



Univerzitet u Novom Sadu
Fakultet tehničkih nauka
Departman za industrijsko inženjerstvo i
menadžment



Sonja Kokotović

**UTICAJ FUNKCIJE UPRAVLJANJA
LJUDSKIM RESURSIMA
NA ZADOVOLJSTVO KORISNIKA USLUGA
U MEDIJSKOM SEKTORU**

Mentor:

Prof. dr Mladen Pečujlija

Kandidat:

Sonja Kokotović

Novi Sad, 2023.

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА¹

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Соња Кокотовић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	др Младен Печујлија, ванредни професор, Факултет техничких наука, Нови Сад
Наслов рада:	Утицај функције управљања људским ресурсима на задовољство корисника услуга у медијском сектору
Језик публикације (писмо):	Српски језик (латиница)
Физички опис рада:	Унети број: Страница 260 Поглавља 6 Референци 257 Табела 68 Слика 38 Графикона 15 Илустрација 20 Прилога 6
Научна област:	Индустријско инжињерство и инжењерски менаџмент
Ужа научна област (научна	Менаџмент људских ресурса

¹ Аутор докторске дисертације потписао је и приложио следеће Обрасце:

5б – Изјава о ауторству;

5в – Изјава о истоветности штампане и електронске верзије и о личним подацима;

5г – Изјава о коришћењу.

Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику и не кориче се са тезом.

дисциплина):	
Кључне речи / предметна одредница:	Јавни медијски сервис, Радио-телевизија Војводине, Менаџмент људских ресурса, модел менаџмента људских ресурса
Резиме на језику рада:	Рад се бави анализом стања задовољства запослених у ЈМУ РТВ Војводине, које директно утиче на задовољство корисника медијских услуга ове куће. Одабрани модел менаџмента људских ресурса (ХРМ) уз додатну димензију посвећености, потврдио је ову изузетну комплексност и повезаност
Датум прихватања теме од стране надлежног већа:	31.05.2018.
Датум одбране: (Попуњава одговарајућа служба)	
Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)	Председник: др Илија Ћосић, емеритус, ФТН, Нови Сад Члан: др Радо Максимовић, редовни професор, ФТН, Нови Сад Члан: др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор, ФТН, Нови Сад Члан: др Милица Андевска, редовни професор, Филозофски факултет, Нови Сад
Напомена:	

UNIVERSITY OF NOVI SAD

FACULTY OF TECHNICAL SCIENCES

KEY WORD DOCUMENTATION²

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Sonja Kokotović, Msc
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	Phd Mladen Pečujlija, Associate Professor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad
Thesis title:	The Influence Of The Management Function Human Resources To The Satisfaction Of The User Of The Services in The Media Sector
Language of text (script):	Serbian language (latin script)
Physical description:	Number of: Pages 260 Chapters 6 References 257 Tables 68 Image 38 Graphs 15 Illustrations 20 Appendices 6
Scientific field:	Engineering management
Scientific subfield (scientific)	Human resource management

² The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:

5б – Statement on the authority,

5в – Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and about personal data,

5г – Statement on copyright licenses.

The paper and e-versions of Statements are held at the faculty and are not included into the printed thesis.

discipline):	
Subject, Key words:	Public media service, Radio-television of Vojvodina, Human resources management, human resources management model HRM
Abstract in English language:	The paper deals with the analysis of the state of satisfaction of the employees of JMU RTV Vojvodina, which directly affects the satisfaction of the users of the media services of this company. The chosen model of human resource management (HRM) with the added dimension of commitment, confirmed this extraordinary complexity and connection.
Accepted on Scientific Board on:	31.05.2018.
Defended: (Filled by the faculty service)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	President: Phd Ilija Ćosić, Emeritus, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad Member: Dr. Rado Maksimović, full professor, FTN, Novi Sad Member: Dr. Leposava Grubić-Nešić, full professor, FTN, Novi Sad Member: Dr. Milica Andevska, full professor, Faculty of Philosophy, Novi Sad
Note:	

SADRŽAJ:

I	UVOD	21
	UVODNA RAZMATRANJA	22
	1.1. Predmet istraživanja	25
	1.2. Problem istraživanja	26
	1.3. Ciljevi istraživanja	27
	1.4. Pretpostavke istraživanja - premise	28
	1.5. Metodologija istraživanja	29
	1.6. Merni instrumenti	30
	1.7. Postupak istraživanja	31
	1.8. Uzorak istraživanja	32
	1.8.1. Javna medijska ustanova Radio-televizija Vojvodine	32
	1.8.1.1. <i>Trenutno stanje</i>	33
	1.8.1.2. <i>Tehnološko stanje JMU RTV Vojvodine</i>	36
	1.8.1.3. <i>Organizacija JMU RTV Vojvodine</i>	37
	1.8.2. Sremska TV	40
	1.8.3. Pokrivenost emitovanja – teritorija rada JMU RTV	41
	1.8.3.1. Demografska struktura gledalaca televizije u Vojvodini	44
	1.8.3.2. Gledanost prvog programa JMU RTV	45
	1.8.3.3. Posećenost WEB sajta JMU RTV	48
	1.9. Struktura disertacije	48
II	TEORIJSKA RAZMATRANJA I PREGLED LITERATURE	50
	UVOD	51
	2.1. Ljudski resursi u savremenim organizacijama	53
	2.1.1. Definisane pojma i razvoj menadžmenta ljudskih resursa	54
	2.1.1.1. <i>Kadrovski menadžment</i>	56
	2.1.1.2. Menadžment ljudskih resursa	58
	2.1.1.3. Modeli menadžmenta ljudskih potencijala	60
	2.1.1.4. Michigan model menadžmenta ljudskih resursa	61
	2.1.1.5. Harvard model menadžmenta ljudskih resursa	62
	2.1.1.6. Story-jev model menadžmenta ljudskih resursa	64
	2.1.1.7. Urlich-ov model „strategijskog partnera” menadžmenta ljudskih resursa	64
	2.1.2. Razvijanje sistema menadžmenta ljudskih potencijala	65
	2.2. Analiza posla	69
	2.3. Osmišljavanje potencijala zaposlenih	74
	2.3.1. Modeli planiranja potencijala zaposlenih	74
	2.3.2. Sistem organizovanja potencijala zaposlenih	76
	2.4. Rekrutovanje ljudskih resursa	78
	2.4.1. Proces odabira ljudskih resursa	81
	2.5. Selekcija ljudskih resursa	83

2.5.1. Proces selekcije zaposlenih	84
2.6. Proces uvođenja u posao i orijentacija zaposlenih	88
2.7. Proces razvoja ljudskih resursa	90
2.8. Model procesa obrazovanja u organizacijama	91
2.9. Proces ocenjivanja performansi i nagrađivanja ljudskih resursa	96
2.9.1. Proces ocenjivanja performansi zaposlenih	99
2.9.2. Nagrađivanje zaposlenih	100
2.10. Strateški menadžment ljudskih resursa	104
2.11. Zadovoljstvo korisnika	109
2.12. Medijske organizacije i ljudski resursi	111
III EMPIRIJSKI DEO	116
3.1. Instrumenti istraživanja	117
3.2. Odabrani uzorak istraživanja i način pribavljanja podataka	119
3.3. Rezultati istraživanja	140
3.3.1. Uzorak istraživanja	140
3.3.2. Procedura prikupljanja podataka	144
3.3.3. Nacrt istraživanja	145
3.3.4. Deskriptivna i korelaciona analiza	145
3.3.5. Diskriminativna analiza	147
3.3.6. Klaster analiza	154
3.3.7. Ocena rada Radio-televizije Vojvodine iz ugla zaposlenih	158
3.3.8. Ocena rada Radio-televizije Vojvodine iz ugla korisnika	161
Rezultati WEB ankete	161
Gledanost programa Radio-televizije Vojvodine	162
3.3.9. Optimizacija I ocena	166
Uticaj elemenata HRM-a u Radio-televiziji Vojvodine na ocenu programa	167
3.3.10. SEM analiza	167
3.3.11. Komparativna analiza JMU RTV Vojvodine i Sremske televizije po vlasničkoj strukturi	171
3.4. Diskusija rezultata po postavljenim hipotezama	173
3.4.1. Opšte Hipoteze	173
H01: Menadžment ljudskih resursa statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika	173
H02: Zadovoljstvo zaposlenih utiče na zadovoljstvo korisnika usluga.	173
3.4.2. Posebne Hipoteze	174
H1: Liderstvo u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.	174
H2: Angažovanje zaposlenih u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.	175
H3: Dostupnost znanja i usavršavanja zaposlenih u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.	177

H4: Optimalizacije radne snage u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.	179
H5: Kapacitet učenja zaposlenih u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.	181
H6: Posvećenost zaposlenih u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.	183
IV ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	187
ZAKLJUČAK	188
4.1. POSTOJEĆE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE U JMU RTV	193
4.2. DALJI PRAVCI ISTRAŽIVANJA	194
V LITERATURA	196
VI PRILOZI	210
UPITNIK 1 - Klima organizacije (Koys, De Citiis, 1991)	211
UPITNIK 2 - UPITNIK ZA MERENJE ORGANIZACIONE POSVEĆENOSTI (Porter et al., 1974)	214
UPITNIK – 3 – Faktori menadžmenta ljudskih resursa (Bassi, L. & McMurrer, D., 2007)	215
ISTRAŽIVANJE GLEDANOSTI RTV 1 – MAJ 2018. GODINE	218
ANKETA PROGRAMSKOG SAVETA	229

Lista tabela:

TABELA 1. GLEDANOST TV 1 JANUAR-NOVEMBAR 2018. GODINE.....	45
TABELA 2. NIVOI EFIKASNOSTI RAZLIČITIH OBRAZOVNIH METODA (IZVOR: (CARROLL, STEPHEN J., JR., PAINE, F.T. & IVANCHEVIC, J.J., 1972.))	95
TABELA 3. TABELARNI PRIKAZ UKUPNOG BROJA ZAPOSLENIH PREMA STAŽU I POLNOJ PRIPADNOSTI U JMU RTV - MAJ 2018. GODINE	121
TABELA 4. TABELARNI PRIKAZ UKUPNOG BROJA ZAPOSLENIH PREMA VRSTI RADNOG ODNOSA U JMU RTV - MAJ 2018. GODINE	122
TABELA 5. TABELARNI PRIKAZ UKUPNOG BROJA ZAPOSLENIH PREMA STVARNOJ STRUČNOJ SPREMI U JMU RTV - MAJ 2018. GODINE	124
TABELA 6. TABELARNI PRIKAZ STAROSNE STRUKTURE UKUPNOG BROJA ZAPOSLENIH U JMU RTV - MAJ 2018. GODINE	125
TABELA 7. TABELARNI PRIKAZ ODNOSA STAROSNE I POLNE STRUKTURE UKUPNOG BROJA ZAPOSLENIH U JMU RTV - MAJ 2018. GODINE	126
TABELA 8. STRUKTURA ISPITIVANOG UZORKA PO PJ.....	127
TABELA 9. POL UZORKA RTV	129
TABELA 10. POL UZORKA SREMSKA TV	129
TABELA 11. STAROST UZORKA RTV	130
TABELA 12. ŠKOLSKA SPREMA UZORKA RTV.....	132
TABELA 13. ŠKOLSKA SPREMA UZORKA SREMSKA TV	133
TABELA 14. RADNI STAŽ UZORKA RTV	135
TABELA 15. RADNI STAŽ UZORKA RTV	136
TABELA 16. DELATNOS PJ	138
TABELA 17. POZICIJA RADNOG MESTA	138
TABELA 18. SOCIODEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE UZORKA ISPITANIKA KOJI RADE U RTV-U I STV-U.....	141
TABELA 19. DESKRIPTIVNA STATISTIKA.....	146
TABELA 20. KORELACIJA IZMEĐU DIMENZIJA UPITNIKA.....	146
TABELA 21. DISKRIMINACIJA GRUPA U ODNOSU NA POL U KONTEKSTU POSVEĆENOSTI I DIMENZIJA HRM-A	148
TABELA 22. DISKRIMINACIJA GRUPA U ODNOSU NA STAROSNE KATEGORIJE U KONTEKSTU POSVEĆENOSTI I DIMENZIJE HRM-A.....	149
TABELA 23. DISKRIMINACIJA GRUPA U ODNOSU NA STEPEN STRUČNE SPREME U KONTEKSTU POSVEĆENOSTI I DIMENZIJA HRM-A	150
TABELA 24. DISKRIMINACIJA GRUPA U ODNOSU NA KATEGORIJE GODINA RADNOG STAŽA U KONTEKSTU POSVEĆENOSTI I DIMENZIJA HRM-A.....	151
TABELA 25. DISKRIMINACIJA GRUPA U ODNOSU NA DELATNOST POSLOVNE JEDINICE U KONTEKSTU POSVEĆENOSTI I DIMENZIJA HRM-A.....	153
TABELA 26. DISKRIMINACIJA GRUPA U ODNOSU NA POZICIJU NA KOJOJ JE ISPITANIK ZAPOSLEN U KONTEKSTU POSVEĆENOSTI I DIMENZIJA HRM-A.....	154
TABELA 27. RAZLIKE IZMEĐU KLASTERA	155

TABELA 28. RASPODELA PO KLASITERIMA	158
TABELA 29. ARITMETIČKE SREDINE I STANDARDNE DEVIJACIJE ISPITANIKA SVRSTANIH U RAZLIČITE KLASITERE.....	158
TABELA 30. STATISTIČKI ZNAČAJNI REZULTATI	159
TABELA 31. AUDITORIJUM RTV 1 U MAJU MESECU 2014-2018.....	162
TABELA 32. UKUPAN TV AUDITORIJUM APRIL/MAJ 2018.GODINE	162
TABELA 33. GLEDANOST TV KANALA U MAJU 2017. I 2018. GODINE	163
TABELA 34. AUDITORIJUM RTV 1 U MAJU MESECU PO GODINAMA.....	163
TABELA 35. AUDITORIJUM RTV 1 APRIL/MAJ 2018.GODINE	164
TABELA 36. RELEVANTNI PARAMETRI SEM ANALIZE PREDLOŽENOG MODELA	169
TABELA 37. TABELARNI PRIKAZ SEM ANALIZE RELEVANTNIH PARAMETARA.....	170
TABELA 38. STATISTIČKI ZNAČAJNA RAZLIKA U HRM MEĐU ISPITIVANIM TV KUĆAMA.....	171
TABELA 39. MENADŽMENT Ljudskih RESURSA U ODNOSU NA VLASNIČKU STRUKTURU ..	172
TABELA 40. STATISTIČKI ZNAČAJNA RAZLIKA U HRM MEĐU ISPITIVANIM TV KUĆAMA.....	172
TABELA 41. HRM I GODINE STAŽA ISPITANIKA U RTV – LIDERSTVO.....	174
TABELA 42. UTICAJ GODINA STAŽA ISPITANIKA NA HRM U RTV - REZULTAT LIDERSTVO....	174
TABELA 43. PJ I HRM U RTV - REZULTAT LIDERSTVO	175
TABELA 44. UTICAJ PJ NA HRM U RTV - REZULTAT LIDERSTVO	175
TABELA 45. HRM I GODINE STAŽA ISPITANIKA U RTV - REZULTAT ANGAŽOVANJE ZAPOSLENIH	176
TABELA 46. UTICAJ GODINA STAŽA ISPITANIKA NA HRM U RTV - REZULTAT ANGAŽOVANJE ZAPOSLENIH	176
TABELA 47. DELATNOST PJ I ANGAŽOVANJE ZAPOSLENIH – REZULTAT	177
TABELA 48. UTICAJ PJ NA HRM U RTV - REZULTAT ANGAŽOVANJE ZAPOSLENIH	177
TABELA 49. HRM I POL ISPITANIKA - REZULTAT.....	178
TABELA 50. UTICAJ POLA ISPITANIKA NA HRM U RTV - REZULTAT DOSTUPNOST ZNANJA .	178
TABELA 51. PJ I HRM U RTV - REZULTAT	179
TABELA 52. UTICAJ PJ NA HRM U RTV - REZULTAT DOSTUPNOST ZNANJA.....	179
TABELA 53. HRM I GODINE STAŽA ISPITANIKA U RTV – REZULTAT	180
TABELA 54. UTICAJ GODINA STAŽA ISPITANIKA NA HRM - REZULTAT OPTIMALIZACIJA RADNE SNAGE	180
TABELA 55. PJ I HRM U RTV – REZULTAT	181
TABELA 56. UTICAJ PJ NA HRM U RTV - REZULTAT OPTIMALIZACIJA RADNE SNAGE.....	181
TABELA 57. HRM I STRUČNA SPREMA U RTV - REZULTAT	182
TABELA 58. UTICAJ ŠKOLSKE SPREME NA HRM U RTV - REZULTAT KAPACITETA UČENJA ...	182
TABELA 59. DELATNOS PJ I HRM – REZULTAT.....	183
TABELA 60. UTICAJ PJ NA HRM U RTV - REZULTAT KAPACITETA UČENJA	183
TABELA 61. HRM I STAROST ISPITANIKA U RTV – REZULTAT	184
TABELA 62. UTICAJ STAROSTI ISPITANIKA NA HRM U RTV - REZULTAT.....	184
TABELA 63. HRM I STRUČNA SPREMA U RTV - REZULTAT	184
TABELA 64. UTICAJ ŠKOLSKE SPREME NA HRM U RTV - REZULTAT	184

TABELA 65. HRM I GODINE STAŽA ISPITANIKA U RTV - REZULTAT	185
TABELA 66. UTICAJ GODINA STAŽA ISPITANIKA NA HRM U RTV - REZULTAT	185
TABELA 67. DELATNOST PJ I HRM – REZULTAT	186
TABELA 68. UTICAJ DELATNOSTI PJ NA HRM U RTV - REZULTAT.....	186

Lista slika:

SLIKA 1. TEORIJSKI MODEL ISTRAŽIVANJA	29
SLIKA 2. ZAŠTITNI ZNAK RTV NOVI SAD VAŽIO JE OD 1972. DO 2000. GODINE.....	32
SLIKA 3. LOGO RTV DANAS	33
SLIKA 4. STRATEGIJA POSLOVANJA JMU RTV 2018-2020.....	35
SLIKA 5. MAKRO ORGANIZACIONA SHEMA JMU RTV VOJVODINE	38
SLIKA 6. ORGANIZACIONA SHEMA JMU RTV VOJVODINE	39
SLIKA 7. LOGO SREMSKE TV.....	40
SLIKA 8. PRIKAZ STRUKTURE I TOKA ISTRAŽIVANJA	49
SLIKA 9. OSNOVNE KARAKTERISTIKE KADROVSKOG MENADŽMENTA	58
SLIKA 10. KARAKTERISTIKE MENADŽMENTA.....	60
SLIKA 11. ETAPE U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA (IZVOR: (FOMBRUN, C.J., TICHY, N.M. & DEVANNA, M.A., 1984.))	61
SLIKA 12. DIJAMANTSKI MODEL HARVARDSKE STRATEGIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA	62
SLIKA 13. TERITORIJA NAČINA DELOVANJA HARVARDSKOG MODELA UPRAVLJANJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA (IZVOR: (THIERRY, 2018.))	63
SLIKA 14. SISTEM UPRAVLJANJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA (IZVOR: (NOE, R., HOLLENBECK, J., GERHART, B. & WRIGHT, P., 2022.))	67
SLIKA 15. KOMPLETNA ORGANIZACIONA STRATEGIJA (IZVOR: (DEREK TORRINGTON, LAURA HALL & STEPHEN TAYLOR, 2008.))	68
SLIKA 16. MODEL TRADICIONALNOG PLANIRANJA - BALANS IZMEĐU PONUDE I POTRAĐNJE (IZVOR: (DEREK TORRINGTON, LAURA HALL & STEPHEN TAYLOR, 2008.))	75
SLIKA 17. NOVI MODEL PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA (IZVOR: (DEREK TORRINGTON, LAURA HALL & STEPHEN TAYLOR, 2008.))	76
SLIKA 18. "SARADNJA IZMEĐU LINIJSKIH MENADŽERA, MENADŽERA ZA LJUDSKE RESURSE I ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI" (IZVOR: SCHULER, R., MANAGING HUMAN RESOURCES, (1998), NEW YORK UNIVERSITY)	79
SLIKA 19. PROCES ZAPOŠLJAVANJA (IZVOR: (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 2011.)) ..	80
SLIKA 20. POVEZANOST PROCESA REGRUTOVANJA SA OSTALIM PROCESIMA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA (IZVOR: (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 2011.))	81
SLIKA 21. AKTIVNOSTI LINIJSKIH MENADŽERA, MENADŽERA ZA LJUDSKE RESURSE I POSTOJEĆIH ZAPOSLENIH U PROCESU SELEKCIJE (IZVOR: (SCHULER, R.S. & JACKSON, S.E., 1998.))	85
SLIKA 22. ČETIRI NIVOVA POTREBA U ORGANIZACIJI (IZVOR: (HARRISON, R. & KESSELS J.W.M., 2004.))	92
SLIKA 23. MODEL PROCESA OBRAZOVANJA U ORGANIZACIJAMA	96
SLIKA 24. RELEVANTNE DIMENZIJE POSLA (IZVOR: (BERNARDIN, H.J. & RUSSELL, J.E., 1993.))	98
SLIKA 25. IZBOR OSNOVNIH STRATEŠKIH PRINCIPA PRI FORMIRANJU SISTEMA ZARADA (IZVOR: (GOMEZ-MEJIA, L.R., BALKIN, D.B. & CARDY, R.L., 2001.))	102

<i>SLIKA 26. HODOGRAM SISTEMA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U ODNOSU NA ŠIRINU POSMATRANOG SISTEMA (IZVOR: (BASSI, L. & MCMURRER, D., 2005.))</i>	108
<i>SLIKA 27. GRAFIČKI PRIKAZ UKUPNOG BROJA ZAPOSLENIH PREMA DUŽINI RADNOG STAŽA I POLNOJ PRIPADNOSTI U JMU RTV</i>	122
<i>SLIKA 28. GRAFIČKI PRIKAZ UKUPNOG BROJA ZAPOSLENIH PREMA VRSTI RADNOG ODNOSA U JMU RTV - MAJ 2018. GODINE</i>	123
<i>SLIKA 29. GRAFIČKI PRIKAZ UKUPNOG BROJA ZAPOSLENIH PREMA STVARNOJ STRUČNOJ SPREMI U JMU RTV - MAJ 2018. GODINE</i>	125
<i>SLIKA 30. GRAFIČKI PRIKAZ STAROSNE STRUKTURE UKUPNOG BROJA ZAPOSLENIH U JMU RTV - MAJ 2018. GODINE</i>	126
<i>SLIKA 31. GRAFIČKI PRIKAZ ODNOSA STAROSNE I POLNE STRUKTURE UKUPNOG BROJA ZAPOSLENIH U JMU RTV - MAJ 2018. GODINE</i>	127
<i>SLIKA 33. KLASITER ANALIZA</i>	157
<i>SLIKA 34. OCENA RADA RTV</i>	159
<i>SLIKA 35. OPTIMALIZACIJA RADNE SNAGE</i>	166
<i>SLIKA 36. MODEL SEM ANALIZE</i>	169
<i>SLIKA 37. REZULTATI SEM ANALIZE</i>	170
<i>SLIKA 38. OCENA RADA RTV - REZULTAT OPTIMALIZACIJA RADNE SNAGE</i>	181

Lista grafikona:

GRAFIKON 1. BROJ TV APARATA NA TERITORIJI APV	41
GRAFIKON 2. BROJ TELEVIZISKIH PRIJEMNIKA U DOMAĆINSTVU	42
GRAFIKON 3. NAČIN PRIJEMA TV SIGNALA	42
GRAFIKON 4. ODNOS PRAĆENJE MULTICHANNEL-A I STAROSTI UZORKA.....	43
GRAFIKON 5. MULTICHANNEL ISKAZAN U ODNOSU NA POJEDINCA	43
GRAFIKON 6. PONA I STAROSNA STRUKTURA UZORKA.....	44
GRAFIKON 7. OBRAZOVNA STRUKTURA I BROJ ČLANOVA DOMAĆINSTVA UZORKA	44
GRAFIKON 8. VRSTA PRIJEMA SIGNALA	44
GRAFIKON 9. UDEO PRVOG RTV PROGRAMA U UKUPNOJ GLEDANOSTI POSMATRANOG PERIODA	45
GRAFIKON 10. POLNA I STAROSNA STRUKTURA GLEDALACA TV 1	46
GRAFIKON 11. OBRAZOVNA STRUKTURA I BROJ ČLANOVA DOMAĆINSTVA POSMATRANOG AUDITORIJUMA.....	46
GRAFIKON 12. NAČIN PRIJEMA TV SIGNALA	46
GRAFIKON 13. UKUPAN BROJ GLEDALACA TV 1 I GLEDANOST JANUAR-NOVEMBAR 2018.GODINE	47
GRAFIKON 14. UDEO PROGRAMA TV 1 I DUŽINA PRAĆENJA PROGRAMA JANUAR- NOVEMBAR 2018.	47
GRAFIKON 15. POREĐENJE IZOLOVANIH KLASTERA U ODNOSU NA PROSEČNU Z VREDNOST KOJU POSTIŽU ISPITANICI UNUTAR KLASTERA	156

Lista ilustracija:

ILUSTRACIJA 1. REJTING PROGRAMA RTV 1 U MAJU MESECU PO GODINAMA	164
ILUSTRACIJA 2. UDEO GLEDANOSTI PROGRAMA RTV 1 U MAJU PO GODINAMA.....	164
ILUSTRACIJA 3. REJTING TV1 PO DANIMA U SEMICI U MAJU MESECU 2017. I 2018.GODINE	165
ILUSTRACIJA 4. UDEO U GLEDANOSTI TV 1 PO DANIMA U SEMICI U MAJU MESECU 2017. I 2018. GODINE	165
ILUSTRACIJA 5. GLEDANOST TV 1 PO DANIMA U SEMICI APRIL/MAJ 2018.GODINE	218
ILUSTRACIJA 6. REJTING TV 1 RADNIM DANIMA TOKOM MAJA 2017. I 2018. GODINE ISKAZAN U 24,00 ČASA.....	218
ILUSTRACIJA 7. UDEO TV1 U GLEDANOSTI RADNIM DANIMA U MAJU 2017. I 2018. GODINE	219
ILUSTRACIJA 8. REJTING TV1 RADNIM DANIMA APRIL/MAJ 2018. GODINE.....	220
ILUSTRACIJA 9. REJTING TV1 SUBOTOM U MAJU 2017. I 2018. GODINE	220
ILUSTRACIJA 10. UDEO TV 1 U GLEDANOSTI SUBOTOM U MAJU 2017. I 2018. GODINE.....	221
ILUSTRACIJA 11. REJTING TV 1 SUBOTOM APRIL/MAJ 2018. GODINE	221
ILUSTRACIJA 12. REJTING TV 1 NEDELJOM U MAJU 2017. I 2018. GODINE	222
ILUSTRACIJA 13. UDEO TV 1 U GLEDANOSTI NEDELJOM U MAJU 2017. I 2018. GODINE.....	223
ILUSTRACIJA 14. REJTING TV 1 NEDELJOM U APRILU/MAJU 2018. GODINE	223
ILUSTRACIJA 15. NEJGLEDANIJE REDOVNE EMISIJE TV 1 U MAJU 2018. GODINE.....	224
ILUSTRACIJA 16. NAJGLEDANIJE POJEDINAČNE EMISIJE NA TV 1 U MAJU 2018. GODINE....	225
ILUSTRACIJA 17. REDOVNE EMISIJE NA TV 1 SA NAJVEĆIM UDELOM U GLEDANOSTI U MAJU 2018. GODINE	225
ILUSTRACIJA 18. POJEDINAČNE EMISIJE TV 1 SA NAJVEĆIM UDELOM U GLEDANOSTI U MAJU 2018. GODINE	226
ILUSTRACIJA 19. STRUKTURA GLEDALACA TV 1 U MAJU 2017. I 2018. GODINE.....	227
ILUSTRACIJA 20. STRUKTURA GLEDALACA TV U MAJU 2017. I 2018. GODINE.....	228

ABSTRAKT

Karakteristika modernog poslovanja ukazuje na činjenicu da samo delovanje menadžmenta, bez obzira na njegov uspeh nije dovoljno u savremenom tržišnom okruženju, već se njegova sposobnost ogleda u sposobnosti prenošenja pozitivne energije prema promenama na sve strukture zaposlenih i podrške koju tom prilikom dobija. Klima u organizaciji i stil rukovođenja definišu organizacionu kulturu, a ukoliko kultura organizacije nije u stanju da načini pogled izvan sebe, tj. da sebe posmatra iz orlovske perspektive, može doći do previđanja važnih promena u tehnologiji, ukusu korisnika ili poteza konkurencije, a sve to dovodi do stagniranja medijske organizacije i njenog laganog ulaska u krizu, a u ekstremnim slučajevima i do gašenja iste (slučaj dela Grčkog i Hrvatskog javnog servisa).

Konceptualno, sistem upravljanja ljudskim resursima zaista može biti strateška imovina, a usled tržišnih imperativa za razvoj efikasnijih organizacionih struktura i praksi, sve je veći naglasak među academicima i praktičarima na strategijama konkurentnosti *ponašanja* koje se oslanjaju na ključne kompetencije i sposobnosti među zaposlenima, ne samo zato što pružaju najefikasniji odgovor na zahteve tržišta, već i zbog toga što ih konkurenti ne mogu lako kopirati. Sa punim naglaskom na efikasno *spvođenje* korporativnih strategija kao njihovog *sadržaja*, organizacione politike i infrastruktura sve više se smatraju potencijalnim izvorom održive konkurentske prednosti. Preduzeća koja se oslanjaju na ljudski kapital kao izvor konkurentske prednosti, zahtevaju produktivno ponašanje neophodno za sprovođenje svojih strategija, a to je sistem upravljanja ljudskim resursima preduzeća. Međutim, uticaj sistema upravljanja ljudskim resursima na vrednovanje ponašanja zaposlenih nije dovoljan da generiše strateški uticaj. Samo ako sistemi upravljanja ljudskim resursima stvaraju održivu konkurentsku prednost, sigurno se teško kopiraju.

Ako je polazna pretpostavka da je funkcionisanje zaposlenih u neposrednoj vezi sa ishodom organizacije, odnosno sa zadovoljstvom korisnika usluga, tada su istraživanja od velikog značaja za sve, pre svega za korisnike usluga i njihov odnos prema javnom servisu. Ovo istraživanje ima za cilj da dođe do dodatnih saznanja o mogućnostima da je put koji vodi od individualne motivisanosti i spremnosti za prihvatanje novih saznanja, kao i njegove posvećenosti poslu, regulisan specifičnim stilom liderstva nadređenog, uz sadejstvo određenih ličnih, organizacionih i komunikacionih faktora. Menadžment ljudskih resura u savremenoj organizaciji može značajno uticati na stvaranje vrednosti iste, dovedeći zaradu na ljudima do maksimuma.

Poslednjih decenija mediji imaju izuzetnu ulogu u kreiranju javnog mnjenja u svetu, ali i u oblikovanju najvažnijih političkih odluka na globalnom planu. Osnova efikasnog funkcionisanja medija uporedo sa promenama u okruženju, je u permanentnom razvoju menadžmenta unutar medijskih kuća. Programski sadržaj koji emituje određena TV kuća ima kratak životni vek, osim izuzetno retkih kulturnih programskih sadržaja. Menadžment medijskog preduzeća je suočen sa neposrednim zadatkom da u novom multi-medijskom okruženju uspostavi sistem efikasnog upravljanja tehničkim, organizacionim i inovacijama u oblikovanju i distribuciji medijskog sadržaja. Teži da nađe ravnotežu između potreba tržišta i nezasićenih apetita medijske javnosti, promena u tehnologiji, medijskoj regulativi i opštim društvenim tokovima.

Globalizacija je za sobom ostavila samo jedan pravi put do profitabilnosti preduzećima: da zasnuju svoju konkurentsku strategiju na izuzetnom upravljanju ljudskim kapitalom. Sve prednosti koje su ranije bile povezane sa visokom, nadmoćnom tehnologijom i pristupom kapitalu (finansijskom i fizičkom) sada se suviše brzo menjaju da bi bile dovoljne da obezbede održivu prednost. Kako ovi nekadašnji izvori prednosti postaju manje važni, upravljanje ljudskim kapitalom instiktivno i intuitivno postaje ne samo neadekvatno, već i nesmotreno. Najkonkurentnije organizacije će biti one koje upravljaju svojim zaposlenima kao značajnim ljudskim kapitalom koji čini kompetitivnu prednost.

Očekivani rezultati, u okviru predložene doktorske disertacije će obezbediti naučnoj i poslovnoj zajednici pregled raspoložive teorije i prakse u ovom novom ali i dalje nedovoljno istraženom području. Rezultati istraživanja u ovoj oblasti treba da informišu naučnu i poslovnu zajednicu o mogućnostima i efektima primene modela upravljanja ljudskim resursima, sa aspekata posvećenosti i motivacije i njihovog celokupnog uticaja na zadovoljstvo korisnika usluga, a samim tim i pozitivan uticaj na performanse firme.

Ključne reči: Javni medijski servis, Radio-televizija Vojvodine, Menadžment ljudskih resursa, model menadžmenta ljudskih resursa, posvećenost, motivacija, zadovoljstvo korisnika

ABSTRACT

The characteristics of modern business indicate the fact that management's actions alone, no matter how successful they may be, are not sufficient in the modern market environment. The management ability of an organization is reflected in the ability to transmit positive energy towards changes to all structures of employees and the support they receive on that occasion. The climate in the organization and the leadership style define the organizational culture, and if the culture of the organization is not able to look outside of itself, i.e. to look at itself from an eagle's perspective, there may be an oversight of important changes in technology, the taste of users or the moves of the competition, and all this leads to the stagnation of the media organization and its gradual entry into crisis, and in extreme cases to its shutdown (the case of parts of the Greek and Croatian public service).

Conceptually, an HRM system can indeed be a strategic asset, and due to market imperatives to develop more efficient organizational structures and practices, there is an increasing emphasis among academics and practitioners on behavioral competitiveness strategies that rely on core competencies and capabilities among employees, not only because they provide the most efficient response to market demands, but also because competitors cannot easily copy them. With full emphasis on the effective implementation of corporate strategies as their content, organizational policies and infrastructure are increasingly considered a potential source of sustainable competitive advantage. Companies that rely on human capital as a source of competitive advantage ultimately require productive behavior necessary to implement their strategies, which is the company's human resource management system. However, the impact of the human resource management system on the evaluation of employee behavior is not sufficient to generate strategic impact. If human resource management systems create a sustainable competitive advantage, they are certainly difficult to copy.

If the initial assumption is that the functioning of employees is directly related to the outcomes of the organization, i.e. with the satisfaction of service users, then research is of great importance for everyone, above all for service users and their attitude towards public service. This research aims to gain additional knowledge about the possibilities that the path leading from individual motivation and readiness to accept new knowledge, as well as his commitment to work, is regulated by the specific leadership style of the superior, with the help of certain personal, organizational and communication factors. The management of human resources in a modern organization can significantly influence the creation of its value, bringing the profit on people to the maximum.

In recent decades, the media has played an exceptional role in creating public opinion in the world, but also in shaping the most important political decisions on a global scale. The basis of efficient functioning of the media, along with changes in the environment, is in the permanent development of management within media houses. The program content broadcast by a certain TV company has a short lifespan, except for extremely rare cult programs. The management of a media company is faced with the immediate task of establishing a system of efficient management of technical, organizational and innovation in the design and distribution of media content in the new multi-media environment. It strives to find a balance between the needs of the market and the insatiable appetite of the media public, changes in technology, media regulation and general social trends.

The expected results, within the proposed doctoral dissertation, will provide the scientific and business community with an overview of the available theory and practice in this new but still insufficiently researched area. The results of research in this area should inform the scientific and business community about the possibilities and effects of applying the human resources management model, from the aspects of commitment and motivation and their overall impact on the satisfaction of service users, and therefore a positive impact on the company's performance.

Keywords: Public media service, Vojvodina radio and television, Human resources management, human resources management model, commitment, motivation, user satisfaction

***Za moje najmilije, nikad prežaljene,
majci Dušanki, ocu Veljku, braći Gojku i Nenadu,***

"IZ SVIH MOJIH DOTADAŠNJIH SLUŽBENIH ISKUSTAVA DOŠAO SAM DO ZAKLJUČKA DA KOD VELIKOG BROJA NAŠIH OFICIRA, NAROČITO ONIH NA VEĆIM POLOŽAJIMA, NEDOSTAJE DOVOLJNO MUŠKOSTI DA PO VAŽNIM PITANJIMA KAŽU SVOJE PRAVO MIŠLJENJE U PRISUSTVU STARIJIH ILI PRETPOSTAVLJENIH STAREŠINA. NALAZIM DA JE TO VELIKA MANA, KOJA U ODSUDNIM TRENUCIMA KOČI NAŠE INAČE VRLO SPREMNE I ODVAŽNE VIŠE KOMANDANTE U ISPOLJAVANJU LIČNE INICIJATIVE, TOLIKO POTREBNE U RATNIM OPERACIJAMA. ZBOG TOG JE POTREBNO CEO NAŠ OFICIRSKI KOR U VASPITANJU PODSTICATI NA RAZUMNU LIČNU INICIJATIVU, KAKO U MIRNO, TAKO I U RATNO VREME."

„TI NE ZNAŠ ZA STRAH, A KO NE ZNA ZA STRAH, TAJ BIJE I IDE NAPRED.

Nema "teško". Neću da čujem danas tu reč!

Život je večita borba. Ko sme, taj može. Ko ne zna za strah, taj ide napred."

vojvoda Živojin Mišić

Sopstveni primer, najbolja je lekcija. Mom sinu Aleksi

"Obrazovanje je najmoćnije oružje koje možete upotrebiti da menjate svet."
Nelson Mandela

„Čašu meda još niko ne popi,
što je čašom žuči ne zagrči;
čaša žuči ište čašu meda,
smiješane najlakše se piju.“

„Svak je rođen da po jednom umre,
čast i bruka žive dovijeka.“

Petar II Petrović Njegoš

I UVOD

UVODNA RAZMATRANJA

Osnovni deo svake organizacije danas je upravljanje ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva rukovodeću ulogu, odnosno nekoga na koga se oslanja top menadžment organizacije, a ovu činjenicu potkrepljuju teorijske i zakonske odrednice kojima se uspostavljaju pravila i procedure načina rada jedne organizacije. Menadžeri ljudskih resursa uključeni su u čitav niz zadataka preko kojih pomažu po kadrovskim pitanjima svim segmentima jedne organizacije u odnosu na zaposlene. Upravljanje ljudskim resursima u jednoj organizaciji, uključuje i kreiranje kadrovskih politika i procedura koji podržavaju poslovne ciljeve i strateške planove organizacije. Pored toga od osnovne važnosti je i negovanje kulture organizacije u cilju podržavanja osnovnih vrednosti jedne organizacije, ali i osnaživanja zaposlenih u cilju veće posvećenosti, a samim tim i veće produktivnosti. Ukoliko bi sve pomenute elemente pretočili u jednu rečenicu dolazimo do definicije koja glasi: „**Upravljanje ljudskim resursima** je posebna naučna disciplina menadžmenta, koja uključuje sve procese i aktivnosti u cilju upravljanja ljudskim resursima neke organizacije.” (Dessler, 2015.) Prema autoru definicijom oblast menadžmenta ljudskih resursa obuhvata praktično sve aspekte odnosa sa zaposlenima u nekoj organizaciji, odnosno značaj jedinkosti u odnosima između potreba organizacije i potreba zaposlenih. Polazivši od pretpostavke da su potrebe jedne organizacije i njenih zaposlenih često u direktnom konfliktu, smatra da svaka nejednakost između iskazanih potreba uslovno rečeno „dve strane istog novčića“, vodi ka narušavanju odnosa između organizacije i zaposlenih, a samim tim taj loš odnos ogleda se u lošem uticaju na rast i razvoj jedne organizacije. Strategijsko upravljanje ljudskim resursima³ u jednoj rganizaciji predstavlja prirodnu vezu između ljudskih resursa sa jedne strane i ciljeva i strategija, sa druge strane jedne organizacije. Unapređivanje fleksibilnosti inovacija, kao i konkurentsku prednost, jedna organizacija postići će samo ako za cilj postavi strategijsko upravljanje ljudskim resursima razvijajući adekvatnu organizacionu strukturu i poboljšavajući poslovne performanse. Ono se može definisati i kao „*unapređivanje, razvoj i implementacija strategija ljudskih resursa direktno povezanih sa organizacionom strategijom, u cilju obezbeđivanja da organizaciona kultura, njene vrednosti i struktura organizacije, uz adekvatnu motivaciju i posvećenost zaposlenih doprinose kvalitetu a samim tim ispunjavanju zadate ciljeva jedne organizacije*“ (Dainty, Loosemore and Lingard, 2003).

Strateško upravljanje je sistematsko planiranje , upravljanje i korišćenje raspolo živih resursa kako bi se osiguralo da preduzeće jasno postavi i postiže svoje ciljeve . U cilju maksimalne implementacije i povezanosti sa organizacionom strategijom, nizom postupaka i procedura, strateško upravljanje ljudskim resursima teži da poveća posvećenost zaposlenih, obezbedi prilagodljivost od strane istih i podigne kvalitet njihovog rada. Obuhvata i procenu organizacione strategije, pregled internih procesa i eksternih faktora, optimizaciju resursa i analizu konkurencije. U prethodnoj fazi tendencija je bila prilagođavanje strategiji, dok u ovoj fazi tendencija je u sinergiji sa strategijom organizacije, gde menadžment ljudskih resursa aktivno učestvuje u stvaranju strategije. Akcenat pri stvaranju strategije postavljen je na

³ Strategic Human Resource Management – SHRM (eng.) - Strateško upravljanje ljudskim resursima je veza između ljudskih resursa i ciljeva i strategija organizacije.

ekvivalentnoj relaciji između zaposlenih, strategije, organizacione strukture i eksternog okruženja organizacije. Ovo su neke od funkcija menadžmenta ljudskih resursa koji polazi od stanovišta da je shvatanje važnosti svakog zaposlenog, njihov doprinos u realizaciji ciljeva organizacije, neophodan uslov za uspeh jedne organizacije.

Trenutno se organizacije sve više fokusiraju na pristupe usmerene na ljude koji mogu pomoći u povećanju učinka zaposlenih i smanjenju stope odlaska . Odeljenje koje upravlja i održava ovaj pristup unutar organizacije je Upravljanje ljudskim resursima ili HRM. Ovo odeljenje igra važnu ulogu kao veza između organizacije i zaposlenih. Oni takođe promovišu rast za oboje i pomažu im da postignu svoje ciljeve.

Konceptualno, sistem upravljanja ljudskim resursima zaista može biti strateška imovina, koja može proizvesti ekonomske rente koje su iznad prosečne. Usled tržišnih imperativa za razvoj efikasnijih organizacionih struktura i praksi, sve je veći naglasak među akademikima i praktičarima na strategijama konkurentnosti *ponašanja* koje se oslanjaju na ključne kompetencije i sposobnosti među zaposlenima, ne samo zato što pružaju najefikasniji odgovor na zahteve tržišta, već i zbog toga što ih konkurenti ne mogu lako kopirati (Hamel & Prahalad, 1994; Stalk, Evans, & Shulman, 1992). Sa punim naglaskom na efikasno *spvođenje* korporativnih strategija kao njihovog *sadržaja*, organizacione politike i infrastruktura sve više se smatraju potencijalnim izvorom održive konkurentne prednosti.

U tom kontekstu ono što se ponekad naziva radni sistemi visokih performansa igra stratešku ulogu; prvo kao resurs koji podržava razvoj ključnih kompetencija, a drugo kao osnovni sastojak za efikasno sprovođenje strategije (Dier, 1993; Levine, 1995; Pfeffer, 1994). Konceptualna literatura fokusira se na dva pitanja:

1. Po kom mehanizmu radni sistemi visokih performansa utiču na učinak?
2. Kako ti sistemi mogu predstavljati izvor trajnog stvaranja vrednosti, a ne samo tačku kontrole troškova?

Perspektiva *ponašanja* vrlo jednostavno odgovara na prvo pitanje (Jackson, Schuler, & Rivero, 1989). Preduzeća koja se oslanjaju na ljudski kapital kao izvor konkurentne prednosti, u krajnjoj liniji zahtevaju produktivno ponašanje neophodno za sprovođenje svojih strategija. Više autora tokom godina od Schuler-a i MacMillan-a (1984), preko Jackson-a (1989), do Bailei-a (1993) i Pfeffer-a (1994), osnovni izvor produktivnog ponašanja, kako u pogledu početne akvizicije, tako i kasnijeg razvoja, vidi u sistemu upravljanja ljudskim resursima preduzeća. Međutim, uticaj sistema upravljanja ljudskim resursima na vrednovanje ponašanja zaposlenih, nije dovoljan da generiše strateški uticaj.

Strateška literatura, a naročito *pogled na preduzeće zasnovan na resursima* (Barnei, 1991) je drugi ključni element. Ako sistemi upravljanja ljudskim resursima stvaraju održivu konkurentnu prednost, sigurno se teško kopiraju. Collis i Montgomeri (1995) opisuju dve odlike strateškog resursa koji povećavaju nemogućnost kopiranja, a koji karakterišu radne sisteme visokih performansi: zavisnost od puteva i uzročnu dvosmislenost. Zavisnost od puteva karakteriše resurse koji se razvijaju tokom vremena, tako da učenje i iskustvo pružaju kumulativnu prednost „prvog pokretača“. Konkurent ne može jednostavno da kupi ekvivalentni resurs sa tržišta i da „sustigne“ konkurenciju. Uzročna dvosmislenost opisuje resurse čiji su sadržaj i suštinski sastojci tako suptilni i teški za shvatanje da posmatrači izvan preduzeća ne mogu reprodukovati resurs u svojoj organizaciji. Dobra ilustracija je dvosmislenost uzroka adekvatno usklađenog radnog sistema visokih performansi koji uključuje efektivnu implementaciju strategije u celom preduzeću (Lado & Vilson, 1994; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988).

Pošavši od stavova Ulrich-a i Lake-a (1990), Butler-a, Ferris-a i Napier-a (1991), do Cappelli-ja i Singh-a, Vright-a i MacMahan-a (1992), do sličnih tvrdnji Jackson-a i Schuler-a, kao i Milgrom-a i Roberts-a (1995) činjenice o usklađivanju i uklapanju su veoma uobičajene

teme u pomenutoj literaturi. *Unutrašnji ili horizontalni sklop* se poboljšava pošto se različiti elementi sistema upravljanja ljudskim resursima međusobno ojačavaju i šalju dosledne signale u vezi sa vrednim ponašanjima u organizaciji.

Komplementarna rasprava koja se odvija u ovoj literaturi odnosi se na pitanje da li postoji najbolji sistem upravljanja ljudskim resursima sa univerzalnom primenom ili da li strategijski uticaj upravljanja ljudskim resursima *zavisi* od usklađenosti između sistema upravljanja ljudskim resursima i korporativne strategije (Delery & Doty, 1996). Ova shvatanje zavisnosti po Miles-u i Snow-u (1984), kao i po autorima Schuler-u i Jackson-u (1989), veoma tipično prihvata konceptualni pristup koji potvrđuju par godina kasnije i Snell i Dean (1992), a koji vrlo eksplicitno određuje ograničeni skup strategijskih opcija sa odgovarajućim skupom sistema upravljanja ljudskim resursima, koji odgovaraju datim strategijskim izborima. Izloženi riziku da se angažuju u akademskim agrumentima, verujemo da pošto ovi pristupi podrazumevaju takav ograničeni niz strategija upravljanja ljudskim resursima, malo je razlika u njihovim implikacijama na upravljanja ljudskim resursima kao izvor konkurentske prednosti. Schuler (1992) tvrdi da je strateško upravljanje ljudskim resursima sastavljeno od pet povezanih aktivnosti:

1. filozofija upravljanja,
2. politika,
3. programi,
4. prakse i
5. metode.

U Schulerovom okviru, naponi da se razvije radna snaga visokih performansi ogledaju se u filozofiji preduzeća o ljudskim resursima, što se direktno ogleda u arhitekturi politika, programa, praksi i procesa. Filozofija ljudskih resursa koja kao stratešku osnovu ima sistem upravljanja ljudskim resursima koji je interno i eksterno usaglašen da uspešno sprovodi strategiju preduzeća, najbolja je praksa.

Intrinzična ili unutrašnja motivacija predstavlja sve ono što nas nagoni na neku aktivnost u cilju zadovoljenja svojih ličnih unutrašnjih potreba, kao što su želja za višim nivoom u organizaciji ili čak rukovodeće mesto, permanentnim obrazovanjem i širenjem ličnih veština i znanja. Prema Ryan- u i Deci-ju (2000) zaposleni su intrinzično (unutrašnje) motivisani kada imaju potrebu da savladaju nove stvari iz radoznalosti ali i potrebe za hranjenjem unutrašnjeg ega kroz učenje i razvoj u vidu samoaktuelizacije, bez očekivanja bilo kakvih eksternih novčanih ili drugih nagrada. Rezultati istraživanja iz oblasti kreativnosti podržavaju ove rezultate. Prema Amabile i saradnicima (1996) u slučajevima visokih vrednosti intrinzične motivacije, izražena je kognitivna fleksibilnost, pa se može reći da je kreativnost delimično uslovljena i intrinzičnom motivacijom. Faktori intrinzične motivacije kao što su autonomija i percepcija posla kao pozitivnog i izazovnog, su faktori koji podržavaju kreativnost. 2008.godine jedan od grupe autora, Eisenbeiss, smatra da će se spremnost zaposlenih da posvete potrebno vreme deleći resurse i saradjući prilikom sprovođenja njihovog kreativnog plana ili ideja povećati, ako veruju u intrinzičnu vrednost projekta na kome su angažovani. Organizaciona posvećenost predstavlja jedan od osnovnih indikatora motivacije zaposlenih u nekoj organizaciji koju je moguće proučavati i kao razlog zbog čega su ustvari zaposleni posvećeni. Razlikujemo dva moguća načina posmatranja, od onog koji predstavlja usmerenost na nesporan udeo, do onog koji predstavlja usmerenost na prihvatanje ciljeva organizacije i pojedinačnog zaposlenog. Oba ova pristupa su neohodna u cilju razumevanja organizacione posvećenosti, tj. od proučavanja stepena slaganja ličnih ciljeva zaposlenih sa organizacijom i njenim ciljevima, što nam ukazuje na spremnost zaposlenih da prihvate i rade na ostvarenju intencija organizacije u kojoj su zaposleni. Na osnovu ovog pristupa izdvajamo tri faktora posvećenosti i to su:

1. prihvatanje zamisli i značaja organizacije od strane zaposlenih,
2. voljnost da se pomogne u ostvarivanju zamisli organizacije,
3. želja da se ostane u organizaciji.

Sa druge strane, orijentacija na siguran ulog vodi brigu o uvećanim investicijama za svakog zaposlenog ponaosob, koji ukoliko odluči da napusti organizaciju može da ih izgubi. Postoji na desetine različitih definicija liderstva, kao i mnoštvo autora koji su pokušali da daju što tačniju definiciju ovog pojma u menadžmentu. Postupak ostvarivanja uticaja u cilju ostvarivanja određenih zamisli, nazivamo liderstvom. Na osnovu ponašanja lidera u odnosu na zaposlene, možemo izvršiti procenu vrste liderstva. Liderstvo je generalno posmatrano u tesnoj sprezi sa karakterom i shvatanjima samog lidera, i predstavlja nešto što se može naučiti, prihvatiti i podeliti sa svima.

1.1. Predmet istraživanja

Posmatrajući i analizirajući savremeno poslovanje organizacija, dolazimo do spoznaje da angažovanje menadžmenta organizacije, koliko god da je uspešno nije dovoljno za funkcionisanje iste. Analizirajući literaturu i definišući promene u organizaciji, dolazimo do spoznaje da je za uspeh neke organizacije podjednako važan i rukovodeći i izvršni kadar, odnosno svi zaposleni. U cilju sprovođenja promena u nekoj organizaciji, od velike je važnosti umeće menadžmenta organizacije da prenese adekvatne poruke tj. dobro iskomunicira promene, u cilju dobijanja podrške na svim nivoima organizacije od strane zaposlenih. Za pravilno predstavljanje ideja i vizije zaduženi su menadžeri čija odgovornost je na vsokom nivou. Od njih se zahtevaju određene performanse ličnosti kao što su senzibilnost i obrazovanje, spoznaja pravila i procedura, uvažavanje saradnika, sposobnost da dobro iskomunicira ideje, misiju i viziju organizacije i stvori povoljnu klimu između menadžmenta, zaposlenih i korisnika usluga, odnosno dobavljača usluga. Klima u organizaciji i stil rukovođenja definišu organizacionu kulturu, a ukoliko je kultura organizacije takva, da nije u stanju da načini pogled izvan sebe, tj. da sebe posmatra iz orlovske perspektive, da prevaziđe pretpostavke i norme, verovanja i vrednosti, može doći do previđanja važnih promena u tehnici i tehnologiji, ukusu potrošača ili poteza konkurencije, a sve to dovodi do stagniranja organizacije i njenog laganog ulazka u krizu, a u ekstremnim slučajevima do umiranja organizacije.

Prihvatajući kulturu organizacije, ljudi prihvataju i određene vrednosti koje ih usmeravaju da misle i postupaju na određeni način, čak i neprimećujući to. Iznutra, suptilno i neprimetno i ona je veoma dobar motivator. Istraživanja stavova zaposlenih o funkcionisanju organizacije, problemima koji otežavaju i usporavaju napredovanje predstavlja početak brige o organizaciji i o njenim zaposlenima. Broj istraživanja u javnim preduzećima u Srbiji je mali i nedovoljan za njihovo napredovanje. Posebno loša situacija je kada je javni servis u pitanju. Ako je polazna pretpostavka da je funkcionisanje zaposlenih u neposrednoj vezi sa ishodom organizacije, odnosno sa zadovoljstvom korisnika usluga, tada su istraživanja od velikog značaja za sve, pre svega za korisnike usluga i njihov odnos prema javnom servisu.

Predmet istraživanja u ovoj disertaciji, jeste utvrđivanje uticaja funkcije upravljanja ljudskim resursima u Javnoj medijskoj ustanovi RTV Vojvodine na zadovoljstvo korisnika usluga medijske platforme prvog TV programa kroz ponašanje zaposlenih, a posmatrano u kontekstu ličnih, organizacionih i komunikacionih faktora, a dobijeni rezultati istraživanja predstavljaju referentnu osnovu u cilju planiranja daljih aktivnosti koje će doprineti unapređenju kvaliteta rada u JMU RTV Vojvodine, a samim tim i zadovoljstvo medijskih

korisnika prvog TV programa, što predstavlja glavni izlazni rezultat ovog istraživanja. Kvalitet usluge u javnom medijskom servisu ne zavisi samo od odlika zaposlenih koji pružaju određenu medijsku uslugu, već i od odlika konzumenta TV sadržaja, odnosno u razumevanju konzumenta TV programa (medijska pismenost), kao i očekivanjima istog, ali i potrebe da iznosi svoje stavove i mišljenja kritikujući, procenjujući i hvaleći isti.

1.2. Problem istraživanja

Da bi mediji danas paralelno sa promenama u okruženju kvalitetno delovali, izuzetno je važan kontinuirani razvoj i samog rukovodstva unutar određenog medija. Sam sadržaj medija je apstraktan i žanrovski nije važan, potpuno je nebitno da li se radi o informativi tj. vestima, sportskim informacijama ili informacijama vezanim za kulturu, umetnost, muziku, društvo, itd., ali je uslovljen trenutnim društvenim talasom, idejom vodiljom i aktuelnom estetikom. Kada su u pitanju elektronski mediji, posebno TV stanice, emisije koje one proizvode i emituju imaju u zavisnosti od žanra, kvaliteta i značaja definisan rok trajanja, uglavnom veoma kratak ako se uzme u obzir utošeno vreme za pripremu i proizvodnju istih, osim pojedinih malobrojnih emisija koje su stvoril brend od sebe. Menadžment medijskog preduzeća suočava se sa direktnim ciljevima uspostavljanja sistema efektivnog rukovođenja u oranizacionom, tehnološkom i inovativnom kreiranju rešenja u cilju isporuke medijskog sadržaja u novom audiovizuelnom okruženju. Teži da nađe ravnotežu između potreba tržišta i nezajažljivih prohteva savremene javnosti kojima su sadržaji namenjeni, promena u tehnici i tehnologiji proizvodnje sadržaja, novim medijskim procedurama i sveopštim savremenim tokovima društva u celosti.

Programski menadžment medija koji donosi odluku o uređivačkoj politici, izboru sadržaja i načina plasiranja istog, kao i neophodnih informacija, snosi dobar deo programskog tereta motivišući kreativne kapacitete zaposlenih u kreiranju medijskog sadržaja. Važan je segment u kompleksnim angažovanjima savremenog marketinga u cilju prilagođavanja programskih sadržaja novim zahtevima tržišta, kao i promenama koje ono nosi, a u saglasju sa svim tehnološkim inovacijama.

Problem ovog istraživanja leži i u tome što se zaposleni u medijskoj kući, drugačije ophode na radnom mestu iz vrlo jedinstvenog i osobenog razloga, svaki od zaposlenih predstavlja jednu unikatnu ličnost. Na osnovu interakcije pojedinca sa okruženjem i uspostavljanja realacija sa drugim ljudima dobija se unikatna varijanta osobina osobe, koja predstavlja ličnost te osobe. Pre više od sedamdeset godina autor i istraživač D.V. Fiske (1949) postavio je teoriju da pet odlika čine središte ličnosti. Norman i Smith (1967) su se takođe bavili istraživanjem pet odlika ličnosti potvrđujući ovo polazno stanovište, kao i Goldberg (1981). Gledano kroz istoriju istraživanja ličnosti posebno kroz prizmu pet odlika iliti osobina jedne ličnosti, mnogi autori su potvrdili ovo plazište, dok su McCrae i Costa u kasnim osamdesetim (1987), isto tumačenje proširili i sada veliki broj psihologa smatra da ovih pet veličina ličnosti ima genetsko poreklo. Tumačenje Buss-a devedesetih godina prošlog veka (1995) predložilo je pojašnjenje ove doktrine razvoja pet bazičnih odlika ličnosti, na osnovu čega možemo da zaključimo da su to najbitnije odlike koje determinišu jedan opšti ambijent. Uzevši u obzir karakteristike ličnosti svakog pojedinca ponaosob, smeštajući ga u radno okruženje, pod određenim uslovima, dobijamo potpuno onove dimenzije ličnosti zaposlenog, ali i njegovu vrednost kao deo jedne medijske kuće, čiji je osnovni cilj da proizvede sadržaj u skladu sa potrebama i zahtevima javnosti, kojoj i odgovara za svoj rad.

Shodno tome, problem ovog istraživanja mogao bi se definisati pitanjem: „Šta treba da radi Javni medijski servis RTV Vojvodine da bi povećao zadovoljstvo svojih korisnika, odnosno kako da dobro radi u interesu javnosti?

Automatski nam u prilog daljeg razmatranja ovog istraživanja ide i naredno pitanje: „Da li se merenjem značaja liderstva na posvećenost i motivaciju zaposlenih ako uzmemo u obzir personalne, kadrovske i informacione parametre, može doprineti uspešnijem poslovanju jedne medijske organizacije?

1.3. Ciljevi istraživanja

Globalizacija je za sobom ostavila samo jedan pravi put do profitabilnosti preduzećima: da zasnuju svoju konkurentsku strategiju na izuzetnom upravljanju ljudskim kapitalom. Sve prednosti koje su ranije bile povezane sa visokom, nadmoćnom tehnologijom i pristupom kapitalu (finansijskom i fizičkom) sada se suviše brzo menjaju da bi bile dovoljne da obezbede održivu prednost. Kako ovi nekadašnji izvori prednosti postaju manje važni, upravljanje ljudskim kapitalom instiktivno i intuitivno postaje ne samo neadekvatno, već i nesmotreno. Najkonkurentnije organizacije će biti one koje upravljaju svojim zaposlenima kao značajnim ljudskim kapitalom koji čini kompetitivnu prednost.

Cilj istraživanja u ovoj disertaciji usmeren je na saznanje koje nezavisne promenljive definisane u istraživanju utiču na ishode poslovanja u pravcu zadovoljstva korisnika i kvaliteta usluga. Ovo istraživanje ima za cilj i da dođe do dodatnih zapažanja da li je lična motivacija zaposlenog i voljnost za uvažavanje novih saznanja o mogućnostima individualne motivisanosti i spremnosti, kao i lične posvećenosti poslu, propisana na osnovu posebnog stila rukovođenja lidera, uz zajedničko delovanje određenih personalnih, operativnih i informacionih elemenata. Istraživanja koja su na naučnoj osnovi tokom godina sprovedena, u svojim rezultatima naglašavaju da menadžment ljudskih resura u savremenoj organizaciji može značajno uticati na stvaranje vrednosti iste, dovedeći zaradu na ljudima do maksimuma.

Istraživanja koja su vršena u razvijenim zemljama, u svojim rezultatima su naglasila da menadžment ljudskih resura u savremenoj organizaciji može značajno uticati na stvaranje vrednosti iste, dovedeći do poboljšanja poslovnih performansi cele organizacije.

Na teorijskom nivou, karakteristike ovog rada su sledeće:

- rad je opsežna studija uloge i značaja upravljanja ljudskim resursima u medijskim organizacijama,
- rad je naslonjen na nekoliko teorijski zasnovanih pristupa menadžmentu ljudskih resursa,
- rad nastavlja da razvija pristup integrativnog, strateškog menadžmenta ljudskih resursa proširujući saznanja iz specifičnog poslovanja, kao što je poslovanje medijskih kuća, a rezultati se mogu koristiti za napredak istraživanja i uspostavljanja napretka u izučavanju medijskih organizacija u uslovima tranzicije.

U okviru teorijskog dela istraživanja primarni cilj je analiza literature i prikaz aktuelnog stanja u posmatranoj oblasti, definisanje osnovnih pojmova i relevantnih naučnih rezultata koji se odnose na njih, a koji će poslužiti kao naučni okvir rezultata dobijenih istraživanjem u okviru doktorske disertacije.

Javna medijska ustanova Radio-televizija Vojvodine je organizacija koja upošljava više od 1000 zaposlenih. Promenama u tehnologijama, osavremenjivanjem istih i sprovođenjem digitalizacija javnog servisa, uz uvođenje principa multi-medije, ali i stvaranje modela profitabilne održive organizacije čija je vrednost zasnovana na njenim zaposlenima zavisi i od

kapaciteta menadžmenta da utvrđenu viziju i strategiju organizacije, uz odgovarajuće standarde u organizaciji realizuje, koristeći sve alatke savremenog menadžmenta kao i predloženog rezultata istraživanja, a u cilju brendiranja i izgradnje čvrstih osnova savremene medijske kuće.

1.4. Pretpostavke istraživanja - premise

Na osnovu jasno definisanog problema istraživanja, kao i ciljeva istog, uz uvažavanje očekivanih rezultata istraživanja postavljene su sledeće premise - hipoteze⁴:

Opšte hipoteze:

H01: Menadžment ljudskih resursa statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.

H02: Zadovoljstvo zaposlenih utiče na zadovoljstvo korisnika usluga.

Posebne hipoteze:

H1: Liderstvo u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.

H2: Angažovanje zaposlenih u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.

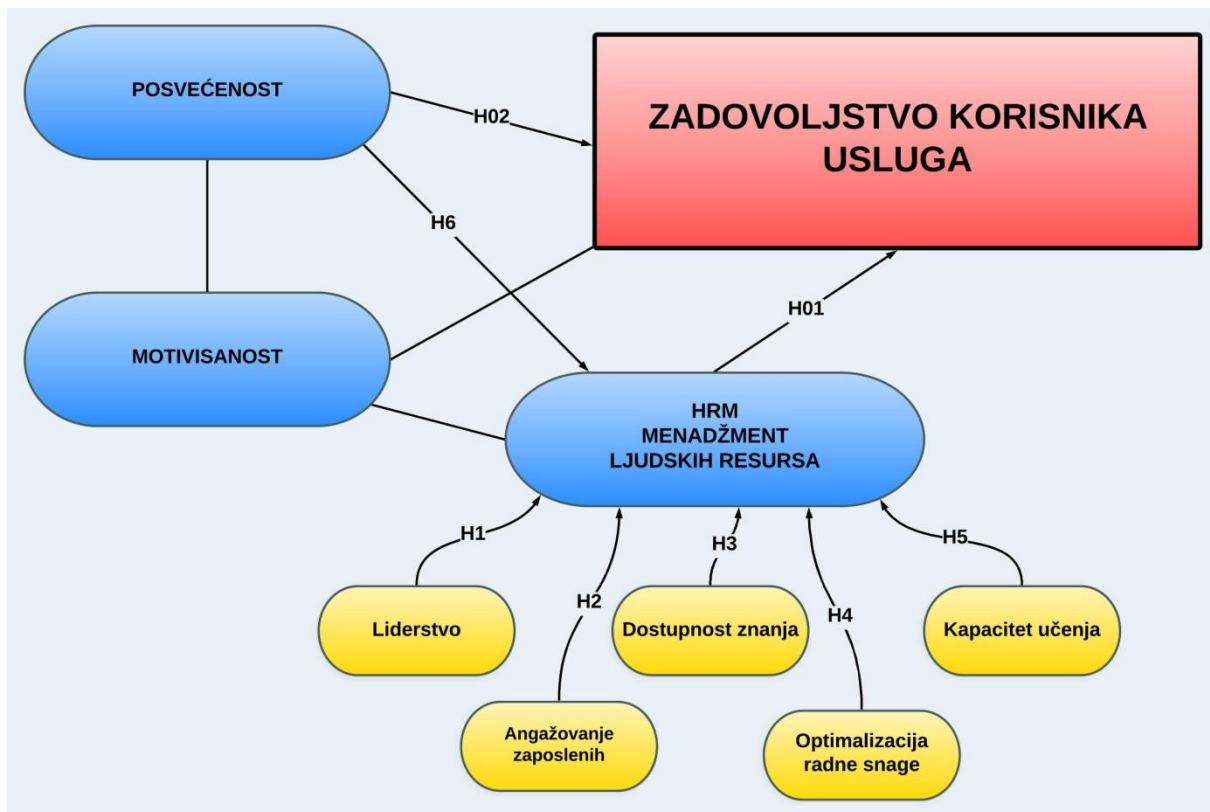
H3: Dostupnost znanja i usavršavanja zaposlenih u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.

H4: Optimalizacija radne snage u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.

H5: Kapacitet učenja zaposlenih u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.

H6: Posvećenost zaposlenih u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.

⁴ hipoteza (υποθεση) – vodi poreklo od grčke reči. Sinonim je za naslućivanje, pretpostavke o razlozima, uzrocima, silama, zakonima, odnosima koja služe za rešenje određenih problema. Hipotezom se naziva pretpostavka posebno u momentu kada joj se priznaje neki očekivani sadržaj.



Slika 1. Teorijski model istraživanja

1.5. Metodologija istraživanja

Metodologija istraživanja primenjena u ovoj doktorskoj disertaciji realizovana je u saglasju sa savremenim postignućima naučnog i istraživačkog rada, primenjujući adekvatne metode i tehnike zapažanja:

➤ *Metodološki pristup radu*

- analiza literature – kakao domaće, tako i strane (u ovom radu korišćeni su svi dostupni izvori kako u papirnom, tako i elektronskom obliku, uključujući izvore i sa globalne Internet mreže);
- analitički (deskriptivni) metod;
- uporedni (komparativni) metod;
- metodologija procene i interpretacije.

➤ *Istraživački pristup radu*

- tehnika anketiranja pomoću upitnika, u cilju provere postavljenih premisa (hipoteza),
- rezultati prikupljeni egzaktnim istraživanjem, statistički su obrađeni u saglasju sa prihvaćenim najadekvatnijim matematičkim i statističkim metodama:

1. *Analiza varijanse* je statistička metoda kojom se odjednom može proveriti značajnost većeg broja razlika između aritmetičkih sredina grupa koje potiču iz nezavisnih uzoraka na jednoj kontinuiranoj varijabli. Varijansa se analizira tako što se varijacije aritmetičkih

sredina grupa upoređuju sa varijacijama pojedinačnih ispitanika u odnosu na isti parametar. Drugim rečima, analiza varijanse daje nam podatak o tome da li su varijacije među grupama ispitanika na jednoj varijabli veće od varijacija među ispitanicima unutar svake od ispitivanih grupa.

Ukoliko su varijacije među grupama velike, a ispitanici unutar svake grupe imaju relativno ujednačene rezultate, možemo govoriti o tome da su grupe ispitanika relativno nezavisne u odnosu na ispitivano svojstvo.

2. *Diskriminativnom analizom* se izoluju ortogonalni (međusobno nezavisni) faktori u prostoru primenjenih varijabli, sa ciljem da se utvrdi grupisanje razlika u tom prostoru između ispitanika. Na ovaj način se dobijaju diskriminativne komponente (varijable ili funkcije) kojih ima $g-1$ (gde je g jednako broju grupa) i koje maksimalno razdvajaju grupe u prostoru varijabli.

Izračunavanjem kanoničkih korelacionih koeficijenata se dobija maksimalna korelacija između diskriminativne varijable i linearne funkcije sistema binarnih varijabli koje se definišu pripadnošću ispitanika odgovarajućim grupama.

Pri interpretaciji je potrebno definisati diskriminativni faktor (kao u faktorskoj analizi), te na osnovu prosečnih vrednosti grupa na diskriminativnom faktoru interpretirati karakteristike tih grupa ispitanika.

U ovom radu je primenjivana diskriminativna analiza kako bi se ustanovile karakteristike koje maksimalno razdvajaju različite grupe ispitanika.

Diskriminativnom analizom je ispitan značaj i struktura razlika među ispitanim menadžerima po sledećim varijablama:

- pol,
- starost ispitanika,
- stručna sprema ispitanika,
- radni staž ispitanika u ispitivanoj organizaciji,
- delatnost poslovne jedinice,
- pozicija u organizaciji.

3. *Klaster analiza* predstavlja matematičku proceduru za deljenje nekog skupa / podataka u klase, bez prethodnog uticaja na to kako će te klase izgledati.

U radu je korištena hijerarhijska klaster analiza bazirana na Vardovom metodu. Na ovaj način ispitanici koji su najbliži odgovarali međusobno se udružuju u klaster, a potom se najbliži klasteri na sledećem nivou međusobno udružuju. Ovaj metod posebno je povoljan za dobijanje globalnih klastera koji odgovaraju tipovima ispitanika.

1.6. Merni instrumenti

Merenje traženih parametara obaviće se putem tri upitnika na osnovu kojih će se meriti faktori menadžmenta ljudskih resursa, organizaciona posvećenost i organizaciona klima, a ocene odnosno stepen slaganja u upitnicima koje popunjavaju ispitanici istraživanja, iskazan je putem intervalnih nivoa Likertove skale, gde je iskazano 5, odnosno 7, odnosno 10 nivoa

merjenja tj. nivoa stepena slaganja sa iskazanom tvrdnjom, gde „uopšte se ne slažem“ je ocena za najniži stepen, dok je „potpuno se slažem“ ocena za najviši stepen slaganja sa datom tvrdnjom. Anketiranom zaposlenom predstavljen je skup stavova tj. tvrdnji i od zaposlenog je traženo da iskaže stepen svog zadovoljstva sa datim stavom tj. tvrdnjom nekom ocenom po sopstvenom izboru (stepenom), odnosno u kojoj meri je saglasan/nije saglasan sa datim tvrdnjama.

U upitniku će biti dodata pitanja za prikupljanje podataka o sociodemografskim karakteristikama relevantnim za ovo istraživanje. Takođe je planirano i tzv. pilot istraživanje kako bi se proverila validnost upitnika, inicijalno testiranje modela, gde bi se na osnovu dobijenih rezultata model i upitnici po potrebi modifikovali. Pored upitnika koji će biti direktno distribuirani ispitanicima, uradiće se i on-line anketa sa korisnicima usluga, u cilju anonimnosti i preciznijih podataka, u vremenu kada ispitanicima odgovara da odgovore na istu.

U istraživanju će biti korišćeni sledeći upitnici:

1. Upitnik faktora menadžmenta ljudskih resursa (Bassi, L. & McMurrer, D., 2007)⁵
2. Upitnik za merenje organizacione posvećenosti (OCQ)⁶ (Porter et al., 1974)
3. Upitnik organizacione klime (Koys, De Citiis, 1991)⁷
4. Opšte demografski podaci
5. Ad Hoc anketa zadovoljstva korisnika prvog TV programa JMU RTV Vojvodine

1.7. Postupak istraživanja

Kvantitativno istraživanje putem samoprocene biće sprovedeno korišćenjem upitnika zatvorenog tipa. Predviđena je distribucija upitnika u štampanoj formi. Istraživanje će se sprovesti nakon modelovanja uzorka iz reda zaposlenih u JMU RTV Vojvodine (minimum 20% u svakoj organizacionoj jedinici). Odabrani uzorak od strane zaposlenih popunjavaće priložene upitnike dobrovoljno, bez upisivanja ličnih podataka koji se vezuju za ime i prezime, datum rođenja i sl. kako bi ispitivani zaposleni bili osobođeni straha pri davanju odgovora na postavljena pitanja. U istraživanje će biti uključeni zaposleni svih organizacionih

⁵ Human Capital Management – HCM (eng.) - faktori menadžmenta ljudskih resursa - empirijsko istraživanje koje je otkrilo je srž skupa HCM dimenzija koji predviđaju performanse u širokom spektru organizacija i operacija. Ove dimenzije podeljene su u pet glavnih kategorija: prakse liderstva, angažovanje zaposlenih, dostupnost znanja, radna snaga, optimizacija, i organizacioni kapacitet za učenje. U svakoj od tih kategorija, HCM praktikuje podelu u najmanje četiri grupe. Prakse rukovođenja, na primer, uključuju one koje se odnose na menadžersku komunikaciju, inkluzivnost, veštine nadzora, izvršna vlast, veštine, razvoj liderstva i nasledstvo sistema planiranja.

⁶ Organizational commitment Questionnaire – OCQ (eng.) - Upitnik organizacione posvećenosti je skala od 15 stavki koju su razvili Movdai, Steers i Porter (Movdai et al., 1979) i koristi format odgovora tipa Likert od 5 tačaka, sa 3 faktora koji mogu opisati ovu posvećenost: spremnost da se uloži napor, želja da se održi članstvo u organizaciji, i prihvatanje organizacionih vrednosti.

⁷ Organizational Climate Questionnaire, Koys i DeCotiis (1991) - konstruišu instrument koji objašnjava da u organizaciji postoje dve vrste klime: psihološka i organizaciona. Organizaciona klima je u stvari prikaz okruženja organizacije a ne procena iskustava iste. Autori pri postavljanju determinizma za merenje organizacione klime polaze od pretpostavki da je klima doživljaj organizacionog okruženja, opisna je, i predstavlja merilo kako članovi organizacije doživljavaju njeno okruženje. Ona ne uzima u obzir elemente organizacione strukture. Istraživanje obuhvata 44 izjave koje opisuju osam dimenzija.

delova i radnih pozicija. Istraživanje zadovoljstva korisnika usluga „on-line” sprovede se putem WEB portala JMU RTV Vojvodine.

Za obradu podataka korišćemo statističke programe SPPSS 26 i WARPLS 8.0. Posle definisanja kodova, fizičkog unosa u adekvatne baze podataka, dobijeni podaci će biti obrađeni upotrebom standardnih postupaka deskriptivne statistike i statistike zaključivanja. Nakon toga, pristupiće se testiranju strukturalnog i mernog modela istraživanja. Sam metod nema striktnu zahtevu u odnosu na klasu distribucije podataka ili veličinu posmatranog uzorka, te ga zato i smatraju „mekim“ pristupom strukturalnog modelovanja.

1.8. Uzorak istraživanja

1.8.1. Javna medijska ustanova Radio-televizija Vojvodine

Odlukom Glavnog izvršnog odbora Narodne skupštine Vojvodine 1949. godine osnovan je Radio Novi Sad, za koga se vezuje funkcionisanje Radio-televizije Vojvodine. Program Radio Novog Sada od trenutka nastanka je baziran na funkcionisanju programa na pet jezika naroda i narodnosti i to: srpsko-hrvatskom, mađarskom, slovačkom, rumunskom i rusinskom. Veliki ugled u istočnoj Evropi, Radio Novi Sad je stekao davanjem programskih mogućnosti i emitovanjem moderne muzike oslobođene ideologije tadašnjih državnih uređenja istočnog bloka, što nije bilo ustaljeno u ondašnje vreme. Studio „M“ Radio Novog Sada, bio je prepoznatljiv simbol i brend Radio Novog Sada, a ujedno i jedan od upečatljivih simbola grada Novog Sada. Šezdesetih godina prošlog veka, tačnije 04. decembra 1965. godine, svečano je otvoren prostor studija „M“, koji i nakon više od pola veka postojanja je jedinstven po svojoj nameni - spaja koncertnu dvoranu, kao i studija za snimanje i prenose. Ovo arhitektonsko remek delo je kreacija arhitekte Pavla Žilnika, dobitnika Oktobarske nagrade grada Novog Sada, baš na osnovu ovog projekta. Ovaj kompleks postao je poznat i kao audio-vizuelno mesto okupljanja brojnih autora iz zemlje i sveta. Ovaj jedinstven i atraktivan koncertni prostor, još uvek spada među najbolje akustički urađene studije u Evropi. Prvi zaštitni znak - logo Radio Televizije Novi Sad (slika br. 2.), u sebi ima pet boja duginog spektra koji predstavljaju jezike naroda i narodnosti Vojvodine.



Slika 2. Zaštitni znak RTV Novi Sad važio je od 1972. do 2000. godine

Dvadesetak godina kasnije, 1971.godine Savet radne zajednice Radio Novog Sada doneo je odluku o stvaranju samostalne organizacione jedinice, Televizije Novi Sad. Skupština Autonomne pokrajine Vojvodine je već sledeće 1972. godine donela odluku o transformisanju Radio Novog Sada u Radio-televiziju Novi Sad (RTNS). 26. novembra 1975. godine počeo je sa emitovanjem i televizijski program i to iz potpuno novoizgrađenog namenskog objekta na Mišeluku. Prvi dan početka emitovanja programa obeležila je specijalna emisija o novosadskoj televiziji, a već sutradan, 27. novembra, prve informativno-političke dnevnikne gledaoci na širem području Vojvodine mogli su da prate na srpsko-hrvatskom i mađarskom jeziku. Od samog početka svog poslovanja, TV NS je emitovala program na pet jezika naroda i narodnosti: srpsko-hrvatskom, mađarskom, slovačkom, rumunskom i rusinskom, a par godina kasnije stekli su se uslovi za uvođenjem programa i na romskom i ukrajinskom jeziku.

Više partijski sistem, uvođenje demokratskog načina odlučivanja, ali i ratni vikor, donosi tada novi Republički zakon 1991.godine, koji se odnosi na elektronske medije, čime se menja njihov status u pravcu centralizacije i podržavljenja istih. Od početka 90-tih godina prošlog veka i na samom početku novog milenijuma, JMU RTV Vojvodine je funkcionisala u skopu nacionalnog medijskog sistema Radio-televizije Srbije (RTS). Usvajanjem Zakona o radiodifuziji⁸ 26.05.2006.godine, na osnovu člana 94.istog zakona, postala je ponovo samostalni pravni subjekt osnovan radi obavljanja delatnosti javnog radio-difuznog servisa na području Autonomne pokrajine Vojvodine. Prema novom setu zakona donetih 13.08.2014.godine, Zakonom o javnim medijskim servisima⁹, nastavlja svoj rad pod nazivom Javna medijska ustanova Radio-televizija Vojvodine (JMU RTV).



Slika 3. Logo RTV danas

1.8.1.1. Trenutno stanje

Na osnovu aktuelnog seta medijskih zakona u Republici Srbiji, usvojenih 2014.godine, zakonodavac koji reguliše ovu oblast, Javni medijski servis prepoznaje kao je samostalan i slobodan institucionalni organ, čija osnovna aktivnost je usmerena ka pružanju mogućnosti sprovođenja društvenog interesa svih građana Republike Srbije u domenu javnog

⁸Zakon o radiodifuziji, Službeni glasnik RS, br. br. 42/2002, 97/2004, 76/2005, 79/2005 – dr. zakon, 62/2006, 85/2006, 86/2006 – ispr. i 41/2009: Beograd

⁹Zakon o javnim medijskim servisima -

<http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/pdf/zakoni/2014/2513-14.pdf>

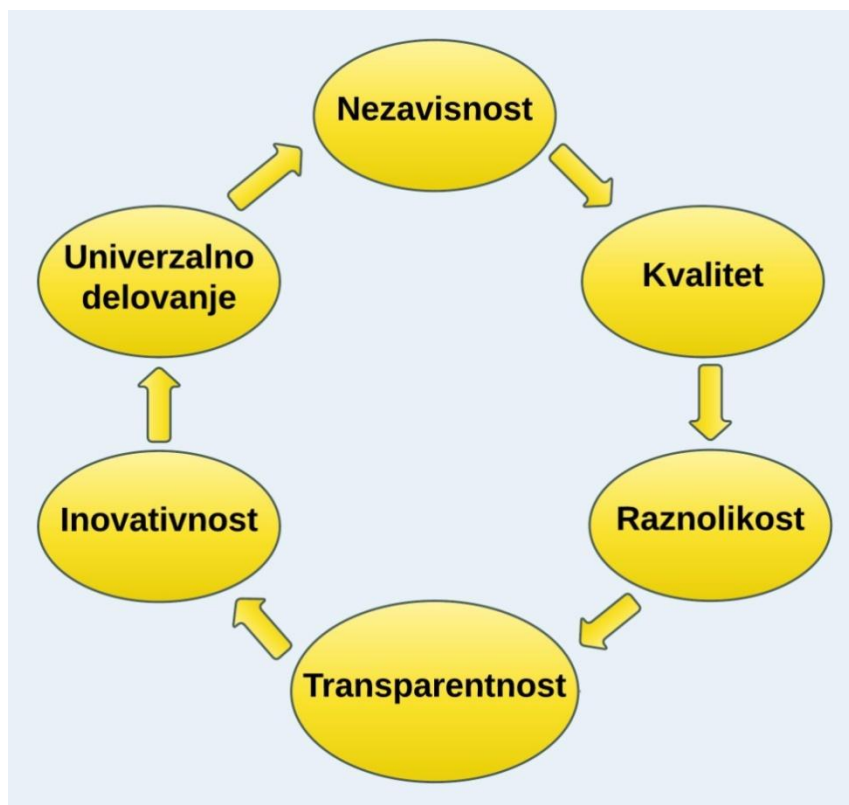
informisanja. Pored toga uloga Javnog medijskog servisa po zakonodavcu je i da obezbedi uslove za realizaciju svih bazičnih medijskih usluga kao što su programski sadržaji informativnog, obrazovnog, kulturnog, zabavnog, sportskog i dr. žanra, koji su kao takvi namenjeni celokupnom stanovništvu.

Jedna od definicija koja je usvojena od strane medijskih radnika i svih onih koji se bave posredno ili neposredno medijima odnosi se na rečenicu profesora Veljanovskog (2005.) koji za Javni medijski servis kaže da je po njemu on jedna slobodna, autonomna radio-televizijska organizacija, osnovana da bude u funkciji građana koji je finansiraju, a čiji je osnovni zadatak da inovativnim, savremenim, najrazličitijim, izbalansiranim sadržajima ispunjava potrebe najšire publike, odnosno najvećeg mogućeg broja građana, nezavisno i politički korektno.

Javni medijski servis JMU RTV Vojvodine na osnovu donetih važećih zakona ima primarnu ulogu da vrši proizvodnju, adaptaciju, nabavku i prikazivanje programskih sadržaja informativnog, kulturnog, zabavnog, umetničkog, dokumentarnog, dečijeg, verskog i drugih žanrova na svoja dva TV, odnosno tri radio programa, web radio programu i internet portalu svakodnevno (non-stop), na šesnaest jezika naroda i narodnosti koji zajedno žive i funkcionišu na teritoriji koju pokriva ovaj pokrajinski medijski servis, na teritoriji AP Vojvodine. Kao javni medijski servis, obaveza koja proističe iz zakona odnosi se i na funkcionisanje u interesu celokupne javnosti AP Vojvodine a i šire, obezbeđujući proizvodnju i emitovanje takvih programskih sadržaja koji će za cilj imati brigu o sprovođenju sloboda i prava svih građana AP Vojvodine, bez obzira na polnu, versku, nacionalnu, političku i bilo koju drugu pripadnost, što ujedno predstavlja i osnov ali i brigu o utemeljenju i negovanju demokratskih odnosa u društvu, toleranciji i razumevanju. Sprovodeći ove odredbe javni servis ima zadatak da očuva i nacionalni identitet većinskog srpskog naroda kao i nacionalnih zajednica koje žive na teritoriji Vojvodine, koristeći svoje medijske usluge kao poveznice „mostove“ između većinskog naroda i nacionalnih zajednica. Iz zakona ali i same registracije ove medijske kuće u agenciji za pravne registre proizilazi da je JMU RTV Vojvodine pravni subjekt čija je funkcija i u obavljanju komercijalne medijske usluge kao što je produkcija i distribucija reklamnih i drugih komercijalnih sadržaja, produkcija i isporuka radio i TV programa po porudžbini, kao i prodaja oglasnog prostora na portalu JMU RTV Vojvodine, priređivanje seminara, konferencija, muzičkih nastupa i drugih događaja, kao i ostale marketinške usluge i aktivnosti.

Na osnovu strategije ove medijske kuće koja je doneta za period 2018-2020, jedan od osnovnih iskazanih strateških ciljeva ovog medijskog servisa odnosi se na njegovu vidljivost i prepoznatljivost na teritoriji koju pokriva svojim aktivnostima i uslugama, iskazano kroz primarni cilj i prioritet da postane najznačajniji medij u AP Vojvodini i da proizvedeni programski sadržaji budu dostupni svim građanima Autonomne Pokrajine Vojvodine bez ikakvog ograničenja, takođe da odgovaraju potrebama društva i da budu dostupni u tehničko – tehnološkom smislu.

Strategija na kojoj se danas bazira poslovanje JMU RTV Vojvodine je sledeća:



Slika 4. Strategija poslovanja JMU RTV 2018-2020

Sa novim dobom i načinom organizovanja aktivnosti u cilju ispunjenja svojih primarnih uloga i obaveza, JMU RTV Vojvodine je 2013.godine, vodeći se menadžerskim promišljanjem donela strategiju razvoja ove medijske kuće. Naslanjajući se na medijsku strategiju Republike Srbije i ovaj dokument planiran je na period od četiri godine i on predstavlja temelj u kom su definisani pravci angažovanja i razvoja, kratkoročni i dugoročni ciljevi ove kuće, misija i vizija. Protokom godina, strategija je nadopunjavan i menjana te je donet novi dokument za period od 2018-2020.godine koji je i dalje na snazi. Prema zvaničnim podacima dobijenim iz Regulatornog tela za elektronske medije ova medijska kuća na godišnjem nivou emituje oko 18.000 sati od čega je oko 51% emitovanog programa sopstvene produkcije. Poredeći pomenutu satnicu je sa drugim javnim servisima Evrope dolazimo do zaključka uklapa da se uklapa u evropski prosek, a uzevši u obzir da je njena pokrivenost regionalna i vršeći poređenje po toj osnovi dolazimo do podatka da je među prvih pet u Evropi. Prepoznatljivost, specifičnost ali i ponos JMU RTV Vojvodine je količina, onosno broj jezika na kojima se distribuiraju audio-vizuelni sadržaji a to je u ovom trenutku šesnaest jezika naroda i narodnosti. Kao multi-nacionalan i multi-kulturalna medijska kuća svoje programe koncipira na zadovoljenju potreba svih građana AP Vojvodine. U želji da vrši sve funkcije javnog servisa pokreće dijaloge unutar nacionalnih zajednica, između različitih nacionalnih zajednica u cilju pokretanja komunikacije, izgradnje tolerancije i razumevanja, kao i između nacionalnih zajednica i zemalja matica, ali i sa većinskim srpskim narodom. Takođe, vrši spregu sa srpskom dijasporom u regionu ali i šire.

Jedan od ciljeva pomenute strategije odnosi se na porast broja jezika nacionalnih zajednica na kojima će se distribuirati audio-vizuelni sadržaji. U današnjim modernim uslovima, usled razvoja tehnike i tehnologije sve je lako i vrlo moguće, ali smo svedoci i dalje da je nova zgrada JMU RTV Vojvodine i dalje tehnološki neopremljena jer su za to potrebne velike investicije koje ova kuća kao budžetski korisnik i korisnik takse trenutno ne poseduje. Takođe se postavlja pitanje i ekonomske isplativosti ovakvih sadržaja, ako se uzmu u obzir

okolnosti posebno nakon COVID-19, kao i trenutna geo-politička i ekonomska situacija. Kao javni servis marketinške usluge usled ograničene teritorijalne vidljivosti su minimalne, te je možda upravo ova disertacija odgovor kako uz pomoć postojećih zadatah uslova i minimalnih ulaganja u nove tehnologije i edukacije postati konkurentna na tržištu u zdatim uslovima i okvirima.

1.8.1.2. Tehnološko stanje JMU RTV Vojvodine

Tokom devedesetih godina prošlog veka, kao posledica ratova i dugogodišnjeg embarga, došlo je do osetnog osipanja kadrova, a posebno nakon pretrpljenog bombardovanja, kada su potpuno uništeni glavni i prateći objekti ove medijske kuće, kao i predajnici neophodni za emitovanje programa. JMU RTV Vojvodine opstala je uz izuzetno velike napore, posvećenost i entuzijam zaposlenih. Nakon potpune devastacije po svim segmentima posle 03.05.1999.godine JMU RTV Vojvodine nastavila je sa radom tehnički osposobljavajući spašeni deo opreme. Sa više rasutih neadekvatnih prostora u koje je bila izmeštena upravo zbog bombardovanja i nemogućnosti vraćanja na staru adresu – lokaciju, preseljena je u iznajmljenu zgradu potpuno neadekvatnu za rad jedne medijske kuće. Zahvaljujući pregalaštvu zaposlenih, shvatanju ekonomske, društvene i tehnološke situacije, korak sa novim dobom ova kuća uspeła je da obavi u periodu 2009-2010.godine digitalizujući segment po segment postojeće tehničke opreme.

Naslanjajući se na evropsko zakonodavstvo vezano za uređenje zakona u oblasti medija, u avgustu 2014.godine, Narodna skupština Republike Srbije usvojila je paket od tri nova zakona namenjenih regulisanju medijske sfere. Ovi zakoni regulišu odnose vezane za funkcionisanje medija, aspecifikum za ovaj rad odnosi se na regulisanje proizvodnje audio-vizuelnog sadržaja, operativna i tehnička rešenja, kao i potpuno nove načine distribucije sadržaja. Prve dekade novog milenijuma donele su ubrzani razvoj tehnike i tehnologije i u segmentu koji se odnosi na proizvodnju i emitovanje audio-vizuelnih sadržaja, a samim tim bilo je nužno i neophodno prilagoditi funkcionisanje medijske kuće u zdatim novim uslovima. Uvođenje mobilnih aparata u proizvodnju medijskog sadržaja u medijskom svetu poznatije kao „MOJO“, bio je logičan korak u hiper brzom razvoju svih ostalih tehnoloških segmenata i maksimalnoj upotrebi interneta, raznih gedžeta, mobilnih medija,... u savremenom funkcionisanju jedne medijske kuće. Većina pomenutih „novotarija“ deo je svakodnevice gotovo svih nas, te je samim tim počelo da se menja poimanje današnjih medija, ali i odnosa svakoga od nas na ličnom nivou prema programima koje slušamo, čitamo ili gledamo.

Novi set pomenutih zakona doneo je obavezu Javnim servisima da u što kraćem vremenskom roku izvrše neophodnu digitalizaciju, što pojednostavljeno u medijskom sektoru znači da je potrebno sa analognog načina emitovanja preći na digitalno. Ovaj zadatak JMU RTV u skladu sa zakonskim okvirima završila je 18.05.2015. godine. Prethodne 2014 godine, završena je digitalizacija arhivskog sistema postojeće audio i video arhive, iako se permanentno radi na usavršavanju i proširivanju kapaciteta. U ovom trenutku JMU RTV Vojvodine funkcioniše sa dva višenamenska gotovo automatska sistema inkorporirana u jedan (objedinjavanjem svih zaposlenih na jednom mestu tj. jednom objektu) u kojima su umreženi maksimalno radio, televizija, web portal, internet radio, kao i aplikacije koje koriste zaposleni, kao i aplikacije namenjene korisnicima usluga. Ovaj način tehnološke umreženosti i opremnja daje mogućnost potpune upotrebe multimedije, sigurnost u radu i distribuciji, ekonomsku opravdanost, panelnu i fleksibilnu izvodljivost, redundantnost, konkurentnost i uravnoteženost.

1.8.1.3. Organizacija JMU RTV Vojvodine

Menadžmet tim Javne medijske ustanove Radio Televizija Vojvodine sačinjen je kao i u drugim organizacijama bez obzira na delatnost od čine dugogodišnjih zaposlenih koji su ne samo formalnim obrazovanjem već i konkretnim radom stekli iskustvo u radu u medijskoj sferi. Ograne upravljanja JMU RTV čine Upravni odbor (devet članova) i generalni direktor. Takođe, ustanova pored organa upravljanja ima i savetodavni organ RTV-a, Programski savet JMU RTV Vojvodine, koji broji petnaest članova. Sastav Programskog saveta ove ustanove bira Upravni odbor JMU RTV na osnovu liste kandidata koji su prošli selekciju i dobili podršku Skupštine AP Vojvodine, odnosno odbora čija je nadležnost javno informisanje na teritoriji AP Vojvodine. Mandat članova je četiri godine i oni mogu biti birani u Savet samo jednom. Izabrani i imenovani Programski savet JMU RTV zadužen je za sprovođenje programskog modela koji je planiran za kalendarsku godinu u skladu sa svim zakonskim aktima i obavezama Javnog servisa. Takođe ovaj organ zadužen je i za brigu o krajnjim korisnicima, gledaocima, slušaocima, čitaocima, odnosno za zadovoljenje njihovih potreba brinući i o kvalitetu usluga koje im ova medijska kuća kroz svoje programe pruža.

Medijski servis JMU RTV Vojvodina ima sledeće poslovne jedinice:

- Poslovna jedinica **Program** (koordinacija rada svih medijskih programa RTV-a, planiranje, raspoređivanje i naručivanje svih programskih sadržaja – ostvarivanje programske koncepcije),
- Poslovna jedinica **Produkcija** (proizvodnja i realizacija svih programskih sadržaja i projekata),
- Poslovna jedinica **Tehnika i tehnologije** (tehničko-tehnološke mogućnosti i podrška produkciji, postprodukciji i emitovanju programa) i
- Poslovna jedinica **Podrška poslovanju** (finansije, računovodstvo, knjigovodstvo, javne nabavke, obračun zarada, takse, plan i analiza, vozni park).

