



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Марија Живановић

**УТИЦАЈ АКТИВНОСТИ УПРАВЉАЊА
ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА НА ПЕРФОРМАНСЕ
ЗАПОСЛЕНИХ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА
ЈАВНОГ СЕКТОРА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

Докторска дисертација

Крагујевац, 2020

Идентификациона страница докторске дисертације

<i>I Аутор</i>	
Име и презиме:	Марија Живановић
Датум и место рођења:	13.08.1982. године, Крагујевац
Садашње запослење:	Град Крагујевац
<i>II Докторска дисертација</i>	
Наслов:	Утицај активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији
Број страница:	220
Број слика:	40
Број библиографских података:	407
Установа и место где је рад израђен:	Економски факултет, Крагујевац
Научна област (УДК):	МЕНАџМЕНТ И ПОСЛОВНА ЕКОНОМИЈА
Ментор:	Проф. др Биљана Ђорђевић
<i>III Оцена и одбрана</i>	
Датум пријаве теме:	1.10.2018. године
Број одлуке и датум прихватања докторске дисертације:	155/ XV-3 од 30.01.2019. године
<p>Комисија за оцену подобности теме и кандидата:</p> <p>Проф.др Мирослав Ђорђевић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Општа економија и привредни развој</p> <p>Проф.др Виолета Домановић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Менаџмент и пословна економија</p> <p>Проф.др Немања Бербер, доцент Економског факултета Универзитета у Новом Саду, ужа научна област Менаџмент</p>	
Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације:	
Датум одбране дисертације:	

**УТИЦАЈ АКТИВНОСТИ УПРАВЉАЊА
ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА НА ПЕРФОРМАНСЕ
ЗАПОСЛЕНИХ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЈАВНОГ
СЕКТОРА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

САДРЖАЈ

УТИЦАЈ АКТИВНОСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА НА ПЕРФОРМАНСЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЈАВНОГ СЕКТОРА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ	3
САДРЖАЈ	4
УВОД	6
КАРАКТЕРИСТИКЕ ЈАВНОГ СЕКТОРА	22
1. Дефинисање, карактеристике и организација јавног сектора	22
2. Ефикасност јавног сектора – карактеристике и значај	29
3. Управљање људским ресурсима у јавном сектору	33
3.1. <i>Концепт управљања људским ресурсима</i>	34
3.2. <i>Black box модел управљања људским ресурсима</i>	39
3.3. <i>Контекст јавног сектора</i>	45
3.4. <i>Критике и контроверзе управљања људским ресурсима у јавном сектору</i>	47
3.5. <i>Теоријске основе мотивисања запослених у јавном сектору</i>	51
3.5.1. <i>Класичне теорије мотивације запослених</i>	52
3.5.2. <i>Концепти и теорије мотивације запослених у јавном сектору</i>	57
3.6. <i>Фактори који утичу на мотивисање запослених у јавном сектору</i>	60
ОДНОС УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА, СТАВОВА И ПЕРФОРМАНСИ ЗАПОСЛЕНИХ	63
1. Однос управљања људским ресурсима и организационе посвећености запослених	64
1.1. <i>Концептуализација организационе посвећености</i>	66
1.2. <i>Врсте организационе посвећености</i>	67
1.3. <i>Ефекти организационе посвећености</i>	70
1.4. <i>Утицај одабраних активности просеса управљања људским ресурсима на организациону посвећеност</i>	73
2. Однос управљања људским ресурсима и задовољства послом	77
2.1. <i>Концептуализација задовољства послом</i>	78
2.2. <i>Приступ задовољству послом</i>	81
2.3. <i>Утицај одабраних активности просеса управљања људским ресурсима на задовољство послом</i>	86

3. Однос управљања људским ресурсима и перформанси запослених.....	91
3.1. Теоријске основе перспективе повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених.....	92
3.1.1. <i>Outside in</i> приступ повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених.....	93
3.1.2. Ресурсни приступ повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених.....	96
3.1.3. Приступ повезаности управљања људским ресурсима и перформанси заснован на сагледавању односа способности-мотивације-могућности запослених (АМО приступ) ...	99
3.2. Преглед емпиријских истраживања утицаја појединих активности из домена управљања људским ресурсима на унапређење перформанси запослених.....	102
4. Повезаност управљања људским ресурсима и перформанси запослених у јавном сектору: специфичности и разлике у односу на приватни сектор.....	105
4.1. Мултидимензионална перспектива перформанси у јавном сектору (Харвардов приступ).....	106
4.2. Специфичности мерења перформанси у јавном сектору.....	111
4.3. Критике и ограничења концепата повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених.....	114
ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ УТИЦАЈА АКТИВНОСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА НА ПЕРФОРМАНСЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЈАВНОГ СЕКТОРА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ.....	117
1. Емпиријско истраживање утицаја активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији.....	117
1.1. Предмет и циљ истраживања.....	119
1.2. Развој хипотеза.....	121
1.3. Методологија истраживања.....	123
1.4. Резултати истраживања.....	129
1.5. Дискусија добијених резултата.....	154
1.6. Ограничења истраживања.....	162
1.7. Препоруке за менаџмент људских ресурса у предузећима јавног сектора.....	165
Закључак.....	170
Литература.....	177
Прилог.....	209

УВОД

У савременим условима пословања највреднији ресурс је знање, а способност којом организације генеришу нове солуције и имплементирају нова знања у нове технике, производне, менаџерске и социјалне иновације, постаје кључна компаративна предност (Deresky, 2003; Hofstede, 2008). Како су људски ресурси носиоци знања, препознавање и разумевање фактора који утичу на њихове ставове, понашање и, у крајњој линији, на њихове перформансе, може бити од пресудног значаја за ефективност и ефикасност пословних система.

Један од фактора који може у значајној мери да утиче на ставове, понашање и перформансе запослених јесу и активности које чине садржај процеса управљања људским ресурсима. Иако су досадашња истраживања показала да систем управљања људским ресурсима тешко може сам по себи бити извор конкурентске предности предузећа (Barney, 1991; Wright et al., 1993), неоспорно је да може томе значајно да допринесе. Управо због тога ова тема заслужује пажњу и оправдава континуирано интересовање теоретичара и практичара за ово питање.

Када је реч о досадашњем изучавању утицаја активности које чине садржај процеса управљања људским ресурсима на ставове, понашање и перформансе запослених може се констатовати да су она махом била ограничена на приватни сектор. Међутим, како су у последње време захтеви за ефективнијим и ефикаснијим јавним сектором све израженији, императив који се намеће у теорији и пракси из области управљања људским ресурсима јесте пронаћи модел за ефикасно управљање запосленима и у организацијама које послују у оквиру јавног сектора.

Притисци за ефективнијим и ефикаснијим јавним сектором датирају још од осамдесетих година 20. века са настанком такозваног „Новог јавног управљања“, од када се и од организација које послују у овом сектору очекује да постижу одговарајуће перформансе. У таквим околностима приступ оријентисан ка пословним резултатима постаје доминантна парадигма и у овом сектору.

Овакви императиви постављају се и организацијама које припадају јавном сектору Републике Србије. Када је, пак, реч о јединицама локалне самоуправе, грађани ове земље

очекују од локалних власти да им обезбеде и пруже и квалитетне услуге које ће бити прилагођене њиховим потребама, као и да сам процес пружања услуга буде спроведен на ефикасан начин.

Последњих десетак година услед честих економских криза на глобалном нивоу, овај сектор налази се под додатним притиском јавности да унапреди своје пословање, али и да боље контролише трошкове. Та чињеница још више ставља фокус на људску компоненту у овим организацијама будући да је већина организација које чине овај сектор радно интензивна и да се значајан сегмент трошкова везује за овај ресурс.

У прилог томе говори чињеница да је јавни сектор у Републици Србији водећи сектор када је реч о запошљавању. У ситуацији када се земља суочава са проблемима дефицита у буџету и потребом да се спроведе стратегија рационализације броја запослених у јавном сектору, као и са повећањем притиска да се грађанима пруже квалитетније услуге, као посебно важно питање намеће се следеће: на који начин управљање људским ресурсима у наведеном сектору може допринети ефикаснијем пословању ових организација, уз остале мере за унапређење пословања које треба реализовати? Да би се дао одговор на ово питање потребно је, најпре, идентификовати оне активности управљања људским ресурсима које битно обликују ставове и понашање запослених, и тиме позитивно утичу на њихове перформансе а последично и на перформансе претходно поменутих организација у Републици Србији.

Анализом референтне литературе из области менаџмента људских ресурса може се констатовати да су бројни аутори проучавали везу између управљања људским ресурсима и перформанси организација (Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Gelade & Ivery, 2003; Huselind et al., 2010; Purcell & Hutchinson, 2007; Wright et al., 2003; Becker & Huselid, 2006; Boselie et al., 2005; Guest, 2011; Paauwe, 2009; Wall & Wood, 2005; Combs et al., 2006; Jiang et al., 2012; Vermereen, 2013; Kepha, 2014; Coreiaia, 2015; Hamid et al., 2017; Guest, 2017; Cooke & Kim, 2018; Malik, 2018 и други). Притом се запажа да су најранија истраживања била усмерена на проучавање везе између појединих активности управљања људским ресурсима и перформанси. Тако су Апелбаум (Apelbaum) и Бат (Batt) (1994) проучавали везу између обуке запослених и перформанси и дошли до закључка да постоји значајна и позитивна веза између њих. До сличних закључака дошли су и Бартел (Bartel) (1994), Нок (Knok) и Калберг (Kalleberg) (1994), Вермерен (Vermereen) (2013) и други.

Поред тога, бројне студије биле су посвећене и проучавању утицаја мотивације запослених на перформансе. Најпознатија истраживања ове врсте спровели су Апелбаум и сарадници (2000), Пав (Paauwe) (2009), Кео (Keo) и Рајт (Wright) (2013). Резултати ових истраживања упућују на постојање снажне позитивне везе између високог степена мотивисаности запослених и високих резултата, указујући да продуктивност запослених који су високо квалификовани може бити веома лимитирана уколико нису мотивисани у обављању свог посла. У истим студијама утврђено је и да се на мотивацију запослених може утицати различитим активностима које чине садржај менаџмента људских ресурса, почев од система награђивања према заслугама, па све до дефинисања формалног система жалби.

Истраживања аутора, Ванденбела (Vandenabeele) и сарадника (2006), Пандеја (Pandey) и сарадника (2007) и Ванденбела (2008) потврдила су валидност теорије мотивације у систему пружања јавних услуга истичући да су запослени мотивисани веровањима и ставовима који су изван граница сопствених интереса и интереса организације. Такође ове студије потврђују да не постоји разлика у утицају у погледу унутрашњих и спољашњих фактора мотивације на запослене у јавној управи и запослених у приватном сектору (Houston, 2000; Palidaukaite, 2008).

У литератури су често цитирани и резултати истраживања у којима су као фактори перформанси запослених посматрани: размена информација између лидера и запослених (Levinem 1995; Harney & Jordan, 2008; Voxall & Maki, 2009), начин на који су радни задаци запослених структурирани тј. у ком степену су запослени укључени у њихово дефинисање и њихове могућности напредовања на послу (Huselid, 1995; Snape & Redman, 2010; перцепција запослених о циљевима организације (Delaney & Huselid, 1996; Bettencourt & Brown, 1997) и остало.

Посебна група истраживања била је усмерена на проучавање утицаја и улоге селекције кандидата на перформансе (Schmit et al., 1979; Garcia & Moreno, 2009). Резултати истраживања јасно сведоче у прилог квалитетног процеса селекције кандидата приликом запошљавања. Ове студије посебно наглашавају значај формалног тестирања кандидата.

Заједничка одлика свих претходно наведених студија јесте да су биле усмерене на испитивање утицаја појединих сегмената управљања људским ресурсима на резултате које

запослени остварују, без сагледавања њиховог синергијског дејства. Међутим, такав приступ истраживању није адекватан. Активности управљања људским ресурсима су међусобно повезане и зависе једна од друге, те се њихов прави утицај на перформансе запослених, и организација у целини, никако не може и не сме сагледавати изоловано, већ једино кроз њихово синергијско дејство (Garcie & Moreno, 2009). Најпознатија истраживања ове врсте спровели су Барни и Делвин (2007), Пав (2009), Боксал (Boxal) и Пјурсел (Purcell) (2011), Гост (Guest) (2011), Кео и Рајт (2013) и Вермерен (2013).

Када је реч о синергијском сагледавању утицаја активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених, у основи, издиференцирале су се две групе истраживања: а) она која су у фокусу имала активности којима се утиче на посвећеност и мотивацију запослених и б) она која су у фокусу имала активности везане за запошљавање. Иако већина истраживања спада у другу групу (активности везане за запошљавање), Босиле и сарадници (2005) истичу да су обе групе активности важне за учинак запослених, а тиме, у крајњој инстанци, и за перформансе организација. Полазећи од овог става, Лепак (Lepak) и сарадници и Харден (Harden) (2006) идентификовали су следеће групе активности управљања људским ресурсима које се, по њима, морају изучавати заједно: регрутација и селекција, обука и развој запослених, политика награђивања и евалуација учинка (оцена перформанси запослених), мотивација и партиципација запослених у одлучивању.

