troškova obrazovanja,*
- d) *Neku drugu pogodnost, navedite koju: \_\_\_\_\_*

Po Vašem mišljenju konkurentska prednost organizacije u kojoj ste zaposleni zasnovana je na:

110. fizičkoj imovini kojom raspolaže (savremena oprema, povoljna lokacija)	1	2	3	4	5
111. finansijskim sredstvima koja poseduje	1	2	3	4	5
112. tehnologiji (poslovnim tajnama, inovativnim procesima, patentima, licencama, robnim markama)	1	2	3	4	5
113. ljudskim resursima (iskustvu i veštinama zaposlenih, poverenju, menadžerskim sposobnostima, specifičnim procedurama u upravljanju zaposlenima)	1	2	3	4	5
114. organizacionim aspektima (efikasnim sistemima strateškog planiranja, sistemima evaluacije i kontrole)	1	2	3	4	5
115. inovacijama i kreativnosti (tehničke i naučne sposobnosti zaposlenih, inovacionim kapacitetima)	1	2	3	4	5
116. reputaciji preduzeća (imenu brenda, reputaciji kog kupaca, reputaciji kod dobavljača)	1	2	3	4	5

HVALA