Pored ove četiri PJ (poslovne jedinice), obrazovane su i tri organizacione jedinice i to:

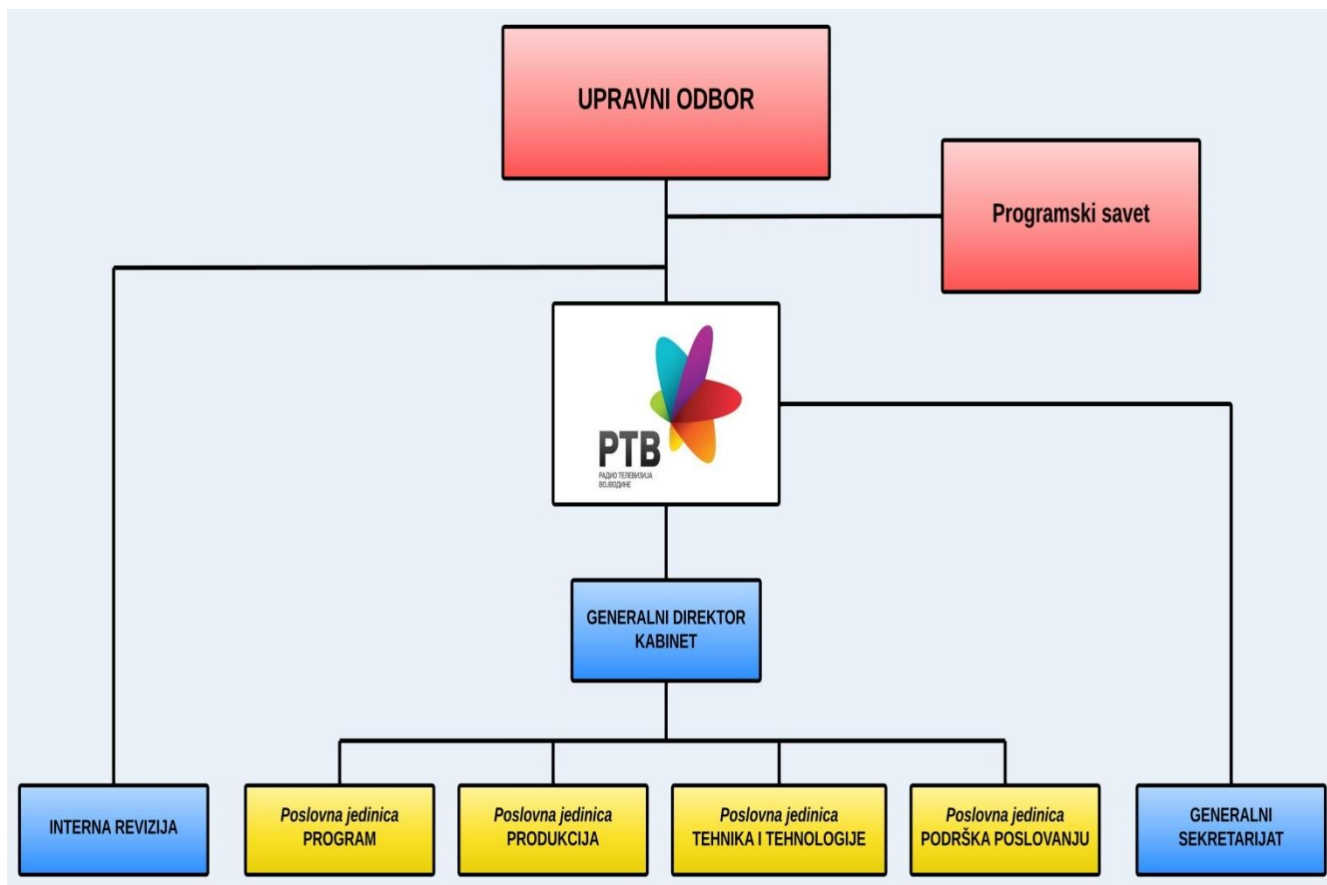
- **Kabinet Generalnog direktora** (administrativni i stručni poslovi koji obezbeđuju uslove za nesmetan rad Generalnog direktora i ostalih organa ustanove),
- **Generalni sekretarijat** (pomaže koordinisano poslovanje organizacionih delova: za međunarodne odnose, planiranje projekata, praćenje i primenu svetskih dostignuća u oblasti medija, za korporativnu promociju, istraživanja javnog mnjenja, korporativnu bezbednost i obezbeđenje zakonitosti poslovanja izuzev iz domena finansijskog poslovanja i javnih nabavki). Njime rukovodi Generalni sekretar, a za svoj rad odgovara Generalnom direktoru i
- **Interna revizija** (sprovodi kontrolu u cilju interne provere načina rada i funkcionisanja tj. usklađenosti istog sa zakonskim i drugim aktima i normama, na čelu odeljenja nalazi se Interni revizor, koji za svoj rad izveštaj podnosi Generalnom direktoru, i Upravnom odboru (slika br.5 i slika br.6).

Unutrašnji organizacioni delovi, koji čine strukturu poslovnih jedinica su: Centri, Sektori, Redakcije, Odeljenja, Rubrike, Službe i Odseci. U nastavku je prikazana makro organizaciona šema JMU RTV-a (Slika br.18. Makro organizaciona struktura), koja je implementirana tokom 2015.godine i nastala je kao logična posledica primene zakonskih okvira koje predviđa Zakon o javnim medijskim servisima od 2014.godine, a usklašena je i sa tadašnjom Strategijom JMU RTV iz 2013.godine. Organigram je sastavljen uz uvažavanje

preovlađujućih primera dobre prakse u evropskim javnim servisima (PBM) i specifičnosti internog okruženja i rezultat je saglasnosti menadžmenta pri nastanku same Strategije.

Tokom godina JMU RTV je od početnih pet jezika naroda i narodnosti širio svoju jezičku paletu uvodeći permanentno proizvodnju i emitovanje programskih sadržaja na novim jezicima, tako da ova medijska kuća stvara i distribuira sadržaje na šesnaest jezika putem dva televizijska programa, četiri radijska programa od kojih je jedan isključivo na internetu i putem portala. Prvi TV kanal RTV Vojvodine proizvodi i emituje program na srpskom jeziku, Drugi TV kanal proizvodi program na 12 jezika nacionalnih zajednica, ukupno distribuira programske sadržaje na 15 jezika nacionalnih zajednica, Prvi program Radio Novog Sada emituje program na srpskom jeziku, Drugi program Radio Novog Sada proizvodi i emituje program na mađarskom jeziku i Treći program Radio Novog Sada proizvodi i emituje programske sadržaje na ostalim jezicima nacionalnih zajednica, a od 29.11.2014.godine preko intereneta se emituje omladinski radio „O radio“ na srpskom i engleskom jeziku.

Svakom od ovih sedam medijskih celina rukovodi Glavni i odgovorni urednik medija, čiji je osnovni cilj da ispuni sve potrebe javnosti kroz programske sadržaje, vodeći računa o zakonskim načelima, pravilima i normama, kao i etičkim kodeksima.

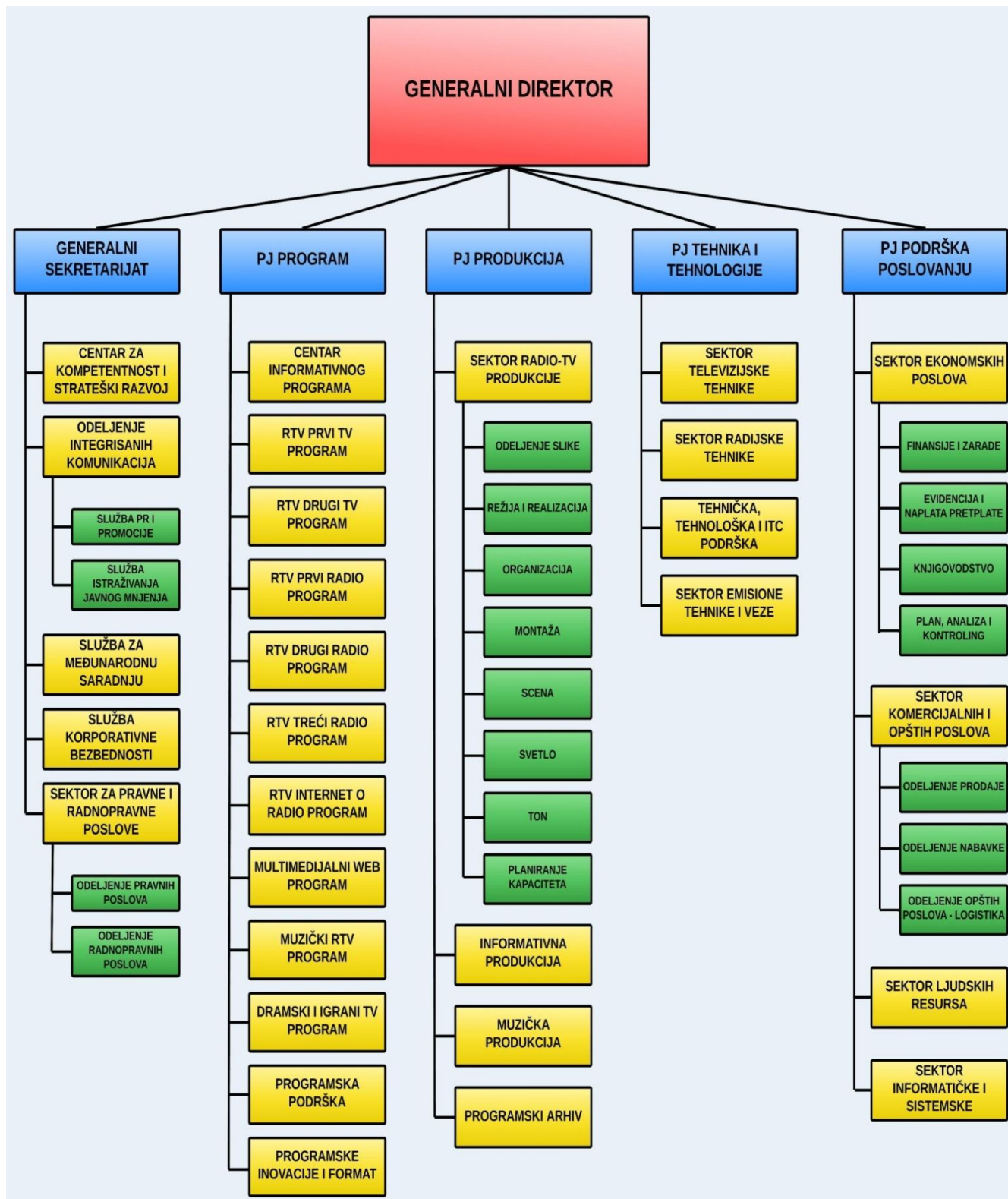


Slika 5. Makro organizaciona shema JMU RTV Vojvodine

Upravnog odbor bira Generalnog direktora JMU RTV Vojvodine na vremenski period od pet godina. U tom intervalu zadužen je za funkcionisanje organizacije u celosti, primenjujući načela korporativnog upravljanja. Upravljujući procesima rada i poslovanja medijske kuće, zakonski je odgovorno je lice za sprovođenje zakonskih okvira u radnim procesima i poslovanju, zakonski je predstavnik Javnog servisa, odgovoran i za implementiranje svih

odluka donetih od strane Upravnog odbora, vrši i druge radne obave u skladu sa aktima RTV Vojvodine i zakonom.

Nadležnosti Generalni direktor obavlja neposredno kao i preko zamenika Generalnog direktora, direktora programa, direktora produkcije, direktora tehnike i tehnologije i direktora podrške poslovanju.



Slika 6. Organizaciona shema JMU RTV Vojvodine

Pored jasno definisane vizije poslovanja koja je bazirana na želji za stvaranjem moderne i uravnotežene medijske kuće, u utvrđenoj misiji obuhvaćeno je i emitovanje sadržaja koji pored informisanja javnosti, mora i da doprinosi usavršavanju neophodnih znanja i veština u cilju povećanja angažovanja korisnika njenih usluga u svim društvenim segmentima. Kulturno bogatstvo, identitet i stvaralaštvo AP Vojvodine, integrisani su u misiji JMU RTV Vojvodine. Važan segment ovog menadžerskog plana vezan je i za multikulturalnost u oba pravca, ka zemljama maticama i obratno, gde je jezik komunikacije unutar različitih nacionalnih zajednica srpski jezik. Sa intencijom potpunog razumevanja, prihvatanja i povezivanja u cilju negovanja odnosa, izgradnje i unapređivanja tolerancije, brige o jeziku, tradiciji i kulturi, osavremenjivanju sadržaja namenjenih nacionalnim zajednicama, angažovanosti u regionalnim i međunarodnim strukovnim i drugim stručnim organizacijama i udruženjima, sa posebnim osvrtom na zemlje Podunavlja čiji jezici su mahom i u upotrebi na teritoriji Vojvodine, a samim tim to su jezici na kojima se proizvode i emituju sadržaji sa svih medijskih platformi JMU RTV Vojvodine delovi su jedinstvene misije organizacije.

1.8.2. Sremska TV

Na osnovu konkursa nekadašnje Radiodifuzne agencije, današnjeg Regulatornog tela za elektronske medije iz 2007.godine, na kom je prošla sa svojim programsko-tehnološkim konceptom, osnovana je Sremska televizija sa regionalnom pokrivenošću. Početci ove medijske kuće vezuju se za početak ovog veka i demokratske promene, usled kojih su uvedene promene u dotadašnjim zakonima koji su regulisali medijsku sferu, te je rapidno počeo rast u broju TV emitera. Prvo emitovanje, takozvani test program, Sremska TV imala je u decembru 2001.godine, da bi već nakon nepunih mesec dana, 15. januara 2002.godine počela sa proizvodnjom i emitovanjem informativnih sadržaja. U narednom periodu programski sadržaji su se povećavali, te je tako počela distribucija filmskog i serijskog programa, potom preuzimanje i distribucija sportskih, muzičkih i zabavnih programa, da bi sa punim kapacitetom uvela i nove formate u informativni program.

Osnovni cilj Sremske TV koji su postavili davne 2007.godine je ispunjenje zahteva i potreba javnosti na teritoriji na kojoj emituju svoj program. Osluškujući interesovanja, htenja i komentare svog eksternog okruženja prilagođavaju svoje sadržaje istim, neprestano ih inovirajući u sadržajnom i tehnološkom smislu. Želja im je izgradnja prepoznatljivih emisija koje će postati brend ove kuće.



Slika 7. Logo Sremske TV

Kao regionalna TV kuća teritorijalno vezana za srem, a u želji da što bolje i kvalitetnije ispunjava svoje usluge korisnicima, svoje poslovanje je organizovala u pet sremskih opština i to: Šidu, Rumi, Indiji, Pećincima i Sremskoj Mitrovici. Najbolja tehnička opremljenost nalazi se u Šidu gde je smešteno čak šest od ukupno deset studija iz koji funkcionišu ova regionalna TV kuća. Komunikacija između studija smeštenih u pet opština obavlja se dvostrukom link – vezom, u cilju pravovremenog i permanentnog protoka informacija.

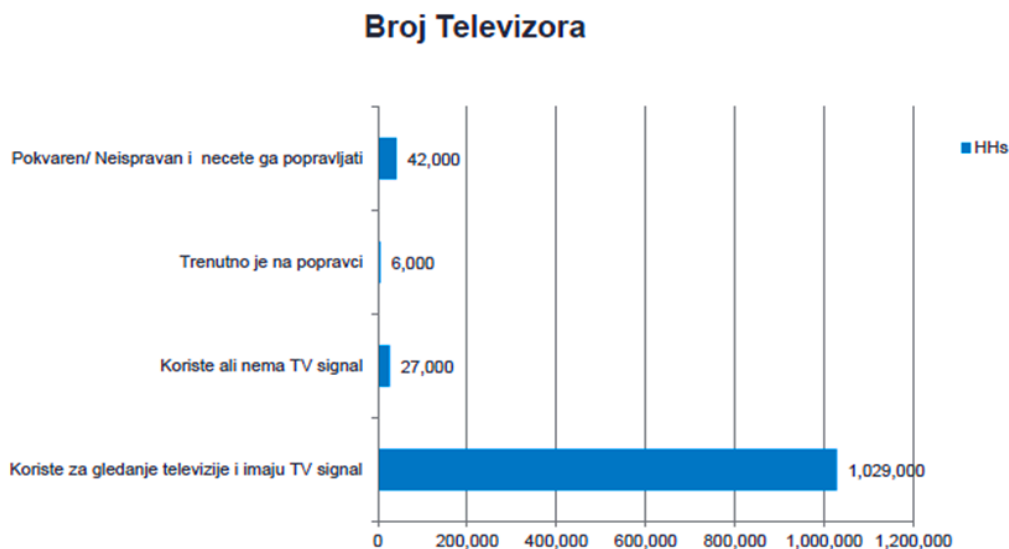
Tehničko tehnološki sistem namenjen montaži audio-vizuelnih sadržaja, distribuciji istih, mrežnoj vezi, spojen je u poseban lanac najmodernije televizijske produkcije. U toku je prelazak na emitovanje programa u HD format.

Ukupan broj zaposlenih u ovoj medijskoj kući je 37, ali broj zaposlenih varira između 35 i 40 zaposlenih, u zavisnosti od potreba posla ali i zadovoljstva zaposlenih uslovima rada i zaradom.

1.8.3. Pokrivenost emitovanja – teritorija rada JMU RTV

Teritorijalna pokrivenost JMU RTV Vojvodine vezana je prevashodno za teritoriju AP Vojvodine, a merenje gledanosti prvog TV programa JMU RTV Vojvodine, fokusirano je na 677000 domaćinstava na njenoj teritoriji, odnosno na stanovništvu koje čini potencijalne gledaoce ovog programa. Rezultati merenja gledanosti prvog TV programa u ovom radu odnose se na gledaoce starije od 4 godine života pa na više, a to je potencijalni uzorak prema popisu stanovništva u toku sprovođenja ovog istraživanja od 1.821.069 mogućih gledalaca.

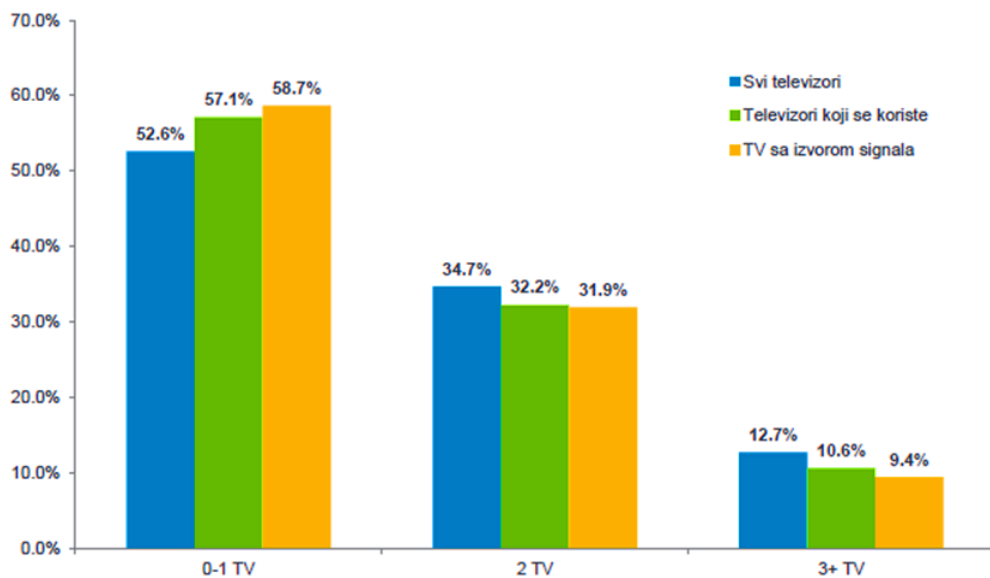
Gledanost je merena na osnovu elektronskog merača „piplmetra“ koji je na teritoriji Republike Srbije u cilju merenja gledanosti postavljen 2012.godine. Agencija koja sprovodi merenje gledanosti u toku 24 časa je Nielsen Audience Measurement. Iako se gledanost meri 24 časa, dan započinje dva sata iza ponoći tj u 02:00 i završava se narednog dana u isto vreme. Razlog tome je celokupno sagledavanje gledanosti prime timea, koji je rezervisan za večernje sate. U ovom radu obrađeni su podaci gledanosti u vremenskom periodu april - maj 2018.godine.



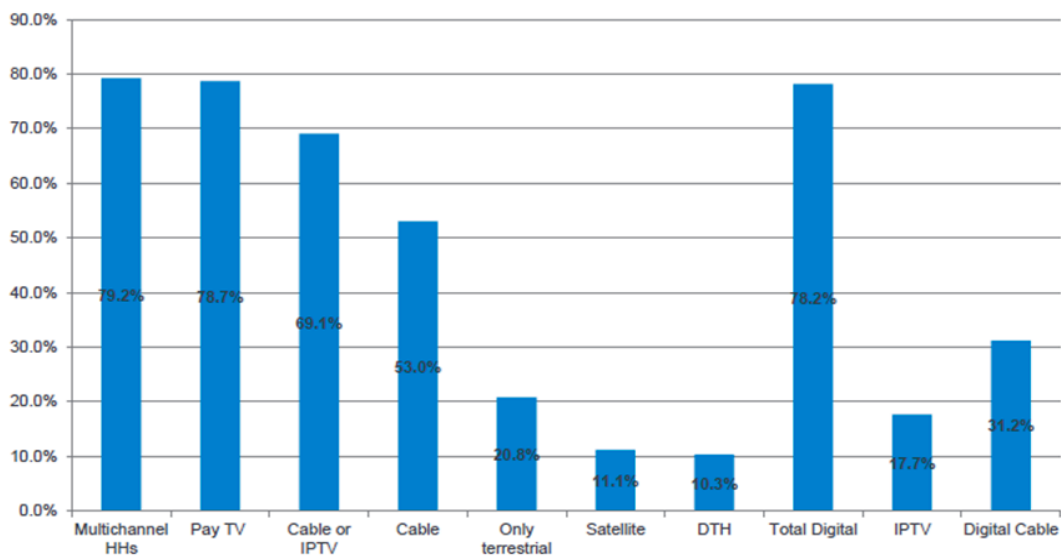
Grafikon 1. Broj TV aparata na teritoriji APV

Na teritoriji AP Vojvodine na osnovu ukupnog broja TV aparata – 1.020.000 dolazimo do zaključka da se u većini domaćinstava oko 60%, TV program prati samo na jednom TV aparatu, dva TV aparata poseduje 32% domaćinstava, dok više TV aparata ima oko 8%. Broj aparata u domaćinstvu direktno utiče na izbor sadržaja koji prati to domaćinstvo.

Gašenjem analognih predajnika i prelaskom na digitalno emitovanje tokom maja 2015.godine, oko 30% gledalaca morao je da nađe alternativni način praćenja programa događujući STB uređaj, čiji zadatak je da izvrši konverziju signala sa analogog na digitalni tamo gde je to bilo moguće ili da se opredele za prelazak na kablovske sisteme. Ove promene u distribuciji signala izazvale su promene kog gledališta, povećavajući im programsku ponudu u vidu većeg broja kanala.

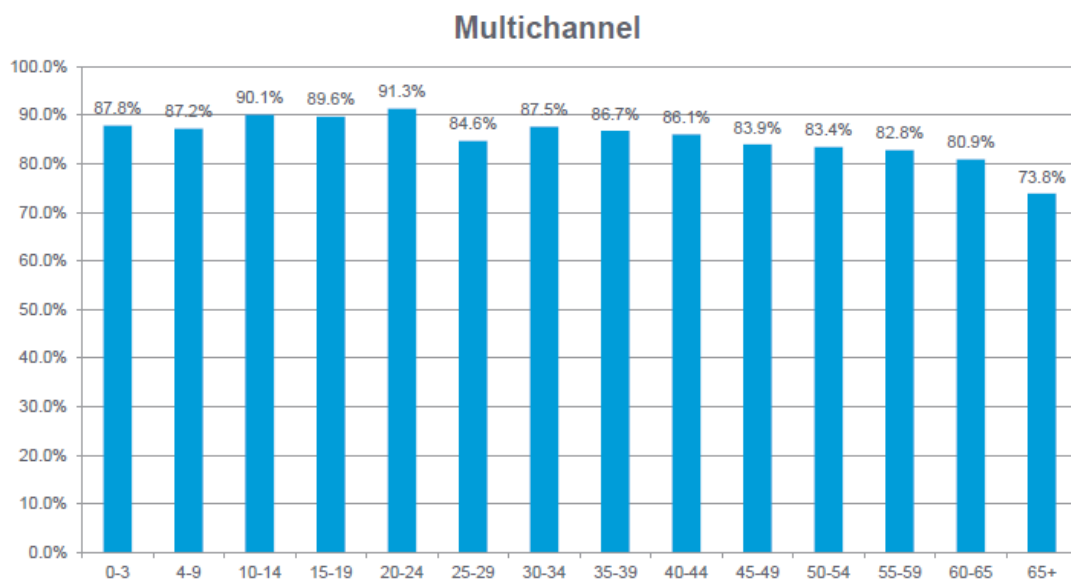


Grafikon 2. Broj televizijskih prijemnika u domaćinstvu

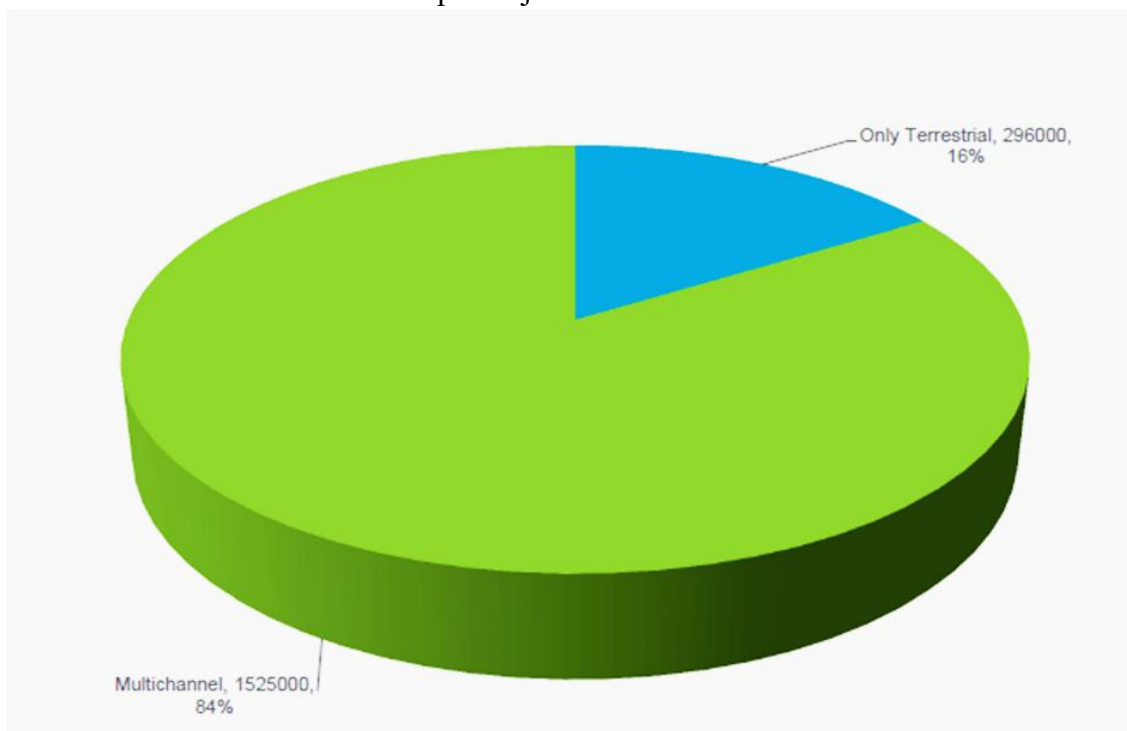


Grafikon 3. Način prijema TV signala

U zavisnosti od starosti posmatranog uzorka raste / opada verovatnoća praćenja programskih sadržaja multichannel sistemom. Verovatnoća praćenja TV programa putem više kanala opada sa starošću gledalaca, dok kod mlađih gledalaca ona raste jer su oni prilagodljiviji novim tehnologijama i izboru sadržaja.



Grafikon 4. Odnos praćenje multichannel-a i starosti uzorka



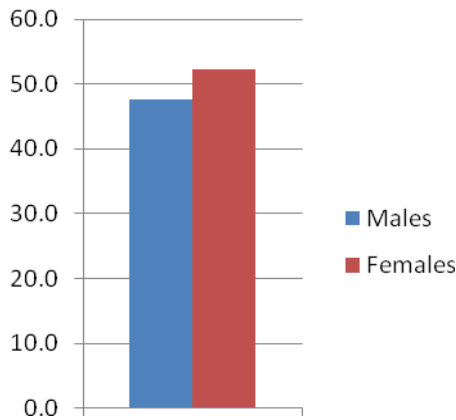
Grafikon 5. Multichannel iskazan u odnosu na pojedinca

16% ispitivanog uzorka ima manji broj članova domaćinstva od proseka i oni i dalje prate TV program preko zemaljske antene.

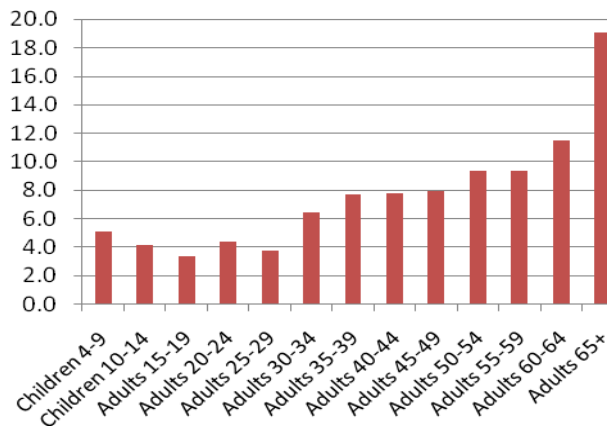
70,22% ispitivanog uzorka je na teritoriji AP Vojvodine je u periodu od 01.01. - 31.11. 2018.godine pratilo TV program. U proseku svaki gledalac je u toku dana proveo uz TV aparat oko 7,5 sati odnosno 452 minuta.

1.8.3.1. Demografska struktura gledalaca televizije u Voivodini

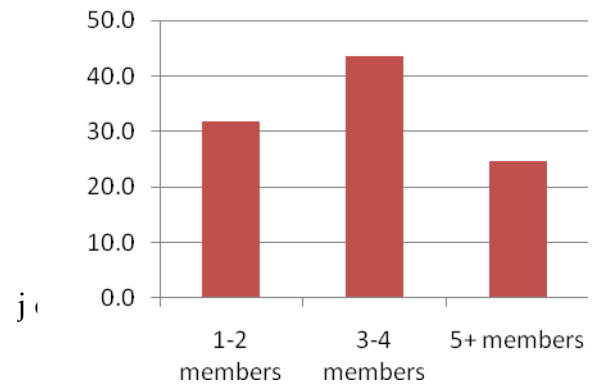
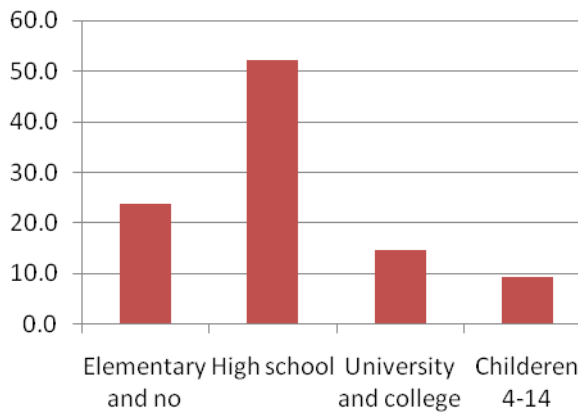
Polna struktura TTV



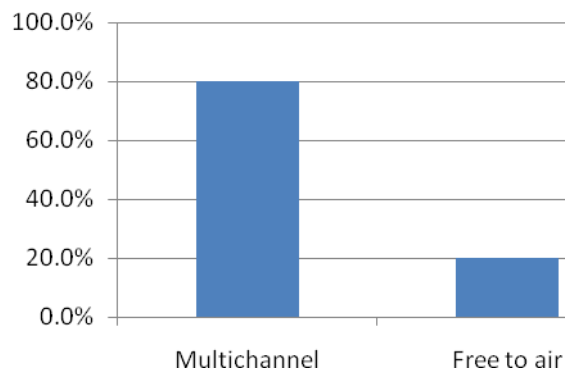
Starosna struktura TTV



Obrazovna struktura TTV

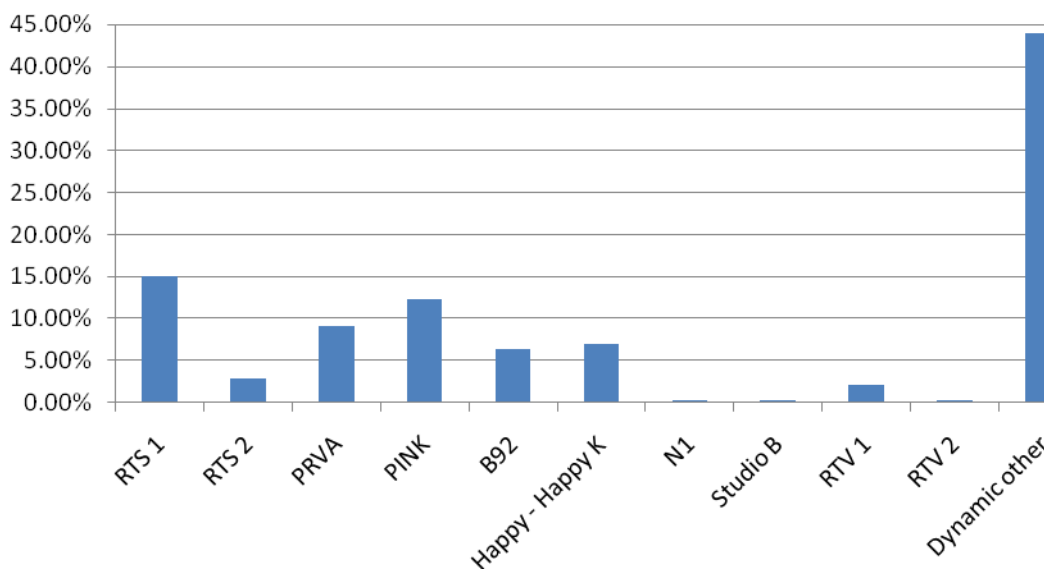


Vrsta prijema TTV



Orijentacija osoba bez obzira dana pratila bar 1,00 minut TV programa naziva se gledalac.

gledalaca – RCH. Svaka koja je u toku jednog



Grafikon 9. Udeo prvog RTV programa u ukupnoj gledanosti posmatranog perioda

Šer – SHR iskazan u procentima, predstavlja odnos rejtinga posmatranog TV programa i ukupnog emitovanog TV programa. Udeo u gledanosti u posmatranom vremenskom periodu 2018.godine iznosio je 52,68% za nacionalne emitere, dok su su 44,04% imali ostali emiteri sa manjom teritorijalnom pokrivenošću, mada je njihova ukupna gledanost porasla dostupnošću većem broju auditorijuma zahvaljući digitalizaciji.

1.8.3.2. Gledanost prvog programa JMU RTV

Osnovni pokazatelji gledanosti

U proseku 20,43% uzorka na teritoriji AP Vojvodine svakodnevno prati Prvi TV program RTV Vojvodine u posmatranom vremenskom intervalu od prvih jedanaest meseci 2018.godine. Udeo u gledanosti iznosi 2,15%, dok je prosečan rejting 0,48% u vremenskom intervalu od 24 časa koji započinje u 02:00 sata.

Interval	AMR	AMR %	RCH	RCH %	SHR %	ATS	Average Age
02:00:00 - 06:29:59	1.144	0,06%	21.388	1,17%	1,31%	14	53
06:30:00 - 23:59:59	11.279	0,62%	360.020	19,77%	2,29%	33	56
24:00:00 - 25:59:59	2.720	0,15%	19.416	1,07%	0,85%	17	51
02:00:00 - 25:59:59	8.665	0,48%	372.002	20,43%	2,15%	33	56

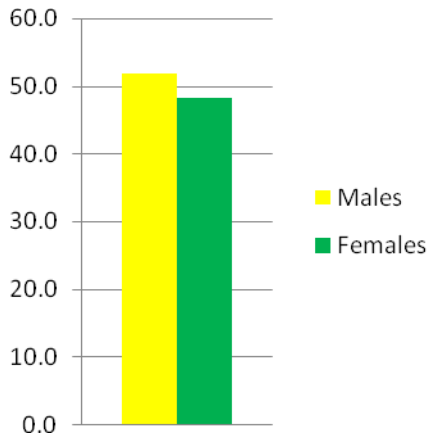
Tabela 1. Gledanost TV 1 januar-novembar 2018. godine

Analizirajući tabelu 1. dolazimo do zaključka da se auditorijum u toku noći ne zadržava uz TV program u periodu od 00:00 do 06:30, pa je i sam rejting TV programa nizak.

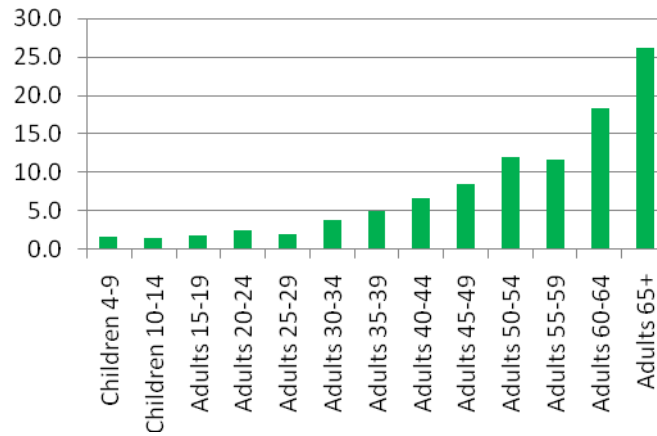
U periodu od 06:30 do ponoći, broj gledalaca je manji u odnosu na ukupni posmatrani interval za manje od jednog procentnog poena dok je rejting programa uvećan i iznosi 0,62% u odnosu na 0,48% za posmatrani 24 interval.

Demografska struktura posmatranog uzorka koji prati Prvi TV program iskazana je na grafikonima 10., 11., i 12. Iskazani procenti obračunati su na osnovu izračunatog proseka ukupnog broja gledalaca Prvog TV programa.

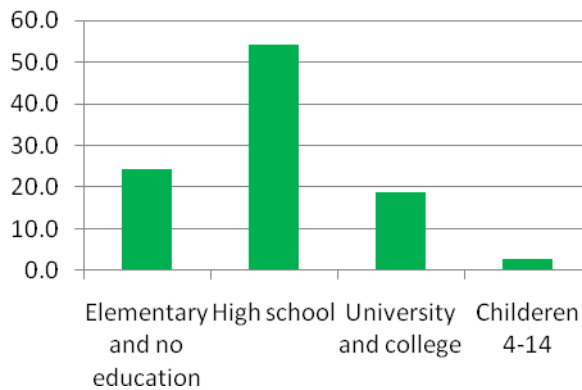
Polna struktura RTV1



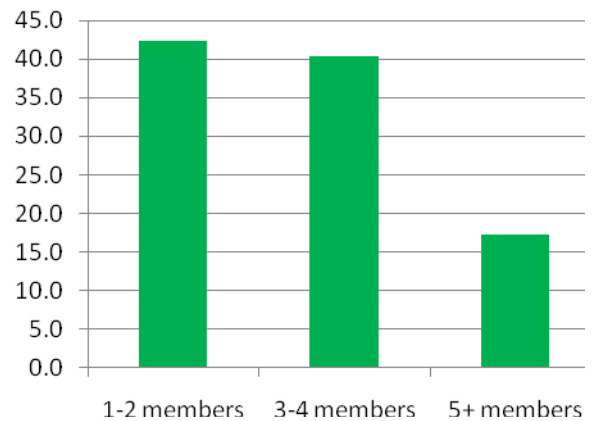
Starosna struktura RTV1



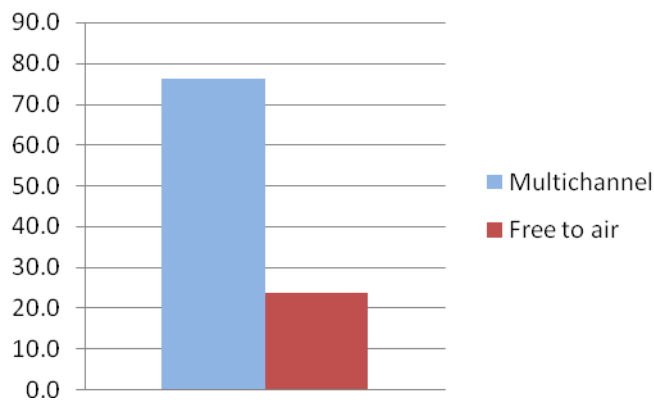
Obrazovna struktura RTV1



Broj članova domaćinstva RTV1



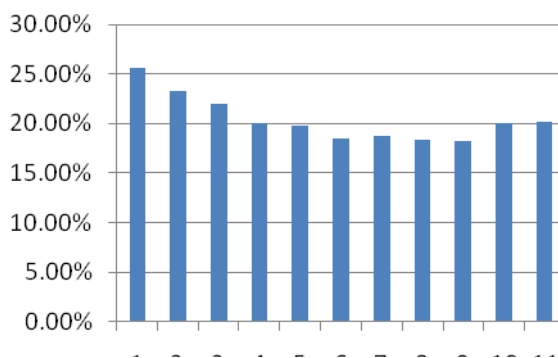
Vrsta prijema RTV1



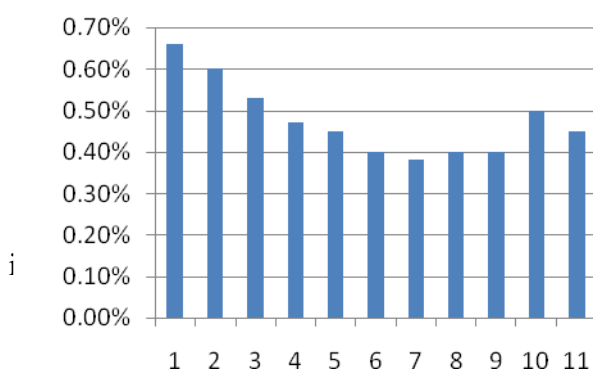
Grafikon 12. Način prijema TV signala

Iako je na osnovu dosadašnji istraživanja zaključeno da je većinski auditorijum ženske populacije, prvi TV program više prati više muška populacija. Od ukupnog posmatranog uzorka više od polovine oko 55,9% auditorijuma prvog TV programa je starije od 55 godina, dok svega 8,06% mlađih od 30 godina prati ovaj program. Veći udeo pripada publici sa jednim ili dva člana u domaćinstvu, a manji udeo odlazi na višebrojna domaćinstva sa pet i više članova. U odnosu na ukupan TV program, veći procenat auditorijuma prati prvi TV program na nekim od multichannel sistema.

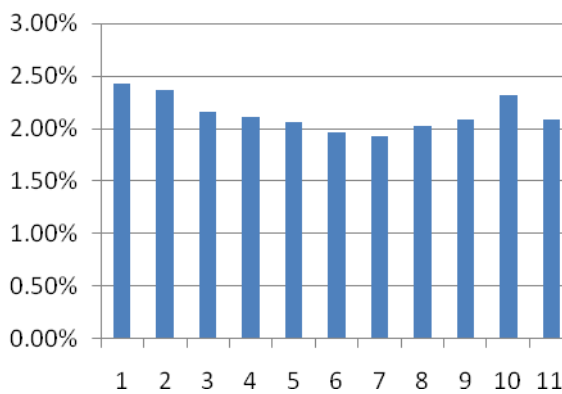
Ukupan broj gledalaca RTV 1 po mesecima, jan.-novembar 2018.



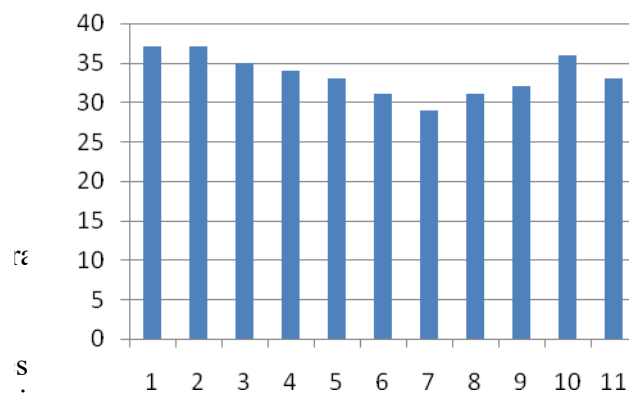
Gledanost RTV 1 po mesecima, jan.-novembar 2018.



Udeo programa RTV 1 po mesecima, jan.-novembar 2018.



Dužina praćenja programa RTV 1 po mesecima, jan.-novembar 2018.



povećana tokom juna meseca, kada je iskazan najmanji broj gledalaca programa. Opadanje je iskazano tokom svih meseci u pravilnim razmacima. Brojni atraktivni festivali, zanimljivi sadržaji vraćaju gledaoce od jula i tada kreće trend rasta koji se nastavlja sve do novembra.

U proseku 37 minuta se prati program u januaru, dok od marta gledanje programa sukcesivno opada do 29 minuta u julu mesecu. Dužina praćenja programa povećava se na 36 minuta u oktobru, a već u novembru beleži manji pad na 33 minuta.

Na samom početku interpretacije ovog istraživanja definisali smo da na rejting nekog TV programa utiču broj gledalaca kao i dužina praćenja TV programa. Na osnovu grafikona 14. Vidimo da je rejting TV1 najveći u januaru, a potom sukcesivno opada do juna meseca što se smatra sezonskim oscilacijama i da već narednog meseca počinje da raste.

Udeo TV1 u ukupnoj gledanosti TV programa manipuliše slično kao i rejting programa.

1.8.3.3. Posećenost WEB sajta JMU RTV

Merenje stepena zadovoljstva korisnika usluga TV 1 vršeno je on-line putem ad hoc kreirane ankete, koja je doprinos ovog rada, a postavila se i kao važan parametar zadovoljstva koji koristi Programski savet ove kuće, sugerišući glavnim i odgovornim urednicima, kakav je odgovor gledalaca, slušalaca, čitalaca portal in a koji način mogu da koriguju svoj rad u cilju zadovoljstva korisnika usluga, u ovom slučaju javnosti odnosno građana Republike Srbije, odnosno AP Vojvodine. Iz tog razloga u istom periodu rađeno je istraživanje posećenosti web sajta RTV.

Vremenski okvir ovog istraživanja obuhvata period od januara do septembra meseca 2018.godine. U ovom periodu 1.962.314 korisnika usluga RTV portala je posetilo isti i otvorilo ukupno 11.688.087 stranica portala. Posetioci portala su bili najviše sa teritorije Republike Srbije čak 80,11%, sa teritorije Republike Nemačke 3,07%, Federacije Bosne i Hercegovine u istom broju 3,07%, iz Crne Gore 1,56%, SAD 1,36%. U proseku su se zadržavali oko 2,56 minuta. Od ukupnog broja posetilaca 53,7% su muškarci, a 46,7% žene. Što se tiče starosne strukture najveći procentualni udeo 25% otpada na kategoriju od 35 – 44 godine života, potom 20,98% je na nešto mlađu populaciju od 25 – 34 godine života, dok 19,25% pripada najstarijem iskazanom uzorku u većim procentima, a to su oni od 45 – 54 godine života.

Ako uporedimo isti period godinu dana ranije 2017. beleži se manji rast u broju otvorenih stranica portala +1,01%, odnosno manji pad u broju posetilaca portala -3,85%. Najznačajni rast je ostvaren po pitanju vremena zadržavanja posetilaca portala i iznosi +21,65%.

1.9. Struktura disertacije

Pri izradi ove disertacije, vodilo se računa da metodološki prati sve faze ovog rada kao i samih istraživanja i pruži čitaocu jednu sveobuhvatan pogled na iznetu problematiku. Sam rad sastoji se od šest poglavlja.

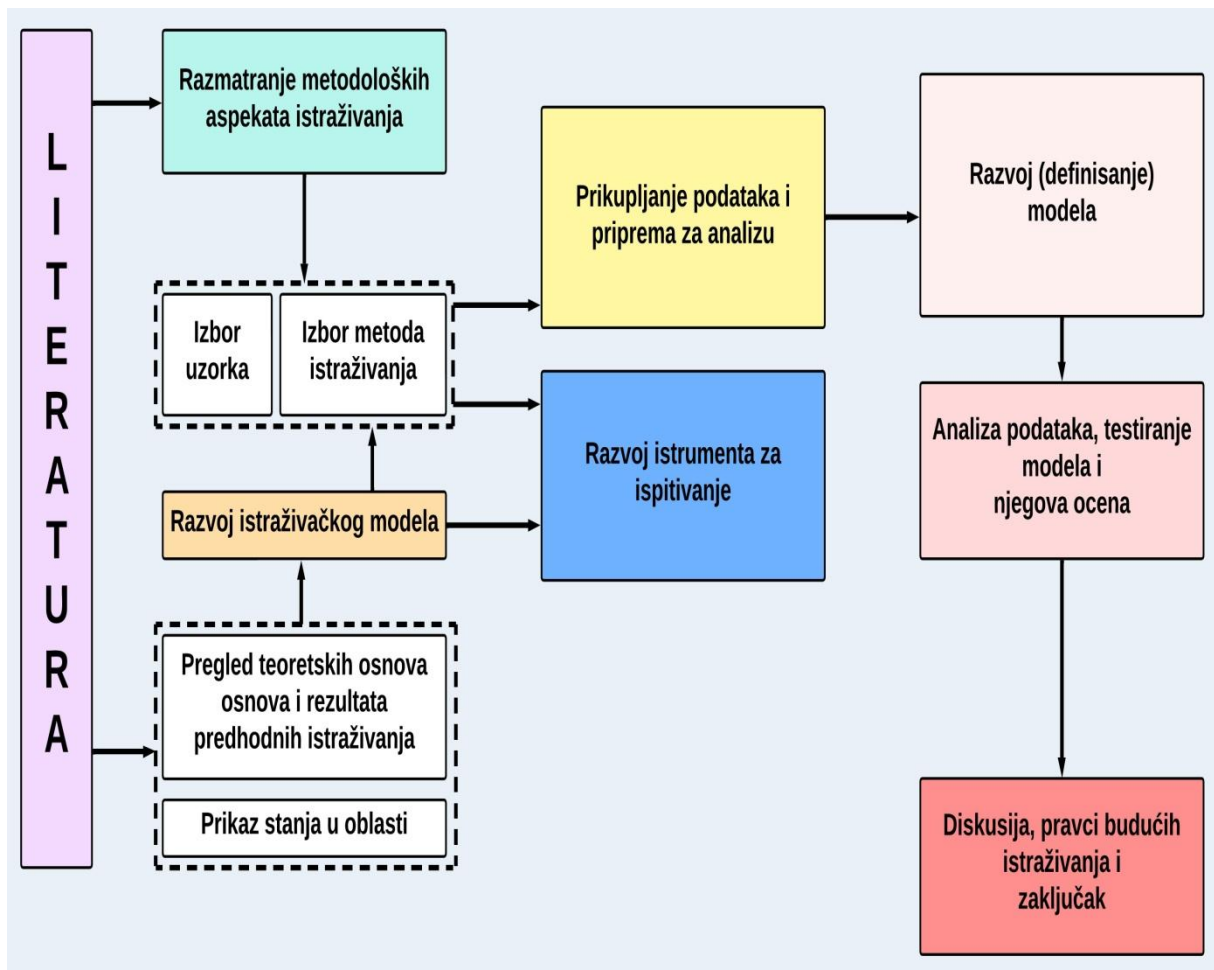
Prvi deo ujedno i uvodni deo u samu materiju posvećen je objašnjenju konteksta, kao i samih potreba za ovim istraživanjem, uz konkretno definisan problem, predmet i cilj istraživanja, kao i očekivane rezultate istog. Detaljno su opisana istraživačka pitanja koja su se nametnula nakon detaljne analize postojeće dostupne literature, kao potreba za dobijanjem adekvatnih ciljanih odgovora usled izostanka i nedorečenosti istraženih pojašnjenja.

Drugi deo pruža sistematski pregled literature koji je predstavljen u više zasebnih potpoglavlja, sa tendencijom pojašnjenja svih neophodnih faktora ovog složenog „sistema“, u sklopu kojih će se predstaviti najnužnije teorijske osnove. Tema ovog istraživanja povezuje nekoliko istraživačkih područja sa intencijom dobijanja nove naučne informacije. Da bi se kreirao adekvatan model, potrebno je izvršiti detaljan pregled literature na temu ljudskih resursa u savremenim organizacijama, sistem razvoja ljudskih resursa, sistem modela obrazovanja u organizacijama, razvoj i primena strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama, definisanje relacije medijskih organizacija i ljudskih resursa, kao i zadovoljstvo korisnika usluga medija. Pregled literature uvešće nas i u teorijske osnove istraživanih varijabli kao što su: posvećenost, liderstvo, zadovoljstva zaposlenih, motivacija, spremnost za učenje, zadovoljstvo korisnika.

Treći deo doktorske disertacije namenjen je predstavljanju metodologije istraživanja, uz detaljan opis i obrazloženje istraživačke taktike i istraživačkog diskursa, načina uzorkovanja i

korišćenja odabranog metoda. Predstavljani su detaljno i rezultati istraživanja uz diskusiju istih. Takođe, u ovom delu je na osnovu prikupljenih činjenica i podataka razvijana kvalitativna deskripcija, sa težnjom da se na istraživačka pitanja adekvatno odgovori i obezbedi bolje shvatanje veze između upravljanja ljudskim resursima, posvećenosti zaposlenih, menadžmenta ljudskih resursa i zadovoljstva korisnika JMU RTV Vojvodine. Obradom rezultata istraživanja, pregledom stručne domaće i strane literature, razvijen je odgovarajući model rukovođenja ljudskim resursima u jednoj medijskoj organizaciji kojim se obezbeđuje zadovoljstvo korisnika medijskih usluga, a samim tim organizacija ostvaruje zahtevane zakonske okvire, ali i profit.

Četvrti deo predstavlja izvedene zaključke ove doktorske disertacije uz identifikovanje naučnog doprinosa iste. Takođe, identifikovana su i obrazložena ograničenja, kao i naznačeni pravci daljih istraživanja.



Slika 8. Prikaz strukture i toka istraživanja

Peti deo rezervisan je za spisak korištene literature u izradi ove disertacije.

Šesti deo namenjen je prilogima koji obuhvataju instrument istraživanja, kao i detaljne izveštaje.

II TEORIJSKA RAZMATRANJA I PREGLED LITERATURE

Uvod

Tokom godina brojne promene poput globalizacije, razvoja tehnike i tehnologije, ali i drugih okolnosti uticale su na usklađivanje poslovanja organizacija u smislu definisanja odgovarajućih pristupa i modela upravljanja sa ciljem što efikasnije upotrebe materijalnih resursa, a samim time i sticanja konkurentske prednosti. Posledica svih ovih uticaja danas su organizacije koje imaju jednostavnije organizacione strukture, veću fleksibilnost, maksimalnu orijentisanost ka korisnicima ali i sve veću distanciranost od svojih zaposlenih koji sigurnost posla, platu i lojalnost ne posmatraju više na isti način (Vicere, A. A., Fuller, R. M., 1998, Conger, R.D., 2001). Isticanje značaja ljudskih resursa u sticanju konkurentske prednosti organizacija tema je istraživanja teoretičara i praktičara već može se slobodno reći godinama unazad. Povećano interesovanje menadžmenta organizacija za primenu koncepata, pristupa i sistema menadžmenta ljudskih resursa je iznenađujuće, i to ne samo kao osnove za sticanje konkurentske prednosti već i kao neophodnog preduslova za opstanak na tržištu. Vrednost organizacija u današnjem poslovnom okruženju posmatra se u odnosu na znanje i veštine njenih zaposlenih. Rešenje koje se godinama unazad nameće kao osnovni preduslov za opstanak organizacija i njihovu konkurentnost na tržištu, je usvajanje odgovarajućeg pristupa menadžmentu ljudskih resursa kao i njihov kontinuirani razvoj sa ciljem povećanja angažovanja zaposlenih i njihove posvećenosti. Upravljanje nematerijalnim resursima postaje ključni zadatak menadžmenta organizacija koje posluju na današnjem tržištu.

Razvoj menadžmenta ljudskih resursa kontinuirano je pratio pomenute promene koje su uticale na poslovanje organizacija, ali je njegov položaj u literaturi i praksi često zanemaran prvenstveno zbog posmatranja zaposlenih kao dodatka mašinama u prvobitnim organizacijama (Taylor, F. W., 1911), a zatim i zbog uprošćenog posmatranja zaposlenih kao sredstva za realizaciju strategije (Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., 2004). Brojna sprovedena istraživanja tokom vremena i dobijeni rezultati počeli su da pokazuju pozitivan uticaj napretka razvoja menadžmenta ljudskih resursa na uspeh organizacije i ostvarivanje njenih benefita u tržišnom okruženju, oblast je doživela propulzivan¹⁰ rast i iznedrila brojne koncepte poput upravljanja znanjem, učehih organizacija, intelektualnog kapitala, ljudskog kapitala, upravljanja učinkom, upravljanja performansama i dr. što je imalo kako svoje prednosti tako i svoje nedostatke. Osnovna prednost ogleda se u činjenici da su zaposleni u svim konceptima koji su se razvijali, predstavljali osnovnu polugu stvaranja vrednosti u organizacijama a samim time i konkurentske prednosti, dok se osnovni nedostatak ogleda u dodatnoj konfuziji koja je stvorena zbog nemogućnosti sistematizovanja svih koncepata u jedinstveni sistem menadžmenta ljudskih resursa.

Složenost sistema menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji najbolje ilustruje njegov razvoj tokom vremena. Ljudski rad je bio predmet interesovanja oduvek, čak i u vremenskom periodu koji je vezan za drevne civilizacije pa na ovamo. Posmatrajući razvoj i napredak kao i primenu ljudskog rada kroz istoriju, autori Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. M., su u svom

¹⁰Propulzivan – (latinska reč) onaj koji tera, koji gura napred, pogonski

radu 2007.godine izneli stavove da se menadžment ljudskih resursa posmatrano sa geopolitičkog aspekta razvijao kao naučna oblast, a gledano u najširem smislu sa socijalnog, proizvodnog i privrednog aspekta. Shodno tome došli su do zaključka da je presudan bio uticaj industrijalizacije na ključne promene kako u okruženju tako i u samom ljudskom radu.

U razvoju menadžmenta ljudskih resursa razlikujemo tri razvojne etape i to (Dessler, G., 2002):

a) Kadrovski menadžment - u cilju smanjenja troškova rada uloga menadžmenta ljudskih resursa posmatrana je isključivo kao *operativna*, dok je isključivo administrativna funkcija kadrovskog menadžmenta,

b) Menadžment ljudskih resursa - *faktor* koji je potrebno izbalansirati ili modifikovati postojeću strategiju organizacije isključivo kroz prizmu menadžmenta ljudskih resursa. Ovu etapu obeležava zadatak koji treba da reguliše i upodobi matricu sistema menadžmenta ljudskih resursa u cilju maksimalne podrške koroprativnoj strategiji, i

c) Strategijski menadžment ljudskih resursa – uloga menadžmenta ljudskih resursa posmatrana je iz vizure *ravnopravnog partnera* u sistemu strategijskog menadžmenta. Zadatak integrisanja svih aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa sa poslovnim procesom u cilju realizovanja strategijskih ciljeva i poboljšanja konkurentske pozicije je funkcija strategijskog menadžmenta ljudskih resursa.

Istraživanje strategijskog menadžmenta ljudskih resursa prema autorima Wright-u i MacMahan-u 1992.godine doprinelo je shvatanju kompleksnog odnosa između bitnih faktora: strategije organizacije, ljudskog kapitala, angažovanosti sistema menadžmenta ljudskih resursa i uspeha organizacije, što je nekoliko godina kasnije 1997. potvrdio i Tayson.

Praktična primena u organizacijama uvažava sve tri razvojne faze menadžmenta ljudskih resursa u zavisnosti od specifičnih potreba organizacija. Ključno je da se sa razvojem organizacije kao sistema, razvija i uklađuje i razvojna faza i sistem menadžmenta ljudskih resursa.

Uprkos ubrzanom razvoju same oblasti, koji je kako je već navedeno posledica rezultata brojnih istraživanja koja pokazuju da su ljudski resursi i prakse u organizaciji vezane za menadžment ljudskih resursa presudne u sticanju konkurentske prednosti, još uvek nije definisan jedinstveni model ili najbolja praksa. Nemogućnost definisanja univerzalnog modela menadžmenta ljudskih resursa proizilazi iz velike složenosti samog sistema koji je specifičan u svakoj organizaciji i koji podrazumeva individualni pristup u definisanju odgovarajućih modela, procesa i praksi. U okviru rada pažnja će biti usmerena na detaljno objašnjenje sve tri razvojne faze menadžmenta ljudskih resursa i to:

1. kadrovskog menadžmenta,
2. menadžmenta ljudskih resursa i
3. strategijskog menadžmenta ljudskih resursa

kako bi na najbolji način bila objašnjena uloga i struktura sistemskog pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa primenom odabranog modela model autora Bassy, L., i McMurrer, D., (2007) koji za cilj ima povećanje zadovoljstva internih i eksternih korisnika usluga a samim time i sticanja konkurentske prednosti organizacija.

2.1. Ljudski resursi u savremenim organizacijama

Ljudski resursi su prema mišljenju brojnih autora tokom godina doživljeni kao presudan potencijal svake organizacije koja želi da bude konkurentna na tržištu i stvara profit, stoga je osnovni plan menadžmenta ljudskih resursa u današnjim organizacijama da privuku i zadrže najbolje zaposlene za odgovarajuće radne pozicije do kojih u tom trenutku mogu doći. Samim tim neophodno je da u sprezi sa osnovnim planom paralelno definišu, kreiraju i unapređuju brojne mehanizme i delovanja menadžmenta ljudskih resursa. Pod pojmom *ljudski resursi* u nekoj organizaciji bez obzira na njenu delatnost, smatramo sve zaposlene u toj organizaciji, o kapacitetima tih zaposlenih kao i o njihovim veštinama i znanjima koja mogu da kroz svoj rad daju organizaciji da bi došlo do realizacije njenih planova, na osnovu čeg dolazimo do zaključka da je sve to uz kreiranje adekvatnih strategija i planova primarni zadatak menadžmenta ljudskih resursa u savremenim organizacijama. A. Mayo (2001.) smatra da se vrednost ljudskog kapitala povećava kroz sledeća tri ciljana delovanja:

1. privlačenjem potencijalnih zaposlenih u cilju priključivanja organizaciji,
2. zadržavanjem zaposlenih na duže staze i
3. unapređivanjem znanja i veština zaposlenih.

U suštini, od organizacije se očekuje da za buduće nove kriterijume poslovanja odredi potrebu ljudskih resursa u smislu definisanja kapaciteta i karakteristika poželjnih zaposlenih. Takođe, neophodno je da organizacije definišu i kreiraju procese kojima pronalaze i privlače željene zaposlene, kao i način kako da ih zadrže i kako da razviju njihovu lojalnost. Za savremene organizacije menadžment ljudskih resursa je od osnovnog značaja, kao „toččić” kompleksnog satnog mehanizma u ostvarivanja pozitivnih korporativnih ishoda. Od njega zavisi i napredovanje jedne organizacije, što je realno i ostvarivo ukoliko dođe do multidisciplinarnog i kontinuiranog praktičnog sprovođenja njegovih planova rada.

Tokom poslednjih deset godina u organizacijama koje postižu najbolje rezultate na tržištu, funkcija menadžmenta ljudskih resursa preuzela je ulogu i aktivnosti strateškog partnera u poslovanju (Edwards, J. E., i dr., 2007). Ovakva odluka javila se kao posledica velikog broja sprovedenih istraživanja koja su pokazala pozitivne efekte strategijskog razvijanja sistema menadžmenta ljudskih resursa na učinak organizacije i sticanje tržišne pozicije (Schuler, R., MacMillan, 1984., Lado, A. A., Wilson, C. A., 1994., Sparrow, P., i dr., 1994., Pfeffer, J., 1995., Khandaker, A., i Sharma, A., 2005., Guthrie, J., i dr. 2009). Brojni benefiti jedne organizacije javljaju se kao rezultat sveobuhvatnog, detaljnog i suptilnog pristupa rukovođenju ljudskim resursima i sprovođenjem njihovih planova. Autori se uglavnom slažu kada je u pitanju uloga rukovođenja ljudskim resursima u današnjim, modernim kompanijama. Smatraju da je funkcija menadžmenta ljudskih resursa dvostruka, suštinski menadžment u početku ima dva konkretna cilja.

Ostvarivanje tržišnih benefita organizacije uz maksimalnu podršku zaposlenih predstavlja *prvi cilj*. Neophodni koraci u realizaciji ovog cilja odnose se na angažovanje određenog broja zaposlenih adekvatnih kompetencija, kao i permanentno obrazovanje istih u cilju razvijanja potrebnih veština i znanja, ali i motivisanja istih, da bi usavršavanjem svojih sposobnosti i upoznavanjem klime organizacije mogli da daju svoj maksimum u stvaranju tržišne prednosti i napredovanja organizacije u njenom okruženju. Ako se na adekvatan način upravlja ljudskim resursima, samo onda će oni predstavljati konkurentsku prednost organizacije (Cascio, F. W., 1998), odnosno kada funkcija menadžmenta ljudskih resursa unutar organizacije ima strateški značaj. Ukoliko se menadžment ljudskih resursa posmatra kao strateški partner organizacije,

može se zaključiti da ukupna vrednost ljudskih resursa na osnovu toga može skočiti, može opasti ili ostati nepromenjena, a sve je u tesnoj sprezi sa načinom rukovođenja.

Drugi cilj smatra da kvalitetan menadžment ljudskih resursa utiče na učinak organizacija. Menadžment ljudskih resursa u savremenim organizacijama, smatra se važnim inicijatorom promena, a njegove aktivnosti u tom pravcu su osnovni preduslov za produktivno i delotvorno finansijsko stanje. Konkretni i finansijski važni učinci jedne organizacije usko su posledično vezani za strategiju menadžmenta ljudskih resursa te organizacije po mišljenju brojnih stručnjaka, odnosno profesionalno i ekonomično rukovođenje ljudskim resursima dovodi do efiksanosti i ekonomskog prosperiteta organizacije ukoliko je njena strategija menadžmenta ljudskih resursa pravilno oblikovana (Pološki Vokić, N., 2009). Analizirajući dostupnu literaturu o dosadašnjim mnogobrojnim istraživanjima tokom poslednjih četrdeset godina, dolazimo do podataka da su po nekim pitanjima istraživači u raznim periodima dolazili do istih stavova, kao što je pitanje povezanosti između nivoa uspešnosti jedne organizacije sa jedne strane i kvaliteta određenih obavljenih procedura sa druge strane. Russell, Terborg i Powers (1985) su po pitanju angažovanosti menadžmenta ljudskih resursa vezanih za obuku zaposlenih došli do istih saznanja kao i Delaney i Huselid čitavu deceniju kasnije (1996). Kada su u pitanju odabir i zapošljavanje zaposlenih, iste stavove po tom pitanju dele istraživači Terpstra i Rozell koji su se ovom temom bavili 1993. sa Delaney-jem i Huselid-om koji su to istraživali 1996. Pitanjem praćenja uspeha zaposlenih bavio se Borman 1991.godine, dok je odgovarajuće nagrađivanje zaposlenih bila tema istraživača Gerhart i Milkovich 1992. kao i Delaney-ja i Huselid-a 1996.godine. Kada je u pitanju stvaranje adekvatne klime i kulture u organizaciji do istih rezultata i stavova došli su autori u raznim vremenskim periodima pa je Gershenfeld-ov stav iz 1991. potvrdio Wagner 1994.godine, ali i Appleyard i Brown 2001.godine i slično. Navedeni elementi smatraju se osnovnim grupama delovanja rukovodilaca ljudskim resursima, dok uspeh neke organizacije opredeljuje stvaranje sistema za upravljanje ljudskim resursima po Ferris-u, Russ-u, Albanese-u i Martocchio (1990), kada je u pitanju sigurnost posla isti stav dele istraživači Delery i Doty (1996), dok su Shaw, Delery, Jenkins i Gupta do ovog saznanja došli dve godine kasnije 1998. Istraživanja po pitanju zadovoljstva poslom i privrženosti organizaciji obavili su Patterson, West, Lawthom, i Nickell 1997.godine, a po pitanju osmišljavanja i razvijanja znanja bavili su se Collins, Smith i Stevens 2001.godine. O veštinama menadžera ljudskih resursa krajem prošlog veka 1997.godine istraživanje su obavili Huselid, Jackson i Schuler, dok su se strategijama vezanim za program kvaliteta menadžmenta ljudskih resursa bavili Monks, Buckley i Sinnott 1996.godine.

2.1.1. Definisane pojma i razvoj menadžmenta ljudskih resursa

Sam termin „menadžment ljudskih resursa“, razvijao se tokom godina pod uticajem brojnih promena u pokušaju da se u okviru akademskih i praktičnih istraživanja definiše odgovarajući model ili pristup za upravljanje zaposlenima u organizaciji. Vremenom je uticaj menadžmenta ljudskih resursa kao i njegov značaj na rezultat jedne organizacije često bio osporavan prvenstveno zbog načina njegovog nastanka. Menadžment ljudskih resursa nastao je kao odgovor menadžera na značajan pad produktivnosti uslovljenim teškim položajem radnika, zatim fokusa na definisanje komponenti sistema menadžmenta ljudskih resursa i sagledavanjem njihovog uticaja na ukupan uspeh organizacije i na kraju problema sa kojima su se teoretičari i praktičari suočili u razvoju sistema menadžmenta ljudskih resursa. U odnosu na promene u okruženju posmatrajući istorijske tokove, menjalo se i težište delovanja i

posmatranja kao i uticaj određenih delatnosti menadžmenta ljudskih resursa, a samim tim i shvatanje poslodavaca o važnosti tih aktivnosti.

Autor McKee u svom radu 1997. godine razvoj menadžmenta ljudskim resursima posmatra kroz četiri vremenske dekade i to:

- a) I dekada *funkcionalistički period* (1940-1950) – menadžeri za ljudske resurse nisu doživljavani kao deo menadžmenta organizacije stoga je pogled ka zaposlenima funkcionalistički usmeren na izvršavanje zadataka u odnosu na zaposlene u organizaciji. Nosilac privrede u ovoj dekadi je proizvodnja, sa приметnim odsustvom shvatanja razumevanja važnosti U ovom periodu koji karakteriše proizvodnja kao nosilac privrede, prisutno je *odsustvo značaja razvoja organizacije i zaposlenih, jer administrativnu ulogu obavlja menadžmentu ljudskih resursa,*
- b) II dekada *formalistički period* (1960-1970) – uloga menadžmenta ljudskih resursa i dalje je administrativna, a prepoznavanje potreba razvoja menadžerskih i operativnih kompetencija, kao i potreba ljudskih resursa organizacije karakteriše ovu dekadu usled *usvajanja procesnih normi namenjenih regulaciji raznih segmenata posla, kao i realacije između nadređenih i podređenih,*
- c) III dekada *organistički period* (1980-te godine) – kada funkcija menadžmenta ljudskih resursa preuzima konsultativnu ulogu kao rezultat toga nastaju restrukturiranje, fuzionisanje, reinženjering i downsizing¹¹ (smanjivanje). Ovaj period karakterišu *značajne organizacione promene i*
- d) IV dekada *dugoročni period* (1990-2000-te godine) – funkcija ljudskih resursa u ovoj dekadi dobija dugoročni ekonomski značaj i od ključne je uloge za realizaciju tržišne prednosti kompanije. Karakterišu je *brojne promene u okruženju, globalizacija, upotreba IT tehnologija, ...*

Prema Dessler-u (2002) ove prethodno pomenute McKee –ove podele po periodima razvoja menadžmenta ljudskih resursa, možemo posmatrati iz iste vizure odnosno iz ugla poimanja samog koncepta naučne problematike svrstane u sledeće istraživačke faze:

- I Faza – predstavlja period do 1980.-te godine prošlog veka, kada je funkcija menadžmenta ljudskih resursa doživljavana kao administrativna, odnosno vizura posmatranja menadžmenta ljudskih resursa bila je isključivo administrativni ili organizaciona.
- II Faza – predstavlja dekadu u periodu od 1980-1990. godine prošlog veka u kojoj je funkcija sistema menadžmenta ljudskih resursa vezana za usaglašavanje ili određivanje koraka njegovog angažovanja u cilju maksimalnog dostizanja strategije neke organizacije. Ovaj period posmatran je kao faza prilagođavanja organizacionoj strategiji i to je osnovna funkcija menadžmenta ljudskih resursa.
- III Faza – karakteriše period u kom se menadžment ljudskih resursa doživljava kao ravnopravni strateški partner organizacije, odnosno njegova funkcija je da poveže sve delatnosti sistema menadžmenta ljudskih resursa sa korporativnim sistemom u želji za sprovođenjem strateških ciljeva neke organizacije i unapređenja tržišne vrednosti iste.

U narednim redovima ove disertacije, fokus će biti na preciznijem razjašnjenju pomenutih Dessler-ovih faza u razvoju oblasti menadžmenta ljudskih resursa.

¹¹ downsizing (eng.) – smanjenje viška radne snage

2.1.1.1. Kadrovski menadžment

Utjecajem industrijskih revolucija pojavili su se brojni problemi kako u okruženju organizacija, tako i u samom sadržaju, ali i načinu organizacije rada. Direktna posledica industrijalizacije vezana je za masovnu proizvodnju, nehumane uslove rada, socijalne nemire, nejednako vrednovanje rada, nezaposlenost i niz drugih socijalnih problema. Zaposleni su od strane preduzetnika promatrani gotovo kao robovi, kao njihova svojina tj. oruđe za obavljanje određenog posla, potpuno anulišući bilo kakvu nužnost i tendenciju zaposlenih, vodeći brigu isključivo o radnoj disciplini. Izuzetno loš položaja radnika u organizacijama imala je za posledicu formiranje udruženja radnika koja su vršila određene represije na preduzetnike u cilju unapređenja kriterijuma angažovanja i skraćivanja vremena rada potrebnog za ostvarenje materijalne nadoknade. Zbog remećenja proizvodnog procesa i gubitaka koji su stvarani, preduzetnici su kao odgovor formirali sekretarijate blagostanja koji predstavljaju preteču funkcije menadžmenta ljudskih resursa. Pomoć menadžerima u komunikaciji sa zaposlenima po pitanju njihovih potreba prepuštena je sekretarijatu. Uloga sekretarijata bila je vezana za preuzimanje odnosa sa zaposlenima po pitanju stambenih, zdravstvenih i drugih ličnih problema, usled čega je došlo do iniciranja definisanja brojnih programa sigurnosti. Njihove prve aktivnosti odnosile su se na utvrđivanje vremena rada tj. radnu satnicu, propisane brige o zdravlju, unapređenje bezbednosti radu i edukacija zaposlenih.

Evolucija menadžmenta ljudskih resursa po mišljenju brojnih autora, počinje pojavom naučnog menadžmenta F.W. Taylor-a (1911). Definisanjem prve specijalizovane kadrovske funkcije koja je imala savetodavni karakter, za rezultat je dala značajno povećanje produktivnosti usled primene Taylor-ove studije pokreta, unapređivanjem i specifikacijom radnih mesta, ali i nagrađivanje zaposlenih na osnovu postignutih rezultata. Ovo razdoblje karakteriše primarni fokus na povećanoj produktivnosti i unapređivanje sistema nagrađivanja zaposlenih na osnovu postignutih rezultata rada.

Kraj Drugog svetskog rata obeležio je period u kome je iskazan deficit radne snage, ali i jačanje uloge sindikata, pa je samim tim i težište posmatranja neke organizacije promenjeno, daje se prednost zadovoljstvu zaposlenih u odnosu na dotadašnje shvatanje koje je prednost davalo profitabilnosti, odnosno bilo usmereno isključivo na učinak zaposlenih. Veliki broj istaknutih autora bavio se razumevanjem ljudskog ponašanja generalno, a tokom godina izdvojili su se autori koji su pod uticajem biheviorističkih¹² teorija pokušali da razjasne i shvate ponašanje ljudi, odnosno zaposlenih u toku sistema rada. Hronološki gledano kroz istoriju među prvima je bio Mayo (1933), a tek posle drugog svetskog rata ova oblast počinje da bude interesantna i drugima kao što je Fayol (1949), a potom i Maslow (1954). Tek šezdesetih godina do istih aspekata čuveni predstavnici ovog pravca McGregor (1960) i Herzberg (1966) počinju da se bave time. Svi ovi autori posmatrali su ponašanje zaposlenih u određenom sistemu rada i to kako sa finansijskog tako i sa mentalnog aspekta usled čega je kao posledica ovih proučavanja došlo do pokretanja važnosti personalnog napretka zaposlenih i unapređenja radnih uslova kao oruđa motivacije. Ispitivanje i anketiranje postaju nove unapređene metode kadrovske odseka iliti danas ljudskih resursa, čija uloga se menja i sa puke administrativne prerasta u važnu ulogu za regrutovanje, edukaciju i osnaživanje zaposlenih.

¹² Biheviorizam (nastao od engleske reči *behavior* – što u bukvalnom prevodu znači ponašanje) – ovaj pravac stvoren od strane psihologa početkom 1900.godine, predstavljao pravac shvatanja kojim je kroz posmatranje i proučavanje životinja, pokušano da se utvrdi, predvidi i razume ponašanje ljudi u određenoj sredini.

Tokom godina kadrovska pozicija unutar neke organizacije menjala se u skladu sa velikim brojem raznih zakona i propisa koji su doneti sa namerom regulisanja radnih odnosa unutar neke organizacije kao i radnih prava i obaveza radnika iste. Usled osnaživanja sindikalnog pokreta došlo je do indirektnog a po potrebi i direktnog prinuđivanja organizacija i top menadžmenta da odrede i sprovede veliki broj postupaka koji se odnose na zaposlene kao što su aktivnosti vezane za uvažavanje zaposlenih, sistem menadžmenta i jednakih šansi u odnosu na sve radnike, sa posebnom pažnjom na očuvanje organizacije. Kadrovska funkcija u organizacijama posebno je dobila na značaju tokom 70-tih godina kada počinje sa pokretanjem fakulteta koji su prvi školovali stručnjake iz ove oblasti. Do kraja sedamdesetih godina prošlog veka, postupak zapošljavanja, edukacije i izbora adekvatnih zaposlenih u skladu sa zakonskim normama imale sve kompanije.

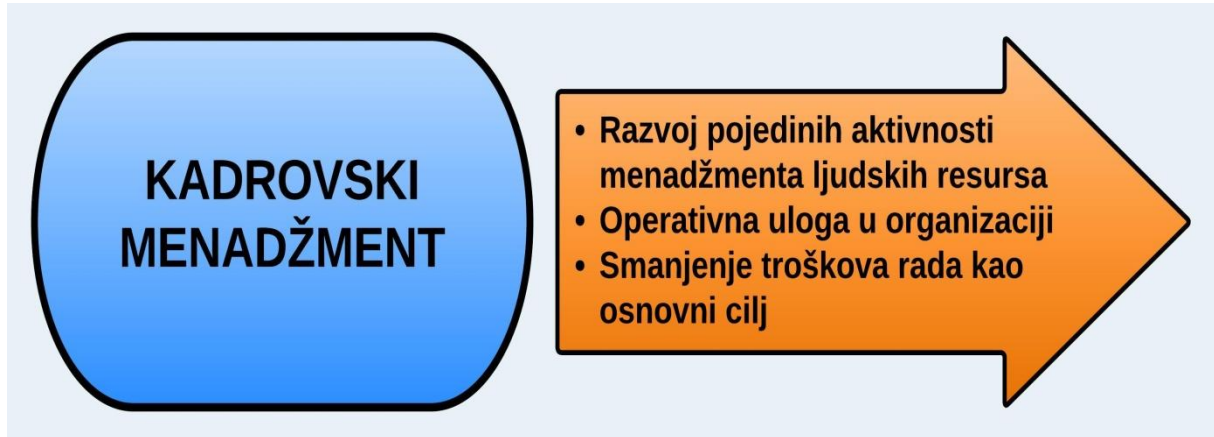
Prva etapa u razvoju menadžmenta ljudskih resursa, imala je kadrovsku funkciju, odnosno isključivo operativnu i administrativnu ulogu u organizaciji i predstavlja predvodnika savremenog upravljanja ljudskim resursima koje danas poznajemo i primenjujemo. Njegov razvoj je istorijski posmatrano veoma interesantan, pa je po autorima Torrington-u, Hall-u i Taylor-u došlo do evolucije njegove uloge u organizaciji usled želje organizacije da izvrši centralizaciju kadrovske administracije (briga o zdravstvenoj zaštiti zaposlenih, detaljno vođenje personalnih kartona, evidentiranje dnevnica i obračun bolovanja), regrutovanja i zapošljavanja, a ujedno obezbedi i adekvatne programe obuke i razvoja za menadžere i zaposlene. Tokom tog perioda nije postojala veća aspiracija u odnosu na organizaciju, ali se ona tokom vremena menjala pa je i uloga vremenom porasla usled zahteva izgradnje strateškog odnosa sa sindikatima i projektovanja potrebnog broja zaposlenih. Oni u svom radu objavljenom 2004.godine smatraju da je kadrovska funkcija ustvari temelj za unapređivanje čitavog niza aktivnosti kojima je fokus usmeren ka radnicima i radnim procesima u organizaciji. Otkrivajući, regrutujući i edukujući zaposlene, vodeći računa o njihovim ličnim dohodcima, informišući ih o zahtevima i načinu rada menadžmenta, kadrovski rukovodioci ustvari pojašnjavaju organizacionu klimu i kulturu. Pored osnovnih briga o zaposlenima vode računa i o njihovim željama i stremnjama, uz adekvatno prevazilaženje teškoća zaposlenih, i sprovodeći odgovarajuće korekcije u radu rukovodilaca u cilju sprečavanja loših reakcija radnika.

Fundamentalna prepreka klasičnog izvornog kadrovskeg rukovodstva ogleda se u pogrešnom utemeljenju, odnosno bazirana je na pogrešnom konceptu. Koncept je vezan za interne odnose u organizaciji, tj. za hijerarhijsku važnost, pa su radnici dovedeni u inferiornu poziciju bez mogućnosti iskazivanja lične kreativnosti i preduzimljivosti, što prouzrokuje pad motivacije i doprinosi povećanju nezainteresovanosti. Oni ne ostvaruju potrebne komunikacije, koje bi pospešile njihovu motivisanost za ostvarivanje ukupnih poslovnih rezultata. Konverzacija između menadžmenta i zaposlenih je isključivo jednosmerna i odvija se u pravcu sa vrha ka dnu, uz odsustvo fidbeka¹³. Moć odlučivanja u nekoj organizaciji pripada samo rukovodiocima sa vrha, dok je za kadrovski menadžment namenjena uloga medijatora između zaposlenih i menadžmenta, tj. berze rada, kao i vršenje birokratskih zadataka.

Prilagođavanje aktivnosti kadrovskeg menadžmenta u organizacijama tokom 1980-tih godina, postavljeno je kao zahtev usled promena vrednosti zaposlenih. U pitanju su bili savremeni zaposleni sa potpuno drugom percepcijom kredibiliteta, autoriteta i zadataka. Trend rasta obrazovanosti zaposlenih doveo je do porasta broja zaposlenih žena, povećanje važnosti uslužne oblasti implicirala je reorganizaciju kompanija u nameri smanjivanja hijerarhijskih

¹³ Fidbek (na engleskom feedback) – ima višestruko značenje, uglavnom se u elektronskim medijima i uopštnom tumačenju koristi u upotrebi za definisanje dvosmerne komunikacije.

nivoa i pripadajućeg menadžmenta, tromije tržišno širenje a dinamičnija međunarodna potražnja, kao i dodatni zakonski propisi doprineli su menjanju težišta sa redukovanja utrošaka proizvodnje na doživljavanje radne snage kao ekstra potencijala i tako obeležili potpuno novu etapu u evoluciji kategorije – *unapređenje metoda menadžmenta ljudskih resursa*.



Slika 9. Osnovne karakteristike kadrovskog menadžmenta

2.1. 1.2. Menadžment ljudskih resursa

Promena fokusa izazvala je dosta polemisanja na tu temu. Autor Armstrong (2008) postavio je pitanje da li je došlo do suštinske izmene težišta menadžmenta ljudskih resursa ili je ipak u pitanju isključivo promena radi promene odnosno da je samo došlo do izmene naziva u birokratskom doživljaju zaposlenih i da nije indikovano značajan učinak. Nasuprot ovoj tvrdnji proučavanja Torrington-a, Hall-a i Taylor-a otkrila su potpuno oprečno shvatanje iste teme. Sa težnjom razvoja procedura i strategija u cilju razvijanja personalnih sposobnosti, znanja i potencijala radnika usmerenih postizanju politika i težnji jedne organizacije, menadžment ljudskih resursa prihvata savetodavnu funkciju, koja je i istoj ravni kao i funkcije top menadžmenta pri planiranju stratejskog razvoja jedne organizacije.

Funkcija menadžmenta ljudskih resursa se bitno izmenila onog trenutka kada su ljudski resursi jedne organizacije počeli da se posmatraju kao njen potencijal, samim tim je njena operativna uloga na dnevnom nivou (prijavljivanje/odjavljivanje i ostale evidencije zaposlenih), nadopunjena i postao je imperativ da bude izjednačena u definisanju ciljeva, sprovođenju aktivnosti i implementaciji strategije. Početkom XXI veka, uloga menadžmenta ljudskih resursa, dobija novi metodološki i strateški pristup. Njena glavna korporativna karakteristika ima za cilj da pomoćnim rukovodiocima tj. srednjem menadžmentu omogući realizovanje zacrtanih planova i korporativne efikasnosti, omogućujući im adekvatnu pomoć u tendenciji efikasnijeg sistema odlučivanja bez ikakve neposredne nadležnosti. Organizacionoj strategiji, kao i pripadajućim ciljevima koje je jedna organizacija iskazala u svom strateškom planu, menadžment ljudskih resursa pomaže stvaranjem i modifikovanjem sistema, kao i odgovarajućih delovanja ljudskih resursa.

Naredni redovi hronološki poređani predstavljaju pregled raznovrsnih interpretacija tj. formulacija menadžmenta ljudskih resursa od strane pojedinih autora, istaknutih i osvedočenih u proučavanju ove naučne problematike.

Za *ljudsku komponentu organizacije* prema autorima De Cenzo-u i Robbins-u (1995) zaslužan je menadžment ljudskih resursa, čija je uloga da zaposli odgovarajuće stručne osobe koje će vršiti potrebnu edukaciju zaposlenih, stvaranje adekvatnih radnih performansi čime se osigurava postizanje visokih rezultata i delovanje poželjnih elemenata koji će čuvati efikasan odnos između radnika i kompanije.

Pojam *ljudski resursi* predstavlja celokupan stvaralački i emocionalni potencijal iskorišćen u realizaciji ciljeva i unapređenja poslovanja jedne organizacije. Ovaj termin 1999.godine definisao je autor Bahtijarević Šiber, koji tu tvrdnju nadopunjuje stavom da su ljudski resursi ustvari skup sveobuhvatnih spoznaja, kompetencija, mogućnosti, inovativnosti i lojalnost koju neka organizacija poseduje.

Kao *rukovodeću poziciju* čija je funkcija razvijanje kompetencija, iskustava, mogućnosti i pretenzija zaposlenih sa potrebama kompanije definiše menadžment ljudskih resursa 2002.godine autor Dessler. Takođe ga vidi i kao profesiju koja je usmerena na praksu i delovanje u sprovođenju rukovodećih ciljeva iz domena ljudskih resursa, posebno u vidu nabavke, edukacije, analize i stimulacije zaposlenih u sigurnom i pravednom radnom okruženju. Iste godine, autor Pržulj, menadžment ljudskih resursa doživljava kao *delatnost rukovođenja* pod čime smatra skup osobina kao što su: uspostavljanje, unapređivanje, organizovanje, usklađivanje, praćenje, kontrolisanje i primena ljudskih energija u saglasju sa organizacionim zadacima, permanentno uvažavajući pojedinačne težnje i prioritete radnika.

Nekoliko godina kasnije, 2006. Byars i Rue menadžment ljudskih resursa proučavaju kao *sistem delovanja i politika* čiji je primarni zadatak realizacija ciljeva kompanije preko rukovođenja zaposlenima svih struktura, različitih hijerarhijskih nivoa jedne kompanije.

Već sledeće 2007.godine autori Vujić i Čamilović formulišu menadžment ljudskih resursa kao skup težnji, definisanje strategije, određivanje pravaca delovanja, ali i kao osmišljavanje, sprovođenje, sinhronizaciju i proveru oblasti u sklopu sektora ljudskih resursa *sprovođenjem rukovodećih intervencija*, u cilju ostvarivanja definisanih ciljeva ali i osnovnih intencija delovanja rukovodeće uloge koja ima funkciju i podsistema delovanja kompanije.

Pregledom definicija brojnih autora u prethodnom tekstu može se zaključiti da je druga razvojna etapa menadžmenta ljudskih resursa bila usmerena na razvoj različitih modela i aktivnosti celokupnog procesa u organizacijama sa ciljem istraživanja njenog uticaja na celokupan poslovni sistem. U daljem tekstu biće predstavljeni modeli menadžmenta ljudskih resursa koji su se razvili tokom ove faze kao i odabrani elementi procesa u želji da se predoči sveobuhvatna kompleksnost posmatranog mehanizma tj.koncepta i njegov ukupan uticaj na učinak organizacije i sticanje konkurentske prednosti.

Druga istraživačka faza odnosi se na prilaz menadžmentu ljudskih resursa, tj. na formulisanje i unapređivanje komponenti mehanizma i pratećih delovanja. Uzimajući u obzir da je početna funkcija prilaza menadžmenta ljudskih resursa unapređenje sistema i odgovarajućih delovanja sa intencijom usaglašavanja sa organizacionom strategijom, upravo polazeći od toga definisanju odgovarajuće strukture elemenata procesa kao i istraživanju njihovog uticaja na učinak organizacije, posvećeno je dosta vremena. Osnovne karakteristike druge razvojne faze menadžmenta ljudskih resursa prikazane su na slici br. 10.



Slika 10. Karakteristike menadžmenta

2.1.1.3. Modeli menadžmenta ljudskih potencijala

Modeli menadžmenta ljudskih potencijala razvijali su se paralelno sa aktivnostima procesa menadžmenta ljudskih resursa sa osnovnim ciljem sistematizovanja same oblasti koja je doživela kao što je već i navedeno propulzivni rast, a samim time i mogućnosti definisanja konkretnih sistema upravljanja zaposlenima. Modeli su se u tom smislu razvijali u dva pravca: tvrdi i meki modeli menadžmenta ljudskih resursa (Guest, D.E., 1987). Dok su *tvrdi modeli* usmereni na strogu strategijsku kontrolu i posmatranja zaposlenih sa ekonomskog stanovišta (teorija X), *meki modeli* su usmereni na kontrolu zasnovanu na posvećenosti zaposlenih (teorija Y). U suštini osnovna razlika između modela je ili njihova orijentacija na zaposlene ili njihova orijentacija na ostale resurse organizacije (Guest, D. E., 1999, Storey, J., 1992).

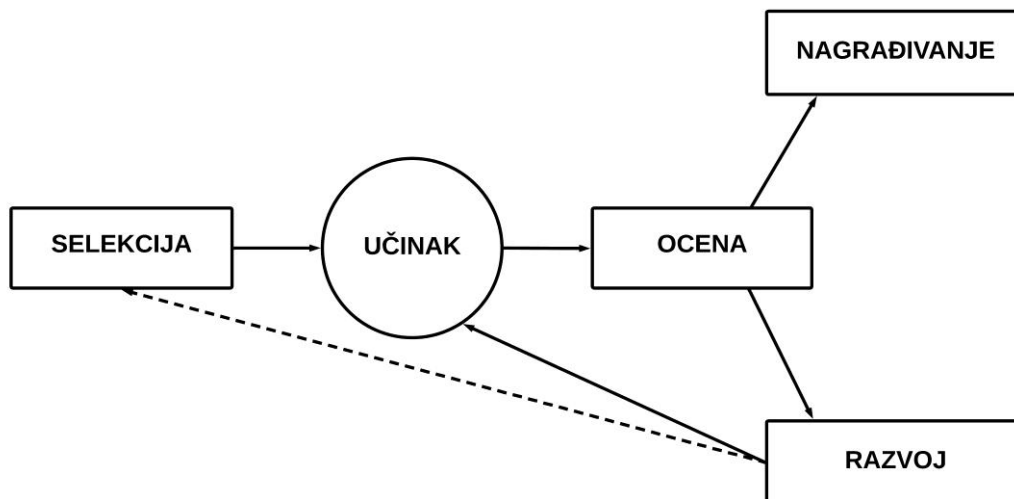
Meki modeli menadžmenta ljudskih resursa usmereni su na definisanje aktivnosti koje će pomoći zaposlenima da razviju svoj maksimalni potencijal što je u kasnijem razvoju oblasti preraslo u radne sisteme visoke posvećenosti (Walton, R. E., 1985) sa ciljem razvijanja ponašanja zaposlenih koje će biti rezultat aktivnosti procesa definisanog sistema a ne sankcija i pritisaka (Wood, S., de Menezes L., 1998). Za razliku od mekih modela, primenom tvrdih modela, naglasak se stavlja na kvantitativne pokazatelje (Story, J., 1992, Legge, K., 1995b). Osnova tvrdih modela je strategijska usklađenost (strategic fit¹⁴), odnosno usklađenost pristupa i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa sa strategijskim ciljevima organizacije (eksterna usklađenost) kao i usklađenost međusobnih aktivnosti u okviru sistema menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji (interna usklađenost) (Baird, L., i Meshoulam, I., 1988., Hendry, C., i Pettigrew, A., 1986) a sve sa ciljem sticanja konkurentne prednosti (Alpander, G. C., i Botter, C. H., 1981., Devanna, M. A., i dr., 1984., Lengnick-Hall, C.A., 1990). Iako su i tvrdi i meki modeli usmereni na različite ciljeve oni ne isključuju jedan drugog u definisanju ostalih pristupa i modela menadžmenta ljudskih resursa. Na primer, i

¹⁴ strategic fit (eng.) - Strateško uklapanje izražava stepen do kojeg organizacija usklađuje svoje resurse i sposobnosti sa mogućnostima u spoljašnjem okruženju. Usklađivanje se odvija kroz strategiju i zato je od vitalnog značaja da kompanija ima stvarne resurse i sposobnosti da sprovede i podrži strategiju. Strateško uklapanje se može aktivno koristiti za procenu trenutne strateške situacije kompanije, kao i mogućnosti kao što su spajanja i akvizicije (Grant, 1998). Pristupljeno pre četiri meseca.

autor Guest, D. E., (1987) i autor Storey, J., (1992) inkorporirali su prilikom definisanja jednog od pristupa menadžmentu ljudskih resursa elemente i tvrdog i mekog modela. Tokom godina brojna istraživanja koja su 1997.godine obavili Truss, Gratton, Hope-Hailey i McGovern bila su usmerena na ispitivanje primene tvrdih i mekih modela u organizacijama i njihovih efekata na učinak upravo zbog njihovih razlika ali i zbog neuspelih pokušaja usklađivanja u praksi što je tokom godina imalo za rezultat razvoj drugih koncepata, modela i pristupa.

2.1.1.4. Michigan model menadžmenta ljudskih resursa

Mičigenski model menadžmenta ljudskih resursa autora Fombrun-a, C. J., (1984) podrazumeva četiri osnovna procesa i to: selekcija, procena učinka, razvoj ljudskih resursa i sistem nagrađivanja. Model ukazuje na značaj i neophodnost međusobne povezanosti između aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa i strategije organizacije. Zbog jake usredsređenosti modela na učinak organizacije i posmatranje zaposlenih kao sredstva za realizaciju strategije ovaj model se posmatra kao tvrdi (hard, eng.) pristup u upravljanju zaposlenima (Lee, J. H., 2015). Nedostak Michigan modela je njegova usmerenost na samo četiri procesa menadžmenta ljudskih resursa bez uzimanja u obzir interesa različitenih stejkholdera (stakeholder, eng.¹⁵), situacionih faktora i pojma strategijskog izbora. Njegova prednost, sa druge strane, je u naglašavanju važnosti usklađenosti internih procesa menadžmenta ljudskih resursa sa eksternom strategijom organizacije.

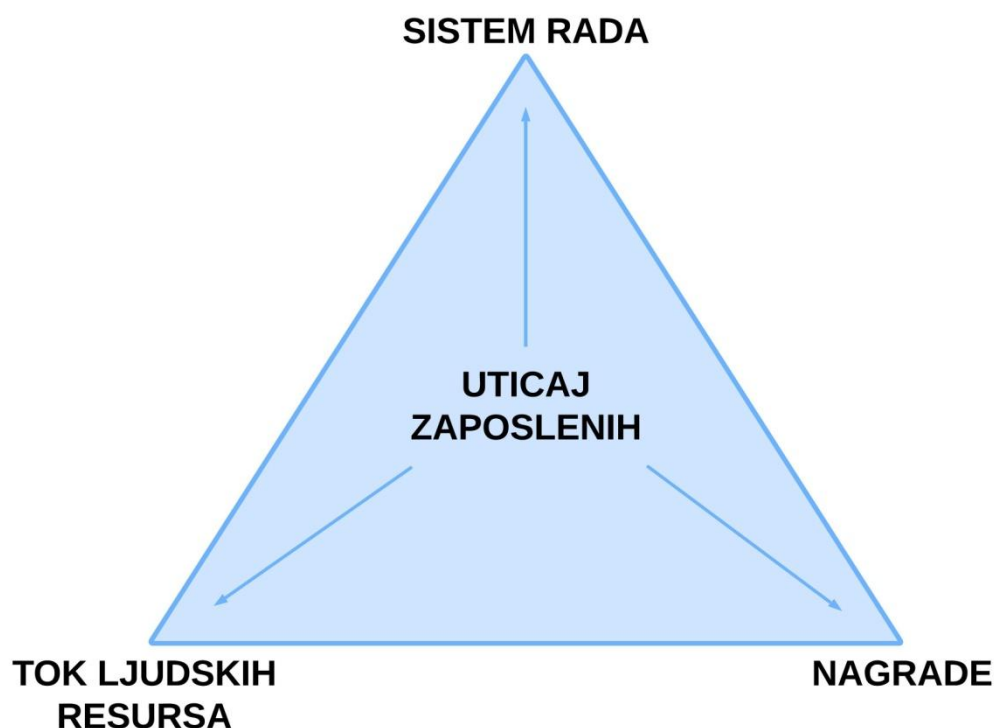


Slika 11. Etape u menadžmentu ljudskih resursa (izvor: (Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A., 1984.))