Упркос томе што наведени аутори сматрају да се набројане активности морају изучавати заједно, анализа релевантне литературе из ове области показује да је утицај наведених група активности на перформансе запослених изучаван, али само у одређеним, различитим, комбинацијама. Тако су се, на пример, Линг и сарадници (2012) фокусирали на проучавање активности везане за мотивацију и награђивање запослених, Лепак и сарадници (2006) на активности везане за обуку и партиципацију запослених у одлучивању, Боксал и Маки (2009) на мотивацију запослених, њихово задовољство радним местом и њиховом обуком, Кавацоти (Cavazotte) и сарадници (2011), Жилберт (Gilbert) и сарадници (2011, 2012), Низ (Knies) (2012), Бос-Нел и сарадници (2013) и Вермерен (2013) на мотивацију запослених и утицај оперативног менаџмента, Ари (Aryee) и сарадници (2012) на процену учинка и мотивацију запослених и слично. Поред тога, коришћене су различите мерне скале, тако да резултати ових емпиријских студија нису

упоредиви. О овом ограничењу најбоље сведоче радови Босилеа и сарадника (2005), Вермерена (2013) и Кепа (2014).

Иако се изучавање улоге и утицаја свих наведених група активности управљања људским ресурсима на ставове и понашање запослених и, у крајњој инстанци, на њихове перформансе, чини веома разумним и логичним са аспекта трошкова и временске захтевности, ипак и даље има аутора који доводе у питање оправданост оваквог захтева. Наиме, још увек траје дебата о томе да ли постоји један, најбољи скуп активности управљања људским ресурсима или за сваку организацију треба пронаћи најбољи скуп који ће највише одговарати датој организацији. Питање избора активности управљања људским ресурсима чији ће се утицај на перформансе запослених испитивати постаје још сложеније и, унеколико значи корак уназад, имајући у виду ставове аутора попут Барнија и Делвина (2007), Босилеа (2010) и Јинга и сарадника (2012) који истичу важност сагледавања појединачних активности управљања људским ресурсима како би се дубље сагледао однос између управљања људским ресурсима и перформанси запослених, истичући да поједине (групе) активности имају специфичне (јединствене) релације са различитим нивоима реализације перформанси. У том контексту, Боксал и Пјурсел (2011) нуде компромисно решење тврдећи да одређени скуп активности управљања људским ресурсима може бити универзално важан, али да тачан дизајн, тј. структура тог скупа зависи од организационог контекста.

Очигледно је да постоје бројне концепцијске и методолошке дилеме о испитивању утицаја активности које чине садржај менаџмента људских ресурса на ставове, понашање и перформансе запослених. Ипак остаје чињеница да су истраживачки радови у овој области потврдили постојање, барем, слабе позитивне везе између управљања људским ресурсима и перформанси које запослени остварују. Са друге стране, запажа се и то да су изучавања улоге и утицаја ефикасне имплементације управљања људским ресурсима на унапређење перформанси запослених у организацијама које послују у јавном сектору изузетно ретка. Изузетак представљају радови Баха (Bach) и Кеслера (Kessler) (2007), Голд-Вилијамса (Gould-Williams) (2007), Мерсмита и сарадника (2011), Вермерена (2013) и Кепа (2015). Међутим, иако се радови наведених аутора заснивају на истом теоријском моделу односа између управљања људским ресурсима и перформанси запослених, у њима су испитиване различите групе активности, коришћене различите мерне скале и на

различите начине исказиване перформансе. Последично, на основу радова наведених аутора не може се извести генерални закључак које су то кључне активности управљања људским ресурсима које утичу на унапређење перформанси запослених у организацијама које послују у јавном сектору. То оставља простор за нова истраживања у овој области, а нарочито на подручју земаља у развоју које се суочавају са снажнијим императивом за повећањем ефикасности и ефикасности јавног сектора него што је то случај са развијеним тржишним земљама, које су се са тим императивом суочиле много раније.

Простор за нова истраживања у овој области пружа и чињеница да су у више од половине свих радова у којима је испитиван однос између активности процеса управљања људским ресурсима посматране финансијске перформансе (Boselie et al., 2005; Jiang et al., 2012). Међутим, финансијске перформансе у истраживањима из области управљања људским ресурсима су донекле проблематичне, јер на њих може утицати читав низ интерних и екстерних фактора који нису повезани са радном снагом (Boselie et al., 2005).

Имајући у виду празнине у литератури, пре свега домаћој, када је у питању управљање људским ресурсима у јавном сектору, као и потребу за унапређењем пословања организација које у оквиру њега послују, проистиче и **предмет** истраживања у докторској дисертацији, а то је испитивање утицаја одабраног сета активности процеса управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора, при чему су од медијаторних варијабли посматране организациона посвећеност и задовољство послом. Другим речима, испитиван је утицај одабраних активности управљања људским ресурсима на ниво посвећености и задовољства послом запослених, да би се, затим, испитао утицај наведених варијабли на перформансе које остварују, будући да ставови запослених у значајној мери детерминишу и њихово понашање. На овај начин, могуће је сагледати да ли између одабраних активности управљања људским ресурсима и перформанси које запослени остварују постоји повезаност.

Сходно дефинисаном предмету истраживања спроведено је емпиријско истраживање у коме је испитиван утицај појединих активности из домена управљања људским ресурсима у организацијама које послују у јавном сектору у Републици Србији на ставове и перформансе запослених. У оквиру сета одабраних активности чији се утицај испитивао на ставове запослених (организациона посвећеност и задовољство послом), а

потом и на перформансе запослених (самосталност, предузимљивост и квалитет сарадње) издвајају се: мотивисање запослених, обука запослених и дизајн посла.

Наведене три кључне активности најзаступљеније су у већини студија које су испитивале утицај активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених (Lepak et al., 2006; Jiang et al., 2012; Vermeeren, 2013; Dessler, 2015).

Мотивисаност запослених се сматра једним од најзначајнијих фактора који прави дистинкцију између успешних и мање успешних организација. Код савремених пословних организација доводи се у везу са свим функцијама у организацији и са непосредним радним окружењем. Основни модел мотивације је заснован на напору и учинку запосленог, задовољењу потреба и спољашњим (екстринзичним) и унутрашњим (интринзичним) наградама (Williams & Mohamed, 2010). Мотивација као концепт не би била одржива без упорности запослених, спремности запослених да уложе одређени напор и јасно дефинисаног правца куда они иду на путу остварења задатог циља (Mc Shane & Von Glinow, 2007). За разумевање појма мотивисаности, као и начина на који она утиче на перформансе запослених, неопходно је уважити димензије као што су: правац, интензитет и постојаност мотивације (Јанићијевић, 2008). У идеалним условима циљ сваког руководиоца би требало да буде стварање таквог пословног окружења у коме компетентни људи са високим нивоом ентузијазма и мотивисаности обављају одређене елементе процеса рада.

Обука запослених (којом запослени стичу нове вештине, знања и способности), такође, представља важну активност у оквиру процеса управљања људским ресурсима. Све већи број организација у овој активности препознаје и важан фактор своје конкурентности, те су, последично, улагања у обуку све већа и већа. Идеалним обукама запослених у организацијама сматрају се оне које истовремено задовољавају и потребе организације и потребе запослених.

Дизајн посла, такође, представља врло моћан инструмент за дијагностиковање и решавање многих практичних проблема у организацијама везаним за ставове и понашање запослених, из чега проистиче и његов значај, донекле занемарен у савременој пословној пракси. С тим у вези Грант (Grant) (2008) указује да већина менаџера у дизајнирању посла користи такав приступ који подразумева већу симплификацију активности и задатака које запослени обављају. Са друге стране, нису ретке ситуације када не постоје јасна

разграничења у садржају посла који запослени обављају, што доводи до конфликта у организацији и демотивисаности запослених.

Сходно формулисаном предмету истраживања, **основни циљ** истраживања у докторској дисертацији јесте идентификовање утицаја активности процеса управљања људским ресурсима (мотивисање, обука запослених и дизајн посла) на перформансе запослених (самосталност, предузимљивост и квалитет сарадње) у организацијама јавног сектора у Републици Србији, при чему се испитивао посредан утицај организационе посвећености запослених, као и њиховог задовољства послом.

Из овако постављеног општег циља дисертације проистичу и следећи специфични циљеви:

- да се утврди да ли одбрани сет активности које чине процес управљања људским ресурсима утиче на организациону посвећеност и задовољство послом;
- да ли организациона посвећеност и задовољством послом утичу на перформансе које запослени остварују;
- да се предложи сет мера за унапређење процеса управљања људским ресурсима у организацијама јавног сектора сходно резултатима емпиријског истраживања и
- да се пружи смернице менаџерима да пронађу ефикаснији систем управљања људским ресурсима, а све у циљу унапређења перформанси запослених.

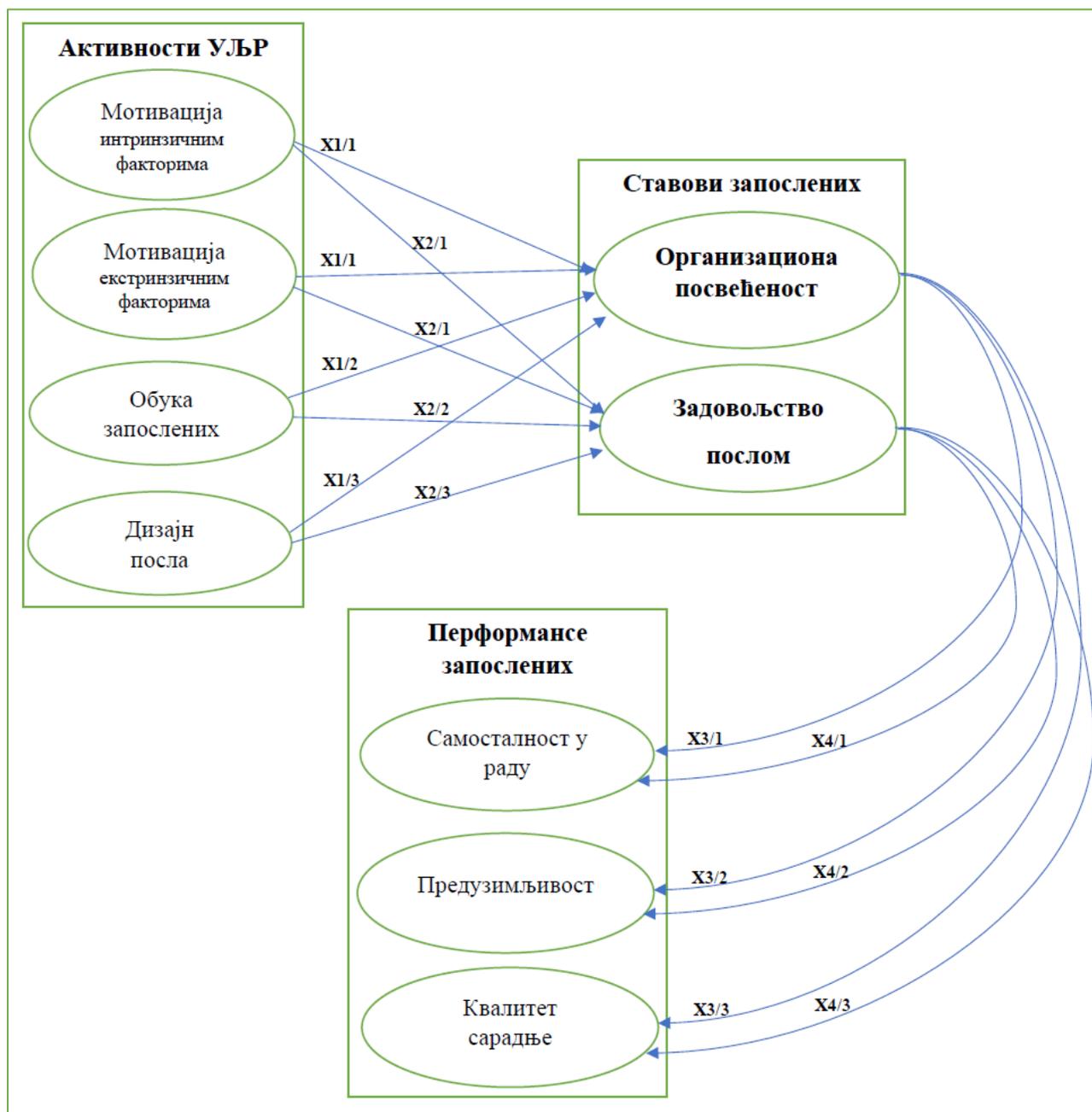
Сагласно предмету и постављеним циљевима истраживања, докторска дисертација полази од следећих хипотеза:

- **X1: Активности процеса управљања људским ресурсима имају позитиван, статистички значајан утицај на посвећеност запослених у организацијама јавног сектора.**
 - X1/1: Унутрашњи (интринзични) фактори мотивације запослених имају већи утицај на организациону посвећеност запослених, у односу на спољашње (екстринзичне) факторе мотивације.
 - X1/2: Програм обуке запослених у организацији има позитиван, статистички значајан утицај на организациону посвећеност запослених.

-
- X1/3: Дизајн посла има позитиван, статистички значајан утицај на организациону посвећеност запослених.
 - **X2: Активности процеса управљања људским ресурсима имају позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених у организацијама јавног сектора.**
 - X2/1: Унутрашњи (интринзични) фактори мотивације запослених имају већи утицај на задовољство послом, у односу на спољашње (екстринзичне) факторе мотивације.
 - X2/2: Програм обуке запослених у организацији има позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених.
 - X2/3: Дизајн посла има позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених.
 - **X3: Посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на перформансе које запослени остварују.**
 - X3/1: Организациона посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на ниво самосталности коју запослени испољавају.
 - X3/2: Организациона посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на предузимљивост.
 - X3/3: Организациона посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на квалитет сарадње коју запослени остварују.
 - **X4: Задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на перформансе које запослени остварују.**
 - X4/1: Задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на ниво самосталности коју запослени испољавају.
 - X4/2: Задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на предузимљивост запослених.
 - X4/3: Задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на квалитет сарадње коју запослени остварују.

Претходно речено, графички се може представити моделом истраживања (слика 1).

Слика 1. Графички приказ модела истраживања



Извор: Аутор

У складу са постављеним циљем и предметом истраживања, као и формулисаним основним научним хипотезама, у докторској дисертацији примењене су следеће научне методе:

- Метод дескрипције;
- Метод компарације;
- Метод синтезе;
- Модели вишеструке линеарне регресионе анализе и
- Модели факторске анализе.

За прикупљање података везаних за ставове запослених коришћени су упитници реномираних аутора Сектора (Sector) (1985), Мејера (Meyer) и Алена (Allen) (1991), односно Мејера, Алена и Смита (Smith) (1993), Мејера и Смита (2000) и Фрезатија (Frezatti) (2016). За испитивање утицаја мотивационих фактора (интринзичних и екстринзичних) на ставове запослених коришћен је Минесотин упитник задовољства послом (MSQ), који мери одређене аспекте задовољства послом кроз три димензије: интринзичне, екстринзичне и генерално задовољство послом.

Имајући у виду ограничења везана за употребу финансијских перформанси у области управљања људским ресурсима, предмет оцењивања у дисертацији јесу нефинансијске перформансе запослених у локалним самоуправама и јавним предузећима и то: самосталност, предузимљивост и квалитет сарадње коју запослени остварују. Упитник који је примењен за оцену наведених облика перформанси запослених креиран је на бази Приручника за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи који се примењује у пракси, а изграђен је применом анализе кључних компоненти.

Докторска дисертација се, поред увода и закључних разматрања, састоји од три дела, у којима се кроз примену различитих метода истраживања проучавао претходно дефинисани предмет истраживања.

Први део докторске дисертације под називом „Карактеристике јавног сектора“ је уводног карактера и у њему је анализиран теоријски оквир јавног сектора. Анализа је започета појмовним одређивањем јавног сектора, затим настављена упознавањем са карактеристикама и организацијом јавног сектора, с фокусом на анализи ефикасности

јавног сектора у различитим земљама почевши од земаља у развоју и транзиционих земаља, па све до развијених држава.

Упркос чињеници да су на теоријским приступима изграђени различити концепти, схватања и виђења улоге и значаја управљања људским ресурсима у организацијама, заједничко им је то да почивају на истом виђењу скупа активности које управљање људским ресурсима подразумева и да у њиховој основи постоји одређени механизам за који се не зна са сигурношћу како функционише. Отуда, посебна пажња је поклоњена анализи *Black box* модела управљања људским ресурсима. Такође, посебна пажња у овом делу дисертације посвећена је контексту у коме се спроводи управљање људским ресурсима. Наиме, организације које послују у јавном сектору су под великим утицајем институционалног контекста у којем је економска рационалност ретко главни критеријум при одређивању жељених перформанси. Ово је и разумљиво када се има у виду да је сврха њиховог пословања да служе јавном интересу, а не остваривању профита као што је то случај у приватном сектору. Другим речима, иако са појавом новог јавног управљања, јасна граница између јавног и приватног сектора све више бледи, у проучавању повезаности између управљања људским ресурсима и перформанси неопходно је уважавати специфичности јавног сектора и улоге управљања људским ресурсима у истом.

Већина раније спроведених истраживања о мотивацији кроз систем награђивања у систему пружања јавних услуга усредсређена је на чињеницу да запослени у јавном сектору више вреднују сопствене награде (интринзичне), а мање су склони спољашњим (екстринзичним) наградама, у поређењу са запосленима у приватном сектору (Wright, 2007). Награде представљају важан аспект мотивисања запослених и систем награђивања у организацијама чине две врсте награда, материјалне (директни и индиректни облици зарада) и нематеријалне (респект у радној средини, шансе за развој, изазови на радном месту) и друге.

Уколико се спољашњи (екстринзични) фактори мотивације не користе на прави начин, могу произвести негативне ефекте и демотивисати запослене. Материјални статус (новац) као један од главних спољашњих фактора мотивације не може бити довољан мотиватор, без унутрашњег доживљаја самоефикасности запосленог. Модел људских ресурса базира се на схватању да већина људи жели да обавља креативне и одговорне послове у којима се од њих очекује извесна иницијатива, те је стога важно је да сви

запослени имају једнаке шансе у остваривању својих циљева. Међутим, да ли се свима могу пружити подједнаке шансе за успех?

Препознавање способности запосленог и правилно каналисање у циљу побољшања његових перформанси може остварити позитиван ефекат на унутрашњу мотивацију запослених. Најзначајнији фактори унутрашње мотивације у организацијама јавног сектора су: брига организације за запослене, одсуство конфликта, флексибилно радно време, похвала за добро обављен посао, шанса за учењем, овлашћеност, комуникација и квалитетан однос са руководиоцем.

У скандинавским земљама попут Шведске, Норвешке, Данске, људи претендују да раде у јавном сектору јер осећају да им таква врста посла пружа сигурност, у њему обављају посао користан за друштво и пружају помоћ другим људима. Фактори попут високих прихода, могућности за промоцију и занимљивости посла су им мање важни, јер се подразумева да су они већ задовољени. Слична ситуација је и у земљама Централне и источне Европе (Мађарска, Чешка, Словенија, Бугарска, Русија). У земљама западне Европе, након сигурности посла, високи приходи су други мотивациони фактор који утиче на одлуку запослених да се запосле у јавном сектору.

У Литванији, примера ради, могућност за развој каријере није најважнији мотив који подстиче запослене да раде у јавном сектору, већ социјалне гаранције, боље накнаде, могућност самоактуализације (самоизражавања), успостављање добрих односа са колегама. Према истраживањима аутора Палидаукаите (2008) стиче се општи закључак да су у Литванији материјални мотиви важнији од жеље да се пружи добробит читавој друштвеној заједници, тј. запослени су више заинтересовани да задовоље сопствене интересе од интереса организације и друштва.

Транзиционе земље, попут Републике Србије имају успостављен другачији систем вредности који обликује културу и целокупно друштво, те ће у дисертацији бити испитано који мотивациони фактори (интринзични или екстринзични) имају највећи утицај на жељу запослених да се запосле у организацијама јавног сектора Републике Србије. Под претпоставком да су мотивациони подстицаји за запослене у организацијама јавног и приватног сектора различити, у контексту континуираних промена неопходно је истражити на који начин се мотивација запослених у систему пружања јавних услуга у организацијама јавног сектора у Републици Србији може стимулисати и подржати.

У оквиру **другог дела** докторске дисертације под називом „Однос управљања људским ресурсима, ставова и перформанси запослених“ детаљније су анализирани ставови запослених у организацијама који се односе на организациону посвећеност запослених и задовољство послом. У основи концепта, као и великог броја модела, налази се идеја да је став запослених медијатор између управљања људским ресурсима и перформанси запослених, те да кључну улогу у креирању жељеног става запослених имају запослени из оперативног менаџмента будући да им је додељен велики број улога и активности у имплементацији жељених активности људских ресурса. Од њих се очекује да жељене активности људских ресурса примене у пракси са циљем да утичу на ставове и понашања запослених. У циљу тестирања постављених хипотеза најпре је испитиван утицај активности управљања људским ресурсима на ставове запослених и то: утицај мотивисања запослених на организациону посвећеност, као и на задовољство послом, утицај обуке на организациону посвећеност и задовољство послом и утицај дизајна посла на организациону посвећеност и задовољство послом. У наредном кораку је испитан утицај организационе посвећености и задовољства послом на перформансе које запослени остварују (самосталност, предузимљивост, квалитет сарадње).

Иако постоје значајни емпиријски докази у прилог постојања слабе повезаности управљања људским ресурсима и перформанси, у академским и стручним круговима још увек нема консензуса у погледу механизма кроз које управљање људским ресурсима утиче на перформансе. У том контексту, у изучавању повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених потребно је поћи од анализе различитих теорија. Стога, у овом делу дисертације представљени су најпознатији теоријски приступи повезаности управљања људским ресурсима и перформанси: *outside in*, ресурсни приступ и приступ заснован на сагледавању односа способности, мотивације, могућности (АМО приступ). Разноврсност и мултидимензионални карактер циљева организација које послују у јавном сектору, као и њихова међусобна супротстављеност, утичу на то да се посебна пажња поклони мултидимензионалној перспективи изучавања ове проблематике, као и на начин њиховог изражавања и мерења. Приликом изучавања повезаности између управљања људским ресурсима и перформанси запослених, неопходно је уважавати разлике између јавног и приватног сектора. Као и свака теорија и овај концепт има својих

ограничења и лимита. Отуда, у његовом разумевању неопходно је сагледати и критике усмерене на његову валидност и могућност примене у реалним условима.

У **трећем делу** приказани су резултати оригиналног емпиријског истраживања утицаја активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији. У оквиру методологије истраживања, представљени су изабрани узорак и извори података. Предмет посебне анализе у овом делу дисертације јесте факторска анализа која је коришћена за верификацију валидности упитника који су коришћени у истраживању. Интерсекторско истраживање је спроведено на примеру јединица локалних самоуправа и јавних предузећа у Републици Србији.

За потребе прикупљања података развијен је *on line* упитник, који су испитаници попуњавали у одређеном временском периоду. Испитивањем различитих субјеката (у истраживање су укључени запослени из различитих организационих јединица и нивоа у локалним самоуправама, јавним и јавно комуналним предузећима), не само да је омогућен јасан увид у постојање разлике између жељеног, стварног и перципираног управљања људским ресурсима, као и идентификовање кључних активности управљања људским ресурсима које утичу на унапређење перформанси запослених у организацијама у јавном сектору у Републици Србији, већ је истовремено избегнут и проблем пристрасности који се јавља у истраживањима прикупљањем података само из једног извора. На крају дисертације добијени резултати су дискутовани с аспекта прихватања или одбацивања формулисаних хипотеза на којима се заснива дисертација и дате су препоруке за унапређење система управљања људским ресурсима у јавном сектору у Републици Србији. Истраживање улоге и утицаја управљања људским ресурсима на побољшање перформанси запослених у организацијама у јавном сектору до сада није било предмет значајнијих истраживања у Републици Србији. Од истраживачке активности везане за овај рад очекује се да дође до релевантних закључака у вези начина на који: 1) кључне активности управљања људским ресурсима (мотивисање запослених, спровођење програма обуке запослених, дизајн посла (јасна разграничења дужности и одговорности запослених садржаних у описима послова)) утичу на ставове запослених у организацијама које послују у јавном сектору у Републици Србији и 2) ставови запослених (организациона посвећеност и задовољство послом) у систему пружања јавних услуга утичу на њихове перформансе.

Примена резултата докторске дисертације и њен допринос огледају се у корисности детаљног изучавања утицаја управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама у јавном сектору. Резултати теоријско-методолошке анализе треба да допринесу бољем разумевању везе између управљања људским ресурсима и перформанси запослених у организацијама које послују у јавном сектору у Републици Србији.

Научни допринос докторске дисертације огледа се у развоју адекватног економетријског модела који демонстрира утицај независних варијабли (одабрани сет активности управљања људским ресурсима) на зависну варијаблу (перформансе запослених). У домаћој литератури не постоје економетријски модели засновани на мултилинеарној регресији који описују утицај и ефекте активности управљања људских ресурса на перформансе запослених. Отуда, ово истраживање пружа значајан допринос обогаћивању научне базе. Идентификовани модел ће помоћи, не само у идентификовању кључних активности управљања људским ресурсима у јавним предузећима и локалним самоуправама у Републици Србији, већ ће послужити и као основ за даља изучавања ове проблематике, нарочито применом вишеструке линеарне регресионе анализе и моделирања структуралних једначина.

Практични значај рада огледа се у чињеници да у пракси мали број организација јавног сектора у Републици Србији има довољно добро дефинисан систем управљања људским ресурсима, те би налази и закључци из ове дисертације требало да послуже менаџерима за људске ресурсе да креирају адекватне системе управљања људским ресурсима у јавном сектору. Такође, поједине инструменте за прикупљање података, који су развијени и примењени у дисертацији (упитници), моћи ће да користе менаџери људских ресурса како би дефинисали адекватне стратегије управљања, односно спроводили корективне мере из области управљања људским ресурсима у циљу унапређења перформанси запослених у локалним самоуправама и јавним предузећима у Републици Србији.

Први део

КАРАКТЕРИСТИКЕ ЈАВНОГ СЕКТОРА

1. Дефинисање, карактеристике и организација јавног сектора

О томе шта се подразумева под јавним сектором не постоји јединствено гледиште. То уједно говори о његовој комплексности, али и о великом интересовању стручне и академске јавности за њега. Као последица тога у литератури се може пронаћи мноштво дефиниција овог појма.

Тако, према Међународном одбору за стандарде рачуноводства у јавном сектору (2010, 2017) јавни сектор подразумева „секторе, подсекторе управе, јединице локалне самоуправе, регулаторна тела и државна предузећа“, односно „националне, регионалне, покрајинске и локалне владе, повезане државне ентитете, као и међународне организације“.

Често цитирана дефиниција јавног сектора јесте и да јавни сектор представља општи ниво државе и јавне корпорације (System of National Accounts - SNA, 2008).

Према Закону о буџетском систему Републике Србије јавни сектор обухвата општи ниво државе, као и нефинансијска предузећа под контролом државе (јавна предузећа) која се примарно баве комерцијалним активностима (Закон о буџетском систему „Сл. Гласник РС“, бр. 95/2018).

У литератури се могу често наћи и дефиниције према којима јавни сектор обухвата и приватне, нефинансијске и непрофитне организације, као што су организације из области здравствене заштите, образовања, универзитетске установе, као и волонтерске организације (Paunović et al., 2002, American Institute of Certified Public Accountants – AICPA, 2018, Government Finance Statistics Manual – GSF, 2014).