¹⁵ stejkholder – ovaj termin kao takav prvi put se pojavio 1983.godine, na internom dopisu Stanfordovog istraživačkog instituta. Tada se za stejkholder-a postavila definicija od strane Freeman-a, Edward-a, Reed-a i David-a, da je to član grupe, koji ukoliko ne bi pružio svoju podršku, organizacija kao takva više ne bi postojala.

2.1.1.5. Harvard model menadžmenta ljudskih resursa

Značaj Harvardskog modela menadžmenta ljudskih resursa autora Beer-a, M., (1984) ogleda se u sveobuhvatnom prikazu veze između menadžmenta ljudskih resursa, ciljeva menadžmenta i određenih učinaka menadžmenta ljudskih resursa. Ovaj model Harvardskog načina promišljanja o upravljanju ljudskim resursima prikazan je na slici br.12. i nazvan je „4C”¹⁶. Prilikom donošenja odluke o načinu upravljanja ljudskim resursima, menadžment treba da razmotri strategiju ljudskih resursa kao „četiri C“: posvećenost, podudarnost, kompetentnost i isplativost.



Slika 12. Dijamantski model Harvardske strategije upravljanja ljudskim resursima

Pored postojećeg modela, paralelno se usavršava Harvardski okvir, kako je Boxall gotovo dvanaest godina kasnije od prve pojave ovog modela 1996.godine nazvao taj tzv. novi koncept menadžmenta ljudskih resursa čiji su tvorci grupa autora od kojih se izdvaja Beer. Ovaj model je posle niza istraživanja i definisanja, svetlost dana ugledao 1984.godine. Harvardski okvir kao koncept za upravljanje ljudskim resursima predstavlja model ljudskih resursa koji uzima bihejvoriistički multidisciplinarni pristup ljudskim resursima, inkorporirajući više mogućih rezultata. Polazište ovog koncepta bazira se na teškoćama prilaza kadrovskih rukovodioca, tj. da se one mogu prevazići isključivo uz pomoć sa vrha i od strane srednjeg rukovodećeg kadra. Inače će inkorporirana delovanja sistema menadžmenta ljudskih resursa u nekoj kompaniji funkcionisati odvojeno bez ispunjenja očekivanih rezultata.

¹⁶ "four C's" - Commitment, Congruence, Competence and Cost-effective (eng.) – model 4 „C“ nazvan je po početnim slovima polazišta menadžmenta ljudskih resursa pri stvaranju ovog modela – Posvećenosti, Podudarnosti, Kompetentnosti i Isplativosti, u kome svako od njih predstavlja jedno teme ovog dijamanta.

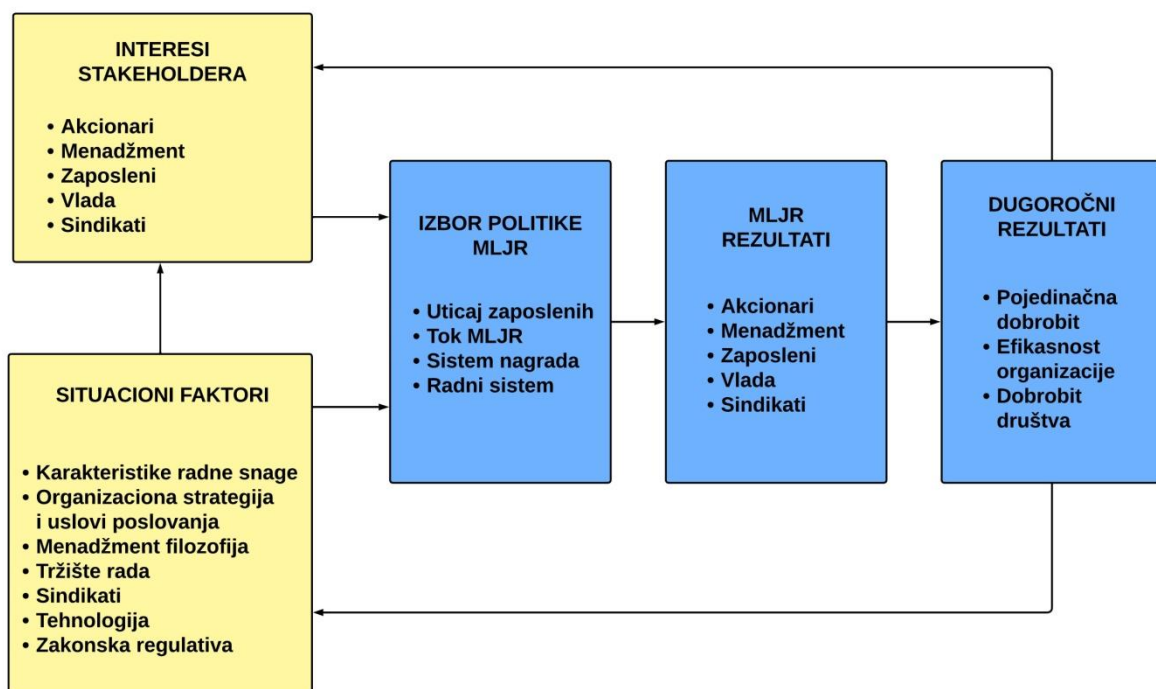
Analizom dostupnih radova pomenutih autora, za ovaj model, definišu kriticijalna svojstva koja su:

1. Uvažavanje i prebacivanje značajno višeg nivoa ovlašćivanja srednjeg menadžmenta u cilju ujednačavanja strategije kompanije sa angažovanošću menadžmenta ljudskih resursa.
2. Kreiranje i usaglašavanje delovanja sistema menadžmenta ljudskih resursa predstavlja bazičan cilj sektora ljudskih resursa.

Iskazani benefiti posmatranog Harvardskog modela prema Boxall-u odnose se na:

- Implementaciju strateških interesa i razvojnih potencijala stakeholdera,
- Identifikovanje neophodnosti dogovora između specifičnih oligarhijskih grupacija, posebno između direktora i radnika,
- Involviranjem i osnaživanjem delovanja zaposlenih u cilju rasprostiranja diskursa menadžmenta ljudskih resursa,
- Identifikovanje delovanja srednjeg menadžmenta u koncipiranju i kreiranju organizacione politike i
- Naglašavanje neophodnosti strateškog odabira koji nije pod jakim dejstvom sveobuhvatnih prostornih i društvenih faktora.

Slika br.13 predstavlja teritoriju načina delovanja Harvardskog modela menadžmenta ljudskih resursa.



Slika 13. Teritorija načina delovanja Harvardskog modela upravljanja menadžmenta ljudskih resursa (izvor: (Thierry, 2018.))

Istraživanja po pitanju delovanja raznolikih modela i elementarnih komponenti istih na rezultate kompanije, ne završavaju se nakon definisanja i unapređenja Harvardskog i Michigan-skog modela. Razni autori bavili su se opsežnim istraživanjima na ovu temu, a jedan od poznatijih je Guest.

2.1.1.6. Story-jev model menadžmenta ljudskih resursa

Autor Story, J., (2007) je definisao okvir koji podrazumeva četiri osnovne komponente ukazujući na nemogućnost definisanja idealnog modela menadžmenta ljudskih resursa, već na utvrđivanje razlika i sličnosti sa ciljem razumevanja veza i uticaja između implementiranih aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa. Osnovne četiri komponente prema autoru su:

1. verovanja i preprostavke,
2. kvalitet strategijskog menadžmenta,
3. uloga menadžera i
4. ključni pokretači.

Suština modela je da su verovanja i pretpostavke zaposlenih u organizaciji različita i shodno tome cilj poslovanja ne treba da se bazira na njihovom usklađivanju sa pravilima, procedurama i procesima već na težnji ka razvoju njihove što veće posvećenosti i angažovanosti u organizaciji. Upravo su posvećenost i angažovanost zaposlenih element koji pravi razliku između prosečnih i uspešnih organizacija (Storey, J., 2001). Kvalitet strategijskog menadžmenta ogleda se u važnosti i uticaju menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji. Uloga menadžera odnosi se na stepen uključenosti linijskih i top menadžera u implementaciju. Njihove aktivnosti pokazuju koliko je menadžment ljudskih resursa važan u organizaciji (Purcell, J., 2007., Story, J., 2007). Ključni pokretači u okviru organizacije odnose se na metode koje se koriste u implementaciji menadžmenta ljudskih resursa a koje su promenile fokus sa razvoja pojedinačnih aktivnosti i najbolje prakse, na kreiranje odgovarajuće organizacione kulture u usvajanju pristupa menadžmentu ljudskih resursa.

2.1.1.7. Urlich-ov model „strategijskog partnera“ menadžmenta ljudskih resursa

Najznačajnija karakteristika D., Urlich-ovog modela menadžmenta ljudskih resursa (1997) je promena funkcionalnog fokusa na strateški, odnosno posmatranje i delovanje funkcije menadžmenta ljudskih resursa kao integralnog dela organizacije umesto kao odvojene funkcije koju treba usklađivati sa ostatkom sistema. Bazični uslovi neophodni za nesmetano funkcionisanje menadžmenta ljudskih resursa kroz stratešku ulogu u organizaciji je definisanje četiri ključne uloge koje stručnjaci za ljudske resurse treba da preuzmu kako bi imali uticaj na učinak organizacije. Definisane uloge podrazumevaju da eksperti u organizaciji za ljudske potencijale moraju da budu podjednako usmereni i na stratešku i na operativnu komponentu u dugoročnom i kratkoročnom smislu, kao i da preuzimaju aktivnosti upravljanja procesima do aktivnosti upravljanja zaposlenima. U odnosu na definisani *fokus* (strateški ili operativni) i *aktivnosti* (upravljanje procesima i upravljanje zaposlenima) autor (Urlich, D., 2012) je definisao četiri ključne uloge i to:

1. Uloga *strateškog partnera*, koja podrazumeva da stručnjak za ljudske resurse poseduje strategijski fokus i upravlja aktivnostima usmerenim na poslovne procese,
2. Uloga *agenta organizacione kulture i promena*, koja podrazumeva da stručnjak za ljudske resurse poseduje kombinovan strategijski fokus i upravlja aktivnostima vezanim za zaposlene,
3. Uloga *administrativnog stručnjaka*, koja podrazumeva da stručnjak za ljudske resurse poseduje operativni fokus i upravlja aktivnostima vezanim za poslovne procese i

4. Uloga *predstavnik zaposlenih*, koja podrazumeva da stručnjak za ljudske resurse poseduje operativni fokus i upravlja aktivnostima vezanim za zaposlene.

Model autora doživeo je veliku popularnost tokom 2000-tih godina upravo zbog svoje jednostavnosti i promovisao je ideju da je u okviru organizacija neophodno imati više zaposlenih koji se bave menadžmentom ljudskih resursa ali sa jasno definisanim ulogama i aktivnostima a sve sa ciljem realnog doprinosa učinku organizacije (Brown, A., Forde, C., Spencer, D., Charlwood, A., 2004). Istraživanje autora Pitcher-a G., (2008) pokazalo je da je model uspešan u 47% organizacija dok se u 25% pokazao kao neefikasan zbog neadekvatnog delegiranja odgovornosti linijskim menadžerima.

U prethodnim pod poglavljima objašnjeno je kako su se određeni *modeli menadžmenta ljudskih potencijala* razvijali su se sa osnovnim ciljem sistematizovanja same oblasti dok su se elementi i aktivnosti samog procesa menadžmenta ljudskih resursa razvijali sa osnovnim ciljem što efikasnije operacionalizacije samih modela i kreiranjem alata za njihovo uklađivanje sa strategijom organizacije. U daljem tekstu detaljno će biti objašnjen sistem menadžmenta ljudskih potencijala.

2.1.2. Razvijanje sistema menadžmenta ljudskih potencijala

Razvijanje sistema menadžmenta ljudskih potencijala nastao je kao posledica promene fokusa sa pojedinca na ulogu funkcije menadžmenta ljudskih resursa kao sredstva za realizaciju strategije organizacije. Definisane elemente procesa, kao njihovih aktivnosti, jedinstven je za svaku organizaciju i zavisi od brojnih faktora prvenstveno internih koji podrazumevaju:

- I delatnost organizacije,
- II status menadžmenta ljudskih potencijala,
- III broj i funkcija angažovanih eksperata za ljudske potencijale,
- IV nivo izgrađenosti drugih kompanijskih podsistema,
- V planovi ljudskih potencijala u odnosu na predložene koncepte,
- VI organizacioni prioriteti,
- VII veličina organizacija,
- VIII stavovi menadžmenta i instrumenti rukovođenja na osnovu nadležnosti karakterističnoj za ljudske potencijale,
- IX kompetentnost menadžmenta i njihov celokupan stav u odnosu na transformacije organizacije itd.

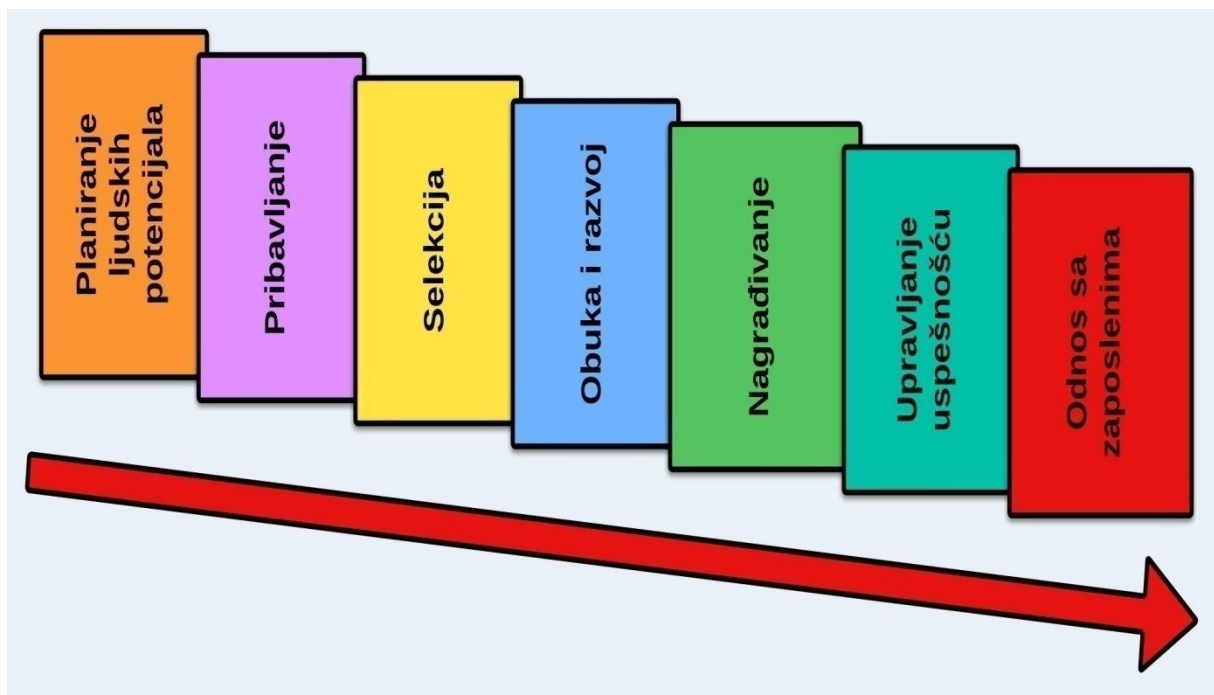
Uticao brojnih navedenih faktora koji određuju i definišu strukturu aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa je i razlog poteškoća sa kojima se stručnjaci iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa suočavaju u definisanju koncepta i modela, kao i sagledavanjem njihovog uticaja na učinak organizacije a samim tim i sticanje konkurentne prednosti.

Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, definisali su 2005.godine aspekte rukovođenja procesom menadžmenta ljudskih resursa:

- **Evaluacija radnog mesta** – postupak pribavljanja reprezentativnih validnih podataka vezanih za poslove koji se obavljaju na određenom radnom mestu i

utvrđivanje potrebnih kompetencija, iskustava, i stručnosti u cilju vršenja određenih zadataka na tom radnom mestu,

- **Osmišljavanje upotrebe kapaciteta zaposlenih** – postupak kojim se predviđaju potrebe za kapacitetima i potencijalima zaposlenih na bazi očekivanih transformacija u unutrašnjem i spoljašnjem ambijentu organizacije,
- **Regrutovanje ljudskih potencijala** – ovim sistemom kompanija je u mogućnosti da izvrši selekciju besprekornih kandidata koji će zapošljavanjem ispuniti praznine tj.nedostajuću radnu snagu na određenim upražnjenim poslovnim pozicijama privlačeći veliki broj kvalifikovanih kandidata,
- **Odabir adekvatnih zaposlenih** – predstavlja sistem selekcije, odnosno adekvatan odabir između regrutovanih kandidata za određeno radno mesto i način kako se angažuje određeni radnik, zapravo vrši neupošljavanje regrutovanog pretendenta,
- **Modernizacija sistema kapaciteta zaposlenih** – predstavlja sistem koji je u funkciji pružanja prilika radnicima da se dodatno edukuju, u cilju personalnog unapređenja istih a nadalje i njihovog spremanja za nove unapređene kriterijume radnog mesta i unapređenja sopstvene profesionalne reputacije,
- **Edukacija zaposlenih** – predstavlja sistem koji je orijentisan ka poboljšanju performansi ljudskih potencijala u odnosu na poziciju rada unutar organizacije, iziskuje usmerenost promena u posebnim kompetencijama, stručnostima, uverenjima, odnosno ponašanju,
- **Politika nagrađivanja ljudskih potencijala** – predstavlja politike organizacije koje su usmerene u definisanju koncepta direktnih tj.indirektnih ličnih dohodaka i stimulacija radnika,
- **Procena karakteristika ljudskih potencijala** – predstavlja sistem za procenjivanje personalnih doprinosa svakog pojedinca postizanju planova kopmanije u utvrđenim vremenskim okvirima i
- **Angažovanost zaposlenog u organizaciji** – uvažavajući pravne regulative i propise u okviru domena rada, radnih procesa, kao i angažovanja zaposlenih u cilju unapređenja i regulisanja relacije između zaposlenog i nadređenog.



Slika 14. Sistem upravljanja menadžmenta ljudskih resursa (izvor: (Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P., 2022.)

Proces menadžmenta ljudskim resursima autor Torrington, D., (2004) sa saradnicima percipira definišući određene segmente celokupne organizacione politike i to:

- **Komapanija** – predstavlja celinu u kojoj se vrši upravljanje zaposlenima, odnosno može da bude u realaciji sa sprovođenjem strategije kompanije ili u direktnoj relaciji sa istom. Torrington u sklopu ovog segmenta sagledava nekoliko činioca:
 - a. **Razvojne koncepte kompanije,**
 - b. **Osmišljavanje zadataka i angažovanje zaposlenih,**
 - c. **Obaveštavanje i interakcija,**
- **Obezbeđivanje kapaciteta** – nalaženje neophodnih ljudi u cilju uspešnog obavljanja posla predstavlja primarnu ulogu stručnjaka za ljudske resurse,
- **Radna efektivnost** – je najteži zadatak menadžmenta. Procena rada zaposlenih je izuzetno težak i odgovoran posao jer angažovani ljudski potencijali nude obimnu listu mogućnosti i kompetencija koje treba obavezno indentifikovati, priuštiti im adekvatno napredovanje i podrediti realizaciji planova i težnji kompanije. Ova etapa sagledava određene segmente i to su:
 - a. Planski koncept posla,
 - b. Angažman kompanije,
 - c. Nadgledanje personalnih poslovnih postignuća,
 - d. Grupni posao,
 - e. Motivisuće rukovođenje,
 - f. Podsticaj i
 - g. Posebnosti angažovanih radnika,
- **Unapređenje kapaciteta zaposlenih** – Uključuje sve moguće vidove pomoću kojih zaposleni prihvataju nove spoznaje, iskustva i kompetencije sa namerom unapređivanja ličnih kapaciteta kako bi se postigao delotvoran posao. Ova etapa sagledava određene segmente i to su:
 - a. Planski koncepti unapređenja,
 - b. Sposobnost i stručnost,
 - c. Edukacija i modernizacija i
 - d. Unapređenje pesonalne reputacije.
- **Relacija sa ljudskim potencijalima** – nezadovoljstvo na poslu utiče na motivaciju zaposlenih, samim tim motivacija utiče na učinak zaposlenih, što ovaj proces čini neophodnim u svakoj organizaciji. Ova etapa sagledava određene planske segmente u odnosu na radnike i to su:
 - a. Prihvatanje i savetovanje,
 - b. Sigurnost, stabilnost, i briga o socijalnoj i zdravstvenoj sigurnosti zaposlenih, i
 - c. Pritužbe, prigovori i radna disciplina.
- **Lični dohodak** – ovaj termin objašnjava materijalni tj.monetrani iznos koji je predviđen kao adekvatna isplata za obavljanje predviđenog posla na određenoj radnoj poziciji u organizaciji. Disproporcije u ličnim dohodcima zavise od više parametara kao što je radna pozicija u organizaciji, zahtevani nivo stručne spreme zaposlenog, potrebna znanja, kompetencije ili mogućnosti i dr. Novopridošli zaposleni u nekoj organizaciji imaju najmanji stratni lični dohodak u odnosu na zaposlene koji rade nekoliko godina ili decenija bez obzira čak iako poseduje najveći stepen stručne spreme, jer time zadovoljava samo jedan od kriterijuma koji utiču na krajnji kumulativ ličnog dohodka. Jedan od uslova ugovora rukovodioca je i visina ličnog dohodka, gde je prisutna objektivnost izuzetno i bitna ali i sporna, stoga je analiza radnog mesta

jedan od najkorektnijih vidova pravičnog vrednovanja obima posla i obračun adekvatne zarade. Ova etapa sagledava određene strateške segmente i to su:

- a. Izmirivanje novčanih obaveza,
- b. Analiza radnog mesta,
- c. Stimulansi,
- d. Otpremnine i
- e. Privilegije.



Slika 15. Kompletna organizaciona strategija (izvor: (Derek Torrington, Laura Hall & Stephen Taylor, 2008.))

1993.godine američki autor Greer menadžment ljudskih resursa, posmatra kao i Torrington 2004.godine. Vide ga kao ključni elemenat procesa strategijskog menadžmenta definisanjem sledećih elemenata:

- 1. Okruženje menadžmenta ljudskih resursa** – podrazumeva sagledavanje uticaja eksternog okruženja na menadžment ljudskih resursa u organizaciji,
- 2. Formulacija strategije** – podrazumeva potencijal i angažovanost kapaciteta zaposlenih u realizaciji koncepta organizacije,
- 3. Planiranje ljudskih resursa** – podrazumeva važnost aktivnosti planiranja ljudskih resursa u ostvarenju izabrane strategije organizacije,
- 4. Implementacije strategije** i

5. Analiza menadžmenta kapaciteta zaposlenih – podrazumeva analize efikasnosti delovanja menadžmenta kapaciteta zaposlenih kojima se stiče nedvosmislen pregled u stepen postignutih rezultata, odnosno ne postignutih rezultata realizovanih inicijativa.

Proces menadžmenta kapaciteta zaposlenih Vujić i Čamilović posmatraju 2007.godine u posmatranoj kompaniji putem sledećih elemenata:

- Menadžerska perspektiva, koncepcija i metodologija,
- Kreiranje poslovnih pozicija,
- Osmišljavanje kapaciteta zaposlenih,
- Benchmarking¹⁷ potencijala zaposlenih,
- Rekrutovanje i odabir ljudskih potencijala,
- Uvođenje radnika u radno mesto, radni proces, i u preduzeće,
- Podsticaj radnika,
- Edukacija i osavremenjivanje iskustava radnika,
- Proces evaluacije postignuća zaposlenih,
- Unapređenje personalnih profesionalnih standarda i afirmacija radnika, i
- Međusektorsko rukovođenje u korporativnim procesima.

Zbog boljeg razumevanja poslednje etape razvoja oblasti menadžmenta ljudskih resursa odnosno strategijskog menadžmenta ljudskih resursa i njegovog uticaja na učinak i sticanje konkurentne prednosti organizacija, u daljem tekstu pažnja će biti usmerena na detaljno pojašnjenje odabranih elemenata samog procesa kao što su : evaluacija radnog mesta, osmišljavanje kapaciteta zaposlenih, zapošljavanje radnika, odabir adekvatnih zaposlenih, upoznavanje i obučavanje novopridošlih radnika sa organizacionom klimom i kulturom, unapređenje i edukacija zaposlenih, vrednovanje karakteristika i stimulacija radnika.

2.2. Analiza posla

U procesu menadžmenta ljudskih resursa ono od čega polaze Schuler i Jackson (1996) baveći se ovom tematikom, je analiza posla. Zastupaju stav da je osnova sprovođenja većeg udela angažovanja upravo analiza posla odnosno evaluacija svakog radnog mesta tj. Pozicije u nekoj organizaciji. Ovu tvrdnju upotpunjuje Dessler 1999.godine definišući da je analiza posla ustvari izuzetno važan segment i treba da predstavlja početak hodograma rukovodilaca ljudskih resursa, konkretnije rečeno da svaka organizacija u suštini pri svom definisanju treba da se pozabavi proučavanjem svake radne pozicije i njenom benchmarkingu jer je to ono što je definiše. Prema istom autoru, Dessler, G., (1999), ukoliko u samoj organizaciji analiza posla nije temeljno i kvalitetno urađena, dovodi se u pitanje i kvalitet celokupnog hodograma aktivnosti koji iz toga proizilaze kao što su: organizovanje rada zaposlenih, privlačenje kandidata, odabir kandidata, edukacija zaposlenih, procena učinka, podstrek ljudskih resursa u težnji za napredovanjem i personalnim razvojem, i evaluacija posla. Schuler, R. S., (1998) na osnovu povezanosti analize posla sa prethodno navedenim podprocesima menadžmenta ljudskih resursa smatra da je ona kao takva izuzetno važna i da ima mnogostruku funkciju u sklopu jedne organizacije. Njegovo prethodno istraživanje na istu temu iz 1995.godine polazi

¹⁷Benchmarking - engleska reč koja u prevodu znači uporedna procena. Predstavlja odgovarajući alat kojim se vrši evaluacija organizacije sa nekom drugom organizacijom. Takođe je moguće poređenje sa organizacijom u nekoj drugoj proizvodnoj sferi. Izvor: <http://mcb.rs/recnik/benchmarking-uporedna-procena/>

od višestruke funkcije analize posla gde je on definiše kao način sakupljanja najmerodavnijih podataka vezanih za procese rada, a samim tim i za definisanje iskustava, stručnosti, kompetentnosti ali i ostalih nužnih uslova u cilju izvršavanja datih zadataka.

Analiza radnih mesta ima višestruku ulogu u organizaciji:

- a) Pomaže u odnosu između nadređenog i podređenog određujući adekvatne obaveze i način postupanja radnika,
- b) Predstavlja osnov korigovanja ophođenja radnika u radnom okruženju,
- c) Novozaposlenima obezbeđuje neophodna polazna znanja i važne inpute vezane za procese rada na određenoj poziciji,
- d) Reguliše relaciju između nadređenih i podređenih,
- e) Određuje stvarnu vrednost radnog mesta u cilju obezbeđivanja adekvatnih nadoknada i stimulacija,
- f) Služi kao baza za preoblikovanje i modeliranje radnih mesta,
- g) Predstavlja i fundament od kog se polazi u težnji za stvaranjem sistema personalnog i profesionalnog unapređenja svakog radnika,
- h) Pomaže nadređenima pri kompletiranju pismenog mišljenja o kvalitetu, sposobnostima, znanju i dr. o zaposlenom usled voljnog odlaska iz kompanije i dr.

Upotrebom jednog određenog ili nekoliko različitih načina istraživanja radnog mesta, prikupljajući neophodne podatke, dolazi u posed potrebnih elementa da stvori opis i specifikaciju posla. Opis posla predstavlja pisani dokument u kome je definisano radno mesto tj. šta konkretno određeni zaposleni na tom mestu ima u zadatak da obavi, na koji način i kome odgovara za to. Bilo bi dobro da u tom dokumentu budu detaljno predstavljeni svi segmenti tj. radni zadatci vezani baš za tu radnu poziciju sa svim i najsitnijim detaljima, okolinu radnog mesta i kriterijume angažovanja na tu radnu poziciju. Karakteristike radnog mesta određuju najnižu stručnu spremu neophodnu za angažovanje na tom radnom mestu, kao i potrebno iskustvo, kompetencije i umeće, nužne za efikasno izvršenje radnih zadataka. Prikazi radnih mesta klasifikuju načela radnog mesta, dok karakteristike radnog mesta određuju adekvatnog kandidata za postizanje maksimalnog uspeha na tom radnom mestu. Karakteristike radnog mesta tj. specifikacija posla kod većine poslova nisu tako krute i rigidne. Ona se koristi kao vodič prilikom selekcije, regrutovanja i imenovanja na neki položaj. Specifikacija posla zavisi od nivoa učinka koji se smatra prihvatljivim i stepena do koga se neke sposobnosti mogu zameniti drugima. Neki ljudi ne mogu da rade na pojedinim poslovima jer specifikacija posla (tj. zahtevi posla) nisu fleksibilni, često zahteva suviše visoke standarde ili je neispravna. Baš iz ovog razloga specifikacija posla bi trebalo da ukaže na minimalno prihvatljive standarde za selekciju i kasniji učinak na poslu. Ciljevi specifikacije posla koriste se za određivanje ličnih karakteristika (kao što su predhodno obrazovanje, iskustvo ili profesionalna obuka) koje su bitne prilikom razmatranja, selekcije i imenovanja na posao. Jedan od pristupa prilikom određivanja specifikacije poznat je pod nazivom *Analiza praga karakternih osobina* (Threshold Traits Analysis - TTA). Pristup koji je orijentisan na karakterne osobine, koji pokušava da otkrije ljudske attribute koji dovode do toga da pojedinci dobro rade na različitim poslovima. Ovaj pristup ima mogućnost da otkrije lične karakteristike koje su povezane sa uspehom na različitim poslovima.

Sa tačke gledišta jednakih mogućnosti zapošljavanja, analiza praga karakternih osobina ima dosta prednosti. Pošto metoda daje matricu karakternih osobina koje su potrebne za učinak na poslu, kandidati mogu biti procenjivani za više poslova u isto vreme. Slabost kandidata po jednoj karakternoj crti zasnovana na rezultatima jednog instrumenta za selekciju, ne znači da taj kandidat treba odmah da bude odbijen. Umesto toga poslodavac može da

proceni njegove druge osobine koje nadoknađuju njegove slabosti ili da omogući obuku koja će popraviti njegove nedostatke.

Analiza posla može predstavljati osnovu organizacione strukture definisanjem uloga, tj. pravljenjem modela očekivanog ponašanja zasnovanom na organizacionoj poziciji. Analiza posla specifikuje odgovornost zaposlenih na svim hijerarhijskim nivoima, od čistača do generalnog direktora. Na taj način se izbegava preklapanje u obavljanju posla i povećava se efikasnost i harmonija među zaposlenima i odeljenjima. Analiza posla je bitno oruđe koje se može koristiti u svim fazama ispitivanja posla i administracije.

U cilju realizovanja detaljnog istraživanja radnog mesta, potrebno je iskalkulisati ili eventualno razmotriti moguće implikacije parametara transformacije. Razlikujemo par ključnih transformacije čije prisustvo može delovati na proces rada:

I Vremenski određene promene

Sezonski poslovi kao što su: sezonsko branje - voća, povrća, vršidba, kosidba, i dr. poslovi vezani za poljoprivredne radove, hostesa-domaćica tokom sajмова, kongresa i sl. manifestacija, poslovi obezbeđenja na plažama, čistači bazena i pristana, ... i drugi, kao i radna mesta usko povezana sa razvojem tehnike: prodavci mobilnih aparata, gedžeta, edukatori u supermarketu o samostalnoj upotrebi kase, ... i drugi, pripadaju ovom tipu promena. Istraživanjem radnog mesta, najjednostavnije ih je prevazići, jer je omogućeno njihovo utvrđivanje i precizno ustanovljavanje adekvatnog ophođenja.

II Korekcije definisane ljudskim resurisima

Uglavnom većina istraživača, ali i običnih zaposlenih smatra da ukoliko puno vremena provode na radnom mestu, da ih onda sam posao i na neki način definiše. Kako posao definiše zaposlene, tako i oni mogu da izvrše uticaj na njega, bolje rečeno skup iskustava, sposobnosti, kompetencija i navika zaposlenih i svojstva radnog mesta uzajamno su isprepletani, kreirajući određeno radno mesto nekad slučajno, a nekad namerno pod uticajem angažovanih radnika na tom radnom mestu. Individue neretko usled završenih seminara, kurseva, radionica, znanja, dosadašnjih pretpostavki i ubeđenja, kao i okruženja, vrše transformaciju načina kreiranja svog radnog mesta. Realno gledano, sam rad i radno mesto nisu podložni transformaciji bez prethodnog reinženjeringa cele organizacije, ali ukoliko postoji autonomija izražavanja onda rad tj. radno mesto počinje da predstavlja kreaciju zaposlenog. Recimo istraživači, novinari, umetnici, radnici u sportu, vaspitači i sl. poseduju ogromnu autonomiju u kreiranju ličnog rada i radnog mesta, dok bankarski službenici, saobraćajci, revizori, advokati, linijski menadžeri, i drugi, poseduju značajno niži nivo autonomije u kreiranju svog rada tj. radnog mesta. Ako definišemo ogledni primerak malog broja radnika koji obavljaju iste radne zadatke, odnosno angažovani su na istom radnom mestu i detektujemo raznorodne elemente ophođenja koji za rezultat imaju efikasno izvršenje radnih zadataka, na taj način će se najbolje sagledati transformacije u evaluaciji posla koje su izazvali zaposleni. Namera selekcije u tom slučaju sastojala bi se od pretpostavljanja poželjnih modela ponašanja.

III Transformacije definisane prilikom

Razni činioци iz eksternog okruženja organizacije mogu biti izazivači promena, a njih je izuzetno teško ustanoviti. U slučaju izazivanja nesuglasica većih razmera između odeljenja u organizaciji, rukovodioci najvišeg ranga prestaju da budu koordinatori i preuzimaju ulogu arbitraže odnosno postaju medijatori u cilju prevazilaženja situacije. Ukoliko je neophodno medijator mora da spozna „iskru“ koja je dovela do „požara“ i da je ugasi. Takođe u obavezi je da involvira sve fizičke uslove rada, od prevelike vlage, prisutne ogromne količine prašine, larme, nedovoljnog prisustva svetla i dr., kao

i neophodne ljudske resurse: koordinatori, asistenti, niže menadžeri, značaj odeljenja i sl., i naposljetku u obavezi je da involvira prethodne pravce od stepena cirkulisanja zaposlenih, ponude na tržištu rada, privlačenja novih kandidata i tražnje u okruženju.

Dakle, analiza posla se odnosi na određivanje ključnih podataka karakterističnih za rad odnosno procese rada, ophođenje na poslu i efikasno obavljanje radnih zadataka, čime obezbeđuje informacije na tri izuzetno važne dileme:

1. *Zbog čega se i na koji način nešto obavlja?* Odnosno, koja je uloga, cilj, nadležnost i zaduženje tog radnog mesta?
2. *Koji je okvir tj. koncept posla?* Odnosno, kakvi su društveni, tehnički i administrativni kriterijumi za vršenje rada?
3. *Kakvi su kriterijumi radnog mesta?* Odnosno koja neophodna iskustva, sposobnosti, kompetencije i odlike treba da poseduje zaposleni u cilju efikasnog izvršenja istog?

Evaluacija radnog mesta involvira unapređenje iscrpnog pregleda ciljeva objedinjenih u radno mesto, određivanje relacije između konkretne radne pozicije i ostalih radnih mesta, kao i definisanje iskustava, kompetencija i sposobnosti koje radnik treba da poseduje, neophodnih za efikasno obavljanje radnih zadataka. Svi ovi podatci skupljaju se primenom tehnika za evaluaciju radnog mesta.

Evaluacija radnog mesta po mišljenju američkog ekonomiste Vejna Kasia (1998) podeljena je u četiri etape (Cascio, W.F.; 1998):

I Definisanje obuhvaćene analize posla – podrazumeva definisanje samog posla, odnosno njegove svrhe, kao i predmet same evaluacije radnog mesta. U nameri da se evaluacija uradi na pravi način, potrebno je definisati neophodna radna mesta koja će biti involvirana u postupak evaluacije obavljanjem ovih kriterijuma: dijapazon radnih mesta (individualno radno mesto, grupe sličnih radnih mesta, radna mesta grupisana na osnovu propisane branše ili više profesija), teritorijalna pozicija radnih mesta (opština/grad/regija/država - jedna ili nekoliko) kao i dovoljan broj organizacija potrebnih za evaluaciju radnih mesta (uporedna analiza).

II Odabir tehnika evaluacije radnog mesta – pre izbora adekvatnih tehnika za evaluaciju radnog mesta, nužno je prevashodno odrediti željenu vrstu informacija do koje ćemo doći sakupljanjem. Razlikujemo nekoliko vrsta informacija:

1. *Rezime ophođenja* (definišu hodograme aktivnosti na radnom mestu, tj. šta radnik na toj radnoj poziciji mora da obavi, koji je sled koraka radnika pri obavljanju tog posla, bilo da su u pitanju fizički i/ili umni potezi),
2. *Zahtevane kompetencije* (mogućnost interakcije, odolevanje pritiscima posla, posedovanje logike, fizičke mogućnosti i sl.),
3. *Svojstva radnog mesta* (karakter radnog mesta, važnost radnog mesta, autonomija, feedback, nivo raznovrsnosti neophodnih kompetencija u cilju obavljanja radnog zadatka) i
4. *Podatci vezani za alat/sredstvo rada* koji je u upotrebi na poslu.

Sve ove informacije treba da budu pribavljene i komparativno i sadržajno. Utvrđivanjem vrste informacija i oblika sakupljanja istih, potrebno je odrediti validne baze informacija (aktuelni prikazi radnih mesta, dokument-izveštaj o sredstvima rada, arhiva o sprovedenim edukacijama, intervjui sa radnicima, njihovim nadređenima ili specijalistima za utvrđeno radno mesto), brinući da nam uporište ne bude samo jedna baza informacija, nego da uključimo minimum dve baze paralelno kako bi se dobijene informacije mogle preciznije upotrebiti. Logičan sled u evaluaciji radnih mesta je utvrđivanje odgovarajuće metodologije koja će se upotrebljavati u tom procesu.

Upravo u cilju evaluacije radnih mesta kreirano čak 18 različitih metodologija, koje je Gael, 1998.godine svrstao u bazične tri kategorije:

1. *Principi evaluacije elemenata radnog mesta,*
2. *Osmišljeni formulari i*
3. *Principi evaluacije rukovodećih radnih mesta* Gael, S., (1988).

III Sakupljanje i evaluacija informacija – ova etapa zahteva podršku rukovodećeg kadra kao i radnika, jer podrazumeva utvrđivanje svih aktera u sistemu evaluacije radnih mesta. U fazi pribavljanja informacija u upotrebi su sve raspoložive tehnike: proučavanje, anketiranje radnika, konsultacije sa specijalistima, popunjavanje radnih beležnica od strane radnika, ispunjavanje formulara od strane radnika ili/i njihovih nadređenih, opisivanje problematičnih situacija od strane radnika na nekom poslu, automatizovana oruđa poput kartica, merača, časovnika i sl. Krajnja intencija evaluacije radnih mesta je verifikacija efikasnosti informacija sakupljenih iz više različitih baza.

IV Ocena tehnika evaluacije radnih mesta – Levine je sa sardnicima 1983.godine utvrdio da se za potrebe ocenjivanja tehnika upotrebljava dosta različitih parametara: cilj primene dobijenih rezultata procenom, unifikacija, nivo podržanosti sa strane korisnika, nivo očekivanog brifinga, veličina posmatranog uzorka, efikasnost, potrebitost, ekonomičnost i dr.

Na osnovu svega navedenog treba uzeti u obzir da su neke od metoda evaluacije radnog mesta razvijene u poslednjih dekada prošlog veka, u prostoru i razdoblju u kom su organizacije poslovale u pouzdanom okruženju, za razliku od trenutnog koje jeste tržišno orjentisano kao i u prošlom veku, ali su potrebe tržišta danas daleko brže podložne promenama usled razvoja tehnologija i globalizacije, što nam ukazuje da se svim ovim aktima oduzima bitnost. Ovih dana većina organizacija smatra da je isplativije angažovati zaposlene da rade za nju, nego da budu u funkciji radnog mesta. Pred kraj prošlog veka 1994.godine istraživač Sanchez smatra da je aktuelni fenomen ustvari menjanje težišta sa evaluacije radnog mesta na evaluaciju posla, koju podrazumeva metodološka evaluacija radnog mesta. Njen osnovni zadatak je da u potpuno novom ambijentu uz jedinstvene metodološke težnje, sa potpuno raznorodnim i kompleksnijim očekivanjima korisnika sagleda novi format radnog mesta. U želji da se najbrže i najadekvatnije usklade sa okolinom, kompanije vrše angažovanje zaposlenih u skladu sa potrebama kompanije, a ne po posebnim potrebama radnih mesta. Težnja kompanija danas je da njihovi permanentno angažovani radnici budu u stanju da zadovolje raznorodne potrebe kompanije izvršavajući različite zadatke, i da budu prilagodljivi internoj promeni radnog okruženja, odnosno da lako menjaju radnu grupu i involviraju se u različite programe. Potražnja za novim kandidatima u takvoj radnoj atmosferi, biće usmerena na regrutovanje i selekciju kandidata koji poseduju adekvatne kompetencije potrebne za to radno mesto, ali i poseduju neophodne karakteristike i mišljenja prilagodljiva radnom okruženju kompanije. Klasična evaluacija radnih mesta pokušava da utvrdi trenutne kompetencije merodavne za radna mesta, no naprosto nije zadovoljavajuća pri utvrđivanju bihejvorističkih unikatnih elemenata koje rukovodioci sve učestalije zahtevaju od novozaposlenih.

Razlikujemo izuzetno veliki broj tehnika za evaluaciju radnih mesta, od onih usmerenih ka radnom mestu, do onih usmerenih na zaposlene. Bez obzira na broj i način izrade svake od ovih tehnika, detektuju se problemi i benefiti vezani za svaku od njih. Iz došadašnje prakse došli smo do zaključka da nekoliko metoda mogu da se koriste zajedno sa namerom obezbeđivanja pouzdanije i sveobuhvatnije mape radnih zaduženja, obaveza i ophođenja.

2.3. Osmišljavanje potencijala zaposlenih

Osmišljavanje potencijala zaposlenih u organizaciji, i celokupan sistem rukovođenja potencijalima zaposlenih razvijao se pod uticajem promena koje su oblikovale poslovanje organizacije. Planiranje je u 60-tim i 70-tim godinama, prethodnog veka predstavljalo ključni elemenat konkurentnosti organizacija (Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004), jer u tom periodu za povećanje učešća na tržištu neke organizacije prema Torrington-u i Taylor-u ključno je bilo angažovanje odgovarajućih kandidata na adekvatno radno mesto, u datom trenutku. Naredne decenije prethodnog veka, tj. 80-te i 90-te donele su drugo promišljanje vezano za organizovanje, ono je predstavljalo oruđe kojim se iznalazilo adekvatno rešenje u cilju smanjenja broja i regulisanja viškova zaposlenih. U toku navedenog perioda od četrdeset godina planiranje ljudskih resursa je bilo usmereno na definisanje i razvoj alata koji će pomoći menadžerima u povećanju pouzdanosti samog procesa isključivo zahvaljujući relativno stabilnim i predvidivim uslovima poslovanja. Analizirajući radove brojnih autora dolazimo do podataka da su tokom različitih vremenskih perioda pojedini autori imali drugačiji stav, te je još 1974.godine Untermann je postavio stav da je detaljno, koncizno organizovanje izuzetno teško. Ovaj stav je potvrdio bezmalo dvadeset godina kasnije 1996.godine Smit, dok se Mindzberg 2000.godine složio sa istim dodajući ne samo da je teško nego da je na ivici mogućnosti. Navedni autori smatraju da je određivanje kategorija i varijanti modifikacija koje će otpočeti osnovni problem, a to istovremeno predstavlja najznačajniju nezrelost sistema organizovanja. Ipak, planiranje i dalje postoji iako se način njegovog posmatranja u organizacijama promenio. Danas, se planiranje ljudskih resursa više posmatra kao podrška strategijskom menadžmentu ljudskih resursa, nego kao alat koji će sa pouzdanošću omogućiti pravi broj i strukturu zaposlenih na odgovarajućim radnim mestima.

2.3.1. Modeli planiranja potencijala zaposlenih

U prethodnim poglavljima pisano je o organizovanju potencijala zaposlenih, prvenstveno o broju zaposlenih u organizaciji, njihovim sposobnostima i strukturi. Tradicionalan sistem organizovanja potencijala zaposlenih predstavljen je grafički na slici broj 16., na kojoj je predstavljena ravnoteža odnosa planirane usluge i tražnje adekvatnih kandidata čiji je osnovni zadatak osiguranje odgovarajuće količine zaposlenih (Torrington D., Hall L., Taylor S., 2004).



Slika 16. Model tradicionalnog planiranja - balans između ponude i potražnje (izvor: (Derek Torrington, Laura Hall & Stephen Taylor, 2008.))

Korporativni ciljevi i strategije, vid upotrebe zaposlenih na radnom mestu i okolina organizacije odražavaju se u tražnji za adekvatnim kadrovima. Broj kadrova propisuje se na osnovu trenutnog broja radnika (analizom predvidljivog odlaska zaposlenih – prirodni odliv, razrešenja dužnosti, prelaska u drugu kompaniju, **otpuštanja**, prelaska na bolje radno mesto i dr.) i raspoloživosti adekvatnih kadrova na berzi poslova koji poseduju potrebne kompetencije. Predviđena ponuda i potražnja se zatim usklađuju analiziranjem više različitih mogućnosti i određuju se prioriteta u funkciji uspostavljanja moguće ravnoteže.

Osnovna kritika ovog modela je njegovo preusko shvatanje, koje se zaniva na prostom proračunu trenutnog i potencijalnog broja zaposlenih, kao i zbog ne uzimanja u obzir sposobnosti zaposlenih (Hendry, 1994., Taylor 1998). Promene u okruženju uticale su na porast značaja kulture organizacije, odnosa zaposlenih i sistemskog pristupa u poslovanju organizacija što je tradicionalni model planiranja ljudskih resursa učinilo neefikasnim (Bramham, 1989).

Novi model osmišljavanja potencijala zaposlenih prikazan u narednoj slici broj 17. nastao je kao posledica veće potrebe organizacije da integriše procese organizovanja potrebnog broja kompetentnih kandidata, relacije između radnika i tradicije kompanije, osmišljavanja specifičnih poslova, formalnih i neformalnih sistema.



Slika 17. Novi model planiranja ljudskih resursa (izvor: (Derek Torrington, Laura Hall & Stephen Taylor, 2008.))

Integrirani model planiranja ljudskih resursa pokušava da ujedini sve moguće vidove organizovanja inkorporirajući i klasičan sistem.

2.3.2. Sistem organizovanja potencijala zaposlenih

Sam sistem organizovanja potencijala zaposlenih objedinjuje četiri etape (Bogićević Milkic B., 2006) i to:

- I **Sakupljanje informacija o internom i eksternom okruženju** – predstavlja početak u organizovanju potencijala zaposlenih, jer performanse predviđanja a samim tim i organizovanja zavise od kvaliteta izveštaja, dokumenata, saznanja i činjenica koje su u upotrebi u cilju predviđanja. Sakupljanje informacija implicira prepoznavanje glavnih elemenata u unutrašnjem i spoljnom okruženju, vršilaca uticaja u organizaciji na potencijale zaposlenih.
 - a. **Činioci spoljne sredine** – predstavljaju elemente koje treba analizirati i to: trenutni kriterijumi i predviđanja po pitanju kriterijuma korporativnog upravljanja, u celokupnoj privrednoj oblasti, kao i u adekvatnoj grani industrije, važeće tehnike, specifičnosti oponentata, situacije na berzi rada, pravnih okvira u sferi posla i procesa rada.
 - b. **Činioci unutrašnje sredine** – dugoročni i portfolio ciljevi predstavljaju merodavne elemente u funkciji organizovanja potencijala zaposlenih, raspoloživa uposlenost, nivo oscilacije radnika i nivo odliva zaposlenih.

II Planiranje ponude i potražnje za resusima zaposlenih – kada se obavi sakupljanje činjenica o unutrašnjem i spoljnom ambijentu organizacije prilazi se sagledavanju tražnje i adekvatnoj ponudi zaposlenih, ovako se dobija odgovor na temu koliko zaposlenih, kojih profesionalnih oblika je potrebno kompaniji za sprovođenje njenih planova, kao i dostupnost tih kapaciteta unutar nje ili je potrebno da ih angažuje unutrašnjim konkursom ili outsourcing-om¹⁸. U cilju prognoziranja tražnje i onoga što je na tržištu u opciji, razlikujemo dva bazična skupa tehnika i to: *kvalitativne* i *kvantitativne* metode.

a. Kvalitativne metode – predstavljaju metode koje u svojoj osnovi pristrasnog oblika jer su zasnovane na oceni i empatiji prognozeroa i preporučljive su manjim oranizacijama ili onima koje tek uvode aktivnosti planiranja.

b. Kvantitativne metode – predstavljaju objektivnije metode jer se baziraju na primeni matematičkih podataka, definisanju mogućih scenarija itd.

III Ukladivanje ponude i potražnje za ljudskim resursima – nakon definisanja ponude i potražnje neophodno je utvrditi da li postoji neusklađenost. Ta neusklađenost se može pojaviti kao *suficit* - odnosno definisanje viška radne snage, kao *deficit* - odnosno definisanje manjka radne snage i kao isti broj zaposlenih ali različitih struktura. Projekti namenjeni regulisanju nedostatka za zaposlenih u funkciji su usled potrebe za kompenzovanjem manjka ponude ljudi u određenom planskom periodu i najčešće se koriste:

- Pridobijanje novozaposlenih sa permanentnim angažovanjem u organizaciji,
- nuđenje podsticaja u cilju produžetka radnog veka,
- iznova angažovanje radnika u penziji sa smanjenim brojem radnih sati,
- umanjeње stepena odliva radnika iz kompanije,
- prebačaj u broju radnih sati zaposlenih,
- angažovanje po osnovi dela rada sa drugom organizacijom,
- angažovanje radnika na određeni vremenski rok - određeno,
- edukacija radnika u cilju promene kvalifikacije i
- unapređenje ljudskih resursa na najtraženija radna mesta.

Kada je odabir programa za rešavanje deficita zaposlenih u zavisnoj je vezi sa izdacima i analiza vremenskih okvira u kojima će postojati manjak radnika na odgovarajućim radnim mestima. Adekvatni namenski planovi u cilju prevazilaženja viška radnika upotrebljavaju se u momentu kada se očekuje višak angažovanih zaposlenih u odnosu na realnu analizu potražnje i najčešće se koriste sledeće mere:

- ne zamenjivanje zaposlenih koji napuštaju organizaciju,
- ponuda stimulacija za ranije penzionisanje,
- transfer radnika sa radnih pozicija na kojima su uočeni suficiti na radne pozicije gde su uočeni deficiti,
- preoblikovanje posla koji ima suficit,
- upotreba stvorenih viškova radnih sati u funkciji edukacije radnika i remont oruđa,
- umanjeње ličnih dohodaka radnika,
- skraćivanje radnog vremena i
- otpuštanje zaposlenih.

Odabir adekvatnih mera u korelaciji je sa realnim okolnostima pa tako ako uzmemo za primer da je suficit posmatrano u odnosu na potražnju umeren, organizacija bi trebala da se usmeri na

¹⁸ Outsourcing – engleska reč u prevodu označava angažovanje spoljne radne snage.

smanjenje broja sati za definisana radna mesta, a ne za otpuštanje, jer to podrazumeva povećanje troškova zbog ponude različitih vrsta otpremnina i dr.

IV Kontrolisanje, analiza i izmena programa – Bez obzira koliko je vremena uloženo u pažljivo planiranje i brigu o svim elementima procesa planiranja, izuzetno je teško utvrditi sve relevantne okolnosti zašto je neophodno stalno praćenje i procena projekcija kako bi se pravovremeno uradile sve eventualne korekcije. To znači da proces planiranja kontinuirano traje i ne završava se definisanjem plana. Svrha evaluacije leži u određivanju potencijalnih poremećenosti i njihovih simptoma. Sam sistem analize poseduje kavalitativnu dimeziju koja predstavlja analizu kavaliteta i kolika je stvarna važnost programa potencijala zaposlenih. Shodno tome neophodno je uvideti na koji način donosici odluka posmatraju važnost sistema osmišljavanja, u kom stepenu su ciljevi ljudskih resursa stvarno implementirani od menadžera prvog reda i pogonskih (srednjih) menadžera u organizaciji, u kojoj meri je razvijena saradnja između odeljenja za ljudske resurse i pogonskih menadžera, kao i koliko su utvrđeni ciljevi zaista u svrsi razrešavanja definisanih problema. Kvantitativna dimezija evaluacije se odnosi na utvrđivanje kvantitativnih odstupanja od planova i u tom kontekstu aspekt analize su odskakanja između:

- Realnog nivoa uposlenosti i predviđene potražnje **za zaposlenima**,
- Realne i predviđene konkurentnosti,
- Realnog internog kruženja radnika i predviđenog kruženja radnika u kompaniji,
- Realno implementiranih programa za ujednačavanje tražnje i ponude i programom predviđenih projekata,
- Realnih i očekivanih ishoda projekata,
- Realnih troškova programa i planiranih budžeta,
- Određene mere koristi od primenjenih programa i određene mere troškova tih programa.

Bez obzira na promenu uloge procesa planiranja ljudskih resursa u organizacijama, efektivnim i kontinuiranim planiranjem one povećavaju i svoju šansu da realizuju postavljene ciljeve i poboljšaju rezultate a samim tim i steknu konkurentsku prednost. Planiranje ljudskih resursa predstavlja proaktivan proces usmeren na predviđanje neophodnosti za potencijalima zaposlenih gledano u odnosu na koncepciju, potreban broj, kapacitet, značaj, stimulans i ophođenje zaposlenih neophodnih u funkciji realizacije ciljeva kompanije, metoda i angažovanosti menadžmenta potencijala zaposlenih čiji je zadatak da omoguće stanje organizacije željeno i neophodno.

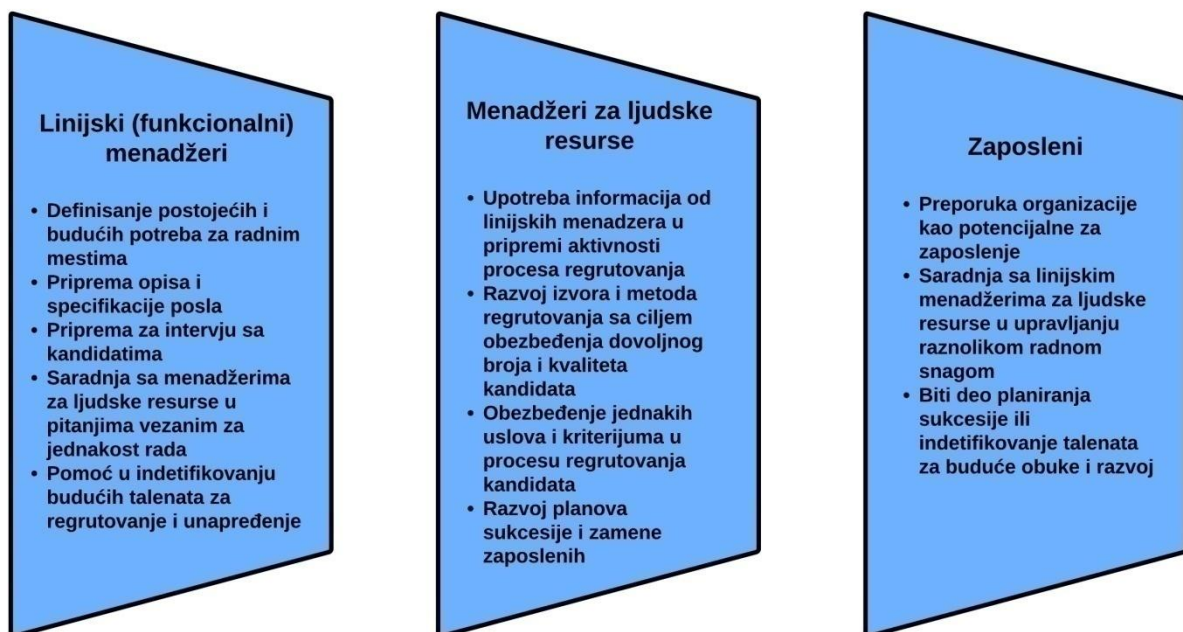
2.4. Rekrutovanje ljudskih resursa

Pod pojmom rekrutovanje ljudskih resursa podrazumeva se proces pronalaženja, privlačenja i zadržavanja onih kandidata koji najviše odgovaraju zahtevima određenog posla. Kako bi se postigao osnovni cilj procesa odabira, podjednako je važno da pored pronalaženja kandidata koji odgovaraju zahtevima posla, da zahtevi posla budu maksimalno usklađeni i sa potrebama kandidata (Schneider, J. R., Schmitt, N., 1988). Podjednaka važnost međusobne usklađenosti između zahteva posla i potreba kandidata u stvari prikazuje razliku između posmatranja menadžmenta ljudskih resursa kao alata za postizanje organizacionih ciljeva i

posmatranja menadžmenta ljudskih resursa kao izvora konkurentske prednosti. Proces regrutovanja potencijalnih zaposlenih koji poseduju adekvatne kompetencije, mogućnosti i odgovarajuće karakteristike u cilju efikasnog obavljanja zadataka i ostvarivanja planova, je definicija autora Bahtijarević Šiber na temu regrutovanja kadrova u cilju popunjavanja upražnjenih ljudskih resursa. Ovaj sistem involvira kombinaciju angažovanosti i metoda pomoću kojih se utvrđuju osobine prijavljenih pretendenta, koje se koriste i u toku odabira istih. Pomenuti autor baveći se ovom tematikom 1999.godine, postupak selekcije potencijalnih kandidata definisao je kao postupak usaglašavanja vrhunskih afiniteta i planova individualca sa planovima kompanije. Ova definicija na najbolji način oslikava moderan prilaz menadžmenta potencijala zaposlenih koji radnike doživljava kao najdragoceniji potencijal u organizaciji.

U tom smislu, proces regrutovanja usmeren je ne samo na privlačenje odgovarajućih kandidata već i na dužinu vremena njihovog ostanka u organizaciji. Sam proces regrutovanja podrazumeva određene aktivnosti koje imaju za cilj da prikupe određeni broj odgovarajućih kandidata. U aktivnosti koje podrazumeva proces regrutovanja ubrajaju se:

- definisanje dugoročnih i kratkoročnih potreba organizacije,
- definisanje i razvoj efektivnih materijala,
- definisanje i razvoj sistemskog programa regrutovanja koji je usklađen sa ostalim procesima menadžmenta ljudskih resursa uz podršku i saradnju linijskih (funkcionalnih) menadžera,
- evidentiranje broja i kvaliteta kandidata u odnosu na različite izvore i metode regrutovanja i
- praćenje kandidata koji su primljeni i onih koji nisu, kako bi procenili vrednost procesa regrutovanja (Schuler, R.,1998).

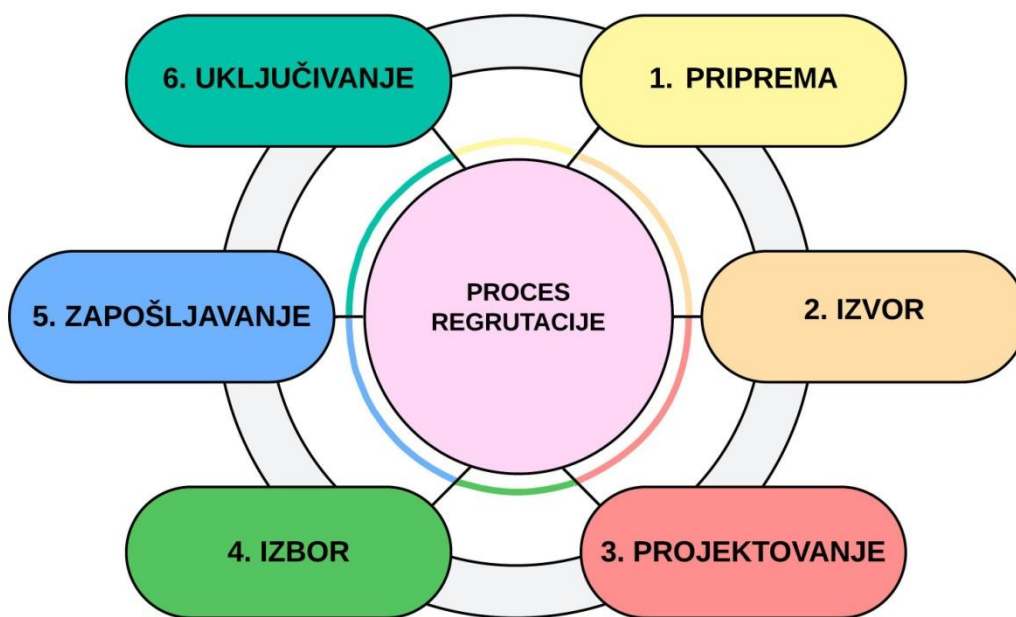


Slika 18. "Saradnja između linijskih menadžera, menadžera za ljudske resurse i zaposlenih u organizaciji" (izvor: Schuler, R., *Managing Human Resources*, (1998), New York University)

Važnost procesa regrutovanja, pored prikupljanja odgovarajućeg broja i kvaliteta kandidata, ogleda se i u sledećem (Schuler, R., 1998):

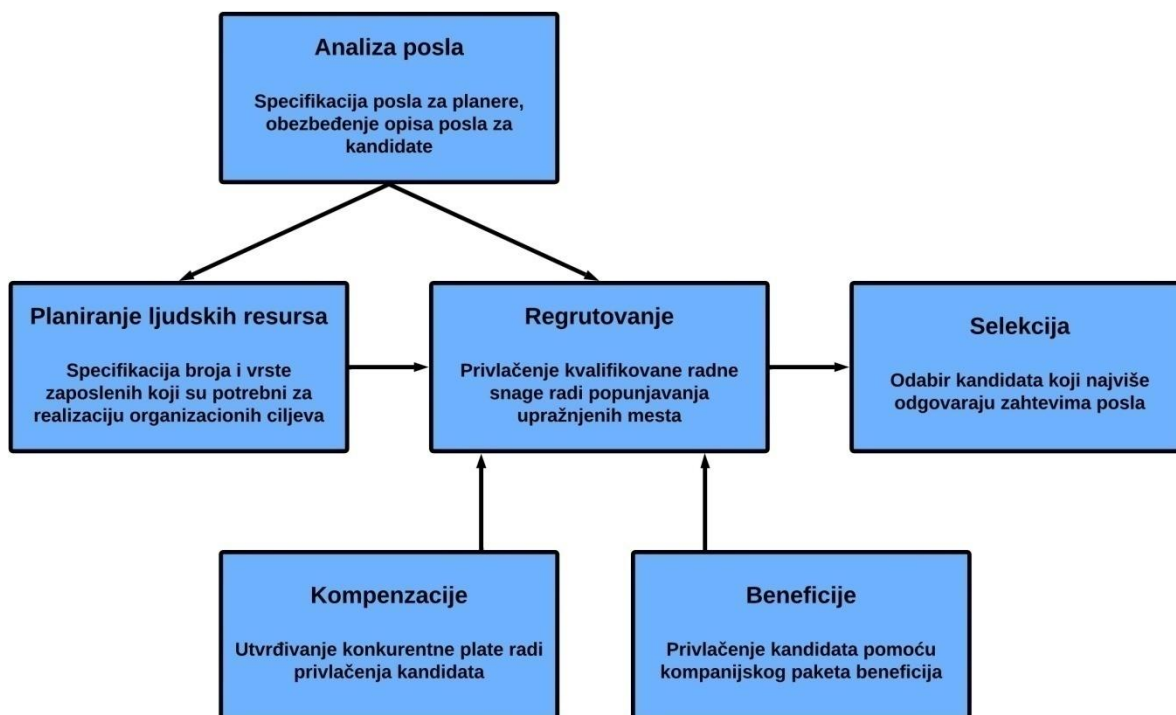
- Definisane postojećih i planiranih namera selekcije u saglasju sa ostalim procesima menadžmenta potencijala zaposlenih u organizaciji, a naročito sa planiranjem ljudskih resursa i analizom posla,
- Povećanje broja odgovarajućih kandidata sa manjim troškovima,
- Povećanje pouzdanosti i uspeha procesa selekcije, smanjenjem broja neodgovarajućih kandidata,
- Smanjenje verovatnoće da kandidati koji su odabrani i primljeni na posao, isti napuste u kratkom vremenskom periodu,
- Povećanje dugoročne i kratkoročne organizacione i individualne efikasnosti i
- Evaluacija efikasnosti različitih izvora i tehnika regrutovanja za sve kategorije kandidata.

Kako je važnost procesa regrutovanja višestruka, njegov kvalitet umnogome zavisi od saradnje i odnosa između linijskih (funkcionalnih) menadžera, menadžera za ljudske resurse i zaposlenih u organizaciji.



Slika 19. Proces zapošljavanja (izvor: (Human Resource Management, 2011.))

Aktivnosti u procesu regrutovanja, kao što je već i navedeno, definišu se i odvijaju u skladu sa ostalim procesima menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji, a naročito sa planiranjem ljudskih resursa i analizom posla. Ovo samo potvrđuje činjenicu da je celokupan proces menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji integralni deo sistema poslovanja. Povezanost procesa regrutovanja sa ostalim procesima menadžmenta ljudskih resursa prikazan je na slici 20.



Slika 20. Povezanost procesa regrutovanja sa ostalim procesima menadžmenta ljudskih resursa (izvor: (Human Resource Management, 2011.))

2.4.1. Proces odabira ljudskih resursa

Proces odabira iliti vrbovanja kandidata Dessler posmatra indentifikujući aspekte i to:

- **Utvrđivanje željenog poslovnog tržišta (područje odabira)** – Organizacije u cilju regrutovanja eksternih kadrova imaju više od jednog tržišta rada tj. nekoliko tržišta rada koje koriste za svoje potrebe. Razlike proizilaze iz specifičnih karakteristika geografskih područja (lokalno, regionalno, nacionalno tržište rada), industrija u kojima organizacije posluju, strukturama profesije Mahoney, T. A., (1989) (zanatsko, karijerno orijentisano i nestruktuirano tržište rada). Da li će organizacije koristiti lokalno, regionalno ili nacionalno tržište rada, zavisi od potreba njihove organizacije. Naglasak svakako treba staviti na identifikovanje adekvatnog tržišta rada koje odgovara potrebama organizacije. U suprotnom, organizacije mogu i da koriste nacionalno tržište rada za regrutacije nisko kvalifikovane radne snage ili lokalna tržišta rada za regrutaciju menadžerskog kadra, što će svakako rezultirati prijemom raspoloživih kandidata, a ne pravih kandidata i nepotrebnim troškovima.
- **Izbor izvora regrutovanja** – Kompanije u cilju odabira potencijalnih zaposlenih za upražnjena radna mesta, u mogućnosti su da upotrebljavaju dve različite baze:
 - I *Prva baza podataka* – sastavljena je od liste zaposlenih raspoređenih na drugim radnim pozicijama u sklopu organizacije, predstavljaju **unutrašnji** generator radne snage.
 - II *Druga baza podataka* – sastavljena je od potencijalnih zaposlenih koji su na berzi rada, u trenutku su u fazi promene posla ili nisu angažovani, a uglavnom se smatraju **spoljnim – vanjskim** generatorima radne snage.

- Benefit odabira kandidata iz **unutarnjih generatora**, manifestuje se u spoznaji benefita i slabosti radnika što svodi nivo nepravilnosti na najnižu lestvicu. Obe strane imaju spoznaju o onoj drugoj, i kompanija o radniku i radnik o kompaniji, što implicira da je verovatnoća netačnih nadanja radnika i otpor kompaniji spuštена na najniži nivo. Prednost unutrašnje selekcije radnika manifestuje se inspirativno kod radnika, stvara šanse za profesionalno napredovanje i suzbija otkaze, čime dolazi do osnaživanja klime organizacije. Spoznaja radnika da imaju priliku da budu angažovani na boljoj radnoj poziciji, dolazi do stvaranja inspiracije kod zaposlenih za efikasno obavljanje posla. Još jedna od povoljnosti za organizacije ogleda se u limitiranom iznosu koji organizacija ima za radnike. Maksimalnim angažovanjem sposobnosti radnika u sklopu kompanije, uvećava se njena ukupna zarada. Unutrašnja selekcija zaposlenih poseduje i izvesne manjkavosti. Moguća pretnja odnosi se na internu borbu radnika za mogućim napredovanjem, što za posledicu daje nepovoljan odijum na radnu etiku i rezultate rada zaposlenih koji nisu napredovali. U slučaju interne selekcije zaposlenih neophodno je brinuti o kreativnim vizijama i novim tehnologijama da ne dođe do odbijanja na osnovu uvreženih promišljanja i stavova.
- **Spoljna selekcija** je nužna u situaciji progresivnog rasta kompanije, odnosno uvećanim potrebama za tehnološkim, visoko kompetentnim ili rukovodećim potrebama. Benefiti spoljnog pridobijanja kandidata ogledaju se u raznorodnijem skupu ponuđenih ljudskih resursa, osveženim i raznorodnim vizijama i konceptima profesionalaca, kao i umanjenim izdancima zapošljavanja licenciranih profesionalaca ili eksternih menadžera u odnosu na unutrašnje osposobljavanje zaposlenih sa neophodnim kompetencijama i iskustvima, uz otežavajuću okolnost regrutovanja, povezivanja i ocene pretendenta. Mogući pretendenti uzeti u obzir od strane organizacije suočavaju se sa problemom vremenskog okvira tj. potrebom za aklimatizaciju i navikavanje novoj organizacionoj klimi i procesima rada usled potrebe razumevanja činilaca kao što su: pravila i akti organizacije, ljudski resursi, načini funkcionisanja na novom radnom mestu. Takođe otvara se i pritajeni problem želje za napredovanjem postojećih zaposlenih, jer eksterno privlačenje pretstavlja potencijalnu pretnju unutar zaposlenih u kompaniji koji sebe doživljavaju kao adekvatnim izborom organizacije za to radno mesto. Načini pridobijanja potencijalnih kandidata iz spoljnog ogledaju se u vidu objavljivanja konkursa, berze rada, potražnje preko adekvatnih institucija obrazovanja, ličnih sugestija i preporuka radnika, firmi za angažovanje zaposlenih, lizinga radnika, angažovanja po ugovoru o delu, preko lovaca na glave (headhunting agency¹⁹), Interneta.
- **Kontrola i evaluacija sistema pridobijanja kandidata** – Kontrola i analiza uspešnosti i delotvornosti sistema pridobijanja ima mnogostruku važnost, prvenstveno da bi se za investirana sredstva došlo do neophodnih performansi i dovoljnog broja kandidata koji pretenduju na određeno radno mesto bez obzira na odabrani princip konkurisanja. Nakon obavljenog sistema pridobijanja kandidata, nužno je obaviti analizu i postignute rezultate u praktičnoj primeni, što u realnom životu izuzetno skroman broj kompanija primenjuje. Najčešće primenjivan instrument analize

¹⁹ headhunting agency (eng.) – agencija za lov na „glave“ tj. visoke letače. Headhunting proces predstavlja direktnu potragu za odgovarajućim kandidatima koji se nalaze na visokim, tj. rukovodećim ili profesionalnim pozicijama. Klijenti unajmljuju agencije za headhunting u cilju pribavljanja efikasnih rukovodilaca na svetskom tržištu. Radno mesto headhuntera svodi se na pretragu i pronalaženje najboljeg mogućeg pretendenta klijentu, ali on nije u poziciji da daje garancije na rezultate rada kandidata u kompaniji klijenta (Vasić Ž., Jevremović M., Yordanova M., 2015, p. 441).

efikasnosti sistema pridobijanja kandidata u praksi je Cost benefit²⁰ (CBA) analiza koja je u funkciji proračuna izdataka, izbora sprovedenih tehnika i baza pridobijanja, odnosno njome se ustanovljava efikasnost instrumenta.

2.5. Selekcija ljudskih resursa

Nakon što smo utvrdili potrebu za regrutovanjem, identifikovali ciljno tržište rada i izabrali odgovarajuću metodu regrutacije, odredili smo i skup poželjnih kandidata, u kom ćemo procesom selekcije izabrati onog koji najviše odgovara potrebama naše organizacije, pa se osnovnim ciljem selekcije smatra projekcija narednih ophođenja. Fundamentalni koncept odabira zasniva se na uzajamnim distinkcijama individua po pitanju većeg broja personalnih karakteristika, razlike u zahtevima posla i kombinaciji određenih osobina, razlike između osobina pojedinaca i onih koje je moguće meriti, povezanost karakteristika individua i efikasnosti u realizaciji zadataka kao i međusobna povezanost indikatora i parametra koju je potrebno vrednosno brojčano predstaviti.

Srž efikasnog odabira prema Bahtijarević Šiber, uključuje ostvarivanje visokog nivoa usaglašenosti uslova radnog mesta i osobina individue, odnosno identifikovanje adekvatnih pretendenta koji će svojim karakteristikama i kapacitetima u celosti odgovoriti na postavljene uslove radnog mesta. Onih kandidata koji sa svojim osobinama i potencijalima u potpunosti odgovaraju zahtevima posla. Sistem odabira poželjnih kandidata možemo shvatiti spram ponuđenih definicija više autora dvojako, pa tako on određuje način odabira poželjnog kandidata kao metod koji pri svojoj evaluaciji upotrebljava već definisane i uniformisane postupke i šeme za selekciju adekvatnih kandidata za određeno radno mesto (Bahtijarević-Šiber, 1999.), odnosno sa kao čitav niz preduzetih radnji u funkciji odabira adekvatnog pretendenta za upražnjeno radno mesto, nakon čega se isti angažuje ili se njegova aplikacija ne prihvata (Pavlović, Lj. & Unija poslodavaca Srbije, 2011.).

Selekcija ljudskih resursa, kao element procesa menadžmenta ljudskih resursa, postaje sve važnija, jer je tržište raspoloživih talenata konkurentnije, a troškovi selekcije sve viši (Derek Torrington, Laura Hall & Stephen Taylor, 2008.). Dok autorka Bogićević Milkić B., (2006) smatra da sa porastom uloženi sredstava u proces odabira, umanjuju se sredstva namenjena za isplatu ličnih primanja radnika nakon selekcije i angažovanja adekvatnog zaposlenog, čime naglašava važnost efikasnog oblikovanja i prilagođavanja samog procesa selekcije specifičnim potrebama organizacije. Kako su potrebe organizacije, kao što je već navedeno specifične, organizacije prilagođavaju aktivnosti samog procesa selekcije svojim potrebama.

²⁰ cost benefit (eng.) - Cost-benefit procena (CBA) ili evaluacija utroška i benefita u suštini služi za određivanje odnosa između slabosti i snaga svih raspoloživih metodologija, nakon čega se pristupa odabiru najefikasnije metode, odnosno one čiji rezultat daju najveći iskazani benefit, uz minimalne gubitke u vidu izdataka sprovođenja postupka (cost).

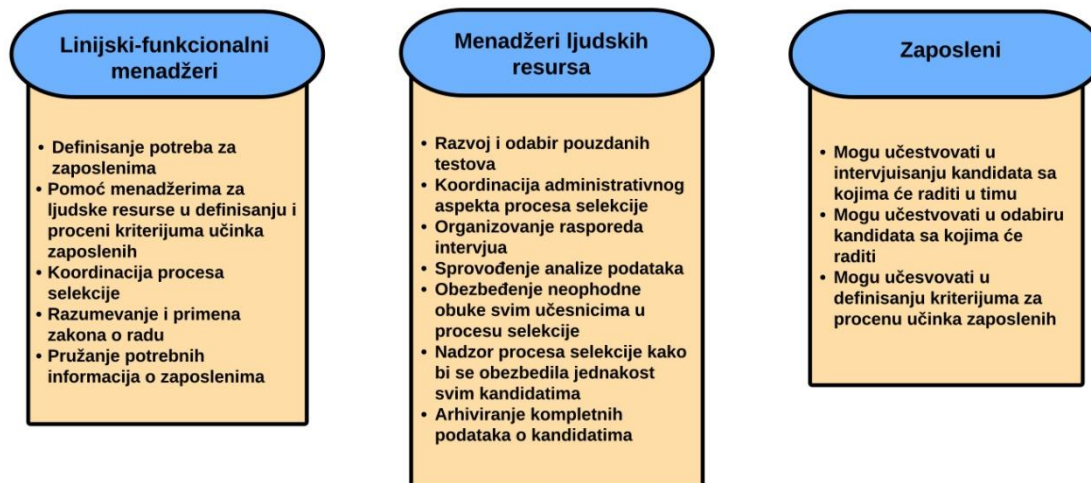
2.5.1. Proces selekcije zaposlenih

Sam proces selekcije zaposlenih po grupi autora (Derek Torrington, Laura Hall & Stephen Taylor, 2008.) podrazumeva tri elementa:

I Određivanje parametara odabira i specifikacija pretendenta – predstavlja osnovu u sistemu odabira adekvatnog zaposlenog. Ako parametri selekcije nisu dovoljno definisani i precizni, pri modelovanju adekvatnog sistema odabira teško je dobiti ispravne odluke. Parametri za odabir kandidata uglavnom se predstavljaju kroz listu performansi, odnosno prikaza individue poželjnog zaposlenog. Razlikujemo dva najučestalija oblika za utvrđivanje parametara i specifikaciju kandidata koje se u kompanijama koriste a to su programi sedam stavki (Rodger, 1968) i koncept koji nosi naziv po autoru Frejzer-ov okvir. Autor Lewis C., (1985) izdvaja tri kriterijuma selekcije:

1. **organizacioni kriterijumi** – su sve one osobine kandidata koje neka kompanija uvažava,
2. **upotrebljivi kriterijumi** – ova grupa kriterijuma uvažava pored ostalih i utvrđivanje poželjnih kongitivnih (individualnih) veština pripadnika sektora marketinga, sektora plana i razvoja, kadrovskog sektora i dr.
3. **Pojedinačni parametri posla** – definisani su na osnovu evaluacije radnog mesta i nalaze se u prikazu i tehničkim karakteristikama radnog mesta. Određeni su na bazi ciljeva koje je potrebno ostvariti i uglavnom se upotrebljavaju pri sistemu odabira. Prema autorima McClelland-u i Boyatzis-u (McClelland, D.C., Boyatzus, R.E., 1982.), mnoge kompanije mimo performansi individue rade na izgradnji sposobnosti i veština (competency profile) odnosno istaknutih osobina individue koje se iskazuju optimalnim rezultatom, a uključuju personalne mogućnosti, iskustva, pokretače, specifične karakteristike, brend i socijalnu ulogu. Preimućstvo veština ogleda se u mogućnosti njihove upotrebe u procesu odabira, unapređivanja, ocenjivanja i motivisanja, kao i definisanja kongitivnih indikatora neophodnih za analizu. U cilju određivanja poželjnih karakteristika kandidata i adekvatnih tehnika procene, važno je definisati i posebno specificirati adekvatne parametre.

Opisani uslovi navode na zaključak da je za utvrđivanje istih važan timski rad eksperata (iz više različitih oblasti organizacije: rukovodilaca, tehničkih direktora, menadžera za ljudske resurse, nižeg rukovodioca odeljenja koje ima potrebu angažovanja kandidata i psihologa). Na slici 21. prikazane su aktivnosti linijskih menadžera, menadžera za ljudske resurse i postojećih zaposlenih u procesu selekcije.



Slika 21. Aktivnosti linijskih menadžera, menadžera za ljudske resurse i postojećih zaposlenih u procesu selekcije (izvor: (Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 1998.)

II Odabir metoda selekcije – U procesu selekcije prema atoru Torrington D., (2004) veoma retko se koristi jedna metoda već se koristi kombinacija metoda a njihov izbor zavisi od brojnih faktora i to:

- **Parametri odabira upražnjene radne pozicije** – u odnosu na tipove poslova definišu se kriterijumi selekcije pa će tako metoda grupne selekcije i centri procene odogovarati menadžerskim poslovima, poslovima supervizora ili pripadnicima budućih autonomnih radnih grupa,
- **Primenjivost i efikasnost tehnika** – ovi faktori usredsređeni su na pretendente uključene u proces selekcije, na primer test inteligencije može biti uvredljiv za kandidate koji konkurišu za visoke pozicije i sl.,
- **sposobnost osoblja uključenih u proces selekcije** – isključivo personal koji poseduje zahtevane kvalifikacije ili je prošao proces potrebnog edukovanja, može vršiti zahtevane testove ličnosti,
- **administrativne olakšice** – odnosi se na odluku da li organizovati jedan ili dva individualna intervjua ili panel od četiri člana koja obavljaju intervjua,
- **faktori vremena** – odnosi se na vreme za koje određeno radno mesto treba popuniti,
- **preciznost** – uvećava se se sa primenom adekvatnih tehnika,
- **izdatci** – pri izboru metoda važno je proceniti da li će njihova upotreba poboljšati kvalitet odluka prilikom selekcije. Pravljanje testova može biti skupo ali sa druge strane njihova primena može biti jeftina kada se jednom naprave, pravljenje intervjua iziskuje skromne troškove obuke zaposlenog koji ih sprovodi pa su prilično isplativi kao metoda itd.,

Pod metodama selekcije podrazumevaju se:

- **Formulari za prijavu** – upotreba formulara za prijavu karakteristična je za 93% organizacija (Torrington D., 2004), jer predstavljaju korisne osnove koje prethode testiranjima i intervjuiima za kategorizaciju potencijanih kandidata. Uopšteno posmatrano obrazac za apliciranje predstavlja najkraći vid pregleda nečijeg CV-a. Koncipirani su tako da mogućem pretendentu olakšavaju lično predstavljanje popunjavanjem prethodno određenog formulara prijave,

omogućavaju klasiranje aplikacija i formiranje užeg spiska pretendenta i predstavljaju osnovu za početak intervjua.

- **Samostalne procene** – intenzivno zanimanje u cilju obezbeđivanja dodatnih podataka o radnom mestu pretendentima, dovelo je do inkorporiranja u sam proces i video prezenacija vezanih za radno mesto, kao i probnog rada. Cilj samostalne procene je da omogući kandidatima da sami procene svoju podobnost za određeni posao (Wanous, J. P., 1992)
- **Odabir telefonskim intervjuom** – upotrebljava se umesto prijavnog obrasca u cilju ispunjavanja neophodne uslova vezanog za brzinu procesa ili usled udaljenosti kandidata od lokacije organizacije. Takođe, napretkom tehnologije sve su prisutniji odabiri kandidata putem Skype ili Viber poziva za koje je neophodna priprema u smislu pitanja za koje ćemo dobiti standardizovane informacije.
- **Testovi** – upotreba testova u procesu selekcije prema mišljenju brojnih autora (Fletcher, 1990 i dr.) povećava sigurnost, pouzdanost, tačnost i nepristrasnost informacija o kandidatima. Osnovna kritika upotrebe testova odnosi se na poteškoće uklapanja rezultata testova sa ostalim rezultatima i pitanja relevantnosti za određene poslove. Ono što se ističe kao jako važno u primeni testova, je kontekst drugih informacija o kandidatima, odnosno rezultati testa se ne smeju posmatrati kao oni koji su u jednostavnoj i preciznoj relaciji sa učinkom na poslu jer postoje mnogi drugi relevantni kvaliteti pojedinca koje test ne može izmeriti. Od tipova testova u organizacijama se koriste testovi kompetencije, IQ testovi, testovi specifičnih mogućnosti, testovi mogućnosti obrazovanja, testovi postignuća, psihološki testovi itd.
- **Intervju** – predstavlja kontrolisanu konverzaciju sa određenim ciljem u kojoj se razmenjuju konkretne informacije. Ciljevi intervjua ogledaju se u prikupljanju informacija radi predviđanja sposobnosti pretendenta da postigne očekivane uspehe na radnom mestu za koji aplicira, koristeći evaluaciju pretendenta na osnovu već utvrđenih kriterijuma, pružanja informacija kandidatu o poslu i organizaciji i vođenja razgovora na način da pretendent izvede zaključak da je pomno ispraćen. Iako postoje određene kritike na upotrebu intervjua kao metode selekcije, ipak on predstavlja alatku kojom se postiže najbolja interakcija podataka i formiranje kompletne slike o intelektualnim sposobnostima i pravnim procedurama angažovanja. Broj osoba koje obavljaju intervju zavisi od kriterijuma koje su definisani u organizaciji.
 - **Individualni intervjui** pružaju najviše mogućnosti da se uspostavi međusobni odnos, razvije poverenje, kandidati se prilagođavaju samo jednoj osobi i mogu lakše postavljati pitanja. Sa druge strane, individualni intervjui se oslanjaju na procenu samo jedne osobe u procesu selekcije.
 - **Niz intervjua** predstavlja više individualnih intervjua sa kandidatima. U slučaju administrativnih poslova to su dva intervjua za administrativne i fizičke radnike, i više od dva za menadžersko osoblje. Najčešća je kombinacija intervjua linijskog menadžera i menadžera za ljudske resurse. To bi se u slučaju menadžerskih poslova proširilo sa intervjuima i sa menadžerima drugih odeljenja, top menadžerima i budućim važnim saradnicima. Prednosti intervjua u nizu, moraju biti zasnovane na njihovom organizovanju u jednom danu i saglasnosti svih učesnika oko kriterijuma i zahteva radnog

mesta za koje se kandidata razmatra. Osnovni nedostatak ove metode je što zahteva dosta vremena i za poslodavca i za kandidata.

- **Panel intervjui** predstavljaju metodu u kojoj članovi panela intervjua obavljaju istovremeno što umnogome povećava efikasnost. Omogućava brzo donošenje odluke, smanjuje mogućnost ličnog favorizovanja kandidata, kršenje pravnih zahteva, dolaženje do kandidata koji su prihvatljivi za celu organizaciju a kandidatu pružaju uvid o poslu i samoj organizaciji. Nedostaci panel intervjua ogledaju se u tome što kandidati stiču utisak da se obraćaju tribunalu što povećava njihovu tremu tokom celokupnog postupka.
- **Metode grupne selekcije** – najviše odgovaraju procenama menadžerskih poslova, poslova koji zahtevaju univerzitetsku diplomu i ponekad poslovima supervizora. Grupna selekcija kandidata pruža uvid o kompetencijama pretendenta da integriše sa okruženjem, izvrši uticaj na isto, kao i na sistem rada, sposobnost komunikacije, razumljivo naglas rasuđuje, upotrebljava stečena znanja u novom okruženju i da ustanovi tip svoje uloge u grupi (Plumbley, P. R., 1985). Sve navedene karakteristike veoma je teško utvrditi primenom drugih metoda selekcije, a njena posebna prednost ogleda se u činjenici da onome ko vrši odabir pruža jedinstvene informacije o primeru odnosa kandidata tako da se mogu odlučiti za odogovarajućeg. U metodama grupne selekcije izdvajaju se tri grupe zadataka i svaku grupu nadgledaju oni koji vrše selekciju (Plumbly, P. R., 1985): grupe bez vođe – najviše osam individua u lancu dobija kolektivnu ideju za raspravu, upravljačke ili izvršne vežbe. Potom se, pripadnicima niza posle preciznih instrukcija dodele uloge bazirane na realnim primerima gde je svaki pripadnik niza zadužen za iznalaženje mogućeg rešenja baziranog na zadatoj ulozi, koje mora da odbrani pred drugim pripadnicima niza. Grupno rešavanje problema – grupa nema vođu i mora se organizovati da bi u zadatom vremenskom periodu rešila problem relevantan za obavljanje posla.
- **Centri procene** – U centrima procene koriste se višestruke metode selekcije a grupne metode odabira čine bazičan činilac, istovremeno inkorporirajući i druge vežbe u funkciji simulacije radnog mesta, kao što su zadaci u odeljenju, psihološki testovi, brojni intervjui i prezentacije. Centri za procenu služe za detaljnu procenu grupe sličnih kandidata, uz korišćenje niza kompetencija koje određeni posao zahteva i seriju odnosa koje pokazuju kako se te kompetencije primenjuju u praksi.
- **Druge metode** – podrazumevaju mnoštvo neformalnih metoda i korišćenje fiziognomije, frenologije, govora tela, hiromantije, grafologije itd., Iako je interesantno proučavati sve navedene metode veoma je mala njihova upotreba u procesima selekcije u organizacijama pa tako autor Tacher, L., (1997) navodi da se grafologija u Holandiji i Nemačkoj koristi u oko 10% slučajeva,

u Francuskoj redovno, dok je u Velikoj Britaniji prisutno u 9% manjih, 1% većih i 5% velikih organizacija.

- **Angažovanje konsultanta** – sve je veća anagažovanost konsultanata u procesima regrutovanja i selekcije. Iako u odabiru potencijalnih kandidata upravljaju celokupnim procesom, veoma retko donose konačnu odluku. Najčešći problemi kod anagažovanja konsultanata je nemogućnost organizacija da iskažu svoje potrebe za kandidatima, bolja procena članova organizacije pri proceni stepena uklapanja kandidata sa kriterijumima itd., (Ball, D., Britton, L. C., Wright, M., 1999).

III Odabir adekvatnog zaposlenog – uključuje ocenu svakog prijavljenog pretendenta na osnovu kriterijuma odabira definisanim u karakteristikama individe, a ne na osnovu komparacije tendenata.

Kao što je već i navedeno proces selekcije podrazumeva definisanje karakteristika potrebnih profila kandidata dobijenih na osnovu analize posla, evaluaciju nivoa traženih sposobnosti ponaosob i odluku o zapošljavanju na određenom radnom mestu. Međutim, proces selekcije ne završava se odlukom o zapošljavanju kandidata već socijalizacijom novozaposlenih, procesima uvođenja u posao i orijentacijom koji predstavljaju posebno oblikovan i prilagođen proces u organizacijama.

2.6. Proces uvođenja u posao i orijentacija zaposlenih

U interesu svih kompanija je da se novozaprimljeni radnici što pre i adekvatno asimiliraju u slopu radnih mesta u cilju što bržeg postizanja maksimalne efikasnosti u radu. Sistem uvođenja u posao i orijentacije ne započinje angažovanjem zaposlenog već pri samom apliciranju za posao. Naime, u periodu dok razmatra o novoj poslovnoj mogućnosti, zaposleni već tada ima prve podatke o potencijalnom novom radnom mestu, potom pri procesu pridobijanja i u toku sistema odabira adekvatnog pretendenta, on pribavlja ekstra podatke o radnom mestu, kompaniji, te spram svih tih činioaca formira predubedeđenja o njegovom angažmanu u budućoj kompaniji. Od posebnog je interesa da kompanija na što kvalitetniji i objektivniji način predoči upražnjeno mesto rada zainteresovanim pretendentima, u cilju predupređenja loše samoevaluacije radnika ili neispunjenja očekivanja vezanih za kompaniju i radno mesto, što za posledicu može imati nižu motivaciju, nezadovoljstvo poslom i na kraju i napuštanje organizacije. U početnom periodu rada u novoj organizaciji, novozaposlenima je neophodno vreme da razviju ili prilagode svoja znanja, iskustvo i veštine novom radnom mestu i okruženju, te je veoma značajno da im organizacija u procesu uvođenja u posao i orijentacije pomogne da se u što kraćem periodu prilagode zahtevima posla i organizacije. Uvođenje novih radnika u proizvodni proces i sistem rada sastoji se od više planova čiji je primarni motiv osposobljavanje novozaposlenih, odnosno da u što bržem periodu budu maksimalno produktivni na novom mestu rada (Derek Torrington, Laura Hall & Stephen Taylor, 2008.).

Uvođenje u posao i orijentacija zaposlenih, odnosno prilagođavanje novozaposlenih na radne uslove i okruženje, obavlja se bez obzira na oblast rada ili veličinu organizacije

uglavnom u svim kompanijama. Jedino pitanje koje se postavlja je pitanje načina sistematizovanja i kreiranja aktivnosti samog procesa uvođenja u posao i orijentacije sa ciljem postizanja odgovarajućih rezultata (Marušić, S., 2001). Međutim, iako proces uvođenja u posao i orijentacije postoji u organizacijama, njemu se pridaje različit značaj i shodno tome postoje i razlike u efektima koji su rezultat dobro vođenih i brzih tehnika ostvarivanja produktivnosti radnika, kao i onih nedoslednih povremeno skupih načina dolaska u kompaniju, sve do apsolutnog nepostojanja ikakvih planova, usled čega su novozaprmljeni apsolutno oslonjeni na same sebe i svoje kompetencije. Organizacije koje nemaju stateški plan pri upoznavanju procesa rada i strukturi, dolaze u situaciju javljanja mogućih pretnji u vidu niže produktivnosti novozaposlenog i smanjenja profita, kao i odlaska istog.

Sisitem osposobljavanja i upoznavanja novih zaposlenih sa poslom i strukturom kompanije predstavlja sistem za startno umanjenje bazičnih rashoda proisteklih iz mogućih gubitaka izazvanih greškama novog radnika, smanjenje mogućnosti straha novih radnika i utvrđivanje koncepta željenog ophođenja, umanjenje kruženja radne snage kao posledice doživljaja nižeg autoriteta, smanjivanje neophodnog vremena rukovodilaca pri interpretiranju rada novim radnicima, za unapređenje stvarnih predviđanja rada, uvećanje ukupnog zadovoljstva poslom i dr. prema autorima DeCenzo-u, Robbins-u i Verhulst-u (2010) kompanije troše mnogo više raspoloživog vremena i sredstava u cilju njegovog kreiranja spram svojih potreba.

Gotovo 67% kompanija u USA tvrde da im je unapređenje projekta Prema istraživanju Salvsten Stetson grupe (Amble, B., 2006), u oko dve trećine američkih organizacija smatraju da im je poboljšanje programa usmeravanja nužno u cilju bolje stimulacije, podizanja nivoa zadovoljstva radom i sprečavanja odliva radnika na osnovu istraživanja koje je sprovedla Salvsten Stetson grupa (Amble, B., 2006), čime će razvijati i sačuvati neophodan kapital u vidu ljudskih resursa koji je izuzetno dragocen i čime žele da pobeđu konkurenciju na tržištu. Do sada nije definisan uniformni proces usmeravanja novozaposlenih u kompanijama, ali se one uglavnom prema Ganser-u (2000) fokusiraju na informisanje vezano za radna mesta, strukturom, pripadajućim sektorima, odeljenjima i službama rada, aktima i regulativama, kulturom kompanije, kao i unapređenjem ljudskih resursa sa težnjom podizanja produktivnosti radnika i predupređivanja odliva zaposlenih.