Аутори попут Линерта (Lienert) (2009) и Штиглица (Stiglitz) (2004) акценат стављају на функције које се обављају у самим предузећима, а у циљу задовољавања јавних потреба, при томе не правећи разлику у погледу правне форме носиоца тих активности, као ни извора финансирања и њихове правне форме.

Анализа претходно реченог упућује на закључак да се у дефинисању јавног сектора у основи могу идентификовати три приступа: правни, функционални и финансијски.

Правни приступ детерминисања јавног сектора ставља нагласак на томе да јавни сектор обухвата државне институционалне јединице и организације. У основи овог приступа јесте да се овим институцијама и организацијама управља путем јавног права.

Други приступ је *функционални приступ* будући да је акценат на функцијама и активностима које различити ентитети треба да обаве и реализују, како би се задовољиле јавне потребе, при томе не водећи рачуна о изворима финансирања.

Укључивање у дефинисање јавног сектора и непрофитних и приватних организација које се баве задовољавањем јавних потреба и које се финансирају из јавних извора упућује на могућу диференцијацију и трећег такозваног *финансијског приступа дефинисању јавног сектора*. У односу на правни приступ где је акценат на разликовању ентитета и организација према титулару власништва, у трећем приступу акценат је на изворима финансирања. Дакле, према овом приступу сви ентитети и организације, које се финансирају из јавних извора ради задовољавања јавних потреба спадају у јавни сектор.

Различите дефиниције и приступи у појмовном одређивању јавног сектора јасно упућују на његову комплексност и сложеност како у погледу броја и разноврсности ентитета и организација, тако и у погледу његовог организовања, функционисања и на самом крају и финансирања.

Независно од чињенице да не постоји јединствена дефиниција и приступ у дефинисању јавног сектора, међу ауторима постоји више-мање јасан консензус у погледу улоге коју јавни сектор има, а чије сагледавање и разумевање, свакако, доприноси бољем разумевању суштине његовог функционисања. Консензус који постижу одређени аутори у својим истраживањима везан је за следеће улоге јавног сектора (Dollar, 2002; O'Donnel, 2004; Hanushek & Woessmann, 2007; Todaro & Smith, 2014; Frank et al., 2000):

- смањење сиромаштва грађана кроз област социјалне и здравствене заштите;

- обезбеђење једнакости свих грађана пред законом ради достизања владавине права;
- унапређење квалитета образовања кроз инвестирање у савремене образовне програме;
- мерење вредности индикатора квалитета живота грађана;
- реализација развојних пројеката ради постизања бројних циљева: научних, образовних, безбедоносних, еколошких, културних, популационих;
- стварање предуслова за дугорочан и стабилан привредни развој;
- смањење разлика у економском развоју региона;
- одржавање и унапређење пољопривредне производње;
- подстицање иновација и нових технологија и
- заштита и унапређење животне средине.

Разумевању суштине јавног сектора доприноси и сагледавање односа овог појма са појмовима *јавна управа*¹ и *државни сектор* који се често користе као синоними за јавни сектор. Када је реч о појму *јавне управе* може се рећи да она обухвата државне органе, посебне организације, јавне агенције, друга регулаторна тела и субјекте чији је задатак вршење одређених управних послова.² Њен најважнији задатак јесте решавање конкретних проблема и обезбеђивање услуга грађанима. Стога, пажња бројних истраживача јавне управе била је усмерена на анализу практичних (јавних политика), механизме доношења одлука, њихово спровођење и мерење ефеката. Са друге стране, појам *државни сектор*, према терминологији Међународног Монетарног Фонда којом се дефинишу појмови државних финансија (*Government Finance Statistics Manual - GSF, 2014*), сматра се сектором опште државе. Као део јавног сектора обухвата све државне јединице чија је примарна улога вршење државних функција (извршне, законодавне и судске). Из наведеног проистиче да је јавни сектор шири појам од „државног сектора“ и

¹ Међу првим земљама које су увеле појам државне управе су Француска и Немачка, док се у Великој Британији уместо овог израза користи израз „јавно управљање“ (енгл. *Public management*).

² Државна управа према Закону о државној управи Републике Србије представља део извршне власти и чине је министарства, органи управе у саставу министарства и посебне организације. Рад њених органа је под надзором Владе. Влада надзире рад органа државне управе, усмерава органе државне управе у спровођењу политике и извршавању закона и других општих аката и усклађује њихов рад.

као такав обухвата: општи ниво државе, нефинансијска јавна предузећа и јавне финансијске институције. Разлог зашто се ова два термина често поистовећују је што је централна власт у одређеној држави саставна компонента јавног сектора.

Уколико се, пак, упореде појмови *јавна управа* и *државна управа*, треба истаћи да појам *јавне управе* има свеобухватније значење од појма *државне управе* јер поред органа државне управе обухвата и органе који имају јавна овлашћења (управни органи локалне самоуправе и територијалне јединице, јавна предузећа и установе).

Разумевању суштине јавног сектора, такође, доприноси сагледавање његових карактеристика, које се, опет, боље разумеју уколико се упореде карактеристике јавног и приватног сектора (Воупне, 2002). Већина аутора се слаже да се предузећа јавног и приватног сектора разликују, пре свега, у погледу *власништва* (Raineu et al., 1976). Тако, предузећа приватног сектора могу бити у власништву предузетника или акционара, власника командитних, ортачких друштава, као и друштава са ограниченом одговорношћу, док су предузећа јавног сектора у власништву свих грађана и државе.

Предузећа јавног и приватног сектора разликују се и по *оријентацији*. Приватни сектор је оријентисан на профит и суочен са веома конкурентним и променљивим тржишним окружењем, док је јавни сектор усмерен на пружање бројних услуга грађанима како би њихове потребе биле задовољене.

Следећа разлика везана је за *врсте предузећа* које чине јавни и приватни сектор. Најчешће врсте предузећа које чине јавни сектор су јавна предузећа и јавне финансијске институције. За разлику од предузећа која чине јавни сектор и која су углавном монополског типа, постоји већи број организационих форми када је реч о приватном сектору, као што су: друштво са ограниченом одговорношћу, акционарско друштво, командитно друштво. Које ће врсте предузећа чинити јавни сектор зависи од различитих фактора од којих су посебно значајни ниво децентрализације и фискалне централизације.

Разлика између приватног и јавног сектора везана је и за *начин финансирања*. За разлику од приватног сектора, чија се средства за финансирање обезбеђују из интерних (сопствена новчана средства, средства од нераспоређене добити или од продаје имовине) и екстерних извора (различити видови задуживања-кредити банака и других финансијских институција), јавни сектор се финансира углавном порезима, а не новчаним накнадама које плаћају директно купци (Niskane, 1971).

Већина јавних предузећа разликује се од приватних и по томе што не *функционишу* на слободном и конкурентном тржишту, већ у оквиру терцијарног сектора услуга уз одсуство тржишта. Одређена врста аргумента која иде у прилог томе да јавна предузећа не треба да функционишу на конкурентном тржишту произилази из идеје да тржиште има ограничен капацитет за решавање проблема који захтевају јавну интервенцију.

Стабилност пословања је следећа одлика по којој се предузећа јавног сектора разликују од оних из приватног. Наиме, јавни сектор мање је подложен променама окружења у односу на приватни, те се отуда његов организациони систем чини стабилнијим у поређењу са приватним сектором.

Међутим, са друге стране, искуство је показало да су предузећа јавног сектора у поређењу са приватним мање ефикасна. Објашњење мање *ефикасности* ових предузећа огледа се у бирократском понашању, постојању буџетског ограничења и субвенционисања јавних предузећа која послују са губицима, процедурама у процесу јавних набавки које су праћене повећањем трошкова, кадровским ограничењима, технолошком застарелошћу јавног сектора (Stiglic, 2004).

Предузећа јавног и приватног сектора разликују се и према *одговорности* за своје пословање. Примера ради, за разлику од акционарских друштава, која су одговорна управном одбору постављеном од стране акционара, руководства јавних предузећа су одговорна онима који су их изабрали. Она подлежу обавези да подносе извештај о извршењу те одговорности, као и да је континуирано прате, како не би подлежали санкцијама за њено неизвршење.

Дакле, приоритетни циљ предузећа која послују у оквиру јавног сектора је да пружају услуге *грађанима као крајњим корисницима*, те се од њих и очекује висок степен одговорности.

Све претходно речно имплицира да се специфичност јавног сектора огледа и у начину и комплексности његовог организовања. Отуда, сагледавање његове структуре у смислу анализе и разумевања врста институционалних јединица и организација које га чине, такође, доприноси разумевању суштине јавног сектора. Комплексност разматрања овог питања произилази и из чињенице да различите државе имају различита друштвена уређења, те различите законе и нивое фискалне и институционалне децентрализације, што утиче на формирање различитих форми предузећа јавног сектора у тим земљама (Litvak et

al., 1997), а тиме и на саму организацију јавног сектора. Једноставније речено, која предузећа ће бити инкорпорирана у јавни сектор искључиво зависи од одредби дефинисаних националним законодавним оквиром³.

Посматрано у светским оквирима, у одређивању структуре јавног сектора често се користи Приручник за статистику државних финансија Међународног монетарног фонда (Government Finance Statistics Manual-GSF, 2001), према коме „јавни сектор, поред јединица општег нивоа државе, обухвата и све институционалне јединице које јединице општег нивоа државе директно или индиректно контролишу“ (слика 2).

Слика 2. Организација јавног сектора



Извор: Government Finance Statistics Manual (2001). International Monetary Fund, p. 101.

³ Структуру јавног сектора Републике Србије у складу са законом (Закон о умањењу нето прихода лица у јавном сектору, „Сл.гласник РС“, бр.108/13) чине: директни и индиректни буџетски корисници Републике Србије, аутономне покрајине и локалне самоуправе, Народна банка Србије, јавне агенције основане у складу са законом, укључујући све регулаторне и надзорне институције, комисије, заводе, фондове, савете и друге субјекте, чији је оснивач Република Србија.

Према методологији Међународног монетарног фонда којом се дефинишу појмови државних финансија, „општи ниво државе обухвата све јединице којима је примарна улога извршавање државних функција (извршне, законодавне и судске), затим, спровођење јавних политика, пружање нетржишних услуга и прерасподела дохотка и имовине, а које се најчешће финансирају фискалним и парафискалним наметима, попут пореза и накнада“ (A Manual on Government Finance Statistics, 1986). У оквиру Сектора општег нивоа државе могу се издвојити значајни подсектори и то: централни ниво државе, регионални ниво државе, локални ниво државе и фондови социјалног осигурања.

Други сегмент јавног сектора чине јавна предузећа. Као што слика 2 приказује, у *јавна предузећа*⁴ спадају *јавне финансијске институције* и *јавна нефинансијска предузећа*. *Јавне финансијске институције* обављају послове посредовања у оквиру платног промета. Представници ових институција су *Централна банка* (јавне монетарне институције) која управља девизним курсом, девизним резервама, спроводи монетарну политику и врши контролу над важним аспектима финансијског система (контрола банака и других финансијских институција), *депозитне институције осим Централне банке* и *остале финансијске институције* (јавне немонетарне финансијске институције). *Депозитне институције осим централне банке* су јавне монетарне институције чији рад контролише држава. Овакве институције могу бити финансијске институције и квази-институције чија је основна делатност финансијско посредовање. Њихове обавезе могу бити у облику депозита или финансијских инструмената који су блиски супститути депозита. *Остале финансијске институције* могу бити *корпорације за осигурање*, које као носиоци ризика омогућавају његов трансфер са појединачних субјеката, физичких и правних лица на осигуравајуће компаније, и *пензиони фондови*, који представљају специфичне врсте институција које се баве осигурањем живота грађана. *Пензиони фондови* могу бити приватни и јавни. У појединим државама постоји могућност уплате средстава и у *државни* и у *приватни (добровољни) пензиони фонд*.

Јавна нефинансијска предузећа укључују све нефинансијске институције које држава контролише. Такве институције обављају некомерцијалне активности и обезбеђују

⁴ Јавно предузеће је у нашим условима дефинисано као „предузеће које обавља делатност од општег интереса, а које оснива Република Србија, аутономна покрајина или јединица локалне самоуправе.“ (Закон о јавним предузећима, „Службени гласник РС“, бр. 15/2016, члан 3.).

добра и услуге по нижим ценама за категорије становништва нижег социјалног статуса (примера ради ниже цене електричне енергије).

Постојање великог броја дефиниција и тумачења појма јавног сектора јасно упућује на његову комплексност и сложеност, како у погледу броја и разноврсности ентитета тако и организација која га конституишу. Отуда, за његово право разумевање неопходно је разумети улоге које он обавља у друштву и принципе на којима почива пословање и функционисање његових конститутивних елемената, као и самог система у целини. Свакако када се сагледавају ови аспекти јавног сектора не сме се пренебрегнути и чињеница контекста (карактеристика друштва и државе) у коме он егзистира.

2. Ефикасност јавног сектора – карактеристике и значај

Када се говори о ефикасности јавног сектора треба правити разлику између ефикасности на макро (макроефикасност), микро нивоу (микроефикасност) и на нивоу процеса трансформације улазних у излазне варијабле (производна ефикасност). Макроефикасност и микроефикасност представљају два облика алокативне ефикасности. На макро нивоу ефикасност се унапређује мерама које спречавају да дође до експлозије јавних расхода (статичка ефикасност) и координацијом са циљевима економске политике (динамичка ефикасност). На микро нивоу, ефикасност се односи на адекватан избор између различитих мера како би се произвела иста количина финалног производа са најмањом количином улазних варијабли (енгл. *Input efficiency*) или на производњу максималне количине производа са задатом количином улазних варијабли (енгл. *Output efficiency*), чиме се унапређује производна ефикасност (Tanzi, 2005).

Већ је раније истакнуто да је мања ефикасност (рационална употреба расположивих ресурса) или прецизније речено неефикасност битна одлика по којој се предузећа јавног сектора разликују у односу на приватна. Другим речима, услуге које јавни сектор пружа често не задовољавају потребе њихових корисника, у смислу односа цена-квалитет. Наравно, ову констатацију не треба генерализовати, будући да се у свету могу наћи државе у којима предузећа јавног сектора постижу изузетну ефикасност. Дobar пример томе јесте Сингапур где је талас реформи јавног сектора настављен иницијативом која је за циљ имала побољшање изградње капацитета јавног сектора како би се створило

окурење у којем ће висококвалитетне услуге олакшати процес спровођења промена. Међутим, чешћи су примери неефикасног јавног сектора. У литератури се наводе бројни разлози те неефикасности. Најчешће се то оправдава предимензионираношћу и нерентабилношћу јавног сектора који генеришу појаву буџетског дефицита и висок спољни дуг, нерентабилним пословањем јавних предузећа насталим као последица монополског и олигополског карактера јавног сектора, некомпатибилношћу квалитета услуга јавног сектора са порастом њихових цена, континуираним упумпавањем новца у јавни сектор које не доводи до побољшања квалитета јавних услуга (Ристић, 2011).

Питање ефикасности јавног сектора је веома значајно питање за сваку земљу тим пре што се цео двадесети век означава као век раста јавног сектора. Нажалост, бројна емпиријска истраживања⁵ нису успела да пронађу корелацију између раста државне потрошње (еквивалента раста јавног сектора) и друштвеног благостања. Шта више, истраживања указују на обратну везу између развијености друштва и раста потрошње јавног сектора. Дobar пример томе јесте Велика Британија, која је спровела концепт Новог јавног менаџмента, у којој се са повећањем друштвеног благостања смањује удео јавних издатака у бруто друштвеном производу земље (Government at Glance, 2011).

Оно што је извесно то је да богатије земље имају већи ниво јавне потрошње у односу на земље у развоју⁶ и у транзицији, јер преузимају све већу бригу за задовољавање друштвених потреба, али је учешће јавних издатака у бруто друштвеном производу мање, те јавни издаци мање ометају привредни раст. Анализа перформанси јавног сектора транзиционих, посттранзиционих земаља управо сведочи у прилог претходно поменутој тези, јер показује да посттранзиционе земље (земље које су постале чланице Европске уније) имају просечне вредности перформанси јавног сектора, док транзиционе земље (претежно балканске земље), имају исподпросечне вредности перформанси јавног сектора. О успешно завршеном процесу транзиције сведоче индикатори посттранзиционих земаља који су на нивоу просека земаља Европске уније. Међутим, сиромашне посттранзиционе земље (Румунија и Бугарска) нису достигле ниво ефикасности јавног сектора европских

⁵ Видети у Tanzi, V. (2005). The economic role of the state in XXI century, *Cato Journals*, fall, pp. 622-624.

⁶ Видети у Government at Glance, 2011.

земаља, што јасно указује на чињеницу да сиромашне земље имају неефикаснији јавни сектор.

У ситуацији када се велики број држава суочава са проблемима ниске, па чак и негативне стопе привредног раста мерене кроз стопу бруто друштвеног производа, односно великим буџетским дефицитима као последице високих јавних дугова, са једне и неадекватним услугама које предузећа јавног сектора испоручују крајњим корисницима (грађанима) и које као такве не задовољавају потребе грађана, са друге стране, питање ефикасности јавног сектора је од круцијалног значаја. Другим речима, тежња ка повећању ефикасности јавног сектора представља један од круцијалних циљева у управљању јавним сектором. Наиме, грађани као финансијери и власници предузећа јавног сектора очекују да се она одговорно понашају, што у крајњој инстанци подразумева ефикасно пословање. Високи јавни расходи морају да се надокнаде растом пореза који плаћају грађани, што подразумева да ће им мањи део дохотка бити расположив за потрошњу. То уједно негативно утиче на текући економски раст, а тиме и на будући ниво дохотка. Отуда, двострука негативна последица неефикасности јавног сектора (Minford & Wang, 2011).

Унапређењем ефикасности јавног сектора оствариће се, са једне стране уштеда у буџету, јер ће се мање јавних средстава трошити на њене расходе, а са друге стране грађанима ће се испоручивати квалитетнија услуга. Истовремено, део средстава који ће се уштедети том приликом преусмериће се на инвестиције које ће допринети акцелерирању привредног раста и унапређењу друштвеног благостања. За земље са ниском ефикасношћу јавног сектора важно је да ће кроз примену различитих подстицајних мера и њихове оптималне комбинације, почев од подстицања конкуренције и спровођења приватизације у сектору пружања услуга грађанима, давања концесија, све до смањења државних интервенција, моћи да унапреде ефикасност предузећа јавног сектора. Стога је важно идентификовати узроке ниске ефикасности јавног сектора и дефинисати адекватне стратегије и политике њеног редуковања, при чему се под ефикасношћу јавног сектора подразумева однос између уложених средстава и добијених резултата. Јавни сектор је ефикаснији што је квалитет јавних услуга које се испоручују грађанима већи, а њихова цена изражена фискалним издацима за њу нижа и обратно.

Питање ефикасности јавног сектора не би било комплетно сагледано уколико се не би уважила чињеница да јавни сектор у различитим државама има различите улоге, те да

од тих улога зависи и величина јавног сектора, што имплицира да је његова ефикасност⁷ детерминисана његовом величином. С обзиром на то да не постоји оптимална величина јавног сектора за све земље (Веселиновић, 2014), то значи да не постоји ни универзални рецепт (решење), већ је неопходно да свака земља сходно својим потребама одреди оптимални ниво јавног сектора, те стога и његову ефикасност. Ипак, одређена поређења могу бити корисна у детерминисању евентуалних реформи јавног сектора. У том смислу, корисно је сагледати просечну ефикасност јавног сектора у земљама Европске Уније мерену кроз индикатор удела расхода државе у бруто друштвеном производу. Наиме, према подацима Еуростата, за 2017. годину удео расхода државе у бруто друштвеном производу износио је око 36%, док је у Републици Србији тај проценат био значајно већи, око 48%. Овај показатељ, са једне стране, јасно указује на значајну улогу државе кроз институције социјалне државе, али и на нерационално трошење јавних средстава. У прилог овом другом сведочи истраживање по коме се тренутни ниво јавних услуга може пружити са значајно нижом јавном потрошњом, те да би у том случају удео државних расхода у бруто друштвеном производу уместо садашњих 48,3%, износио свега 33,7% (Ловре & Јотић, 2016). Према томе, закључује се да је јавни сектор у Републици Србији предимензиониран и скуп. Сличан закључак може се извести и на основу анализе осталих индикатора ефикасности који су знатно испод просека земаља Европске уније, а најчешће и испод просека земаља Централне и Источне Европе (Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији, 2018).

Све претходно речено наводи на закључак о неопходности спровођења одговарајућих реформи у Републици Србији.

⁷ Најчешћи индикатор који се користи за приказивање величине јавног сектора, односно величине државе и њених фискалних активности, јесте удео расхода државе у бруто друштвеном производу. Поред овог индикатора у анализи често се користе индикатор фискалних давања, као и индикатор који представља однос између количине јавних добара и квалитета јавних услуга.

3. Управљање људским ресурсима у јавном сектору

Упркос чињеници да се дебата о значају управљања људским ресурсима (УЉР) води још од средине 20. века, тачније од када је почела расправа о доприносу менаџера људских ресурса остваривању перформанси организације⁸, још током 19. века поједине „просветљене индустријске“ компаније у САД и Европи су запошљавале службенике чија је улога била да се старају о добробити запослених. Током двадесетих и тридесетих година 20. века компаније су запошљавале службенике рада, који су се бавили платама, одсуствовањем запослених, запошљавањем и отпуштањем. До краја четрдесетих година функција управљање радом и заштита на раду интегрисана је под називом „кадровске администрације“ (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010). Како се важност људи за успех предузећа све више препознавала током седамдесетих и осамдесетих, кадровска функција постала је функција „управљања особљем“ и на крају „управљања људским ресурсима“ (Coyle-Shapiro et al., 2013). Тачније, почетком осамдесетих година 20. века академска и стручна јавност почеле су да се фокусирају на разлику између кадровске функције и функције управљања људским ресурсима (Paauwe, 2009) и проучавање доприноса појединих активности и процеса управљања људских ресурса у остваривању перформанси организације (системски приступ⁹), али не ограничавајући се само на финансијске¹⁰, односно квантитативне показатеље, већ уважавајући и немерљиве аспекте битисања организације, као што су квалитет и коректност пружања услуга, што је посебно важно када је у питању јавни сектор.

У даљем тексту биће више речи о: концепту управљања људским ресурсима, *Black box* моделу управљања људским ресурсима, контексту јавног сектора, као и о критикама и контроверзама управљања људским ресурсима у јавном сектору.

⁸ 1954. године Drucker је указивао да су менаџери људских ресурса забринути због „своје неспособности да докажу свој допринос предузећу“ (видети у Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Allen, M. R. (2004). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *CARHS Working Paper Series*, 06).

⁹ О системском приступу управљања људским ресурсима биће више речи на наредним странама ове дисертације.

¹⁰ Упркос чињеници да је сагледавање доприноса управљања људским ресурсима перформансама организације из перспективе трошкова или профита сувише узак приступ јер претпоставља да је финансијски учинак једини и крајњи циљ управљања људским ресурсима, истраживања Линга и сарадника (2012) показују да је преко половине студија, од 2003. године па на овамо, фокусирано на финансијске показатеље.

3.1. Концепт управљања људским ресурсима

Организације су давно препознале чињеницу да људи могу да буду извор конкурентске предности.¹¹ Наиме, будући да се савремени привредни амбијент одликује брзим и перманентним променама, дошло је до промене фокуса са опипљивих инпута на знање. У таквим условима људи постају један од најважнијих фактора који пружа флексибилност и прилагодљивост организацијама (Khatri, 1999). Отуда, Рандл (Rundle) (1997) истиче да треба имати на уму да су људи, а не организација, адаптивни механизам у одређивању како ће фирма одговорити на конкурентско окружење.

У савременим условима пословања знање постаје највреднији облик друштвеног богатства. У таквом амбијенту креира се нова економија, економија знања, за коју премисе и принципи конвенционалне економије губе на валидности (Тамиловић & Вујић, 2007). Конкурентска позиција организације сада зависи, не само од цене, квалитета и ширине асортимана постојећих производа и услуга, већ и од брзине којом она може да уведе нове креације. Све већа способност конкурената да имитирају и побољшавају производе конкурената скраћује животни циклус производа, с једне, али и период материјализације иновација на облик тржишне вредности, с друге стране. Поред тога, трансферзални карактер технологије и различите персоналности модерних купаца су драматично проширили пословне хоризонте с једне, и додатно повећали степен рањивости стечене конкурентске предности, с друге стране. Отуда, у циљу јачања дистинктивних предности, које ће се на тржишту преточити у повећану преференцију за производима и услугама и успешној адаптацији дешавањима у пословном окружењу (Радивојевић и сарадници, 2007), организације континуирано спроводе промене и развијају и унапређују своје људске потенцијале јер у економији знања, запослени са својим знањима, вештинама и способностима представљају кључни ресурс за остваривање одрживе конкурентске предности.

У овом контексту Рајт (Wright) и Снел (Snell) (1991) истичу да ефикасно распоређивање и управљање људским ресурсима унутар организација представља моћан

¹¹ Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Boston: Harvard Business School Press.

алат за реаговање у сложеним и турбулентним окружењима и постизање врхунских организационих резултата.

У академским круговима преовладава мишљење да је управљање људским ресурсима комплексније него управљање технологијом или капиталом, истичући да су оне организације које су научиле како ефикасно да управљају својим људским капиталом дуго имале предност, јер је ефективно стицање и развој људских ресурса напорно и траје дуже (Lado & Wilson, 1994).

Креирање конкурентских предности кроз људске ресурсе захтева да се посебна пажња поклони разумевању самог концепта управљања људским ресурсима (Kazlauskaitė & Vuciuniene, 2008). Први корак у томе подразумева појмовно одређивање синтагме управљање људским ресурсима и одговор на питање шта је у ствари управљање људским ресурсима?

Преглед литературе указује на то да не постоји јединствена и опште прихваћена дефиниција. У најширем смислу, синтагма управљање људским ресурсима се користи као генерички термин за описивање било којег приступа управљању људима (Vermeeren, 2014). Често цитирана дефиниција јесте дефиниција коју су изнели Хелригел (Hellriegel) и сарадници (2009) према којој „управљање људским ресурсима представља процес анализе и управљања људским ресурсима у организацији на начин да се остваре стратегијски циљеви организације“ или дефиниција представљена од стране Деслера (2007) према којој „управљање људским ресурсима представља политике и праксе људских ресурса на управљачкој позицији усмерене на регрутовање, скрининг, обуку и развој каријере запослених у организацији“. Сличну дефиницију представили су и Ное и сарадници (2010) који истичу да се управљање људским ресурсима односи на политике, праксе и системе који утичу на понашање, ставове и рад запослених. Армстронг (Armstrong) (2011) наводи да је то стратешки, интегрисани и кохерентан приступ запошљавању, развоју и добробити људи који раде у организацијама, док Боксал и Пјурсел (2011) управљање људским ресурсима представљају као процес који се састоји из низа активности које се односе на управљање односима са запосленима у организацији. Често коришћена дефиниција јесте и она коју су дали Бир (Beer) и сарадници (1984), а која у фокус ставља радни однос. Они, наиме, дефинишу управљање људским ресурсима као „све одлуке менаџмента које утичу на природу односа између организације и запослених“.