Bazični činiooci postupka orijentisanja zaposlenih u organizaciji su:

- a) *Momenat interakcije vezan za angažovanje zaposlenih* – uključuje povezivanje sa bazičnim podacima vezanim za radno mesto, kao i kompetenciji u realizovanju planova grupa i kompanije.
- b) *Regulative i odredbe* – uključuje povezivanje sa bazičnim regulativama i odredbama koja su uglavnom definisana u statutu i pratećim aktima kompanija.
- c) *Nadoknade i povlastice* – uključuje povezivanje sa konceptom vrednovanja u kompaniji.
- d) *Kultura kompanije* – uključuje integrisanje u koncept ocenjivanja, shvatanja i praksi ophođenja specifičnog za konkretnu kompaniju.
- e) *Rad u grupi* – uključuje isticanje važnosti rada u grupi, timu radnika u jednom sektoru, odnosno obavljanja zadataka u interakciji sa radnicima drugog sektora, sa tendencijom poimanja tj. osećaja celovitosti posmatrane kompanije.
- f) *Unapeđivanje ljudskih resursa* – uključuje informisanje sa tendencijom permanentne edukacije u cilju sticanja većeg nivoa iskustava, kompetencija i stručnosti ljudskih resursa, kao i reputacije kompanije u ohrabrenju ljudskih resursa u realizaciji planova karakterističnih za individualni razvoj.

- g) *Inkluzija* – uključuje sistem uklapanja i usklađivanja novim kriterijumima posla i regulativama korporativnog funkcionisanja čitave kompanije novozaprmljenih radnika (Mondy, R.W. & Noe, R.M., 2005.).

2.7. Proces razvoja ljudskih resursa

Uticaj intenzivnih promena u okruženju nametnuo je važnost definisanja i kreiranja razvoja ljudskih resursa dvojako, i kao procesa u organizacijama i kao posebne naučne discipline (Swanson, A. R., Holton, F.E., 2008). Današnje, moderne kompanije velike količine svojih potencijala koji se ogledaju u kapitalu, uloženom vremenu, novostima, podacima, i sl. usmeravaju na edukaciju, permanentno stručno osposobljavanje, informisanje i motivisanje zaposlenih kao jednom od najefikasnijih načina sticanja konkurentske prednosti (Schuler, R., 1998).

Razvoj zaposlenih grupa autora (Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A., 1984.) tumači kao permanentni sistem u koji je inkorporirano redovno školovanje, iskustvo u radu, međusobne relacije između zaposlenih, kao i evaluaciju individue i kompetencija koje su potrebne radniku u cilju spremanja za nova radna mesta. Takođe, razvoj ljudskih resursa se može posmatrati i kao potreba za unapređenjem postojećeg i budućeg učinka zaposlenih (Schuler, R., 1998). Očigledna razlika između dva načina definisanja razvoja ljudskih resursa je njena procesna i individualna usmerenost koja u stvari predstavlja razliku između obuka i obrazovanja i razvoja ljudskih resursa. Prema Jackson-u i Schuler-u (1995) unapređenje ljudskih resursa posvećeno je usklađivanju sa novim potrebama procesa rada i uključuje iscrpno unapređivanje radnji modelovanih spram određenih organizacionih planova, dok je obuka je usmerena na prilagođavanje sadašnjim potrebama posla svakog pojedinca u organizaciji. Odnosno, sam proces unapređenja ljudskih resursa u organizacijama sagledavamo na osnovu koncepta razvoja kompanije (Organizational development - OD), personalnog unapređenja (individual development - ID) i stručnog usavršavanja ili profesionalne karijere (Swanson, A. R., i Holton, E. F., 2001). Sa aspekta individualnog razvoja dodatne obuke za zaposlene znače unapređenje veština, povećanje zadovoljstva radnim mestom i nagomilavanje lične važnosti na tržištu rada. Sa aspekta kompanije, adekvatna reakcija na predupređivanje problema u budućnosti leži u odgovor na buduće izazove predstavljaju visko kvalifikovanim i stimulisanim zaposlenima. Prema autoru Noe (2000) jedan od mogućih vidova pružanja doprinosa u cilju uspostavljanja tržišne prevlasti leži u rukama sektora ljudskih resursa, projektovanjem stručnog osposobljavanja i edukacije ljudskih resursa u ispunjenju težnje stvaranja ljudskog potencijala.

Dosadašnje istraživanje i analiza istaknutih autora i istraživača iz ove oblasti ukazuje na neophodnost sagledavanja analiziranjaa i razvoja iskustava sa aspekta organizacionog nivoa, koji se najbolje može pojasniti preko narednog koncepta.

2.8. Model procesa obrazovanja u organizacijama

1. Utvrđivanje edukativnih tendencija kompanije – bazični cilj prve etape sastoji se u ustanovljavanju neophodnih kompetencija, iskustava i stručnosti ljudskih resursa u cilju efikasnog izvršenja zadataka rada i ostvarivanja kompanijskih planova, kojiljudski resursi ne poseduju iskustva ili ona koja poseduju nisu dovoljna ili ne poseduju dovoljno kompetencija i iskustava, i da li će edukacija eliminisati aspekte. U cilju obezbeđivanja adekvatnih odgovora na prethodna pitanja nužno je izvršiti razmatranje sa tri aspekta: procena kompanije, procena radnog mesta i procena zaposlenog.

I Procena – evaluacija kompanije – osigurava osnovni kontekst, pravac i težnje za edukacijom. Ona je fokusirana na definisanje organizacionih potreba, planova, politika, odeljenja, kulture organizacije, transformacija, potencijala i šansom za edukaciju iz vizure organizacije. U cilju sprovođenja efikasne evaluacije edukativnih potreba kompanije nužno je involvirati evaluaciju ljudskih resursa kompanije koja podrazumeva određivanje potreba za zaposlenima, neophodnim kompetencijama i planovima za njihovo sprovođenje. U cilju definisanja edukativnih potreba nužno je uraditi evaluaciju zaposlenih i to: analiza trenutnih kompetencija i sposobnosti, predviđanje neophodnih kompetencija i sposobnosti i ključnih obrazovnih elemenata koja involviraju projektovanje kompetencija i sposobnosti ljudskih resursa u harmoniji sa novim smerovima unapređenja kompanije.

II Procena radnog mesta – za ovu etapu Schuler je 1995.godine postavio definiciju da je procena radnog mesta sistem sakupljanja validnih činjenica o radnim mestima, kao i performansama iskustava, kompetencija i stručnosti, kao i svih drugih kriterijuma nužnih za realizaciju određenog procesa rada. Dobijeni rezultati evaluacije radnih mesta predstavljaju ustvari rezimee i parametre radnih mesta, koji imaju funkciju preciznog definisanja svih ciljeva koji su involvirani u radno mesto, utvrđivanje veza i interakcija koje radno mesto ima u odnosu na druga radna mesta i definisanje neophodnih kompetencija, sposobnosti i stručnosti koje radnik treba da poseduje u cilju efikasnog obavljanja radnih zadataka.

III Procena zaposlenog – ova etapa pruža adekvatan odgovor kome je edukacija neophodna i koje formalno obrazovanje bi trebalo da bude u fokusu izučavanja. Evaluacija usaglašenosti nužnog i stvarnog formalnog znanja, kompetencija i iskustava, predstavlja bazu za ustanovljavanje edukativnih potreba. Edukacija individue nužna je usled promene normativa, tehnika, radnih zadataka i sl. Neophodne podatke vezane za nužnost ekstra edukacije mogu se sakupiti iz različitih baza kao što su: realne informacije vezane za efikasnost, standarde posla, greške i kašnjenje u proizvodnji, prezaposlenosti, povredama na poslu i dr., kao i oceni efikasnosti posla, programima razvoja na godišnjem nivou, stavovima i sugestijama rukovodilaca, stavovima i sugestijama radnika, programima unpređenja profesionalne karijere, sistemi evaluacije personalnih kapaciteta, i sl.

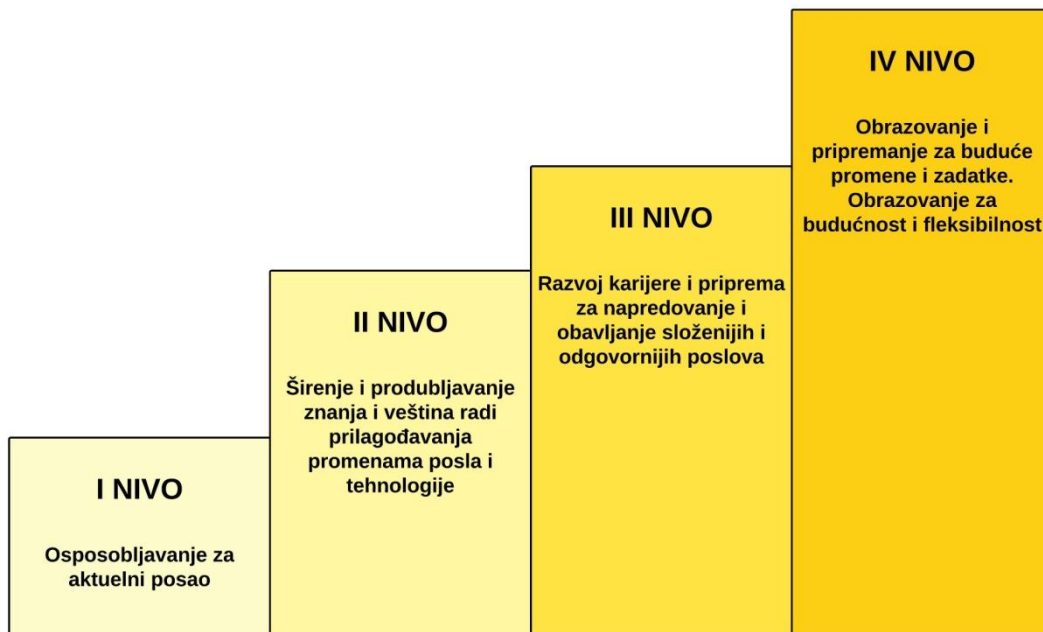
2. Utvrđivanje planova edukacije – planovi prema Carrell-u (1993) označavaju polaznu osnovu za formulisanje edukativnih planova ali i baza pri formulisanju uslova ocene

efikasnosti istih. Na nivou kompanije razlikujemo dve grupe planova edukacije i to: generalne i specifične. Generalni ili uopšteni planovi edukacije su:

- a) Povećavanje tržišne mogućnosti kompanije,
- b) Povećavanje efikasnosti radnika,
- c) Implementacija iskustava i kompetencija radnika,
- d) Sprečavanje rukovodstvene arhaičnosti,
- e) Prevazilaženje teškoća kompanije,
- f) Podsticanje novih radnika,
- g) Ispunjavanje personalnih želja za ličnim rastom.

Specifični planovi edukacije fokusirani su na deo ophođenja ili oblasti efikasnosti u kom je potrebno izvršiti promenu ili razvijati. Učestali planovi kompanija su: unapređenje relacije sa korisnicima, izmena pretpostavki, rast kompetencija grupnog rada, uspešnije rukovođenje vremenom, podizanje nivoa bezbednosti posla, umanjeње izdataka posla, uvećanje mogućnosti prevazilaženja situacija itd. Sa raznovrsnim edukativnim tendencijama, timovima i programima potrebno je izbalansirati specifične planove. Poželjno je da budu utvrđeni izrazima ophođenja ili ishoda postignuća.

3. Utvrđivanje sadržaja i plana edukacije – sadržaji i planovi edukacije u korelaciji su sa planovima i zahtevima koji iz njih proističu. Kompanije imaju potrebu za više različitih vrsta edukacija kao i stepena obrazovanja, na osnovu čega se definišu posebni formati određenih edukativnih projekata. Na slici br. 22. prikazano je četiri nivoa organizacionih potreba kojima odgovaraju različiti sadržaji i metode obrazovnih programa.



Slika 22. Četiri nivoa potreba u organizaciji (izvor: (Harrison, R. & Kessels J.W.M., 2004.))

I nivo – fokusiran je na obučavanje ljudskih resursa za trenutna radna mesta i uklanjanje disbalansa predvidljive i realne efikasnosti koji se javlja usled raskoraka uslova posla i edukativnog formata radnika.

II nivo – odnosi se na jačanje iskustava individue čime se uvećava sposobnost za izvršavanje kompleksnih i raznovrsnih radnih zadataka u sklopu istog nivoa u organizaciji.

III nivo – odnosi se na personalno profesionalno unapređenje karijere, postizanje ciljeva asimilacije i dr., tačnije pripremu ljudskih resursa za izvršavanje kompleksnih i komplikovanih zadataka.

IV nivo – odnosi se na budućnost i involvira projekte edukacije i specijalizacije koji su bazirani na procenama neophodnih iskustava i kompetencija u cilju realizovanja definisane strategije. Svaki stepen edukativnih tendencija uključuje raznovrsne kriterijume po pitanju edukativnih projekata i formata.

Nivoi edukativnih težnji definišu obim i veličinu neophodne edukacije, kategorije edukativnih težnji pokazuju format, tj. definišu kompetencije i iskustva koja treba da budu u fokusu. Prema Katz-u u sklopu kompanije razlikujemo četiri kategorije edukativnih težnji:

1. *Bazična iskustva i kompetencije* – moderna radna mesta traže viši stepen kompetencija koje novi radnici često ne poseduju, kao ni radnici koji su već duže vreme u kompaniji, na primer: poznavanje matematike, brzog čitanja, pravopisa, IT pismenosti i dr. Mnoge organizacije indetifikovale su težnju za unapređenjem bazičnih kompetencija i saglasno tome sprovode projekte uvećavanja generalnih znanja za svoje radnike.
2. *Stručne kompetencije* – inkorporiraju specifična iskustva, tehnologije, koncepte, procese i dr., koji uslovljavaju efikasno izvršavanje određenog posebnog radnog zadatka. Pomenute kompetencije povezuju se sa jedinstvenim radnim zadatkom ili profesijom, uz kontinuiranu potrebu za permanentnim školovanjem u cilju implementacije iskustava.
3. *Međuljudske kompetencije* – podrazumevaju razgovor, interpersonalne relacije, liderstvo, radni staž i dr.
4. *Metodološke, dugoročne kompetencije* – kompetencije koje se uglavnom povezuju sa edukativnim potrebama rukovodilaca srednjeg i višeg nivoa, a u njih spadaju kompetencije dugoročnog i stručnog osmišljavanja, strukturiranje kompanije, definisanje planova, uklapanje sa promenama u eksternoj oblasti i dr. (Katz, 1974).

Raznovrsne discipline edukativnih potreba podrazumevaju specifične projekte kao i definisanje načina kako ih realizovati u sklopu kompanije ili izvan nje. Uopšteno imamo dva moguća projekta: *projekat edukacije na poslu* i *projekat eksterne edukacije* koji se mogu svrstati u dve grupe: edukacija koja se vrši u sklopu organizacije i van nje, odnosno na obrazovnim ustanovama ili institucijama. Kategorija projekta edukacije u tesnoj je vezi sa stepenom i vrstom edukativnih potreba, tj. jedan deo edukacije u sprezi je sa metodološkim, razvojnim i interpersonalnim kompetencijama, kao i sa karakterističnim profesionalnim kompetencijama i iskustivima, i zahteva projekte edukacije koje pružaju akademske ili druge edukativne ustanove. Vrsta programa obrazovanja zavisi, kao što je i navedeno, od nivoa i tipa obrazovnih potreba, odnosno deo obrazovanja vezan za konceptualne, dugoročne i lične kompetencije ali i za posebne, specijalne obrazovne profesionalne kompetencije i iskustva, podrazumeva edukativne projekte koje omogućavaju akademske ili druge edukativne institucije.

Organizacija u ovoj etapi na temelju generalnih regulativa i postulata treba da definiše edukativne potrebe, težnje i projekte edukacije, metode i prakse sprovođenja istih, i fokus grupe kojima su namenjeni.

4. izbor metodologija i veština edukacije – raznovrsne metodologije u sprezi su sa posebnim planovima i projektima edukacije i osposobljavanja. Generalno, tehnike edukacije mogu se razdeliti u dve kategorije, odnosno tehnike edukacije na poslu i tehnike edukacije van posla.

- I Tehnike edukacije na poslu** – neophodnost edukacije na poslu dokazuju i investiranja organizacija u ovu delatnost. Ova kategorija edukacije nužna je kod novih radnika, kao i kod iskusnih zaposlenih pri uvođenju nove tehnike, procesa rada i normativa. Kompanije koje sprovode ovaj način edukacije žele da odrede planove kao i da preciziraju ko je zadužen za primenjivanje istih. U tehnike edukacije na poslu spadaju: *lične smernice, kruženje na radnim pozicijama, stručno osposobljavanje, praktični period, savetovanje i omladinska praksa*. Pogodnosti edukacije na poslu su međuzavisnost i direktna primena stečenog znanja pri izvršavanju radnih zadataka, smanjenje rashoda, permanentnost u poslu i sl., a manjkavost se ogleda u sniženoj radnoj efektivnosti, šansi za oštećenje mehanizacije, verovatna ljutnja korisnika, poteškoće edukatora i dr. U suštini, učestalo se ignoriše činjenica da osoba koja kvalitetno radi svoj posao nije nužno i dobar edukator, odnosno davalac iskustava vezanih za posao drugoj personi, što ukazuje da treba voditi računa pri izboru edukatora.
- II Tehnike edukacije izvan posla** – ovu kategoriju čine nastava, prezentacije, planovi edukacije, edukacija upotrebom personalnih računara, multimedijalnim sadržajima, seminarima, sesijama, panel diskusijama, debatama, animacijama, praktičnim vežbama, igrama zamene uloga, korporativnim vežbama i sl.

Koja od postojećih tehnika edukacije će biti primenjena u tesnoj vezi je sa planom edukacije i planiranim zadacima. Najvažnije pitanje svodi se na to šta je važno i neophodno savladati. Prema Casio-u najadekvatnija tehnika treba da ispunjava sledeće uslove: satisfakcija radnika u cilju razvoja posla, precizna interpretacija očekivanih kompetencija i iskustava, intenzivno uzimanje učešća, šansa za praksu, davanje odgovora o napredovanju edukacije, predmet izučavanja koncipiran je od jednostavnih ka komplikovanim problemima, adaptacija na posebne situacije, sposobnost prenosa stečenog znanja na ostale slučajeve. Dosadašnja istraživanja i sprovedene analize ukazuju nam da su neke od tehnika delotvornije pri postizanju potrebnih saznanja, pri redefinisavanju pretpostavki, za uvećavanje kompetencija u cilju regulisanja teškoća itd. Jedno od sprovedenih istraživanja stručnjaka o delotvornosti raznorodnih tehnika prikupljeni su skorovi prikazani u tabeli br. 2.

TEHNIKE TRENINGA	STICANJE ZNAJANJA NIVO	MENJANJE STAVOVA	VEŠTINE REŠAVANJA PROBLEMA	INTERPERSON ALNE VEŠTINE	PRIHVATANJE POLAZNIKA	ZADRŽAVANJE ZNAJANJA
STUDIJA SLUČAJA	2	4	1	4	2	2
KONFERENCIJE PREDAVANJA	3	3	4	3	1	5
POSLOVNE IGRE	9	8	9	8	8	8
FILMOVI SIMULIRANE NAREDBE	6	5	2	5	3	6
ZAMENA ULOGA	4	6	7	6	5	7
TRENING SENZITIVNOSTI	1	7	6	7	7	1
TV PREDAVANJA	7	2	3	2	4	4
	8	1	5	1	6	3
	5	9	8	9	9	9

Tabela 2. Nivoi efikasnosti različitih obrazovnih metoda (izvor: (Carroll, Stephen J., Jr., Paine, F.T. & Ivanchevic, J.J., 1972.))

5. Analiza edukativnog procesa – ovo je poslednja etapa u sistemu edukacije i unapređenja edukativnih projekata, i u funkciji je ocenjivanja zacrtanih edukativnih planova, kao i evaluacije sprovođenja istih. Analiza edukativnih projekata u susštini ima dvojaku funkciju:

- Da ustanovi uspešnosti odabranog projekta, tj. da li su realizovani planirani zadatci i da li je stečeno znanje preneto u radni proces, da li je podstredstvom edukacije izvršena promena ophođenja na poslu i efikasnost, i
- Da ustanovi performanse kompanije, format i sprovođenje projekata u cilju daljih poboljšanja.



Slika 23. Model procesa obrazovanja u organizacijama

Sve do sada obrađeno uvodi nas u neophodnost struktuiranog promatranja i razvijanja kompetencija na kompanijskom nivou, što nam može olakšati tehnika sistema unapređenja zaposlenih u kompanijama u cilju kvalitetnog formiranja, ostvarenja, šticeanja i sprovođenja kompetencija u kompanijama. Autori Boljanović-Đorđević i Pavić (2011) prvenstveno imajući sve navedeno u vidu, smatraju da je zato u kompanijama važno odrediti premanentni projekat edukacija i stručne prakse u cilju zadržavanja tržišne prednosti bazirane na iskustvu i kompetencijama.

2.9. Proces ocenjivanja performansi i nagrađivanja ljudskih resursa

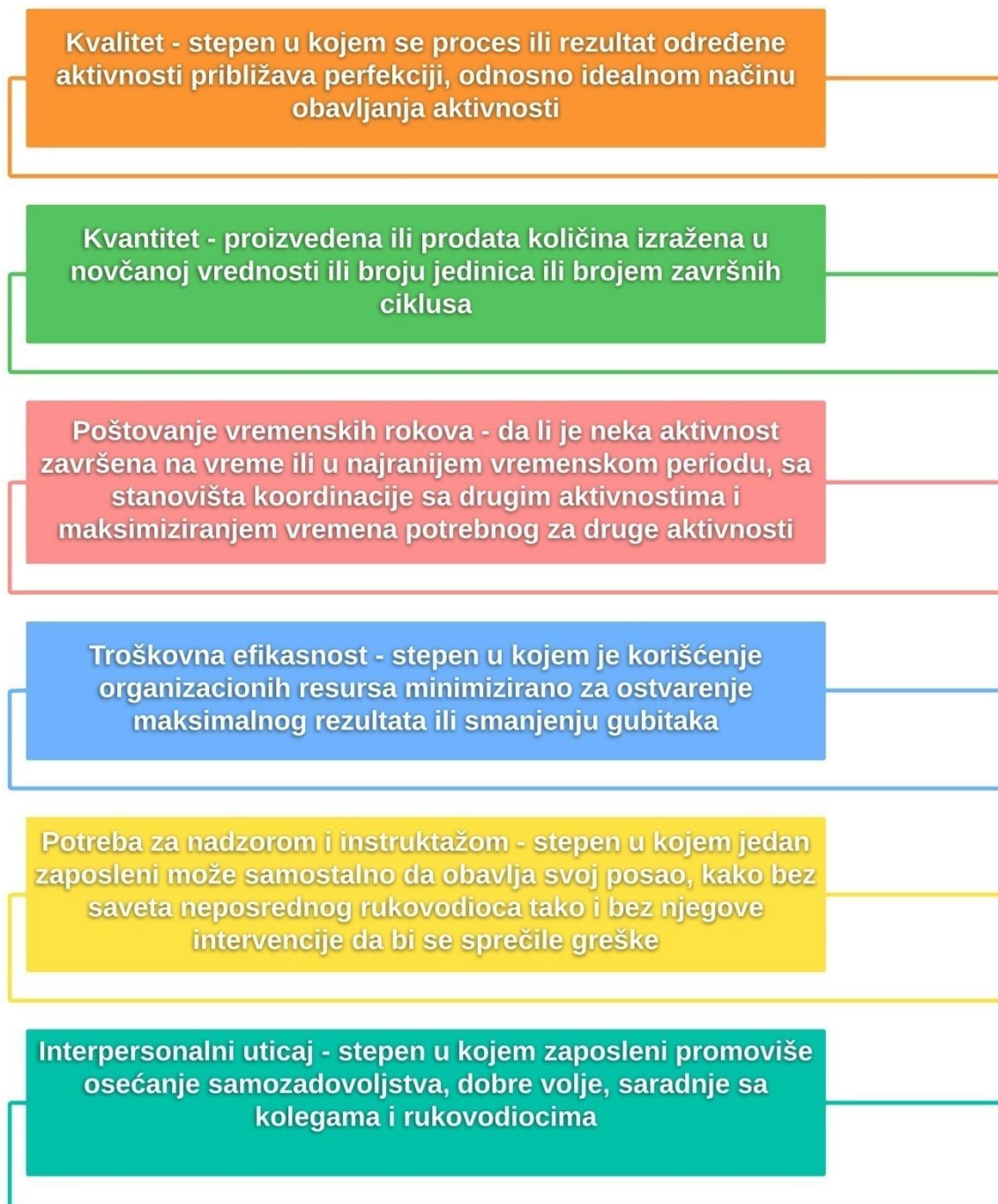
Iako se proces ocenjivanja performansi zaposlenih koristi u organizacijama godinama unazad, mnogi zaposleni kao i menadžeri često ističu nezadovoljstvo načinom njegovog realizovanja kao i postignutim rezultatima (Bernardin, H.J., Beatty, R.N.,1984). Upravo zato se proces ocenjivanja performansi zaposlenih posmatra ili kao najviše zanemaren u organizacijama (Bernardin, H.J., Beatty, R.N.,1984), ili kao najslabija veza u celokupnom procesu menadžmenta ljudskih resursa (Laud, R. L., 1994) ili po Carson-u, Cardy-ju i Dobbins-u kao jedna od sedam smrtnih bolesti menadžmenta ljudskih resursa (1991). Neki autori, su čak i tradicionalni sistem ocenjivanja performansi zaposlenih okarakterisali kao potpuno nefeekisan, odnosno kao sistem koji skoro da nema nikakvog uticaja na ponašanje zaposlenih do njegovog krajnje negativnog efekta (Latham, G.P., 1984). Prema istraživanju autora Schneier, C.E., (1989) identifikovane su poteškoće u sistemu ocenjivanja performansi zaposlenih i to:

- 70% zaposlenih ne znaju koja postignuća očekuje rukovodstvo,
- Dve trećine organizacija ne edukuje svoje menadžere da budu sposobni da rukovode sistemom analize parametara,
- 75% zaposlenih i menadžera smatraju da bi njihov ukupan rad mogao da bude mnogo bolji,
- Dve trećine zaposlenih teži da realizuje kvalitetniju relaciju sa rukovodiocima,
- Oko 70% zaposlenih izjavljuje da sistem komunikacije sa rukovodiocima do sada nije bio smislen ni proaktivan,
- Disproporciju u odnosu očekivanih i zavidnih karakteristika predstavlja 3% realizovanog ličnog dohodka,
- Jedna trećina rukovodilaca preferira prelazak u grupu kompaniju usled težnje za vođenjem brige o njihovim poslovnim postignućima,
- Uvećanje ličnog dohodka u situaciji porasta efikasnosti se neće realizovati po mišljenju 81% radnika,
- Oko 60% rukovodilaca smatra da se njihovi lični dohodci neće uvećati ako porastu njihovi kvaliteti i
- 49% zaposlenih smatra da je poznavanje pravih ljudi najbolji način za napredovanje u organizaciji.

Svi primećeni problemi prema Mohrman-u, Resnick-West-u i Lawler-u (1989) dovode do uvećavanja izgleda da se evaluacija kvaliteta u kompaniji upotrebljava nestručno i nekvalitetno, usled čega dolazi do nepovoljnih ishoda od pojedinaca koji napuštaju organizaciju zbog nezadovoljstva, dobijanja pogrešnih informacija, gubitka vremena i nepotrebnog trošenja novca koji nemaju očekivani efekat, trajno pogoršanje odnosa između učesika u samom procesu do trajno smanjene motivacije zaposlenih.

Prema autorki Bogićević-Milkić (2006) ocenjivanje performansi zaposlenih definisano je kao sistem u kome se vrši analiza efikasnosti ljudskih resursa pri realizaciji planova kompanije u određenom vremenskom okviru. Karakteristike ili rezultat, treba da budu ili neki konkretan ostvariv ishod ili ophođenje i/ili performanse nužne za realizaciju određeneog preduzimanja u datom vremenskom intervalu. Evaluacija efektivnosti obuhvata ocenu trenutnih i/ili bivših postignuća ljudskih resursa zasnovanih na očekivanim normativima (Dessler, G., 2007). Ocenjivanje učinka se, prema autorima Schuler, R.S., Jackson, S.E., (1996) određuje se kao proceduralni oblikovan koncept za očitavanje, procenu i sprovođenje efekata na odlike, ophođenje i ishode individue povezan sa radnim mestom u kompaniji. Ono što ističu kao jako važno je da instrument evaluacije budu merodavne komponente radnog mesta kojih prema autorima Bernardin, J.H., Rusell, J.E., (1998) ima šest i to:

1. *efektivnost,*
2. *efikasnost,*
3. *uvažavanje ugovorenih obaveza,*
4. *ekonomičnost,*
5. *težnja za monitoringom i smernicama i*
6. *međuljudski značaj (slika 24.)*



Slika 24. Relevantne dimenzije posla (izvor: (Bernardin, H.J. & Russell, J.E., 1993.))

Definisanje i kreiranje procesa ocenjivanja performansi zaposlenih u organizaciji ima višestruke prednosti od uticaja na povećanje motivacije, evaluatori mogu unaprediti formalna i neformalna znanja, kao i prilaz individui koja je predmet evaluacije, lični dohodci i napredovanja zasnovani su na korektnim temeljima, planovi kompanije mogu postati precizniji i opušteniji za radnike, procene se mogu upotrebiti u funkciji planiranja edukacije i profesionalnih usavršavanja radnika, napredovanja na hijerarhijskoj lestvici i sl.

2.9.1. Proces ocenjivanja performansi zaposlenih

Sam proces ocenjivanja zaposlenih u organizaciji podrazumeva prvenstveno izbor vrste performansi koje će biti *predmet ocene, izbor ocenjivača, izbor metode i instrumenata ocenjivanja kao i evaluaciju kvaliteta ocene performansi* (Bogićević Milkić, B., 2007).

Pri izradi procesa evaluacije parametara ljudskih resursa nužno je izvršiti odabir kategorija parametara koji će biti analizirani. Prema autorki Bogićević-Milkić (2007), postoje tri kategorije podataka o karakteristikama ljudskih resursa i to:

1. **Personalne performanse ljudskih resursa** – podrazumeva koncept baziran na oceni mogućnosti i ostalih ličnih karakteristika poput sposobnosti odlučivanja, odanost, sposobnosti ophođenja ili nivo akcije. Kako su lične karakteristike pojedinaca prilično nepromenjiva kategorija odnosno fiksna od trenutka zapošljavanja, tako je i njihova veza sa efikasnošću rada jako slaba, pa bi ih trebalo izbegavati u definisanju indikatora za ocenu performansi zaposlenih,
2. **Ponašanje** - merenje ponašanja zaposlenih predstavlja adekvatan metod kada je bitan kvalitet obavljenog posla i podrazumeva ocenjivanje onoga što zaposleni rade, i
3. **Rezultati** – predstavljaju adekvatan metod kada je za organizaciju isključivo važan ostvareni rezultat, a ne i način na koji su rezultati ostvareni.

Funciju evaluatora u organizaciji najčešće prihvataju direktni menadžeri, kolege kao i radnici lično (Dessler, G., 2007). Moguće je izabrati jednog ocenjivača ili više njih istovremeno. Izbor ocenjivača kao i njihovog broja u vezi je sa činiocima poput *organizacionog dizajna, stilom rukovođenja, definisanih planova, kao i željenih podataka*. Neposredni rukovodioci se smatraju dobrim izborom jer imaju višegodišnje iskustvo u ocenjivanju većeg broja zaposlenih, u svakodnevnoj su interakciji sa zaposlenima i oni znaju šta treba da bude rezultat rada na svakom radnom mestu. Međutim, direktni menadžeri često nemaju mogućnost kontinuiranog praćenja posla podređenih, pa samim time i nemaju kompletne informacije o njihovom radu ili su previše fokusirani na administrativne aspekte samog posla. Sa druge strane, zaposleni kao ocenjivači imaju najviše uvida u sopstveni rad i samoprocenama se obezbeđuje ekstra baza podataka. Ako individualne procene poprilično odstupaju od ostalih baza podataka, mogu se upotrebiti kao bitan osnov uvećanja efikasnosti krajnje procene kroz umanjenje oskudnih parametara analize (Cempbell, D.J., Lee, C., 1998). Zaposleni se takođe mogu naći i u ulozi ocenjivača neposrednih rukovodilaca što predstavlja osnovu za procenu performansi menadžera (Levinson, H., 1987). Saradnici ili kolege u ulozi ocenjivača imaju specifičnu perspektivu jer ocenjuju kako se određeni zaposleni odnosi prema njima (Latham, G.P., 1986). Prilikom ocenjivanja oni porede performanse zaposlenih na istom hijerarhijskom nivou i u odnosu na sopstvene performanse. Ocene kolega, za razliku od ocena neposrednih rukovodilaca, razmatraju drugačije vrste parametara, postojanije su tokom dužeg perioda i podložnije da izgrade različitost u odnosu truda i karakteristika, usmeravajući se na nužne veštine određenog radnog mesta. U ulozi procenitelja sve češće se nalaze i zaposleni na višim nivoima menadžmenta, klijenti, kupci ali i eksterni ocenjivači (Mohrman, A.M., Resnick-West, S.M., 1989).

Najkompletniji sistem ocenjivanja svakako je sistem od 360 stepeni koji eliminiše greške koje mogu nastati prikupljanjem ocena iz različitih izvora (Dessler, G., 2007). Na osnovu ovog sistema, radnik prima procene o ličnim karakteristikama iz **četiti baze** od *prvog nadređenog, od kolege koji je na nižoj lestvici odlučivanja, od zaposlenih sa jednakim ovlašćenjima i od sebe lično*.

U proceni performasi radnici upotrebljavaju dva bazična koncepta evaluacije i to:

- I **Kvantitativni** - *Objektivne metode* vrše procenu komparativnih karakteristika ljudskih resursa kao što su:
 - količina proizvedenih proizvoda,
 - broj dana odsustvovanja ili kašnjenja ili
 - neki drugi numerički podaci
- II **kvalitativni** - *subjektivne metode* koriste za:
 - procenu personalnih performansi radnika,
 - ocenu ophođenja i evaluaciju učinka zaposlenih.

Takođe, postoje i tri načina za merenje performasi zaposlenih i to:

1. poređenje performasi svih zaposlenih koji se ocenjuju *radi njihovog rangiranja*,
2. poređenje performasi zaposlenih sa definisanim *standardom performansi* i
3. izbor jedne koja najviše odgovara performansama radnika kojeg ocenjuje i *poređenje pojedinca sa definisanim nivoima performansi* (Shuler, R. S., Jackson, S. E., 1995)

Evaluacija kvaliteta ocena performasi podrazumeva prema autorima (Austin, J. T., Vilanova, P., 1992), definisanje kvaliteta ocenjivanja i svrstava ih u četiri osnovna kriterijuma i to:

- I *validnost* – trebalo bi da meri relevantne karakteristike celokupnog posla i da bude oslobođen od spoljnih i unutrašnjih uticaja,
- II *pouzdanost* - podrazumeva stepen slaganja ocenjivača u procesu procene performasi,
- III *sloboda od predubeđenja* – odnosi se na zakonsku pravednost i subjektivnost suda jedne osobe o performansama druge osobe i
- IV *praktičnost* – odnosi se na troškove kreiranja i implementacije samog sistema ocenjivanja performansi.

2.9.2. Nagrađivanje zaposlenih

Jedna od najsloženijih delatnosti u sklopu procesa menadžmenta potencijala zaposlenih je kreiranje i implementacija sistema nagrađivanja, (Dessler, G., 2007). Dok su druge aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (obuka, razvoj karijere itd.) posebno važni za određene radne timove, lični dohodak je važna i glavna stavka za sve ljudske resurse i predstavlja osnovni element motivacije zaposlenih u organizaciji.

Bazična funkcija koncepta nagrađivanja u kompaniji je da izbalansira personalne interese radnika i strateške planove kompanije regrutacijom i zadržavanjem motivisanih pojedinaca, motivisanjem i stimulisanjem radnika u cilju unapređenja personalnih kompetencija i iskustava, podsticaj radnika i stvaranje kulture organizacije gde je radnicima važan učinak iste (Đorđević-Boljanović).

Prema autoru Bogićević Milkić B., (2007) koncept vrednovanja možemo sagledavati iz užeg i šireg konteksta. *Uži kontekst*, sistem nagrađivanja uključuje materijalna i finansijska davanja, položaj i/ili pogodnosti koje rukovodilac pruža radnicima kao nadoknadu za investirani trud. Između radnika i rukovodioca nalazi se relacija interakcije – radnik u kompenzaciji za finansijsku, materijalnu ili druge pogodnosti, pruža tipično ophođenje preporučljivo i neophodno kompaniji u realizaciji njenih planova. U *širem kontekstu*, proces vrednovanja inkorporira i proces evaluacije karakteristika ljudskih resursa, iako procene

mimo namene za unapređenje kompanije, uglavnom poseduju značajnu funkciju pri izračunavanju ličnih dohodaka, nagrada i drugih podsticaja.

Sistem nagrađivanja čine dve vrste nagrada: *materijane* i *nematerijalne* (Bahtijarević Šiber, F., 1999). Novčana vrednovanja inkorporirana su procesom ličnih dohodaka, za razliku od ne finansijskih vrednovanja koja uključuju uvažavanje, inspirativno radno mesto, položaj, prilike za napredovanje i uključuju mentalna vrednovanja za koja radnici misle da ih primaju na radnom mestu.

Sistem ličnih dohodaka označava deo procesa vrednovanja ljudskih resursa u koji su inkorporirana sva finansijska vrednovanja koje menadžer pruža radnicima pri kompenzaciji materijalne nagrade koje poslodavac daje zaposlenima u zamenu za investirani trud (Bogićević Milkić B., 2007). Postoje dva osnovna oblika zarade i to: *direktni* i *indirektni*. Neposredan vid ličnog dohodka uključuje činioce plate koje radnici dobijaju u kešu kao što su:

- Primarna zarada – određuje se na temelju radnog mesta na kom je angažovan radnik odvojeno od njegove efikasnosti,
- Uvećanje primarne zarade u cilju održavanja kreditne sposobnosti – činilac koji obezbeđuje održavanje kreditne sposobnosti zarade na temelju stepena porasta cena na malo ili indikatora porasta ukupnih rashoda života ili bilo kog drugog prediktora za koji se kompanija opredeli i
- Plate koje su uzročno povezane sa karakteristikama – označava segment ličnog dohodka koji se vezuje za učinak individue u realizaciji ciljeva kompanije, učinka sektora ili radne grupe i inkorporiraju različite vrste kratkoročnih ili dugoročnih stimulacija (Rousseau D., 1995).

Posredni vidovi ličnog dohodka uključuju *povlastice* i *povoljnosti*. Povlastice su segment ličnog dohodka čiji je zadatak da radnicima i njihovim familijama osigura bezbednost i uključuju dve kategorije projekta – projekat protekcije radnika u obliku zdravstvene zaštite, penzionog i zdravstvenog osiguranja, osiguranja od povrede na radu i dr., i godišnje odmora. Povoljnosti, na drugoj strani čine indirektni lični dohodak povezan sa položajem i statusnim simbolima kao što su reprezentacija, gratis prehrana, upotreba službenog vozila ili telefona itd.

Prema autorima Gomez – Meija-i, Balkin-u i Cardy-ju (2001) odluka top menadžmenta o izboru osnovnih strateških principa u odnosu na definisane ciljeve (slika br. 25.), najvažniji je segment kreiranja sistema zarada.

INTERNA / EKSTERNA PRAVEDNOST

- Da li zaposleni imaju percepcije o pravednosti unutar kompanije ili će
- Percipirati da je sistem pravedan u poređenju sa ostalim organizacijama?

ODREĐENI DOHODAK / PROMENLJIV DOHODAK

- Da li će zarada biti isplaćivana mesečno kao određeni iznos ili će
- Oscilirati spram određenih performansi?

PERFORMANSE / ČLANSTVO

- Da li će zarada stavljati akcenat na performanse ili će
- Biti vezana za određeni individualni ili grupni doprinos ili će
- Stavljati akcenat na članstvo u organizaciji?

EGILITARIZAM / ELITIZAM

- Da li će postojati jedinstven sistem nagrađivanja sa istim kriterijumima za sve zaposlene ili će
- Biti diferenciran sa posebnim pristupom određenim kategorijama zaposlenih?

UKLJUČIVANJE INFLACIJE / NEUKLJUČIVANJE INFLACIJE

- Da li će se zarade zaposlenih povećavati sa rastom inflacije i time obezbediti održavanje kupovne moći ili
- Se njen uticaj neće uzimati u obzir?

JAVNOST / TAJNOST ZARADA

- Da li će zaposleni imati pristup informacijama o zaradama ostalih zaposlenih i
- Kako se odluke o zaradama donose (politika javnosti zarada) ili ne (politika tajnosti zarada)?

CENTRALIZACIJA / DECENTRALIZACIJA ODLUČIVANJA O ZARADAMA

- Da li će odluke o zaradama biti centralizovane na vrhu ili
- Decentralizovane na rukovodioce organizacionih jedinica?

Slika 25. Izbor osnovnih strateških principa pri formiranju sistema zarada (izvor: (Gomez-Meija, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L., 2001.))

Fer zarada je zarada koju zaposleni smatraju pravednom i može biti interna i eksterna. Interna pravednost podrazumeva da radnici promišljaju da su adekvatno nagrađeni u poređenju sa ostalim radnicima u sklopu kompanije, dok esterna podrazumeva da zaposleni unutar organizacije smatraju da su adekvatno nagrađeni u poređenju sa drugim zaposlenima u sličnim kompanijama. Prilikom izbora između dva tipa pravičnosti u upotrebi su dva koncepta:

- I **Koncept pravične podele** – pretpostavlja da su poslodavac i radnici u odnosu razmene: zaposleni nudi svoj rad, sposobnosti, napor i znanje, u zamenu za određene nagrade. Zarade su osnovni elemenat tih nagrada. Zasniva se na teoriji jednakosti prema kojoj radnici permanentno upoređuju lična investiranja u organizaciju i ono što dobijaju u zamenu kao naknadu. Pravedno su nagrađeni kada su slično ili isto nagrađeni kao njihove kolege na istim ili sličnim radnim mestima.
- II **Koncept/model tržišta rada** – Osnova plata formira se na osnovu ponude i potražnje na tržištu posla. Kada rukovodioci manje vrednuju definisano radno mesto (mala

potražnja određenog profila) a radnici voljni da obave posao za nižu zaradu (puno opcija) samim tim je i niža zarada za određeni rad.

Princip fiksne / varijabilna zarade podrazumeva da u zavisnosti od definisanih kriterijuma, organizacija donosi odluku o isplaćivanju većeg dela plata kao fiksnih ili varijabilnih. Od ukupnoe količine ostvarenih zarada u Americi je oko 10% sveukupnog dohodka promenljivo, za razliku od Japana gde taj procenat iznosi 20%. Međutim, dijapazon oscilira i u zavisnosti od odabranog radnog mesta. Za trgovce promenljivi deo može iznositi i do 100%. Srazmerno, sa većom količinom promenljivog udela u sveobuhvatnom ličnom dohodku dolazimo do spoznaje da na taj način pored rukovodioca i radnik u srazmernoj meri prihvata rizik privređivanja.

Performanse / članstvo - Princip definisanja zarade na osnovu **performansi ili članstva u organizaciji** predstavlja u suštini odluku o odabiru da li da segment dohodka bude spojen sa realizovanim stepenom karakteristika ili da se da li deo zarade vezati za ostvaren nivo performansi ili da se priušti da se dohodak uvećava spram napredovanja u karijeri kompanije. Na ovaj odabir veliki upliv ima kultura kompanije, pretežno se spaja sa manjim kompanijama koje imaju manji broj strukturnih nivoa, brzo napreduju i razvijaju se, stimulišu suparništvo između radnika, poseduju raznolike informacije vezane za budžet, imaju različite podatke za proračun indikatora karakteristika i pod jakim su uticajem suparnika na tržištu.

Javnost / Tajnost zarada podrazumeva odluku o tome da li će informacije biti javne i dostupne svim zaposlenima ili tajne. Rezultati istraživanja pokazuju da kada su plate tajna, zaposleni pogrešno percipiraju visinu plata svojih kolega, saradnika, podređenih i nadređenih (Bogićević Milkić, B., 2007). Takođe, rukovodioci donose odluke o drugačijim raspodelama u slučaju skrivenih dohodaka od ostalih članova organizacije. U suštini skrivenost plata dozvoljava menadžerima da upotrebljavaju raznovrsne, lično izabrane performanse koje su anonimne. Sugerise se da radnici dobiju podatke o najnižem i najvišem dohodku za definisani Preporuka je da se zaposlenima daju informacije o minimalnoj i maksimalnoj zaradi za određenu kategoriju zarada, kakve mogu da im budu pretpostavke po pitanju uvećanja zarada i kako je struktuirana zarada. Niži revolt i povećan kapacitet motivacije potvrđuju radnici involvirani u stvaranje procesa vrednovanja, voljniji da uvažavaju i respektuju proces (Dessler, G., 2007).

Centralizacija / Decentralizacija podrazumeva odluku o hijerarhijskom nivou na kome će zarade biti definisane.

Centralizovan sistem podrazumeva da se odluke donose centralno od odeljenja za ljudske resurse i pogodan je u slučaju suočavanja organizacije sa recesijom pa je važno kontrolisati cenu proizvodnje, u slučaju kada je za organizaciju svrsishodnije da angažuje profesionalca za dohodke, u slučaju učestalih izmena zakonskih okvira pa je neophodno zaposliti profesionalca. Ovaj proces podržava unutrašnju pravičnost, prenebregavajući spoljnu produktivnost dohodaka.

Decentralizovan sistem zarada podrazumeva da odluku o dohodcima stvaraju menadžeri sektora. Rešenje kao takvo je idealno u diverzifikovanim organizacijama u kojima se menadžerima prepuštaju odluke, što predstavlja ukupnu strategiju odeljenja za ljudske resurse. Ovaj način narušava internu pravednost jer se zaposleni u jednoj kompaniji nagrađuju prema različitim kriterijumima.

Kao što je već i navedeno pored materijalnih i nematerijalnih nagrada čiji kriterijumi su specifični i jedinstveni u svakoj organizaciji sistem nagrađivanja podrazumeva i **kratkoročne i dugoročne stimulacije**. *Kratkoročne stimulacije* teže da ohrabre radnike na realizaciju određenih uspeha kratok perioda, uglavnom je u upotrebi vremenski okvir od jedne godine i obuhvataju: bonuse, stimulacije i raznolike kategorije ličnih i timskih nagrada. *Dugoročne stimulacije* daju se na period duži od jedne godine i imaju za cilj da motivišu zaposlene na

povećanje vrednosti organizacije u dužem roku i obuhvataju učešće u vlasništvu, kupovina akcija, pravo na dobit usled povećanja cena akcija i dr.

2.10. Strateški menadžment ljudskih resursa

Kao treća razvojna etapa menadžmenta ljudskih resursa prema istraživačima iz različitih vremenskih perioda od Dayer-a, Golden-a i Ramanujam-a (1985) preko Legnick-Hall-a (1990) i Schuler-a (1992) do Guest-a (1999), svi imaju indentičan stav da je strateški menadžment ljudskih resursa usmeren je na objedinjavanje delovanja menadžmenta ljudskih resursa sa sistemom strateškog menadžmenta, usklađivanjem i simbiozom angažovanosti u kompaniji, potvrdu prethodno navedenim istraživačima dali su i radovi Schuler-a i Jackson-a (1987), Baird (1988) i Wright-a i Snell-a (1991). Za razliku od kadrovske menadžmenta koji je bio usmeren na razvoj pojedinih aktivnosti u organizaciji i smanjenje troškova rada, i menadžmenta ljudskih resursa fokusiran je prema Schuler-u i Walker-u (1990) na određivanje i unapređivanje sistema i postupaka u cilju razrešavanja teškoća vezanih za proces rada ljudskih resursa, *strateški menadžment ljudskih resursa* po Butler-u (1991) zaposlene doživljava i kao bazu *suparničkog vođstva*, tačnije usmerava fokus sa minimalne na maksimalnu orijentaciju. Makro perspektiva strategijskog menadžmenta ljudskih resursa ima za cilj da analizira uticaj postojećeg sistema i razvije odgovarajući sistem, koji karakteriše određena struktura elemenata procesa menadžmenta ljudskih resursa, usklađena sa strategijskim ciljevima organizacije a sve u cilju sticanja konkurentne prednosti.

Sam koncept strategijskog menadžmenta ljudskih resursa svoju rasprostranjenost stekao je unapređenjem koncepta Harvardske obrazovne ustanove u kome je prvi put prepoznat uticaj različitih interesnih grupa prema Beer-u (1984) na ophođenje i efikasnost radnika, uticaj faktora okruženja na modelovanje taktike potencijala ljudi. U tom smislu, istraživanja su nastavljena u smeru poistovećivanja taktike kompanije i taktike potencijala zaposlenih što uključuje celovito staranje za koncepciju, značaj, kulturu, performanse, predanost, efikasnost i napredovanje. Ukoliko se uzme u obzir prethodno navedeno, strategijski menadžment ljudskih resursa može se tumačiti, kao sastavni deo taktike kompanije koji je prema Armstrong-u (2008) *pretežno fokusiran na pribavljanje obrazovanih, usmerenih i visoko stimulisanih zaposlenih težeći ostvarenju taktika kompanije* što se postiže uvezivanjem taktika potencijala ljudi sa taktikama kompanije ili kao specifična taktika fokusirana na unapređenje potencijala zaposlenih kao najvažnijeg generatora tržišnog preimućstva.

Uspešnost bilo kog delovanja menadžera ljudskih potencijala povezana je sa ostalim delovanjima u kompaniji i ako se sva delovanja uvežu u glavni celovit proces, učinak tog procesa biće mnogo značajniji od učinka individualnih delovanja (Delery, 1998). Oprečan stav ovoj tvrdnji sastoji se u određivanju težišta taktike menadžmenta ljudskih potencijala kao šablona očekivanih delovanja menadžera ljudskih potencijala (Wright, P.M. & McMahan, G.C., 1992). Po mišljenju istraživača i njihovom slaganju na tu temu, strukturalna strategija je mnogo bolja od usmerenja na funkciju individualnih delovanja. Mada usvajanje ove strategije otvara glavno pitanje vezano za precizno određenu i jasno definisanu konstrukciju koncepta.

U dosadašnjim istraživanjima strategijskog menadžmenta ljudskih resursa brojni modeli i pristupi oslikavaju korelaciju između taktike kompanije i taktike ljudskih potencijala (Derek

Torrington, Laura Hall & Stephen Taylor, 2008.). Od modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa mogu se razlikovati sledeći:

- **Sistem izolovanog prilaza** – relacija taktike kompanije i taktike ljudskih potencijala u ovom sistemu nepostoji,
- **Sistem uklapanja** – kompanija identifikuje bitnost zaposlenih i taktiku ljudskih potencijala definiše sa težnjom realizacije taktike kompanije,
- **Model dijaloga** - u kome se naglašava potreba za dijalogom između strategijskog menadžmenta i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala kao izjednačenih kompanjona u realizaciji taktika kompanije,
- **Multidisciplinarni sistem** - u kome se zaposleni posmatraju kao glavni činilac u ostvarivanju tržišne pozicije kompanije, i
- **Model zasnovan na ljudskim potencijalima** - u kome se taktika ljudskih potencijala posmatra kao glavna.

Ukoliko se pažnja usmeri na karakteristike navedenih modela može se uočiti da prvi model odgovara fazi kadrovske menadžmenta, modeli razgovora i integrisanja pripadaju razvojnoj etapi menadžmenta ljudskih potencijala, dok multidisciplinarni sistem i sistem baziran na ljudskim potencijalima, pripadaju etapi strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala.

U zavisnosti od pristupa strategijskom menadžmentu ljudskih resursa razlikuju se sledeća tri pristupa (Derek Torrington, Laura Hall & Stephen Taylor, 2008.):

- I **Univerzalistički pristup** ili *pristup najbolje prakse* – zasniva se na hipotezi da važe raznovrsne kategorije delovanja sistema menadžmenta ljudskih potencijala: izvesnost angažovanja, ciljano angažovanje, socijalističke radne grupe, edukacija i unapređenje ljudskih potencijala, umanjeње proceduralnih disproporcija, prenošenje iskustava, vrednovanje spram efikasnosti. Njihova upotreba za cilj ima povećano privređivanje kompanije.
- II **Prostorni prilaz** – zasniva se na hipotezi da se taktika ljudskih potencijala usklađuje situaciji, okolini i vrsti kompanije.
- III **Potencijalni prilaz** – zasniva se na hipotezi promatranja kompanije koja kreće od potencijala. Kao ključni generator tržišne prednosti smatra se kvalitet ljudskih potencijala, po tome kompanija taktiku bazira na unapređenju kompetencija zaposlenih, iskustava i stručnosti u kraćem period vremena od suparnika, tj. akcenat je na taktici unapređenja profita ljudi (Barney, J. B., 1991).

Razvojem modela, kao i razvojem pristupa strategijskom menadžmentu ljudskih resursa, nije u potpunosti razjašnjena veza između strategijskog menadžmenta ljudskih resursa i sticanja konkurentske prednosti ali je otvoren novi pravac istraživanja systemske perspektive koji podrazumeva definisanje različitih ciljeva i elemenata sistema strategijskog menadžmenta ljudskih resursa (Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E.E., 2006). Od sistema strategijskog menadžmenta ljudskih resursa tokom godina izdvojili su se sledeći sistemi:

1. Proces ostvarenih rezultata (Becker, B.E. & Huselid, M.A., 1998),
2. Procesi menadžmenta ljudskih potencijala u cilju ojačavanja profita od ljudi (Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr., J. W., & Lepak, D. P., 1996),
3. Procesi maksimalnog angažovanja radnika (Lawler, E. E. III, & Jenkins, G. D., Jr., 1992),
4. Procesi kompleksnih delatnosti menadžmenta ljudskih potencijala (McGrath, R. & Koch, M., 1996) i
5. Procesi usmereni na privrženost radnika (Lepak, D.P. & Snell, A.S., 2002) (Arthur, 1992).

Svi navedeni sistemi u odnosu na svoje definisane ciljeve kao što su ostvarenja visokog učinka zaposlenih ili jačanje ljudskog kapitala ili visoko učešće i jačanje posvećenosti zaposlenih, prema grupi autora (Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E.E., 2006), razvili su svoje specifične aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa koje doprinose njihovoj realizaciji imaju tri polja delovanja i to:

- I Procesi usmereni ka efektima na iskustva, kompetencije i stručnosti radnika,
- II Procesi usmereni ka efektima motivisanosti, entuzijazam i pregalaštvo, i
- III Procesi usmereni ka efektima sposobnostima doprinosa radnika.

U okviru rada pažnja je usmerena na okvir sistema autora Bassi L., i McMurrer, D., (2007), koji omogućava menadžerima procenu stanja ljudskih resursa, njihovu upotrebu u predviđanju organizacionog učinka i služi kao vodič za ulaganje u ljudske resurse. Autori su identifikovali i razvili pet osnovnih kategorija modela za procenu stanja ljudskog kapitala i to:

1. *praksa liderstva,*
2. *posvećenost zaposlenih,*
3. *dostupnost znanja,*
4. *optimizacija radne snage i*
5. *kapacitet učenja.*

U okviru svih pet razvijenih kategorija autori su identifikovali dvadeset i tri (23) pripadajuće aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa na osnovu kojih se mogu identifikovati snage i slabosti ljudskih resursa u organizaciji. U odnosu na definisani cilj sistema poboljšanja ili pogoršanja učinka organizacije, direktno se može povezati sa primenom navedenih aktivnosti.

Navedeni autori kao ključne kategorije modela koje su identifikovali istraživanjem navode sledeće:

- I PRAKSE LIDERSTVA U ORGANIZACIJI** – podrazumevaju sposobnost menadžera i lidera da optimiziraju ljudski kapital u organizaciji upravljanjem komunikacijom, učinkom, povratnim informacijama, izgradnjom poverenja i praktikovanjem ključnih organizacionih vrednosti. Sam koncept liderstva postao je jako važan u današnjem poslovanju organizacija uzimajući u obzir da se i od menadžera i od lidera u organizacijama očekuje da preuzmu ulogu u menadžmentu ljudskih resursa. Efektivno liderstvo zavisi od specifičnog stila liderstva ili situacije, složenosti zadataka, nivoa autoriteta lidera, stava, zrelosti i sposobnosti zaposlenih u organizaciji (Sosik, J. J., Godshalk, V. M., i Yammarino, J. F., 2004). Većina lidera i menadžera veruje da je osnovna svrha uticaja na zaposlene sticanje socijalnog priznanja i shodno tome liderstvo u upravljanju organizacijama podrazumeva veštine i sposobnosti pozitivnog uticanja na zaposlene i sposobnosti u pomaganju zaposlenima da prepoznaju sopstvene potencijale (Kupers, W., Statler, M., 2008), što se može postići kreiranjem snažne međusobne veze između lidera i zaposlenih koja ima za cilj da zaposlenima stavi do znanja njihovu vrednost u organizaciji (Kelly, M. H., 2007). Kao što se može i primetiti iz navedenog, prakse liderstva u organizaciji utiču na brojne aktivnosti u procesu menadžmenta ljudskih resursa i zato su nezaobilazna kategorija koja se uzima u obzir prilikom procene učinka organizacije i sticanja konkurentne prednosti,
- II POSVEĆENOST ZAPOSLENIH** - uključuje pozitivno mišljenje radnika ne prema radnom mestu, nego ka kompaniji u celini ili u odnosu na pojedine osobe u njoj (Robbins, S., 2003). Parametri uticaja na stepen privrženosti kompanije deli se u pet skupova:

- a. **Parametri radnog mesta** – Viši stepen radne nezavisnosti, uvećana mogućnost školovanja, edukacija, prosperiranje na radnom mestu, niži nivo profesionalnosti i konkretizacije performansi radnog mesta koje na osnovu analiza, daju povećanu privrženost radnika.
- b. Druga grupa faktora – odnosi se na **vrstu vrednovanja** koje su u ponudi radnicima i vrše uticaj na nivo privrženosti. Potvrđeno je da je uvećana privrženost radnika u organizacijama koje omogućavaju raznovrsne načine učestvovanja radnika u raspodeli dohodka.
- c. Treća grupa faktora – odnosi se na **mogućnosti zapošljavanja**
Mogućnost zapošljavanja je od značaja na spten privrženosti jer se očekuje od radnika sa umanjenim sposobnostima angažovanja na drugom poslu poseduju viši nivo privrženosti.
- d. Četvrta grupa faktora – **relacija kompanije u odnosu na nove radnike** može izvršiti uticaj na nivo privrženosti, jer nebriga i rigidan odnos kompanije prema novim radnicima kod njih stvara niži stepen privrženosti.
- e. Peta grupa faktora – **personalne osobine radnika** imaju uticaj na privrženost radnom mestu. Tokom godina provedenih u kompaniji i godina života raste nivo privrženosti radnom mestu, kao i usled povećanja depozita radnika dolazi do povećanja stimulacija, ali se upravo usled toga mogućnosti radnika za angažman na drugom poslu umanjuju.

III DOSTUPNOST ZNANJA – istorijska tranzicija ka dobu, društvu i radnicima znanja uporedo sa usklađivanjem poslovanja sa brojnim promenama i tehnologijama podrazumeva kreiranje društva koje može to znanje maksimalno da iskoristi i prenosi sa generacije na generaciju. Upravo sposobnost upravljanja tim znanjem kako društva u celini tako i organizacija, predstavljaće ključni faktor u sticanju konkurentske prednosti (Drucker, P., 2010). Nemogućnost kreiranja efektivnih metoda, procesa i kanala za transfer i unapređenje prošlih znanja i iskustava zaposlenih od presudnog je značaja za posvećenost zaposlenih u organizacijama. Prema autorima Bassi, L., McMurrer (2005), organizacije da bi bile efikasne moraju da razviju procese koji omogućavaju pristup znanju i transfer znanja unutar organizacije istovremeno negujući posvećenost zaposlenih.

IV OPTIMIZACIJA RADNE SNAGE – podrazumeva sposobnost razvijanja i zadržavanja ljudskih resursa u organizaciji pomoću strategije koja je usmerena na povećavanje zadovoljstva zaposlenih i njihove motivacije za rad. Takođe, za uspešnu optimizaciju menadžmenta ljudskim resursima neophodno je uspostavljanje kontrolnih mera koje će analizirati ekonomske indikatore, profitabilnost radnika i koje će osigurati zakonsku osnovu i kulturu organizacije, odgovarajuću za sprovođenje određene taktike potencijala ljudi.

V KAPACITET UČENJA – sposobnost usvajanja, primene znanja i brzina adaptiranja promenama, što je takođe jedna od kategorija, za koju su istraživanja pokazala da je ključna u sticanju konkurentske prednosti (Dickson, P. R., 1992). Kapacitet učenja posmatra se kao jedan od organizacionih resursa čiji je osnovni zadatak usmeren na ukupnu organizacionu sposobnost učenja, sposobnost organizacije da se menja, inovira i da se kontinuirano unapređuje. Odnosno, kapacitet učenja vezan je za metod na koji individue (i organizacije kao skup pojedinaca i timova) prepoznaju, usvajaju i koriste znanje (Asiyai, I. R., 2013), što predstavlja osnovu za unapređenje operativne efikasnosti, stimulisane inovacija i povećanje fleksibilnosti (Adelowokan, A. O., 2012).

Kategorije okvira	PRAKSE LIDERSTVA	POSVEĆENOST ZAPOSLENIH	DOSTUPNOST ZNANJA	OPTIMIZACIJA LJUDSKIH RESURSA	KAPACITET UČENJA
AKTIVNOSTI PROCESA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	KOMINIKACIJE – otvorena komunikacija menadžmenta prema zaposlenima	DIZAJN POSLA – dobro definisani opis i specifikacija posla	DOSTUPNOST – informacije i obuke vezane za posao su konstantno dostupne	PROCESI – dobro definisani poslovni procesi i efektivne obuke	INOVACIJE – kultura koja neguje predloge i inovacije u radu
	INKLUZIVNOST – saradnja menadžmenta i zaposlenih u postavljanju ciljeva	POSVEĆENOST – sigurnost posla, prepoznat doprinos svakog zaposlenog u radu i mogućnost napredovanja	SARADNJA – negovanje i omogućavanje timskog rada	USLOVI RADA – moraju da podržavaju visoke učinke zaposlenih	OBUKA – obuke su praktične i u skladu sa realizacijom postavljenih ciljeva
	VEŠTINE RUKOVOĐENJA SUPERVIZORA – menadžeri neguju odnos podrške prema zaposlenima u realizaciji ciljeva i pružaju povratne informacije	VREME – ravnomerno opterećenje zaposlenih koje pretpostavlja dovoljno vremena za kvalitetno obavljanje posla	DELJENJE INFORMACIJA – iskustva najbolje prakse se dele i unapređuju kako između zaposlenih tako i između funkcija u organizaciji	MERENJE – visoki učinci se očekuju i nagrađuju se prema definisanim kriterijumima	RAZVOJ – definisani planovi razvoja karijere
	VEŠTINE RUKOVOĐENJA MENADŽERA FUNKCIJA – obezbeđuju povratne informacije i neguju odnos poverenja sa podređenima	SISTEMI – posvećenost zaposlenih se kontinuirano procenjuje	SISTEMI – informacije su dostupne svim zaposlenima	REGRUTOVANJE I SELEKCIJA – novozaposleni se zapošljavaju zbog veština, znanja i sposobnosti i imaju dobar program orijentacije	VREDNOST I PODRŠKA – lideri promovišu vrednost učenja
	SISTEMSKO LIDERSTVO – razvijanje efektivnih i efikasnih poslovnih sistema			SISTEMI – efektivni programi merenja učinka zaposlenih	SISTEMI – učenje u organizaciji uključuje i obuku i razvoj zaposlenih

Slika 26. Hodogram sistema menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na širinu posmatranog sistema (izvor: (Bassi, L. & McMurrer, D., 2005.))

U okviru svih pet razvijenih kategorija autori su identifikovali 23. pripadajuće aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa, prikazanih na slici br. 26. kojima se mogu identifikovati snage i slabosti ljudskih resursa u organizaciji. U suštini poboljšanje ili pogoršanje učinka organizacije može se direktno povezati sa primenom navedenih aktivnosti.

Bez učenja nema ni razvoja što podrazumeva da u organizacijama mora postojati izgrađena kultura učenja, izazovni zadaci za zaposlene, mentorski programi za unapređenje veština i znanja, pomoć zaposlenima u identifikovanju i realizaciji ciljeva, podrška za uspostavljanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života itd. (Scandura, A. T., 2007).

2.11. Zadovoljstvo korisnika

Zadovoljstvo korisnika predstavlja osnovni cilj poslovanja svih organizacija koji za posledicu ima povećanje profita i tržišnog učešća a samim time i sticanje konkurentske prednosti (Little, E., Marandi, E., 2003). Kada se govori o korisnicima proizvoda ili usluga, prvenstveno se misli na krajnje korisnike koji kupuju određeni proizvod ili uslugu, ali korisnika u poslovnim procesima organizacije ima više i od njihovog zadovoljstva i mogućnosti zadovoljenja potreba i ciljeva zavisi i uspeh celokupne organizacije (Dess, Lumpkin, 2007). Treba naglasiti da u poslovanju organizacije postoje interni i eksterni korisnici koji se u literaturi o menadžmentu nazivaju i stejkholderi ili zainteresovane strane i definišu se po Freeman-u (1984) kao timovi ili individue koji se nalaze pod uticajem ili mogu da budu, pri ostvarivanju strategije procesa kompanije. Unutrašnje zainteresovane strane sačinjene su od tri bazična skupa elemenata: *akcionar, direktor ili gazda, rukovodioci, zaposleni, sindikalne organizacije i dr.* Ovi skupovi nisu kompaktni, jer se uglavnom u sklopu istih formiraju podskupovi raznorodnih tipova i modela unutrašnjih oligarhijskih grupacija, kao što je: više, srednje i linijsko rukovodstvo, činovnici i zaposleni u proizvodnji, više, srednje i niže kompetentni zaposleni i dr. Spoljne zainteresovane strane su saveznici sa kojima kompanija uspostavlja različite odnose vezane za posao: potrošači, proizvođači, poslovne banke i sl., organi državne uprave, biznis udruženja i slični poslovni subjekti. Zainteresovane strane razlikuju se od kompanije do kompanije i poseduju drugačije težnje koje treba usaglasiti i obično, vođenje raznovrsnih interesa stejkholdera, odgovoran je i kompleksan problem koji podrazumeva sveobuhvatniju procenu (Mašić, B., i dr., 2007). Dešava se da ono što je profit jedne skupine, bude u disproportiji sa interesima druge. Radnici očekuju veće plate, što na osnovu kriterijuma, umanjuje dobit. Potrošači i mogući komintenti servisa kompanije očekuju maksimum od kupovine, kraći vremenski period dostave i bolji standard po manjoj ceni, što može da uveća utrošak i umanjiti dobit. U okviru rada pažnja će biti usmerena na detaljnije objašnjenje pojma zadovoljstva dve grupe korisnika proizvoda odnosno usluga i to zaposlenih i kupaca.

Što se tiče zadovoljstva zaposlenih kao sastavnog elementa procesa menadžmenta ljudskih resursa, o čemu je detaljnije pisano u prethodnim poglavljima, u smislu korisnika usluga, prema autoru Bradly, F., (2005), usko je povezano sa konceptom internog marketinga u organizaciji. Takođe, autor Milisavljević, M., (2001), pri evaluaciji modela unutrašnjeg menadžmenta upotrebljava analizu ciljeva menadžmenta potencijala ljudi, tj. motivaciju radnika i stvaranje sistema potencijala ljudi koji omogućuju najveći stepen kvaliteta celokupnih relacija. Radnici treba da budu podstaknuti da sprovode projekat zadovoljstva kupaca (Milisavljević, M., 2001). Unutrašnje brendiranje obuhvata kreiranje, unapređenje i obnavljanje interne kulture funkcionisanja, koja pomaže i podržava realizaciju planova organizacije. Bazične težnje unutrašnjeg marketinga obuhvataju uspeh pri ostvarivanju ozadataka radnika u cilju realizacije planova organizacije, podržavanje radnika da zadatke izvršavaju kao profesionalci usmereni na kupce i fokusirani na efikasnost proizvoda/usluge, regrutovanje i angažovanje kvalitetnih potencijala zaposlenih, i usmereni na komintente

organizacije. Poenta unutrašnjeg brendiranja sastoji se u tome da je prekidač za postizanje odgovarajućih rezultata rada u formiranju srećnih, stimulisanih radnika usmerenih ka esternim komitentima. Zavisnost između motivacije i privrženosti ljudskih resursa i zadovoljstva klijenata ukazuje na afirmativnu simbiozu jer dolazi do porasta konkurenčnosti sa porastom vernih potrošača, a to ukazuje da je važno investirati dodatni trud u negovanju odličnih relacija na duge staze sa trenutnim komitentima, u smeru izgradnje i jačanja kooperacije. Takođe, *do porasta vernosti potrošača dolazu usled zadovoljenja njihovih potreba, a do porasta zadovoljenja potreba dolazi sa podizanjem performansi ponude van planiranog. Ta vrsta upotrebljivosti biće proizvedena isključivo od ispunjenih i podstaknutih radnika koji svoje radno mesto i ciljeve istog izuzetno dobro razumeju.* Ako radnici imaju poverenje u kulturu kompanije, onda su ohrabreni i podstaknuti da se angažuju jače a time je i njihova privrženost kompaniji uvećana (Bradley, F., 2005). U spoljnom ambijentu organizacije rezultati realizacije taktike akumuliranja potrošača u direktnoj su sprezi sa stepenom zadovoljstva korisnika artiklima/pruženom uslugom, dok su u unutrašnjem ambijentu organizacije rezultati taktike akumuliranja ljudskih resursa u direktnoj vezi sa stepenom zadovoljstva radnim mestom, tačnije zavise od performansi unutrašnjih usluga, što je bazičan cilj strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama.

Što se tiče zadovoljstva kupaca kao korisnika proizvoda ili usluga organizacije, oni se ne posmatraju kao obični konzumenti artikala / usluga. U savremenim uslovima poslovanja proizvodnja je značajno olakšana, ali je samim tim prodaja artikala otežana usled povećane konkurencije na tržištu. Sistem školovanog potrošača, podrazumeva daleko više od klasičnog dijapazona artikala, iza čega se nalazi osoba potpuno nevažna za njega. Isključivo je važan brend i sistem delovanja kompanije, kakvu relaciju gradi u odnosu na ljudske resurse, kakva je relacija ka posebnim grupama potrošača, da li je kompanija ekološki osveštena, učestvuje li u kampanjama podrške političkih aktivista i dr. Pobrojani činiooci kao i mnogi drugi, utiču na razlikovanje ponude kompanije spram drugih, ali oni koji mogu diferencirati ponudu organizacije u odnosu na druge, ali i mogu i da je dovedu u inferiorni, zaostali položaj na tržištu čak iako ima superioran proizvod. Zadovoljstvom kupaca kao kategorije eksternih korisnika, bavi se koncept menadžmenta odnosa sa kupcima (CRM-Customer Relationship Management) koji predstavlja taktiku u cilju edukacije o potrebama, stavovima i ophođenju potrošača, sa težnjom izgradnje još veće povezanosti i podizanja odanosti potrošača, u cilju uvećanja ukupnog dohodka kompanije (Mašić, B., i dr., 2007). Ovaj sistem obuhvata strategiju, šanse i prateću tehniku neophodne da kompanija deluje preko razvijanja relacija sa kupcima. Na porast značaja menadžmenta odnosa sa kupcima (Kotler, F., Keller, K. L., 2006) uticala su tri osnovna uzroka i to:

1. Prebacivanje težišta sa artikla na potrošača,
2. Prebacivanje sistemskog oglašavanja na personalno oglašavanje „jedan na jedan“ i
3. Unapređenje digitalne industrije.

Moćne kompanije fokusirane na potrošače imaju sledeći sled strateških ciljeva: prvo su na listi potrošači i njihove primećene potrebe, potom ljudski resursi koji vrše korespondenciju sa potrošačima i realizuju potrebe istih, zatim rukovodioci srednjeg nivoa odlučivanja koji teže da pomognu rukovodiocima i radnicima angažovanim u usluživanju potrošača, i na samom kraju prioriteta je vrh kompanije tj. direktori i rukovodioci najvišeg ranga čiji je zadatak da brinu o sveukupnom napredovanju kompanije i pruže pomoć rukovodiocima nižeg ranga ispod sebe. Navedena hijerarhija autoriteta karakteristična je za organizacije orijentisane ka kupcima i potpuno u suprotnosti sa tradicionalnom u kojoj su kupci bili na dnu hijerarhije (Kotler, F., 2006). Iako postoji nekoliko komercijalnih programskih paketa za upravljanje odnosima sa kupcima na tržištu koji podržavaju organizacionu strategiju, to ne podrazumeva

tehniku kao takvu, već fundamentalnu promenu kompanijskih teorija gde je iskazan akcenat na kupca. Prema istraživanju autora Reichheld, E. F., (1996), odnosi sa kupcima predstavljaju značajan intelektualni kapital organizacije koji utiče na njen ekonomski ishod jer privlačenje novih potrošača može dovesti do mnogostruko više uvećanih rashoda, nego očuvanje trenutne klijentele. Prema nekim procenama istraživača došlo se do brojki da kompanija u toku jedne godine ima gubitak od oko 10% potrošača, i ako se nivo gubitka potrošača umanjuje za 50%, dohodak te kompanije se može povećati u rasponu od jedne četvrtine do 85%, sve zavisi koja je grana industrije po sredi.

Menadžment odnosa sa kupcima predstavlja usklađivanje politike kompanije, njene koncepcije i kulture, podataka o korisnicima i digitalnim tehnikama, sa težnjom da se pri svakoj relaciji sa komitentom ispune potrebe istog u cilju realizacije dobrobiti kompanije i ostvarenja maksimalnog profita.

2.12. Medijske organizacije i ljudski resursi

Organizacije koje posluju u industriji medija, kao i organizacije u drugim industrijama, imaju svoje specifičnosti koje određuju najpogodnije sisteme upravljanja sa ciljem sticanja konkurentne prednosti. Međutim, i medijske organizacije posluju po istom principu kao i druge organizacije.

Studija autora Redmond-a, J. W., (2006) bavila se ispitivanjem stanja funkcije menadžmenta ljudskih resursa u medijskim organizacijama i dovela je do zaključka da postoji potreba detaljnijih istraživanja aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i njihovog uticaja na učinak, boljeg razumevanja realnih potreba zaposlenih u medijima, jer njihov posao ne porazumeva standardne forme rada i mehanizama koji se koriste u organizaciji kao podrška zaposlenima. Od njegovog istraživanja veoma mali broj autora se bavio uticajem strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u medijskim organizacijama (Becker, L., Vald, T., i Martin, H., 2006., Adams-Bloom, T., 2009) i do pre samo tri godine odnosno 2016.-te godine postojalo je tri uticajna časopisa koja su se bavila ovom temom časopis za ekonomiju medija, međunarodni časopis o upravljanju medijima i časopis za medijsko poslovanje²¹. Autori Achtenhagen, L., (2016) i Mierzejewska, B., (2011) su pregledom navedenih časopisa utvrdili da se većina istraživanja bavi usputno funkcijom menadžmenta ljudskih resursa u medijskim organizacijama u smislu definisanja preporuka na osnovu diskusija (Berke, L. H., 2011., Bartosova, D., 2011., Beatzgen, A., i Troop, J., 2015), na osnovu sopstvenog iskustva (Joseph, A., 2011) ili intervjua sa menadžerima za ljudske resurse ali u kontekstu saradnje sa drugim organizacijama (Pathania-Jain, G., 2009). Ipak, postoje i malobrojna istraživanja koja su usmerena na ulogu funkcije menadžmenta ljudskih resursa u medijskim organizacijama kao što je istraživanje autora Becker, L., Vlad, T., i Martin, H., (2006) koji su ispitivali uticaj promena u američkim štampanim medijima na tržište rada i trendove zapošljavanja i došli do zaključka da veliki dnevni štampani mediji zapošljavaju isključivo novinare sa iskustvom. Ovaj trend ukazuje da medijske organizacije moraju da ulažu u obuku i razvoj svojih zaposlenih ukoliko žele da zadrže iskusnije novinare koji su upoznati sa korišćenjem novih tehnologija na poslu. Istraživanje autora Adams-Bloom-a, T., (2009) bilo je usmereno na

²¹ The Journal of Media Economics, International Journal on Media Management i Journal of Media Business Studies (engl.) – časopis za ekonomiju medija, međunarodni časopis o upravljanju medijima i časopis za medijsko poslovanje - nazivi časopisa koji se bave problematikom menadžmenta ljudskih resursa u medijima

primenu sistema visokog učinka u medijskim organizacijama i pokazalo je da se aktivnosti podele profita, povratnih informacija i nematerijalnog nagrađivanja više vrednuju i primenjuju u odnosu na aktivnosti profesionalnog razvoja. Ovim studijom zaključeno je da se vrednovanje uspeha sistemom visokog učinka isključivo vezuje za povećanje produktivnosti ili profita, što podrazumeva dalja istraživanja o načinima na koje učinak poboljšava profitabilnost medijskih organizacija.

Istraživanje autora Dekoulou-a, Pühringer-a, Georgakarakou-a i Tsourvakas-a (2010) bavilo se uticajem organizacione kulture učenja na poboljšanje učinka novinara i to naročito onih koji imaju želju za daljim usavršavanjem i napredovanjem u karijeri. Autori su u istraživanju definisali aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa koji direktno utiču na učinak ovih zaposlenih čime su i potvrdili značaj sistemskog pristupa u menadžmentu ljudskih resursa medijskih organizacija.

Okruženje medijskih organizacija uglavnom karakteriše uticaj tehnoloških promena sa kojima treba da usklade svoje pristupe u upravljanju zaposlenima (Shameem, A., i Khan, B. M., 2012). Uglavnom procesi regrutovanja, zadržavanja zaposlenih i upravljanja učinkom nemaju nekih specifičnosti u medijskoj industriji ali kompetencije menadžmenta u upravljanju talentima, primeni digitalne tehnologije koje se konstantno razvijaju, kao i kontinuirane inovacije jako utiču na tradicionalne funkcije menadžmenta ljudskih resursa (Artero, J., i Manfredi, J., 2016). Ono što brojni autori (Reeves, M., i Deimler, M., 2011., i Reeves, M., Love, C., i Nishant, B., 2012) ističu kao jako važno za organizacije u medijskoj industriji je adaptacija. Navedeni autori su isitivali mogućnost promene u američkoj medijskoj industriji u periodu između 2005. i 2011.-te godine i došli su do zaključka da u navedenom vremenskom periodu usled turbulencija u potražnji, konkurenciji i profitu, samo organizacije koje su uspele da identifikuju i usvoje promene iz okruženja, stekle veće tržišno učešće. Ono što je najvažnije u ovom istraživanju je da su sve organizacije „DirecTV“, „Time Warner Cable“ i „The Walt Disney Co“, koje su se bolje adaptirale promenama, istakle ključnu ulogu menadžmenta ljudskih resursa kao strateškog partnera u realizaciji superiornih poslovnih performansi (Wang, C.Y., Jaw, B.B., Tsai, C.H., 2012).

Kao četiri ključne teme u medijskim organizacijama izdvojile su se:

1. Rastući broj medijskih konglomerata ali i smanjenje broja zaposlenih u smislu smanjenog angažovanja zaposlenih u stalnom radnom odnosu i zapošljavanjem sve većeg broja tzv. freelensera²² (Deuze, M., 2011). Promene u ugovorima o radu, „outsourcing“ kao i „downsizing“ utiču na promenu i primenu aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa kao što su regrutovanje, zadržavanje zaposlenih, procena učinka itd., jer ne postoje stalno zaposleni na koje su politike pravila i zakonske regulative primenjive na iste načine (Lowe, G. F., 2016). Nemogućnost primene razvoja i obuke takvih zaposlenih, može se posmatrati kao ušteda, mada su istraživanja pokazala da organizacije koje omogućavaju obuke i razvoj honorarno zaposlenim medijskim radnicima, povećavaju njihov učinak i posvećenost organizaciji (Sobral, F., Lopes, S., Chambel, M. J., & Castanheira, F., 2016).
2. Inovacije u tehnologiji utiču na poslovanje medijskih organizacija još od prelaska analognih na digitalne sisteme 1990.-tih godina i ukazuju na značaj obuke i razvoja zaposlenih (Artero, J., i Manfredi, J., 2016). Online obuke takođe predstavljaju izazov za

²² freelancer (eng.) – „slobodnjak“ na srpskom je onaj koji obavlja freelens posao. Freelens posao označava autonoman, prilagodljiv posao u programima više kompanija, za razliku od stalnog zaposlenja u organizaciji. Uglavnom je to rad vezan za privatni prostor, mada nužno nemora biti. Slobodnjaci imaju mogućnost da budu angažovani na programima različitih obima i dužina trajanja, u skladu sa kompetencijama slobodnjaka i zahtevima kompanije. Radno vreme i pauze sami planiraju.

primenu strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u medijskim organizacijama kao što su pojedinačni stavovi i mogućnosti usvajanja znanja (Venkatesh i dr., 2003).

3. Društveni uticaj internih i eksternih stejkholdera je postao priznat u dobu socijalnih medija i medijske organizacije moraju uzeti u obzir njihove ciljeve prilikom upravljanja promenama u organizaciji (Troise, C., & Camilleri, M. A., 2020). Kao jednu od mera za upravljanje uticajem internih stejkholdera, medijske organizacije implementiraju aktivnosti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa i to povećanjem posvećenosti zaposlenih. Istraživanja posvećenosti internih stejkholdera kao što su zaposleni, pokazala su da zaposleni žele da se njihovo mišljenje uvažava u pitanjima koja se tiču kako njih kao pojedinaca u procesu rada, tako i organizacije kao celine (Ruck, K., Welch, M., Menara, B., 2017). Za razliku od njih, eksterni stejkholderi kao što su klijenti imaju očekivanja koja se tiču usluga, imidža ali i društvene odgovornosti organizacije, koji ukoliko nisu ispunjeni, negativno utiču na posvećenost (Golob, U., Podnar, K., 2011).

4. Kako brojna generacija baby boomer-a²³ u procesu rada utiče na način i vreme napuštanja radnog anagažmana planiranje ljudskih resursa više ne podrazumeva tradicionalne aktivnosti. Na primer, u neprofitnim organizacijama koje su želele da angažuju penzionisane radnike, došli su do zaključka da većina njih u suštini i nije penzionisana, jer već rade honorarno (Loretto, W., Vickerstaff, S., 2015). Obzirom na to da se radni vek produžava, medijske organizacije se suočavaju sa činjenicom da će na raspolaganju imati zaposlene sa bogatim tehničkim iskustvom ali i mogućim otporima u usvajanju i primeni novih tehnologija u radu, što će uticati na rast troškova.

Navedena četiri trenda imaju najjači uticaj na primenu strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u medijskim organizacijama. Downsizing u organizacijama sa generacijom zaposlenih koji produžavaju radni vek, može predstavljati pravi izazov u upravljanju učinkom, kao i fokus na inovacije i obuke, što utiče na proces razvoja zaposlenih u organizaciji.

Autori Costello, J. i Oliver, J. J. (2018) kao ključne aktivnosti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa koje utiču na poslovanje medijskih organizacija ističu sledeće: regrutovanje, upravljanje učinkom – obuke i razvoj zaposlenih i zadržavanje zaposlenih.

Što se tiče procesa regrutovanja osnovni zadatak funkcije menadžmenta ljudskih resursa je usmeren na usklađivanje interesa koji kod zaposlenih podrazumevaju stabilan prihod, jednakost, mogućnost učešća, zadovoljstvo poslom, profesionalni identitet i mogućnost razvoja, dok su poslodavci uglavnom usmereni na povećanje profita, vrednost deonica, kvalitet proizvoda i/ili usluga i kontrolu (Budd, J., Bhave, D., 2008). Na proces regrutovanja, kao što je već i navedeno, utiče razvoj tehnologija i nedostatak kvalifikovanih zaposlenih na tržištu rada (Hough, L. M., i Oswald, F. L., 2000) i upravo zato je i neophodno povećati njegovu efikasnost. Autori Shehu, M. A., i Saeed, F. (2016) smatraju da procesu regrutovanja u medijskim organizacijama treba pristupiti primenom analize podataka. Analiza podataka (eng. data analytics) podrazumeva upotrebu brojnih alata u statističkoj analizi podataka kako bi se povećala preciznost procesa regrutovanja, smanjili potencijalni troškovi, uzela u obzir organizaciona strategija u donošenju odluke o izboru kandidata i na kraju poboljšala sposobnost funkcije menadžmenta ljudskih resursa da reaguje na promene konciznije (Shehu, M. A., Saeed, F., 2016). Iako kompanije kao što su Facebook i Google odavno primenjuju analizu podataka, istraživanja pokazuju da je njihova primena u ostalim poslovnim sistemima niska ali sa tendencijom rasta sa 24% u 2015.-toj na 32% u 2016.-toj (Schwartz, M., Bohdal-

²³ Baby boomer (eng.) – pripadnik ili pripadnica Bebi-bum generacija; pripadnici muškog i ženskog pola rođeni u određenom vremenskom periodu, dvadeset godina nakon kraja II svetskog rata, u periodu od 1946-1964.godine. Ove posleratne generacije definisane su kao najveći konzumenti tradicionalnih medija kao što su TV, radio, časopisi i novine.

Spiegelhoff, U., Gretzko, M., Sloan, N., 2016). Autori Schwartz, M., i dr. (2016) naročito su istakli nizak stepen primene statističke analize podataka u medijskim kompanijama što dovodi do zaključka da procesi regrutovanja nisu dovoljno efektivni ni efikasni.

U privlačenju potencijalnih kandidata medijske organizacije sledile su ostale industrije ponudom akcija ili specifičnih kompenzacijskih paketa (Redmond, J. V., 2006) zanemarujući intrinzične potrebe pojedinaca kao što su mogućnost aktivnog učešća u doprinosu društvenoj zajednici. Upravo je ta potreba identifikovana kao presudna u novoj generaciji (milenijalci²⁴) radno aktivnog stanovništva (Feldmann, D., 2014). Kao što je već i navedeno prema autorima Ng-u, Lyons-u i Schweitzer-u (2012), postoji trend očekivanja društveno odgovornog ponašanja organizacije od strane zaposlenih naročito u medijskoj industriji čiji proizvod ima jaku socijalnu vrednost u smislu oblikovanja javnog mnjenja. Istraživanje autora Biswas, M., i Suar, D., (2016) pokazalo je da društvena odgovornost i liderstvo imaju značajan uticaj na percepciju prestiža jedne medijske organizacije što im omogućava i privlačenje kvalifikovanijih kandidata.

Nedavno istraživanje autora Oliver, J. J., (2017) bavilo se ispitivanjem produktivnosti ljudskih resursa u britanskim kreativnim industrijama u periodu od 1997. do 2014. godine. Doprinos kreativnih industrija britanskoj ekonomiji u navedenom periodu je značajno porastao sa 3,96% na 5,20% bruto dodate vrednosti. Ukupan broj zaposlenih u istim industrijama je takođe porastao sa 931.000,00 u 1997.-oj godini na 1.808.000,00 u 2014.-toj godini. Međutim, produktivnost zaposlenih je opala zbog malih ulaganja u obuku i razvoj koji bi im omogućili primenu novih tehnologija u poslu. Iako se medijska industrija posmatra kao jedna od vodećih u primeni novih tehnologija, evolucija tehnoloških platformi podrazumeva kontinuirane obuke zaposlenih kako bi uspeali da odgovore novim zahtevima (Küng, L., 2017). Posmatrajući iz perspektive menadžmenta ljudskih resursa mora postojati realna ravnoteža između rokova koje zaposleni treba da postignu u poslu i mogućnosti njihovog anagažovanja u dodatnim obukama što se postiže on-line obukama na radnom mestu (Koop, G., Burkle, M., 2010). On-line obuke na radnom mestu, u sklopu sistema unapređenja zaposlenih, omogućava veći transfer znanja, povećava motivaciju, realizuje se u toku radnog vremena i usmerena je na neophodne veštine (Brandenburg, D. C., Ellinger, A. D., 2003). Istraživanja u oblasti razvoja ljudskih resursa sve više su usmerena na obuke „tačno na vreme“ (just in time learning), kao i mikro učenja kao metode samoobrazovanja zaposlenih (Kopp, G., Burkle, M., 2010; Gray, 2015) koje omogućavaju zaposlenima, naročito u medijskim industrijama, da obuku realizuju kada god im odgovara ili kada im je potrebna. Ključni izazov za funkciju ljudskih resursa predstavlja predviđanje potreba za razvojem i obukom u smislu budućih zahteva za određenim tehnologijama (Brandenburg, D. C., Ellinger, A. D., 2003) kao i predviđanja obima obuka. Mikro učenje (micro learning) je za razliku od učenja u pravo vreme usmereno je na količinu informacija koju pojedinac može da usvoji u određenom vremenskom periodu (Gray, C., 2015).

Konačno, kako bi zadržali visokomotivisne i talentovane zaposlene, organizacije moraju da ulažu značajnija sredstva u programe razvoja karijere i balansa između privatnog i poslovnog života. Ovo je naročito važno pitanje za medijske organizacije koje nemaju radno vreme jer rade 24,00 časa svaki dan u sedmici proizvodeći vesti iz minuta u minut, i koje karakterišu visoke stope fluktuacije zaposlenih i sindrom „izgaranja“ na poslu (Phillips, J. J.,

²⁴ milenijalci - generacije rođene između 1981. i 1996. godine predstavljaju prve generacije koje su od najranijeg detinjstva okružene personalnim kompjuterima, mobilnim aparatima, globalnom mrežom i komunikacijom.

Edwards, L., 2009). Povećavanje posvećenosti zaposlenih u organizaciji jedan je od programa funkcije menadžmenta ljudskih resursa koja redovnim istraživanjima stavova, mišljenja, zadovoljstva i motivacije zaposlenih, kao i primenom mera za njihovo unapređenje i povratnim informacijama o istim, može u značajnoj meri uticati na smanjenje fluktuacije (Schwartz, J., i dr., 2016).

Iz svega nevedenog može se zaključiti da je osnovni zadatak strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u medijskim organizacijama privlačenje talentovanih pojedinaca, generisanje angažovanosti zaposlenih ka realizaciji organizacionih ciljeva, unapređenje zadovoljstva zaposlenih i negovanje posvećenosti zaposlenih. Međutim, kako su istraživanja uticaja strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u medijskim organizacijama malobrojna, autor Achtenhagen, L., (2016), smatra da istraživači treba pažnju da usmere na definisanje razlika između zaposlenih u medijskim organizacijama u odnosu na zaposlene u drugim industrijama kako bi u odnosu na njihove specifične karakteristike mogli da se razvijaju i procesi menadžmenta ljudskih resursa. Upravo iz navedenog razloga, istraživanje u okviru rada usmereno je na ispitivanje strukture sistemskog pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u medijskoj organizaciji primenom odabranog modela, model autora Bassy, L., i McMurrer, D., (2007) koji za cilj ima povećanje zadovoljstva internih i eksternih korisnika usluga, a samim time i sticanja konkurentne prednosti organizacija.

III EMPIRIJSKI DEO

3.1. Instrumenti istraživanja

Na teorijskom nivou, karakteristike ove disertacije su sledeće:

- Ova disertacija tj. rad je opsežna studija uloge i značaja upravljanja ljudskim resursima u medijskim organizacijama,
- rad je naslonjen na nekoliko teorijski zasnovanih pristupa menadžmentu ljudskih resursa,
- rad nastavlja da razvija pristup integrativnog, strateškog menadžmenta ljudskih resursa proširujući saznanja iz specifičnog poslovanja, kao što je poslovanje medijskih kuća, a rezultati se mogu koristiti za napredak istraživanja i uspostavljanja napretka u izučavanju medijskih organizacija u uslovima tehnoloških i tehničkih inovacija i implementacije multi-medija.

U okviru teorijskog dela istraživanja primarni cilj je analiza literature i prikaz aktuelnog stanja u posmatranoj oblasti, definisanje osnovnih pojmova i relevantnih naučnih rezultata koji se odnose na njih, a koji će poslužiti kao naučni okvir rezultata dobijenih istraživanjem u okviru doktorske disertacije.

Posmatrana ustanova, Javna medijska ustanova Radio-televizija Vojvodine, spada u kategoriju velikih preduzeća po broju svojih radnika, koji iznosi oko 1400 angažovanih po svim osnovama. Sprovedenjem zakona i prelaskom sa analognog na digitalni sistem emitovanja sadržaja, kao i osavremenjavanjem ove ustanove, uvođenjem principa multi-medije, ali i stvaranjem modela profitabilne održive organizacije čija je vrednost zasnovana na njenim zaposlenima, u zavisnosti je od mogućnosti menadžmenta da određenu taktiku i misiju, uz adekvatne uslove u organizaciji sprovede, koristeći sve alatke savremenog menadžmenta kao i predloženog rezultata istraživanja, a u cilju brendiranja i izgradnje čvrstih osnova savremene medijske kuće.

U ovom istraživanju je upotrebljen deskriptivan istraživački model, koji je definisan istraživanjem i analizom postojeće teorije o istraživanoj temi, formulisanjem pretpostavki, skupljanjem informacija i činjenica, gde je primenjeno proučavanje u funkciji verifikacije postavljenih premisa. Istraživanje je obavljeno intervjuisanjem ispitanika, kao tehnikom istraživanja, uz upotrebu definisanih formulara. Upotrebljena su tri sistematizovana alata, izabrana u saglasju sa postavljenim zadacima istraživanja, napravljena u skladu sa metodološkim i matematičkim polaznim tačkama predstavljenim u II delu ovog rada.

Svi primenjeni alati istraživanja, formulari-upitnici i on-line anketa predstavljeni su odvojeno. Pored sistematizovanih alata, formularima su uključeni podaci vezani za socioekonomske parametre, kao i one vezane za ispitivanu ustanovu tipa: polna opredeljenost i životna dob anketiranog, radno mesto anketirane osobe i dr.

Metod koji je osmišljen je u cilju istraživanja, a u saglasju sa postavljenim zadacima i premisama same disertacije. Na temelju dostupne stručne literature iz istraživane oblasti, i sprovedenog istraživanja i evaluacije iste, prvo je izabrana tehnika istraživanja na bazi koje su kreirani upitnici.

Upitnik vezan za okruženje i radnu atmosferu ispitanika poseduje 44 pitanja tj. definisane izjave, koje je neophodno pažljivo pročitati i zaokružiti ocenu slaganja sa datom tvrdnjom

spram unapred definisanih i ponuđenih opisnih ocena prikazanih u Likertovoj²⁵ skali. Ponuđene izjave tj. stepen slaganja sa ponuđenom izjavom moguće je oceniti ocenom od 1 (uopšte se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem), zaokruživanjem odgovarajućeg broja, čime anketirani ispitanici od strane zaposlenih datim odgovorima opisuju stanje u ispitivanoj organizaciji. Ovaj upitnik ima jedinstven predmet merenja – procena okruženja i radne atmosfere i veoma visoku pouzdanost ($\alpha = .946$).

Upitnik organizacione posvećenosti obuhvata 15 ponuđenih izjava u formi tvrdnji, u odnosu na koje su ispitivani zaposleni iskazivali stepen slaganja u Likertovom formatu u rasponu od 1 (uopšte se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem). Ovaj upitnik ima jedinstven predmet merenja – organizaciona posvećenost, i veoma visoku pouzdanost ($\alpha = .951$).

Treći instrument istraživanja je standardizovani upitnik faktora menadžmenta ljudskih resursa - Harvard (Bassi, L. & McMurrer, D., 2007), prilagođen ovom istraživanju, a čine ga pitanja podeljena u pet baterija, dok su odgovori ispitivanih zaposlenih davani u Likertovom formatu iskazujući stepen slaganja sa datim tvrdnjama ocenama u rasponu od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (potpuno se slažem).

1. Prva baterija - Pitanja vezana za upravljanje ljudskim resursima *sa aspekta liderstva* koju čine pet pitanja ocenjivana na Likertovoj skali.
2. Druga baterija - Pitanja vezana za upravljanje ljudskim resursima *sa aspekta angažovanja zaposlenih* koju čine četiri pitanja ocenjivana na Likertovoj skali.
3. Treća baterija - Pitanja vezana za upravljanje ljudskim resursima *sa aspekta dostupnosti znanja* koju čine četiri pitanja ocenjivana na Likertovoj skali.
4. Četvrta baterija - Pitanja vezana za upravljanje ljudskim resursima *sa aspekta optimizacije radne snage* koju čine pet pitanja ocenjivana na Likertovoj skali.
5. Peta baterija - Pitanja vezana za upravljanje ljudskim resursima *sa aspekta kapaciteta učenja* koju čine pet pitanja ocenjivana na Likertovoj skali.