Заједничко свим претходно наведеним дефиницијама јесте то да се фокусирају на стратегијску компоненту управљања људским ресурсима и третирају га у контексту процеса управљања.

Међутим, у литератури су у одређеним истраживањима присутне и дефиниције које указују на макро перспективу управљања људским ресурсима, тј. на управљање људским ресурсима у форми колективног односа између менаџмента и запослених (Пецикоза, 2014). Таква перспектива запажа се у дефиницијама које се фокусирају на циљеве и исходе функције управљања људским ресурсима и које оперишу терминима који се односи на појмове, као што су: развој људских ресурса, унапређење људских ресурса, каријерно вођење и слично (Pranit, 2010). На овај начин схваћено управљање људским ресурсима представља јединствену филозофију која акценат ставља на организационе активности оријентисане ка запосленима које су ефикасније од традиционалног управљања кадровима.

Анализа претходно изнетих дефиниција указује на непостојање прецизне дефиниције управљања људским ресурсима. Полазећи од тога како је концепт људски ресурси састављен, тј. да се термин *људски* односи на радни однос између послодавца и запосленог, термин *ресурс* на запослене као извор конкурентских предности, а *управљање* на активности менаџмента ка инспирисању и мотивисању запослених да испоље жељено понашање у складу са интересима и циљевима организације, Босиле (2002) је дао једну од прецизнијих дефиниција која гласи: „Управљање људским ресурсима представља управљачке одлуке повезане са политикама и праксама које заједно обликују радни однос и усмерене су на постизање индивидуалних, организационих и друштвених циљева“. Мада је и ова дефиниција прилично уопштена, она ипак указује на вишедимензионални карактер јер се фокусира, како на садржајну (политике и праксе), тако и на процесну (управљачке одлуке) димензију управљања људским ресурсима.

Као и у погледу дефиниција, у стручној литератури нема консензуса ни у погледу концептуализације управљања људским ресурсима (Vermeeren, 2013). За разлику од дефиниције, у погледу концептуализације, ситуација је нешто једноставнија јер се аутори у принципу, више мање слажу да се могу издиференцирати два концепта: 1) инструментални приступ (енгл. *Instrumental approach*) и 2) системски приступ (енгл. *System approach*).

Инструментални приступ испитује утицај појединачних активности управљања људским ресурсима на понашање запослених и перформансе организације. Овај приступ фокусира се на функције и исходе управљања људским ресурсима, при томе не водећи рачуна о синергијском дејству њихових елемената.

За разлику од инструменталног приступа, системски приступ уважава садејство свих елемената и активности и пракси управљања људским ресурсима на понашање запослених и перформансе организације, уз уважавање вишедимензионалног карактера перформанси. Другим речима, фокус је на проучавању доприноса управљања људским ресурсима перформансама организације у контексту вишедимензионалне перспективе перформанси, која наглашава перформансе у односу на различите стејкхолдере, као што су социјални интереси који превазилазе организационе оквире попут односа између предузећа јавног сектора и грађана (Vermeeren, 2014).

Последњих година значајан фокус је на дистинкцији између жељеног и стварног управљања људским ресурсима (Nishii & Wright, 2008; Purcell & Kinnie, 2007; Purcell et al., 2009). Добро дизајниран систем управљања људским ресурсима на папиру, не значи увек да ће имати потпуну примену и имплементацију у пракси, нити да ће га запослени перципирати на исти начин. Ова неподударност утицаће на то да добро дизајниран систем управљања људским ресурсима неће имати позитивних ефеката на запослене и у крајњој инстанци на перформансе организације, јер како наводе аутори попут Вермерена (2014), Де Хога (De Hog) и сарадника (2004), Лега (Legge) (2005) и Паве (2009), реторика и стварност могу бити врло различити.

Значај и допринос управљања људским ресурсима остваривању циљева и перформанси организација, данас више није упитан. Међутим и поред значајних емпиријских доказа о вези доприноса и значаја управљања људским ресурсима у остваривању перформанси организације (Becker & Huselid, 2006; Boselie et al., 2005; Combs et al., 2006; Jiang et al., 2012) тај однос и даље није у потпуности расветљен, што је обухваћено истраживањима одређених аутора (Guest, 2011; Raauwe et al., 2013). Према аутору Госту (2011) једно од основних питања које је без одговора, а у вези овог односа, подразумева идентификовање кључних елемената и процеса управљања људским ресурсима који имају највећи утицај на остваривање перформанси организације.

Приступ полази од премисе да су активности управљања људским ресурсима међусобно повезане и зависе једна од друге, те се њихов прави утицај на перформансе организације никако не може и не сме сагледавати изоловано, већ једино кроз њихово синергијско дејство (Garcia & Moreno, 2009). Најпознатија истраживања ове врсте спровели су Барни и Делвин (2007), Пав (2009), Боксал и Пјурсел (2011), Гост (2011), Кео и Рајт (2013) и Вермерен (2013). Међу првим ауторима који су проучавали синергијско дејство различитих активности управљања људским ресурсима на перформансе организације били су и Апелбаум и сарадници (2000). Проучавали су утицај способности, мотивисаности запослених и могућности да обаве одговарајуће радне задатке на резултате пословања, ослањајући се на приступ високих перформанси.

Иако је у овим истраживањима коришћен различит скуп активности управљања људским ресурсима, заједничко им је то да су сва она заснована на приступу који се фокусира на промоцију способности, мотивације и могућностима запослених. И овде су се издиференцирале две групе истраживања, она која су базирана на пракси посвећеној раду (енгл. *Work-related practices*) и она која се базирају на праксама запошљавања (енгл. *Employment-related practices*). Иако је већина истраживања фокусира на други тип (практике везане за запошљавање), Босиле и сарадници (2005) истичу да су обе групе активности важне за учинак запослених, а тиме и у крајњој инстанци за перформансе организације. Полазећи од овог става, Лепак и сарадници (2006) идентификовали су шест група активности управљања људским ресурсима која морају да се изучавају заједно: 1) регрутација и селекција; 2) обука и развој; 3) процена учинка; 4) мотивација; 5) аутономија и 6) учешће запослених у одлучивању.

Нажалост, ових шест група активности коришћене су у претходним истраживањима, али само у одређеним, различитим комбинацијама. Тако су се на пример Јинг и сарадници (2012) фокусирали на проучавање активности везане за мотивацију и награђивање запослених, Лепак и сарадници (2006) на активности везане за тренинг, обуку и партиципацију запослених у одлучивању, Боксал и Маки (2009) на мотивацију запослених, њихово задовољство радним местом и њиховом обуком, Кавацоти и сарадници (2011), Жилбер и сарадници (2011, 2012), Низ (2012), Бос-Нел (Bos-Nehles) и сарадници (2013) и Вермерен (2013) на мотивацију запослених и утицај оперативног менаџмента, Ајри и сарадници (2012) на процену учинка и мотивацију запослених и

слично. Осим тога, коришћене су различите мерне скале, тако да открића ових емпиријских студија не могу да се пореде. О овом ограничењу најбоље сведоче радови одређених аутора попут Босилеа и сарадника (2005), Вермерена (2013) и Кепеа (2014).

3.2. Black box модел управљања људским ресурсима

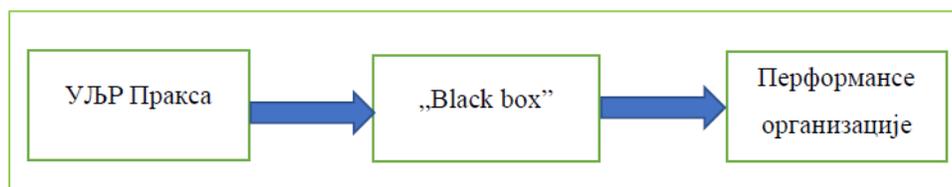
Боље разумевање суштине концепта управљања људским ресурсима захтева анализу механизма који се налази у његовој основи. Нажалост, механизам на основу кога активности и праксе управљања људским ресурсима доводе до пословног успеха још увек је непознат. Отуда се у литератури често означава као Black box модел управљања људским ресурсима. Неразумевање овог механизма доводи до постојања јаза на релацији управљање људским ресурсима - перформансе организације.¹²

Бројни аутори попут Бекера и сарадника (1997), Госта (1997), Пјурсела и сарадника (2003), Рајта и Нишија (2006) уложили су велике напоре да продру у суштину овог механизма. Међутим сви њихови напори остали су на нивоу развоја теоријских модела, који у основи представљају покушај да се апроксимативно опише механизам *Black box*-а. Другим речима, њихов допринос огледа се у покушају да се на логичан начин опише каузални однос између елемената и варијабли управљања људским ресурсима и перформанси организације. Поједини аутори, потуп Катоа (Katou) и Бадвера (Budhwar) (2007) полазе од премисе да постоји директан однос између управљања људским ресурсима и перформанси организације, док други у развоју модела полазе од тога да се не може успоставити директна веза између управљања људским ресурсима и перформанси организације, већ да је тај однос индиректан, тј. да се остварује преко посредних варијабли (Edwards & Wright, 2001).

Међутим, независно од тога на којој су премиси изграђени сви *Black box* модели, графички се могу приказати на следећи начин (слика 3):

¹² Savaneviciene, A. & Stankeviciute, Z., (2010). The Models Exploring the “Black Box” between HRM and Organizational. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(4), 426.

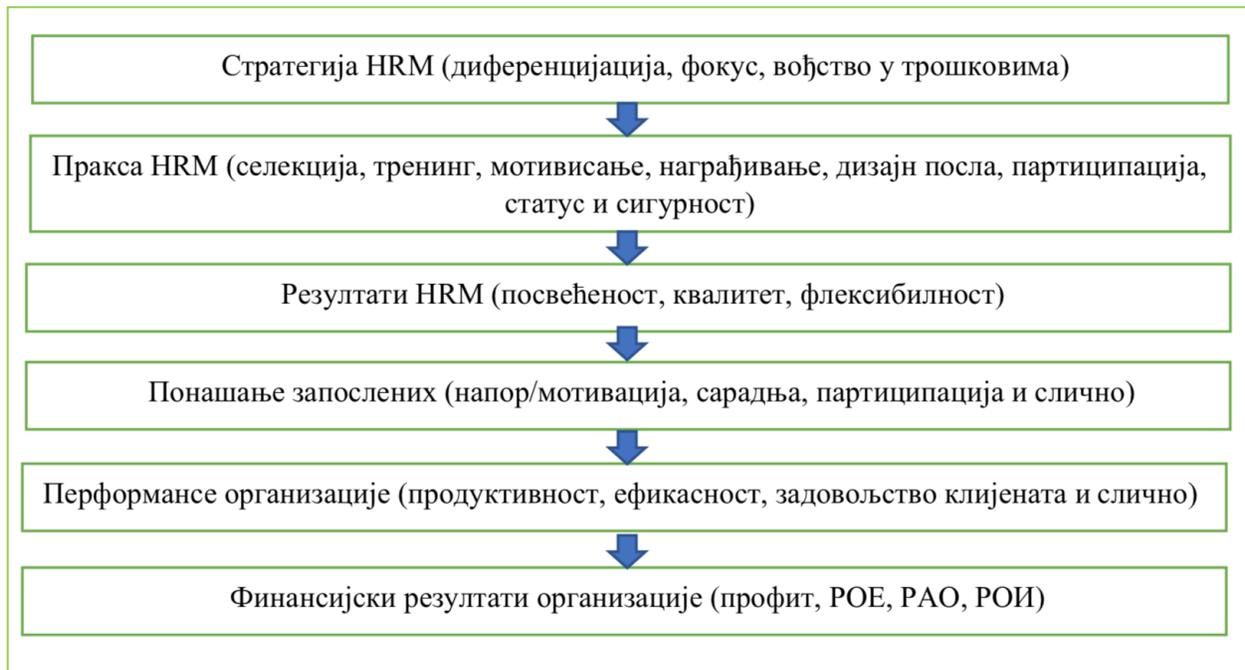
Слика 3. Уопштени приказ *Black box* модела управљања људским ресурсима



Извор: Savaneviciene, A. & Stankeviciute, Z., (2010). The Models Exploring the “Black Box” between HRM and Organizational. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21 (4), 428.