Ovaj upitnik se sastoji od 23 pitanja na koja se odgovora putem petostepene skale odgovora Likertovog tipa (1 – uopšte se ne slažem do 5 – potpuno se slažem). Upitnik obuhvata pet dimenzija/ skala koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima sa aspekta: Liderstva (5 stavki, $\alpha = .886$), Angažovanja zaposlenih (4 stavke, $\alpha = .760$), Dostupnosti znanja (4 stavke, $\alpha = .607$), Optimizacije radne snage (5 stavki, $\alpha = .646$) i Kapaciteta učenja (5 stavki, $\alpha = .686$). Pouzdanost dimenzija je zadovoljavajuća do odlična. Primenjeni merni instrumenti su prikazani u prilogu na kraju rada.

Ispitivano zadovoljstvo klijenata medijskih usluga je obavljeno na osnovu konstruisanog alata - ankete napravljene u funkciji upotrebe u ovom radu, i nalazila se na sjatu JMU RTV Vojvodine, odnosno na adresi www.rtv.rs. u periodu sprovođenja istraživanja. U obradu podataka ove ankete uzeti su u obzir samo pravilno popunjeni anketni listovi. Korisnici usluga prvog TV programa JMU RTV Vojvodine su samostalno popunjavali anketu bez telefonskih, ličnih, i dr. poziva ili pritisaka, što predstavlja isključivo voljnost korisnika usluga da istu popune.

Prednost ovakvog načina popunjavanja ankete je u potpunoj neovisnosti anketiranih korisnika usluga, počev od njihove voljnosti da je popune, pa do krajnjih rezultata iste. Na taj

²⁵ Likertova skala - predstavlja skalu intervala koja se uglavnom upotrebljava pri istraživanjima i anketiranjima ispitanika. Naziv je dobila po svom tvorcu Rensisu Likertu. Mada je ova skala suštinski gledano ordinalna – ispitivani uzorak grupiše se u rastući ili opadajući niz na osnovu istraživanih osobina, dok se u dostupnoj literaturi uglavnom primenjuje intervalno – obrađeni uzorak grupiše se u opadajući ili rastući niz, gde su razmaci između ispitivanih članova određeni) (Nunnally & Bernstein, 1994).

način su dobijeni rezultati u odnosu na ukupan broj anketiranih 1648, bez ikakvog uticaja okoline i zaista su 100% validni. Nedostatak ove ankete leži u tome što dobijeni anketirani uzorak je isključivo onaj koji se koristi IT znanjem, tačnije koristi računar, pametni telefon i sl. i posećuje veb portal JMU RTV Vojvodine. Većina starije populacije, kao i radno aktivnih korisnika, i dalje TV sadržaje prati isključivo uživo (on-line) i putem TV aparata, što smanjuje opseg uzorka, ali kako je ovaj rad namenjen budućim dostignućima, unapređenju načina rada, efikasnošću, zadovoljstvu korisnika i privlačenju novih, postoji opravdanost za ovaj vid anketiranja. Ocene u anketi iskazane su u rasponu od 1 do 10.

Finalna varijanta primenjenog alata u funkciji istraživanja mišljenja radnika nalazi se u poslednjem segmentu kao dodatak ovoj disertaciji.

Pre samog pristupanja istraživanju bilo je nužno izabrane alate promeniti i upodobiti zahtevima ovog istraživanja. Pristupilo se procesu prevođenja i kulturološke adaptacije upitnika faktora menadžmenta ljudskih resursa - Harvard. Ovaj postupak je obavljen iz nekoliko etapa u cilju adaptiranja instrumenta istraživanja. Verifikovani nezavisni prevodioci upoznati sa postavljenim zadacima i metodama istraživanja, izvršili su konveziju upitnika sa engleskog na maternji, srpski jezik. Komparacijom i upodobljavanjem, formirana je finalna verzija prevedenog alata. Naredna etapa definisana je kao vraćanje koraka unaza, jer je upodobljeni formular na srpskom jeziku, druga dva nezavisna prevodioca prevela na engleski jezik. Razlika između prevodioca je u tome što oni nisu u materiji istraživanja, ne poznaju tematiku, instrumente i bukvalno su vršili isključivo prevođenje. Obe prevedene engleske verzije upodobljene su u jednu i potom pristupilo komparaciji sa originalnom engleskom verzijom u cilju provere suštine, konteksta i dr. upotrebljenog alata. Uvažavajući sve leksičke istraživačke principe, stvoren je test upitnik koji je prošao još jednu proveru. Finalno testiranje obavio je višegodišnji osvedočeni stručnjak u istraživanoj oblasti – menadžmenta i ljudskih resursa. Pri proveru i testiranju alata analizirana je pozdanost i razumevanje izjava, da li su slučajno formulisane tako da anketiranom sugerišu bilo kakav izbor. Pri obavljanju prevođenja izvršena je upotreba profesionalnih normativa i obezbeđena je primena ovih alata na srpskom jeziku tokom eventualnih budućih proučavanja, uz mogućnost upoređivanja i procena rezultata u odnosu na gotovo identična proučavanja.

3.2. Odabrani uzorak istraživanja i način pribavljanja podataka

Finalna varijanta izabranog instrumenta ovog istraživanja, isporučena je na raznovrsnom definisanom uzorku koji je pokrio medijske radnike u Javnoj medijskoj ustanovi Radio-televizija Vojvodine, u televiziji Sremska TV (mali uzorak spram broja zaposlenih predstavlja kontrolni korektivni faktor), odnosno korisnici medijskih usluga prvog programa JMU RTV Vojvodine. Kada je u pitanju određivanje veličine ispitivanog uzorka za sve instrumente ovog istraživanja bilo je jednako i nužno i važno ispoštovati postulate vezane za neophodnu količinu ispitivanog uzorka, u cilju mogućnosti implementacije adekvatnih matematičkih tehnika i tehnika vezanih brojčano merenje pojedinih karakteristika ličnosti, spram predmeta istraživanja. U cilju definisanja svih potrebnih količina ispitanika koji će biti involvirani u svim instrumentima istraživanja, izvršen je proračun tj. upotrebljen je standard za primenjivanje multivarijacione statistike. U praksi to znači da se broj anketiranih određuje prostom matematikom množeći broj istraživanih pitanja/tvrdnji sa minimum 5 a maksimum

10. U tom intervalu dobija se statistički prihvatljiv broj ispitanika, koji matematički zapisan izgleda ovako:

$\text{Broj pitanja} \times 5 (10) = \text{ukupan broj ispitanika}$,

a prikazan u odnosima $\Rightarrow 1 (\text{pitanje}) : 5-10 (\text{broj ispitanika})$ (Chou, C. & Bentler, P.M., 1987.).

Kvantitativno istraživanje putem samoprocene sprovedeno je korišćenjem upitnika zatvorenog tipa. Distribucija upitnika bila je u štampanoj formi. Istraživanje je sprovedeno nakon modelovanja uzorka iz reda zaposlenih u medijskoj organizaciji. Istraživački instrument je distribuiran rukovodiocima poslovnih jedinica, odeljenja \Leftrightarrow redakcija, službi \Leftrightarrow rubrika, kod kojih je istraživanje sprovedeno, nakon čega su rukovodioci na kolegijumima organizacionog dela kojim rukovode, najavili posetu anketara što je bilo neophodno, usled specifičnosti poslova, smenskog rada i dežurstva, terenskog rada i dr., koji su u toku narednih dana i sedmica lično dostavljali upitnike radnicima koji su ih popunjavali bez prisustva drugih osoba u vremenu i trenutku kada je njima najviše odgovaralo. Upitnici su anonimni, radi dobijanja što merodavnijih odgovora. Upitnik namenjen zadovoljstvu korisnika medijskih usluga tj. anketa je u vremenskom intervalu prikupljanja podataka, bila dostupna za „on-line“ popunjavanje na WEB portalu JMU RTV Vojvodine (www.rtv.rs). Podaci su prikupljeni u periodu od maja 2018. godine do septembra 2018. godine (usled sezone starih i novih godišnjih odmora). Uzorak u JMU RTV Vojvodine je sačinjen od 335 ispitanika, zaposlenih na RTV Vojvodina, što čini 40% od ukupnog broja zaposlenih. U istraživanje su uključeni zaposleni svih organizacionih delova i radnih pozicija. Uzorak u Sremskoj TV je sačinjen od 10 ispitanika, zaposlenih u ovoj medijskoj kući što čini 37% od ukupnog broja zaposlenih. U istraživanje su uključeni zaposleni spram radnih pozicija.

Izbor organizacija je u skladu sa temom doktorske disertacije i predstavlja reprezentativan uzorak u oblasti medija.

Podaci prikupljeni iz različitih uzoraka (Ad Hoc anketa, RTV i STV) obuhvataju sirove odgovore ispitanika na pitanja koja su zadata tom uzorku ispitanika. RTV i STV setovi podataka su spojeni u jedan set podataka, za potrebe statističkih analiza primenjenih u sklopu disertacije. U ovom setu podataka nije bilo nedostajućih vrednosti, i na osnovu sirovih odgovora ispitanika, a u skladu sa uputstvom za skorovanje svakog pojedinačnog upitnika, su izračunati sumacioni/sumativni skorovi na dimenzijama ili upitnicima u celini. Set podataka kreiran na osnovu Ad Hoc ankete takođe nije sadržao nedostajuće vrednosti.

Setovi podataka, pripremljeni u skladu sa ranije prikazanim opisom, su upotrebljeni za sve statističke analize primenjene u sklopu disertacije. U sklopu disertacije je primenjen veći broj različitih statističkih analiza:

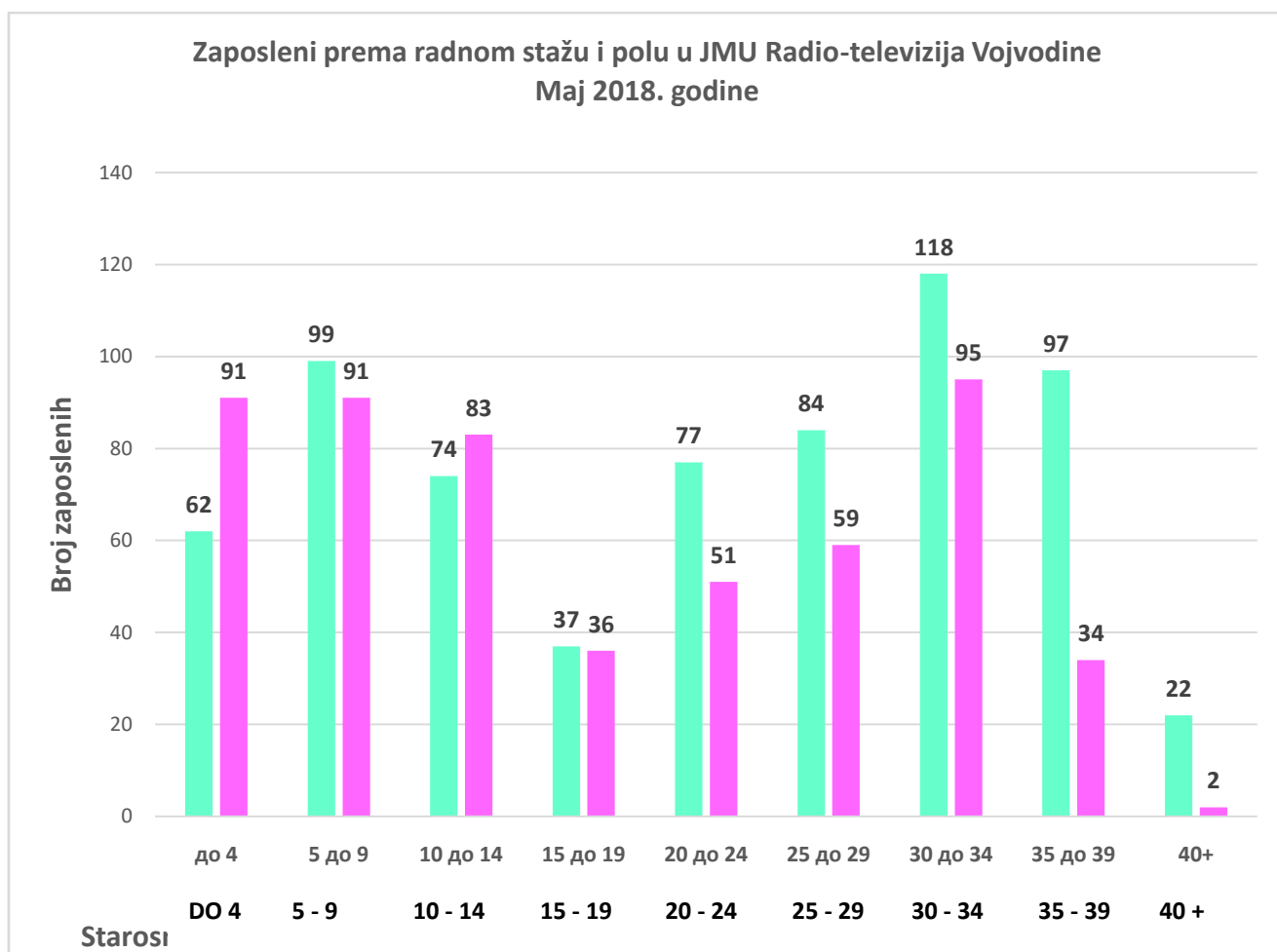
- Deskriptivne statističke analize;
- Analiza pouzdanosti;
- Analiza frekvencija;
- Korelaciona analiza;
- Klaster analiza;
- Modelovanje strukturalnim jednačinama;
- Komparativna analiza.

S obzirom na to da pojedinačna poglavlja odeljka Rezultati odgovaraju, po nazivima i sadržaju, svakoj od pomenutih analiza pojedinačno, analize će biti detaljnije opisane na odgovarajućim mestima u odeljku Rezultati.

**Ukupan broj zaposlenih u JMU RTV prema radnom stažu i polnoj pripadnosti
– maj 2018.godine**

UKUP NO	87	86	85	84	82	81	PJ	STAROSNE GRUPE	
								DO 4	5 DO 9
62	6	11	15	27	3		M		
91	1	2	16	61	7	4	Ž		
153	7	13	31	88	10	4			
99	5	15	42	34	2	1	M		
91	6	5	14	57	6	3	Ž		
190	11	20	56	91	8	4			
74	5	8	28	25	8		M		
83	7	4	11	56	5		Ž		
157	12	12	39	81	13				
37	4	10	12	10		1	M		
36	7	2	5	19	2	1	Ž		
73	11	12	17	29	2	2			
77	10	22	13	22	8	2	M		
51	8	4	13	25		1	Ž		
128	18	26	26	47	8	3			
84	6	33	26	15	4		M		
59	6	8	11	28	3	3	Ž		
143	12	41	37	43	7	3			
118	9	40	35	27	7		M		
95	16	14	20	43	2		Ž		
213	25	54	55	70	9				
97	4	35	28	20	8	2	M		
34	4	3	5	16	4	2	Ž		
131	8	38	33	36	12	4			
22	4	10	2	2	2	2	M		
2			1	1			Ž		
24	4	10	3	3	2	2			
670	53	184	201	182	42	8	M		
542	55	42	96	306	29	14	Ž		
1212	108	226	297	488	71	22	UKUPNO		

Tabela 3. Tabela prikaz ukupnog broja zaposlenih prema stažu i polnoj pripadnosti u JMU RTV - maj 2018. godine



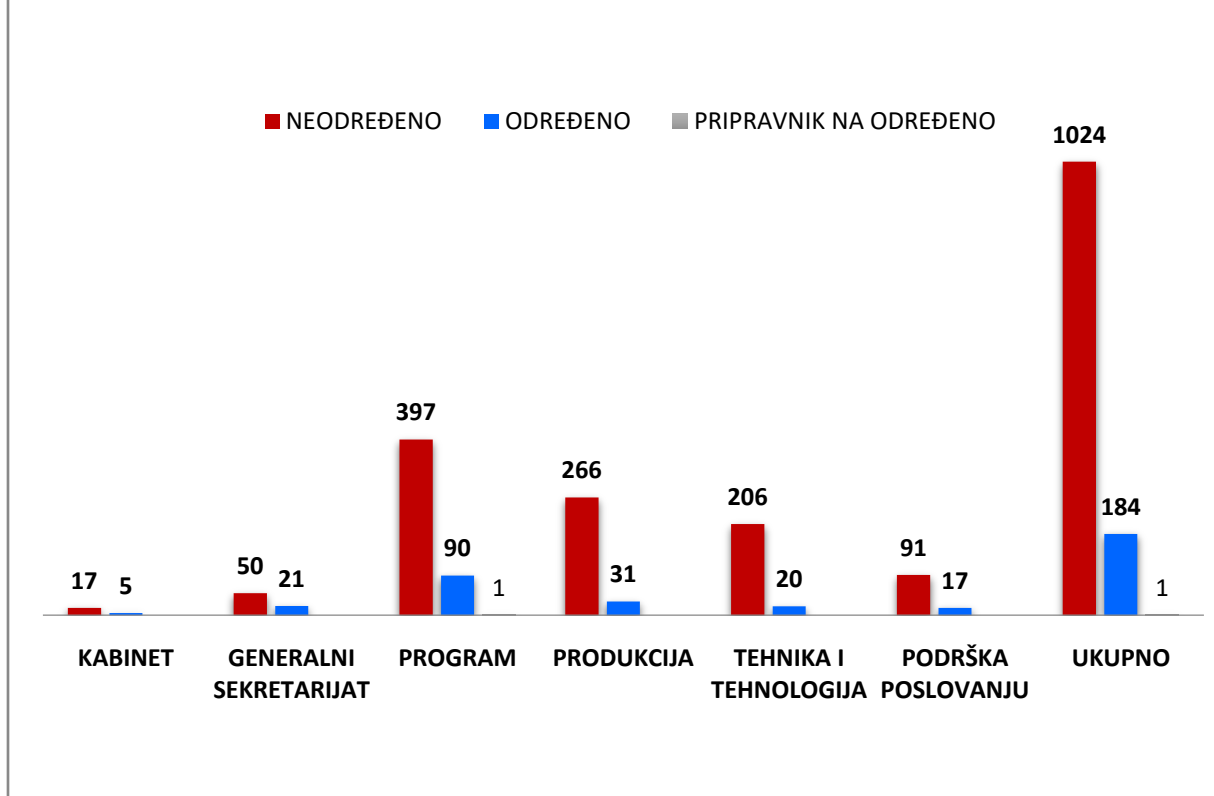
Slika 27. Grafički prikaz ukupnog broja zaposlenih prema dužini radnog staža i polnoj pripadnosti u JMU RTV

ŠIFRA PJ	POSLOVNA JEDINICA	NEODREĐENO	ODREĐENO	PRIPRAVNIK na ODREĐENO	UKUPNO
81	KABINET GENERALNOG DIREKTORA	17	5		22
82	GENERALNI SEKRETARIJAT	50	21		71
84	PJ PROGRAM	397	90	1	488
85	PJ PRODUKCIJA	266	31		297
86	PJ TEHNIKA I TEHNOLOGIJE	206	20		226
87	PJ PODRŠKA POSLOVANJU	91	17		108
UKUPNO		1027	184	1	1212

Tabela 4. Tabela prikaz ukupnog broja zaposlenih prema vrsti radnog odnosa u JMU RTV - maj 2018. godine

Zaposleni prema vrsti radnog odnosa po PJ u JMU RTV

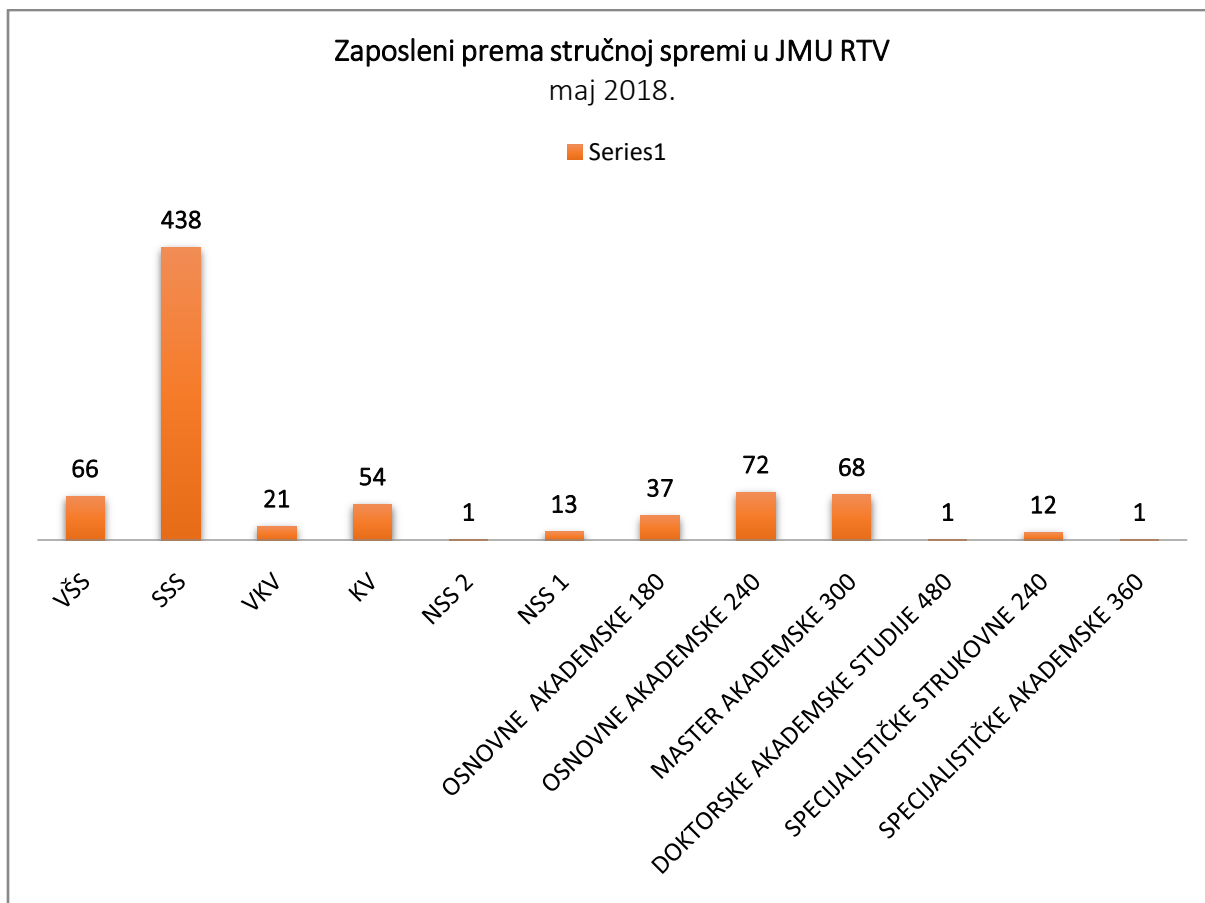
Maj 2018. godine



Slika 28. Grafički prikaz ukupnog broja zaposlenih prema vrsti radnog odnosa u JMU RTV - maj 2018. godine

UKUPN	87	86	85	84	82	81	STVARNA STRUCNA SPREMA
0						81	DR
5			2	1		2	MR
10	2		2	3	2	1	VSS
413	28	35	64	252	22	12	VŠS
66	7	15	15	25	3	1	SSS
438	39	138	141	95	23	2	VKV
21	4	5	10	1	1		KV
54	16	17	14	3	4		NSS 2
1				1			NSS 1
13	6	2	3	1	1		OSNOVNE AKADEMSKE 180
37	2	5	11	17	1	1	OSNOVNE AKADEMSKE 240
72	2	2	13	49	5	1	MASTER AKADEMSKE 300
68		5	20	35	6	2	DOKTORSKE AKADEMSKE
1				1			STUDIJE 480
12	2	2	2	4	2		SPECIJALISTIČKE
1					1		STRUKOVNE 240
							SPECIJALISTIČKE
							AKADEMSKE 360
1212	108	226	297	488	71	22	UKUPNO
685	43	64	129	387	42	20	VISOKA STRUCNA SPREMA
513	59	160	165	99	28	2	SVIH NIVOVA
14	6	2	3	2	1	0	VKV + SSS + KV
1212	108	226	297	488	71	22	NSS2 + NSS1 + NSS
							UKUPNO

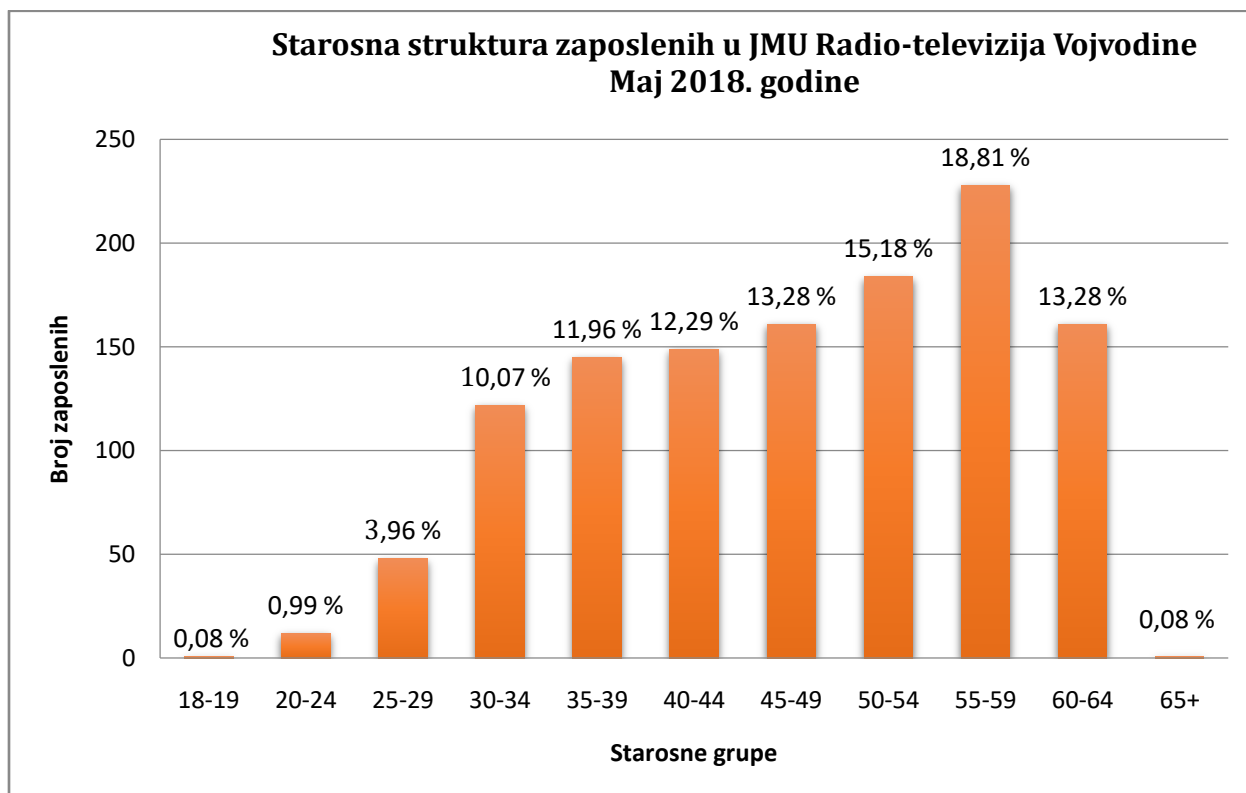
Tabela 5. Tabelarni prikaz ukupnog broja zaposlenih prema stvarnoj stručnoj spremi u JMU RTV - maj 2018. Godine



Slika 29. Grafički prikaz ukupnog broja zaposlenih prema stvarnoj stručnoj spremi u JMU RTV - maj 2018. Godine

P J	18-19		20-24		25-29		30-34		35-39		40-44		45-49		50-54		55-59		60-64		65+		UKUPNO	
	Broj	Prosječna starost	Broj	Prosječna starost	Broj	Prosječna starost	Broj	Prosječna starost	Broj	Prosječna starost	Broj	Prosječna starost	Broj	Prosječna starost	Broj	Prosječna starost	Broj	Prosječna starost	Broj	Prosječna starost	Broj	Prosječna starost	Broj	Prosječna starost
8 1		0,00		0,00	1	0,08	3	0,25	5	0,41	3	0,25	2	0,17	1	0,08	1	0,08	6	0,50	1	0,08	23	1,90
8 2		0,00		0,00	3	0,25	9	0,74	8	0,66	9	0,74	9	0,74	4	0,33	1 2	0,99	1 7	1,40		0,00	71	5,86
8 4		0,00	7	0,58	3 0	2,48	6 2	5,12	7 5	6,19	5 6	4,62	6 6	5,45	6 1	5,03	7 2	5,94	5 9	4,87		0,00	48 8	40,26
8 5		0,00	4	0,33	9	0,74	3 0	2,48	3 4	2,81	4 3	3,55	3 5	2,89	4 8	3,96	5 9	4,87	3 5	2,89		0,00	29 7	24,50
8 6		0,00	1	0,08	2	0,17	1 3	1,07	1 1	0,91	2 7	2,23	3 3	2,72	5 0	4,13	5 7	4,70	3 2	2,64		0,00	22 6	18,65
8 7	1	0,08		0,00	4	0,33	5	0,41	1 2	0,99	1 1	0,91	1 6	1,32	2 0	1,65	2 7	2,23	1 2	0,99		0,00	10 8	8,91
UKUPNO	1	0,08	12	0,99	48	3,96	122	10,07	145	11,96	149	12,29	161	13,28	184	15,18	228	18,81	161	13,28	1	0,08	1212	100,00

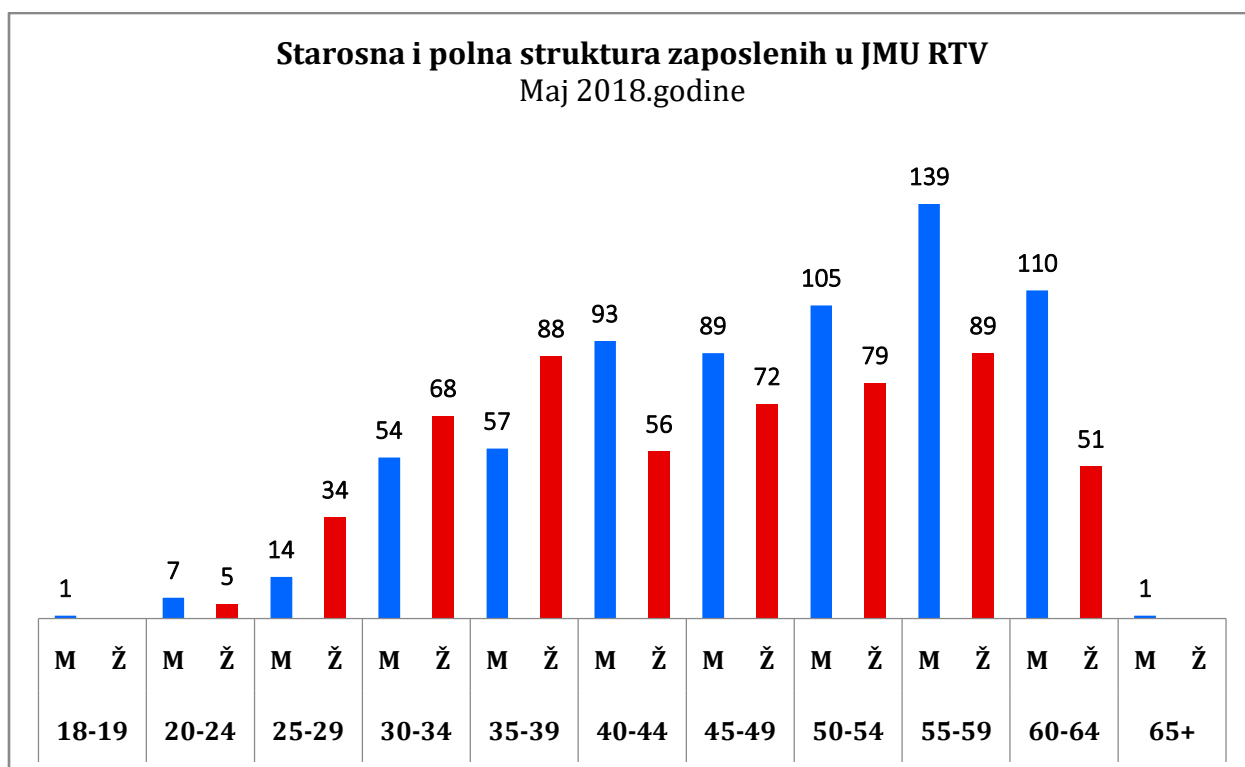
Tabela 6. Tabela prikaz starosne strukture ukupnog broja zaposlenih u JMU RTV - maj 2018. godine



Slika 30. Grafički prikaz starosne strukture ukupnog broja zaposlenih u JMU RTV - maj 2018. godine

STAROSNE GRUPE	18-19		20-24		25-29		30-34		35-39		40-44		45-49		50-54		55-59		60-64		65+		UKUPNO				
	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	UKUPNO				
81							3	3	5	5	2	1	3	2	2	1	1	1	3	3	6	1	1	8	1	2	
82					1	2	3	2	7	9	3	5	8	4	5	9	7	2	9	2	4	1	1	1	2	1	2
84			4	3	7	6	2	3	0	1	4	6	1	5	7	2	3	5	2	3	6	3	4	7	3	2	
85			2	2	4	2	7	9	2	1	9	3	0	2	4	1	3	4	0	3	8	5	7	3	8	5	
86			1		1	2		2	9	4	1	3	9	2	1	1	2	0	7	2	7	8	5	3	3	0	
87	1	1			3	1	4	3	2	5	3	9	1	2	6	5	1	1	7	9	1	6	9	1	1	0	
UKUPNO	1	1	7	5	12	14	34	48	54	68	122	145	148	161	184	227	228	110	51	161	1	1	670	542	1212		

Tabela 7. Tabela prikaz odnosa starosne i polne strukture ukupnog broja zaposlenih u JMU RTV - maj 2018. godine

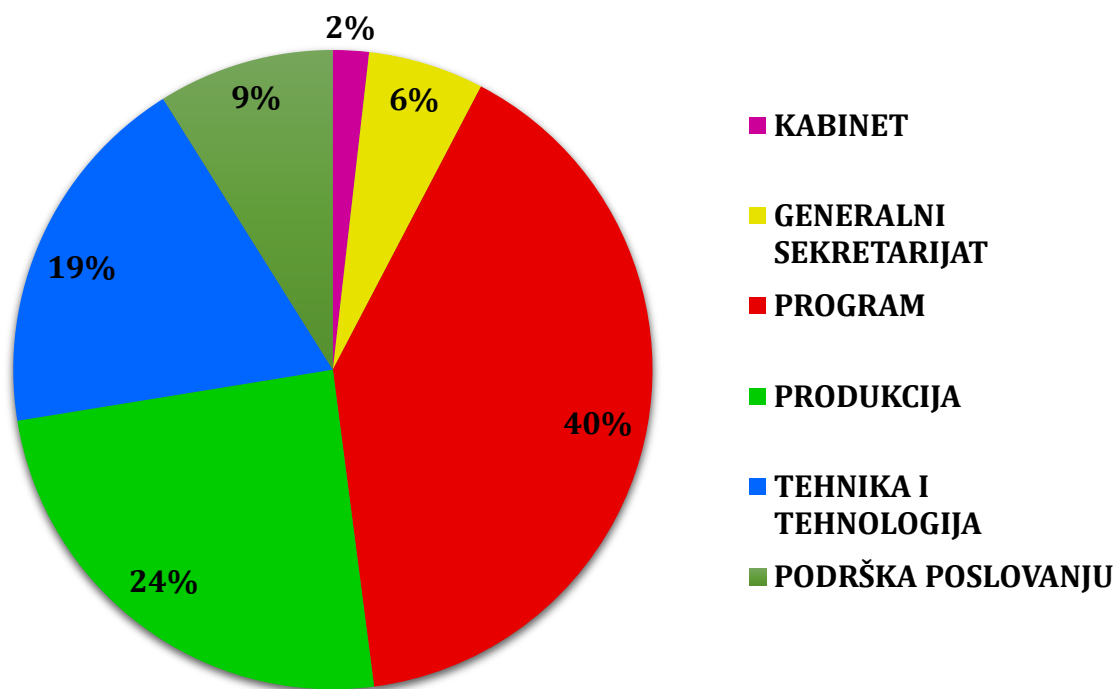


Slika 31. Grafički prikaz odnosa starosne i polne strukture ukupnog broja zaposlenih u JMU RTV - maj 2018. godine

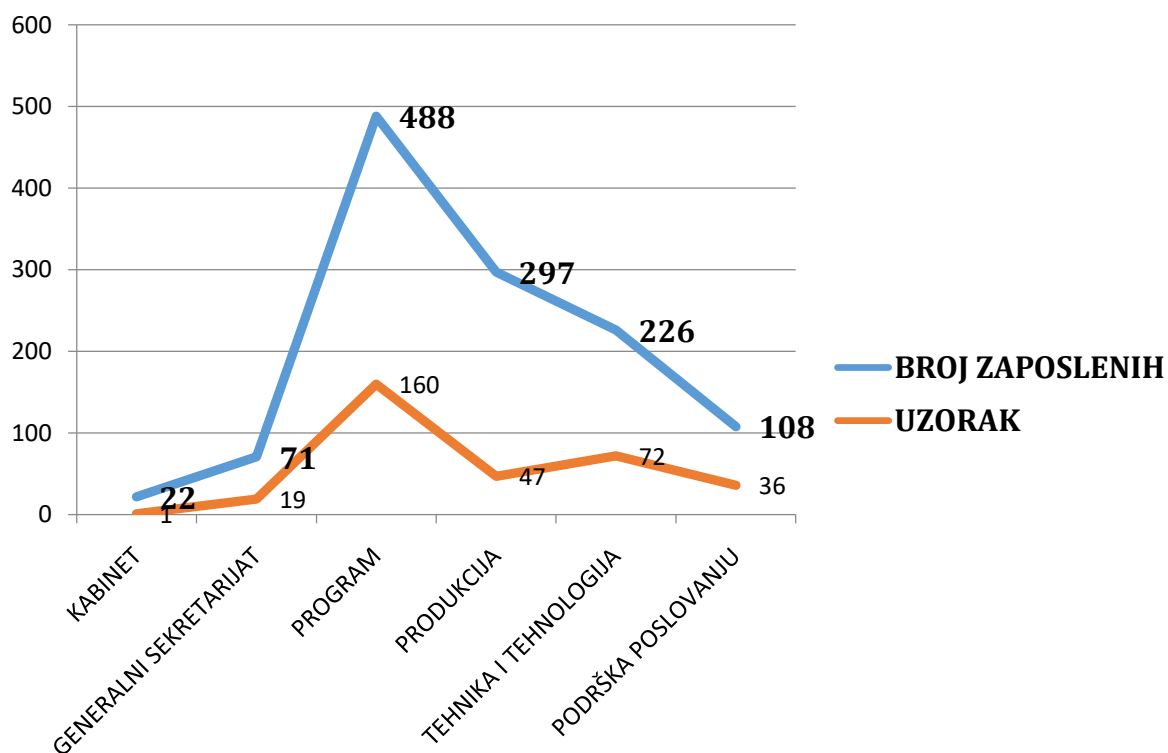
ŠIFRA PJ	DELATNOST PJ	Br. zaposlenih	Br. ispitanika	%
81	KABINET GENERALNOG DIREKTORA	71	19	2
82	GENERALNI SEKRETARIJAT	488	160	6
84	PJ PROGRAM	297	47	40
85	PJ PRODUKCIJA	226	72	24
86	PJ TEHNIKA I TEHNOLOGIJE	108	36	19
87	PJ PODRŠKA POSLOVANJU	22	1	9
UKUPNO		1212	335	27,64%

Tabela 8. Struktura ispitivanog uzorka po PJ

STRUKTURA ISPITIVANOG UZORKA



STRUKTURA ISPITIVANOG UZORKA



Grafikon 1. Struktura ispitivanog uzorka prema PJ

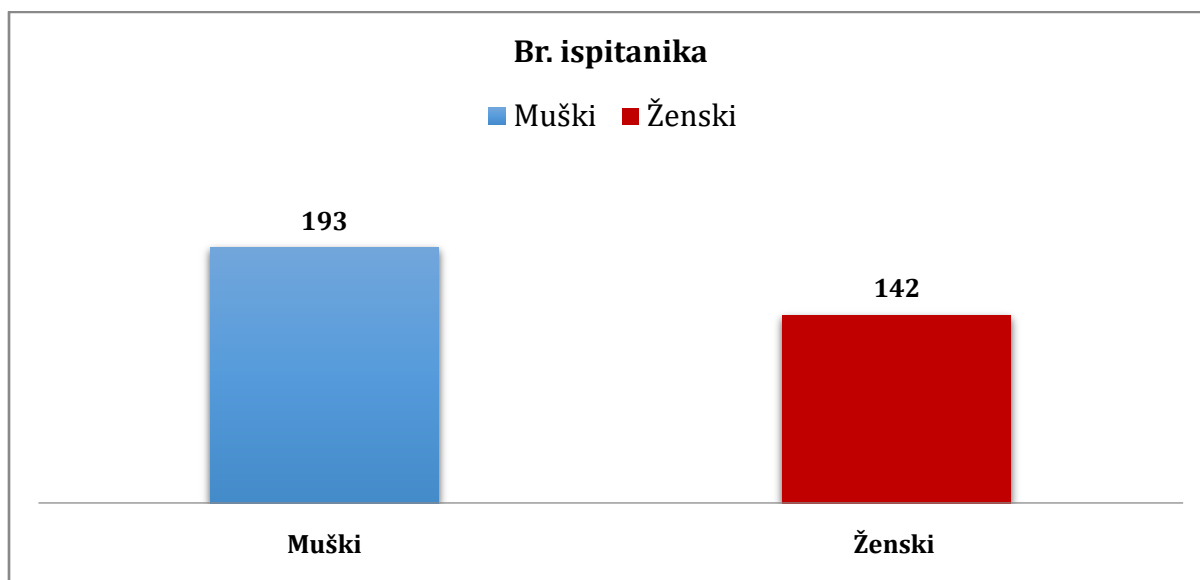
Najveći broj anketiranih zaposlenih je u Poslovnoj jedinici Program, koja i broji najviše zaposlenih, jer je osnovna delatnost organizacije proizvodnja i emitovanje programskog (medijskog) sadržaja. Kako JMU RTV Vojvodine proizvodi i emituje programe na sedam medijskih platformi, na 12 jezika proizvodi a ukupno na 16 jezika emituje program, očekivano je da kor delatnost ima najveći uzorak.

Pol ispitanika RTV:

a) M b) Ž

Pol ispitanika	Br. ispitanika	%
Muški	193	57,6
Ženski	142	42,4
Ukupno	335	100

Tabela 9. Pol uzorka RTV



Grafikon 2. Grafički prikaz pola uzorka RTV

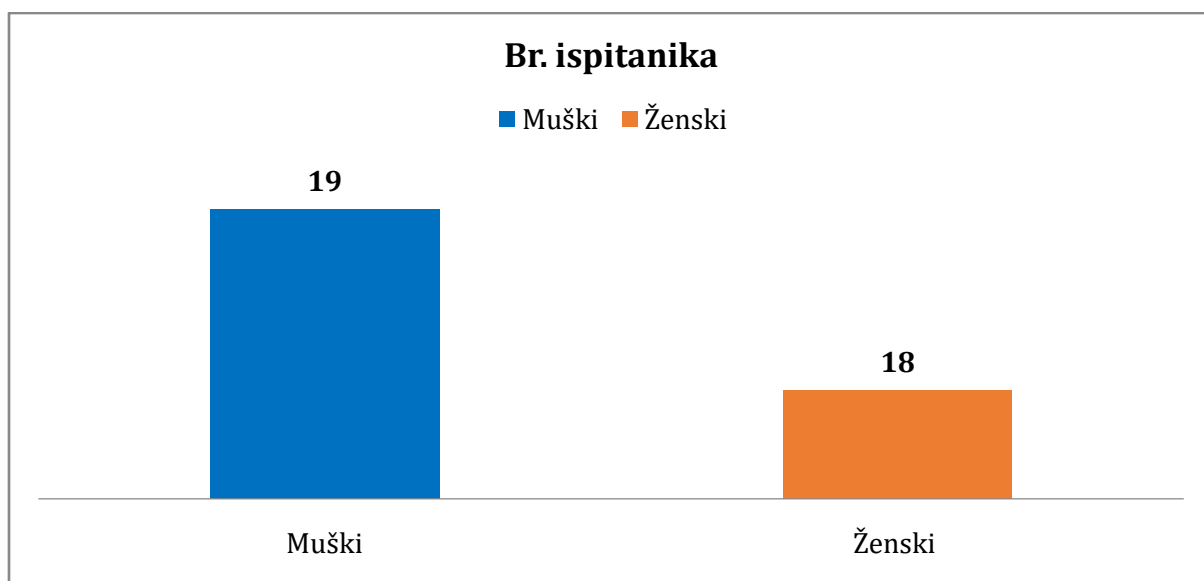
Polna struktura ispitanika pokazuje da je bilo više ispitanika muške populacije (57,6%), nego ženske (42,4%) što je u skladu i sa raspodelom na nivou ispitivane organizacije.

Pol ispitanika Sremska TV:

a) M b) Ž

Pol ispitanika	Br. ispitanika	%
Muški	19	51,0
Ženski	18	49,0
Ukupno	37	100

Tabela 10. Pol uzorka Sremska TV



Grafikon 3. Grafički prikaz pola uzorka Sremska TV

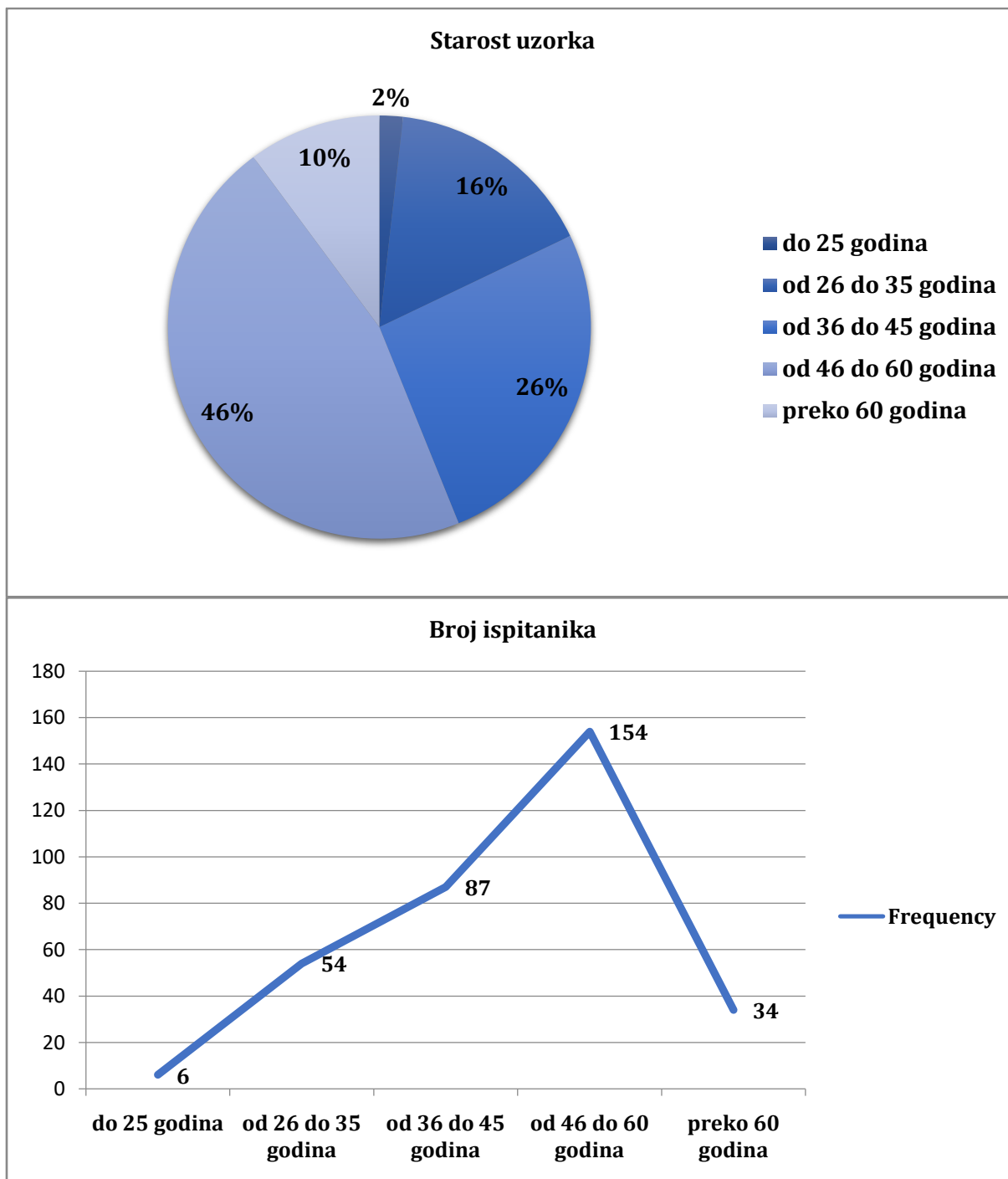
Polna struktura ispitanika pokazuje da je bilo više ispitanika muške populacije (51,0%), nego ženske (49,0%) što je u skladu i sa raspodelom na nivou ispitivane organizacije.

Starost ispitanika RTV:

a) do 25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-60 e) preko 60

	Frequency	Valid Percent
do 25 godina	6	1.8
od 26 do 35 godina	54	16.1
od 36 do 45 godina	87	26.0
od 46 do 60 godina	154	46.0
preko 60 godina	34	10.1
Total	335	100.0

Tabela 11. Starost uzorka RTV



Grafikon 4. Starost uzorka RTV

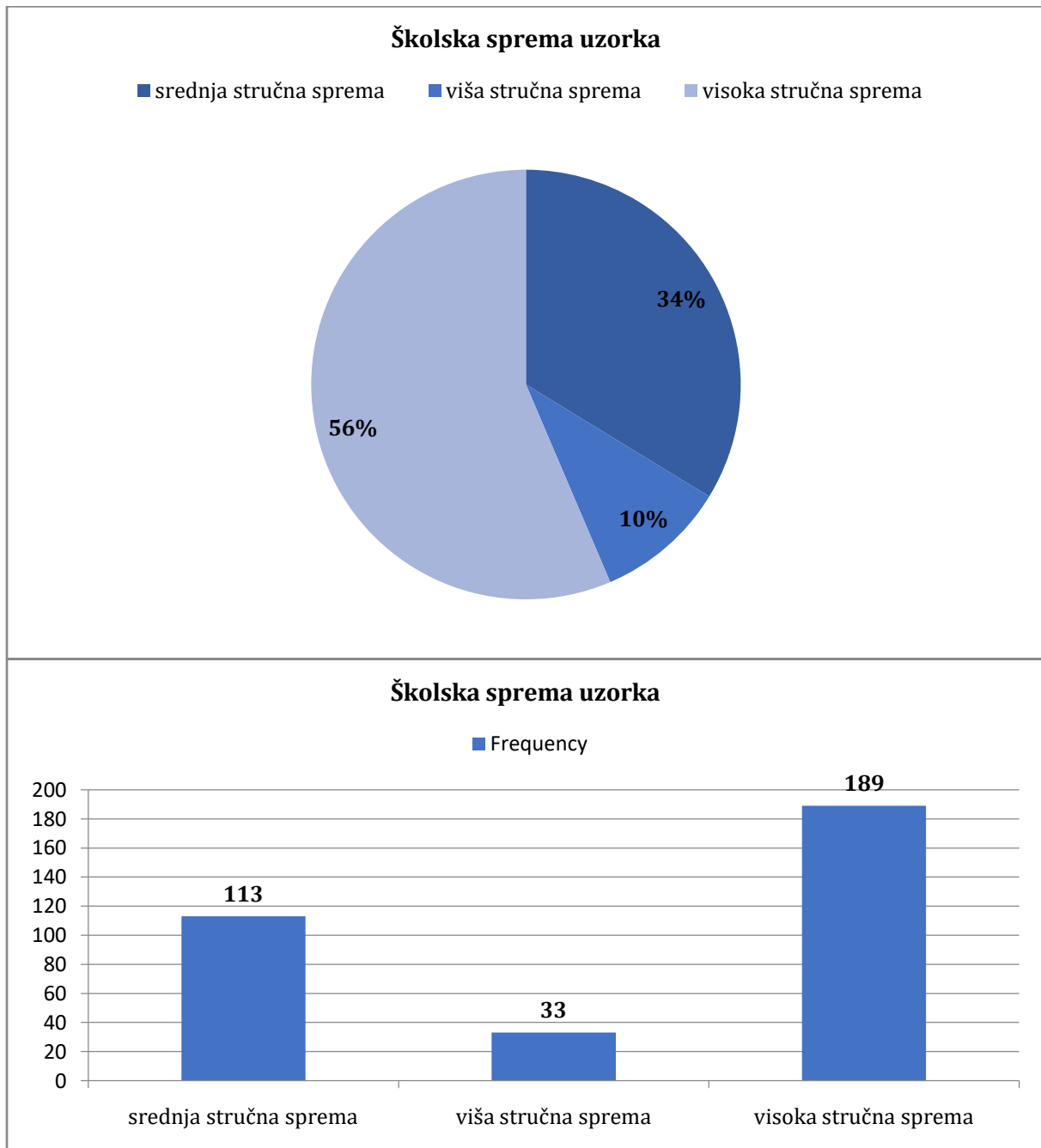
Starost ispitanika ukazuje na dominantniju zastupljenost starijih ispitanika (preko 45 godina života) i to 46,1% ispitivanog uzorka, a potom u intervalu od 36 do 45 godina života i to 26% ispitivanog uzorka.

Vaša školska sprema RTV:

a) srednja b) viša c) visoka

	Frequency	Valid Percent
srednja stručna sprema	113	33.7
viša stručna sprema	33	9.9
visoka stručna sprema	189	56.4
Total	335	100.0

Tabela 12. Školska sprema uzorka RTV



Grafikon 5. Školska sprema uzorka RTV

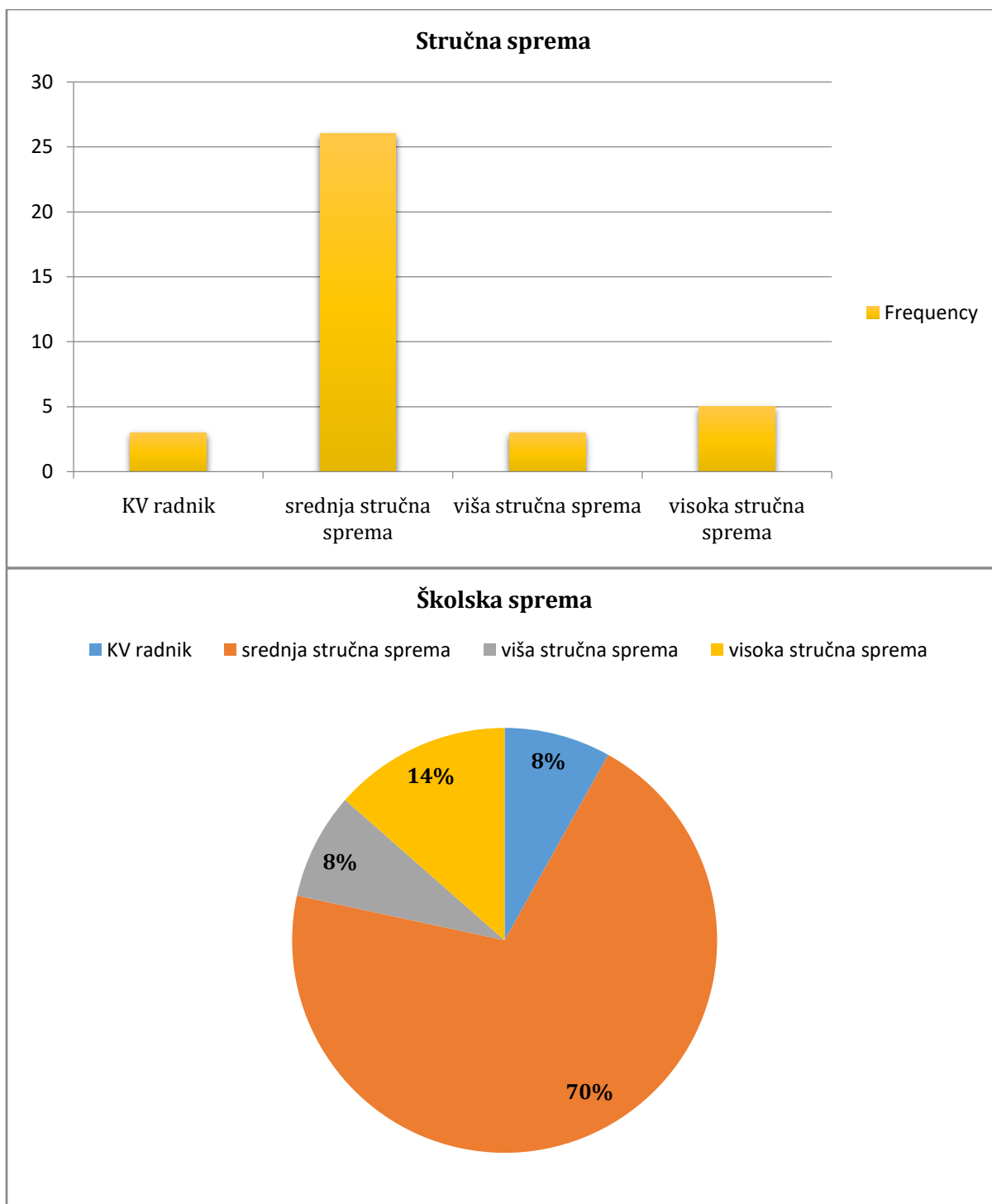
Najveći broj ispitanika (56,4%) ima završenu visoku stručnu sprema, a 33,7% ispitanika je sa srednjom stručnom spremom, dok svega 9,9% ima višu stručnu sprema.

Vaša školska sprema u Sremska TV:

a) srednja b) viša c) visoka

	Frequency	Valid Percent
KV radnik	3	8,0
srednja stručna sprema	26	33,7
viša stručna sprema	3	8,0
visoka stručna sprema	5	14,0
Total	37	100,0

Tabela 13. Školska sprema uzorka Sremska TV



Grafikon 6. Školska sprema uzorka Sremska TV

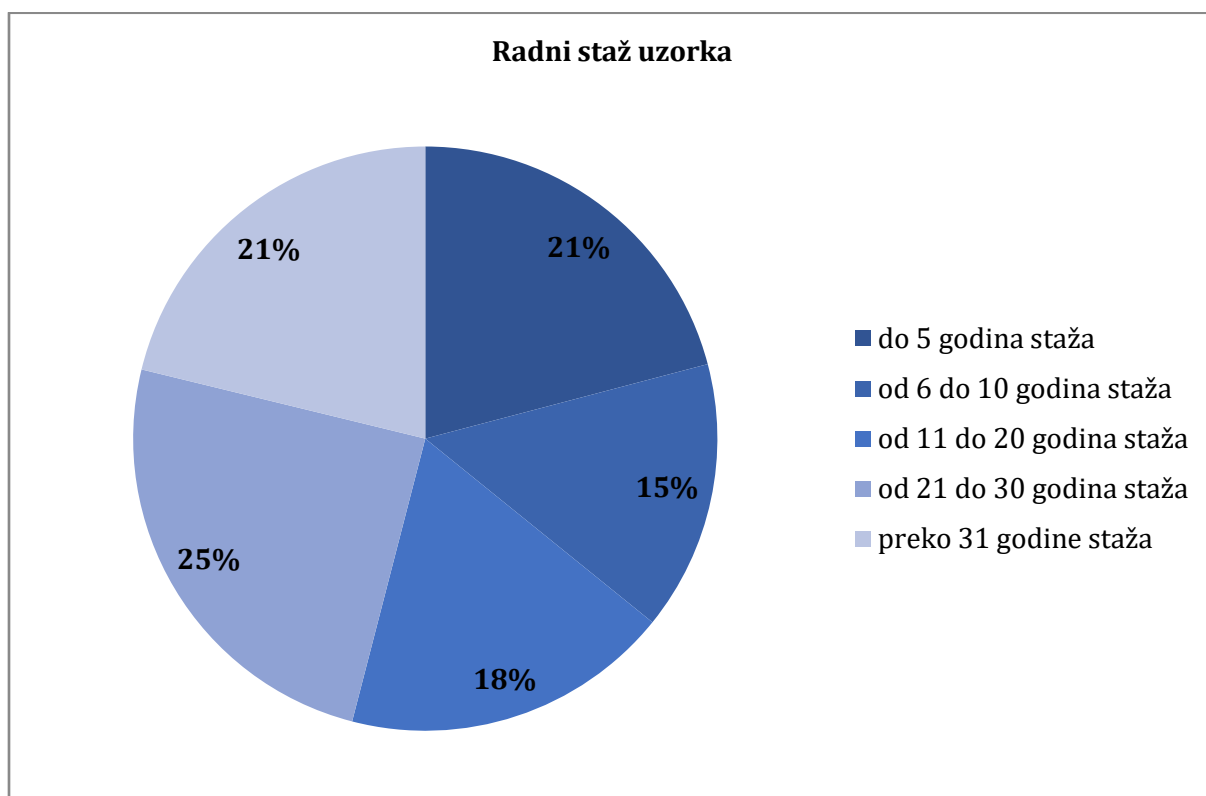
Najveći broj ispitanika (70,0%) ima završenu srednju stručnu sprema, a 14,0% ispitanika je sa visokom stručnom spremom, dok svega 8,0% ispitanika ima višu stručnu sprema, odnosno III stepen.

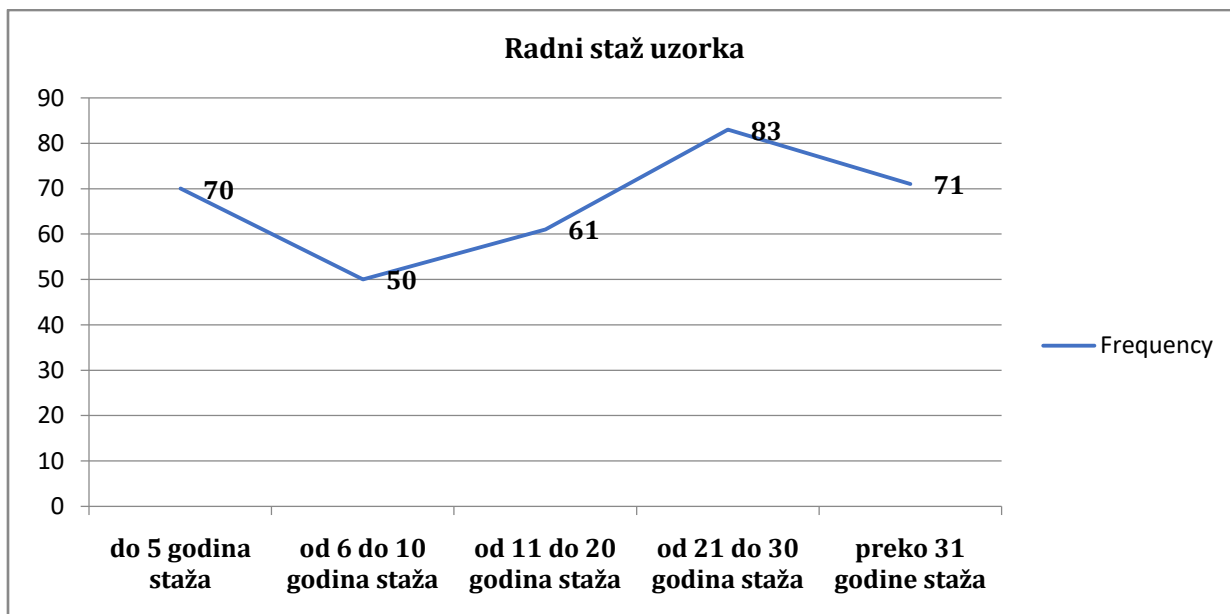
Koliko imate radnog staža u preduzeću u kom radite RTV:

- 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

	Frequency	Valid Percent
do 5 godina staža	70	20.9
od 6 do 10 godina staža	50	14.9
od 11 do 20 godina staža	61	18.2
od 21 do 30 godina staža	83	24.8
preko 31 godine staža	71	21.2
Total	335	100.0

Tabela 14. Radni staž uzorka RTV





Grafikon 7. Radni staž uzorka RTV

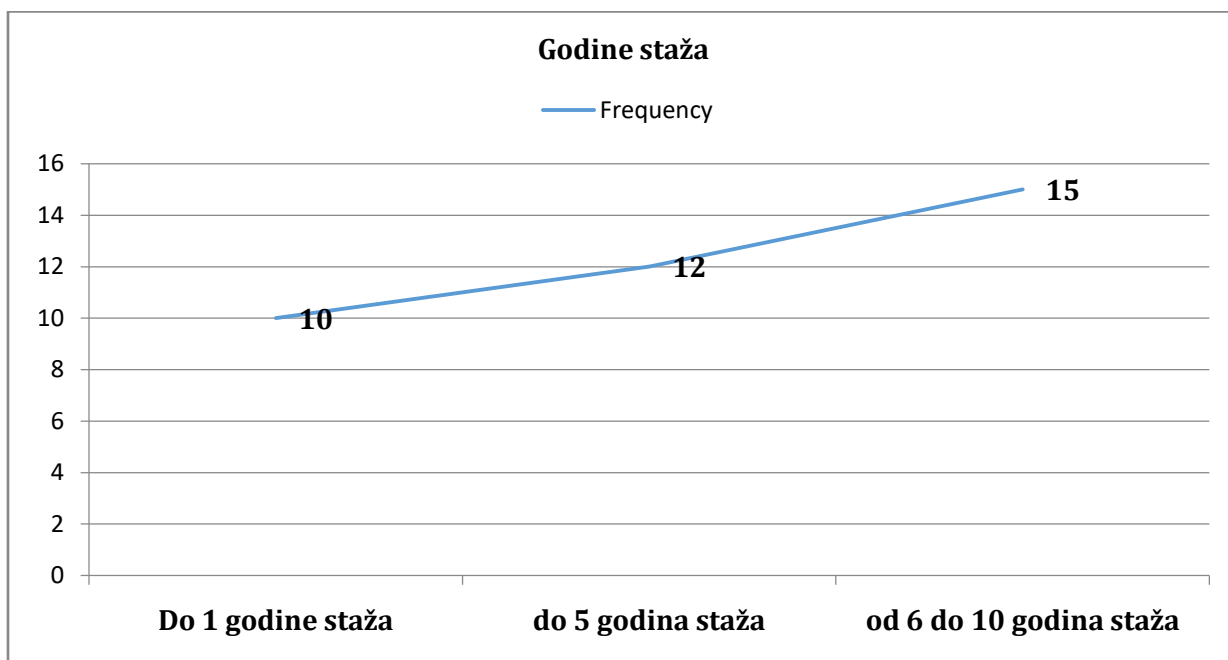
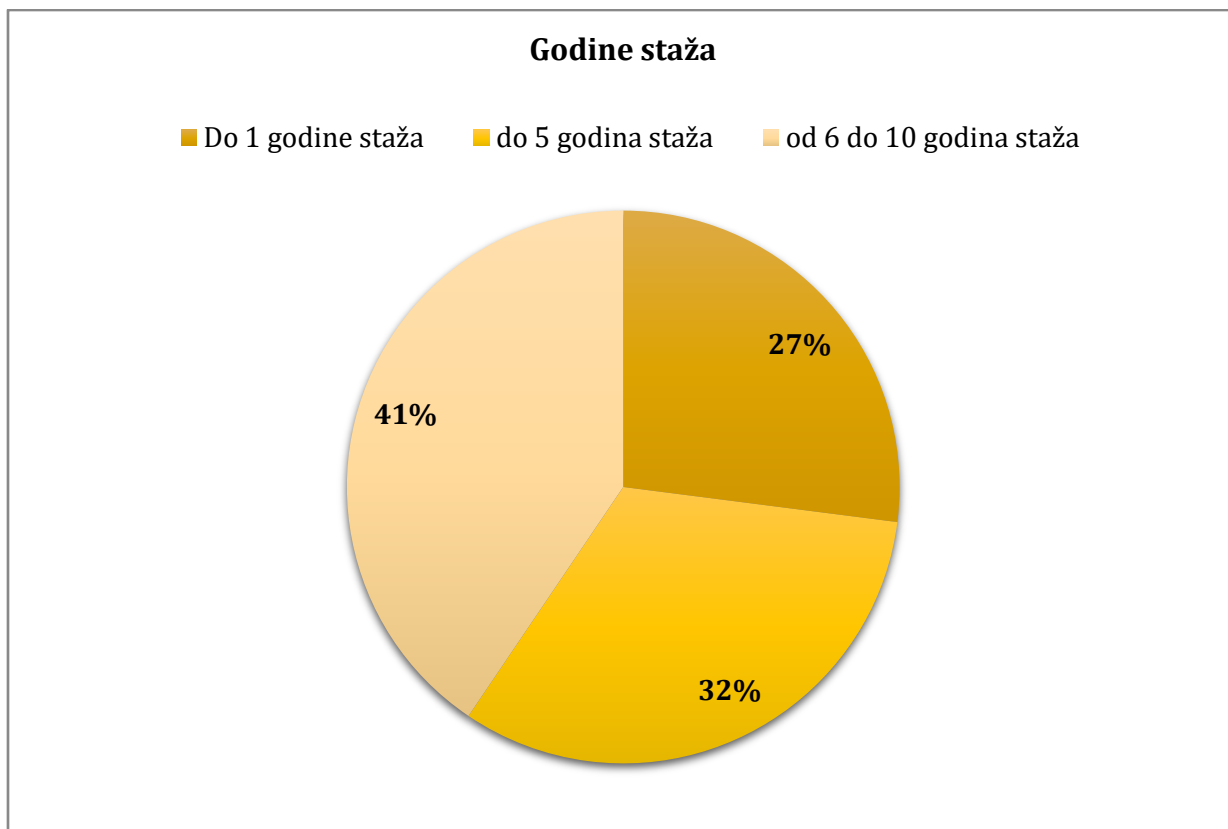
Uzorak ispitanika pokazuje dobar raspored radnog staža u ispitivanoj medijskoj organizaciji sa blagom tendencijom ispitanika sa više radnog staža tj. preko dvadeset odnosno trideset godina.

Koliko imate radnog staža u preduzeću u kom radite Sremska TV:

- 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

	Frequency	Valid Percent
Do 1 godine staža	10	27,0
do 5 godina staža	12	32,0
od 6 do 10 godina staža	15	41,0
Total	335	100.0

Tabela 15. Radni staž uzorka RTV



Grafikon 8. Radni staž uzorka Sremska TV

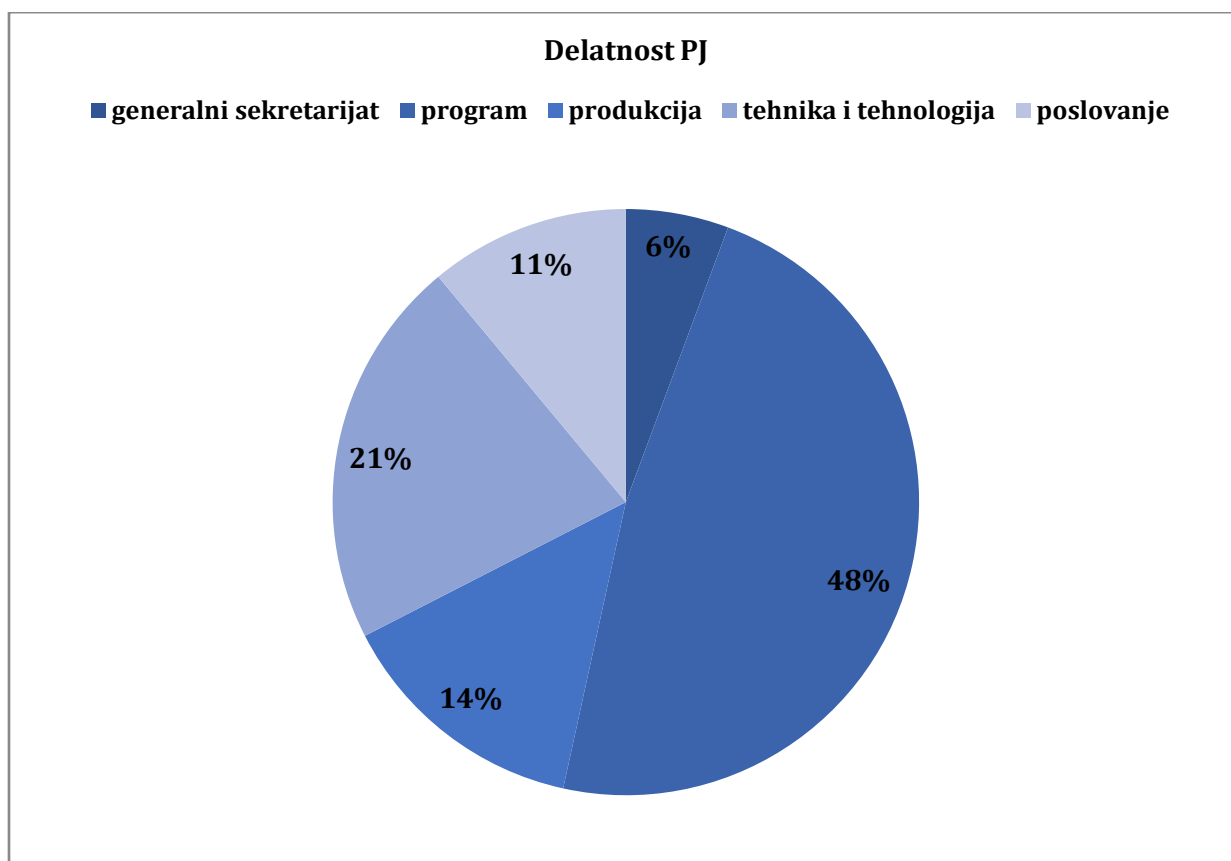
Uzorak ispitanika pokazuje da je ova medijska kuća mlada i da je dobar raspored radnog staža u ispitivanoj medijskoj organizaciji sa blagom tendencijom ispitanika sa više radnog staža tj. preko šest godina.

Delatnost PJ:

- a) generalni sekretarijat b) program c) produkcija d) tehnika i tehnologija
 e) poslovanje f) kabinet

	Frequency	Valid Percent
generalni sekretarijat	19	5.7
program	160	47.8
produkcija	47	14.0
tehnika i tehnologija	72	21.5
poslovanje	37	11.0
Total	335	100.0

Tabela 16. Delatnos PJ



Grafikon 9. Delatnost PJ

Kao što je i očekivano najviše ispitanika dolazi iz poslovne jedinice Program 47,8% koja je ujedno i jedinica u kojoj se stvara vrednost.

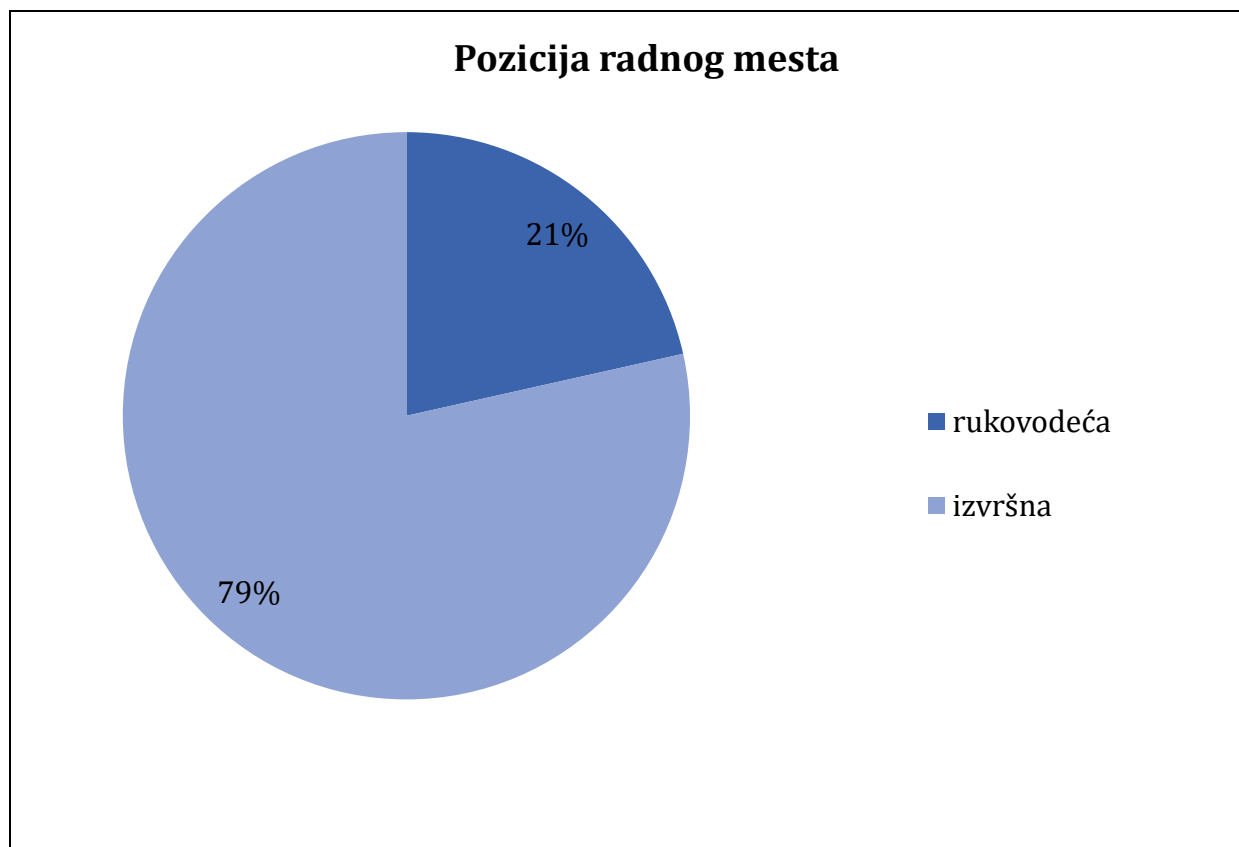
Pozicija ispitanika

Vaše radno mesto je:

a) rukovodeće b) izvršilačko

	Frequency	Valid Percent
rukovodeća	72	21.5
izvršna	263	78.5
Total	335	100.0

Tabela 17. Pozicija radnog mesta



Grafikon 10. Pozicija radnog mesta

Od ukupnog broja ispitanika imamo značajan broj rukovodilaca 21,5 %, dok je ukupan broj izvršilaca 78,5%.

3.3. Rezultati istraživanja

3.3.1. Uzorak istraživanja

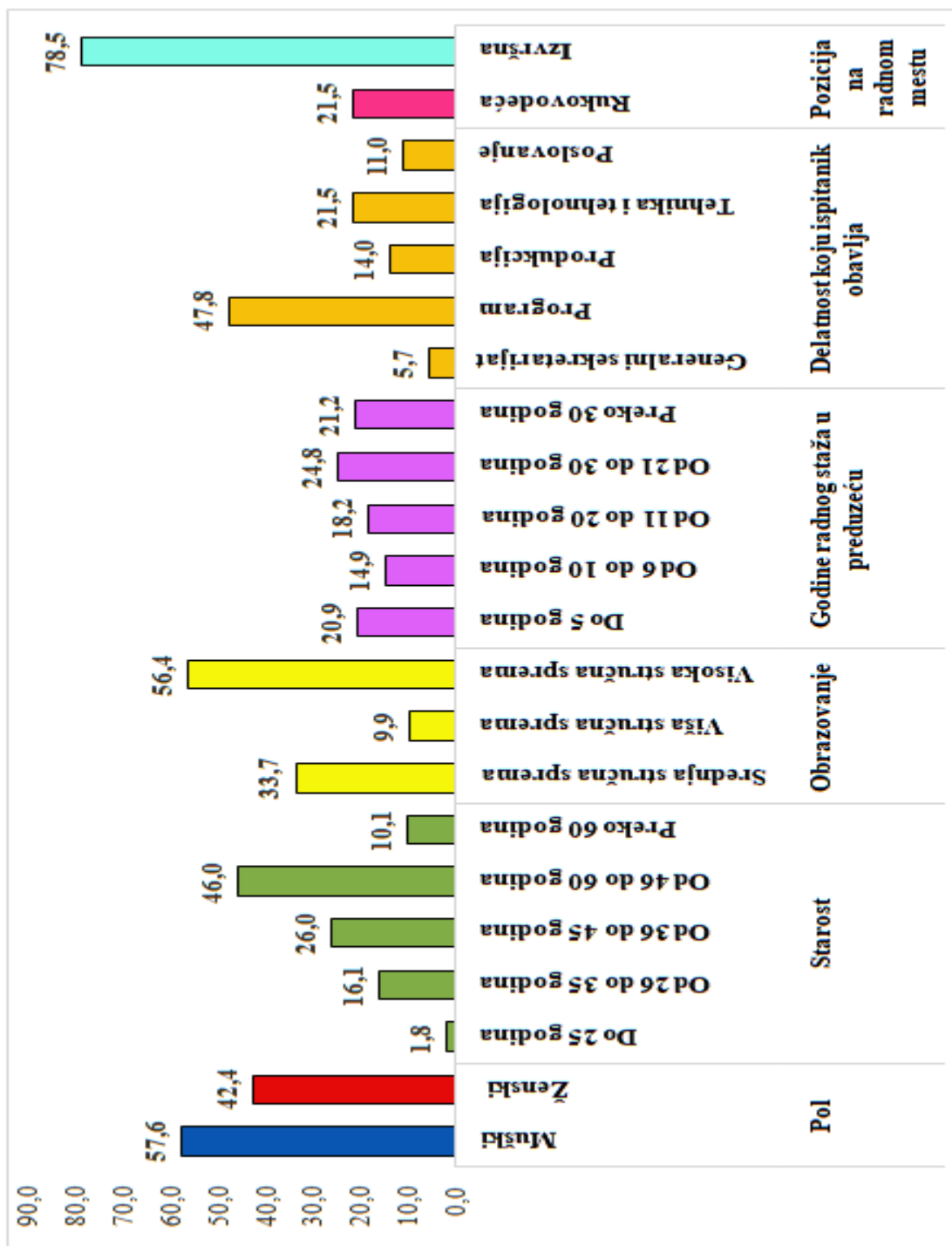
Istraživanje obuhvata tri poduzorka ispitanika: osobe zaposlene u Javnoj medijskoj ustanovi Radio-televizije Vojvodine (RTV), osobe zaposlene u televiziji Sremska TV (STV) i online uzorak ispitanika koji su odgovorili na pitanje o zadovoljstvu medijskih usluga RTV-a, putem zvanične stranice RTV-a (www.rts.rs). Osobe zaposlene u RTV-u (325 ispitanika) i osobe zaposlene u STV-u (10 ispitanika) su spojene u jedan uzorak, sa ciljem da se testiraju hipoteze istraživanja, kao i da se ispituju razlike, odnosno da se uradi komparativna analiza ove dve televizijske kuće.

Sociodemografske karakteristike uzorka koji obuhvata zaposlene u RTV-u i STV-u su prikazani tabelom 1 i grafikonom 1. Uzorkom je obuhvaćeno nešto više muških (57.6%) nego ženskih (42.4%) ispitanika, pri čemu su ispitanici u najvećem broju slučajeva starosti od 46 do 60 godina (46.0%) i visoke stručne spreme (56.4%). Najveći broj ispitanika ima preko 20 godina radnog staža u preduzeću (43.0%), radi na izvršnoj poziciji na radnom mestu (78.5%) i obavlja delatnost u vezi sa programom televizije (47.8%).

Varijabla	Kategorija	N	%
Pol	Muški	193	57.6
	Ženski	142	42.4
Starost	Do 25 godina	6	1.8
	Od 26 do 35 godina	54	16.1
	Od 36 do 45 godina	87	26.0
	Od 46 do 60 godina	154	46.0
	Preko 60 godina	34	10.1
Obrazovanje	Srednja stručna sprema	113	33.7
	Viša stručna sprema	33	9.9
	Visoka stručna sprema	189	56.4
Godineradnog stažau preduzeću	Do 5 godina	70	20.9
	Od 6 do 10 godina	50	14.9
	Od 11 do 20 godina	61	18.2
	Od 21 do 30 godina	83	24.8
	Preko 30 godina	71	21.2
Delatnostkoju ispitanikobavlja	Generalni sekretarijat	19	5.7
	Program	160	47.8
	Produkcija	47	14.0
	Tehnika i tehnologija	72	21.5
	Poslovanje	37	11.0
Pozicija naradnom mestu	Rukovodeća	72	21.5
	Izvršna	263	78.5

Legenda. N – broj ispitanika. % - procenat.

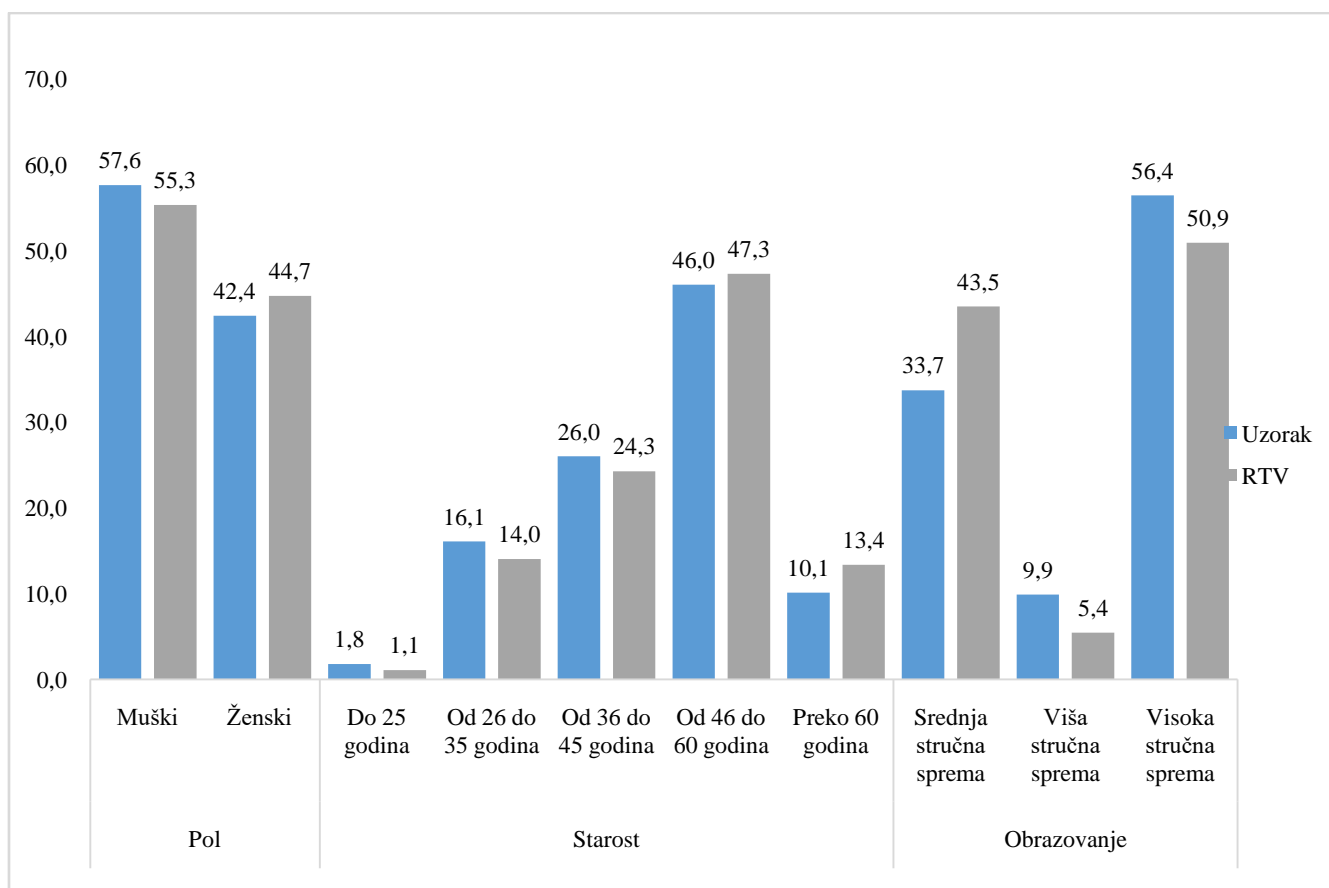
Tabela 18. Sociodemografske karakteristike uzorka ispitanika koji rade u RTV-u i STV-u



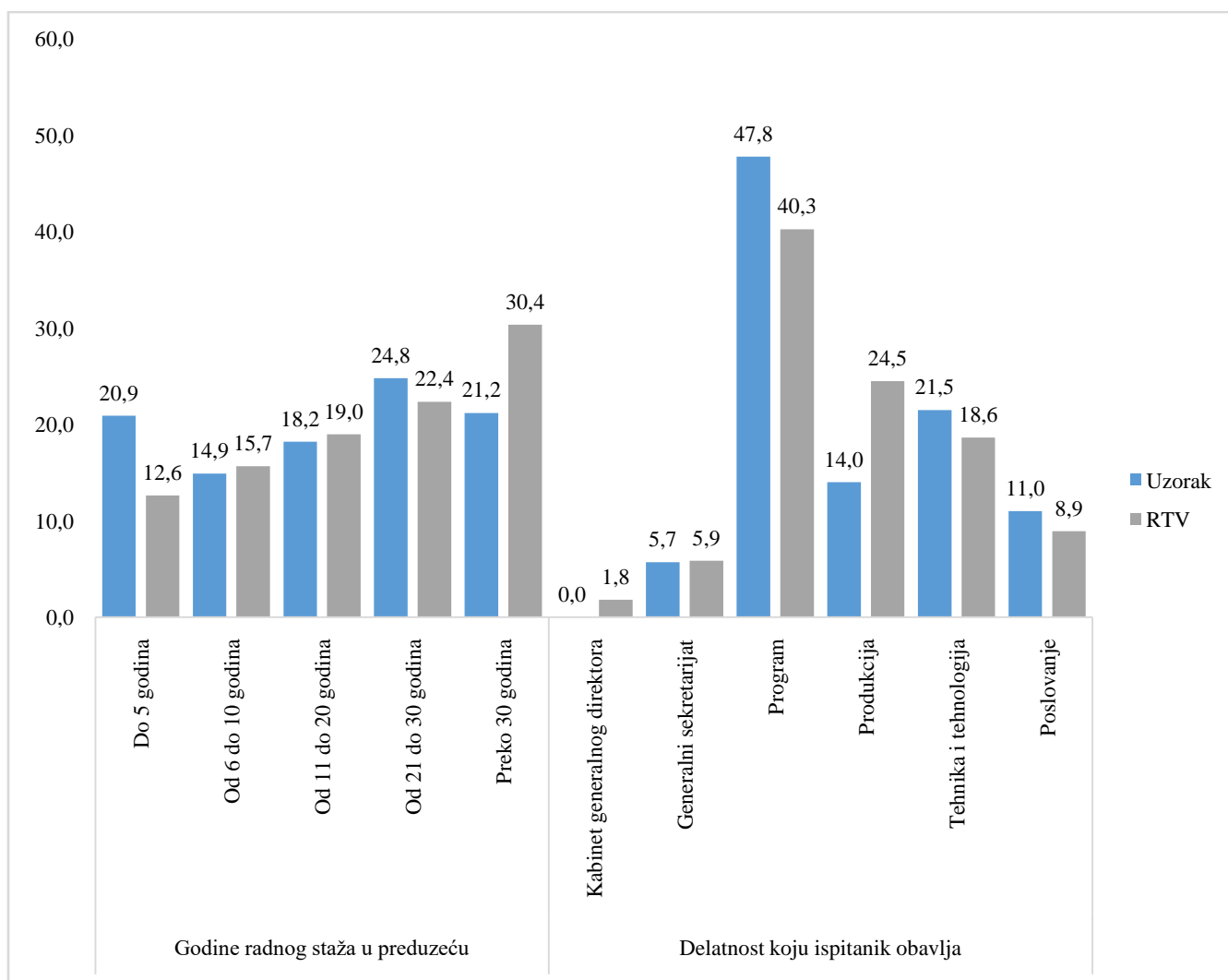
Grafikon 11. Sociodemografske karakteristike uzorka koji rade u RTV-u i STV-u

Poređenje učestalosti kategorija sociodemografskih karakteristika uzorka i istih karakteristika kod svih zaposlenih u RTV-u je prikazano grafikonima br. 12 i br.13. Primetna je izuzetno velika sličnost između sociodemografskih obeležja uzorka ispitanika i svih zaposlenih u RTV-u. Ovakva sličnost je očekivana s obzirom na to da uzorak ispitanika čini oko 40% zaposlenih u RTV-u. Jedina razlika (10.5%) je primetna kod produkcijske delatnosti, koja je više zastupljena kod svih zaposlenih u RTV-u u odnosu na uzorak ispitanika. Sve preostale razlike učestalosti pojedinačnih kategorija sociodemografskih varijabli su manje od 10.0%. Detaljnije informacije o sociodemografskoj strukturi osoba zaposlenih na RTV-u su prikazane u Prilogu.

Uzorak online ispitanika čini 1646 ispitanika. Ovi ispitanici su prikupljeni putem zvanične web prezentacije RTV-a, tako što su dobrovoljno pristali da ocene rad TV 1 RTV-a ocenom od 1 do 10. S obzirom da su ispitanici odgovorili samo na ovo jedno pitanje, informacije o njihovim sociodemografskim karakteristikama nisu dostupne.



Grafikon 12. Poređenje sociodemografskih karakteristika (pol, starost i obrazovanje) između uzorka i svih zaposlenih u RTV-u



Grafikon 13. Poređenje sociodemografskih karakteristika (godine radnog staža u preduzeću i delatnost koju ispitanik obavlja) između uzorka i svih zaposlenih u RTV-u

3.3.2. Procedura prikupljanja podataka

Podaci za prvi deo uzorka su prikupljeni od strane zaposlenih u RTV-u u periodu od maja do septembra 2018. godine. Ispitanici su pretežno sa teritorije Vojvodine. Upitnici su ispitanicima distribuirani u papir-olovka formatu, uz pomoć rukovodioca poslovnih jedinica / odeljenja – redakcija / službi – rubrika, kod kojih je istraživanje sprovedeno, odnosno rukovodioci su na kolegijumima organizacionog dela kojim rukovode, najavili posetu anketara koji će distribuirati upitnike. Ovo je bilo neophodno usled specifičnosti poslova, smenskog rada i dežurstva, terenskog rada i dr. Radnicima su u toku narednih dana i sedmica anketari lično dostavljali upitnike. Pre popunjavanja upitnika, ispitanici su potpisali saglasnost za učešće u istraživanju, nakon što su informisani o ciljevima istraživanja kao i da je istraživanje u potpunosti anonimno. Ispitanicima je bilo potrebno oko 20 minuta da popune upitnike. Uzorak obuhvaćen ovim istraživanjem je modelovan u osnovu na karakteristike svih zaposlenih u RTV-u.

Podaci za drugi deo uzorka su prikupljeni putem zvanične web prezentacije RTV-a (<https://www.rtv.rs/>) u periodu od maja do septembra 2018. godine. Svi posetioци portala RTV-a su pitani da ocene rad TV 1 RTV-a ocenom od 1 do 10. Ovo je bilo jedino pitanje koje im je postavljeno. Ovaj uzorak čini 1646 ispitanika, za koje nisu dostupne bilo koje druge informacije, sem ocene TV 1 RTV-a koju su naveli.

3.3.3. Nacrt istraživanja

Istraživanje može da se okarakterišе kao suštinski neeksperimentalno, kvantitativno i anketno (upitničko) istraživanje. Kvantitativna i anketna (upitnička) priroda istraživanja proizilazi iz toga što su podaci prikupljeni primenom anketa sa kategorijama odgovora zatvorenog tipa, oslanjajući se na samoprocenu ispitanika kao izvor informacija. Na ovaj način su prikupljeni svi setovi podataka koji su upotrebljeni u istraživanju.

Istraživački nacrt se definiše suštinski kao neeksperimentalni usled prirode podataka, odnosno stepena kontrole varijabli koje su upotrebljene u istraživanju. Drugim rečima, varijable u ovom istraživanju predstavljaju registrovane i selektivne varijable.

Usled primene većeg broja različitih statističkih tehnika za analizu podataka, nacrt ovog istraživanja ima karakteristike korelaciono-regresionih, frekvencijskih i nacrtа grupisanja i klasifikacija. Korelacioni-regresioni nacrt je primenjen u delovima disertacije čiji rezultati se baziraju na rezultatima analize pouzdanosti, korelacione analize i modelovanja strukturalnim jednačinama, dok je frekvencijski nacrt primenjen u delovima disertacije čiji rezultati se baziraju na frekvencijama. Nacrti grupisanja i klasifikacije su primenjeni u delovima disertacije koji se zasnivaju na rezultatima diskriminacione analize. Status varijabli, zavisne/kriterijumske i nezavisne/prediktorske, je naznačen u sklopu svake pojedinačne analize, kod kojih se konvencionalno definiše status varijabli.