У литератури се издвојило и у пракси афирмисало неколико таквих модела. Можда најпознатији, у контексту експлоатисаности и цитираности у литератури јесте Гостов модел (1997). На основама теорије мотивације Гост (1997) је представио свој модел који се темељи на идеји да су перформансе запослених детерминисане степеном њихове мотивисаности и степеном компатибилности њихових способности са захтевима радних места и радних задатака који се од њих очекује да обаве на свом радном месту. Отуда, у модел су инкорпорирани они елементи управљања људским ресурсима који утичу на мотивацију запослених и који подстичу усавршавање њихових компетенција. Логика на којој модел почива графички се може илустровати на следећи начин (слика 4):

Слика 4. Гостов *Black box* модел

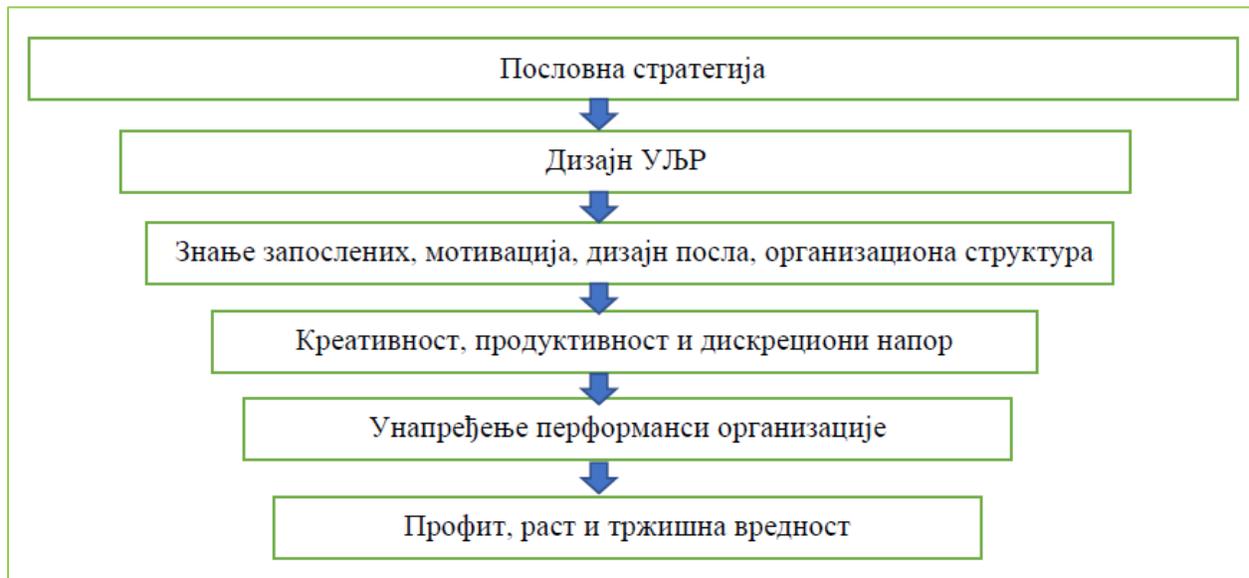


Извор: Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, (8) 3, 265.

Логика модела јесте да ће имплементација и примена оних пракси и елемената управљања људским ресурсима који утичу на горе споменуте елементе радне снаге резултирати високим перформансама запослених, што ће се прелити на перформансе организације, које ће се на тржишту одразити у виду високе стопе профитабилности.

У исто време када се појавио овај модел, Бекер и сарадници (1997) су представили свој модел, који се не разликује битније у односу на Гостов модел. У основи овог модела налази се стратегија која утиче на дизајн управљања људским ресурсима, а који треба да утиче на елементе који подстичу мотивацију код запослених и развој њихових вештина, што ће се одразити на креативност и продуктивност код запослених, а тиме и на тржишну вредност организације. Наведено се може илустровати следећим приказом (слика 5).

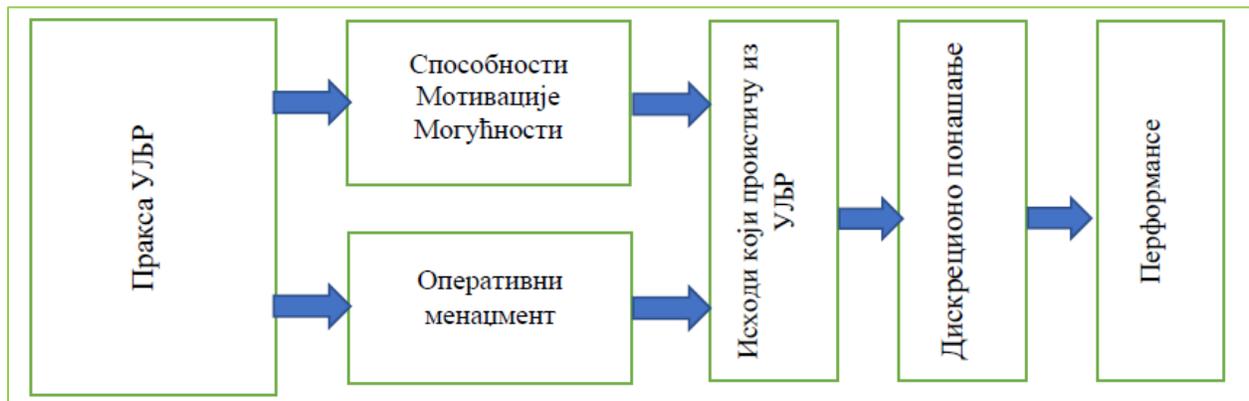
Слика 5. Бекеров *Black box* модел



Извор: Becker, V. E. et al. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management*, 36(1), 41.

Интересантан модел представили су Пјурсел и сарадници (2003), а који је у литератури познат под називом *оквир за људске перформансе* (енгл. *The People-Performance framework*). Према Харнију и Џордану (2008) модел је изграђен на два претпоставкама: 1) да сви запослени имају дискреционо право у понашању и 2) да кључну улогу у утицају на понашање запослених имају линијски менаџери који имају дискреционо право у избору мера које утичу на то понашање (слика 6).

Слика 6. Оквир за перформансе људских ресурса



Извор: Purcell, J., et al. (2003). Understanding the people and performance link: unlocking the black box, London: Routledge.

Наведени модел се, такође, фокусира на способности, могућности и мотивацију запослених. Логика модела је следећа: запослени ће урадити одређени радни задатак, јер имају способности и компетенције за то, уколико буду мотивисани да то ураде и прилику да партиципирају у одлучивању. У контексту управљања људским ресурсима, то значи да треба изабрати такве активности и праксе управљања људским ресурсима које ће довести до регрутовања кадрова који поседују знања и способности за одређене радне задатке, активности које ће утицати на њихову мотивацију и које ће им креирати радно окружење које ће их подстицати да партиципирају у одлучивању у организацији.

Black box модел, који у себи интегрише микро и макро ниво у проучавању везе између управљања људским ресурсима и перформанси јесте модел који су креирали Рајт (Wright) и Ниши (Nishii) (2006). Тај модел почива на дистинкцији између планиране, стварне и перципиране праксе управљања људским ресурсима и подразумева испитивање вишеструких актера на микро и макро нивоу. Наиме, модел се заснива на идеји да понашање запослених има улогу медијатора између управљања људским ресурсима и перформанси организације, те да кључну улогу у креирању њиховог жељеног понашања имају запослени из оперативног менаџмента (енгл. *Front line managers*) будући да им је додељен велики број улога и активности у имплементацији жељених активности

управљања људским ресурсима. Од њих се очекује да жељене активности управљања људским ресурсима примене у пракси са циљем да утичу на ставове и понашања запослених. Са једне стране, у зависности од тога како испуњавају своје обавезе везане за управљање људским ресурсима (имплементација садржаја политике управљања људским ресурсима), зависи разлика између жељених и стварних активности и пракси управљања људским ресурсима које се спроводе у организацији. Са друге стране, кроз улогу и став према жељеним активностима (начин на који имплементирају жељене активности) утичу на доживљај и перцепцију запослених у вези управљања људским ресурсима.

Претходно речено значи да је разлика између жељених активности управљања људским ресурсима и перцепције добре праксе управљања под утицајем начина на који оперативни менаџери спроводе активности везане за управљање, што у крајњој инстанци подразумева геп између остварених и жељених перформанси организације. Модел наглашава чињенице да разлике у управљању људским ресурсима не постоје само између организација, већ и унутар организације, што за последицу има разлике у лидерским стилевима у различитим деловима организације. Прављење разлике између жељеног, стварног и перципираног може да обезбеди бољи увид у механизме помоћу којих управљање људским ресурсима утиче на перформансе организације.

Разноликост описаних модела потврђује комплексност и вишедимензионални карактер управљања. Преглед литературе оставља јако мало сумње да је у протеклих 15 година дошло до значајнијег помака у разумевању *Black box*-а, будући да су сви засновани на линеарној каузалности између управљања људским ресурсима и перформанси организације, те да нема јединственог одговора или фиксног списка активности и елемената управљања људским ресурсима који ће довести до жељених перформанси (Raaijse & Boselie, 2005). Боксал и Пјурсел (2011) тврде да су одређене људске праксе универзално важне (најбоља пракса), али да тачан дизајн управљања људским ресурсима треба да зависи од организационог контекста (који најбоље одговара датој организацији) (Boxall & Purcell, 2011).

3.3. Контекст јавног сектора

Упркос чињеници да у академским и стручним круговима постоји консензус у погледу различитости између предузећа јавног сектора и приватних предузећа у погледу утицаја управљања људским ресурсима на перформансе организације, релативно мало пажње се посвећивало управљању људским ресурсима у јавном сектору. Ковел (Covell) (2011), Химс (Heames) и Харви (Harvey) (2006), Варет (Varette) и Цусмен (Zussman) (2008) истичу да је изучавање управљања људским ресурсима у јавном сектору теже и сложеније у односу на приватни јер укључује правне и политичке процесе. Отуда, не чуди зашто велики број аутора, попут Босилеа и сарадника (2005), Госта (1997), Нишија и Рајта (2008), Пава и Ричардсона (Richardson) (1997), Пјурсела и Киниа (2007) и Вермерена (2014) и других указује на важност контекста у коме се имплементира концепт управљања људским ресурсима.

Ово је нарочито важно за јавни сектор јер су предузећа јавног сектора под великим утицајем институционалног контекста у којем је економска рационалност ретко главни критеријум при одређивању жељених перформанси. Ово је и разумљиво када се има у виду да сврха њиховог пословања јесте да служе јавном интересу, а не остваривању профита као у приватном сектору.

Без обзира на чињеницу да се од предузећа јавног сектора очекује да пруже услуге које нису нужно профитабилне, али које се одражавају на политичку логику и регулацију друштва, те да морају да испуне циљеве као што су квалитет и правичност пружања услуга свим грађанима, све више се суочавају са потребом да демонстрирају ефективност и ефикасност у свом пословању. Из тог разлога последње две деценије у индустријски развијеним земљама активно се спроводи реформа јавног сектора са пратећим променама у праксама управљања људским ресурсима. У центру ових реформи јесте прелазак са традиционалног начина управљања јавним сектором на имплементацију концепта новог јавног управљања (енгл. *New Public Management – NPM*) који је изграђен на идеји да се ефикасност и ефективност јавних услуга може побољшати само редуковањем или уклањањем било какве разлике између јавног и приватног сектора (Bach & Bordogna, 2011). Другим речима, концепт новог јавног управљања подразумева преношење техника и

принципа управљања из приватног у јавни сектор. Нагласак је на управљању заснованом на циљевима и подразумева мерење резултата и перформанси, корпоративно планирање, децентрализацију активности, управљање ризиком и слично. Нова начела и праксе довела су у питање традиционалне представе о каријери, стабилној и целоживотној запослености. Имплементација новог јавног управљања у јавној управи подразумева стварање флексибилнијих структура и процеса јачањем децентрализације и давањем веће одговорности нижих нивоа нивоима ауторитета у предузећима јавног сектора. Нагласак је на остваривању перформанси који су у складу са дугорочним циљевима организације и правцима развоја јавног сектора. У складу са овим јесте и опредељење да се запосле и задрже кадрови који су способни за остваривање таквих резултата, али без гарантовања сигурности посла.

Наравно, са усвајањем новог јавног управљања долази и до ерозије старих пракси и услова који су традиционално одвојили јавни сектор од осталих организација у приватном сектору, као што су смањење бенефиција и плата запослених, могућности за развој каријере, промене у организационој култури и слично (Black & Upchurch, 1999).

Независно од претходно реченог, у зависности од степена у коме правила и процедуре управљања људским ресурсима варирају у конкретној ситуацији везаној за одређену службу или службеника и степена делегирања одговорности за одлуке из области управљања људским ресурсима, у предузећима јавног сектора могу се идентификовати три приступа управљања људским ресурсима: 1) приступ заснован на каријери, 2) приступ заснован на одељењима и 3) приступ заснован на позицији.

Приступ заснован на каријери карактеристичан је за јавне секторе у земљама које се одликују високим вредностима и снажним колективизмом, говорећи Хофштедовим речником. За овај систем карактеристично је то да се службеници обично запошљавају на почетку своје професионалне каријере и то само на основу својих академских звања. Нагласак је на развоју каријере, целоживотном запослењу и на групној кохезији, сарадњи, а мање на индивидуалној одговорности.

Други приступ је *приступ заснован на одељењима*. Карактерише се релативно високим нивоом делегирања и релативно ниским нивоом индивидуализације. Будући да је реч о релативно новом приступу још увек је тешко у потпуности идентификовати његове користи и мане. Идентификован је у државама у којима постоји дуга традиција да се

одговорности за политике и праксе управљања људским ресурсима делегирају министарствима и у којима службеници праве каријеру у оквиру једног министарства. Основно питање које се намеће у имплементацији овог приступа односи се на то како обезбедити флексибилност потребну за унапређење одговора на променљиве потребе и фокус на локалне и секторске захтеве, истовремено одржавајући осећај колективности и кохерентности (Marie-France & Bateman, 2009). Наравно, степен спремности да се обезбеди одговарајућа флексибилност зависи од земље до земље, односно од спремности политичких лидера. Централизован систем управљања људским ресурсима омогућава брзо спровођење глобалних реформи, док флексибилан утиче на стварање подстицаја за спровођење реформи и омогућава боље прилагођавање локалним и секторским потребама.

Супротно првом приступу јесте трећи *приступ заснован на позицији*. Тај приступ је карактеристичан за предузећа јавног сектора у земљама које се одликују мушким вредностима, ниском дистанцом у моћи, ниском избегавању неизвесности и снажном индивидуализму. Нагласак је на напредовању на основу резултата пословања, индивидуалној одговорности и награђивању по основу личних способности службеника.

3.4. Критике и контроверзе управљања људским ресурсима у јавном сектору

Сматра се да је управљање људским ресурсима у јавни сектор уведено када је јавни сектор доживео прелазак са културе „засноване на правилима“ на културу „засновану на перформансама“ (Shim, 2001). Уверење које је тада владало јесте да ће се „менаџерски“ циљеви, који се огледају у већој ефикасности пословања, постићи ефикаснијим управљањем људским ресурсима применом основних принципа истоименог концепта.