3.3.4. Deskriptivna i korelaciona analiza

Deskriptivni statistički parametri su prikazani tabelom 19. Na osnovu vrednosti zakošenosti i spljoštenosti, a u odnosu na konvencionalno prihvaćen kriterijum od ± 1.5 (Tabachnick & Fidell, 2018), zaključeno je da je distribucija skorova svih kontinuiranih mera u opsegu normalne raspodele.

Upitnik/dimenzija	Min	Maks	AS	SD	Sk	Ku
Radno okruženje i atmosfera	44	292	193.96	37.09	-.339	.756
Organizaciona posvećenost	15	78	45.96	14.14	-.009	-.665
Liderstvo	5	25	15.22	4.78	-.165	-.537
Angažovanje zaposlenih	4	22	14.12	3.84	-.158	-.202
Dostupnost znanja	7	28	17.88	4.39	.179	.033
Optimizacija radne snage	9	35	23.15	4.92	.201	.281
Kapacitet učenja	5	35	16.35	5.35	-.040	.129

Napomena. Min – minimalna vrednost. Maks – maksimalna vrednost. AS – aritmetička sredina. SD – standardna devijacija. Sk – zakošenost (eng. skewness). Ku – spljoštenost (eng. kurtosis).

Tabela 19. Deskriptivna statistika

Rezultati korelacione analize su predstavljani tabelom 20. Kapacitet učenja ostvaruje statistički značajne, negativne korelacije umerenog intenziteta sa svim preostalim dimenzijama. Preostale dimenzije međusobno ostvaruju pozitivne, statistički značajne i umerene do visoke korelacije.

	Radno okruženje i atmosfera	Organizaciona posvećenost	Liderstvo	Angažovanje zaposlenih	Dostupnost znanja	Optimizacija radne snage
Organizaciona posvećenost	.683*					
Liderstvo	.624*	.873*				
Angažovanje zaposlenih	.649*	.800*	.835*			
Dostupnost znanja	.486*	.448*	.483*	.621*		
Optimizacija radne snage	.540*	.429*	.445*	.546*	.687*	
Kapacitet učenja	-.478*	-.348*	-.381*	-.434*	-.550*	-.659*

* < .01

Tabela 20. Korelacija između dimenzija upitnika

3.3.5. Diskriminativna analiza

Diskriminativna analiza je varijacija analize višestruke linearne regresije za predviđanje učestalosti ili neučestalosti nekog događaja. Koristi se kao vrsta regresijske funkcije koja se obično izvodi tako da pozitivne vrednosti funkcije odgovaraju „učestalosti“, a negativne vrednosti „neučestalosti“. Diskriminativna analiza se u praksi koristi kada je potrebno testirati razlike između dve ili više grupa entiteta u više zavisnih varijabli i utvrditi koje varijable najviše doprinose razlikovanju grupa. Ona pruža informacije ne samo o kvantitativnim razlikama već i o kvalitetu tih razlika, određujući hijerarhiju primenjenih zavisnih varijabli. U ovom radu je primenjivana diskriminativna analiza kako bi se ustanovile karakteristike koje maksimalno razdvajaju različite grupe ispitanika.

Status kategorijalnih, grupišućih ili nezavisnih varijabli u narednim analizama imaju:

- pol,
- kategorije starosti,
- stepen stručne spreme,
- kategorije radnog staža ispitanika u ispitivanoj organizaciji,
- delatnost poslovne jedinice i
- pozicija u organizaciji.

Status kontinuiranih ili zavisnih varijabli u svim narednim diskriminativnim analizama imaju skorovi ispitanika na **posvećenosti** i dimenzijama upitnika *HRM: liderstvo, angažovanje zaposlenih, dostupnost znanja, optimizacija radne snage i kapacitet učenja*. Evidentirani statistički značajni rezultati, prikazani su **boldovano**.

Rezultati diskriminativne analize, u kojoj je grupišuća varijabla pol, su predstavljeni tabelom 4. Rezultati ukazuju na zaključak da se jedino na osnovu dimenzije Dostupnost znanja ($F(1, 333) = 6.17, p < .05$) može napraviti diskriminacija između grupa, pri čemu muški ispitanici ($AS = 20.43$) postižu niže skorove od ispitanica ($AS = 21.76$).

	Suma kvadrata	DF	Prosečan kvadrat	F količnik	p vrednost	Muškarci (AS, N i SD)	Žene (AS, N i SD)
Posvećenost	273.92	1	273.92	1.88	0.171	38.21	40.04
	48440.04	333	145.47			193	142
	48713.95	334				11.70	12.54
Liderstvo	1.30	1	1.30	0.06	0.815	14.78	14.91
	7866.67	333	23.62			193	142
	7867.97	334				4.73	5.03
Angažovanje zaposlenih	44.76	1	44.76	1.76	0.186	14.65	15.39
	8469.74	333	25.44			193	142
	8514.50	334				4.79	5.37
Dostupnost znanja	144.82	1	144.82	6.17	0.014	20.43	21.76
	7819.17	333	23.48			193	142
	7963.99	334				4.83	4.86
Optimizacija radne snage	29.19	1	29.19	1.29	0.256	21.66	22.26
	7516.47	333	22.57			193	142
	7545.66	334				4.94	4.48
Kapacitet učenja	10.62	1	10.62	0.68	0.410	19.51	19.87
	5195.94	333	15.60			193	142
	5206.56	334				4.56	2.93

Napomena: DF – broj stepeni slobode.

Suma kvadrata je prikazana sledećim redom: između grupa, unutar grupa i ukupna suma kvadrata.

Prosečan kvadrat je prikazan redom: između grupa i unutar grupa.

U kolonama koje se odnose na grupe ispitanika, vrednosti u prvom redu predstavljaju aritmetičku sredinu, vrednosti u drugom redu broj ispitanika u grupi i vrednosti u trećem redu predstavljaju standardnu devijaciju.

Tabela 21. Diskriminacija grupa u odnosu na pol u kontekstu posvećenosti i dimenzija HRM-a

Rezultati diskriminativne analize, u kojoj je grupišuća varijabla starost, su predstavljeni tabelom 22.

Rezultati ukazuju na zaključak da se jedino na osnovu dimenzije Posvećenost ($F(4, 330) = 2.19$, $p = .07$) može napraviti diskriminacija između grupa, pri čemu je primetan pad skorova na ovoj dimenziji sa porastom starosne kategorije kojoj ispitanik pripada.

	Suma kvadrata	DF	Prosečan kvadrat	F količnik	P vrednost	Do 25	Od 26 do 35	Od 36 do 45	Od 46 do 60	Preko 60
Posvećenost	1259.87	4	314.96	2.19	0.070	47.50	40.91	40.34	37.82	36.24
	47454.07	330	143.80			6	54	87	154	34
	48713.95	334				11.53	10.99	11.84	12.08	13.45
Liderstvo	111.35	4	27.83	1.184	0.317	18.00	15.15	15.24	14.53	14.12
	7756.61	330	23.50			6	54	87	154	34
	7867.97	334				4.85	4.33	4.81	4.92	5.33
Angažovanje zaposlenih	82.84	4	20.71	0.811	0.519	18.33	14.89	15.16	14.86	14.44
	8431.65	330	25.55			6	54	87	154	34
	8514.49	334				3.88	4.82	5.21	4.96	5.56
Dostupnost znanja	50.14	4	12.53	0.523	0.719	22.5	21.69	20.83	20.88	20.56
	7913.84	330	23.98			6	54	87	154	34
	7963.98	334				3.39	5.201	4.61	4.68	6.12
Optimizacija radne snage	56.89	4	14.22	0.627	0.644	21.83	22.43	22.13	21.86	20.85
	7488.76	330	22.69			6	54	87	154	34
	7545.66	334				3.43	4.705	4.21	4.64	6.58
Kapacitet učenja	39.86	4	9.96	0.637	0.637	18	19.72	19.89	19.75	18.94
	5166.69	330	15.65			6	54	87	154	34
	5206.55	334				2.89	4.13	3.24	4.04	4.95

Napomena. DF – broj stepeni slobode. Suma kvadrata je prikazana sledećim redom: između grupa, unutar grupa i ukupna suma kvadrata. Prosečan kvadrat je prikazan redom: između grupa i unutar grupa. U kolonama koje se odnose na grupe ispitanika, vrednosti u prvom redu predstavljaju aritmetičku sredinu, vrednosti u drugom redu broj ispitanika u grupi i vrednosti u trećem redu predstavljaju standardnu devijaciju.

Tabela 22. Diskriminacija grupa u odnosu na starosne kategorije u kontekstu posvećenosti i dimenzije HRM-a

Rezultati diskriminativne analize, u kojoj je grupišuća varijabla stepen stručne spreme, su predstavljeni tabelom 23. Rezultati ukazuju na zaključak da se na osnovu dimenzija Posvećenost ($F(3, 331) = 2.68, p < .05$) i Kapacitet učenja ($F(3, 331) = 2.91, p < .05$) može napraviti diskriminacija između grupa. Najviši skor na posvećenosti imaju ispitanici sa

visokom stručnom spremom (AS = 40.40), zatim ispitanici sa višom stručnom spremom (AS = 37.71), dok najniži skor postižu ispitanici sa višom stručnom spremom (AS = 35.79). Kada je reč o dimenziji kapacitet učenja, ispitanici sa visokom stručnom spremom postižu niže skorove (AS = 19.26) u odnosu na ispitanike sa srednjom (AS = 20.14) i višom (AS = 10.12) stručnom spremom.

	Suma kvadrata	DF	Prosečan kvadrat	F količnik	p vrednost	Srednja SS	Viša SS	Visoka SS
Posvećenost	1155.80	3	385.27	2.68	0.047	37.71	35.79	40.40
	47558.16	331	143.68			113	33	188
	48713.95	334				12.82	11.59	11.53
Liderstvo	102.88	3	34.29	1.46	0.225	14.51	14.30	15.16
	7765.09	331	23.46			113	33	188
	7867.97	334				5.24	5.11	4.54
Angažovanje zaposlenih	89.39	3	29.80	1.17	0.321	14.84	13.91	15.25
	8425.11	331	25.45			113	33	188
	8514.50	334				5.29	5.29	4.85
Dostupnost znanja	103.11	3	34.37	1.45	0.229	20.92	20.91	21.11
	7860.88	331	23.75			113	33	188
	7963.99	334				5.58	4.33	4.50
Optimizacija radne snage	93.94	3	31.31	1.39	0.245	21.58	21.00	22.31
	7451.72	331	22.51			113	33	188
	7545.66	334				5.13	5.21	4.41
Kapacitet učenja	133.56	3	44.52	2.91	0.035	20.14	20.12	19.26
	5072.99	331	15.33			113	33	188
	5206.56	334				4.54	4.17	3.43

Napomena. DF – broj stepeni slobode. Suma kvadrata je prikazana sledećim redom: između grupa, unutar grupa i ukupna suma kvadrata. Prosečan kvadrat je prikazan redom: između grupa i unutar grupa. U kolonama koje se odnose na grupe ispitanika, vrednosti u prvom redu predstavljaju aritmetičku sredinu, vrednosti u drugom redu broj ispitanika u grupi i vrednosti u trećem redu predstavljaju standardnu devijaciju.

Tabela 23. Diskriminacija grupa u odnosu na stepen stručne spreme u kontekstu posvećenosti i dimenzija HRM-a

Rezultati diskriminativne analize, u kojoj je grupišuća varijabla kategorije godina radnog staža, su predstavljeni tabelom 24. Rezultati ukazuju na zaključak da se na osnovu dimenzija Posvećenost ($F(6, 328) = 5.90, p < .05$), Liderstvo ($F(5, 328) = 4.94, p < .05$), Angažovanje

zaposlenih ($F(6, 328) = 3.30, p < .05$) i Optimizacija radne snage ($F(6, 328) = 2.53, p < .05$) može napraviti diskriminacija između grupa. Kod svih dimenzija, kako kategorije radnog staža rastu, tako skorovi na dimenzijama opadaju, uz blagi porast skora za kategoriju preko 31 godine radnog staža. Jedini izuzetak je dimenzija Optimizacija radne snage, na kojoj skorovi opadaju kako se kategorije radnog staža povećavaju.

	Suma kvadrata	DF	Prosečan kvadrat	F količnik	p vrednost	Do 5	6 do 10	11 do 20	21 do 30	Preko 31
Posvećenost	4742.85	6	790.47	5.90	0.000	44.39	40.66	39.57	34.39	36.96
	43971.11	328	134.06			69	50	61	83	70
	48713.95	334				10.39	11.15	12.51	10.90	12.87
Liderstvo	651.66	6	108.61	4.94	0.000	16.65	15.78	14.77	12.95	14.49
	7216.31	328	22.00			69	50	61	83	70
	7867.97	334				4.32	4.05	5.11	4.54	5.23
Angažovanje zaposlenih	484.06	6	80.68	3.30	0.004	16.55	15.44	15.03	13.39	14.67
	8030.43	328	24.48			69	50	61	83	70
	8514.50	334				4.32	4.99	5.48	4.75	5.24
Dostupnost znanja	281.70	6	46.95	2.01	0.065	22.14	21.36	20.69	20.86	20.24
	7682.29	328	23.42			69	50	61	83	70
	7963.99	334				4.39	4.89	5.06	4.85	5.02
Optimizacija radne snage	333.42	6	55.57	2.53	0.021	22.51	22.36	22.66	21.86	20.67
	7212.25	328	21.99			69	50	61	83	70
	7545.66	334				3.81	4.50	4.41	5.01	5.40
Kapacitet učenja	96.89	6	16.15	1.04	0.401	18.91	20.32	19.41	20.24	19.46
	5109.67	328	15.58			69	50	61	83	70
	5206.56	334				3.50	3.86	3.25	4.40	4.38

Napomena. DF – broj stepeni slobode. Suma kvadrata je prikazana sledećim redom: između grupa, unutar grupa i ukupna suma kvadrata. Prosečan kvadrat je prikazan redom: između grupa i unutar grupa. U kolonama koje se odnose na grupe ispitanika, vrednosti u prvom redu predstavljaju aritmetičku sredinu, vrednosti u drugom redu broj ispitanika u grupi i vrednosti u trećem redu predstavljaju standardnu devijaciju.

Tabela 24. Diskriminacija grupa u odnosu na kategorije godina radnog staža u kontekstu posvećenosti i dimenzija HRM-a

Rezultati diskriminativne analize, u kojoj je grupišuća varijabla delatnost poslovne jedinice, su predstavljeni tabelom 25. Rezultati ukazuju na zaključak da se na osnovu dimenzija Posvećenost ($F(6, 328) = 5.90, p < .05$), Liderstvo ($F(5, 328) = 4.94, p < .05$), Angažovanje zaposlenih ($F(6, 328) = 3.30, p < .05$) i Dostupnost znanja ($F(6, 328) = 2.53, p < .05$) može napraviti diskriminacija između grupa.

Kod dimenzija Posvećenost, Liderstvo i Angažovanje zaposlenih najviše skorove postiču ispitanici koji obavljaju delatnost u generalnom sekretarijatu dok najniže skorove postiče ispitanik koji obavlja delatnost u kabinetu.

Kod dimenzije dostupnost znanja obrazac je obrnut, odnosno najviši skor postiče ispitanik koji obavlja delatnost u kabinetu dok najniže skorove postiču ispitanici koji delatnost obavljaju u generalnom sekretarijatu.

	Suma kvadrata	DF	Prosečan kvadrat	F količnik	p vrednost	Generalni sekretarijat	Program	Produkcija	Tehnika i tehnologija	Poslovanje	Kabinet
Posvećenost	37 14. 68	5	742.9 4	5.43	0.00 0	47.7 4	37.4 0	39.2 6	37.3 1	44.9 7	20.0 0
	44 99 9.2 7	32 9	136.7 8			19	160	47	72	36	1
	48 71 3.9 5	33 4				11.3 3	11.1 8	13.0 2	11.8 2	12.0 6	.
Liderstvo	61 6.9 6	5	123.3 9	5.60	0.00 0	18.2 1	14.1 6	14.6 2	14.3 3	17.5 3	8.00
	72 51. 01	32 9	22.04			19	160	47	72	36	1
	7867.97	33 4				4.80	4.30	5.28	5.09	4.71	.
Angažovanje zaposlenih	644.51	5	128.9 0	5.39	0.00 0	18.4 2	14.4 9	13.7 2	14.7 6	17.4 7	6.00
	7869.99	32 9	23.92			19	160	47	72	36	1
	8514.50	33 4				4.45	4.85	5.79	4.49	4.80	.
Dostupnost znanja	665.28	5	133.0 6	6.00	0.00 0	23.7 9	20.7 0	21.0 2	19.5 0	23.4 7	32.0 0
	7298.71	32 9	22.19			19	160	47	72	36	1
	7963.99	33 4				5.29	4.58	5.31	4.74	4.03	.
Optimizacija radne snage	542.74	5	108.5 5	5.10	0.00 0	21.8 4	22.0 1	22.7 7	20.0 0	24.0 3	31.0 0
	7002.92	32 9	21.29			19	160	47	72	36	1
	7545.66	33 4				3.48	4.47	4.96	5.41	3.39	.

Kapacitet učenja	234.80	5	46.96	3.11	0.009	19.47	19.83	20.45	18.93	19.14	32.00
	4971.76	329	15.11			19	160	47	72	36	1
	5206.56	334				3.08	3.34	4.33	4.95	3.47	.

Napomena. DF – broj stepeni slobode. Suma kvadrata je prikazana sledećim redom: između grupa, unutar grupa i ukupna suma kvadrata. Prosečan kvadrat je prikazan redom: između grupa i unutar grupa. U kolonama koje se odnose na grupe ispitanika, vrednosti u prvom redu predstavljaju aritmetičku sredinu, vrednosti u drugom redu broj ispitanika u grupi i vrednosti u trećem redu predstavljaju standardnu devijaciju.

Tabela 25. Diskriminacija grupa u odnosu na delatnost poslovne jedinice u kontekstu posvećenosti i dimenzija HRM-a

Rezultati diskriminativne analize, u kojoj je grupišuća varijabla pozicija na kojoj je ispitanik zaposlen su predstavljeni tabelom 26. Rezultati ukazuju na zaključak da se na osnovu posvećenosti i HRM-a ne može napraviti diskriminacija u odnosu na pozicije na kojima su ispitanici zaposleni. Drugim rečima, ni jedna dimenzija nije statistički značajna u kontekstu diskriminacije navedenih grupa.

	Suma kvadrata	DF	Prosečan kvadrat	F količnik	p vrednost	Rukovodeća	Izvršna
Posvećenost	500.61	4	125.15	0.86	0.490	41.32	38.38
	48213.34	330	146.10			69	261
	48713.95	334				11.13	12.30
Liderstvo	83.28	4	20.82	0.88	0.475	15.67	14.63
	7784.69	330	23.59			69	261
	7867.97	334				4.34	4.98
Angažovanje zaposlenih	190.91	4	47.73	1.89	0.111	16.36	14.58
	8323.58	330	25.22			69	261
	8514.50	334				4.02	5.23
Dostupnost znanja	16.77	4	4.19	0.17	0.952	21.04	20.95
	7947.22	330	24.08			69	261
	7963.99	334				4.79	4.94
Optimizacija radne snage	18.58	4	4.64	0.20	0.936	21.93	21.89
	7527.08	330	22.81			69	261
	7545.66	334				4.53	4.83

Kapacitet učenja	4.11	4	1.03	0.07	0.992	19.58	19.68
	5202.44	330	15.77			69	261
	5206.56	334				4.03	3.96

Napomena. DF – broj stepeni slobode. Suma kvadrata je prikazana sledećim redom: između grupa, unutar grupa i ukupna suma kvadrata. Prosečan kvadrat je prikazan redom: između grupa i unutar grupa. U kolonama koje se odnose na grupe ispitanika, vrednosti u prvom redu predstavljaju aritmetičku sredinu, vrednosti u drugom redu broj ispitanika u grupi i vrednosti u trećem redu predstavljaju standardnu devijaciju.

Tabela 26. Diskriminacija grupa u odnosu na poziciju na kojoj je ispitanik zaposlen u kontekstu posvećenosti i dimenzija HRM-a

3.3.6. Klaster analiza

Klaster analiza predstavlja multivarijacionu tehniku analize podataka koja se primenjuje u situacijama kada postoji potreba da se objekti istraživanja (najčešće ispitanici) grupišu u odnosu na sličnosti i razlike i u odnosu na nekoliko različitih svojstava (varijabli). Ishod ovakvog načina grupisanja ispitanika u klase ili grupe rezultuje sa tim da su objekti unutar grupe međusobno slični dok su objekti u različitim grupama međusobno različiti, u odnosu na svojstva klasifikacije. Dakle, klaster je grupa sličnih objekata (ispitanika, opservacija, primera, članova, pacijenata, lokacija, itd.), a grupisanje jedinica se vrši na osnovu rezultata (skora) koji se izračunava na osnovu vrednosti obeležja po svim varijablama, za svaku jedinicu posmatranja posebno. Metod koji se koristi za klasifikaciju mora biti potpuno numerički, a broj klasa se unapred obično ne zna.

Za razliku od faktorske analize, klaster analiza vrši redukciju podataka s' obzirom na broj objekata, a ne s' obzirom na broj promjenljivih. Za razliku od diskriminacione analize, kod koje su grupe unapred poznate, kod klaster analize ne znamo broj grupa, kao ni šta ili ko pripada kojoj grupi. Takođe klaster analiza je deskriptivna, ateorijska i eksplanatorna. Njome će se uvek dobiti klasteri bez obzira da li podaci stvarno imaju strukturu koja ukazuje na postojenje klastera. Rešenje dobijeno klaster analizom se ne može generalizovati jer je u potpunosti zavisno od korišćenih varijabli na osnovu mera bliskosti, ali može biti vrlo informativno iz perspektive opisa različitih grupa ili klastera, u odnosu na set varijabli koji se uključuje u analizu, a u kontekstu konkretnog seta podataka.

U kontekstu ovog istraživanja, klaster analiza je primenjena sa ciljem da proveri način na koji se grupišu ispitanici (objekti istraživanja) u odnosu na ključne sociodemografske karakteristike (pol, starost, skolska sprema i radni staž ispitanika), karakteristike u vezi sa radnim mestom na kojem je ispitanik zaposlen (tip delatnosti i vrsta radnog mesta) kao i u odnosu na skorove na Posvećenosti i dimenzijama HRM-a.

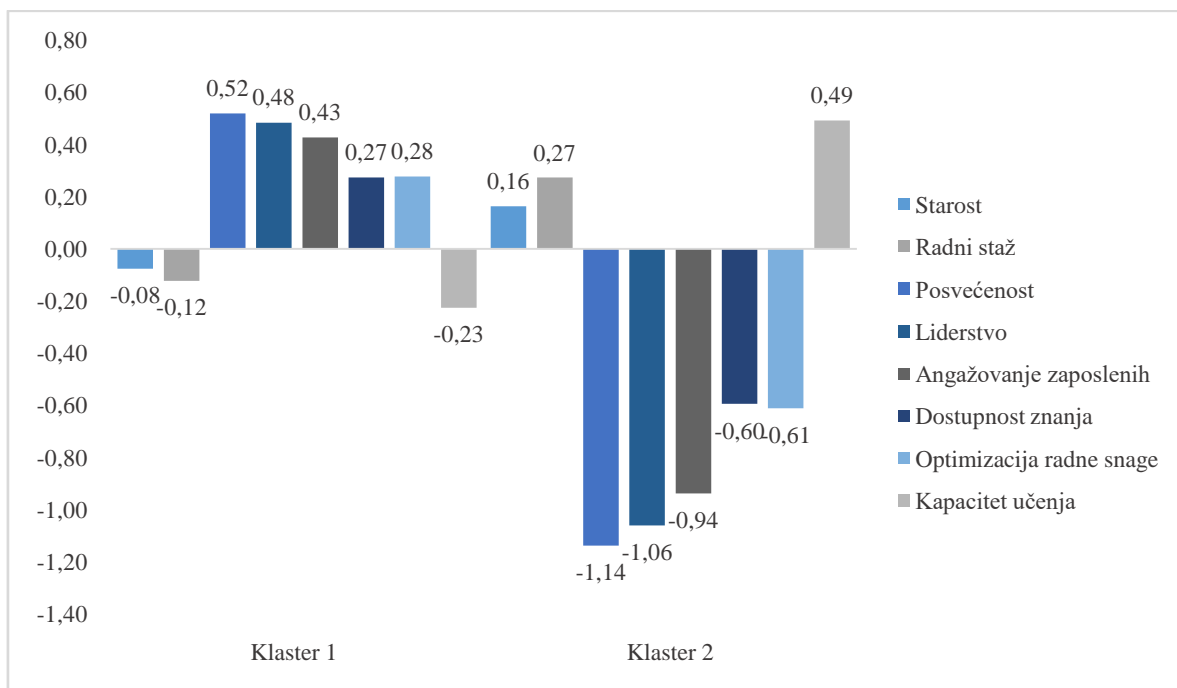
Primena klaster analize nad setom podataka koji je upotrebljen u ovom istraživanju, a u kontekstu navedenih varijabli, je rezultovala sa rešenjem od dva klastera. Prvi klaster obuhvata 234 ispitanika (66.86%) dok drugi klaster obuhvata preostalog 101 ispitanika (33.14%). Rezultati razlika između klastera u odnosu na set varijabli koji je uključen u analizu su predstavljeni tabelom 27.

	Prosečan kvadrat za klaster	DF za klaster	Prosečan kvadrat za grešku	DF za grešku	F test	P vrednost
Pol	0.2	1	0.3	33	0.65	0.422
Starost	3.5	1	0.9	33	3.99	0.047
Školska sprema	1.0	1	0.9	33	1.18	0.279
Radni staž	23.0	1	2.1	33	11.21	0.001
Delatnost	0.0	1	1.4	33	0.00	0.952
Vrsta radnog mesta	0.3	1	0.2	33	1.57	0.211
Posvećenost	36600.9	1	78.7	33	46.83	0.000
Liderstvo	3822.3	1	11.3	33	33.89	0.000
Angažovanje zaposlenih	1944.0	1	9.1	33	21.45	0.000
Dostupnost znanja	1028.9	1	16.5	33	62.37	0.000
Optimizacija radne snage	1333.9	1	20.3	33	65.83	0.000
Kapacitet učenja	1034.1	1	25.8	33	40.12	0.000

Tabela 27. Razlike između klastera

Identifikovani klasteri se statistički značajno razlikuju u odnosu na starost i radni staž ispitanika, kao i u odnosu na izraženost skorova na Posvećenosti i dimenzijama HRM-a. Sa ciljem lakše interpretacije klastera, grafikonom 15. su predstavljene razlike između klastera u kontekstu Z skorova za sve varijable u odnosu na koje se klasteri statistički značajno razlikuju. Usled različite merne skale različitih varijabli, transformacija originalnih vrednosti u Z vrednosti je primenjena sa ciljem lakše interpretacije „sadržaja“ identifikovanih klastera.

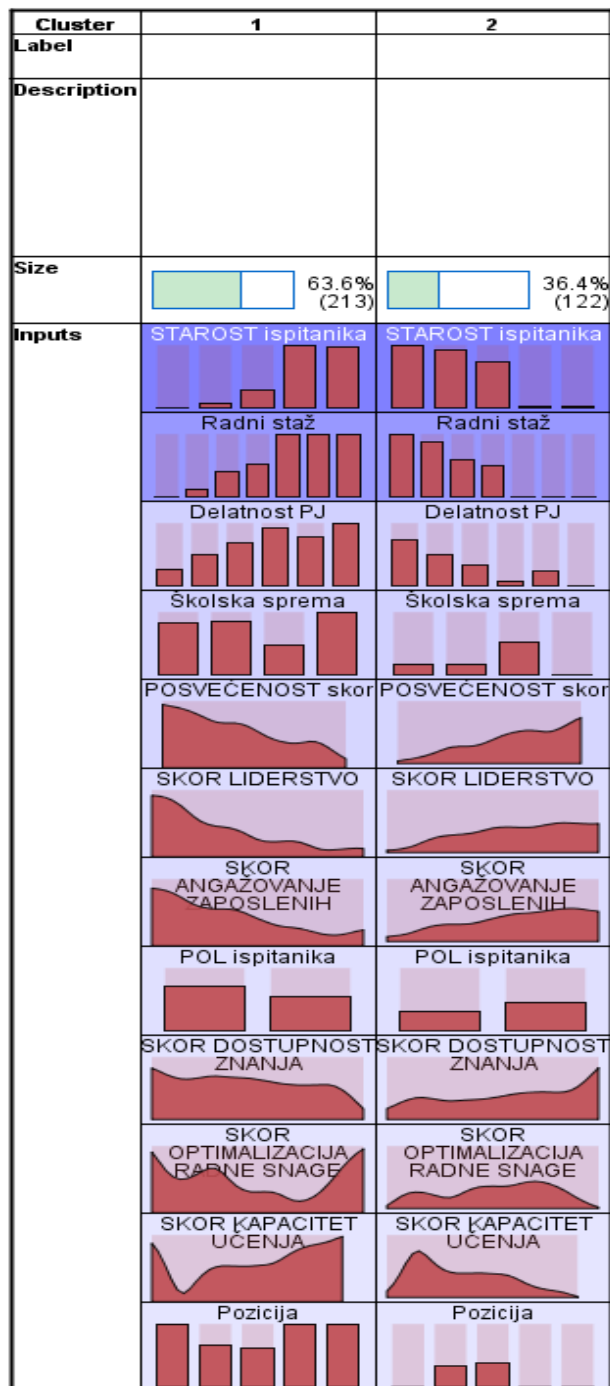
Primetno je da, u odnosu na izraženost skorova, izolovani klasteri deluju poput „slike u ogledalu“. Drugim rečima, kod pripadnika prvog klastera su sniženi skorovi starosti, radnom stažu i kapacitetu učenja, dok su povišeni skorovi na svim preostalim dimenzijama. Kod drugog izolovanog klastera su skorovi na starosti, radnom stažu i kapacitetu učenja povišeni, dok su sniženi na svim preostalim dimenzijama. U skladu sa dobijenim rezultatima, prvi klaster je imanovan kao klaster „STARIJI“, dok je drugi klaster imenovan kao klaster „MLADI“.



Grafikon 15. Poređenje izolovanih klastera u odnosu na prosečnu Z vrednost koju postižu ispitanici unutar klastera

Clusters

Input (Predictor) Importance



Slika 32. Klaster analiza

Cluster		N	% of Combined	% of Total
1		213	63.6%	9.4%
2		122	36.4%	5.4%
Combined		335	100.0%	14.7%

Tabela 28. Raspodela po klasterima

Centroids													
Cluster	Centroid	SKOR POSVEĆENOST		SKOR LIDERSTVO		SKOR ANGAŽOVANJE ZAPOSLENIH		SKOR DOSTUPNOST ZNANJA		SKOR OPTIMALIZACIJA RADNE SNAGE		SKOR KAPACITET UČENJA	
		Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation
1	1	36.31	12.124	13.99	4.976	14.09	5.137	20.58	4.956	21.57	4.971	19.83	4.302
2	2	43.66	10.512	16.31	4.264	16.48	4.528	21.71	4.686	22.52	4.301	19.38	3.235
Combined	3	38.99	12.077	14.84	4.854	14.96	5.049	20.99	4.883	21.92	4.753	19.67	3.948

Tabela 29. Aritmetičke sredine i standardne devijacije ispitanika svrstanih u različite klustere

Na bazi klaster analize dobijena su dva klastera koja opisuju čitav ispitivani uzorak i to:

- ➔ prvi klaster 9,4% ispitanika koji opisuje 63,6% uzorka i
- ➔ drugi klaster od 5,4% koji opisuje preostalih 36,4% uzorka.

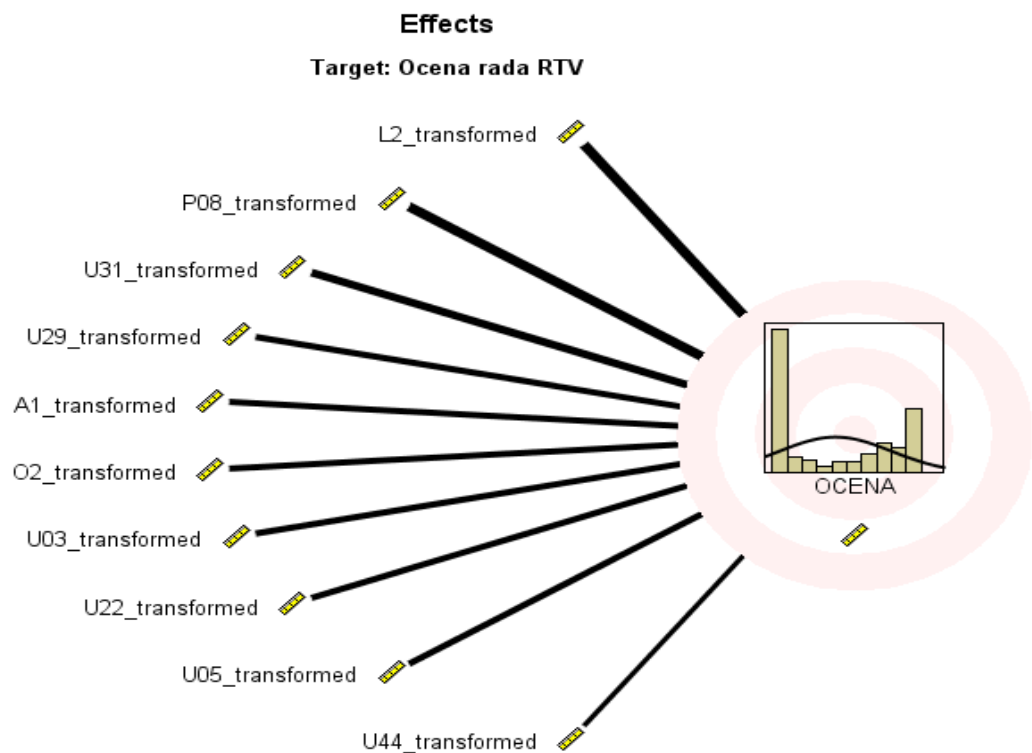
3.3.7. Ocena rada Radio-televizije Vojvodine iz ugla zaposlenih

Sa ciljem da se ispita koji su najvažniji faktori koji dovode do pozitivnih ocena RTV-a, a iz ugla zaposlenih u RTV-u, primenjena je analiza značaja/važnosti (eng. importance analysis). Primenom navedene analize je moguće identifikovati kako ispitanici vide organizaciju u kojoj su zaposleni, kao i njene pojedinačne karakteristike ali i u kakvom ambijentu, tj. organizacionoj klimi rade. Rezultati ove analize su predstavljeni tabelom 30., grafikonom 14. i slikom 34.

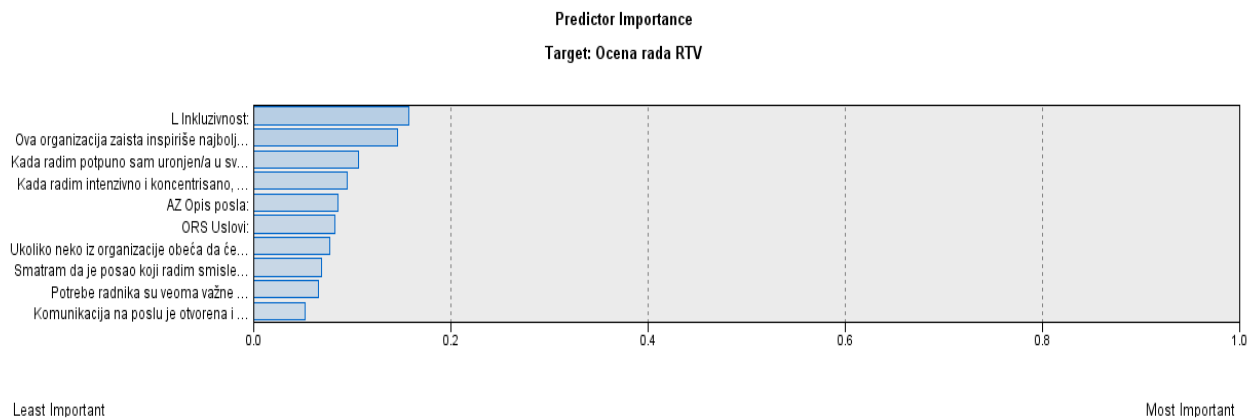
Nodes	Importance	Importance	V4	V5
U44_transformed	0.0517	0.0517	Komunikacija na poslu je otvorena i motivišuća.	0.0517
U05_transformed	0.065	0.0650	Potrebe radnika su veoma važne menadžerima i potrebe menadžera su	0.0650

			veoma važne radnicima.	
U22_transformed	0.0683	0.0683	Smatram da je posao koji radim smislen, značajan i svrsishodan.	0.0683
U03_transformed	0.0773	0.0773	Ukoliko neko iz organizacije obeća da će nešto biti urađeno, ostali članovi organizacije veoma čvrsto veruju da će to obećanje biti ispunjeno.	0.0773
O2_transformed	0.0818	0.0818	ORS Uslovi	0.0818
A1_transformed	0.0853	0.0853	AZ Opis posla	0.0853
U29_transformed	0.0946	0.0946	Kada radim intenzivno i koncentrisano, osećam se dobro i zadovoljno.	0.0946
U31_transformed	0.106	0.1060	Kada radim potpuno sam uronjen/a u svoj posao.	0.1060
P08_transformed	0.1457	0.1457	Ova organizacija zaista inspiriše najbolje u meni na putu ka ostvarivanju poslovnih performansi.	0.1457
L2_transformed	0.1568	0.1568	L Inkluzivnost:	0.1568

Tabela 30. Statistički značajni rezultati



Slika 33. Ocena rada RTV



Grafikon 14. Ocena rada RTV

Da bismo stekli sliku o najvažnijim statistički značajnim karakteristikama rada JMU RTV Vojvodine, izdvojili smo statistički značajne rezultate i poređali ih po važnosti. To je ujedno i ambijent rada – organizaciona klima u ovoj organizaciji, ali i ključni drajveri – baterije preko kojih treba graditi buduće strategijske odluke. Ono što je prepoznato kao važno od strane ispitanika je dato u sledećem nabrajanju poređano od najznačajnijeg ka manje značajnim statističkim karakteristikama:

1. Kao najznačajniji iskaz ocenjen je iskaz da: „Direktori PJ i rukovodioci sektora tragaju i koriste za rad zaposlene kao resurse, saraduju sa njima u partnerskom odnosu i odnose se prema njima sa poštovanjem.“ Proračunati značaj od 0.1457, govori u prilog o dobro uspostavljenom odnosu na relaciji nadređeni i podređeni u organizaciji, kao i o zajedničkom angažmanu u radu.
2. Sledeći po značaju je iskaz: „Ova organizacija zaista inspiriše najbolje u meni na putu ka ostvarivanju poslovnih performansi.“ Značaj 0.1457, nadopunjava se na prvi iskaz i govori o dobrom korišćenju potencijala zaposlenih ukomponovanih u definisane poslovne performanse.
3. Iskaz koji govori o stepenu posvećenosti ispitanika: „Kada radim potpuno sam uronjen/a u svoj posao.“, ima značaj od 0.106 što ukazuje na odnos ispitivanih zaposlenih prema poslu i unutrašnjoj motivisanosti – posvećenosti.
4. Zaokruživanje ambijenta u kome se radi, odnosno organizacione klime, odnosa između nadređenih i podređenih, posvećenosti i unutrašnje motivacije najbolje se vidi kroz iskaz: „Kada radim intenzivno i koncentrisano, osećam se dobro i zadovoljno.“, sa značajem 0.0946.
5. Potvrdu prethodno navedenih iskaza imamo kroz sledeću statističku značajnost u pitanju: „*Opis posla*: Posao je efikasno organizovan, tako da se koriste talenti i veštine zaposlenih i pored toga je interesantan i značajan.“ Zaposleni su sigurni u svoje poslove, i imaju adekvatnu odgovornost kako da najbolje urade svoj posao, a kreativan opis posla čini da izvršenje tog posla ispunjava potrebe zaposlenih, sa značajem od 0.0853.
6. Kao bitan statistički značajan iskaz, nalazi se onaj u diviziji „*Uslovi*: Zaposleni imaju pristup alatima i tehnologijama koje su im potrebne; radni uslovi doprinose da se posao dobro izvrši.“, sa značajem 0.0818, što nam govori o dobroj tehničko tehnološkoj infrastrukturi u organizaciji.
7. Bitan i prepoznat elemenat se odnosi na *poverenje među kolegama* i odgovorima na pitanje: „Ukoliko neko iz organizacije obeća da će nešto biti urađeno, ostali članovi

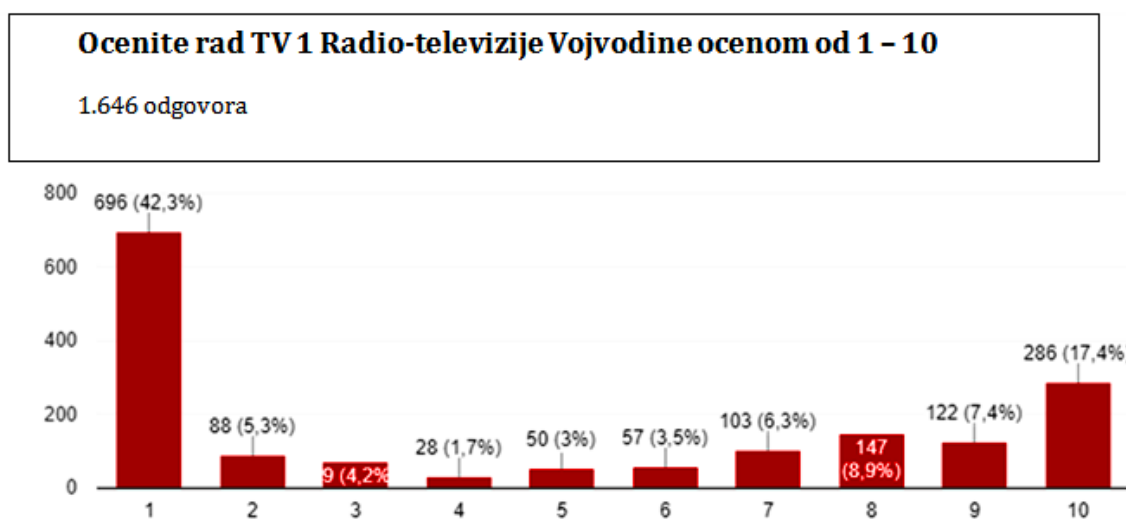
organizacije veoma čvrsto veruju da će to obećanje biti ispunjeno.“, a iskazani značaj ovog odgovora je 0.0773.

8. Odgovornost, opravdanost i potreba za poslom koji ispitanici obavljaju je prepoznata ocenom pitanja: „Smatram da je posao koji radim smislen, značajan i svrshodan.“, sa značajem 0.0683.
9. Još jedan iskaz koji ide u prilog dobro postavljenim odnosima na relaciji menadžment i izvršioци evidentiran je ocenom iskaza: „Potrebe radnika su veoma važne menadžerima i potrebe menadžera su veoma važne radnicima.“, sa značajem 0.065
10. Iskaz u nizu statistički značajnih sa najmanjim značajem od 0.0517 je: „Komunikacija na poslu je otvorena i motivišuća.“

3.3.8. Ocena rada Radio-televizije Vojvodine iz ugla korisnika

U cilju dobijanja ovog rezultata urađena je „on-line“ WEB anketa koju su preko portala Radio-televizije Vojvodine www.rtv.rs, korisnici usluge prvog TV programa JMU RTV Vojvodine popunjavali na dobrovoljnoj bazi (samo oni koji posećuju sajt bez dodatnog oglašavanja, pozivanja i informisanja), a praćena je i gledanost programa Radio televizije Vojvodine.

Rezultati WEB ankete



Grafikon 15. Ocena rada prvog TV programa JMU RTV Vojvodine po korisnicima usluga

Putem internet portala www.rtv.rs sprovedena je dobrovoljna anonimna „on-line“ anketa u cilju ispitivanja zadovoljstva korisnika usluga prvog programa Radio-televizije Vojvodine. Ličnim voljnim momentom, anketu je ispravno popunilo i odgovorilo na pitanja ukupno 1646 ispitanika i na skali od jedan do deset ocenili rad navedene medijske organizacije. Ne prelaznu ocenu, odnosno ocenu od jedan do pet dao je ukupno 931 korisnik tj 56,5%, od čega

čak 696 ispitanika tj. 42,3% ocenilo je rad ove medijske kuće najnižom ocenom jedan. Na drugom polu najvišom ocenom deset ocenilo je 286 korisnika tj. 17,4%.

Gledanost programa Radio-televizije Vojvodine

Kao drugi ugao posmatranja zadovoljstva korisnika medijske usluge prvog TV programa JMU RTV Vojvodine poslužiće nam rezultati gledanosti programa Radio – televizije Vojvodine. Posmatraćemo karakteristike ponašanja auditorijuma u Vojvodini prema ukupnom televizijskom programu i posebno prema programima RTV u maju 2018.godine kada je vršeno istraživanje.

Izvršeno je poređenje sa prethodne četiri godine. Interval posmatranja je 24-satni od 2:00h iza ponoći do 2:00h sledećeg dana. Izvor podataka je Nielsen Audience Measurement ²⁶Srbija.

Channel	TV 1					
Year \ Variable	AMR	AMR %	RCH	RCH %	ATS	Average Age
2014	361,910	19.85%	1,206,118	66.14%	7:11:25	50
2015	368,938	20.26%	1,197,158	65.74%	7:23:07	49
2016	396,538	21.78%	1,287,787	70.72%	7:22:53	50
2017	360,120	19.78%	1,255,070	68.92%	6:52:54	51
2018	391,828	21.52%	1,290,426	70.86%	7:17:14	52

Napomena: RCH – broj gledalaca (osoba koja je bar jedan minut u toku dana pratila bilo koji televizijski program), AMR – Udeo u gledanosti je odnos rejtinga određenog programa i ukupnog televizijskog programa
Tabela 31. Auditorijum RTV 1 u maju mesecu 2014-2018

Channel	TTV1					
Month \ Variable	AMR	AMR %	RCH	RCH %	ATS	Average Age
4	396,185	21.76%	1,286,222	70.63%	7:22:53	51
5	391,828	21.52%	1,290,426	70.86%	7:17:14	52

Napomena: RCH – broj gledalaca (osoba koja je bar jedan minut u toku dana pratila bilo koji televizijski program), AMR – Udeo u gledanosti je odnos rejtinga određenog programa i ukupnog televizijskog programa
Tabela 32. Ukupan TV auditorijum april/maj 2018.godine

Ukupan procenat Vojvođana (RCH%²⁷) koji je tokom maja meseca pratio televizijski program veći je u odnosu na prethodne četiri posmatrane godine. Prosečna dužina praćenja programa u toku dana iznosi 7 sati i 17 minuta, što je više nego prethodne godine za 23 minuta. Svakog trenutka u toku dana uz televizijske programe je 21,52% stanovnika Vojvodine starijih od četiri godine. Gledanost televizijskih programa je bila najveća u maju mesecu 2016. godine. Prosečna starost gledalaca veća je nego prethodnih nekoliko godina, i iznosi 52 godine i veća je od prosečne starosti stanovništva (43 godine).

²⁶ Nielsen Audience Measurement – Nielsen je globalni lider u merenju publike, podacima i analitici, a tu ulogu vrši i na teritoriji Srbije. <https://www.nielsen.com/about-us/locations/serbia/>

²⁷ RCH – ukupan broj gledalaca koji je pratio program izražen u procentima u odnosu na uzorak koji poseduje piplmetar

U odnosu na april 2018.veći je ukupni broj gledalaca televizije u toku dana za 0.23 procentna poena, dužina praćenja programa manja je za oko 6 minuta, tako da je i gledanost / rejting manji za 0,24 procentna poena (4.357gledalaca).

Month	Year	2017			2018		
	Channel\Variable	AMR	AMR %	SHR %	AMR	AMR %	SHR %
5	RTS 1	51,913	2.85%	14.42%	52,780	2.90%	13.47%
	RTS 2	8,027	0.44%	2.23%	6,943	0.38%	1.77%
	PRVA	30,968	1.70%	8.60%	35,516	1.95%	9.06%
	PINK	47,703	2.62%	13.25%	83,620	4.59%	21.34%
	O2	18,159	1.00%	5.04%	19,172	1.05%	4.89%
	Happy	30,049	1.65%	8.34%	24,195	1.33%	6.17%
	RTV 2	1,289	0.07%	0.36%	970	0.05%	0.25%
	RTV 1	6,617	0.36%	1.84%	4,308	0.24%	1.10%
	Dynamic other	165,395	9.08%	45.93%	164,324	9.02%	41.94%

Napomena: RCH – broj gledalaca (osoba koja je bar jedan minut u toku dana pratila bilo koji televizijski program), AMR – Udeo u gledanosti je odnos rejtinga određenog programa i ukupnog televizijskog programa

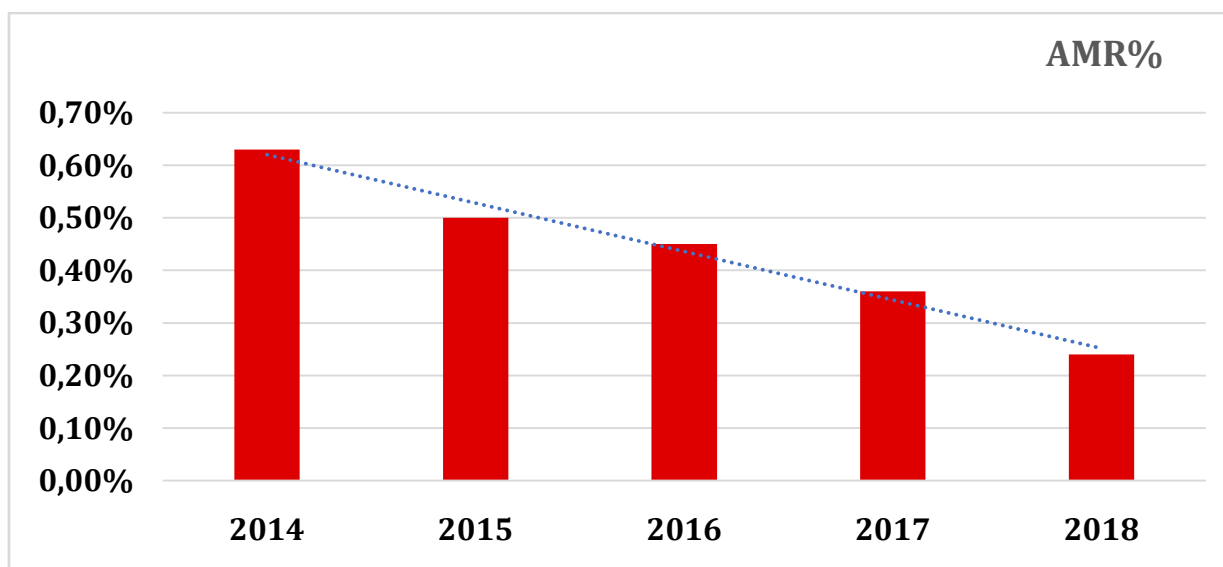
Tabela 33. Gledanost TV kanala u maju 2017. i 2018. godine

U maju mesecu 2017.godine najveći udeo u gledanosti imao je Prvi program televizije RTS, a u maju 2018.godine nadmašila ga je televizija PINK (21.34%), koja je znatno više gledana nego prethodne godine (ova promena u rangiranju kanala u odnosu na Sher-a pojavila se u martu mesecu 2018.godine i nastavila u aprilu i maju). Sledi Prvi program televizije RTS (13.47%), kojem je udeo u gledanosti opao u odnosu na maj 2017. godine. Rast udela u gledanosti u odnosu na isti mesec 2017. godine ima TV Prva, dok pad udela u gledanosti imaju Happy, O2, RTS 2, RTV 1 i RTV 2.

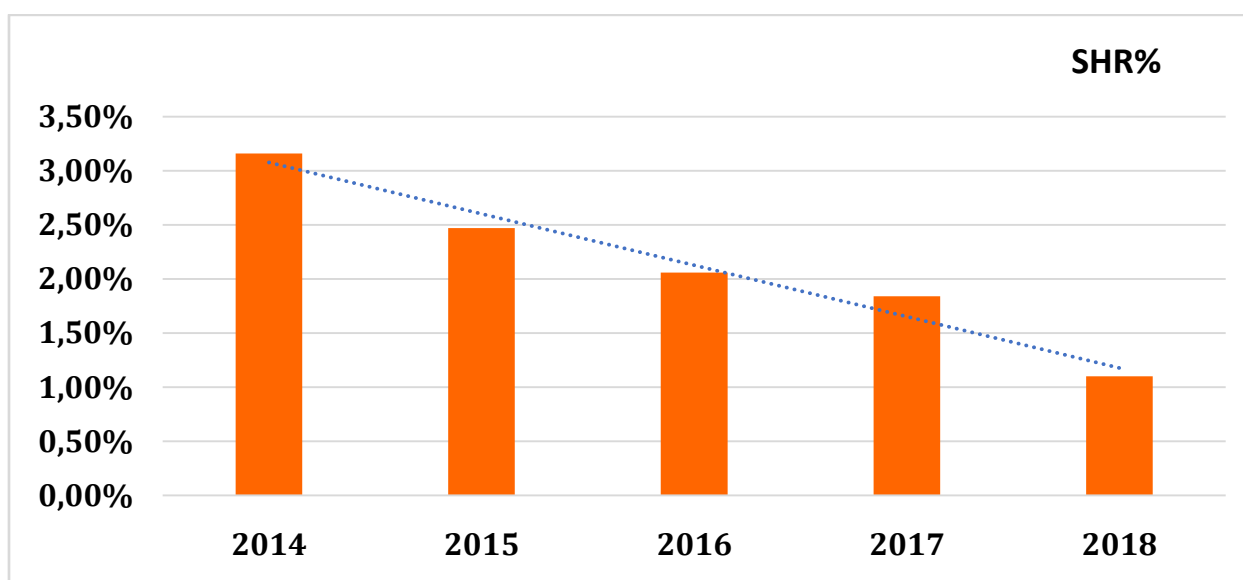
Year\Variable	AMR	AMR %	RCH	RCH %	ATS	SHR %	Average Age
2014	11,438	0.63%	428,869	23.52%	0:38:11	3.16%	56
2015	9,125	0.50%	335,895	18.44%	0:38:54	2.47%	56
2016	8,171	0.45%	360,016	19.77%	0:32:40	2.06%	56
2017	6,617	0.36%	294,146	16.15%	0:32:19	1.84%	57
2018	4,308	0.24%	228,858	12.57%	0:27:21	1.10%	60

Napomena: RCH – broj gledalaca (osoba koja je bar jedan minut u toku dana pratila bilo koji televizijski program), AMR – Udeo u gledanosti je odnos rejtinga određenog programa i ukupnog televizijskog programa

Tabela 34. Auditorijum RTV 1 u maju mesecu po godinama



Ilustracija 1. Rejting programa RTV 1 u maju mesecu po godinama



Ilustracija 2. Udeo gledanosti programa RTV 1 u maju po godinama

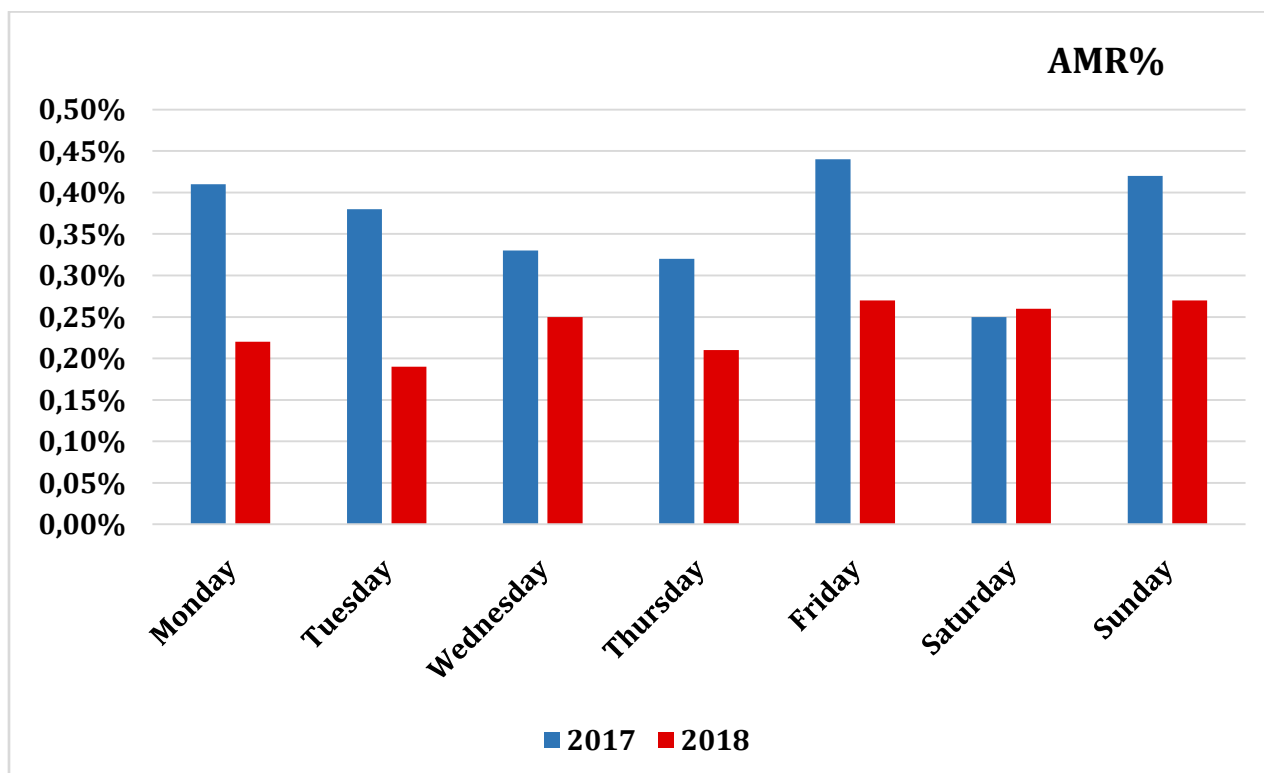
Ukupan auditorijum Prvog programa RTV (RCH%) u maju 2018. najmanji je u posmatranih pet godina. U odnosu na isti mesec 2017.godine smanjen je i iznosi 3.58 procentnih poena, odnosno izraženo u apsolutnom broju – 65.288 gledalaca. Dužina praćenja programa smanjila se za 5 minuta u odnosu na prethodnu 2017.godinu. Rejting je u maju 2018.godine najmanji u odnosu na isti period prethodne četiri godine. Takođe, u odnosu na 2017.godinu manji je za 0,12 procentnih poena. Udeo u gledanosti smanjio se u odnosu na prethodnu godinu za 0,74 procentna poena.

Month \ Variable	AMR	AMR %	RCH	RCH %	ATS	SHR %	Average Age
4	4,489	0.25%	237,749	13.06%	0:27:25	1.13%	58
5	4,308	0.24%	228,858	12.57%	0:27:21	1.10%	60

Napomena: RCH – broj gledalaca (osoba koja je bar jedan minut u toku dana pratila bilo koji televizijski program), AMR – Udeo u gledanosti je odnos rejtinga određenog programa i ukupnog televizijskog programa

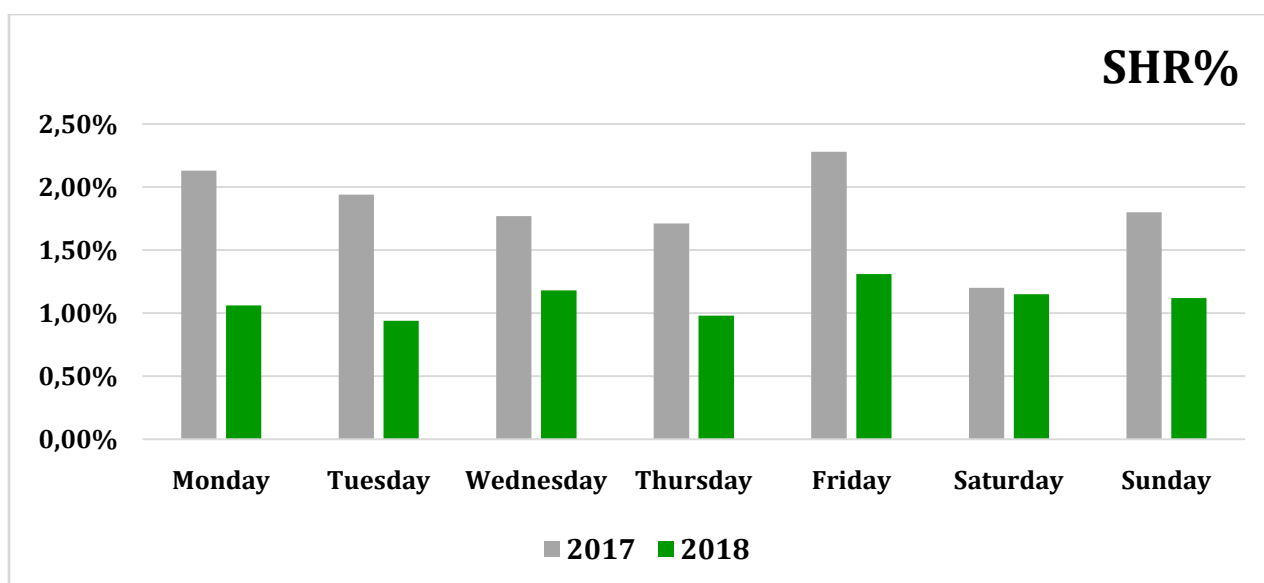
Tabela 35. Auditorijum RTV 1 april/maj 2018.godine

Prosečna gledanost RTV1 u odnosu na prethodni mesec april manja je po svim varijablama kojima prikazujemo gledanost programa.



Ilustracija 3. Rejting TV1 po danima u sedmici u maju mesecu 2017. i 2018.godine

Rejting Prvog TV programa po danima u nedelji u maju 2018.godine u odnosu na isti mesec 2017.godine manji je svim danima u nedelji, osim subotom kada je iskazana veća gledanost. Najveći rejting u maju 2018.godine beleži se petkom i nedeljom.



Ilustracija 4. Udeo u gledanosti TV 1 po danima u sedmici u maju mesecu 2017. i 2018. godine

Udeo u gledanosti Prvog TV programa po danima u nedelji u maju 2018. godine u odnosu na 2017.godinu, manji je tokom svih dana u sedmici. Udeo u gledanosti Prvog TV programa u maju 2018.godine najveći je petkom.

U odnosu na maj 2017.godine, poraslo je učešće u gledanosti muških gledalaca, a smanjilo se učešće ženskih gledalaca za oko 12 procentnih poena.

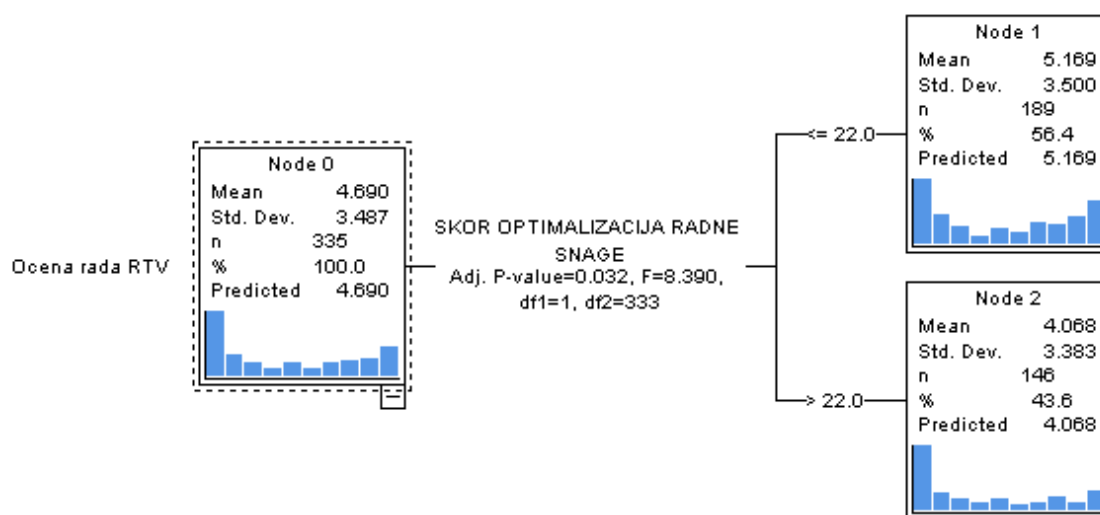
Smanjeno je i učešće gledalaca starosne kategorije od 60 do 64 godina za oko 10 procentnih poena, kao i starih između 50 i 54 godine za oko 5 procentnih poena, a povećano je učešće gledalaca preko 65 godina za oko 8 procentnih poena.

Povećalo se učešće gledalaca iz „Južnog” u odnosu na „Severni region” za oko 4 procentna poena. Smanjilo se učešće zaposlenih gledalaca za 4.7 procentnih poena, za koliko se povećalo i učešće nezaposlenih gledalaca. Smanjeno je učešće najobrazovanijih gledalaca za 8.7 procentnih poena, a povećano je učešće gledalaca sa srednjom školom za 9.2 procentna poena. Smanjena je gledanost iz urbanih naselja za 13 procentnih poena.

Učešće gledalaca koji program prate preko zemaljske antene povećalo se za 2.7 procentna poena za koliko se i smanjilo praćenje programa preko nekoga od više kanalnih sistema (kablovska, satelitska, ADSL).

Rezultati ukazuju da postoji velika razlika između interne i eksterne ocene rada RTV, i da dobri parametri evidentirani u internoj oceni ne daju pozitivne rezultate u eksternoj oceni, od strane korisnika usluga (medija) – gledalaca, što nam ukazuje na potrebu uspostavljanja boljih komunikacionih veza između RTV sa jedne strane i korisnika usluga sa druge strane kako bi kreirali zajedničke ciljeve.

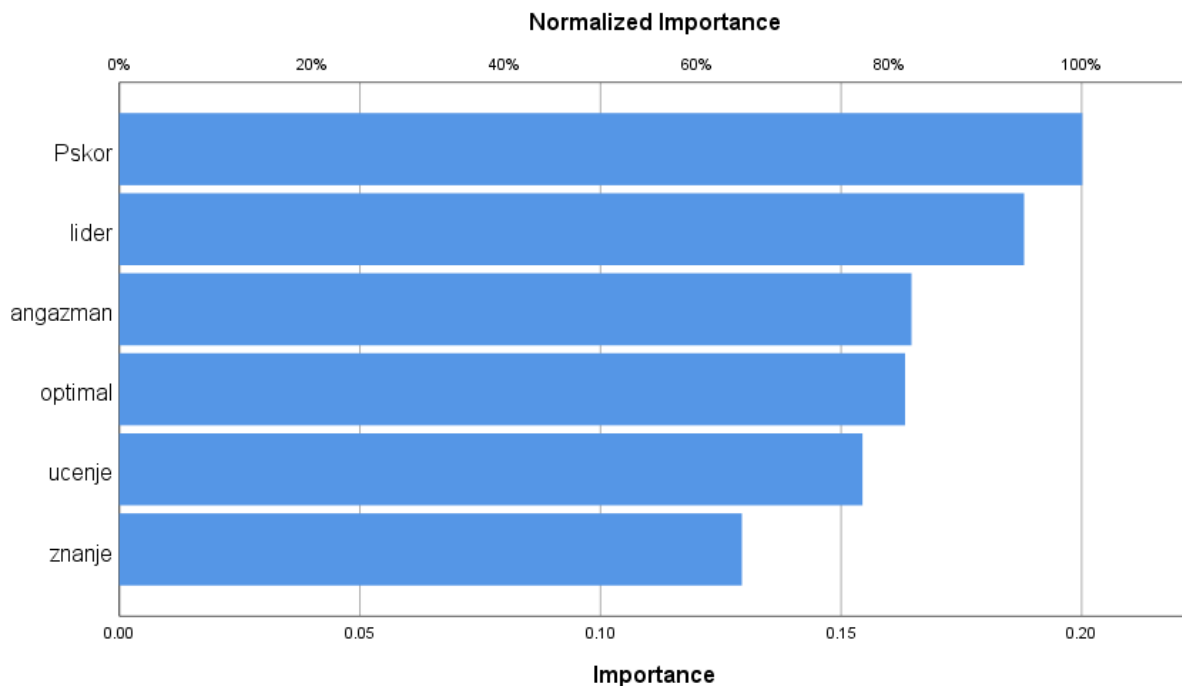
3.3.9. Optimizacija I ocena



Slika 34. Optimizacija radne snage

Optimizacija zaposlenih u ispitivanoj organizaciji JMU RTV Vojvodine, je prema mišljenju ispitivanih zaposlenih (uzorka) datih kroz rezultate istraživanja, prihvatljiva.

Uticaj elemenata HRM-a u Radio-televiziji Vojvodine na ocenu programa



Grafikon 16. Uticaj elemenata HRM u RTV

Na osnovu dobijenih rezultata ispitivanog uzorka vezanih za menadžment ljudskih resursa posmatran kroz elemente: liderstvo, angažovanje zaposlenih, dostupnost znanja, optimalizacija radne snage, kapacitet učenja, na skali značaja kao najznačajniji element ispitanici su ocenili *Liderstvo*, zatim *Angažovanje zaposlenih*, *Optimizaciju radne snage*, *Kapacitet učenja*, a kao najmanje značajno *Dostupnost znanja*. Nažalost, ono što u dobu znanja predstavlja preduslov za stvaranje vrednosti, ujedno i ono što predstavlja pokretačku snagu društva, anketirani zaposleni (uzorak) su ocenili kao najmanje značajno.

3.3.10. SEM analiza

Modelovanje strukturalnim jednačinama (eng. structural equation modelling; SEM) je primenjeno sa ciljem da se ispita u kojem stepenu je povezana ocena RTV-a sa Posvećenošću i dimenzijama HRM-a.

Generalno posmatrano, modeli strukturalnih jednačina ili modeli u kojima se primenjuje strukturalno modelovanje, su modeli koji objašnjavaju odnose između merenih i latentnih varijabli, kao i odnose između većeg broja latentnih varijabli. Latentne varijable su varijable kojeshvatamo kao koncepte, ali koje se ne mogu direktno meriti (npr. inteligencija).

SEM je kombinacija dve statističke metode: potvrđne faktorske analize i analize putanja. Potvrđna faktorska analiza, koja je nastala u psihometriji, ima za cilj da proceni latentne psihološke osobine, kao što su stav i zadovoljstvo (Galton 1888; Pearson i Lee 1903; Spearman 1904). Sa druge strane, analiza putanje je započela u biometriji i imala je za cilj da

pronade uzročnu vezu između varijabli kreiranjem dijagrama putanje (Vright 1918, 1920, 1921). Analiza putanje u ranijoj ekonometriji predstavljena je simultanim jednačinama (Haavelmo 1943). Početkom 1970-ih, SEM je kombinovao dve prethodno pomenute metode (Joreskog 1969, 1970, 1978; Joreskog i Goldberger 1975) i postao popularan u mnogim oblastima, kao što su društvene nauke, biznis, medicinske i zdravstvene nauke i prirodne nauke.

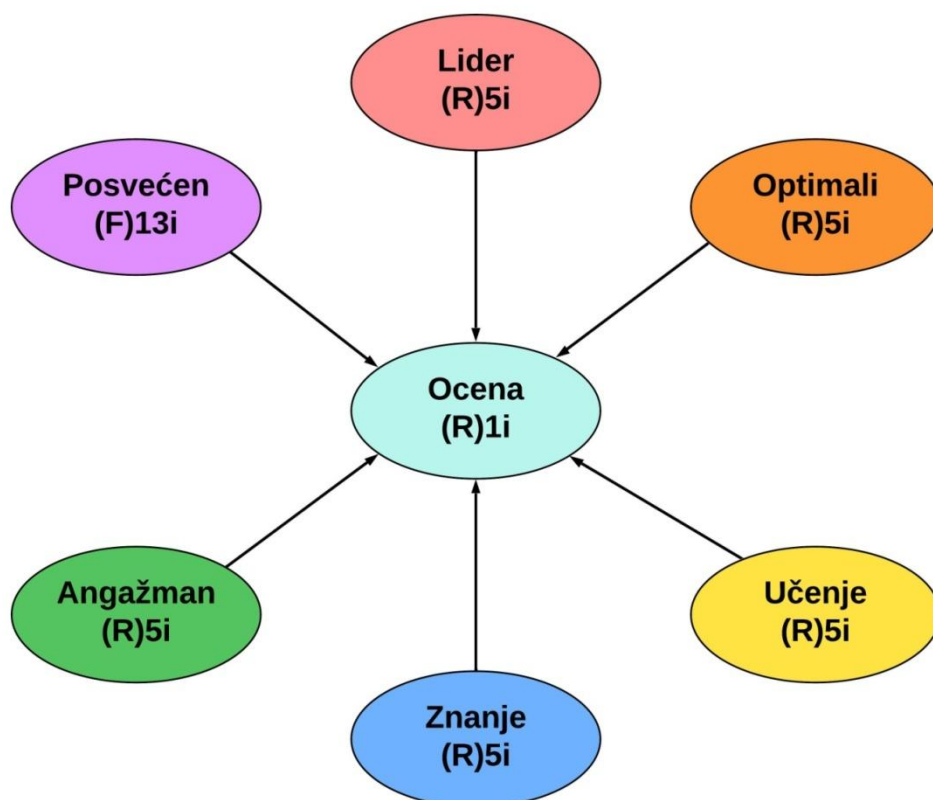
Izvođenje SEM-a - Postoji pet logičkih koraka u SEM-u:

1. specifikacija modela - definiše pretpostavljene odnose između varijabli u SEM-u na osnovu nečijeg znanja,
2. identifikacija – služi da se proverí da li je model previše identifikovan, tek identifikovan ili nedovoljno identifikovan,
3. procena parametara - koeficijenti modela mogu se proceniti samo u upravo identifikovanom ili preidentifikovanom modelu.,
4. evaluacija modela - procenjuje performanse modela ili uklapanje, i
5. modifikacija modela (Kline 2010; Hoile 2011; Birne 2013) - prilagođava model kako bi se poboljšalo uklapanje modela, tj. post hoc modifikacija modela.

Validacija je proces za poboljšanje pouzdanosti i stabilnosti modela.

Prilikom primene SEM-a, posebnu pažnju treba obratiti na indekse evaluacije modela/indekse fita (eng. fit indices). Evaluacija celokupnog SEM modela se zasniva na indeksima uklapanja za test koeficijenta jedne putanje (tj. p vrednost i standardna greška) i celokupnog uklapanja modela . Iz literature se čini da je upotrebljivost indeksa uklapanja modela fleksibilna. Uopšteno govoreći, što se više indeksa uklapanja primenjuju za evaluaciju SEM modela, veća je verovatnoća da će pogrešno specificirani model biti odbijen, kao i da će dobro specificovani modeli biti prihvaćeni. Ovo takođe sugeríše da treba koristiti kombinaciju najmanje dva fit indeksa (Hu i Bentler 1999). Postoje preporučene granične vrednosti za neke indekse, iako nijedan ne služi kao zlatno pravilo za sve aplikacije (Fan et al. 1999; Chen et al. 2008; Kline 2010; Hoile 2011).

Konceptualni prikaz testiranog SEM modela je prikazan slikom 36., dok su indeksi evaluacije/parametri fita, za model u celini, prikazani tabelom 36. U tabeli 37. su prikazani koeficijenti putanje i p vrednosti za koeficijente putanje.



Slika 35. Model SEM analize

Average path coefficient (APC)	0.138	p=0.003
Average block VIF (AVIF)	1.174	idealno
Average full colinearity VIF	2.040	idealno
Tenenhaus GoF (GoF)	0.196	nizak
Sympson's paradox ratio (SPR)	1.000	idealno
R-squared contribution ratio	1.000	idealno
Nonlin biv direct ratio (NLBCDR)	0.750	prihvatljiv

Tabela 36. Relevantni parametri SEM analize predloženog modela

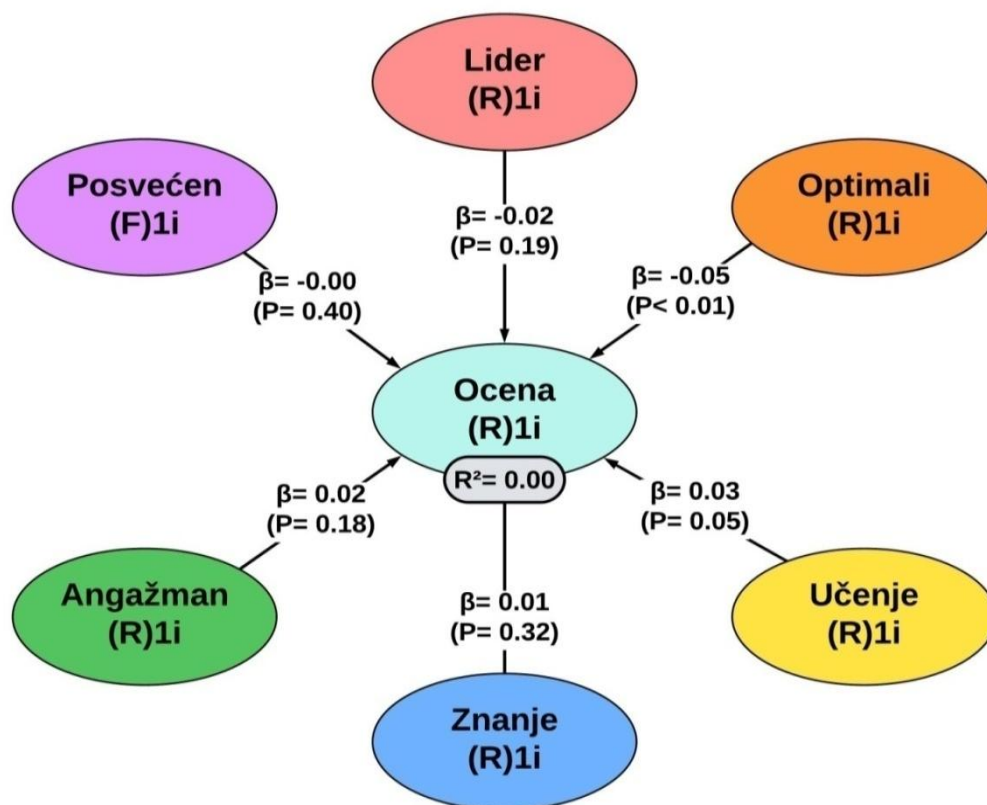
Bazični parametri SEM analize ukazuju da je model koji je predložen statistički značajan i da su svi relevantni parametri koji ukazuju na signifikantnost analize u granicama koje model čine prihvatljivim.

	Posvećeno st	Učenj e	Znanj e	Liderstv o	Angažma n	Optimalizacij a	
OCEN A RTV	-0.005	0.034	0.009	-0.017	0.018	0.047	Path koeficijen t
OCEN A RTV	0.402	0.045	0.324	0.190	0.178	0.009	P značajno st

Tabela 37. Tabelarni prikaz SEM analize relevantnih parametara

Kada je reč o indeksima evaluacije modela u celini (tabela 36.), rezultati ukazuju na zaključak da model ima prihvatljive do veoma dobre indekse evaluacije. Drugim rečima, ovakvi indeksi evaluacije modela ukazuju na zaključak da je model adekvatno specifikovan.

Kada je reč o povezanosti pojedinačnih varijabli sa Ocenom RTV-a, rezultati ukazuju na zaključak da postoji pozitivna, statistički značajna povezanost umerenog intenziteta Učenja i Optimizacije sa Ocnom RTV-a. Drugim rečima, viši skorovi na Učenju i Optimizaciji ujedno ukazuju i na bolju ocenu RTV-a



Slika 36. Rezultati SEM analize

3.3.11. Komparativna analiza JMU RTV Vojvodine i Sremske televizije po vlasničkoj strukturi

Sa ciljem da se uradi komparativna analiza u kontekstu dimenzija menadžmenta ljudskih resursa, između RTV-a i STV-a, primenjen je Man-Whitney U test. Ovaj test predstavlja neparametarsku zamenu za T – test za nezavisne uzorke i primenjuje se u situacijama kada je narušena pretpostavka o normalnoj raspodeli zavisne varijable i/ili kada je broj ispitanika u jednoj grupi drastično manji nego u drugoj. Drugim rečima, ova statistička analiza je primenjena iz razloga što je mnogo veći broj ispitanika zaposlen u RTV-u (N = 325), nego u STV-u (N = 10).

	TV kuća	Prosečan rang	AS	Z test	p vrednost
Posvećenost	RTV	163.83	45.33	-4.49	0.000
	STV	303.40	66.50		
Liderstvo	RTV	165.48	15.11	-2.72	0.007
	STV	249.90	18.90		
Angažovanje zaposlenih	RTV	165.72	14.05	-2.46	0.014
	STV	241.95	16.60		
Dostupnost znanja	RTV	170.40	17.97	-2.59	0.010
	STV	90.10	15.20		
Optimizacija radne snage	RTV	169.83	23.20	-1.98	0.048
	STV	108.50	21.50		
Kapacitet učenja	RTV	164.94	16.22	-3.30	0.001
	STV	267.30	20.80		

Napomena. Z – standardizovana vrednost Man-Whitney U testa.

Tabela 38. Statistički značajna razlika u HRM među ispitivanim TV kućama

Komparativna analiza dve medijske kuće (tabela 38.), JMU RTV Vojvodine i Sremske TV, ukazuje na zaključak da postoje statistički značajne razlike na svim ispitivanim dimenzijama. Ispitanici zaposleni u RTV-u postižu značajno više skorove na dimenzijama Dostupnost znanja i Optimizacija radne snage u odnosu na ispitanike koji su zaposleni u STV-u. Ispitanici zaposleni u STV-u postižu statistički značajno više skorove na dimenzijama Posvećenost, Liderstvo, Angažovanje zaposlenih i Kapacitet učenja, u odnosu na ispitanike zaposlene u RTV-u.

Menadžment ljudskih resursa u odnosu na vlasničku strukturu ispitivanog uzorka (komparativna analiza RTV i Sremske TV).

TV kuća	POSVEĆENO ST skor	SKOR LIDERST VO	SKOR ANGAŽOVA NJE ZAPOSLENI H	SKOR DOSTUPNO ST ZNANJA	SKOR OPTIMALIZAC IJA RADNE SNAGE	SKOR KAPACIT ET UČENJA
RTV	39.22	14.92	15.05	20.99	21.90	19.62
Sremska TV	31.30	12.10	12.10	21.10	22.60	21.30
Total	38.99	14.84	14.96	20.99	21.92	19.67

Tabela 39. Menadžment ljudskih resursa u odnosu na vlasničku strukturu

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
POSVEĆENOST skor * TV kuća	Between (Combined) Groups	609.249	1	609.249	4.217	.041
	Within Groups	48104.703	333	144.459		
	Total	48713.952	334			

Tabela 40. Statistički značajna razlika u HRM među ispitivanim TV kućama

Uporednom analizom ove dve medijske kuće, JMU RTV Vojvodine i Sremske TV, dobili smo jedan statistički značajan rezultat (značajnost .041), a koji se odnosi na posvećenost poslu. Posvećenost poslu je u većoj meri zastupljena u JMU RTV Vojvodini, što je možda bilo za manje očekivati jer je u pitanju izuzetno veliki sistem u odnosu na malu organizaciju kakva je Sremska TV, gledano po broju zaposlenih, organizacionoj strukturi i delatnosti rada, gde zbog obima posla, ali i broja zaposlenih oni moraju biti okrenuti više jedni prema drugima. Nameće se razmišljanje da je presudni faktor za ovakav rezultat kultura organizacije koju je razvila JMU RTV Vojvodina, uzimajući u obzir godine postojanja, značaj i uticaj koji ima, kao i broj zaposlenih.

3.4. Diskusija rezultata po postavljenim hipotezama

3.4.1. Opšte Hipoteze

H01: Menadžment ljudskih resursa statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika

Na bazi odgovora ispitanika za navedene posebne hipoteze tj. njihovoj oceni svakoj od navedenih karakteristika modela menadžmenta ljudskih resursa koji je usvojen u ovom radu kao i ocene dimenzije Posvećenosti možemo zaključiti da je ova opšta hipoteza potvrđena a u prethodnom delu kroz statistički značajne rezultate naveli smo i karakteristike ovih dimenzija u ispitivanoj medijskoj organizaciji.

H02: Zadovoljstvo zaposlenih utiče na zadovoljstvo korisnika usluga.

Ova hipoteza nije potvrđena iako sa jedne strane imamo zadovoljne zaposlene, to nije rezultiralo zadovoljnim korisnicima usluga. Odgovor možemo tražiti u dva pravca:

- analizom koja je dimenzija menadžmenta ljudskih resursa prepoznata kao najvažnija nasuprot onih koje su prepoznate kao najmanje važne. Liderstvo i Optimilizacija zaposlenih, nasuprot Dostupnosti znanja i Kapaciteta učenja, uzimajući u obzir vreme u kome živimo kao i vrednost koju treba da stvara medijska organizacija jasno je da smo po rezultatima ispitanika zanemarili dimenzije koje su za ovakav tip organizacije najbitnije (Dostupnosti znanja i Kapaciteta učenja)
- Davanjem po mišljenju ispitanika socijalno poželjnih odovora, koji mogu da proisteknu iz aktuelnog stanja u medijskim organizacijama i svesnosti o neophodnim reorganizacijama.

3.4.2. Posebne Hipoteze

H1: Liderstvo u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.

Značaj *Liderstva* kao elementa modela menadžmenta ljudskih resursa (HRM) je prepoznat od strane ispitanika i vrednovan prosečnom ocenom 4.937, što nam govori da je ova hipoteza potvrđena a statistički značajne karakteristike ove dimenzije dobili smo diskriminativnom analizom i izdvojili.

Radni staž	SKOR LIDERSTVO
do 5 godina staža	16.65 69 4.318
od 6 do 10 godina staža	15.78 50 4.047
od 11 do 20 godina staža	14.77 61 5.113
od 21 do 30 godina staža	12.95 83 4.542
preko 31 godine staža	14.49 70 5.227
Total	14.84 335 4.854

Tabela 41. HRM i godine staža ispitanika u RTV – LIDERSTVO

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SKOR LIDERSTVO *	651.658	6	108.610	4.937	.000
Radni staž	7216.312	328	22.001		
	7867.970	334			

Tabela 42. Uticaj godina staža ispitanika na HRM u RTV - rezultat LIDERSTVO

Statistički značajna razlika pristupu liderstva u zavisnosti od godina radnog staža u organizaciji postoji, kao i to što ispitanici od 21 do 30 godina staža imaju negativniji stav prema liderstvu od svih ostalih ispitanika a naročito od ispitanika do 5 godina staža u organizaciji, koji imaju najpozitivniji stav prema liderstvu. Faktor iskustva i zrelosti u poslovanju utiče negativno na stepen zadovoljstva liderstvom, što ukazuje na potrebu uključivanja ove strukture u definisanje ciljeva kako bi se navedeni jaz eliminisao.

Delatnost PJ		SKOR LIDERSTVO
generalni sekretarijat	Mean	18.21
	N	19
	Std. Deviation	4.803
Program	Mean	14.16
	N	160
	Std. Deviation	4.300
Produkcija	Mean	14.62
	N	47
	Std. Deviation	5.281
tehnika i tehnologija	Mean	14.33
	N	72
	Std. Deviation	5.088
Poslovanje	Mean	17.53
	N	36
	Std. Deviation	4.706
Kabinet	Mean	8.00
	N	1
	Std. Deviation	.
Total	Mean	14.84
	N	335
	Std. Deviation	4.854

Tabela 43. PJ i HRM u RTV - rezultat LIDERSTVO

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SKOR LIDERSTVO *	616.959	5	123.392	5.599	.000
Delatnost PJ	7251.011	329	22.040		
	7867.970	334			

Tabela 44. Uticaj PJ na HRM u RTV - rezultat LIDERSTVO

Statistički značajna razlika prema *Liderstvu* kao dimenziji menadžmenta ljudskih resursa javlja se između ispitanika iz Generalnog sekretarijata (18,21) i PJ Poslovanje i finansije (17,53) koji imaju pozitivniji stav u odnosu na sve ostale poslovne jedinice, a posebno u odnosu na Kabinet generalnog direktora (8,00). Dobijeni rezultati ukazuju da ključni nosioci liderstva (Kabinet generalnog direktora) je najnezadovoljniji liderstvom, a njegovi direktno podređeni – prvi krug menadžmenta, Generalni sekretarijat i PJ Poslovanje i finansije, najzadovoljniji, što ukazuje na potrebu njihovog zajedničkog definisanja ili redefinisavanja ciljeva.

Dimenzija *Liderstva* je ujedno od strane ispitanika ocenjena kao najvažnija u modelu menadžmenta ljudskih resursa (HRM) – pogledati grafikon 8.

H2: Angažovanje zaposlenih u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.

Značaj *Angažovanja zaposlenih* kao elementa modela menadžmenta ljudskih resursa (HRM) je prepoznat od strane ispitanika i vrednovan prosečnom ocenom što nam govori da je ova posebna hipoteza potvrđena, a statistički značajne karakteristike ove dimenzije dobili smo diskriminativnom analizom i izdvojili.

Radni staž	SKOR ANGAŽOVANJE ZAPOSLENIH
do 5 godina staža	16.55 69 4.317
od 6 do 10 godina staža	15.44 50 4.986
od 11 do 20 godina staža	15.03 61 5.480
od 21 do 30 godina staža	13.39 83 4.749
preko 31 godine staža	14.67 70 5.238
Total	14.96 335 5.049

Tabela 45. HRM i godine staža ispitanika u RTV - rezultat ANGAŽOVANJE ZAPOSLENIH

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SKOR ANGAŽOVANJE ZAPOSLENIH * Radni staž	484.063	6	80.677	3.295	.004
	8030.432	328	24.483		
	8514.496	334			

Tabela 46. Uticaj godina staža ispitanika na HRM u RTV - rezultat ANGAŽOVANJE ZAPOSLENIH

Statistički značajna razlika prema *Angažovanju zaposlenih* kao dimenziji menadžmenta ljudskih resursa (HRM) je izdvojena. Njene karakteristike govore da je najbolje ocenjena od strane ispitanika koji imaju do 5 godina radnog staža (16.55) nasuprot ispitanika koji spadaju u najiskusnije zaposlene, jer imaju od 21 do 30 godina radnog staža u organizaciji (13.39). To ukazuje da su ispitanici sa većim radnim iskustvom u organizaciji nezadovoljniji angažovanošću zaposlenih, jer su svesni kako bi to moglo i trebalo da se radi.

Delatnost PJ	SKOR ANGAŽOVANJE ZAPOSLENIH	
generalni sekretarijat	Mean	18.42
	N	19
	Std. Deviation	4.451
Program	Mean	14.49
	N	160
	Std. Deviation	4.845
Produkcija	Mean	13.72
	N	47
	Std. Deviation	5.792
tehnika i tehnologija	Mean	14.76
	N	72
	Std. Deviation	4.489
Poslovanje	Mean	17.47
	N	36
	Std. Deviation	4.802
Kabinet	Mean	6.00
	N	1
	Std. Deviation	.
Total	Mean	14.96
	N	335
	Std. Deviation	5.049

Tabela 47. Delatnost PJ i angažovanje zaposlenih – rezultat

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SKOR ANGAŽOVANJE ZAPOSLENIH * Delatnost PJ	644.508	5	128.902	5.389	.000
	7869.988	329	23.921		
	8514.496	334			

Tabela 48. Uticaj PJ na HRM u RTV - rezultat ANGAŽOVANJE ZAPOSLENIH

Statistički značajna razlika prema *Angažovanju zaposlenih* kao dimenziji menadžmenta ljudskih resursa (HRM), javlja se između ispitanika iz Generalnog sekretarijata (18,42) i PJ Poslovanje i finansije (17,47) koji imaju pozitivniji stav u odnosu na sve ostale poslovne jedinice, a ekstremno prema Kabinetu generalnog direktora, koji ima najmanje izražen stav (6). Top menadžment je nezadovoljan angažovanjem nasuprot ostatku upravljačkog dela, što ukazuje na potrebu definisanja / redefinisavanja ciljeva u svrhu izjednačavanja očekivanja u pravcu angažovanosti zaposlenih.

H3: Dostupnost znanja i usavršavanja zaposlenih u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.

Značaj *Dostupnosti znanja* kao elementa modela menadžmenta ljudskih resursa (HRM) je prepoznat od strane ispitanika i vrednovan prosečnom ocenom, što nam govori da je ova posebna hipoteza potvrđena a statistički značajne karakteristike ove dimenzije dobili smo diskriminativnom analizom i izdvojili.

POL ispitanika		SKOR ZNAJJA	DOSTUPNOST
Muški	Mean	20.43	
	N	193	
	Std. Deviation	4.832	
Ženski	Mean	21.76	
	N	142	
	Std. Deviation	4.864	
Total	Mean	20.99	
	N	335	
	Std. Deviation	4.883	

Tabela 49. HRM i pol ispitanika - rezultat

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SKOR	144.823	1	144.823	6.168	.014
DOSTUPNOST	7819.165	333	23.481		
ZNAJJA * POL ispitanika	7963.988	334			

Tabela 50. Uticaj pola ispitanika na HRM u RTV - rezultat DOSTUPNOST ZNAJJA

Statistički značajna razlika prema *Dostupnosti znanja* kao dimenziji menadžmenta ljudskih resursa (HRM) javlja se između ispitanih zaposlenih (uzorku) po polu, gde ispitanice ženskog pola imaju statistički značajno pozitivniji stav prema dostupnosti znanja (21.76) u odnosu na ispitanike muškog pola (20.43). U pitanju je mali stepen statističke značajnosti koji govori u prilog tome da su ispitanici ženskog pola zadovoljniji dostupnošću znanja.

Delatnost PJ		SKOR DOSTUPNOST ZNAJJA
generalni sekretarijat	Mean	23.79
	N	19
	Std. Deviation	5.287
Program	Mean	20.70
	N	160
	Std. Deviation	4.584
Produkcija	Mean	21.02
	N	47
	Std. Deviation	5.306
tehnika i tehnologija	Mean	19.50
	N	72
	Std. Deviation	4.735
Poslovanje	Mean	23.47
	N	36
	Std. Deviation	4.025
Kabinet	Mean	32.00

	N	1
	Std. Deviation	.
Total	Mean	20.99
	N	335
	Std. Deviation	4.883

Tabela 51. PJ i HRM u RTV - rezultat

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SKOR DOSTUPNOST ZNANJA * Delatnost PJ	665.279	5	133.056	5.998	.000
	7298.709	329	22.185		
	7963.988	334			

Tabela 52. Uticaj PJ na HRM u RTV - rezultat DOSTUPNOST ZNANJA

Statistički značajna razlika prema *Dostupnosti znanja* kao dimenziji menadžmenta ljudskih resursa (HRM) javlja se između ispitanika iz Kabineta generalnog direktora (32) nasuprot svih drugih poslovnih jedinica, mada pozitivniji stav od drugih imaju i Generalni sekretarijat (23,79), kao i PJ Poslovanje i finansije (23,47), a to možemo tumačiti da top menadžment i rukovodioci u organizaciji smatraju da je u organizaciji sve transparentno i da su znanja kao ključni resurs svima dostupni, dok ostali ispitanici – na izvršilačkim radnim mestima, ne dele takav stepen zadovoljstva dostupnošću znanja.

H4: Optimalizacije radne snage u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.

Značaj Optimalizacije radne snage kao elementa modela menadžmenta ljudskih resursa (HRM) je prepoznat od strane ispitanika i vrednovan prosečnom ocenom što nam govori da je ova posebna hipoteza potvrđena a statistički značajne karakteristike ove dimenzije dobili smo diskriminativnom analizom i izdvojili.

Radni staž	SKOR SNAGE	OPTIMALIZACIJA	RADNE
do 5 godina staža	22.51	69	3.814
od 6 do 10 godina staža	22.36	50	4.503
od 11 do 20 godina staža	22.66	61	4.408
od 21 do 30 godina staža	21.86	83	5.005

preko 31 godine staža	20.67
	70
	5.397
Total	21.92
	335
	4.753

Tabela 53. HRM i godine staža ispitanika u RTV – rezultat

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SKOR OPTIMALIZACIJA	333.415	6	55.569	2.527	.021
RADNE SNAGE * Radni	7212.245	328	21.989		
staž	7545.660	334			

Tabela 54. Uticaj godina staža ispitanika na HRM - rezultat OPTIMALIZACIJA RADNE SNAGE

Statistički značajna razlika prema *Optimizaciji radne snage* kao dimenziji menadžmenta ljudskih resursa javlja se kod ispitanika sa ukupnim stažom preko 31 godine, spadaju u iskusne zaposlene koji poseduju znanja organizacije, i koji imaju najmanje izražen stav slaganja (20,67), što je i razumljivo jer to su ispitanici koji se nalaze pri kraju radne karijere i nisu otvoreni prema novim optimalizacijama radne snage.

Delatnost PJ		SKOR OPTIMALIZACIJA RADNE SNAGE
generalni sekretarijat	Mean	21.84
	N	19
	Std. Deviation	3.484
Program	Mean	22.01
	N	160
	Std. Deviation	4.467
Produkcija	Mean	22.77
	N	47
	Std. Deviation	4.957
tehnika i tehnologija	Mean	20.00
	N	72
	Std. Deviation	5.413
Poslovanje	Mean	24.03
	N	36
	Std. Deviation	3.385
Kabinet	Mean	31.00
	N	1
	Std. Deviation	.
Total	Mean	21.92
	N	335

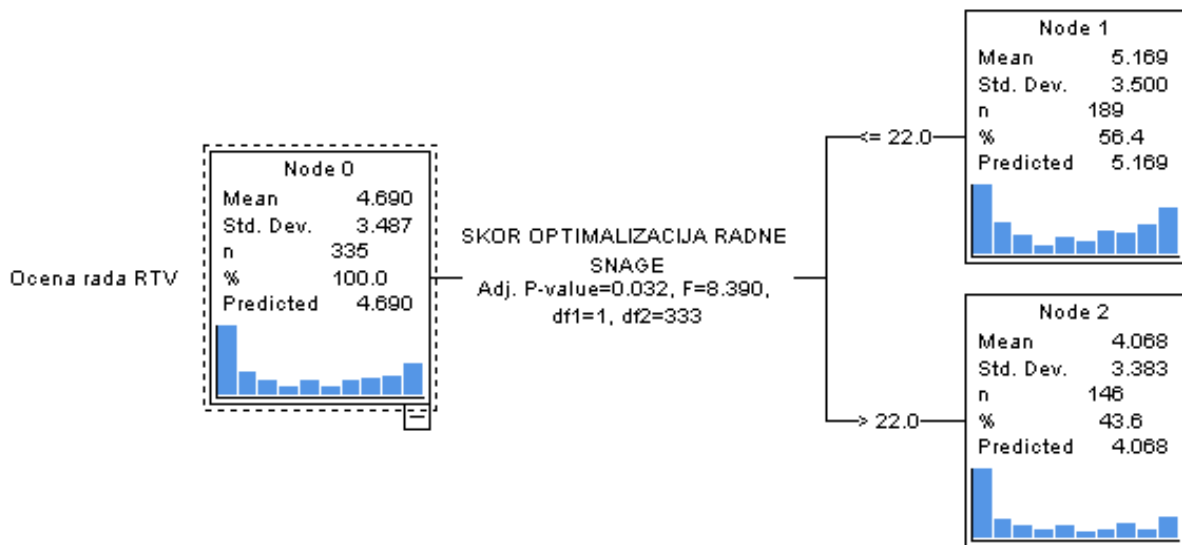
Std. Deviation **4.753**

Tabela 55. PJ i HRM u RTV – rezultat

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SKOR OPTIMALIZACIJA RADNE SNAGE *	542.742	5	108.548	5.100	.000
Delatnost PJ	7002.918	329	21.285		
	7545.660	334			

Tabela 56. Uticaj PJ na HRM u RTV - rezultat OPTIMALIZACIJA RADNE SNAGE

Statistički značajna razlika prema *Optimalizaciji radne snage* kao dimenziji menadžmenta ljudskih resursa (HRM) javlja se na relaciji zaposlenih u poslovnim jedinicama Kabinet (31) i Poslovanje (24,3) nasuprot ostalih poslovnih jedinica, što ukazuje da je top menadžment odnosno rukovodioci, u velikoj meri svestan neophodnosti racionalizacije radne snage kao neophodnog koraka ka produktivnijem, efikasnijem i efektivnijem poslovanju.



Slika 37. Ocena rada RTV - rezultat OPTIMALIZACIJA RADNE SNAGE

H5: Kapacitet učenja zaposlenih u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.

Značaj Kapaciteta učenja zaposlenih kao elementa modela menadžmenta ljudskih resursa (HRM) je prepoznat od strane ispitanika i vrednovan prosečnom ocenom, što nam govori da je ova posebna hipoteza potvrđena a statistički značajne karakteristike ove dimenzije dobili smo diskriminativnom analizom i izdvojili:

Školska sprema	SKOR KAPACITET UČENJA
srednja stručna sprema	20.14 113 4.543
viša stručna sprema	20.12 33 4.174
visoka stručna sprema	19.26 188 3.433
Total	19.67 335 3.948

Tabela 57. HRM i stručna sprema u RTV - rezultat

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SKOR KAPACITET UČENJA	133.561	3	44.520	2.905	.035
* Školska sprema	5072.994	331	15.326		
	5206.555	334			

Tabela 58. Uticaj školske sprema na HRM u RTV - rezultat KAPACITETA UČENJA

Statistički značajna razlika prema *Kapacitetu učenja* kao dimenziji menadžmenta ljudskih resursa (HRM) iz ugla školske sprema je u relaciji što je viša sprema to su ispitanici manje zadovoljni ovom dimenzijom (visoka sprema 19,28; viša sprema 20,12; srednja stručna sprema 20,14). Rezultati potvrđuju da što je viši nivo obrazovanja primetno je i nezadovoljstvo sa kapacitetom učenja, jer su ispitanici verovatno svesni gep-ova znanja i nepostojanja instrumenata za njihovo prevazilaženje.

Delatnost PJ		SKOR KAPACITET UČENJA
generalni sekretarijat	Mean	19.47
	N	19
	Std. Deviation	3.080
Program	Mean	19.83
	N	160
	Std. Deviation	3.343
Produkcija	Mean	20.45
	N	47
	Std. Deviation	4.328
tehnika i tehnologija	Mean	18.93
	N	72
	Std. Deviation	4.951
Poslovanje	Mean	19.14

	N	36
	Std. Deviation	3.474
Kabinet	Mean	32.00
	N	1
	Std. Deviation	.
Total	Mean	19.67
	N	335
	Std. Deviation	3.948

Tabela 59. Delatnos PJ i HRM – rezultat

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SKOR KAPACITET UČENJA * Delatnost PJ	234.799	5	46.960	3.108	.009
	4971.756	329	15.112		
	5206.555	334			

Tabela 60. Uticaj PJ na HRM u RTV - rezultat KAPACITETA UČENJA

Statistički značajna razlika prema *Kapacitetu učenja* kao dimenziji menadžmenta ljudskih resursa (HRM) na svojim polovima kod ispitanika evidentirala je jako visok stepen zadovoljstva u poslovnoj jedinici Kabinet (32) nasuprot ostalih poslovnih jedinica a naročito PJ Tehnika i tehnologija (18,93) što nam govori da je top menadžment zadovoljan postojećom strategijom upravljanja znanjem neophodnim za rad organizacije, dok izvršni deo odnosno „proizvodnja“ je svesna neophodnosti primene novih znanja i tehnologija i stručnog usavršavanja.

H6: Posvećenost zaposlenih u medijskim organizacijama statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika.

Značaj Posvećenosti je prepoznat od strane ispitanika i vrednovan prosečnom ocenom što nam govori da je ova hipoteza potvrđena a statistički značajne karakteristike ove dimenzije dobili smo diskriminativnom analizom i izdvojili:

STAROST ispitanika		POSVEĆENOST skor
do 25 godina	Mean	47.50
	N	6
	Std. Deviation	11.537
od 26 do 35 godina	Mean	40.91
	N	54
	Std. Deviation	10.994
od 36 do 45 godina	Mean	40.34
	N	87
	Std. Deviation	11.849
od 46 do 60 godina	Mean	37.82
	N	154
	Std. Deviation	12.082

preko 60 godina	Mean	36.24
	N	34
	Std. Deviation	13.455
Total	Mean	38.99
	N	335
	Std Deviation	12.077

Tabela 61. HRM i starost ispitanika u RTV – rezultat

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
POSVEĆENOST skor	1259.876	4	314.969	2.190	.070
* STAROST	47454.076	330	143.800		
ispitanika	48713.952	334			

Tabela 62. Uticaj starosti ispitanika na HRM u RTV - rezultat

Statistički značajna razlika prema *Posvećenosti* evidentirana je u odnosu na starost ispitanika i najviši stepen zadovoljstva iskazan je iz ugla ispitanika starosti do 25 godina (47,50) što je i za očekivati jer to su ispitanici na početku svoje karijeri „željni“ znanja i dokazivanja, a put ka tome je kroz posvećenost. Opet očekivano najmanji stepen zadovoljstva iskazali su ispitanici starosti preko 60 godina (36,42).

Školska sprema	POSVEĆENOST skor
srednja stručna sprema	37.71
	113
	12.819
viša stručna sprema	35.79
	33
	11.591
visoka stručna sprema	40.40
	188
	11.528
Total	38.99
	335
	12.077

Tabela 63. HRM i stručna sprema u RTV - rezultat

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
POSVEĆENOST skor	1155.798	3	385.266	2.681	.047
* Školska sprema	47558.155	331	143.680		
	48713.952	334			

Tabela 64. Uticaj školske sprema na HRM u RTV - rezultat

Statistički značajna razlika prema *Posvećenosti* evidentirana je u odnosu na stručnu spremu i najviši stepen zadovoljstva iskazan je iz ugla ispitanika sa visokom stručnom spremom (40,40) a najniži stepen zadovoljstva kod ispitanika sa višom stručnom spremom (35,79), što može da ukazuje u problem pri sistematizaciji radnih mesta koja su kvalitetnije tj. tačnije i realnije urađena za zaposlene sa visokom stručnom spremom, u odnosu na radna mesta gde je tražena kvalifikacija više stručne spreme. Ono o čemu u budućnosti treba razmišljati je dokvalifikacija u cilju sticanja neophodnih znanja, jer unazad godinama obrazovni sistem ne prepoznaje višu školu tj. V odnosno VI stepen, te je potrebno uraditi prekvalifikaciju tj. doobrazovanje.

Radni staž	POSVEĆENOST skor
do 5 godina staža	44.39 69 10.386
od 6 do 10 godina staža	40.66 50 11.148
od 11 do 20 godina staža	39.57 61 12.511
od 21 do 30 godina staža	34.39 83 10.895
preko 31 godine staža	36.96 70 12.867
Total	38.99 335 12.077

Tabela 65. HRM i godine staža ispitanika u RTV - rezultat

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
POSVEĆENOST skor *	4742.845	6	790.474	5.896	.000
Radni staž	43971.107	328	134.058		
	48713.952	334			

Tabela 66. Uticaj godina staža ispitanika na HRM u RTV - rezultat

Statistički značajna razlika prema *Posvećenosti* evidentirana je u odnosu na godine radnog staža i najviši stepen zadovoljstva iskazan je iz ugla ispitanika sa radnim stažom do 5 godina (44,39), a najniži stepen zadovoljstva kod ispitanika sa radnim stažom od 21 do 30 godina radnog staža (34,39). To ukazuje da su najposvećeniji odnosno motivisani i željni dokazivanja oni koji su tek došli u organizaciju, ali je zato zabrinjavajuće da su najmanje posvećeni oni koji bi trebalo da daju najveći doprinos shodno znanju i iskustvu i godinama provedenim u organizaciji, a to su oni sa radnim stažom od 21 do 30 godina.

Delatnost PJ		POSVEĆENOST skor
generalni sekretarijat	Mean	47.74
	N	19
	Std. Deviation	11.328
Program	Mean	37.40
	N	160
	Std. Deviation	11.184
Produkcija	Mean	39.26
	N	47
	Std. Deviation	13.019
tehnika i tehnologija	Mean	37.31
	N	72
	Std. Deviation	11.817
Poslovanje	Mean	44.97
	N	36
	Std. Deviation	12.061
Kabinet	Mean	20.00
	N	1
	Std. Deviation	.
Total	Mean	38.99
	N	335
	Std. Deviation	12.077

Tabela 67. Delatnost PJ i HRM – rezultat

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
POSVEĆENOST skor *	3714.682	5	742.936	5.432	.000
Delatnost PJ	44999.270	329	136.776		
	48713.952	334			

Tabela 68. Uticaj delatnosti PJ na HRM u RTV - rezultat

Statistički značajna razlika prema *Posvećenosti* i najviši stepen zadovoljstva iskazan iz ugla anketiranih zaposlenih (uzorak) u PJ Generalni sekretarijat (47,74), a potom i u PJ Poslovanje i finansije (44,97), dok je sa druge strane najniži iskazan stepen zadovoljstva posvećenosti evidentiran je u Kabinetu generalnog direktora (20), što ukazuje da top menadžment nije zadovoljan posvećenosti zaposlenih i trebalo bi dublje ispitati razloge za takav stav.

IV ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Zaključak

Slobodno se može reći da je informaciona tehnologija obeležila poslednju deceniju 20. veka. Danas se gotovo ništa ne može zamisliti bez primene napredne informacione tehnologije koja je upravo posledica pravilne **upotrebe znanja** u procesima istraživanja i razvoja. Posedovati prave informacije u pravo vreme pojednicu ili organizaciji omogućuje proaktivno ponašanje i pravovremeno reagovanje na promene. Da bi zaposleni bili sposobni da informaciju pravilno iskoriste, organizacija mora da razvije metode i načine kojima će da upravlja znanjem / zaposlenima.

Razvoj jedne organizacije u budućnosti zavisiće od toga da li ona dovoljno novca ulaže u obuku i razvoj svojih zaposlenih koji su najveća dragocenost koju organizacija poseduje. Ljudski kapital treba da bude najvažnija tačka prilikom strategijskog planiranja u jednoj organizaciji. Ni najmodernija informaciona tehnologija, ni najveći i najsavremeniji računar ne mogu da zamene čoveka, njegovo znanje i sposobnost da to znanje adekvatno upotrebi. Znanje koje zaposleni poseduje i pravilni menadžment znanja osnova su za postizanje konkurentске prednosti jedne organizacije. Uspeh organizacije u ekonomiji znanja u velikoj meri zavisi od njene sposobnosti da meri svoje znanje, upravlja njime i kontinuirano ga razvija. Zbog toga se upravljanje jednim delom mora fokusirati i na resurse znanja i njihovu upotrebu. Mora se priznati, razumeti i poštovati doprinos neopipljivih resursa stvaranju vrednosti i razmišljati o inicijativama za njihovo čuvanje i razvoj.

1. Koncept korporativne kulture koristi se za bolje razumevanje skrivenih i kompleksnih aspekata organizacionog života.
2. Korporativnu kulturu delimično stvara lider, pa je jedna od najvažnijih funkcija rukovođenja - stvaranje kulture, upravljanje kulturom i promene kulture.
3. Organizaciona kultura je rezultat kompleksnog grupnog učećeg procesa, koji je delimično pod uticajem ponašanja lidera.
4. Organizaciona kultura pojavljuje se na različitim nivoima.
5. Jaka i homogena organizaciona kultura, ima jak uticaj na funkcionisanje organizacije:
 - što je organizaciona kultura jača i homogenija, njen uticaj na strategijsko odlučivanje je prisutniji,
 - ukoliko je sistem vrednosti i verovanja takav da u prvi plan stavlja potrebu konstantnog prilagođavanja promenama u okruženju, organizacija će uspešno poslovati,
 - jedinstvena i jaka organizaciona kultura olakšava i ubrzava proces koordinacije zaposlenih,
 - preko kulture je moguće postići kontrolu ponašanja zaposlenih,
 - organizaciona kultura značajno smanjuje konflikte u organizaciji,
 - organizaciona kultura je veoma dobar motivator.
6. Organizacija treba da izgradi prelazni oblik između jake i slabe organizacione kulture, koji bi dozvoljavao pravo na različitost, a istovremeno jačao tim i zajedničke vrednosti.

7. Organizacije sa demokratskom, podsticajnom klimom nemaju granice razvoja. Zaposleni u njima mogu zadovoljiti osim egzistencijalnih, i potrebe pripadnosti i neograničenog razvoja.
8. Organizaciona kultura može nastati samo ako su zaposleni dovoljno dugo izloženi zajedničkim problemima, koje su prinuđeni da rešavaju kroz međusobnu interakciju. Ona ima tri osnovna izvora:
 - a) nacionalnu kulturu u kojoj organizacija obavlja svoju delatnost,
 - b) misiju organizacije, tj. vrsta posla u kojoj je organizacija i
 - c) ličnost osnivača, tj. dominantnog lidera organizacije.
9. Rast i razvoj organizacije uslovljava promene organizacione kulture u tri oblasti: odnos prema kontroli ponašanja, odnos prema promenama i odnos prema organizaciji.
 - 1) Menadžment treba da širi kulturne promene što je moguće više. To su: konsultanti – njihova uloga treba da bude nevidljiva i treba da se fokusira na proces unapređenja.
 - 2) Preobraćanje otpora se zahteva kao glavna inicijativa. To se mora izvoditi vrlo suptilno.
 - 3) Prevesti koncepte i principe kulturne promene u konkretna ponašanja prakse i poslovne strategije.
10. Analizom se može utvrditi da je naša nacionalna kultura izvršila vrlo jak uticaj na organizacione kulture naših organizacija, pa ih je zadržala na nivou nesvesne nekompetentnosti, tj. na prvom nivou razvoja.
11. Timski rad i timsko učenje je jedan od ključnih elemenata stalnog dokazivanja na poslu, zato što stalna razmena informacija stvara inovativno okruženje. Elementi korporativne kulture (dijalog, deljenje interpretacije realnosti, deljenje vizije budućnosti, otvorenost, poverenje...) su esencija za stvaranje svih ostalih karakteristika učeće organizacije.
12. Model kulture učeće organizacije, ima sledeće vrednosti i obeležja:
 1. celina je važnija od delova – sistemski pogled,
 2. timski rad,
 3. vlada ravnopravnost, otvorenost, poverenje i poštovanje – međuljudski odnosi,
 4. jedinstvo etike i moći,
 5. otvorena komunikacija,
 6. pravo na grešku i obaveza korekture greške,
 7. deljenje interpretacije realnosti,
 8. deljenje vizije budućnosti,
 9. posvećenost i tolerancija,
 10. ovlašćenost,
 11. deljenje znanja,
 12. podsticanje inovativnosti i kreativnosti,
 13. stvaranje klime za proaktivno učenje (pull v.s. push learning)
 14. mentalna higijena.
13. Izgradnja nove fleksibilne organizacije, u kojoj ljudi prihvataju i prilagođavaju se novim idejama i promenama kroz zajednički deljenu viziju.

Polazeći od stanovišta da samo zadovoljni zaposleni mogu da imaju zadovoljne korisnike usluga, krenuli smo u ovaj istraživački poduhvat. Tokom priprema istraživanja i konkretnog sprovođenja istog, došli smo do potvrde očekivanja ali i saznanja da je u pitanju mnogo kompleksniji i osetljiviji odnos. Odabrani model menadžmenta ljudskih resursa (HRM) uz dodatnu dimenziju *Posvećenosti* kroz koju smo provukli elemente *motivacije*, *komunikacije*, *radnog ambijenta* sa rezultatima koje smo dobili u ispitivanoj medijskoj organizaciji JMU RTV Vojvodine, samo je potvrdio ovu izuzetnu kompleksnost.

Polazna osnove našeg istraživanja bile su nam opšte hipoteze:

- H01: Menadžment ljudskih resursa statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika. Na bazi odgovora ispitanika za navedene posebne hipoteze tj. njihovoj oceni svakoj od navedenih karakteristika modela menadžmenta ljudskih resursa koji je usvojen u ovom radu kao i ocene dimenzije *Posvećenosti*, možemo zaključiti da je ova opšta hipoteza potvrđena. Iako je ova hipoteza potvrđena, dobijeni rezultati ukazuju na potrebu i mogućnosti za promene unutar ispitivane organizacije JMU RTV Vojvodine, menjanjem fokusa elemenata modela HRM i elementa posvećenosti.
- H02: Zadovoljstvo zaposlenih utiče na zadovoljstvo korisnika usluga. Ova hipoteza nije potvrđena iako sa jedne strane imamo zadovoljne zaposlene, to nije rezultiralo zadovoljnim korisnicima usluga. Rezultati ukazuju da postoji velika razlika između interne i eksterne ocene rada RTV, i da dobri parametri evidentirani u internoj oceni ne daju pozitivne rezultate u eksternoj oceni, što nam ukazuje na potrebu uspostavljanja boljih komunikacionih veza između JMU RTV Vojvodine sa jedne strane i korisnika usluge sa druge strane, kako bi kreirali zajedničke ciljeve.

Odgovor možemo tražiti u dva pravca:

- I analizom koja je dimenzija menadžmenta ljudskih resursa prepoznata kao najvažnija, nasuprot onih koje su prepoznate kao najmanje važne;
- II davanjem po mišljenju ispitanika socijalno poželjnih odgovora, koji mogu da proisteknu iz aktuelnog stanja u medijskim organizacijama i svesnosti o neophodnim reorganizacijama.

Ispitujući posebne hipoteze koje su potvrđene dobili smo i neke specifičnosti koje nam ukazuju na pravce budućih promena:

- Faktor iskustva i zrelosti u poslovanju utiče negativno na stepen zadovoljstva liderstvom, što nam ukazuje na potrebu uključivanja ove strukture pri definisanju ciljeva kako bi se navedeni jaz eliminisao.
- Rezultati ukazuju da je ključni nosilac liderstva u JMU RTV (Kabinet generalnog direktora) najnezadovoljniji liderstvom, a organizacioni delovi tj. poslovne jedinice koje su u direktnoj sprezi (više od ostalih) tzv. podređeni - PJ Generalni sekretarijat i Poslovanje i finansije, iskazali su najveći stepen zadovoljstva po pitanju liderstva što ukazuje na potrebu njihovog zajedničkog definisanja ili redefinisana ciljeva.
- Ispitanici sa većim radnim iskustvom, posebno sa dužim stažom u JMU RTV nezadovoljniji su načinom i stepenom angažovanosti zaposlenih, jer su svesni kako bi to moglo i trebalo da se radi.
- Top menadžment je nezadovoljan angažovanjem zaposlenih nasuprot ostatku upravljačkog dela, što ukazuje na potrebu definisanja / redefinisana ciljeva u svrhu izjednačavanja očekivanja u pravcu angažovanosti zaposlenih.
- Zaposleni ženske polne pripadnosti, zadovoljniji su dostupnošću znanja.
- Top menadžment i rukovodioci u organizacija smatraju da je sve transparentno i da su znanja kao krucijalni resursi svima dostupni, dok ostali ispitanici ne dele takav stepen zadovoljstva po pitanju dostupnosti znanja.
- Top menadžment, odnosno rukovodioci, su u velikoj meri svesni neophodnosti racionalizacije radne snage kao neophodnog koraka ka produktivnijem, efikasnijem i efektivnijem poslovanju.
- Rezultati potvrđuju da što je viši stepen obrazovanja ispitanika, primetno je i veći stepen nezadovoljstva sa kapacitetom učenja, jer su ispitanici sa porastom nivoa obrazovanja verovatno više svesni gepova znanja i nepostojanja instrumenata za njihovo prevazilaženje.

- Top menadžment je zadovoljan postojećom strategijom upravljanja znanjem neophodnim za rad organizacija, dok je deo ispitanika koji pripada izvršnom delu odnosno „proizvodnja“ svesna neophodnosti primene novih znanja i tehnologija, kao i stručnog usavršavanja.
- Problem je uočen i pri sistematizaciji radnih mesta koja su kvalitetnije tj. tačnije i realnije urađena za zaposlene sa visokom stručnom spremom, u odnosu na radna mesta gde je tražena kvalifikacija više stručne spreme.
- Najposvećeniji odnosno najmotivisaniji i željni dokazivanja su oni koji su tek došli u organizaciju ali je zato zabrinjavajuća situacija da su najmanje zadovoljni ovom karakteristikom oni koji bi trebalo da daju najveći doprinos shodno iskustvu i organizacionom znanju (specifična znanja posebno u organizaciji ovog tipa koja je po više osnova vrlo specifična – tehničkom, tehnološkom, organizacionom, ...), a to su oni ispitanici čiji je radni staž od 21 do 30 godina.
- Top menadžment nije zadovoljan posvećenosti zaposlenih u organizaciji.
- Iz ugla vlasničke strukture komparativnom analizom dve medijske kuće (JMU RTV Vojvodine i Sremske TV) dobili smo rezultat da je posvećenost poslu u većoj meri zastupljena u RTV Vojvodine, a presudni faktor ovakvom rezultatu je kultura organizacije koju je razvila RTV Vojvodina, uzimajući u obzir godine postojanja, značaj i uticaj koji ima kao i broj zaposlenih.
- Na bazi SEM analize i posmatranog modela izdvajaju se dva značajna rezultata koji se odnose na Posvećenost i Učenje.

Zadovoljstvo zaposlenih unutar redakcija prvog TV programa je izuzetno važno, posebno relacija između urednika i novinara. Mnogobrojne studije na ovu temu pokazuju nam da je prilika za donošenjem odluka vezanih za posao izuzetno važna jer na stepen zadovoljstva a samim tim i posvećenosti zaposlenih (Richmond, V.P., McCroskey, J.C., & Davis, L.M., 1986.). Lideri – urednici u redakcijama mogu očekivati veći nivo zadovoljstva poslom prepoznavanjem potreba svojih zaposlenih kao što su povećanje plata, novčanim nagrađivanjem za dobro obavljen posao objašnjavajući i ostalima kako da postanu nagrađeni, smanjujući frustrirajuće barijere i povećavajući mogućnosti za lično zadovoljstvo koje zavise od efektivnog učinka (House, R.J. & Dessler, G., 1974.). Mereći zadovoljstvo novinara poslom dolazimo do stave da pozitivni komentari, sugestije, pozitivno utiču na zadovoljstvo poslom, posebno kada su novinari uključeni u donošenje odluka. Većina TV novinara smatra da menadžment treba da ih konsultuje o odlukama u vezi sa poslom.

Autor Powers (Powers, A. & Lacy, S., 1992.) je posmatrao razlike u ponašanju urednika – lidera u malim i velikim televizijskim kućama, kao što je Sremska TV i JMU RTV Vojvodine, i utvrdio da u oba posmatrana sistema kao i kod nas odnos ponašanja i zadovoljstvo poslom izuzetno zavisi od toga koliko se novinari dobro slažu sa urednicima na temu posla – izbora tema, načina obrade, ... Odnosno ukoliko je odnos unutar ovih grupacija dobar – dobra komunikacija, posvećenost zaposlenih će biti veća, a to će uticati i na zadovoljstvo korisnika TV usluga.

U većini redakcija čije zaposlene smo anketirali radeći ovo istraživanje za potrebe ove disertacije, menadžment, odnosno urednici su bili ti koji su podržali konvergenciju, odnosno uzajamno razmenjivanje ideja i stavova i kao rezultat toga su tv proizvodi bili unakrsno promovisani. Novinari ovih konvergentnih redakcija naveli su da oni još uvek ne proizvode multimediju, povremeno se sreću sa ostalim kolegama na kolegijumima, ali da konkretni presek celokupnog stanja u cilju proizvodnje multimedije nemaju. Takođe, samo neki od njih su prošli neku obuku koja bi im omogućila takav rad, a novčani bonusi kao vid

nagrade ne postoje. Ipak, timski rad je neophodna komponenta konvergencije, a neki a pojedini novinari još uvek teže da se odupru promenama.

Analizirajući dobijene rezultate, kao i teorijske postavke, možemo zaključiti da je Javna medijska ustanova Radio-televizija Vojvodine pred ozbiljnim i odgovornim izazovima u budućem poslovanju u cilju povećanja zadovoljstva korisnika njihovih usluga. Iako su svi elementi modela HRM i posvećenosti pozitivno prepoznati od strane ispitanika, diskutabilan je pridodat značaj svakom od tih elemenata od strane samih ispitanika.

Na osnovu dobijenih rezultata od ispitanika vezanih za menadžmet ljudskih resursa a posmatran kroz elemente: liderstvo, angažovanje zaposlenih, dostupnost znanja, optimalizacija radne snage, kapacitet učenja, na skali značaja kao najznačajniji element ispitanici su ocenili Liderstvo, zatim Angažovanje zaposlenih, Optimilizaciju radne snage, Kapacitet učenja a kao najmanje značajan element iskazana je Dostupnost znanja. Liderstvo i Optimilizacija zaposlenih nasuprot Dostupnosti znanja i Kapaciteta učenja, uzimajući u obzir vreme u kome živimo kao i vrednost koju treba da stvara medijska organizacija, jasno je da smo po rezultatima ispitanika zanemarili dimenzije koje su za ovakav tip organizacije najbitnije (Dostupnosti znanja i Kapaciteta učenja).

Ovo je verovatno ključni rezultat, proistekao kao posledica opšteg stanja odnosno okruženja u kom organizacije na ovim prostorima funkcionišu, gde je veoma često liderstvo zamenjeno vođstvom. Kako u stručnoj literaturi tako i u stvarnom životu, u dimenziji naglašenoj na ovaj način, ispitanici tj. Zaposleni u stvarnom, realnom životu traže autokratskog rukovodioca i zamenjuju ga za lidera. Značaj angažovanja zaposlenih je često kroz prizmu kvantitativnog pristupa a ne kvalitativnog, koji bi trebao da odgovori na ona problematična pitanja: efektivnosti, efikasnosti i produktivnosti, kroz ostvarenu vrednost. Optimilizacija radne snage je ovde u fokusu kao egzistencijalno pitanje pred kojim se nalaze sva javna preduzeća i ustanove, u kojima su svesni da potpuna reorganizacija još nije sprovedena i da je neminovna u cilju organizacione održivosti, stvaranja novih vrednosti i konkurentske prednosti tj. borbe za gledaoca / slušaoca / čitaoca web portala, a samo zadovoljni korisnik usluga će stvarno doprineti podizanju vrednosti organizacije na tržištu. Na kraju prema dobijenim rezultatima istraživanja, dve najneznačajnije dimenzije koje su trebale da budu ocenjene kao najznačajnije su Dostupnost znanja i Kapacitet učenja, koje u trećem milenijumu u dobu znanja predstavljaju preduslov za stvaranje vrednosti i ono što predstavlja pokretačku snagu društva.

Ono što na osnovu dobijenih rezultata istraživanja i sagledavanja celokupne situacije treba da bude fokus daljih napora menadžmenta ljudskih resursa i top menadžmenta Javne medijske ustanove Radio-televizije Vojvodine je pitanje kako stvoriti ambijent, kroz usvojene strategije, ciljeve, politike, pravila, procedure u kojem će najznačajniji elementi modela HRM-a biti Kapacitet učenja i Dostupnost znanja.

U prilog dobijenim rezultatima i potvrđenim hipotezama govore i parametri gledanosti Prvog TV programa JMU RTV Vojvodine, a odnose se na 1.821.069 stanovnika Vojvodine starijih od 4 godine iz 677.000 domaćinstava i oni čine potencijalni auditorijum televizije u Vojvodini. Na njih se odnose rezultati merenja auditorijuma prezentovani u ovom radu. Dnevna gledanost je iskazana za 24 satni interval od 2.00 do 2.00 sledećeg dana, a upotrebljeni su podaci Nielsen Audience Measurement, koji meri gledanost televizijskog programa u Srbiji počev od 2012. godine primenom elektronskih merača – piplmetara.

4.1. POSTOJEĆE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE U JMU RTV

JMU RTV Vojvodine kao jedan od dva medijska servisa na teritoriji Republike Srbije pored jasno definisane vizije poslovanja, ima i jasno definisanu misiju, koja prvenstveno podrazumeva emitovanje sadržaja koji pored osnovne uloge - informisanje javnosti, mora i da doprinosi obogaćivanju znanja i razvoju učešća građana u svim sferama društva.

Misijom RTV definisana je i: „*promocija stvaralaštva, kulture i identiteta Vojvodine i njihovo razumevanje u Srbiji i u inostranstvu, negovanje i povezivanje nacionalnih manjina u Vojvodini sa matičnim državama, aktivnost u regionalnim i međunarodnim strukovnim organizacijama i udruženjima, a pogotovo na području Podunavlja.*“²⁸.

Za razliku od JMU RTV Vojvodine druga ispitivana medijska kuća, TV Sremska kao regionalni ali i komercijalni emiter nije u obavezi da ispunjava uloge koje su prvenstveno zakonom definisane za javne servise jer je njihovo funkcionisanje uređeno jednim od tri medijska zakona donetim 13.08.2014. godine – Zakon o medijskim javnim servisima²⁹, poznatiji u ovoj sferi i kao poseban zakon odnosno „lex specialis”, kojim se uređuje u skladu sa evropskim standardima funkcionisanje javnih medijskih servisa : Javne medijske ustanove „Radio-televizija Srbije“ i Javne medijske ustanove „Radio-televizija Vojvodine“, njihova delatnost i načela na kojima se zasniva obavljanje delatnosti, javni interes koji ostvaruju, javnost rada, način izbora organa i njihova nadležnost, donošenje akata, kao i obezbeđivanje sredstva za rad i način njihovog finansiranja. Tu su i Zakon o elektronskim medijima³⁰ i Zakonom o javnom informisanju i medijima³¹.

Obe ispitivane kuće naslanjaju se na važeću Strategiju razvoja sistema javnog informisanja u Republici Srbiji³² kojom su utvrđene smernice razvoja sistema javnog informisanja u Republici Srbiji, sa osnovnim ciljem daljeg jačanja uspostavljenih demokratskih odnosa u toj oblasti. Ova Strategija zasnovana je na Ustavu Republike Srbije, na standardima, iskustvu i regulatornom okviru demokratskog sveta i najvažnijim opredeljenjima Ujedinjenih nacija, Saveta Evrope i Evropske unije sadržanim u dokumentima kojima su pravo na slobodu izražavanja i pristup informacijama i njihov slobodan protok i razmenu, utvrđeni kao jedno od osnovnih ljudskih prava.

Pored pomenutih zakona, kao i strategije JMU RTV, osnovni document je STATUT JMU RTV iz kog je i proistekla strategija JMU RTV kojim se bliže uređuje unutrašnja organizacija, način rada Javne medijske ustanove „Radio-televizija Vojvodine” i njenih organa, donošenje opštih akata, ovlašćenje u raspolaganju sredstvima kojima posluje, postupak imenovanja generalnog direktora, glavnih i odgovornih urednika i direktora programa kao i druga pitanja značajna za rad i funkcionisanje RTV.

²⁸ Strategija RTV Vojvodine, dostupno na: <http://static.rtv.rs/pdf/2018/01/18/strategija-razvoja-rtv-pdf.pdf>

²⁹ Zakon o javnim medijskim servisima -

<http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/pdf/zakoni/2014/2513-14.pdf>

³⁰ Zakon o elektronskim medijima <http://static.rtv.rs/pdf/2014/08/13/zakon-o-elektronskim-medijima-pdf.pdf>

³¹ Zakon o javnom informisanju i medijima <http://static.rtv.rs/pdf/2015/04/28/zakon-o-ji-pdf.pdf>

³² Medijska strategija Republike Srbije usvojena 30.01.2020. godine za period 2020 – 2025. <https://www.srbija.gov.rs/dokument/441801/medijska-strategija.php>

Ostali važni dokumenti, strategije i planovi, proizilaze iz savremenih teorija menadžmenta, kao i različitih teorija ljudskih resursa kombinovanih sa okruženjem uz primenu važećih uzansi i zakonskih okvira.

4.2. DALJI PRAVCI ISTRAŽIVANJA

Razvojem organizacija i njihova okruženja se razvijaju, a ključni faktori upravljanja ljudskim kapitalom koji pokreću zadovoljstvo se mogu menjati, pa je zato važno redovno meriti i prilagođavati prakse upravljanja ljudskim kapitalom i povezivati ih sa organizacionim ciljevima.

Uvedene promene upravljanja ljudskim kapitalom trebale bi pozitivno da utiču na korisnike, odnosno njihovo zadovoljstvo. Ako zadovoljstvo korisnika usluga reaguje na promene, primenjene prakse upravljanja ljudskim kapitalom se ponovo procenjuju, koriguju, usavršavaju i to dovodi do ponovnih promena.

Da bi došli do sprovođenja ovakve analize potrebne su dve vrste:

- mere sakupljene kroz ankete zaposlenih i rukovodstva koje se mogu koristiti za određivanje količine zadovoljstva korisnika usluga / mere organizacionog učinka i
- učinak upravljanja ljudskim kapitalom.

Količina zadovoljstva korisnika usluga tj. mere organizacionog učinka obuhvataju ključne poslovne ishode u jedinicama:

- finansijske (redovno plaćanje takse, veći broj oglašivača / sponzora, mogućnost ostvarivanja bolje zarade ili prihoda po zaposlenom) ili
- nefinansijske (bezbednost, zadovoljstvo korisnika usluga i lojalnost ili zadržavanje zaposlenih) i uglavnom ih prate ili finansijski ili operativni službenici.

Takođe, moguće je anketirati zaposlene u cilju utvrđivanja nivoa privrženosti zaposlenih organizaciji (kroz pitanja i utvrđivanje da li su spremni da podnesu napor ili da preporuče organizaciju kao odlično mesto za rad). Prikupljanjem ovih podataka upravljanje ljudskim kapitalom i analiza sprovode se u tri koraka:

1. Korak - Zaposleni i rukovodstvo rade anketu u cilju određivanja količine varijacija zrelosti upravljanja ljudskim kapitalom u poslovnim jedinicama, sektorima, redakcijama, odeljenjima,... kategorijama posla i kako bi se odredile organizacione prednosti i slabosti upravljanja ljudskim kapitalom.

2. Korak - Varijacije u zrelosti upravljanja ljudskim kapitalom povezane su sa varijacijama u ključnim organizacionim ishodima, finansijskim i nefinansijskim. Ovaj korak određuje koji faktori upravljanja ljudskim kapitalom su najkritičniji za organizacioni učinak.

3. Korak - Nalazi iz prva dva koraka se koriste za određivanje faktora upravljanja ljudskim kapitalom koji značajno podstiču organizacioni učinak kao i oni koji predstavljaju relativne slabosti. Rezultati ove analize će pokazati na šta organizacija treba da se fokusira u razvoju upravljanja ljudskim kapitalom.

Ne postoji gotov recept koji može da zameni temeljnu analizu upravljanja ljudskim kapitalom u organizaciji. Prednosti upravljanja ljudskim kapitalom može biti kritično u jednoj organizaciji ali manje bitno u drugoj. Što je veći broj jedinica za analizu (bilo poslovnih

jedinica ili pojedinačno zaposlenih) koje se koriste u statističkoj analizi, to će dobijeni rezultati biti pouzdaniji.

Kada se identifikuju prakse koje su najuže povezane sa zadovoljstvom korisnika, vežno je uključiti mere tih praksi u podatke organizacije i procese nadgledanja, bez gubljenja vremena na čekanje da budući podaci ishoda budu dostupni. Potrebno je iskoristiti podatke koji su dostupni za skorašnje ili trenutne ishode, a kasnije prerađite analizu. Bolje je koristiti približno tačne, pravovremene uvide nego čekati precizne. Globalizacija je za sobom ostavila samo jedan pravi put do profitabilnosti organizacija: da zasnuju svoju konkurentsku strategiju na izuzetnom upravljanju ljudskim kapitalom. Sve prednosti koje su ranije bile povezivane sa superiornim tehnologijama i pristupom kapitalu (finansijskom i fizičkom), sada su suviše brze da bi obezbedile održivu prednost. Kako ovi nekadašnji izvori prednosti su i dalje važni u uslovima u kojima funkcioniše JMU RTV Vojvodine, ali vremenom postaju manje važni, upravljanje ljudskim kapitalom instiktivno i intuitivno postaje ne samo neadekvatno, već i nesmotreno. Najkonkurentnije organizacija pa i JMU RTV Vojvodine će biti onda kada počne da upravlja svojim zaposlenima kao sredstvima.

Samo permanentnim razvijanjem modela uz konstantno prikupljanje podataka i evaluaciju može se postići tržišna utakmica i veći stepen zadovoljstva korisnika usluga. I pored značajnih programskih uspeha i razvoja sadržaja na svim medijskim platformama, pod pritiskom tehničkih i tehnoloških promena i ekonomskog siromašenja, potreba za promenama u javnom medijskom servisu je nužna. Promene su neophodne u pogledu: organizacione strukture, programske ponude, a posebno u odnosu sa korisnicima usluga / publikom, gde se zahtevana stalna komunikacija i istraživanje njenih potreba i interesovanja. To znači razvijanje i unapređenje uspostavljenog međusobnog dijaloga i stvaranje medijskog modela u kome distribucija i emitovanje, postaje sinergija sa komunikacijom. Znači da menadžment ljudskih resursa statistički značajno utiče na zadovoljstvo ispitanika, što se vidi i uvidom u dobijene rezultate na osnovu kojih uočavamo potrebu i mogućnosti za promene unutar JMU RTV Vojvodine, menjanjem fokusa elemenata modela HRM i elementa posvećenosti. Odgovor možemo tražiti u dva pravca:

- analizom koja je dimenzija menadžmenta ljudskih resursa prepoznata kao najvažnija nasuprot onih koje su prepoznate kao najmanje važne;
- davanjem po mišljenju ispitanika socijalno poželjnih odovora, koji mogu da proisteknu iz aktuelnog stanja u medijskim organizacijama i svesnosti o neophodnim reorganizacijama.

Dakle, potrebno je kreirati medijsku ponudu koja će opravdati misiju javnog servisa, privući veliki auditorijum i ostati u permanentnom kontaktu sa istim, pa će samim tim i stepen zadovoljstva biti na višem nivou. U prilog ovom zaključku govori i anketa Programskog saveta JMU RTV Vojvodine (data je u prilogu), koja je na predlog autora disertacije urađena paralelno sa vremenom istraživanja.

V Literatura

1. Achtenhagen, L. (2016): Developing media management scholarship: a commentary to Picard and Lowe's essay. *Journal of Media Business Studies*, 13(2), str. 117-123
2. Adams-Bloom, T., (2009): High Performance Work Organization (HPWO) Initiatives in Television News Operations. *International Journal on Media Management*, 11 (3-4), str. 135-143
3. Adelowokan, A. O., (2012): Growth effect of Education and Health Expenditure in Nigeria (1970-2010), *African Journal of Scientific Research*,
4. Alpander, G. C., i Botter, C. H., (1981): An integrated model of strategic human resource planning and utilization, *Human Resource Planning*,
5. Amble, B. (2006): Baby boomers look to a working retirement. Retrieved October 16, 2009 from <http://www.management-issues.com/2006/8/24/research>
6. Armstrong, M. and Murlis, H., (2004): *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Kogan Page Publishers
7. Armstrong, M., (2006): *Human resource management practice*. London: Kogan page limited.
8. Armstrong, M., (2007): *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Kogan Page Publishers.
9. Armstrong, M., (2008): *Strategic Human Resource Management-A Guide to Action*, 4 ed., Kogan Page Limited, London
10. Armstrong, M., (2010): *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Kogan Page Publishers.
11. Artero, J., Manfredi, J., (2016): Introduction: Competence of Media Managers: Are They Special? In G. F. Lowe & C. Brown (Eds.), *Managing Media Firms & Industries* (str.. 43-60): Cham, Switzerland: Springer
12. Arthur, J. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review* , 45, 488-506.
13. Asiyai, I. R., (2013): Challenges of Quality in Higher Education in Nigeria in the 21st Century, *International Journal of Educational Planning & Administration*. ISSN 2249-3093 Volume 3, Number 2 (2013), str. 159-172
14. Astrleyard, M. M., i Brown, C., (2001): Employment Practices and Semiconductor Manufacturing Performance, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* Volume 40, Issue 3
15. Augustine A. Lado and Mary C. Wilson. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *The Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.
16. Austin, J. T., & Villanova, P. (1992): The criterion problem: 1917-1992., *Journal of Applied Psychology*, 77(6), str. 836-874.
17. Baetzgen, A. and Trostr., J., (2015): How Can Brand-Owned Media Be Managed? Exploring the Managerial Success Factors of the New Interrelation Between Brands and Media. *International Journal on Media Management*, 17 (3), str. 135-155.
18. Bahtijarević Šiber, F., (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb
19. Bailey, T. (1993). Organizational Innovation in the Apparel Industry. *Industrial Relations* 32 (1), 30-48.
20. Baird, L., Meshoulam, I., (1988): "Managing Two Fits Of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 13(1): str. 116-128
21. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.). *Menadžment Ljudskih Potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
22. Barney, J. B. (1991.), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120

23. Bartosova, D., (2011): The Future of the Media Professions: Current Issues in Media Management Practice. *International Journal on Media Management*, 13 (3), str. 195-203.
24. Bass, B. M. & Avolio, B. J., (1992): Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), pp. 21-27.
25. Bass, B. M., 1990. *Bass & Stodgill's handbook of leadership, theory, research and managerial application*. New York: The Free Press.
26. Bassi, L., McMurrer (2005): Developing Measurement Systems for Managing in the Knowledge Era, Published in *Organizational Dynamics* 34(2),
27. Bassi, L. & McMurrer, D. (2005.). Developing Measurement Systems for Managing in the Knowledge Era. *Organizational Dynamics*, 2.
28. Bassy, L., McMurrer, D., (2007): Maximizing your return on people, Harvard Business Review,
29. Becker, L., Vlad, T., Martin, H. (2006): Change and Stability in the Newspaper Industry's Journalistic Labor Market, *International Journal on Media Management*, 8:1, 39-49,
30. Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998). High Performance Work System and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
31. Becker, T. H. & Billings, R. S., (1993): Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), p. 177-190.
32. 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.
33. 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
34. Berke, L. H., (2011): The Future of Media Professions in Sports Organizations. *International Journal on Media Management*, 13 (3), str. 217-220.
35. Bernardin, H.J., Beatty, R.N., (1984): A factor analysis of student ratings of psychology instructors on the Purdue scale, *Journal of Educational Psychology* 45., str. 385-393
36. Bernardin, J.H., Russell, J.E., (1998): Human Resource Management: An Experimental Approach, Irwin McGraw-Hill)
37. Biswas, M., Suar, D., (2016): Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), str. 57-72.
38. Bogićević Milkić, B., (2006): Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta: Čugura Print, Beograd
39. Bogićević Milkić, B., (2006): Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta: Čugura Print, Beograd
40. Boljanović Đorđević, J., Pavić, S. Ž., (2011): Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd
41. Borman, W. C. (1991): Job behavior, performance, and effectiveness. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str.. 271-326): Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
42. Boxall, P., (1996): "The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm", *Human Resource Management Journal* 6(3): str. 59-75
43. 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
44. Boyatzis, R., (1982): *The Competent Manager*, Chichester, John Wiley and Sons
45. Bradley F. (2005): *Strategic Marketing in the Customer driven organization*, John Wiley & Sons Inc. Chichester.
46. Bramham, J., (1994): *Human Resource Planning (2ndEds)*, London, IPD

47. Brandenburg, D. C., Ellinger, A. D. (2003): The Future: Just-in-Time Learning Expectations and Potential Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(3), 308-321.
48. Breaugh, A. J., (2008): "Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research", *Human Resource Management Review*, br. 18, str. 103-111.
49. 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.
50. Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Peter S. Pickus. (1997). HR AS A SOURCE OF SHAREHOLDER VALUE: RESEARCH AND RECOMMENDATIONS. *Human Resource Management*, 36 (No 1), 39-47.
51. Britton, L. C., Wright, M., Ball, D. (2000): The use of co-ordination theory to improve service quality in executive search. *The Service Industries Journal*, 20(4), str. 85.
52. Brown, A., Forde, C., Spencer, D., Charlwood, A., (2004): Changes in HRM and job satisfaction, 1998–2004: evidence from the Workplace Employment Relations Survey, *Human Resource Management Journal* Volume 18, Issue 3, Wiley Online Library
53. Brown, S. P., (1996): „A meta-analysis and review of organizational research on job involvement“, *Psychological Bulletin*, br. 120., str. 235–255.
54. Budd, J., & Bhawe, D. (2008): The SAGE handbook of industrial relations. In P. Blyton (Ed.), *Values, ideologies and frames of reference in industrial relations* (str. 92-113): London: SAGE.
55. Butler, J. E., Ferris, G. R., i Napier, N. K., (1991): *Strategy and Human Resource Management*, Cincinnati, OH: Southwestern
56. Byars, L. L., i Rue W. L., (2006): *Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin,
57. Campbell, D.J., Lee, C., (1998): Merit pay, performance astr.raisal, and individual motivation: An analysis and alternative, *Human Resource Management* Volume 37, Issue 2
58. Cappelli, P. & Singh, H. (1992). Research frontiers in industrial relations and human resources. (O. M. InD. Lewin, Ed.) *Integrating strategic human resources and strategic management* , 165-192.
59. Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D., (1993): *navedeno prema: Human Resource Management*, 5th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 401-2
60. Carroll, S. J., Paine, F. T., Ivancevich, J. J., (1972): The relative Effectiveness of Training Methods- Experts Opinion Research, *Personnel Psychology*
61. Carson, K. P., Cardy, R. L., Dobbins, G. H., (1991): Performance Appraisal as Effective Management or Deadly Management Disease: Two Initial Empirical Investigations, *Group and Organizational Management*, Sage Journals, <https://doi.org/10.1177/105960119101600203>
62. Cascio F. Wayne, (1998): *Applied psychology in human resource management*, Prentice – Hall, London
63. Cascio, W. F. (2000): *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
64. Chambel, M. J., Castanheira, F., Sobral, F. (2016): Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic & Industrial Democracy*, 37(4), 665.
65. 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.
66. 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.

67. Chou, C. & Bentler, P.M. (1987.). Practical Issues in Structural Modeling. *Sociological Methods and Research* , 16, 78 - 117.
68. Collins, C., Smith, G. K., i Stevens, K. C., (2001): Human Resource Practices, Knowledge-Creation Capability And Performance In High Technology Firms, Cornell University ILR School, Center for Advanced Human Resource Studies
69. Costello, J. and Oliver, J.J. (2018): Human Resource Management in the Media. *Handbook of Media Management and Economics (Media Management and Economics Series)*, Chapter 7, str..95-110, Routledge.
70. Cutcher Gershenfeld, J., (1991): The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations, Michigan State University, Vol.44., issue 2., 241-260 str.
71. Cynthia A. Lengnick-Hall and Mark L. Lengnick-Hall. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *The Academy of Management Review*, 13 (3), 454-470.
72. D Ulrich, W Brockbank, M Ulrich, J Younger (2012): HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources, McGraw Hill Professional
73. David Collis and Cynthia A. Montgomery. (1995). "Competing on Resources:Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, 73, 118-128.
74. DeCenzo, A. D., Robbins P. S., (1995): Human Resource Management, 5th ed., Wiley and Sons
75. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. and Verhulst, S. L., 2005. Fundamentals of human resource management
76. Dekoulou, P., Pühringer, K., Georgakarakou, C. & Tsourvakas, G. (2010): Integrating Learning and Work in the Newspaper Industry: A Comparative Study of Greek and Swiss Journalists, *Journal of Media Business Studies*, 7(1), str. 59-90.
77. 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
78. 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
79. Delery, J.E., (1998): „Issues Of Fit In Strategic Human Resource Management: Implications For Research“, *Human Resource Management Review*, br. 8., str.289-310
80. Derek Torrington, Laura Hall & Stephen Taylor. (2008.). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* (seventh edition ed.). Harlow, Essex CM20 2JE, England: Prentice Hall.
81. Dessler, G. (2015.). *UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA*. Zagreb: Mate D.O.O.
82. Dessler, G., (2002): Framework of Human Resource Management, 2nd Edition, The Dryden Press, Prentice Hall, New Jersey
83. Dessler, G., (2013): Fundamentals of Human Resource Management,
84. Dessler, G., Philips, J., (2007): Managing now, Houghton Mifflin Company, Boston, New York
85. Deuze, M., (2011): *Managing Media Workers*. Thousand Oaks: Sage.
86. Dickson, P. R., (1992): ‘Toward a general theory of competitive rationality’, *Journal of Marketing*, vol. 56, str.. 69–83.
87. 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.

88. Domazet I, Zubović J. (2007): CRM (Customer Relationship Management): A factor of global competitiveness improvement tematski zbornik Management and marketing under globalization, Ekonomski fakultet, Beograd.
89. Domazet I. (2010): "Integrirane marketing komunikacije finansijskih organizacija" doktorska disertacija, Beogradska Bankarska Akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd.
90. Domazet, I., (2011): Uloga internog marketinga u unapređenju kvaliteta ljudskih resursa, , Institut ekonomskih nauka, Beograd
91. Drucker, P., (2010): The Druckers Lectures, McGraw-Hill
92. Dyer, L. (1993). Human resources as a source of competitive advantage. *Industrial Relations Centre Press* .
93. Edwards, J. E., Scott, J. C. & Raju, N. S. (2007): *Evaluating Human Resources Programs: A 6-Phase Approach for Optimizing Performance*. San Francisco, CA: John Wiley and Sons, Inc.
94. Eisenbeiss, S. A. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1438–1446.
95. Feldmann, D. (2014): Inspiring the next generation workforce (str. 1-26): dostupno na http://cdn.trustedpartner.com/docs/library/AchieveMCON2013/MIR_2014.pdf:
96. Ferris, G. R., Russ, S. G., Albanese, R., i Martocchio, J. J., (1990): Personnel/Human Resources Management, Unionization, and Strategy Determinants of Organizational Performance. *Human Resource Planning* . 1990, Vol. 13 Issue 3, str. 215-227.
97. Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1984.). *Strategic human resource management* (Vol. XV). New York: Sloan Management Review.
98. Gael, S., (1988): The job analysis handbook for business, industry and government, Vol. II, New York: McGraw-Hill
99. Ganser, T., (2000): Supporting New Teacher Mentor Programs: Strategies for Principals, Paper presented at the Annual Meeting of the International Mentoring Association (Fort Worth, TX, April 5, 2002):
100. Gerhart, A. B., Milkovich, T. G., Murray, B., (1992): Pay, Performance, and Participation, Centar for Advanced Human Resource Studies, Cornell University School
101. 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
102. Golob, U., & Podnar, K. (2011): Corporate Social Responsibility Communication and Dialogue. In: Ø. Ihlen, J. L. Bartlett and S. May (Eds.), *Handbook of Communication & Corporate Social Responsibility* (str.. 231-251): Chichester: Wiley-Blackwell.
103. Gomez – Meija, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., (2001): *Managing Human Resources 3rd ed., Prentice Hall*
104. Grant, R. M. (1998). *Analiza savremene strategije: koncepti, tehnike, primene*. Malden, , ISBN 0631207805, 105–140.
105. Gray, C. (2015): Developing Effective Online Staff Development through Short, Regular, Bite-Sized Tasks. *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*, 3(1), str. 90.
106. Greer, R. C., Peters, H. L., (1993): *Managing Human Resources Decisions: A Computer-based Casebook*, Irwin Professional Publishing; 2nd Revised edition
107. Guest, D. E., (1990): "Personnel Management: The End of Orthodoxy", *British Journal of Industrial Relations*, 29, (2), str. 149-176
108. Guest, D. E., (1999): "Human Resource Management: The Workers' Verdict", *Human Resource Management Journal*
109. Hamel G. & Prahalad C.K. (1994). *Competing for the Future*. 207-208.

110. Harrison, R., Kessels, J., (2003): How does HRD connect with long life learning? Fourth conference on human resource development research and practice across Europe: Lifelong learning for a knowledge based society ,Toulouse
111. Harrison, R. & Kessels J.W.M. (2004.). An organizational view. In *Human Resource Development in a knowledge economy*. (p. 301). Hampshire – New York: Palgrave Macmillan.
112. House, R.J. & Dessler, G. (1974.). The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests, in J. Hunt and L. Larson (eds.). *Contingency Approaches in Leadership. Human Resource Management*. (2011.). Minnesota: University of Minnesota.
113. Hendry, C., i Pettigrew, A., (1986): The practice of strategic human resource management, Personnel review, Volume 15, Issue 5, Mcb Up Ltd, Str.3-8,
114. Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000): Personnel selection: Looking toward the future--remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51(1),
115. House, R.J. & Dessler, G. (1974.). The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests, in J. Hunt and L. Larson (eds.). *Contingency Approaches in Leadership*
116. 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
117. 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.
118. Huselid, M. A., Jackson, S. E., i Schuler, R., (1997): Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1
119. Ichiniowski, C., Shaw, K., Prenzushi, 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.
120. J. Purcell, i P. M. Wright (2007): *The handbook of human resource management* (str. 1–16), Oxford: Oxford University Press
121. Jakob, R., (1994): “Why Some Customers Are More Equal Than Others”, *Fortune*, str. 215-224.
122. Jackson, R.S. Schuler, J.C. Rivero. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Psychol*, 42, 727-86.
123. 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
124. Jackson, SE., & Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments . *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
125. Johansen, B. F., Johansen, W., Weckesser, N. M., (2016): Emotional stakeholders as “crisis communicators” in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3), str. 289-308.
126. Joseph, A., (2011): How Soon is Now?: Best Practices Changing Quarterly, Media Management Must Keep Up. *International Journal on Media Management*,13 (3), str. 211-216.
127. 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.

128. Katz, R. L., (1974): Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, 52(5), str. 90-120
129. Kelly, M. H., Martineu, J., (2007): *Handbook of Leadership Development Evaluation*, Center for Creative Leadership (NJ3)
130. Khandekar, A., Sharma, A., (2005): Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organization. *Education and Training*, 47(47/48), str. 628-639
131. 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.
132. Koch, J. M., McGrath, J. M., (1996): „Improving Labor Productivity: Human Resource Policies Do Matter“, *Strategic Management Journal*, 17(5) str 335-354
133. Koprivica, M. (2011). *Međunarodni menadžment*. Novi Sad: Prometej.
134. Kostr., G., & Burkle, M. (2010): Using Second Life for Just-in-Time Training: Building Teaching Frameworks in Virtual Worlds. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 3(3), 19-25.
135. Kotler, F., Keller, K. L., (2006): *Marketing menadžment*, XII izdanje, Data Status, Beograd
136. Küng, L. (2017): *Strategic management in the media: from theory to practice*: London; Thousand Oaks, Calif. Sage.
137. Kupers, W., Statler, M., (2008): *Practically wise leadership: toward an integral understanding*, Culture and Organization, Taylor and Francis
138. 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.
139. Latham, G.P., (1984): *Goal Setting-A Motivational Technique That Works*, Organizational Dynamics, AMACOM, a division of American Management Associations.
140. Latham, G.P., (1986): Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 7., No. 3., 387-392
141. Laud, R. L., (1994): The Tortoise and the Hare: cultural change and corporate strategy, *The Change Management Handbook: A roadmap to Corporate Transformation*. Edited by Berger, Sikora, and Berger. McGraw-Hill.
142. Lawler, E. E., (1992): *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*, San Francisco, CA, Jossey – Bass
143. Lawler, E. E. III, & Jenkins, G. D., Jr. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. In *Strategic reward systems*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.) (pp. 1009–1055). Washington: Consulting Psychologists Press.
144. Lepak, D.P. & Snell, A.S. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28 (4).
145. Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E.E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Martocchio, J.J., Ed., Research in Personnel and Human Resource Management*, 217-271.
146. Lederer, A. L., (1984): „*Planning and developing a human resource information system*“, *The Personnel Administrator*, 29(8) str. 27-39.
147. Lee, J. H., (2015): What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies, *Public Personnel Management*

148. Legge, K., (1995): *Management, Work and Organisations*, Palgrave, London
149. Legnick-Hall, C. A., Legnick-Hall, M. L., (1990): *Interactive HRM and strategic planning*, Quorum books, Westport,
150. 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.
151. 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
152. Levine, I. D. (1995). *Reinventing the workplace: How business and employees can both win*.
153. Levinson, H., (1987): *Reciprocation: The relationship between man and organization*, *Administrative Science Quarterly*, 9, str. 370-390.
154. Lewis, C., (1985): *Employee Selection*, London: Hutchinson
155. Little E, Marandi E, (2003): *Relationship Marketing management*, Thomson Learning, London.
156. Loretto, W., Vickerstaff, S. (2015): Gender, age and flexible working in later life. *Work, Employment & Society*, 29(2), str. 233-249
157. Lowe, G. F. (2016): Introduction: What's So Special About Media Management? In G. F. Lowe, C. Brown (Eds.), *Managing Media Firms & Industries* (str.1-20): Cham, Switzerland: Springer.
158. Mahoney, T. A., (1989): *Employment compensation planning and strategy, Compensation and benefits*, Bureau of National Affairs
159. 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 .
160. Martin Loosemore, Andrew Dainty, Helen Lingard. (2003). *Human Resource Management in Construction Projects: Strategic and Operational Approaches*. London, England: Spon Press.
161. Martin-Tapia, I., Aragon-Correa, J. A., Guthrie, J. (2009): High performance work systems and export performance. *International Journal of Human Resource Management*, 20: str. 633–653.
162. Marušić, S., (1999): "Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva – kadrovska funkcija: stanje i projekcija", *Ekonomski pregled*, 50(7-8) str. 673-698
163. Mašić B., Lončarević, R., Boljanović Đorđević, J., (2007): *Menadžment-Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
164. Mayo, A., (2001): *The Human Value of the Enterprise: Valuing people as assets – monitoring, measuring, managing*, London: Nicolas Brealey
165. McCormic, E. J., (1979): *Job Analysis: Methods and Applications*, New York: AMACOM
166. McClelland, D.C., Boyatzus, R.E. (1982.). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology* , 67 (6), 737-743.
167. McGrath, R. & Koch, M. (1996). Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. *Strategic Management Journal* , 17, 335-354.
168. McKee, D., (1997): „The Human Resource Profession: Insurrection Or Resurrection?“, *Human Resource Management*, 36 (1) str. 151-156
169. Mierzejewska, B. (2011): *Media Management in Theory and Practice*. In M. Deuze (Ed.), *Managing Media Work* (str.. 13-30): Thousand Oaks, Calif: Sage.

170. Miles, R.E., & Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resource systems . *Organizational Dynamics* , 36-52.
171. Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19, 179-208.
172. Milić, Z., (2011): Menadžment ljudskih resursa, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd,
173. Milisavljević M. (2001): Marketing na početku XXI veka, zbornik radova: Razvoj marketinga – nove tendencije, Ekonomski fakultet, Niš.
174. Mohrman, A .M., Resnick-West, S. M., Lawler, E. E., (1989): Designing performance astr.raisal systems: Aligning astr.raisals and organizational realities, San Francisco, CA, US: Jossey-Bass
175. Mondy, R. W., Shane, R., P., (2002): Perspectives on Tenure: Tenured Versus Nontenured Tenure-Track Faculty, *Journal of Higher Education for Business*, vol.77., issue 6., str.335-339
176. Monks, K., Buckley, F., i Sinnott, A., (1996): *Gaining competitive advantage through a quality culture: the role of human resource management*. DCU Business School Research Paper Series. (Paper No. 12): Dublin City University Business School, Ireland.
177. Mondy, R.W. & Noe, R.M. (2005.). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.
178. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2022.). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th Edition ed.). Oxford: Oxford University Press.
179. Ng, E. S. W., Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (2012): *Managing the new workforce: international perspectives on the millennial generation*. Cheltenham: Edward Elgar
180. Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. W., (2000): *Human Resources management: gaining a competitive advantage* (3rd ed.), Boston, McGraw-Hill
181. Oliver, J.J. (2017): Exploring industry level capabilities in the UK Creative Industries. *Creative Industries Journal*. 10(1), str. 75-88
182. Pathania-Jain, G. (2001) Global Parents, Local Partners: A Value-Chain Analysis of Collaborative Strategies of Media Firms in India, *Journal of Media Economics*, 14(3), str. 169-187,
183. Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., i Nickell, S., (1997): Impact of people management practices on business performance, Institute of Work Psychology University of Sheffield and Centre for Economic Performance London School of Economics, Institute of Personnel and Development
184. Pavlović, Lj. & Unija poslodavaca Srbije. (2011.). *SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA I UVOĐENJE U POSAO*. Beograd: Globe Design.
185. Powers, A.& Lacy, S. (1992.). A Model of Job Satisfaction in Television News, in A. B. Sohn and S. Lacy (Eds.). *Issues in Management* .
186. Pfeffer, J. (1994). When it comes to "best practices"-Why do smart organizations occasionally do dumb things? *Organizational Dynamics*, 25, 33-44.
187. Pfeffer, J., (1994): "Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Work Force", Boston, Harvard Business School Press
188. Phillips, J. J., Edwards, L. (2009): *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. San Francisco: Pfeiffer.
189. Pitcher, G., (2008): Backlash against business partner model as managers question results. *Personnel Today*, 2-2.
190. Plumbley, P. R., (1985): *Recruitment and Selection*, 4th edition, London: Institute of Personnel Management

191. Pološki Vokić, N., (2012): Is HRM a genuine source of sustainable competitive advantage? Theoretical and empirical analysis, Fakultet za ekonomiju i biznis, Zagreb
192. Pološki Vokić, N., (2017): Razvoj instrumenta za mjerenje zadovoljstva poslom zaposlenika - Empirijska istraživanje na Sveučilištu u Zagrebu, Fakultet za ekonomiju i biznis, Zagreb
193. Powers, A.& Lacy, S. (1992.). A Model of Job Satisfaction in Television News, in A. B. Sohn and S. Lacy (Eds.). *Issues in Management*
194. Pržulj, Ž., (2002): Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str.11
195. 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
196. Redmond, J. W. (2006): Issues in Human Relations Management. In A. B. Albarran & S. M. Chan-Olmsted (Eds.), *Media Management and Economics Series: Handbook of Media Management and Economics* (str.. 115-144): Mahwah, US: Routledge.
197. Reeves, M., Deimler, M., (2011): Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. Vol. 89 Issue 7/8, str..134-141
198. Reeves, M., Love, C., Mathur, N., (2012): The Most Adaptive Companies 2012. Winning in an Age of Turbulence. Available from www.bcg.com
199. Reichheld, E. F., (1996): The Loyalty Effect, Harvard Business School Press
200. Richmond, V.P., McCroskey, J.C., & Davis, L.M. (1986., Spring). The Relationship of Supervisory Use of Power and Affinity-Seeking Strategies with Subordinate Satisfaction. *Communication Quarterly* , 179.
201. Rodger, A. (1968). *The Seven Point Plan*. London: National Institute of Industrial Psychology.
202. Robbins, S., (2003): Emotional Intelligence, Trust and Job Satisfaction, Qinquen Dong, University of Pacific Tim Howard, California State University, Sacramento
203. Rousseau D., (1995): Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements, Sage publications
204. Ruck, K., Welch, M., Menara, B., (2017): Full Length Article: Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*.
205. Russell, J. S., Terborg, J. R., Powers, M. L., (1985): Organizational Performance and Organizational Level Training and Sustr.rt Personnel Psychology, Vol.38., Issue no.4., Wiley Online Library
206. Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
207. Scandura, A. T., (2007): The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspective Approach - Workplace Mentoring: Theoretical Astr.roaches and Methodological Issues, Blackwell Publishing
208. Schendel, D. (1996). Evolutionary perspectives on strategy. *Strategic Management Journal*, 17 (S1), 1-4.
209. Schneider, J. R., Schmitt, N., (1988): An exercise design astr.roach to understanding assessment center dimension and exercise constructs, *Journal of Applied Psychology*
210. Schneier, C.E., (1989):Performance measurement and management: A tool for strategy execution, *Journal of Human Resource Management*, Volume 30, Issue 3
211. Schuler RS & I.C. MacMillan. (1984). Gaining competitive advantage through HR management practices. *Human Resource Management*, 23, 241-255.
212. Schuler, R. (1992). Linking people with the needs of the business. *Strategic human resource management* .

213. 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
214. 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
215. Schuler, R., (1998): *Managing Human Resources*, New York University,
216. Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1989). Determinants of human resource management priorities and implications for industrial relations. *Journal of Management*, 15, 89-99.
217. Schuler, R.S., (1995): *Managing Human Resources*, 5th ed, West Publishing Company,
218. Schuler, S. R., i Jackson, S. E., (1996): *Human resource management: Positioning for the 21st century*, West Publishing Company,
219. Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1998.). *Managing Human Resources*. New York: University Press.
220. Schwartz, J., Bohdal-Spiegelhoff, U., Gretzko, M., Sloan, N. (2016): *The New Organization: Different by Design Global Human Capital Trends*, (str. 1-124): Deloitte University Press.
221. Shameem, A., Khan, B. M. (2012): A Study on the Emerging Dimensions of Strategic HRM in Different Subsectors of IT Industry. *IUP Journal of Management Research*, 11(2), str. 65-76.
222. Shaw, D. J., Delery, D. Jenkins, i Gupta, N., (1998): An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover, *Academy of Management Journal* Vol. 41, No. 5
223. Shehu, M. A., Saeed, F. (2016): An Adaptive Personnel Selection Model For Recruitment Using Domain-Driven Data Mining. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 91(1), str. 117-130.
224. 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
225. Snell, S.A., & Dean, J.W., Jr. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 467-504.
226. Sobral, F., Lopes, S., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2016). A motivation profile analysis: The case of temporary agency work and Self-determination theory in new work arrangements. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23–55.
227. Sosik, J. J., Godshalk, V. M., i Yammarino, J. F., (2004): Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor–prote´ge´ relationships: A multiple levels of analysis perspective, Elsevier, *The Leadership Quarterly* 15.,
228. Sparrow, P., Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1994): Convergence or divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), str. 267-299.
229. Spender, I.C., & Grant, R.M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17, 5-9.
230. Stalk G. & Shulman L. (1992, March-April). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65-67.
231. Storey, J. (1992a): *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell, Oxford

232. Storey, J., Wright, M., Ulrich, D., (2009): *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge, Oxon
233. Storey, John (1998): Do human resources really have a role in strategy? *Financial Times Mastering Management*, 9 str. 14–18.
234. Swanson, R. A., Holton, E. F., (2001): *Foundations of Human Resource Development*, San Francisco: Berrett-Koehler
235. Tacher, L., (1997): Generation of Granular Media, Volume 26, Issue 1, str. 99–107
236. Terpstra, D. E. Rozell, E. J. (1993): The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48.
237. Thierry, A. (2018.). Modelization of HRM And Perspectives For The Cameroon Public Administration. *International Journal of Research Science & Management* , 74-87.
238. Tichy, N. M., Fombrun, C. J., i Devanna, M. A., (1982): *Strategic Human Resource Management*, Sloan Management Review
239. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd
240. Troise, C., & Camilleri, M. A. (2020). The use of the digital media for marketing, CSR communication and stakeholder engagement. In M. A. Camilleri, *Strategic corporate communication in the digital age* (pp. 161-174). Emerald: Bingley.
241. Truss C., Gratton L., Hope-Hailey V., McGovern P., (1997): Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reastr.raisal, *Journal of Management Studies* Volume 34, Issue 1, Wiley Online Library
242. Tyson, S. (1997): Human resource strategy: a process for managing the contribution of SHRM to organizational performance, *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), str. 90-277
243. Ulrich D (1997): *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press
244. Ulrich, D., & Lake, D. (1990.). *Organizational capability: Competing from the inside out*. New York: John Wiley & Sons.
245. Unterman, I., (1974): “American Finance: Three Views of Strategy”, *Journal of General Management* 1(3), str. 39-47
246. Vasić Ž., Jevremović M., Yordanova M. (2015). "Headhunting" kao metod regrutacije. *INFOTEH-JAHORINA* , XIV.
247. Veljanovski, R. (2005.). *Javni servisi u službi građana*. Beograd: Clio.
248. Vicere, A. A., Fulmer, R. M. (1998): *Leadership by design*. Boston: Harvard Business School Press
249. Vujić, V., Čamilović, S., (2007): *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-tehnokonsalting, Beograd
250. Wagner, J. A. 1994. Participation's effect o n performance and satisfaction: reconsideration of Research evidence. *Academy of Management Review*, Vol. 19, str.. 312-330
251. Walton, R. E., (1985): „From control to commitment in the workplace“, *Harvard Business Review*, br. 62., str.77-84
252. Wang, C. Y., Jaw, B. B., Tsai, C. H. (2012): Building dynamic strategic capabilities: a human capital perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 23(6), str. 1129-1157.
253. Wanous, J. P., (1992): *Organizational entry*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wanous, J. P., Colella, A. (1989): *Organizational entry research: Current status and future directions*. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (vol. 7): str. 59–120. Greenwich, CT: JAI Press

254. Wood, S., de Menezes L., (1998): „Hight commitment management in UK: Evidence from workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills practices survey“, Human relations, br. 51, str. 485-517
255. Wright, P. M., McMahan, G. C., (1992): „Theoretical perspectives for strategic human resource management“, Journal of Management, 18 (2) str. 295
256. 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
257. 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

VI Prilozi

UPITNIK 1 - Klima organizacije (Koys, De Citiis, 1991)

Upitnik koji je pred Vama ne predstavlja nikakav test znanja niti test sposobnosti. Ovde nema tačnih i netačnih, ili vrednih i manje vrednih odgovora. Svi odgovori su dobri ako izražavaju Vaše pravo mišljenje. Prikupljeni rezultati biće korišćeni isključivo u naučno-istraživačke svrhe. Upitnik je anoniman.

Pol ispitanika:

a) M b) Ž

Starost ispitanika:

a) do 25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-60 e) preko 60

Vaša školska sprema:

a) srednja b) viša c) visoka

Koliko imate radnog staža u preduzeću u kom 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

Delatnost PJ:

a) generalni sekretarijat b) program c) produkcija d) tehnika i tehnologija

e) poslovanje f) kabinet

Vaše radno mesto je:

a) rukovodeće b) izvršilačko

UPUTSTVO: Pročitajte svaku tvrdnju i ocenite koliko ste saglasni sa njom nasledećih sedam nivoa slaganja:

7 - u potpunosti sam saglasan

6 - saglasan sam u velikoj meri

5 - saglasan sam

4 - nemam stav

3 - nisam saglasan

2 - u velikoj meri nisam saglasan

1 - uopšte se ne slažem

1.	U organizaciji u kojoj radim postoji veoma visok nivo poverenja u svim strukturama.	1	2	3	4	5	6	7
2.	U organizaciji u kojoj radim postoji visok nivo poverenja u menadžere.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Ukoliko neko iz organizacije obeća da će nešto biti urađeno, ostali članovi organizacije veoma čvrsto veruju da će to obećanje biti ispunjeno.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Menadžeri organizacije u kojoj radim čvrsto veruju da će njihovi zaposleni donositi dobre odluke za posao.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Potrebe radnika su veoma važne menadžerima i potrebe menadžera su veoma važne radnicima.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ukoliko mi zatreba, mogu da očekujem pomoć u poslu od svojih kolega.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Zaposleni u organizaciji ne bi učinili svesno bilo šta loše za nju.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Zaposleni u organizaciji otvoreno i iskreno razgovaraju	1	2	3	4	5	6	7

	među sobom.							
9.	Ljudi u organizaciji napreduju gazeći jedni preko drugih.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Zaposleni u organizaciji ispune obećanja koja daju.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Zaposleni u organizaciji vode računa o drugim zaposlenima i onome što je njima bitno.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Zaposleni dobro poznaju svoj posao.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Zaposleni u organizaciji su uspešni u zadacima koje obavljaju.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Ukoliko nastane greška, zaposleni u organizaciji su spremni da pređu preko toga.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Akcije i ponašanja zaposlenih nisu konzistentni.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Ono što zaposleni pričaju ne poklapa se sa onim što i rade.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Najbolje je ne deliti informacije sa kolegama.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Odnos menadžera i zaposlenih u organizaciji pun je topline i razumevanja.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Zaposleni u organizaciji bi se žrtvovali za tim.	1	2	3	4	5	6	7
20.	O bitnim stvarima u organizaciji razgovara se iskreno i otvoreno na svim nivoima.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Na poslu se uvek osećam prepun energije i elana za rad.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Smatram da je posao koji radim smislen, značajan i svrsishodan.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Vreme leti kada sam na poslu.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Kada sam na radnom mestu, osećam se dobro i snažno.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Pun/a sam entuzijazma kada je u pitanju ono što radim.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Kada radim zaboravim na svet oko sebe.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Moj posao me inspiriše.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Kada se ujutru probudim radujem se odlasku na posao.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Kada radim intenzivno i koncentrisano, osećam se dobro i zadovoljno.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Ponosan/ponosna sam na posao koji obavljam.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Kada radim potpuno sam uronjen/a u svoj posao.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Mogu da radim u kontinuitetu dugačak vremenski period.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Smatram da je moj posao izazovan i zanimljiv.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Lako se zanesem u posao kada radim.	1	2	3	4	5	6	7
35.	Ne dotiču me previše stvari i priče vezane za posao.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Teško mi je da se odvojim od posla kad počnem nešto da radim.	1	2	3	4	5	6	7
37.	Čak i kada stvari ne idu lako, uvek istrajem u poslu i radim stvari do kraja.	1	2	3	4	5	6	7
38.	Sa saradnicima na poslu komuniciram veoma često o radnim zadacima.	1	2	3	4	5	6	7
39.	Sa saradnicima na poslu imam česte poslovne sastanke i pisanu komunikaciju.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Sa saradnicima na poslu često komuniciram i neformalnim komunikacijama i spontanim razgovorima.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Radni zadaci su mi predloženi unapred na jasan i precizan način od strane pretpostavljenog.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Probleme u poslu rešavamo zajedno u najbržem mogućem roku.	1	2	3	4	5	6	7

43.	Komunikacija među zaposlenima je isključivo vezana za komunikaciju sa pretpostavljenim.	1	2	3	4	5	6	7
44.	Komunikacija na poslu je otvorena i motivišuća.	1	2	3	4	5	6	7

UPITNIK 2 - UPITNIK ZA MERENJE ORGANIZACIONE POSVEĆENOSTI (Porter et al., 1974)

UPUTSTVO: Pročitajte svaku tvrdnju i ocenite koliko ste saglasni sa njom nasledećih sedam nivoa slaganja:

- 7 - u potpunosti sam saglasan
- 6 - saglasan sam u velikoj meri
- 5 - saglasan sam
- 4 - nemam stav
- 3 - nisam saglasan
- 2 - u velikoj meri nisam saglasan
- 1 - uopšte se ne slažem

	TVRDNJA	1	2	3	4	5	6	7
1.	Voljan sam da uložim velike napore, preko normalno očekivanih, kako bih pomogao ovoj organizaciji da bude uspešna.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Svojim prijateljima o ovoj organizaciji govorim kao o organizaciji koja je odlična za rad.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Osećam veoma malu lojalnost prema ovoj organizaciji. (Inverzno)	1	2	3	4	5	6	7
4.	Prihvatio bi gotovo svaku vrstu radnog zadatka kako bi nastavio sa radom u ovoj organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Smatram da su moje vrednosti i vrednosti organizaciji veoma slične.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ponosam sam što mogu da kažem drugima da sam deo ove organizacije.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mogao bi isto tako dobro da radim i za drugu organizaciju sve dok je vrsta posla slična. (Inverzno)	1	2	3	4	5	6	7
8.	Ova organizacija zaista inspiriše najbolje u meni na putu ka ostvarivanju poslovnih performansi.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Vrlo malo promena u sadašnjim okolnostima je potrebno da prouzrokuju moj odlazak iz organizacije. (Inverzno)	1	2	3	4	5	6	7
10.	Izuzetno mi je drago što sam izabrao da radim za ovu organizaciju, u odnosu na druge organizacije koje sam razmatrao u momentu kada sam se pridružio ovoj organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Nema mnogo toga što bi se dobilo ostajanjem u ovoj organizaciji na neodređeno vreme. (Inverzno)	1	2	3	4	5	6	7
12.	Često mi je teško da se složim sa politikama ove organizacije o važnim pitanjima u vezi sa svojim zaposlenima. (Inverzno)	1	2	3	4	5	6	7
13.	Stvarno mi je stalo do sudbine ove organizacije.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Za mene je ovo najbolja od svih organizacija za koju se može raditi.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Odluka da radim za ovu organizaciju je definitivno bila greška sa moje strane. (Inverzno).	1	2	3	4	5	6	7

UPITNIK – 3 – Faktori menadžmenta ljudskih resursa (Bassi, L. & McMurrer, D., 2007)

- Stepeni slaganja sa izjavom:
- 1 – uopšte se ne slažem
 - 2 - uglavnom se ne slažem
 - 3 – neutralan stav, niti se slažem, niti se ne slažem
 - 4 – uglavnom se slažem
 - 5 – potpuno se slažem

Pitanja vezana za upravljanje ljudskim resursima sa aspekta liderstva.

1. Komunikacija: Direktori PJ i rukovodioci sektora su otvoreni i iskreni u komunikaciji; tokom komunikacije efikasno prenose novine, strategije i ciljeve zaposlenima; ostavaruju to da zaposleni tačno znaju šta se od njih očekuje.
1 2 3 4 5
2. Inkluzivnost: Direktori PJ i rukovodioci sektora tragaju i koriste za rad zaposlene kao resurse, saraduju sa njima u partnerskom odnosu i odnose se prema njima sa poštovanjem.
1 2 3 4 5
3. Nadzorne veštine: Rukovodioci prezentuju organizacione vrednosti, eliminišu nepotrebne barijere da bi se posao dobro izvršio, pružaju konstruktivne povratne informacije i pružaju zaposlenima procene o radu i odaju poverenje.
1 2 3 4 5
4. Izvršilačke veštine: Izvršioc i prezentuju organizacione vrednosti, eliminišu nepotrebne barijere, pružaju konstruktivne povratne informacije i pružaju zaposlenima procene o radu i odaju poverenje.
1 2 3 4 5
5. Sistemi: Visokoeffikasni sistemi i procesi služe da se identifikuje i razvije sledeća generacija lidera, i obezbedi transakciono liderstvo.
1 2 3 4 5

Pitanja vezana za upravljanje ljudskim resursima sa aspekta angažovanja zaposlenih.

6. Opis posla: Posao je efikasno organizovan, tako da se koriste talenti i veštine zaposlenih i pored toga je interesantan i značajan. Zaposleni su sigurni u svoje poslove, i imaju adekvatnu odgovornost kako da najbolje urade svoj posao, a kreativan opis posla čini da izvršenje tog posla ispunjava potrebe zaposlenih.
1 2 3 4 5
7. Posvećenost zaposlenima: Zaposleni su sigurni na svojim radnim mestima, priznata su im dostignuća i pruža im se mogućnost za napredovanjem.
1 2 3 4 5
8. Vreme: Obim posla omogućava zaposlenima da dobro obavljaju svoj posao, donose smislene odluke i postižu adekvatan balans između obaveza na poslu i privatnog života.
1 2 3 4 5

9. Sistemi: Sistem omogućava da se zadrže dobri izvršioци neprestanom procenom trendova kretanja zapošljavanja, i pruža informacije koje se mogu upotrebiti kako bi se definisali ključni pokretači: produktivnost i zadovoljstvo korisnika usluge.

1 2 3 4 5

Pitanja vezana za upravljanje ljudskim resursima sa aspekta dostupnosti znanja.

10. Raspoloživost: Ljudi imaju neophodna iskustva, alate i informacije koje su im potrebne za posao i protokole koje omogućavaju zaposlenima obuke kada im je to potrebno.

1 2 3 4 5

11. Saradnja i timski rad: Timski rad se podstiče i olakšava; postoje mesta na kojima se ljudi neformalno okupljaju; postoji rezervisano vreme kada ljudi dele znanje i uče jedni od drugih.

1 2 3 4 5

12. Deljenje informacija: Najbolja iskustva i saveti se dele, razvijaju i cirkulišu kroz odeljenja.

1 2 3 4 5

13. Sistemi: Sistemi služe da se informacije sačuvaju i čine ih dostupnim za sve zaposlene.

1 2 3 4 5

Pitanja vezana za upravljanje ljudskim resursima sa aspekta optimalizacije radne snage.

14. Procesi: Procesi za izvršavanje posla su dobro definisani, neprestano se poboljšavaju i zaposleni su dobro obučeni kako da ga koriste.

1 2 3 4 5

15. Uslovi: Zaposleni imaju pristup alatima i tehnologijama koje su im potrebni; radni uslovi doprinose da se posao dobro izvrši.

1 2 3 4 5

16. Odgovornost: Zaposleni se smatraju odgovornim za izvršavanje posla visokog kvaliteta; unapređenje je zasnovano na kompetenciji; nema više lošeg izvršenja; zaposleni veruju svojim kolegama da će posao biti dobro izvršen.

1 2 3 4 5

17. Odluke o zapošljavanju: Selekcija je zasnovana na potrebnim veštinama; novi zaposleni se adekvatno usmeravaju, novozaposleni primaju adekvatne smernice, opise i načine primene zahtevanih veština; zaposleni učestvuju u donošenju odluka.

1 2 3 4 5

18. Sistemi: Visokoefektivni sistemi i procesi se koriste da bi se upravljalo izvršavanjem radnih zadataka i talentima zaposlenih, sagledavaju sveukupnu procenu radne snage, pomažu zaposlenima da uvide svoje potencijale u obavljanju trenutnog posla, ukazuju na mogućnost razvoja i napredovanja, prevazilaženje poteškoća u izvršavanju poslova i pripremaju motivisane zaposlene da napreduju u svojim karijerama.

1 2 3 4 5

Pitanja vezana za upravljanje ljudskim resursima sa aspekta kapaciteta učenja.

19. Inovacije: Nove ideje su dobrodošle; zaposleni imaju podršku za pronalaženje novih ideja i za bolje načine za obavljanje posla; traži se doprinos zaposlenih u rešavanju problema.

1 2 3 4 5

20. Obuka: Obuka je praktična, zasnovana na ciljevima organizacije; i omogućava pristup novim tehnologijama.

1 2 3 4 5

21. Razvoj: Zaposleni imaju postavljene razvojne planove i koriste ih za dostizanje ciljeva.

1 2 3 4 5

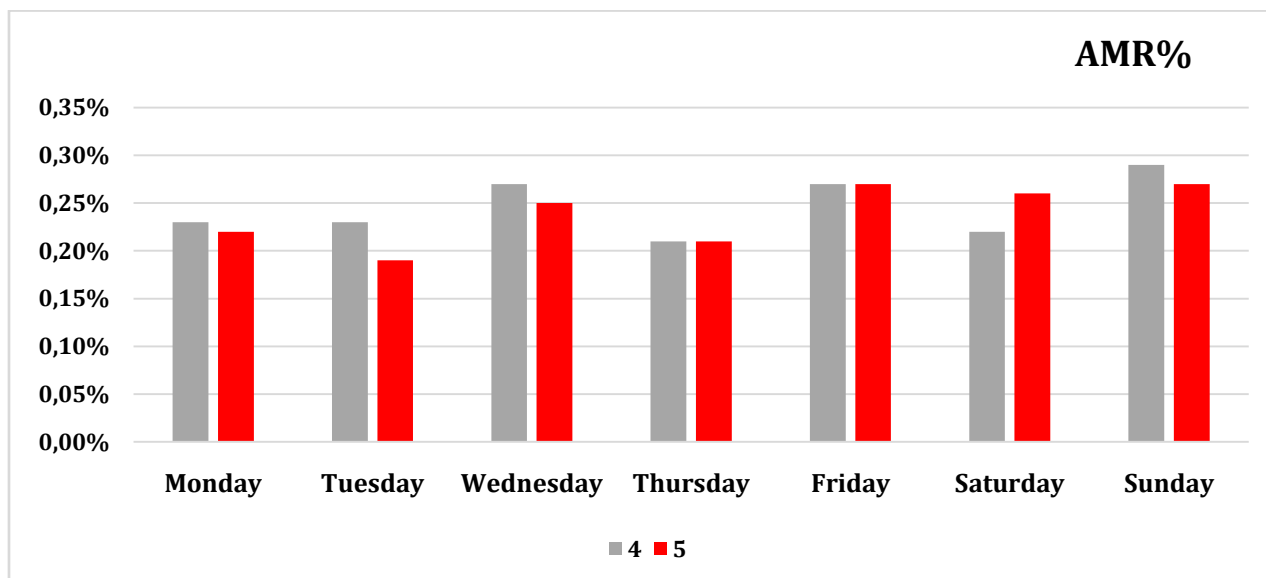
22. Vrednost i podrška: Ponašanje rukovodioca dosledno ističe da je učenje vredno, i rukovodioci dosledno postavljaju učenje kao prioritet.

1 2 3 4 5

23. Sistemi: Sistem upravljanja učenja administrativno automatizuje sve aspekte obuke i procesa učenja, obezbeđuje izveštaje za menadžmet, i uključuje karakteristike kao što su sadržaj menadžmenta, veština i kompetencije menadžmenta.

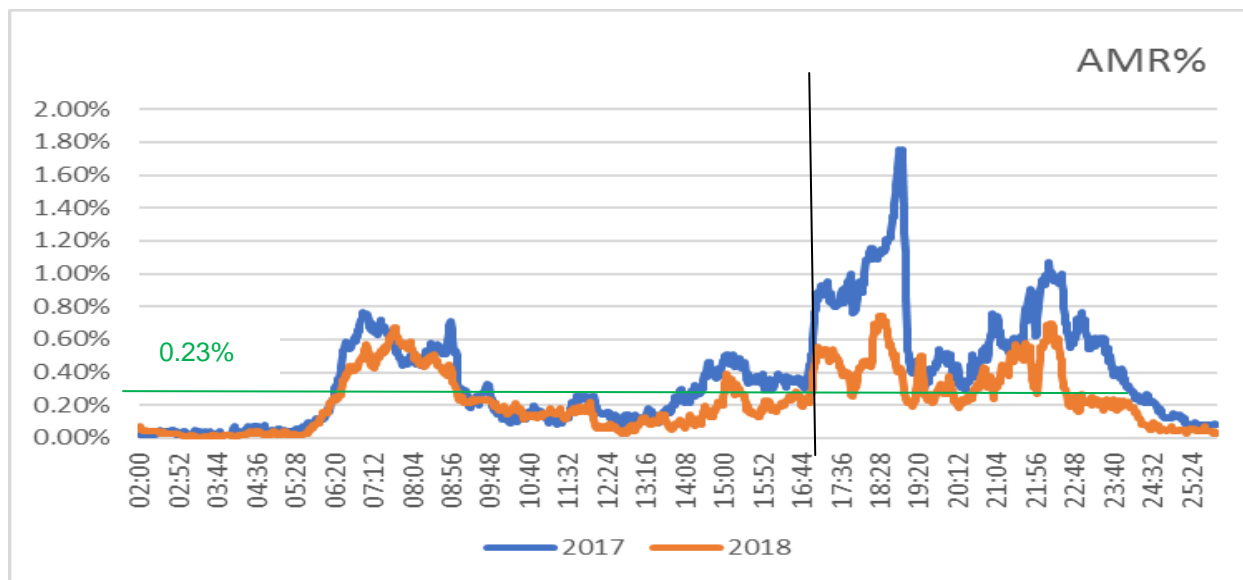
1 2 3 4 5

ISTRAŽIVANJE GLEDANOSTI RTV 1 – MAJ 2018. GODINE



Ilustracija 5. Gledanost TV 1 po danima u sedmici april/maj 2018.godine

U odnosu na prethodni mesec april, gledanost je manja ponedeljkom, utorkom, sredom i nedeljom, a veća subotom, dok je četvrtkom i petkom izjednačena. Najizraženiji rejting je petkom.



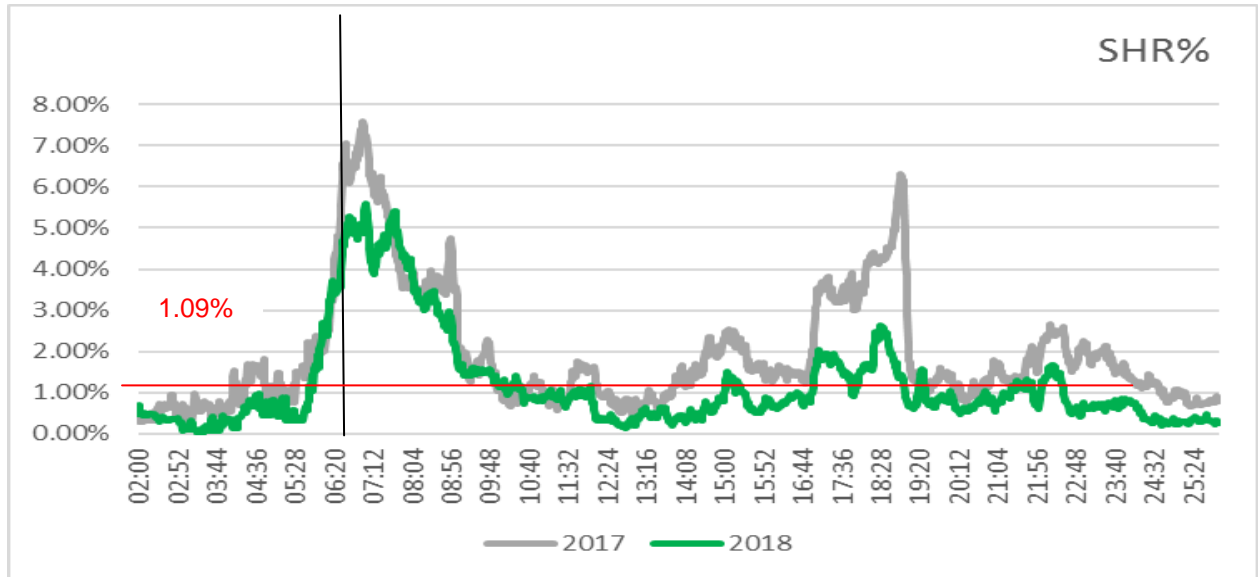
Ilustracija 6. Rejting TV 1 radnim danima tokom maja 2017. i 2018. godine iskazan u 24,00 časa

Prosečana dnevna gledanost - rejting Prvog TV programa radnim danima u maju 2018. godine iznosi 0,23% stanovništva Vojvodine starijeg od 4 godine, dok je prosečan udeo u gledanosti 1,09%.

Na Ilustraciji 6. predstavljena je gledanost programa iz minuta u minut, tokom 24,00 časa. Rejting veći od prosečnog javlja se u jutarnjim satima između 6.30 i 9.00 sati. Period

veće gledanosti u odnosu na isti mesec 2017. godine beleži se između 7.30 i 8.00 sati, zatim 9.55 do 10.30, i od 11.00 do 11.30 sati, dok se maksimalna gledanost u maju 2018.godine postiže u 18.28 časova.

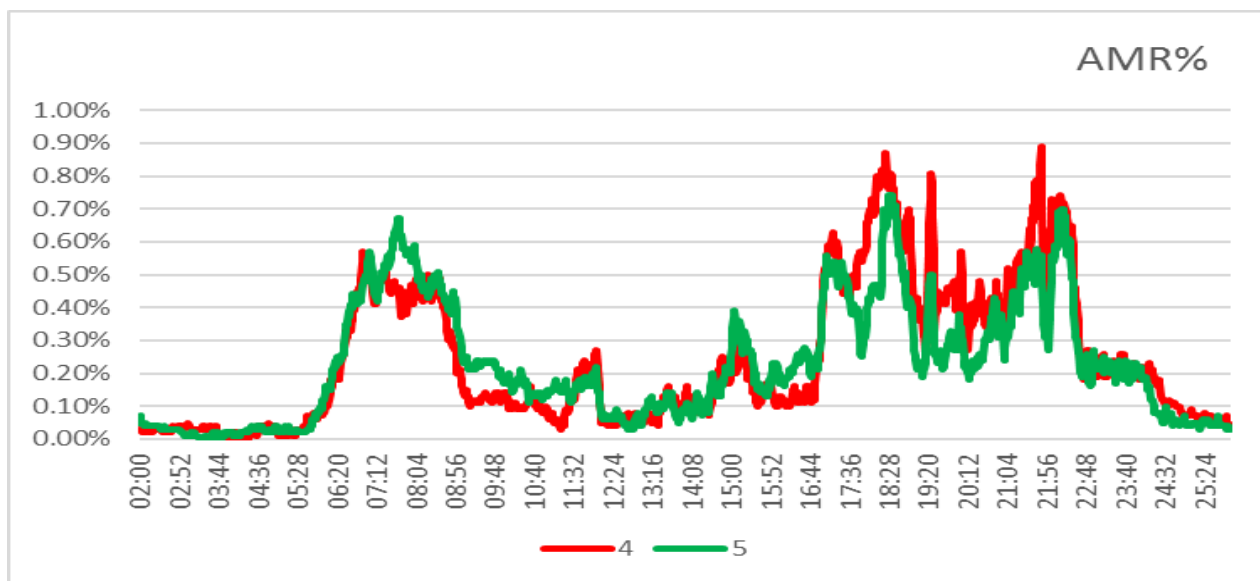
Gledanost je ispod i oko prosečne gledanosti programa u noćnim satima i u periodu od 9.00 do 17.00 sati.



Ilustracija 7. Udeo TV1 u gledanosti radnim danima u maju 2017. i 2018. godine

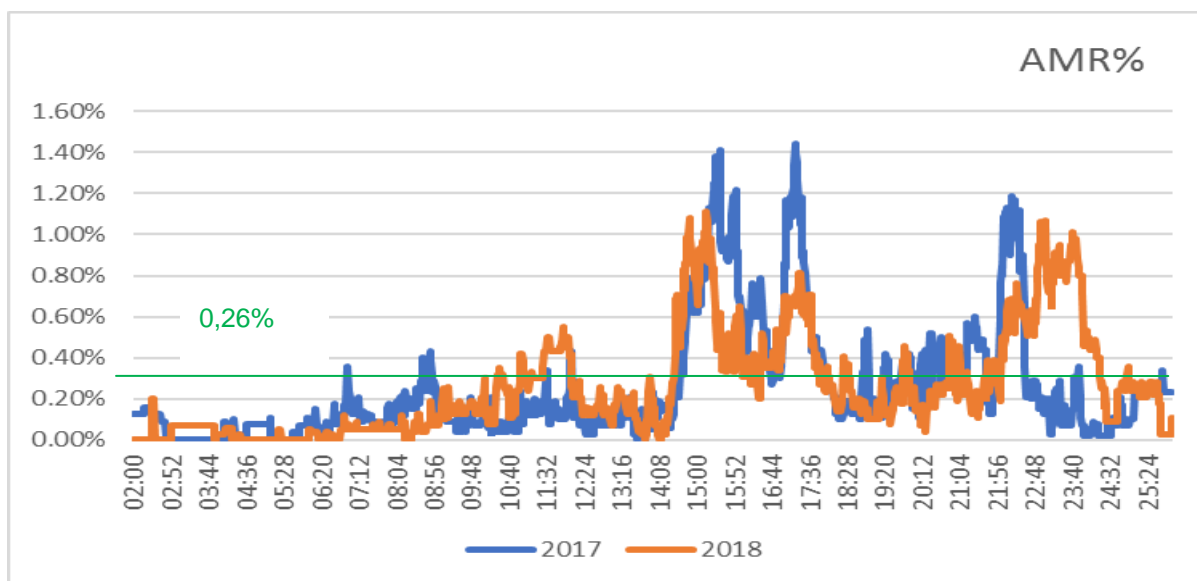
Udeo u gledanosti – Share Prvog programa radnim danima u maju 2018.godine predstavljen je na Ilustraciji 7. Tokom maja 2017.godine udeo u gledanosti iznosio je 1.97%, dok je u maju 2018. pao na 1.09%. Najveći udeo u gledanosti program ostvaruje u jutarnjim satima između 6.00 i 9.00 kada doseže do 5.59% i tada je program RTV 1 najkonurentniji. U ovom delu dana program televizije prati 11.24% ili 204.714 stanovnika Vojvodine starijih od 4 godine. Prvi program RTS ostvaruje 32.36%, Pink 18.39%, RTV 1 1%, Happy 8.11%, Prva 10.04% i O2 2.89% udela u gledanosti televizije.

Udeo u gledanosti RTV 1 manji je od prosečnog od 10.30 do 15.00 časovai od 15.30 do 17.00 sati. U „prime time“-u televizijskog programa udeo u gledanosti manji je od prosečnog između 19.20 do 21.10, kada televizijski program prati oko 37.79% ili 668.165 Vojvođana. Share je manji od prosečnog od 22.30 pa sve do 5.30 ujutru.



Ilustracija 8. Rejting TV1 radnim danima april/maj 2018. godine

U poređenju sa gledanošću radnim danima u aprilu, gledanost u maju se smanjila u posle podnevnim i večernjim satima od 17.40 do 22.30 sati. Porast gledanosti vidimo u jutarnjim satima od 7.25 do 11.30 i od 15.00 do 16.55 časova. Pik gledanosti beležimo u 18.30. U ostalim delovima dana gledanost je slična kao i u aprilu mesecu.

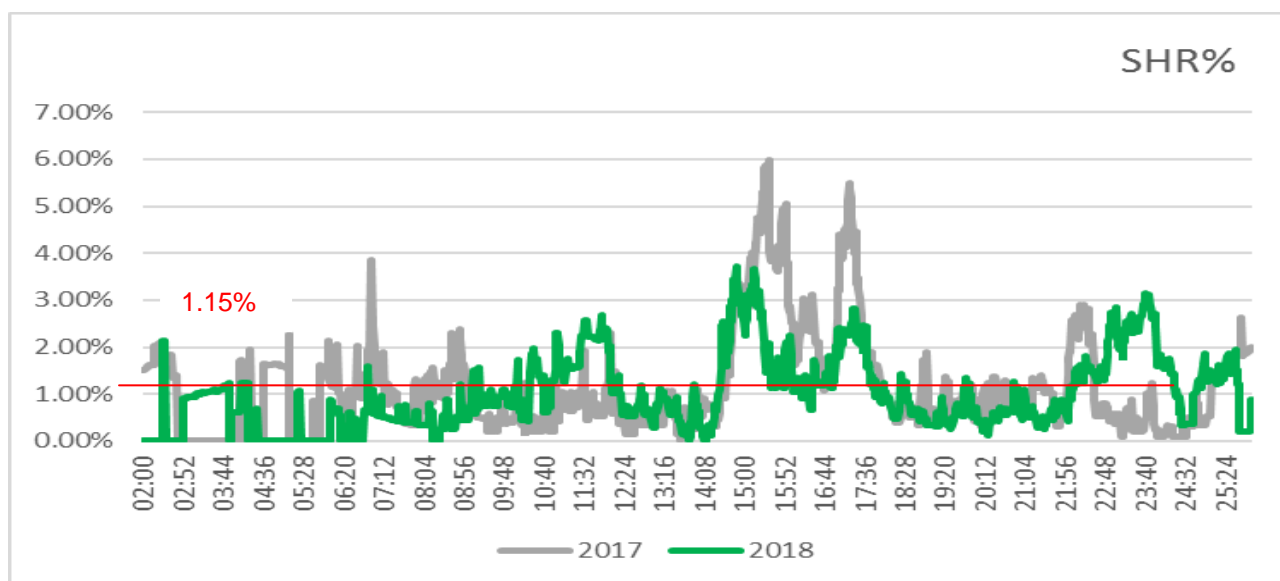


Ilustracija 9. Rejting TV1 subotom u maju 2017. i 2018. godine

Gledanost programa subotom se minimalno povećala sa 0,25% kolika je bila u maju 2017. godine na 0,26% koliko je iznosila u maju 2018. godine.

Porast gledanosti subotom tokom maja 2018. vidimo u vremenskom intervalu od 9.10 do 12.00, zatim od 14.20 do 15.15, posle podne od 18.25 do 18.43 i u večernjim satima od 22.30 do 24.25 sati (kada su tokom 2017. godine emitovani manje gledani filmovi: „Solaris”, „Varljivo sunce” i „Tajna Džingis Kana”, dok su 2018. godine znatno gledaniji bili filmovi: „Tri musketara (2011)”, „Neboder” i „Na borbenoj liniji”).

Pad gledanosti evidentiramo u jutarnjim satima između 8.00 i 9.10, zatim od 15.20 do 16.40, od 17 do 17.30, uveče od 20.10 do 20.40, od 21.15 do 21.40 i nakon toga od 22.00 do 22.30 časova.

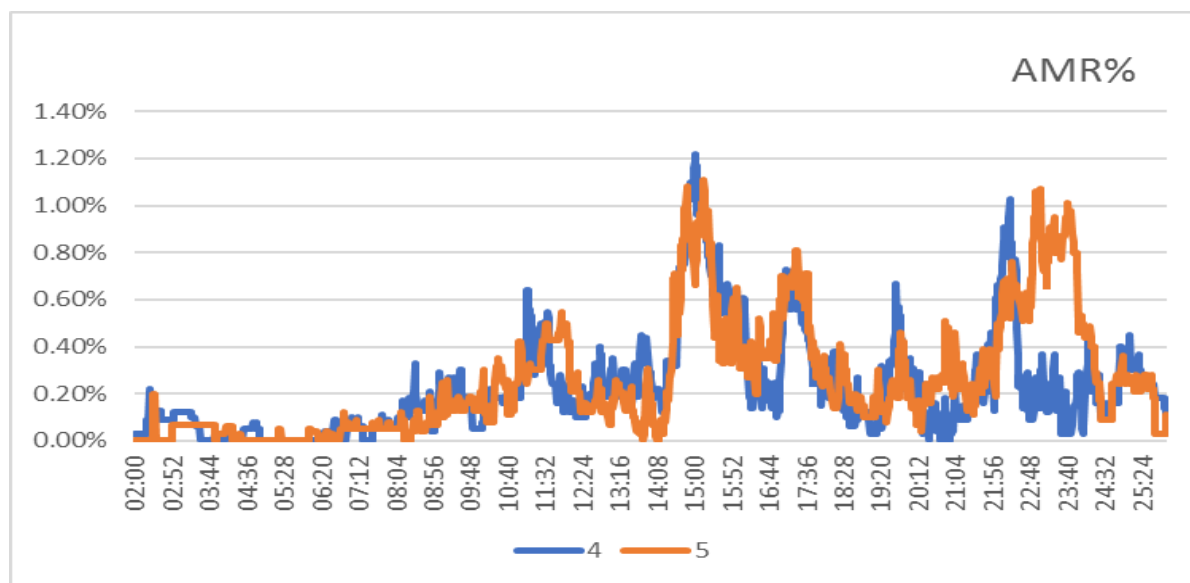


Ilustracija 10. Udeo TV 1 u gledanosti subotom u maju 2017. i 2018. godine

Udeo u gledanosti – Share subotom, smanjio se sa 1.20% koliko je bio u maju 2017. na 1.15% koliko je iznosio u maju 2018. godine. Na Ilustraciji 10. mogu se videti vremenski intervali kada je Share veći od prosečnog, odnosno manji i veći od Share-a ostvarenog prethodne godine.

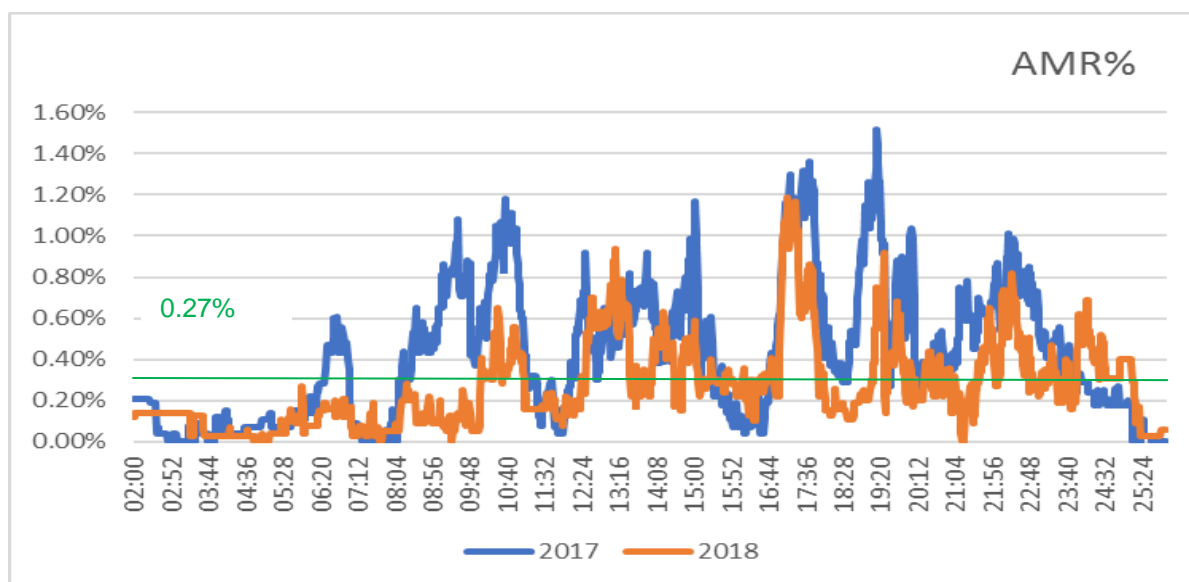
Veći Share u odnosu na 2017. godinu primećujemo u vremenskom intervalu od 9.15 do 10.15, od 10.20 do 12.00 časova, nakon toga od 14.20 do 14.40. i uveče od 22.30 do 24.20 sati.

Manji Share u odnosu na isti mesec 2017. godine beležimo u jutarnjim satima od 6.00 do 9.00, posle podne od 15.15 do 16.40 i od 17.00 do 18.00, u večernjim terminima od 20.00 do 20.50, zatim od 21.15 do 21.40, kao i od 22.00 do 22.30 sati.



Ilustracija 11. Rejting TV 1 subotom april/maj 2018. Godine

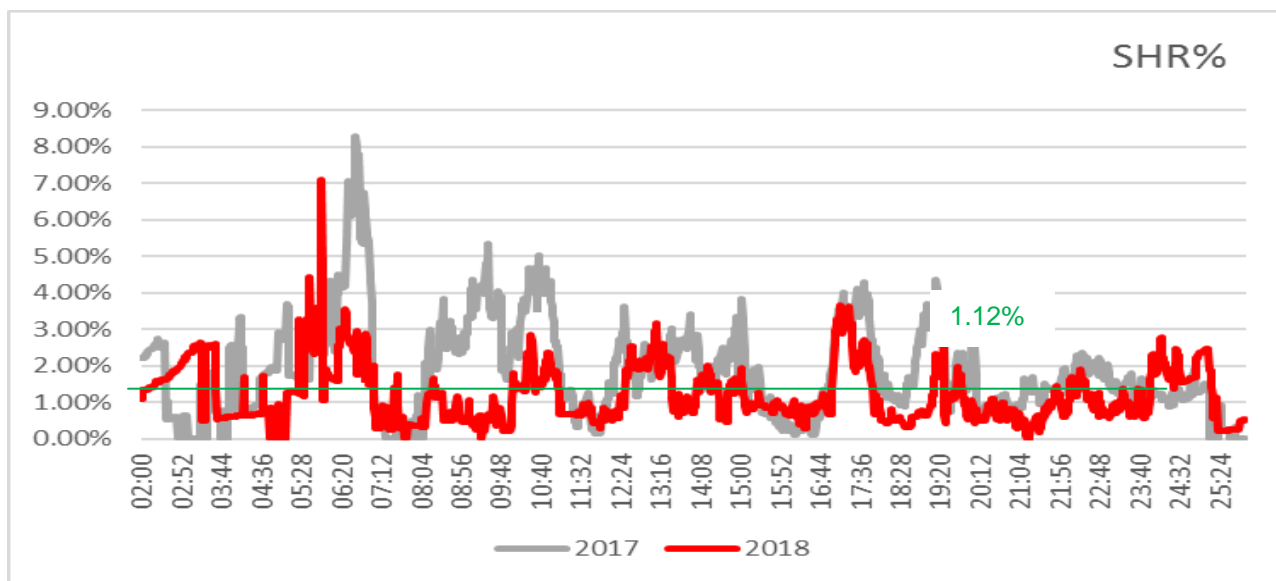
U odnosu na subote u aprilu rejting se povećao u maju sa 0,22% na 0,26%. Veća gledanost se primećuje od 11.35 do 12.20 sati, zatim posle podne od 16.25 do 17 i u večernjim satima od 20.20 do 21.20 časova. Najizraženije povećanje gledanosti subotom primećujemo o „Priče o Vudstoku”, i „Koža u kojoj živim” od filmova emitovanih u maju „Tri musketara (2011.), „Neboder”, i „Na borbenoj liniji”.



Ilustracija 12. Rejting TV 1 nedeljom u maju 2017. i 2018. godine

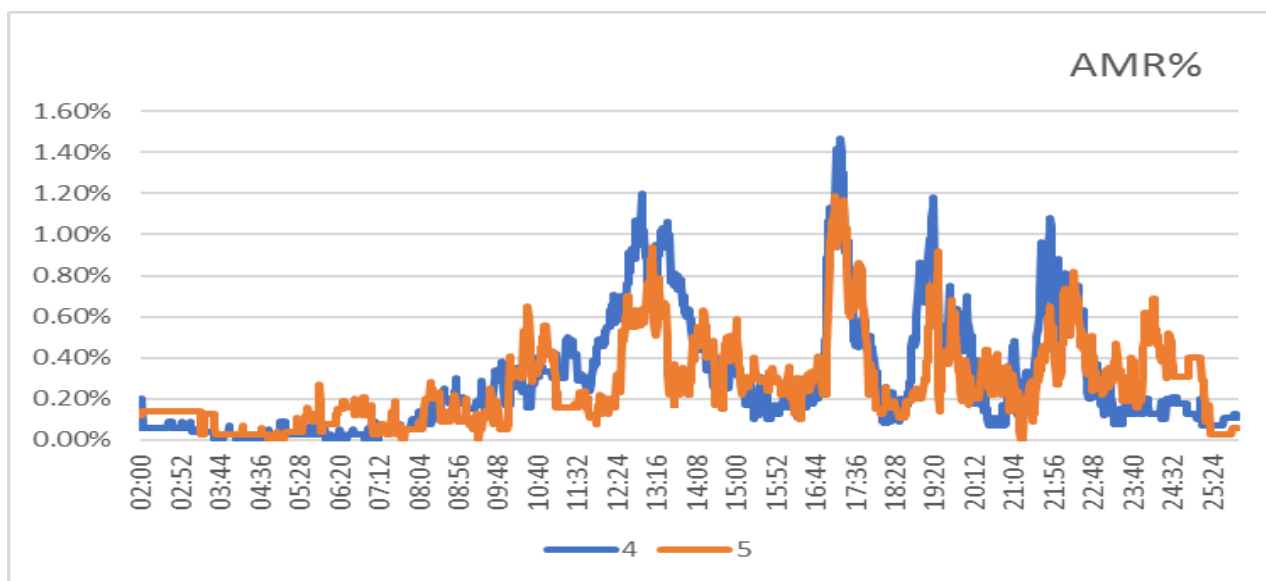
Gledanost je nedeljom u maju 2018. godine opala u odnosu na isti mesec 2017. godine sa 0.42% na 0.27% stanovništva Vojvodine starijeg od 4 godine. Vidimo izražen pad gledanosti nedeljom u odnosu na maj 2017. u jutarnjem terminu od 6.00 do 7.00, u prepodnevnom terminu između 8.10 i 11.20 časova, posle podne od 12.00 do 12.30, zatim od 13.30 do 14.00, od 14.30 do 15.25, kao i od 17.25 do 19.20 sati. U večernjim satima pad gledanosti beležimo od 19.40 do 20.05 i od 20.30 do 24 sata.

Kraći porast gledanosti primećujemo od 12.30 do 12.50 i od 13.00 do 13.20 časova. Malo duži period rasta vidimo od 16.00 do 17.00 i od 23.50 do 1.20 časova narednog dana.



Ilustracija 13. Udeo TV 1 u gledanosti nedeljom u maju 2017. i 2018. godine

Udeo u gledanosti nedeljom smanjio se sa 1.80% koliko je iznosio u maju 2017., na 1.12% u maju 2018. godine.



Ilustracija 14. Rejting TV 1 nedeljom u aprilu/maju 2018. godine

Prosečni rejting nedeljom se smanjio sa 0,29% koliko je iznosio u aprilu na 0.27% u maju 2018. godine.

Ilustracije 15. i 16. Daju tabelarni prikaz najgledanijih redovnih emisija, odnosno najgledanije pojedinačne emisije na Prvom programu RTV tokom maja 2018. godine, a na ilustracijama 17. i 18. date su tabele sa navedenim emisijama sa najvećim udelom u gledanosti u vreme svog emitovanja.

Target		Vojvodina					
	Description (grouped) \ Variable	AMR	AMR %	RCH	RCH %	SHR %	Item Counter
1.	5KAZANJE	23,817	1.31%	67,622	3.71%	3.01%	4
2.	POSTROJAVANJE	15,758	0.87%	46,287	2.54%	3.07%	2
3.	SVET OKO NAS	13,153	0.72%	37,015	2.03%	2.26%	4
4.	NOVOSADSKIE RAZGLEDNICE	11,432	0.63%	26,720	1.47%	2.14%	19
5.	DNEVNIK 1 RTV	10,974	0.60%	18,697	1.03%	2.11%	31
6.	DNEVNIK VOJVODJANSKI	10,607	0.58%	27,248	1.50%	1.37%	31
7.	5 MINUTA ZA TINEJDZERE - NE ZURI!	9,538	0.52%	12,252	0.67%	4.47%	19
8.	JUTARNJI PROGRAM RTV	9,181	0.50%	35,509	1.95%	4.28%	22
9.	PRAVI UGAO	8,681	0.48%	20,222	1.11%	1.69%	17
10.	SUCELJAVANJE	8,540	0.47%	43,114	2.37%	1.05%	4
11.	VOJVODINOM	8,370	0.46%	23,407	1.29%	1.64%	20
12.	SPORTSKA HRONIKA	7,649	0.42%	21,833	1.20%	1.06%	4
13.	DRZAVNI POSAO	7,604	0.42%	13,516	0.74%	1.27%	22
14.	DODATI ZIVOT GODINAMA	7,539	0.41%	24,319	1.34%	1.50%	4
15.	VESTI RTV	7,460	0.41%	9,604	0.53%	2.64%	97
16.	TABLOID	7,441	0.41%	33,585	1.84%	1.31%	4
17.	BRAZDE	7,255	0.40%	22,442	1.23%	1.80%	2
18.	NEKA PESMA KAZE	7,167	0.39%	32,302	1.77%	0.87%	4
19.	CARI RIBOLOVA	6,880	0.38%	24,483	1.34%	0.85%	4
20.	DOBAR POSAO	6,588	0.36%	11,396	0.63%	1.36%	3

Ilustracija 15. Nejjledanije redovne emisije TV 1 u maju 2018. godine

Target		Vojvodina					
Description	Date	Start time \ Variable	AMR	AMR %	RCH	RCH %	SHR %
DRZAVNI POSAO	14.05.2018	19:16:32	30,261	1.66%	44,311	2.43%	4.39%
VESTI RTV	16.05.2018	07:31:10	27,234	1.50%	30,871	1.70%	10.71%
5KAZANJE	25.05.2018	21:02:32	25,707	1.41%	59,496	3.27%	3.40%
	18.05.2018	21:02:52	25,604	1.41%	89,756	4.93%	3.17%
VREMENSKA PROGNOZA RTV	03.05.2018	18:24:18	25,502	1.40%	27,173	1.49%	5.38%
DNEVNIK VOJVODJANSKI	04.05.2018	22:00:08	24,821	1.36%	44,746	2.46%	3.07%
5KAZANJE	11.05.2018	21:01:26	24,763	1.36%	59,252	3.25%	3.23%
VREMENSKA PROGNOZA RTV	24.05.2018	18:27:18	22,469	1.23%	22,469	1.23%	3.82%
DNEVNIK VOJVODJANSKI	16.05.2018	22:01:27	21,785	1.20%	63,648	3.50%	2.75%
VESTI RTV	16.05.2018	15:00:08	21,656	1.19%	23,808	1.31%	4.44%
DNEVNIK VOJVODJANSKI	09.05.2018	22:00:08	20,129	1.11%	32,971	1.81%	2.51%
	18.05.2018	22:03:45	19,834	1.09%	33,860	1.86%	2.79%
DRZAVNI POSAO	21.05.2018	19:19:59	19,712	1.08%	26,198	1.44%	2.94%
5KAZANJE	04.05.2018	21:02:11	19,25	1.06%	62,14	3.41%	2.31%

				0		4		
VREMENSKA PROGNOZA RTV	15.05.2018	18:19:49	19,186	1.05%	21,340	1.17%	3.54%	
VESTI RTV	25.05.2018	07:30:44	19,046	1.05%	22,740	1.25%	8.02%	
VREMENSKA PROGNOZA RTV	14.05.2018	18:25:47	19,019	1.04%	19,019	1.04%	3.24%	
	17.05.2018	18:19:21	18,871	1.04%	18,871	1.04%	3.48%	
JUTARNJI PROGRAM RTV	16.05.2018	06:30:17	18,463	1.01%	54,372	2.99%	7.58%	
DRZAVNI POSAO	14.05.2018	19:16:32	30,261	1.66%	44,311	2.43%	4.39%	

Ilustracija 16. Najgledanije pojedinačne emisije na TV 1 u maju 2018. godine

U maju 2018. godine bila je jedna emisija čiji je rejting prelazio 30.000 gledalaca, a godinu dana ranije u istom mesecu takvih emisija je bilo 35. U aprilu 2018. Godine, 4 emisije su imale gledanost-rejting preko 30.000 gledalaca.

Target		Vojvodina					
	Description (grouped) \ Variable	AMR	AMR %	RCH	RCH %	SHR %	Item Counter
1	5 MINUTA ZA TINEJDZERE - NE ZURI!	9,538	0.52%	12,252	0.67%	4.47%	19
2	JUTARNJI PROGRAM RTV	9,181	0.50%	35,509	1.95%	4.28%	22
3	POSTROJAVANJE	15,758	0.87%	46,287	2.54%	3.07%	2
4	5KAZANJE	23,817	1.31%	67,622	3.71%	3.01%	4
5	VESTI RTV	7,460	0.41%	9,604	0.53%	2.64%	97
6	SVET OKO NAS	13,153	0.72%	37,015	2.03%	2.26%	4
7	NOVOSADSKJE RAZGLEDNICE	11,432	0.63%	26,720	1.47%	2.14%	19
8	DNEVNIK 1 RTV	10,974	0.60%	18,697	1.03%	2.11%	31
9	BRAZDE	7,255	0.40%	22,442	1.23%	1.80%	2
10	PRAVI UGAO	8,681	0.48%	20,222	1.11%	1.69%	17
11	VOJVODINOM	8,370	0.46%	23,407	1.29%	1.64%	20
12	DODATI ZIVOT GODINAMA	7,539	0.41%	24,319	1.34%	1.50%	4
13	NACRTAJ MI PRICU	4,073	0.22%	5,558	0.31%	1.40%	67
14	VOJVODINA ZOVE - MINIJATURA	7,446	0.41%	11,489	0.63%	1.40%	3
15	POLITBIRO - STRANACKA HRONIKA	6,580	0.36%	20,150	1.11%	1.38%	4
16	DNEVNIK VOJVODJANSKI	10,607	0.58%	27,248	1.50%	1.37%	31
17	DOBAR POSAO	6,588	0.36%	11,396	0.63%	1.36%	3
18	TABLOID	7,441	0.41%	33,585	1.84%	1.31%	4
19	DRZAVNI POSAO	7,604	0.42%	13,516	0.74%	1.27%	22
20	CIGRA - MINIJATURE	3,287	0.18%	3,287	0.18%	1.25%	2
21	VREMENSKA PROGNOZA RTV	5,326	0.29%	6,162	0.34%	1.24%	91

Ilustracija 17. Redovne emisije na TV 1 sa najvećim udelom u gledanosti u maju 2018. godine

Udeo u gledanosti Share zavisi od gledanosti emisije i od gledanosti ostalih televizijskih programa u vreme emitovanja i pokazuje konkurentnost (uspešnost) emisije u odnosu na druge programe. Najveći udeo u gledanosti aprila 2018. godine ostvarile su emisije „5 minuta za tinejdžere – ne žuri” 4.47%, zatim „Jutarnji program RTV” emisije sa udelom 4.28% (ostvarenim u terminu visoke gledanosti televizijskih programa) u vreme emitovanja.

	Description	Date	Target	Vojvodina				
			Start time \ Variable	AMR	AMR %	RCH	RCH %	SHR %
1.	VESTI RTV	16.05.2018	07:31:10	27,234	1.50%	30,871	1.70%	10.71%
2.	MUZICKI SPOTOVI RTV	01.05.2018	08:42:11	29,719	1.63%	29,719	1.63%	9.01%
3.	VESTI RTV	03.05.2018	07:30:44	15,126	0.83%	16,754	0.92%	8.36%
4.		25.05.2018	07:30:44	19,046	1.05%	22,740	1.25%	8.02%
5.	NACRTAJ MI PRICU	03.05.2018	07:06:45	11,666	0.64%	11,666	0.64%	7.63%
6.	CRTANA SERIJA: TILDA MALI MIS	24.05.2018	06:22:48	10,593	0.58%	11,596	0.64%	7.60%
7.	JUTARNJI PROGRAM RTV	16.05.2018	06:30:17	18,463	1.01%	54,372	2.99%	7.58%
8.	CRTANA SERIJA: TILDA MALI MIS	14.05.2018	06:22:45	10,466	0.57%	16,096	0.88%	7.57%
9.	NACRTAJ MI PRICU	07.05.2018	07:08:26	15,215	0.84%	15,533	0.85%	7.52%
10.	CRTANA SERIJA: TILDA MALI MIS	11.05.2018	06:22:58	10,517	0.58%	16,228	0.89%	7.45%
11.	5 MINUTA ZA TINEJDZERE - NE ZURI!	08.05.2018	07:22:11	13,845	0.76%	16,473	0.90%	7.39%
12.	VESTI RTV	15.05.2018	07:29:59	16,711	0.92%	24,783	1.36%	7.35%
13.	5 MINUTA ZA TINEJDZERE - NE ZURI!	25.05.2018	07:26:31	16,958	0.93%	16,958	0.93%	7.31%
14.	JUTARNJI PROGRAM RTV	11.05.2018	06:30:15	14,591	0.80%	52,213	2.87%	7.08%
15.	CRTANA SERIJA: TILDA MALI MIS	18.05.2018	06:22:44	9,156	0.50%	9,156	0.50%	7.05%
16.		03.05.2018	06:22:50	8,132	0.45%	10,870	0.60%	7.04%
17.	VESTI RTV	04.05.2018	07:31:02	15,775	0.87%	16,871	0.93%	6.84%
18.	5 MINUTA ZA TINEJDZERE - NE ZURI!	15.05.2018	07:25:18	15,656	0.86%	20,487	1.13%	6.73%
19.	VESTI RTV	07.05.2018	07:30:15	15,295	0.84%	15,366	0.84%	6.72%
20.	NACRTAJ MI PRICU	04.05.2018	07:07:18	12,526	0.69%	17,055	0.94%	6.56%

Ilustracija 18. Pojedinačne emisije TV 1 sa najvećim udelom u gledanosti u maju 2018. godine

U ilustraciji br. 18. primećuje se da su emisije sa najvećim udelom u gledanosti po pravilu na programu u jutarnjim satima.

Na ilustracijama 19. i 20. predstavljen je udeo u gledanosti Prvog i Drugog TV programa RTV pojedinih demografskih kategorija gledalaca u mesecu maju 2018. godine. Varijabila ADH% predstavlja učešće gledalaca određene kategorije u gledanosti – rejtingu programa. Veličina udela zavisi od broja gledalaca određene kategorije i od njihove dužine praćenja programa.

	Year	2017	2018
	Target	Vojvodina	Vojvodina
Profile Header	Profile Details \ Variable	ADH %	ADH %
Sex	Males	54.19%	47.35%
	Females	45.81%	52.65%
Age groups	Children 4-9	0.48%	0.70%
	Children 10-14	0.23%	0.27%
	Adults 15-19	1.66%	0.53%
	Adults 20-24	0.74%	0.54%
	Adults 25-29	0.61%	0.66%
	Adults 30-34	2.15%	1.97%
	Adults 35-39	2.33%	1.86%
	Adults 40-44	4.98%	5.50%
	Adults 45-49	9.23%	7.29%
	Adults 50-54	9.74%	8.03%
	Adults 55-59	17.39%	15.57%
	Adults 60-64	26.37%	18.87%
	Adults 65+	24.11%	38.20%
Region	North Vojvodina	70.86%	75.37%
	South Vojvodina	29.14%	24.63%
Working status	Working 15+	28.84%	26.27%
	Non Working 15+	70.46%	72.76%
	Children 4-14	0.70%	0.98%
Education	Elementary and no education	25.88%	19.31%
	High school	52.05%	57.82%
	University and college	21.36%	21.89%
	Children 4-14	0.70%	0.98%
Income	Below average	27.68%	24.60%
	Average	56.51%	54.21%
	Above average	15.82%	21.18%
Location	Urban	63.97%	72.85%
	Other location	36.03%	27.15%
Reception type	Multichannel	73.31%	75.48%
	Free to air	26.69%	24.52%

Ilustracija 19. Struktura gledalaca TV 1 u maju 2017. i 2018. godine

Povećalo se učešće u gledanosti ženskih gledalaca, a smanjilo muških gledalaca za oko 7 procentnih poena u odnosu na maj 2017. godine. Smanjilo se učešće gledalaca starih od 60 do 64 godine za 7.5 procentnih poena, a povećalo se učešće gledalaca starih preko 65 godina za 14 procentnih poena. Smanjilo se učešće gledalaca starih od 45 do 49 godina za 1.9, kao i od 50 do 54 godine za 1.7, jednako kao i od 55 do 59 godina za 1.8 procentnih poena.

Učešće gledalaca iz „Severnog” u odnosu na „Južni region” povećalo se za oko 5 procentnih poena u odnosu na maj 2017. godine. Povećalo se učešće u gledanosti neradnog stanovništva za 2.3 procentna poena, a smanjilo se učešće radnog stanovništva za 2.57 procentna poena.

Poraslo je učešće gledalaca sa srednjom stručnom spremom za 5.8 procentna poena, dok se učešće gledalaca sa višom i visokom školom nije menjalo. Smanjeno je učešće neobrazovanih i gledalaca sa osnovnom školom za 6.57 procentna poena. Više je gledanosti iz urbanih naselja. Rast u odnosu na prošlu godinu je za oko 8.9 procentnih poena.

Učešće gledalaca koji program prate pomoću zemaljske antene, smanjio se dok se povećalo učešće gledalaca preko više kanalnih sistema (kablovska, satelitska, ADSL) u odnosu na isti mesec 2017. godine.

	Year	2017	2018
	Target	Vojvodina	Vojvodina
Profile Header	Profile Details \ Variable	ADH %	ADH %
Sex	Males	46.63%	58.36%
	Females	53.37%	41.64%
Age groups	Children 4-9	0.87%	0.66%
	Children 10-14	0.51%	0.71%
	Adults 15-19	2.26%	0.52%
	Adults 20-24	0.74%	0.00%
	Adults 25-29	0.94%	1.41%
	Adults 30-34	8.03%	9.92%
	Adults 35-39	3.31%	3.05%
	Adults 40-44	4.01%	5.10%
	Adults 45-49	2.67%	5.52%
	Adults 50-54	17.39%	12.21%
	Adults 55-59	15.85%	18.82%
	Adults 60-64	19.31%	9.77%
	Adults 65+	24.11%	32.30%
Region	North Vojvodina	75.24%	71.17%
	South Vojvodina	24.76%	28.83%
Working status	Working 15+	35.60%	30.90%
	Non Working 15+	63.03%	67.73%
	Children 4-14	1.38%	1.36%
Education	Elementary and no education	24.93%	24.45%
	High school	52.12%	61.35%
	University and college	21.57%	12.84%
	Children 4-14	1.38%	1.36%
Income	Below average	54.60%	36.62%
	Average	27.63%	50.83%
	Above average	17.77%	12.56%
Location	Urban	65.89%	52.89%
	Other location	34.11%	47.11%
Reception type	Multichannel	65.29%	62.59%
	Free to air	34.71%	37.41%

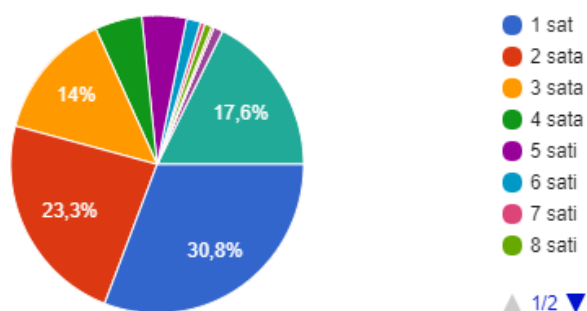
Ilustracija 20. Struktura gledalaca TV u maju 2017. i 2018. godine

ANKETA PROGRAMSKOG SAVETA

Ova anketa sprovedena je paralelno u toku izrade ove doktorske disertacije na uzorku od **420** anketiranih.

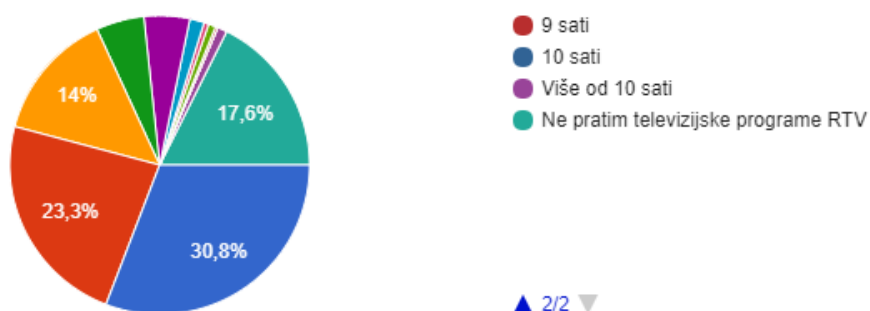
Koliko sati dnevno pratite televizijske programe RTV?

386 одговора



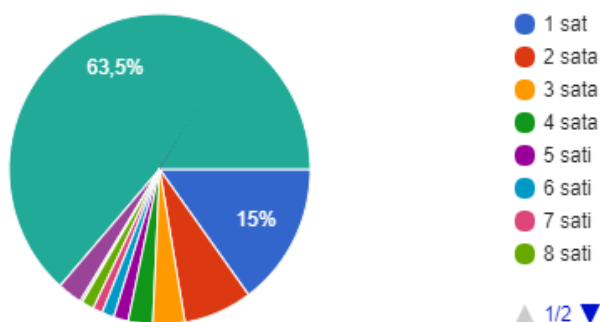
Koliko sati dnevno pratite televizijske programe RTV?

386 одговора



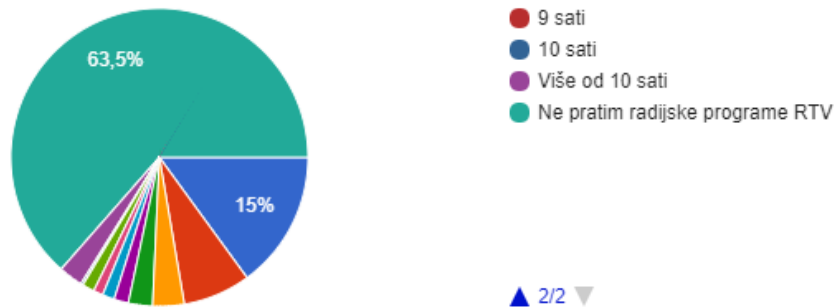
Koliko sati dnevno pratite radijske programe RTV?

381 одговор



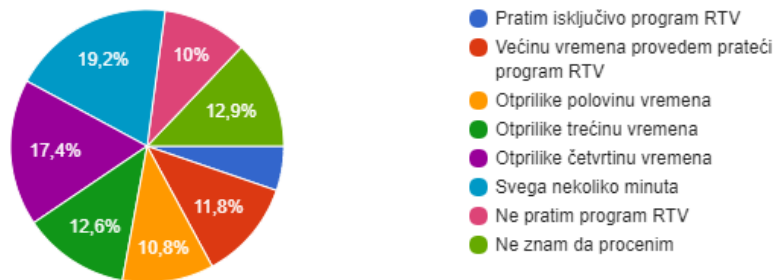
Koliko sati dnevno pratite radijske programe RTV?

381 одговор

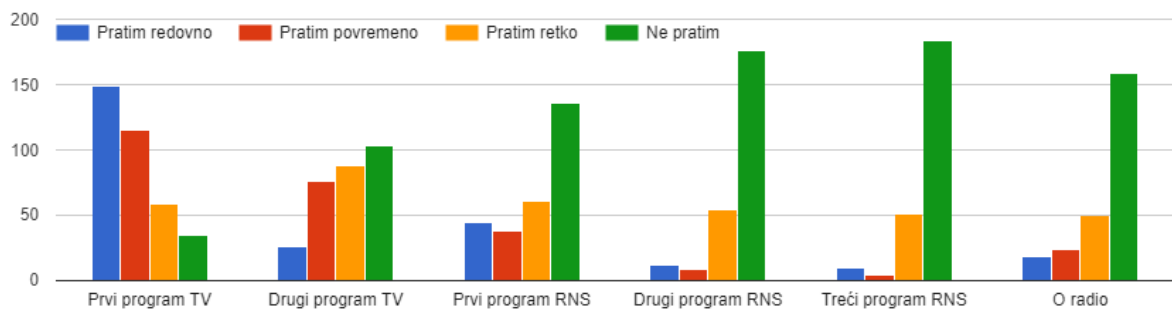


Od ukupnog vremena koje u toku dana izdvojite za praćenje TV i radijskih programa, koliki deo vremena provedete uz neki od programa RTV?

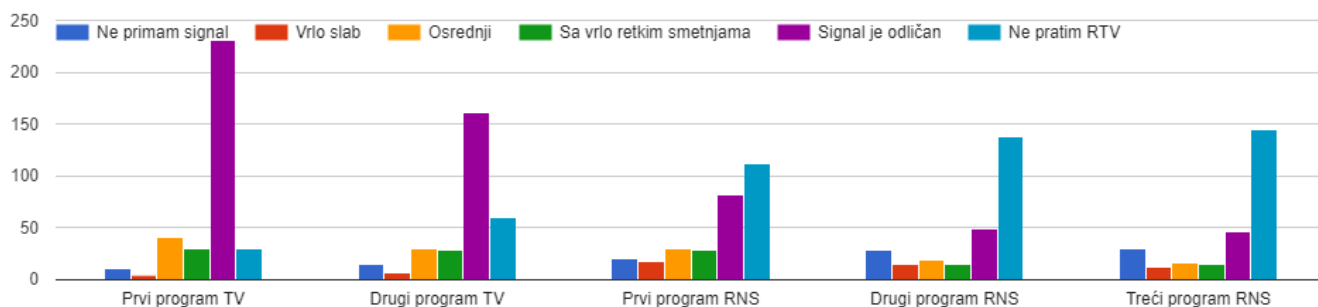
380 одговора



Koliko redovno pratite pojedinačne programe Radio-televizije Vojvodine?



Ocenite prijem signala programa Radio-televizije Vojvodine:



Koje emisije Vam se dopadaju na našem televizijskom programu (možete označiti više emisija)?

EMISIJA	BROJ GLASOVA	PROCENAT GLASAČA KOJI SU DALI GLAS TOJ EMISIJI [%]
DRŽAVNI POSAO	231	63,3
5KAZANJE	203	55,6
NOVOSADSKJE RAZGLEDNICE	151	41,4
DNEVNIK U 17h	151	41,4
VOJVOĐANSKI DNEVNIK	126	34,5
PRAVI UGAO	118	32,3
DOPISNICA IZ BANATA	109	29,9
POVRATAK NA SELO	101	27,7
VOJVODINOM	91	24,9
SVE STRANCI	84	23
BRAZDE	84	23
ZELENI SAT	78	21,4
SUČELJAVANJE	75	20,5
PALETA	74	20,3
DOMAĆI DOKUMENTARNI SPECIJALI	68	18,6
MANJINSKE EMISIJE SA SPRSKIM TITLOM	68	18,6
NEKA PESMA KAŽE	66	18,1
DOKUMENT	64	17,5

MUSTRE	64	17,5
PRES I JA	60	16,4
POTROŠAČKI REPORTER	59	16,2
ČARI RIBOLOVA	58	15,9
FOLDER KULTURA	57	15,6
AKADEMAC	54	14,8
ŠAMLICA NA ŠORU	52	14,2
AGROMOZAIK	52	14,2
DODATI ŽIVOT GODINAMA	48	13,2
POD ISTIM KROVOM	47	12,9
BIZNIS MONITOR	47	12,9
TABLOID	46	12,6
POLITBIRO	46	12,6
PRENOSI SPORTSKIH DOGAĐAJA	46	12,6
VODIČ ZA PREŽIVLJAVANJE	44	12,1
DOBAR POSAO	42	11,5
MANJINSKI DNEVNICI	42	11,5
DOBRO VEČE VOJVODINO (SVI JEZICI)	39	10,7
PRAVI FUDBAL	37	10,1
SVETSKA PREMIJERA	37	10,1
VREDI ZNATI	37	10,1
HAJDE SA MNOM U OBDANIŠTE	37	10,1
ŽENSKA POSLA	36	9,9
SVE(T) OKO NAS	36	9,9
KOLIKO SE POZNAJEMO	36	9,9
PLAVI KRUG	35	9,6
ZDRAVAC	35	9,6
SPORTSKA VOJVODINA	34	9,3
PRIČE OD KOJIH SE RASTE	34	9,3
PITAM SE, PITAM SE	32	8,8
VOJVODINA ZOVE	30	8,2

UNIVERZITET	27	7,4
CENTAR SVETA	25	6,8
OBIČNO, A VRHUNSKI	25	6,8
DOBAR POGLED	24	6,6
TEŽAK POSAO	22	6
BARAZDA	19	5,2
DUHOVKA	18	4,9
INO-STRANE	16	4,4
BEZ ARANŽMANA	16	4,4
DOTYKY	16	4,4
HALLO, TV	16	4,4
TV ZDRAVOSKOP	16	4,4
EMISIJA ZA SELO (NA SLOVAČKOM)	15	4,1
NEMA NA ČEMU	15	4,1
NAPJAINK	14	3,8
FOKUSZBAN	13	3,6
SPEKTAR	12	3,3
JELEN-LET	12	3,3
MEDICUS	12	3,3
AGROSFERA	11	3
ČIGRA	11	3
PREPRIČANO	11	3
URBAN DZSUNGEL	11	3
MAGAZIN TV (RUMUNSKI)	11	3
TV MAGAZIN (RUSINSKI)	11	3
FAGGATO	10	2,7
F-ESZTELEN	9	2,5
KULTURAKO ARESIPE	9	2,5
GLOBUSZ	9	2,5
BOH NAŠ JE LASKA	8	2,2

THEM RROMANO	8	2,2
MAKEDONSKO SONCE	8	2,2
HIT, VALLAS, EGYHAZ	8	2,2
ŠIROKI PLAN	8	2,2
DZECINSKI ŠVET	8	2,2
EVA MAGAZIN	7	1,9
RROMOLOGIJA	7	1,9
UKRAJINSKA PANORAMA	7	1,9
TELECLUB	7	1,9
VISSZAPILLANTO	6	1,6
TV SPORT (MAĐARSKI)	6	1,6
DROM RROMANO	6	1,6
AMEN AĐES	6	1,6
IZRAVNO	5	1,4
SVJETIONIK	4	1,1
JUTARNJI PROGRAM RTV	1	0,3
DRUGO	8	2,2

Koje emisije/programi vam se najviše dopadaju na programima Radija Vojvodine?
(u zagradi pored odgovora naveden je broj onih koji su dali isti odgovor)

Ne pratim (4)

- (4)

/ (3)

5kazanje (2)

jutarnji program (2)

Nista (2)

Ženski klub, Noćni program

dokumentarni

jutarnji program radio programa

Drzavni posao, Presija - jer su autentichni i zanimljivi

Poljoprivreds

Muzičke emisije Pop Ekspres, Randevu sa muzikom, Jugovinil

Poljoprivredno dobro, Agroargumenti, Nauka, Obrazovanje

Informativne

dečije

muzicki

informativni program

Kaleidoskop

Muzicki programi sa varoskom muzikom, starogradskom muzikom, vojvodjanskom narodnom muzikom, i opstom srpskom narodnom muzikom, pripovedacke emisije na temu zivota u Vojvodini

Jutarnji program

A falusi és a városi eggszerű munkások, munkanélküliek, nyugdíjasok - nem a multik - harca a megélhetésért . Őszinte beszélgetés , nincs kozmetika

filmovi i serije

Skoro svi gore navedeni

Pravi ugao

ŽIVETI BEZBEDNO, DOGAĐAJ DANA,

informativni, vremenska prognoza

Nemam signal

Dokumentarni, 5kazanje, Pod istim krovom, Ženska posla, Pravi ugao, Mustre, Povratak na selo

Pod staklenim zvonom

Sve stranci, Mustre, Pravi ugao, Novosadske razglednice...

Ne slusam radio vojvodinu

kultura, informativa, odlicni ste u svemu

Seriya "Vere i zavere" - VRHUNSKA!
"5kazanje" - bez konkurencije

Jutarnji - prepodnevi program

Na tri vode rms 1.

Poljoprivredno dobro

Popodnevi program

Akademac

Randevu sa muzikom, Pesmo, srce mi ogrej, A szezom fazonja, reprize arhivskog dramskog programa na mađarskom

Esti hirado

Emisije iz oblasti kulture, umetnosti i dokumentarne emisije.

Дневник, Јутарњи програм,
Разгледнице, Војводином

Informativne, muzicke.

Dokumentarno-obrazovni program

Ne pratim

Jutarnji pr. Randevu i sl.

Jutarnji i Prepodnevi program

rayne reortaze i razgovore emisija sa dva mora emsije ozbiljne muzike, tematske emisije iz muzike

radio 021

Informativne

Iz kulture i umetnosti.

Emisije i programi na Rusinskom jeziku.

novosadske razglednice

Pod istim krovom, Politbiro, Dokument, Pravi ugao

SVE

Subotom sa vama, Noćni program

Dosadno je sve i staromodno.

Петком увече
prepodnevni program
Zabavni i informacioni
Zabavni program
muzički
5kazanje, Dopisnica iz Banata
Muzicke
Bora
Нема.
Nijedna
Dnevnicima na jezicima nacionalnih manjina
Državni posao, Dokument, Novi Sad zauvek, Svet u 5, Pravi fudbal, Vojvodina zove, Dopisnica iz Banata, Pomeri se s mesta
Novosadske razglednice, Folder kultura, Državni posao, Dokumentarne emisije
Prestala sam da gledam Rtv. Ranije sam redovno gledala Radar i Dnevnik. Državni posao ponekad pogledam i sad. Poštujem autora "Petkazanja" iako se format malo istrošio
program na rusinskom
Dnevnik, Snimak Drame ili predstave.
Sve emisije su u redu.
Čari ribolova najbolja od svih takvih emisija
Ne pratim.

Pod staklenim zvonom, Na tri vode (zajednička), vesti, emisije narodne i starogradske muzike nedeljom.

Presija, Državni posao, Folder kultura, serije: VERE I ZAVERE, DOWNTON ABBEY, POMERI SE S MESTA

programele de stiri, de muzica populara romaneasca ,de satira si umor si ingeneral toate emisiunile in limba romana.

Nema

Muzičke

Vojvodinom

zabavni

Retko pratim radio, samo vesti.

jutarnji program vikendom, zanimljivosti

Politicki, zabavni, dokumentarni

Nocni program svim danima, Pop ekspres, Subotom sa vama, Muzika mundana, Abakus, Spektar, Pod staklenim zvonom, Vesti dana, Zenski klub...

Razglednice

Nedeljni samovar Nenada Jovićevića

Таблоид, ФК Војводина једном у 1000 година када се сетите, Државни посао, некада сам обожавао 5казање када је трајало 3 часа сада на жалост 30 мин и све већ виђено.

Na tri vode, Mile davne uspomene, Pop ekspres, Subotom sa vama, Sa starog gramofona, Pesmo srce mi ogrej, U dobrom društvu, Narodna muzička lepeza, Varoška muzika, Jugovinit, Ritam osamdesetih, Radio gruvanje, Dečji budilnik, Radio igra za decu i dečja muzika, Nedeljni samovar,....

reportaže i snimci pojedinih manjih gradova

M ključ

Državni posao, Vojvođanski dnevnik

Marko Jakovljević o gradnji

NISTA

biznis monitor

o poljoprivredi i visokom obrazovanju
romska redakcija pera nikolic

nepratim

jutarnji program vikendom, emisija za
poljoprivrednike i ekološka emisija

Остало (25)

Kakvi sadržaji i emisije najviše nedostaju na TV Vojvodine?

-- (2)

ne pratim (2)

ekonomija

tolerancija/moral i kultura ophodjenja treba da budu sadržaj svake emisije i narocito emisija sa takvim sadržajem namenjene mladima; emisije o sugrađanima koji su doprineli razvoju kulture/tolerancije/obrazovanju

Programi za mlade, obrazovni sadržaji

Gradski servis

Isto kao i na TV, nedostaju emisije u kojima bi političari odgovarali na pitanja slušalaca.

živa uključenja s brzim, kratkim aktuelnim informacijama

obrazovni

Emisije o istoriji Vojvodine i Srbije

zabavni

Neznam

sve su zastupljene

film, serija, zabavni program

79 éves nyugalmazott matematika - fizika tanár vagyok. Havi ellátmányom fele, levonások nélkül , 14.110,90 dinár. 1960-ban kezdtem dolgozni A fizetésünkkel mindig a sor végén álltunk , hogy legyen anyugdijunk a végzett munkánkhoz méltó ? Kinek panaszkodjunk ? Azoknak akik 1000 , 2000 , 3000 , eurót visznek havonta haza.Én csak egy vagyok a több tízezer vagy sz közül.A sze - génység nem szégyen csak - így fogalmazok - furcsa elviselni , Történelmünkről többet, a mai emberek munkájáról, munkanélküliségről, a nincstelenségről.

Sve je super

Muzika, ali ne narodna

Nemam signal

reporterski izvestaji sa lica mesta

Nemam pojma jer ne pratim

Pravi istinit prenos nekog događaja bez navijanja i pričanja laži u korist neog lažova

praktični saveti

Muzički

Kontakt program

Političke emisije

Omladinski.

Dramski program, Humorističko-satirični program

Emisija sa top listom muzike 60 te,70te,80te,i 90te i emisija koja promovise i popularizuje swing muziku

Ne pratim program RNS-a.

Humoristicne emisije.

razni

Ne pratim

Vise muzike,manje price.

Takodje

u programu ima sadržaja za sve slušaoce

sms cat

Regionalna zbivanja

Kulturni i duhovni. Ima ih, ali treba još više.

kvalitetan i objektivn informativni sadržaj

slabo pratim

EMISIJE O LGBTIQ NARKOMANIMA
INVALIDIMA PROSTITUTKAMA HIV
INFICIRANIMA ZATVORENICIMA

ima svašta

Radio iz 19. Veka.

Емисије у којима би се гледаоци укључивали живио.

ono što ja slušam i pratim je Ok

Umetnost, kultura, nove tehnologije

Које јачају српски идентитет.

Informativni program, vesti, kritika lošeg rada vlasti

Emisije na albanskom jeziku

Dnevnici na jezicima nacionalnih manjina

Jutarnji program

Vreme sporta i razonode

Muzicki (pop, disko strana/ domaća muzika). Nešto kao Muzicka kutija 90-ih.

Kontakt emisije

ne razlikujem prethodno pitanje od ovog

Ne pratim.

Takođe.

Ne pratim radio-program.

emisiuni din viata satelor romanesti sau a celor in care traiesc romani.

normalni

Kritika lokalnih vlasti

Sve

ne znam

Pratim ponekad vesti.

Savremena muzika

sve

Oni koji se bave slusaocima i njihovim svakodnevnim problemima, premalo kontakt programa

Образовни

Не пратим

Sadržaji za decu i tinejdžere - nema ih dovoljno

svi

Neposredan razgovor sa slušaocima.

Ne pratim toliko da mogu da procenim.

muzičke emisije urbanog karaktera

muzicke emisije tipa andjelko maletic.vitimir simurdic bogica mijatovic,ksenija jovanović.....

Uključenja sa mesta digadžaja

SVE

Aleternativne muzičke emisije. Muzičke top liste. Biografije značajnih ličnosti.

vise malog biznisa

bog oštećenja sluha ne pratim

nepratim

ne slušam

Ko su prepoznatljiva lica RTV, najznačajniji autori i voditelji?

Bora Otić (17)

Ljubica Gojgić (4)

Državni posao (6)

Niko (5)

Blažo Popović, Mara Skendžić, Jovana Krstić (2)

Akteri serijala Državni posao, Bora Otić...

laura i kolege

Ne slusam

Bolja muzika

Izvorne muzike

Sve je odlično

klasična muzika

Dramski

Емисије са тамбурашком музиком.

neslusam

Sport

Kritika vlasti

Prenosi uzivo sportskih događaja iz Vojvodine i Novog Sada

Takođe nedostaju emisije koje govore o Srbima koji su izbegli iz SAO Krajine (Hrvatske), Federacije BiH, kao i sa Kosova i Metohije. Veliki deo njih živi u Severnoj Srbiji odnosno Vojvodini.

Odala bih priznanje osoblju koje radi na izboru tema i recenziji dokumentarnog programa

Državni posao, Natasa Ilic Jovanovic, Bora Otic, Ljubica Gojgic, Zoran Panovic, Agnes Vojvodic,

Kamenko Milenkovic, Bora Otic ,Erzebet Pap Reljic, Marina Sabados, Laura Vujkovic

Ljubica Gojgić...

Maja Đogo, Bora Otić, Čvarkov, Torbica i boškić

Bane s letećom gitarom, Bora Otić, Državni posao	Bora Otic, Nataasa Ilic, Aleksandar Filipovic, Lazo Bakmaz, Marko Jakovljević...
Bora Otic, Nina Martinovic, Ksenija Balaban Labat (Mislim da je sada Jovanovic), Snezana Zivkovic, Natasa Ilic, Ljubica G, Olja Popovic, voditeljke jutarnjeg programa	Bora Otić, Goran Erer, Milena Madžgalj. Ljubica Gojgić, Bora Otic, Zoran Panovic, E. Pap Reljin
Ines Dragić, Tijana Mitrović, Mirela Mitrić Aleksandra Popović	Ne gledam televiziju uopšte Ksenia Balaban Labat, Toth Andras, Ljubica gojgić
G. András, Ö Dezső, F Zsuzsa, G Emma. Ö. Edit, P. Csaba, M. Margit, Hegedűs Erika, Brückner I., Nánási A.	Ne bih nikoga izdvajao. Лаура Вујковић
Meni su svi kao kolektiv super	Nema ih dovoljno.
Solidno prepoznatljivi	Milena Madžgalj, Senka Njanjardi
Gojgić	Cela zabavna redakcija
СВИ водитељи јутарњег програма	znam somo igoi
Ne mogu se setiti	Eržika Pap Reljin
Bora Otić, autorka Pod istim krovom, voditeljke "Mustri"	Bora Otić, Kamenko Katić Čvarkov, Torbica i Boškić
voditelj tabloida, centar sveta, šamlica na šoru, mustre	ekipa državni posao
Državni posao, Nina Martinović, Ksenija Jovanović...	Bora Otić, Ljubica Gojgić, Dejan Suvajdžić, Ljubomir Živkov, Eržika Pap Reljin, Zoran Panović, Marina Sabadoš
Marina Sabados, Milan Kulik, Borislav Despotovic	Banjac, Petar Novica Nikolić, Bora Otić, Ksenija Balaban Laban, Milena Madžgalj
Ne znam kako se zovu	Niko, osim Dragutina Remeckog
Informativa - Nema ih, uglavnom su pobegli na druge televizije. Zabava - Autori Državnog posla.	Водитељ спортског програма (не могу се сад сетити имена.. :))
Ljubica Gojgić, Bora Otić, Dragutin Remecki,	Zorka Baković - "Zdravac", Nina Martinović Armbruster i Ksenija Jovanović - "Mustre"

Ekipa Državnog posla	Bora Otić, Snežana Živković, Duško Bogdanović, Eržebet Pap Reljin, Dimitrije Banjac, Nikola Škorić i Dejan Ćirjaković
Ljubica Gojgić, ekipa Drzavnog posla	Milica Kravić, Sanja Homa. Aleksandar Filipović,
Никола Шкорић.	Marina Fratucan, Milica Kravic
Karmen Neda, Ljubica Fečo, Božidar Stojkov, Marija Vislavski, Zlatko Jankulovski, Dražen Štimac, Atila Mago	bora otić i oni arhivatori
Milica Kravić, Sanja Kljaić, Milana Milovanov, Jovana Zdjelarević...	Milica Kravić , Aleksandar Bujić ; Aleksandar Filipović ; Sanja Homa ; Bora Otić
Državni posao (cela ekipa), Ljubica Gojgić	Bora Otic, ekipa Drzavnog posla, Erzebet Pap...
Bora Otići, Ljubomir Živković	ne pamtim ih, Bora Otić možda....
Nema prepoznatljivih lica	Bora Otić, Državni posao (Banjac, Škorić, Ćirjaković), Aleksandar Filipović, Aleksandar Bujić
Nina, Ksenija, Bora	:/
Milica Kravić, Marko Jakovljević	Milena Madžgalj
Aleksandar Bujić, Ljuba Živkov, Dimitrije Banjac, Eržebet Pap Reljin, Vladimir Bajić, Branimir Rosić	Drž.posao,Lazo Bakmaz, Tanja Miražić,...
Lazo Bakmaz	Ksenija Balaban,Nina Martinovic A., Saša Filipović, Bora Otic, Nataša Ilic, Tanja Mirazic, tandem Drzavni posao
Ne viđam ih već više od godinu dana.	Arhivatori, Bora Otić, dame koje vode „Mustre...
Škorić, Banjac i Ćirjaković	Наташа Илић,Александар Филиповић,Бора Отић...
D.posao, biznis monitor, voditelji razglednica/vojvodinom, voditelji vesti i dnevnika, bane rosic....	Voditelji emisija,Pravi ugao, suceljavanje, Tabloid...
Petkazanje,Državni posao, Dnevnik,poljoprivredne	Ljubica Gojgić,bez premca
Ima ih dosta	Banjac i ekipa državnog posla
Svi sa državnog posla.	Autor reditelj Vladimir Perovic i scenarista Borislav Hlozan
Kamenko Milenković, Bora Otić, Eržebet Pap-Reljin.	

Ljubica Gojgić, Panović, Živkov	vremenska, Ivana Munisic Jovanović dnevnik, Ksenija Jovanovović Mustre
igor damjanic	Marko Jakovljević Bora Otić
Gojgić, Ljuba Živkov, g-đa Pap...	Остало (25)
Jutarnji program samo Tamara, zabavni Anita Savić sve je super vrh, Tamara Bojic	
Ko su najprepoznatljiviji autori/voditelji radijskih emisija RTV? / (13)	Ne mogu da se odlucim za pojedinca
Siniša Stanković (3)	Đorđe Pastornački, Boro Lazukić, Slobodan Šorak
Ne pratim (5)	Ne mogu se setiti
Nema (3)	Dragana Ratkovic
Ne znam (6)	Ne pratim radio
Nikola Glavinić	Aleksandar Grujić, Đorđe Simović, Nevena Vrtulek, Tatjana Beuk Laćak, Homa Janko
Zmaj Jovana	Slobodan Šorak, Ljubenko Zvizdić.
Slobodan Sorak, Ivan Varnju	Nikola Glavinić, Jovan J. Jovanović, Siniša Stanković, Miklós Csongor, Törőcsik Nagy Tamás, Battyány Bosznai Amarilla
Ljubica Gojgić	Dani Zoltan, Sančo Čaba
zornjan, zimova	Ne pratim program RNS-a.
Momak koji vodi emisiju zlatna zica ili kako se već zove, sa narodnom vojvodjanskom muzikom i varoskom muzikom	Svi koji dobro rade svoj posao.
Milica Kravić	Milica Kravić
Ternovác István, Klemm József-volt nagybecskereki diák, és a többi dicséretre méltó napszám, akiknek a sorsa, fizetése és alkotói szabadsága kívánnivalót hagy maga után. Az újvidéki rádió hallgatói voltak a szüleim az első naptól kezdve ,mert a kisoroszi iskola nagytudású tanítója Gyantár József (+), aki magyartanárom volt, elhagyta a falut és az újvidéki rádió bemondója-hirfelolvasója majd később a Muzikaszó - jókivándág szerkesztője lett. Kérem ellenőrizzék	Otić, Filipović.... Slobodan Šorak, Djuro Vukelić ne bih nikoga izdvajala svi su dobri profesionalni sa svojevrsnim šarmom, kulturni ove mlađe naučite na elegantne poštalice a ne bizarne hmmm, da...u vezi sa....bilo je čak "nema veze"
	Dušan Majkić, Alma Kovčić

Boris Zelenbaba, Saša Mladenović... ima još, ali ne znam ime

Нисам обратио пажњу на имена, али сви раде више него солидан посао.

Vladimir Samardžić

Maja Leđenač, Jasna Žugić, Lea Kotlica, Sofija Balać

Nema prepoznatljivih lica

Vladimir Bajić, Srdjan Šveljo, Irina Samopjan, Milica Kravić, Siniša Stanković, Ivana Vukčević, Slobodan Šorak

Sonja Lestar i Lazar Jovanov

Dušan Teofanov, Nevena Vrtulek, Mirjana Petrušić.

Ne pratim radio program.

Nema takvog

Aleksandar Bujić

Aleksandar Mladenović

:/

Siniša Stanković, Đorđe Simović

Siniša Stanković, Đ.Pastornački, A.Mladenović, Slobodan Šorak, Mirjana Ranković, Nevena Jacimović, svi iz posnog programa

Nenad Jovićević

Има их пар некада је било више.

zaboravio sam ime

NEBITNI SKROZ

sale tabloid i borkodespotovic

prav ugao, sučeljavanje, bora otić

nepratim

Irina Samopjan, Milica Kravić

I.

--

Laura Vujković

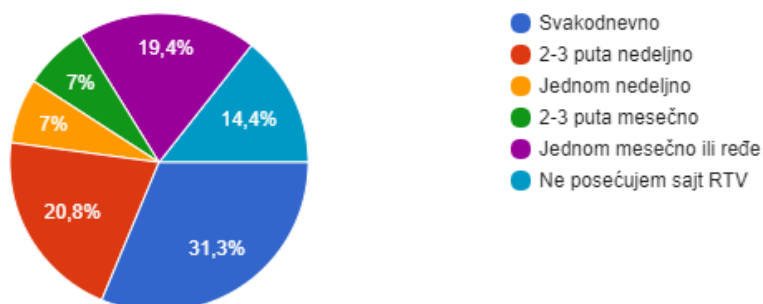
Синиша (не знам презиме)

Ivan Varnju

Na ovo pitanje, nažalost, nemam odgovor.

Koliko često posećujete portal RTV?

355 одговора



Koji je najvažniji razlog zbog kog posećujete portal RTV (možete označiti više odgovora)?

RAZLOG POSETE	BROJ GLASOVA	PROCENAT GLASAČA KOJI SU NAZNAČILI OVU OPCIJU
VESTI	206	67,5
ODLOŽENO GLEDANJE	114	37,4
PROGRAMSKA ŠEMA I NAJAVE EMISIJA	79	25,9
RUBRIKA ŽIVOT	58	19
RUBRIKA EKONOMIJA	51	16,7
RUBRIKA SPORT	42	13,8
VREMENSKA PROGNOZA	37	12,1
RUBRIKA MLADI	30	9,8
BLOG	9	3
DOPISNICA IZ BANATA	1	0,3
VREME	1	0,3
SERVIS "ČIT@AJ MI"	1	0,3
JUTARNJI PROGRAM	1	0,3
LOKALNE VESTI (Portal zaista uspešno zastupa sve krajeve Vojvodine ravnomerno, što je za pohvalu)	1	0,3
Da vidim koliko ste postali poslušnici fašista. Stidite se.	1	0,3
Da bih znala šta se dešava u Novom Sadu	1	0,3
Zbog rubrika o Vojvodini	1	0,3
RUBRIKA KULTURA	1	0,3
MEJLING LISTA	1	0,3
Mustre, Dopisnice iz Banata	1	0,3
Sve pomalo	1	0,3
Jutarnji TV program	1	0,3
Serije	1	0,3
Evo sada da poručim da zamenite maramu sa dezenom mrtvačkih glava na glavi kuvarice u jutarnjem programu...zaboga ljudi...je li to niko ne vidi...	1	0,3
Političke emisije na odloženom gledanju	1	0,3

Reportaže	1	0,3
Državni posao	1	0,3
Zato što je RTV deo nas	1	0,3
Da pitam šta se dogodilo s serijom “Beatrisa od Holandije”	1	0,3
Sad sam došla baš da bih vas pohvalila, slabo sam pri vremenu, a dok sam bila na bolovanju značilo mi je odloženo gledanje (Vere i zavere)	1	0,3
Posećujem vas zbog vesti o Novom Sadu, kojih je malo	1	0,3
Zbog ankete	2	0,6

Tabelarni prikaz o programima RTV i zakonskim okvirima:

	U potpunosti poštuje	U najvećoj meri poštuje	Niti poštuje niti ne poštuje	U najvećoj meri ne poštuje	Uopšte ne poštuje	Ne znam da procenim
Istinito, nepristrasno i blagovremeno informisanje građana	54	102	40	37	52	39
Poštovanje osnovnih ljudskih prava i sloboda	83	95	34	30	18	37
Vođenje računa o društveno osetljivim grupama	95	94	32	19	21	41
Unapređenje opšteg obrazovanja	65	96	48	16	31	40
Negovanje humanih, moralnih, umetničkih i kreativnih vrednosti	82	87	42	21	26	34
Afirmisanje nacionalnih kulturnih vrednosti srpskog naroda i nacionalnih manjina koje žive u Republici Srbiji	103	91	37	18	13	37
Politička nezavisnost	30	58	42	34	90	47

Ukoliko imate primedbe ili predloge u vezi sa programom RTV, molimo Vas da ih navedete:

/ (3)

- (2)

Primećuje se presija političara (2)

Objektivnost u informativnom programu, ne čuje se reč kritike, puka propaganda

1) Voditelji, oni koji se vide moraju biti dolično obučeni (primereno sadržaju emisije) a voditeljice jutarnjeg TV programa moraju više poznavati temu o kojoj se razgovara;

2) Svi voditelji (radio i TV) moraju imati bogat i kulturni vokabular uz obavezno odsustvo uličnog žargona i suviše prisnog odnosa sa sagovornikom, odnosno publikom;

3) Svi voditelji treba da budu kalibrisani u promociji tolerancije i kulture ophođenja i da uvek osude diskriminaciju i devijacije u ponašanju;

4) Emisije o životu građana EU (kako ostvaruju životna, svakodnevna prava u okviru uspostavljenog sistema)

5) više reklamiranja sopstvene produkcije kako bi stanovništvo van teritorije Vojvodine moglo da prati dokumentarne programe koji su zaista dobri i aktuelni;

Pojedini autori / emisije u svom pristupu, najcesce iz neznanja i jednostranim porukama, sire stereotipe i predrasude o pojedinim društvenim grupama. Npr. Dodati zivot godinama, Zenska posla. Dalje, voditelji Jutarnjeg programa, a i pojedini spikeri u vestima, kao da ne umeju pravilno da govore i akcentuju reci, kao da im srpski jezik nije maternji.

Objektivnije

Zar svake vesti moraju da počinju sa A.V.?

Nedostaju mi vikendom

Veeliki minus je slaba pokrivenost signala radija, narocito drugog i treceg

programa, tako da manjine u vojvodini ne mogu da prate program koji je njima namenjen. I pored digitalizacije tv, u nekim delovima, konkretno opštine vrsac odakle sam, ne može se gledati rtv 1 i 2. To su uglavnom sela u kojima žive nac, manjine-rumuni, makedonci, pa oni ne mogu pratiti program njima namenjen.

Najveća pohvala za seriju "Veree i zavere", najbolja ikada uradjena serija kod nas. možda bi trebalo raditi slične serije, i ovu seriju predstaviti siroj masi, steta je da se ne emituje u ex jugoslovenskim zemljama pa i samoj srbiji van vojvodine.

vrlo je malo klasične muzike na rtv. Nekada je ovog muz. zanra bilo prilično, možda bi u okviru rtv 2, moglo da se izdvoji 2 sata programa dnevno, i da se u tom terminu emituje klasična muzika. Ta dva sata bi mogli nazvati i rtv 3, na primer, i praviti u okviru ovog programa i emisije o mladim talentima koji pohađaju muzičke škole i sl. Ne sećam se da sam odgledao snimak nekog koncerta klasične muzike soro.

Mogli biste da organizujete dopisnike iz svih krajeva Vojvodine, da znamo šta se dešava u svakom šoru, pomalo ste centralizovani na NS.

Samo čuvajte duh i kulturu Vojvodine. Bora Otić, i muzičke emisije kulturnog programa rade sjajan posao

Program posvetiti svim građanima, bez obzira na političku, versku i nacionalnu pripadnost

Već sam naveo

Polazeci od Subotice u kojoj živim, vesti iz ovog grada su uglavnom nevažne, već objavljene u drugim lokalnim medijima ili listovima poput Politike i Blica. Smatram

da RTV sa svim svojim kapacitetima mora bolje. Nedostaje tematskih, originalnih, mastovitijih priloga, kao i kritickih, priloga koji postavljaju pitanja, teraju gledaoca da se zamisli. Porazavajuće je kad otvorim portal nekog lokalnog medija i RTV-a i vidim da su ili objavljene identicne price (ispracen je isti događaj) ili RTV objavljuje price koje su već svi drugi objavili (sto je za mene stara vest, otvorim portal svakog dana kako bih saznala nesto novo). Vesti iz drugih gradova, osim možda iz Novog Sada, takodje su nezanimljive (uz dužno postovanje, stvarno me ne interesuje koja će ulica biti asfaltirana tamo negde u Beceju, ili kakva je izlozba rucnih radova penzionerki iz Zrenjanina otvorena u tom gradu). Zaista zelim da se informisem više o Subotici i Vojvodini, ali nazalost, iako uporno otvaram portal svakog dana, retko kada je RTV mesto na kom pronalazim ono sto trazim - zanimljivost, brzinu, nesto novo i nesto drugacije.

Prestanite sa emitovanjem dnevnika rts1

Agrodnevnik izuzetno los

Nezavisno novinarstvo

Nemam

Važi za sve televizije zaboravile su šta je to izraz šund i kič pune su samo toga uništavaju našu kulturu i tradiciju normalan građanin nema šta da gleda niti da sluša niti ima mesto gde može da se izrazi šta misli i osećaverujem i ovo će biti obrisano zato neću više da pišem mogao bi još da ređam kritike

Molim Vas držite nivo, samostalnost i finocu, zelim Vam sve najbolje

autonomašenje

Imam predlog da ubacite muzičke emisije.

Bolja izbalansiranost

Više romantičnih serija.

Osnivanje dramske redakcije, produkcija radio drama za sve uzraste, kabarea, satire, radio škola ili bar repriza prikladnih starih emisija radio škole, ukoliko su sačuvane

Znacajno pogorsan kvalitet programa u poslednje vreme

Predloga ima puno. Treba zaposljivati honorarno ljude koji zelevole da se bave medijima, odnosno imaju puno ideja za nove, dobre emisije.

Voditelji su očajni, naglasak katastrofa, izgled los, napadna sminka, losa garderoba....

Autori i voditelji moraju MNOGO bolje da nauče srpski jezik, gramatiku, pravopis i akcente

Više uključenja sa lica mesta na jezicima manjina i manje repriza

odmaknite se od politike, nađite kompetentnu osobu da bude glodur 1. programa TV, dajte otkaz Staroviću koji blam!, Kadić užasna voditeljka...

Ima mnogo pametnih ljudi na teritoriji Vojvodine koji se uopšte ne promovisu. Previše gostiju iz Beograda. Simpatični tabloid nažalost je promocija starih RTS-ovih i Pinkovih zvezda i zastrašujuće je to vrćenje ukруг.

Kratki skečevi: Petar Novica Nikolić i ostale slavne ličnosti čitaju poeziju 3 minuta

Политички независно уредништво

Novinari i voditelji nestručni, sa neknjiževnim izgovaranjem. Preplaćeni ste, ne zaslužujete frekvenciju.

Више спортских директних преноса.
Убаците какав квиз у неком термину од
5 поподне, рецимо. Савршено за
повећање гледаности у то доба, а и
омогућавање људима са најбољим
знањем да и добију некакву награду.
Тиме бисте доста допринели додатној
популаризацији забавног програма.

Malo manje TV prodaja programa ima ga i
previše, meni ne smetaju reprize ali zaista
kvalitetnog serijskog programa ali ne
preterivati ni u tome , sviđa mi se što radite
serijski program iz Vojvođanskog miljea

Vratite staru ekipu koja je bila pre
naprednjaka(baš su baljak, sumorni
poslušnici, dosadni su)

Radio televizija Vojvodine nije stvorila
uslove na osnovu preporuke Komitet
ministara Saveta Evrope, da se omoguće
i/ili podstaknu emitovanje radio i TV
emisije na češkom jeziku na RTV
Vojvodina, kao i da stvori uslove za
emitovanje programa na novim
manjinskim jezicima.

Izgraditi veliki toranj na Mišeluku pored
nove zgrade RTV

nije profesionalan od pre 2 godine,
pogotovo Jutatnji program

dabingujte na srpski sve emisije na
jezicima nacionalnih manjina, da se bolje
razumemo

Manje folklora na RTV 2

Ne gledam domaće televizijske sadržaje jer
su loši za mene i moju porodicu.

Bez najave prekinuto emitovanje
Dauntovske opatiје.

Vratite dobre novinare i urednike.

Niste slobodni kao medij, nažalost. A
plaćaju vas SVI, a ne samo oni za koje
radite.

Nepoštovanje ljudskih i manjinskih prava
nacionalnih manjina

Treba vise programa na jezicima
nacionalnih manjina

Prevoditi kvalitetne emisije manjina na
srpski jezik. Postaviti gledane
dokumentarne emisije i emisije iz kulture
na You tube.

Promovišite vojvođanske klubove

Upropastili ste televiziju.

Forsirate vucica i zbog toga ljudi vas sve
manje gledaju

Otpustite neradnike!

+ rtv 2: rasporediti male vesti na ceo dan ,
npr.: ujutu od 9h krenuti sa vestima na
hrvatskom jeziku, pa u 11h romi, u 12h
mađjari - hirek, u 14h slovaci, u 16h rusini
, u 17 h mađari-hirado, u 18h rumuni ...
+ da uvedete i treci tv program "RTV3"
koji bi isao preko kablovskog sistema , kao
sto ima i RTS3, da rasterestite ova dva
programa ...

Iritantno je i uvredljivo do koje mere
program Rtv služi aktuelnoj vlasti. Kvalitet
programa je drastično opao nakon
političkih smena koje su se desile. Postao
je dosadan, voditelji i voditeljke
preglumljuju tj šmiraju, sve deluje jeftino
(kad prebacim na Rtv izgleda kao da mi je
televizor nešto ubledeo tj kao da je
program opran u veš mašini na suviše
stepeni)

Treba ga ukinut

-IT emisija (od TV do kompijutera da prati
nova dostignuća u tehnici), Muzička nesto
kao Grand Show (Grandovi pevači a ne
samo PGP RTS). Muzička emisija strane

muzike ili spotovi (pop, disko, tehno, rock), Snimanje nove domaće serije, Domaći filmovi.
Hanite se "vučičologije"!!!!!!

intampin greutati in receptionarea postului
Radio Novi Sad 3 -emisiunile in limba romana in sensul sau produs n stiu ce schimbari tehnice in ce priveste emisia si de cca.2-3 saptamani nu reusesc sa mai prind acest post nici pe telefonul mobil si pe leptop.Astept sugestiile Dvs. in acest sens.

Molim Vas da i dalje zadržite emisije tipa...PRESIJA, PRAVI UGAO , DOKUMENT ,SUDELJAVANJE
Mislim da bi izbor gostiju u navedenim emisijama trebao i nadalje biti sastavljen od ljudi sa različitim pristupom u traganju za istinom .Samo istina može doneti mir i blagostanje za sve ljude ove tako lepe Pokrajine , a onda i cele Srbije .

Moji predlozi neće Vama pomoći

Pristrasni sre vlasti ne branite interese građana

Pluralizam, Promocija kulture, Dijalog

budite politički nepristrasni i kritični

Vratite program na kvalitet od pre dve godine.

Vise emisija kao sto je Vojvodinom. Dakle vise Vojvodine, malo manje Novog Sada, ipak je RTV, a ne RTNS. Svaka cast za emisiju Vojvodinom, ali mora mnogo vise vremena da se posveti unutrasnjosti Vojvodine (priroda, ekonomija, turizam, znamenitosti sela i gradova).

Pustite opoziciju da govori. Cenzurisete je!
To je sramota.

Pokažite političku nepristrasnost. Trenutno ste na nivou svojih najgorih godina 90tih

manje cenzure političara opozicije!

Politički obojene informativne emisije, pod kontrolom vladajućih struktura. Nema slobode medija!

Зашто сте Упитник штампали латиницом?

Vratite objektivnost

Доведите 5казање поново на стару славу,можда додати емисију НК Коктел,Више преноса ФК Војводина итд...90-их сте имали топ програм.

Losi voditelji,los naglasak, stajling,sminka,amaterski pristup poslovima !

Uglavnom imate loš marketing i nikada se ne zna šta i gde je na programu

Podići profesionalni nivo i objektivnost izveštavanja.

Glavna TV lica da izgledaju "skuplje", da se vidi trud (profesionalni frizer, šminker i stilista). To nedostaje, oni kvare utisak. Nikako vulgarno, već u skladu sa emisijom koju rade, perfektno uredno, osveženo lice, sređena kosa, adekvatna šminka, moderna, uklopljena, a nenametljiva garderoba i prijatan izraz, kad treba i smešak. Prilično je kruto i staromodno...

Više političke nezavisnosti.

nemam RTV je super program extra televizija vrh

Nemam program na TV

Imam primedbu ,pravili ste prilog protesta protiv suda ,javmog izvršitelja i gradjevinske mafije ali ga niste emitovali ,koliko sam čula direktoru se nije svidelo !

Pustajte folklorne programe po danu da narod vidi. Zasto pobogu moram da cekam

posle 12h navece da bih pogledao snimak?!

MENJAJTE SE IZ KORENA

biznis monitor prebacen u neodgovarajuci termin , vratite ga u 19 casova ponedeljkom

već sam gove napisala da zamenite maramu kuvarice u jutarnjem programu.....

vise politickih emisija i prenosa konferencija za stampu drzavnika

Jutarnji program od kada je "Na tri vode" ne mogu da podnesem,ranije je bio odličan.Što se tiče ostalog dela radijskog programa,sve pohvale,zaista je lepo što postoji radio na kojem se može čuti puno pametnih i korisnih stvari,kao i malo drugačija muzika u odnosu na sve ostale.Hvala što postojite.

- 1 mnogo ste pod uticajem vladajuće partije
2. Godinama unazad sve snage ulažete u prvi program TV, drugi je u totalnom zapečku! Uprkos obećanjima da će biti bolje! Gola istina koju niko od glavonja neće da prizna!
3. Vredne i kreativne autore ste sklonili, postavili klimoglavce

Imate najbolji filmski program, volela bih da tako ostane.Emisije iz kulture su sjajne,dokumrntarni program takođe.

pokazite se dokazite se

Ne može se u isti koš staviti "Afirmisanje nacionalnih kulturnih vrednosti srpskog

naroda i nacionalnih manjina koje žive u Republici Srbiji" - pogotovo u višenacionalnoj Vojvodini! U OVAKVOJ Srbiji...

Mora biti mnogo blizi evropskom

Partokratija vlada kod vas i ne gledam od kada je direktor cuveni gdn Koprivica.

Modernizunte se malo

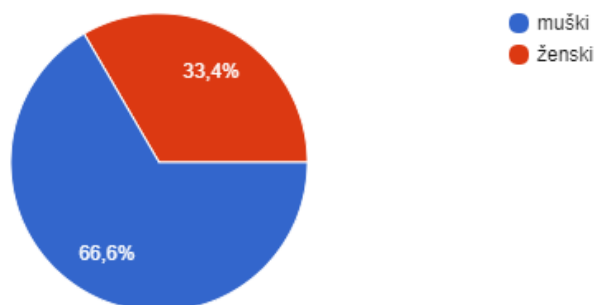
Bilo bi dobro da na Vašoj TV postoje emisije u kojima se, na jedan veoma ozbiljan način, debatuje o važnim društvenim pitanjima(ekonomija, privreda, zdravstvo, pravosuđe, obrazovanje....) Postoje neke emisije takvog tipa ali su dosta kratke, gosti su uglavnom uvek isti i nedovoljno kompetentni. Voleo bih da vaša TV emituje filmske klasike nekoliko puta nedeljno.

Ево управо сад се емитује серија "мајстор Брајан",бићу вулгаран кога боли пенис за те и такве емисији,који кретен уређује и поставља овакву спрдачину?,вратите програмску шему од пре две три године а уједно и водитељке јутарњег програма,а не ове изгладнеле и неухрањене костуре,ипак је ово Војводина...нећу да плаћам претплату да бих гледао мајстор Брајана и ове испијенице,а о Свевишњем да и не говорим,мислим на хоштаплера Вучића и његову булументу..

Остало (26)

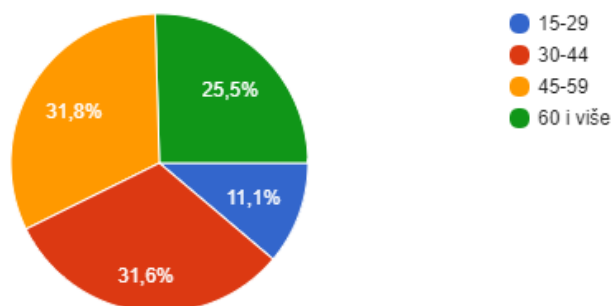
Molimo Vas da naznačite Vaš pol:

371 одговор



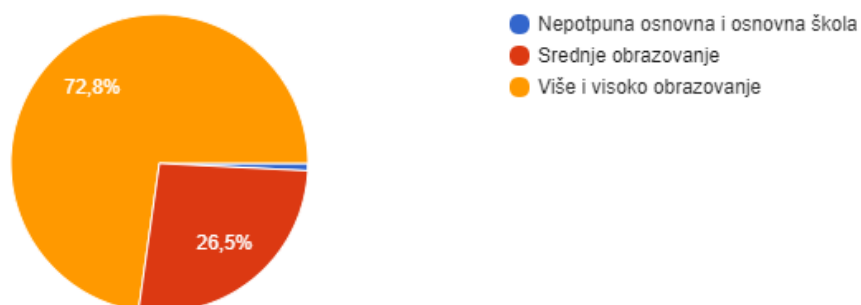
Naznačite polje koje odgovara Vašoj starosnoj grupi:

377 одговора



Naznačite polje koje opisuje Vaš stepen obrazovanja:

378 одговора



Za kraj, molimo Vas da navedete mesto iz kog pratite naš program:

Novi Sad (121)
Beograd (26)
Subotica (10)
Sombor (10)
Zrenjanin (5)
Žabalj (3)
Ruma (3)

Šabac (3)
kikinda (3)
Mladenovac (2)
Futog (2)
Vrsac (2)
Rumenka (2)
Veternik (2)

Becej (2)
Srbobran (2)
Južni Banat (2)
Sremska Kamenica (2)
Kikinda (2)
Turija (2)
Čačak (2)
Zemun (2)
Banatski Sokolac
Bački Jarak
Cikago, II, USA
Gudurica(Vrsac)
Južni Banat, Plandište
Сомбор
Iz Zemuna grada
Sremska Mitrovica
silbas
Bački Petrovac
Arizona, SAD
IZ RUSKOG SELA ,VRLO SLAB
PRIJEM
Kulpin
BiH
becej
Kać
Bac
Pančevo, Srbobran
Backi Petrovac
Stara Pazova
Srpska, Podgorica
Indjija
srbislavci
kragujevac
Kisač , Bački Petrovac ,gde se zatekn em
,ponekad Nov i Sad.
Belegiš

Srem.
Vojvodina
Baska Palanka
Земун
Кикинда
Vršac
Petrovaradin, lokalitet Vezirac
novi banovina
vrbas
Titel
Cuprija
kragujevac
Kaћ
STOCKHOLM
Neštin
Pazova
Petrovaradin
b. palanka
Aleksa Samtic
Beška i Novi Sad
Iz Sidneja
Kula
Priština
Niksic
ODŽACI
Petrovaradin
Gospodjinci
NS, Petrovaradin
Bukovac
SENTA
orasul Bcsa - romania
Iz Novog Sada ili preko interneta
(odloženo gledanje)
Veternik - Novi Sad
Mali Mokri Lug
Остало (61)

План третмана података

Назив пројекта/истраживања
Утицај функције управљања људским ресурсима на задовољство корисника услуга у медијском сектору
Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање
а) ЈМУ РТВ ВОЈВОДИНЕ б) СРЕМСКА ТВ в) ФТН, НОВИ САД
Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање
Докторске академске студије (студије трећег степена), Факултет техничких наука, Универзите у Новом Саду
1. Опис података
1.1 Врста студије <i>Укратко описати тип студије у оквиру које се подаци прикупљају</i> Истраживање које је спроведено за потребе докторске дисертације има за циљ да испита које функције менаџмента људских ресурса имају највећи ефекат на задовољство корисника Јавне медијске установе Радио-телевизије Војводине. Приликом реализације истраживања, примењени су следећи мерни инструменти, са циљем да се процене фактори/аспекти, којису од кључног значаја за ово истраживање: 6. Упитник фактора менаџмента људских ресурса 7. Упитник за мерење организационе посвећености 8. Упитник организационе климе 9. Опште демографски подаци 10. Ad Нос анкета задовољства корисника првог ТВ програма ЈМУ РТВ Војводине
1.2 Врсте података а) квантитативни б) квалитативни
1.3. Начин прикупљања података а) анкете, упитници, тестови б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи в) генотипови: навести врсту _____ г) административни подаци: навести врсту _____

д) узорци ткива: навести врсту _____

ђ) снимци, фотографије: навести врсту _____

е) текст, навести врсту _____

ж) мапа, навести врсту _____

з) остало: описати _____

1.3 Формат података, употребљене скале, количина података

1.3.1 Употребљени софтвер и формат датотеке:

а) Excel фајл, датотека _____

б) SPSS фајл, датотека Sonjadoktoratfinalnamatrica.spv

с) PDF фајл, датотека _____

д) Текст фајл, датотека _____

е) JPG фајл, датотека _____

ф) Остало, датотека WRAPLS 8.0

1.3.2. Број записа (код квантитативних података)

а) број варијабли: 7 димензија, 10-ак социо-демографских варијабли, 1 кластер варијабла, појединачни одговори испитаника на све ставке упитника.

б) број мерења (испитаника, процена, снимака и сл.) Сет података обухвата 186 варијабли које обухватају одговоре испитаника на појединачна питања о социо-демографским карактеристикама испитаника, одговорима испитаника на појединачна питања сваког од примењених упитника, као и варијабле које се односе на сумационе скорове које испитаници постижу на свим димензијама свих примењених упитника.

1.3.3. Поновљена мерења

а) да

б) не

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) временски размак између поновљених мера је _____
- б) варијабле које се више пута мере односе се на _____
- в) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као _____

Напомене: _____

Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?

а) Да

б) Не

Ако је одговор не, образложити истраживање је рађено у току 2018.године, али је услед дуге и тежке повреде докторанта тек сада су се стикли услови за одбрану дисертације. У току претходних година дошло је на жалост до природног одлива међу којим је вероватно и неко од испитаника, економско-социјална карта је била далеко боља него тренутно што значајно може утицати на испитиване варијабле задовољства запослених.

2. Прикупљање података

2.1 Методологија за прикупљање/генерисање података

2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

а) експеримент, навести тип _____

б) корелационо истраживање, навести тип – Подаци који су прикупљени за потребе овог истраживања одговарају конвенционално примењиваним начинима прикупљања података у фреквенцијским и корелационе-регресионим нацртима. Одговори испитаника који су прикупљени у склопу он-лине анкете се базирају на фреквенцијама, док су одговори испитаника прикупљени на основу примене раније поменуте батерије упитника, један од најчешћих начина прикупљања података у склопу корелационо-регресионих нацрта.

ц) анализа текста, навести тип _____

д) остало, навести шта (континуираних) варијабли као и поузданости димензија примењених мерних инструмената.

2.1.2 Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје).

За људске ресурсе коришћени проверени типски упитници: Харвард - Фактори менаџмента људских ресурса, Организациона посвећеност, Клима организације, Општи демографски подаци

2.2 Квалитет података и стандарди

2.2.1. Третман недостајућих података

а) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) Колики је број недостајућих података? _____
- б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да Не
- в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података

2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати

Личном провером сваког упитника који је попуњен од стране испитиваног узорка, па чак и анкете која је рађена инкогнито он-лине. Пре тога је вршена провера модела, тестирањем истог на мањем обиму за потребе научног рада.

2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу?

Принципом 4 ока, тј. Једна особа уноси податке, друга врши проверу, а потом независне две особе врше проверу унетих података.

3. Третман података и пратећа документација

3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у Репозиторијуму докторских дисертација на Универзитету у Новом Саду.

3.1.2. URL адреса <http://www.acs.uns.ac.rs/sr/repozitorijum>

<https://cris.uns.ac.rs/searchDissertations.jsf>

3.1.3. DOI Подаци још увек нису депоновани, нити објављени, те из тог разлога немају DOI број.

3.1.4. Да ли ће подаци бити у отвореном приступу?

а) Да

б) Да, али после ембарга који ће трајати до _____

в) Не

Ако је одговор не, навести разлог

У моменту прикупљања података за потребе ове докторске дисертације (2018.године), потреба за депоновањем података у отворени приступ није била препозната од стране локалне научно-истраживачке заједнице, као ни формално регулисана. Услед наведене ситуације, у том временском периоду није постојала, нити била препозната, потреба да се приликом реализације истраживања од стране испитаника, или у овом случају, Јавне медијске куће, тражи посебна дозвола, како би подаци могли бити јавно доступни. Услед одсуства дозволе овог типа, аутор дисертације/истраживања нема адекватну врсту дозволе да податке стави у отворени приступ.

3.1.5. Подаци неће бити депоновани у репозиторијум, али ће бити чувани.

Образложење

3.2 Метаподаци и документација података

3.2.1. Који стандард за метаподатке ће бити примењен? Стандард који примењује Факултет техничких наука Универзитета у Новом Саду.

3.2.2. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум.

Подаци још увек нису депоновани у репозиторијум, па није могуће навести релевантне мета податке.

Ако је потребно, навести методе које се користе за преузимање података, аналитичке и процедуралне информације, њихово кодирање, детаљне описе варијабли, записа итд.

3.3 Стратегија и стандарди за чување података

3.3.1. До ког периода ће подаци бити чувани у репозиторијуму? 01.јануар 2024.

3.3.2. Да ли ће подаци бити депоновани под шифром? **Да** Не

3.3.3. Да ли ће шифра бити доступна одређеном кругу истраживача? Да **Не**

3.3.4. Да ли се подаци морају уклонити из отвореног приступа после извесног времена?

Да **Не**

Образложити

4. Безбедност података и заштита поверљивих информација

Овај одељак МОРА бити попуњен ако ваши подаци укључују личне податке који се односе на учеснике у истраживању. За друга истраживања треба такође размотрити заштиту и сигурност података.

4.1 Формални стандарди за сигурност информација/података

Истраживачи који спроводе испитивања с људима морају да се придржавају Закона о заштити података о личности (https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_podataka_o_licnosti.html) и одговарајућег институционалног кодекса о академском интегритету.

4.1.2. Да ли је истраживање одобрено од стране етичке комисије? Да **Не**

Ако је одговор Да, навести датум и назив етичке комисије која је одобрила истраживање

4.1.2. Да ли подаци укључују личне податке учесника у истраживању? Да **Не**

Ако је одговор да, наведите на који начин сте осигурали поверљивост и сигурност информација везаних за испитанике:

- а) Подаци нису у отвореном приступу
- б) Подаци су анонимизирани
- ц) Остало, навести шта

5. Доступност података

5.1. Подаци ће бити

- а) *јавно доступни*
- б) *доступни само уском кругу истраживача у одређеној научној области*

ц) затворени

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести под којим условима могу да их користе:

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести на који начин могу приступити подацима:

5.4. Навести лиценцу под којом ће прикупљени подаци бити архивирани.

6. Улоге и одговорност

6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података

Соња Кокотовић, sonja.kokotovic.s@gmail.com

6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима

Соња Кокотовић, sonja.kokotovic.s@gmail.com

6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима

Соња Кокотовић, sonja.kokotovic.s@gmail.com