У претходном периоду у јавном сектору развио се специфичан концепт управљања људским ресурсима који је запосленима давао значајна права и привилегије. Прокламован је као „фер модел послодавца“ који представља пример приватном сектору у погледу фер поступања према запосленима и пружању добрих услова за услуге, укључујући висок ниво сигурности посла, супериорна права на одсуство и „издашне“ пензије (Black & Urchurch, 1999). Бирократизација поступака, праћена високом формализацијом, осигуравала је да све одлуке и радње буду систематски адресиране путем унапред дефинисане примене правила и процеса. Запошљавање се заснивало на концепту „службе

у каријери“. Важило је такозвано правило *сигурности мандата* и *доживотног запошљавања* (Gardner & Palmer, 1997). Напредовање у служби зависило је од дужине радног стажа. Радна места су била уско дефинисана у складу са принципима Тејлорове науке о менаџменту. Основни циљ такве поделе рада и креирања радних места био је да се изврши што већа специјализација, како би се остварила економија обима. За сваку врсту активности коју би службеник обавио изван оквира дефинисаног уговором о раду или неким другим правним актима и интерним правилницима, постојала је адекватна надокнада. Такође, постојале су надокнаде и за све услове рада. Варијације у зарадама на основу перформанси нису биле дозвољене.

Међутим, кризе са којима су се суочавале владе широм света током последњих тридесетак година, приморале су их на спровођење различитих врста реформи у јавном сектору које су се кретале у распону од смелих промена у неким државама, до реторичких у другим. Но, без обзира на обим и интензитет тих реформи у њиховом садржају доминирали су програми промене управљања људским ресурсима у јавном сектору. Батал (Batal) (1997) истиче да се разлог томе налазио у броју запослених у јавном сектору, њиховом утицају на буџет и суштинској улози коју запослени имају у побољшању организационе ефикасности и квалитету услуга за кориснике. У свим реформама нагласак је био на имплементацији новог система управљања ресурсима који ће се заснивати на принципима, на претходним странама описаног, концепта новог јавног управљања. Другим речима, у средишту реформе било је увођење новог модела управљања људским ресурсима који је у стању да развија људске ресурсе који су способни да постигну резултате у складу са стратешким правцем предузећа јавног сектора, поштујући принципе пословања из приватног сектора – ефикасност и ефективност.

Наравно, новој пракси управљања људским ресурсима се није посвећивала иста пажња у јавности, нити је иста пажња посвећена уговореном пружању услуга или буџетирању на основу перформанси, али тежња да се предузећа јавног сектора учине сличнијим по начину пословања предузећима из приватног сектора утицале су, пре свега, на запошљавање и начине награђивања у јавном сектору. Бах и Бордон (Bordogn) (2011) истичу да иако је лабав и често лоше дефинисан концепт новог јавног управљања, идеја употребе тржишно оријентисаних механизма управљања у комбинацији са техникама управљања приватним сектором брзо се проширила изван такозваних земаља „првог

покретача“ реформи, Велике Британије, САД, Аустралије и Новог Зеланда, и то независно од политичког комплекса који је на власти (Hood, 1995).

Иако је свака земља у имплементацији новог јавног управљања следила своје властите кораке, који су се црпели из јединствене културе и историје, корпус и правац промена био је исти у свим земљама захваћеним процесом глобализације, а варијације су биле само у погледу брзине промена.

Независно од тога да ли су разлози спровођења реформи приписивани одговору на фискалну кризу или неком другом друштвеном проблему реформе су имале велике импликације на до тада владајуће обрасце односа у јавном сектору и улогама синдиката (Barzelay & Gallego, 2006; Visser, 2006). Наиме, како је концепт новог јавног управљања изграђен на премисама теорије јавног избора, теорије принципал-агент и теорије о трансакционим трошковима, којима је заједничка претпоставка да појединац настоји да максимизира своју корисност, то је читав концепт био оријентисан на изградњу система награђивања заснованог на перформансама. Сматрало се да ће се таквим системом награђивања минимизирати „опортунистичко понашање“ запослених. Међутим, овакав систем награђивања често ствара културу управљања са ниским поверењем, фокусирајући се на краткорочне циљеве који могу бити подељени и умањити обавезу запослених у јавном сектору (Pollitt, 2006). Штавише, преокупација *опортунизмом радне снаге* потцењује слабост „принципала“ и погрешно процењује њихово вероватно понашање у јавном сектору. Последично, ово је доводило до тога да они немају довољно подстицајних механизма да њихови „агенти“ изврше све уговорене обавезе, што се одражава на ниску продуктивност и ефикасност, која у крајњој инстанци пада на терет пореских обвезника. Поред тога, јачање конкурентности међу запосленима ствара мржњу, завист и љубомору, које се испољавају кроз промене у понашању запослених у јавном сектору.

Нови систем управљања људским ресурсима у јавном сектору, између осталог, подразумева да запослени обављају мултипле радне задатке. То често значи да они раде и изван своје струке, што се, такође, одражава на ефикасност и пад на терет крајњег корисника – грађана као пореског обвезника.

Нови систем управљања људским ресурсима у јавном сектору прате и друге контроверзе. Усвајање конкурентности и персонализације тржишта управљања људским ресурсима у јавном сектору рађа корупцију и друге неетичке праксе и дискриминацију

која ће остати у систему ширећи се хронично по секторима и прелити се у друштво (Covell, 2011). Дискриминација у управљању људским ресурсима антагонизира истинске карактеристике јавности администрације, које су социјална једнакост и људска права (Bansal, 2001). Говорећи речником Осборна (Osborne) и Геблера (Gaebler) (1992), овакав систем поткопава претпоставку да ново јавно управљање ојачава политички ауторитет „управљањем“, а не „веслањем“.

Нови систем критикован је и због ерозије услова запошљавања и могућности за развој каријере. Реформе у јавном сектору у оквиру управљања људским ресурсима довеле су до укидања неких пракси и услова који су традиционално одвојили јавни сектор од осталих организација у приватном и непрофитном сектору. Поред смањења бенефиција и плата дошло је и до промене у структури запослених и промена у организационој култури (Black & Urchurch, 1999), као и у начину на који јавни сектор комуницира и обликују односе са екстерним стејкхолдерима. Уговарање и надметање условили су нове моделе пружања услуга заснованих на тржишту (Klijn, 2002). Тржишни услови пословања утицали су да предузећа јавног сектора прошире опсеге својих услуга, што је детерминисало и структуру и начин организације кадрова.

Међутим у условима у којима се предузећа суочавају са проблемом привлачења и задржавања компетентних кадрова, бројна предузећа јавног сектора су увидела значај да поново постану „модел послодавца“. Емпиријски докази указују да је конвергенција у праксама управљања људским ресурсима у предузећима јавног и приватног сектора доведена у сумњу, чак и у земљама попут Велике Британије (Bach et al., 2009). Истраживање које су спровели Морис (Morris) и Фарел (Farrell) (2007) на примеру десет предузећа јавног сектора у Великој Британији, указује да су резултати ових промена, пре били негативни исходи, као што су дуже радно време, смањено задовољство послом и додатна сложеност радних задатака, него повећање ефикасности. Очигледно је да менаџерски ставови и понашање у приватном и јавном сектору остају различити (Raaijmakers et al., 2006), те да оријентисаност на позајмљивање управљања из приватног сектора није сврсисходно у оној мери у којој је то било очекивано. Шта више, поједини аутори, попут Ковела (2011) тврде да је традиционални систем управљања људским ресурсима ефикаснији и да одређује успех и снагу владе. Имплементација управљања људским ресурсима заснована на „корисним вештинама“ довела је до кризе лидерства и лошег

управљања. Овај систем умањује значај знања, науке и струке, те отуда бројни аутори истичу да је у циљу решавања новонасталих проблема потребно решење тражити у оквирима науке, која ће уважавати специфичности друштва, али и интересе влада.

3.5. Теоријске основе мотивисања запослених у јавном сектору

Упркос чињеници да не постоји јединствена дефиниција мотивације и мотивисања запослених у економској литератури, сасвим је извесно да је то процес који утиче да се активирају одређени мотиви који нагоне запослене на одређене акције и понашање, а што се у крајњој инстанци рефлектује на перформансе организације. Међутим, упркос томе што је мотивација на радном месту централни покретач успеха сваке организације, она сама по себи није довољна да објасни перформансе организације, јер је интензитет и смер тих акција и понашања детерминисан ситуационим подстицајима и личним карактеристикама, односно способностима појединца. Отуда је треба посматрати као неку врсту катализатора између подстицаја и личне воље да се делује, која код појединца одређује да ли ће понашање бити у складу са том мотивацијом или не. Из тог разлога направљени су бројни покушаји да се теоријски објасне настанак, интензитет (постојаност) и пад нивоа мотивације, као и њено садејство са вољом. Разумевање овога у контексту индивидуалног и организационог понашања (колективног понашања запослених) кључно је за разумевање успеха организације.

Сви ти покушаји могу да се систематизују у две групе.

Прву групу представљају студије које се базирају на класичним теоријама мотивације. Ове студије базирају се на ставу да су понашање и рад појединаца пресудно зависни од постојања неког облика мотивације, те да се мотивисање запослених у јавном сектору може објаснити класичним теоријама мотивације.

Другу групу студија чине оне које се заснивају на уверењу да се вођење (лидерство) запослених у предузећима јавног сектора разликује од запослених у приватном сектору, те да је неопходно узети у обзир те специфичности приликом њиховог мотивисања. Ова група изграђена је на концепту Мотивације јавног сектора.

Како је за боље разумевање мотивисања запослених у предузећима јавног сектора важно размотрити обе групе студија, то ће у дисертацији посебно бити представљене

теоријске основе класичних теорија мотивације, али и специфичних теорија мотивације заснованих на концепту Мотивације јавног сектора.

3.5.1. Класичне теорије мотивације запослених

У основи разликују се две групе класичних теорија мотивације. Прву групу чине теорије засноване на садржају, док другу групу чине теорије засноване на процесу.

Теорије садржаја или теорије структуре, како се још називају, пружају објашњење о узроцима понашања запослених на радном месту. Важну улогу у објашњавању мотивације и понашања запослених имају теорије реномираних аутора и психолога Маслово (Maslow) (1943), Мек Клееланда (McClelland) (1961), Херцберга (Herzberg) (1968), Скинера (Skinner) (1963) и других.

Зачетником теорије мотивације сматра се Абрахам Маслов (Abraham Maslow) (1943). Његова теорија хијерархије потреба представљала је иницијални корак за развој других теоријских приступа мотивацији. Масловљева теорија хијерархије потреба осликава петостепени модел људских потреба и једна је од најутицајнијих теорија мотивације у психологији. Графички се приказује као пирамида потреба (слика 7).

Слика 7. Пирамида потреба



Извор: Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 373.

Према слици 7, петостепени модел људских потреба подразумева успостављање хијерархије између различитих група потреба, као што су: физиолошке потребе, потребе за сигурношћу, потребе за припадношћу, потреба за уважавањем и потреба за самоактуелизацијом. Маслов истиче да се прва четири нивоа односе на потребе недостатка, такозване „Д потребе“, док пети ниво представљају потребе раста, тј. потребе бића или такозване „Б потребе“. За мотивацију људи који превазилазе обим основних потреба и теже континуираном побољшању користио је термин „*метамотивација*“. Практична импликација његове теорије се према Бартону (Burton) (2012) огледа у томе да запосленог не треба мотивисати додатним изазовима на радном месту уколико не зарађује довољно, као и да током периода континуиране незапослености запослени на вишим позицијама треба да прихвате ниже рангиране послове како би опстали.

Масловљева теорија хијерархије потреба (1943) критикована је због релативно мало емпиријских потврда њеног функционисања. Наиме, наведене потребе различито утичу на различите људе и њихова хијерархијска уређеност се мора у значајној мери релативизирати. Да би се то постигло, једно од могућих решења је подела потреба на две групе: базичне (физиолошке и потребе сигурности) и потребе надградње (припадање, поштовање и самореализација).

Мек Келланд (1961) је ревидирао Масловљеву теорију хијерархије потреба дефинисањем следећих врста потреба: потреба за успехом или постигнућем, потреба за афилијацијом и потреба за влашћу. Запослени који имају изражену потребу за постигнућем имају жељу да се баве изазовним пословима кроз које могу да испоље самосталну контролу. Они који, пак, преферирају дружење имају жељу да остваре добре односе са колегама и да узајамно пружају помоћ једни другима. За разлику од претходних запослених, запослени којима је важна моћ тежиће да је демонстрирају владајући и остварујући утицај над другима.

Према Мек Келландовој теорији (1961) посебан фокус се ставља на потребе за успехом или постигнућем запослених. Оне су наиме условљене њиховом одговорношћу, похвалом, добрим међуљудским односима. С обзиром на то да се запослени разликују по начину на који стреме ка постигнућу и успеху у пословању, из тога произилазе и њихова различита понашања и резултати.

Алдерферова теорија мотивације (1969) проучава реакције људи у ситуацијама када не могу да задовоље своје потребе. Према наведеној теорији потребе нижег нивоа могу бити корисне, иако потребе вишег нивоа нису задовољене. Кључни принцип по коме људи могу да напредују кроз хијерархију потреба задовољавањем потреба нижег реда сматра се сатисфакционо прогресивним принципом.

За разлику од претходно наведених теорија, према Херцберговој теорији мотивације (1968), која се често назива и теорија два фактора, постоје две групе фактора (мотиватори и хигијенски фактори). Прва група фактора доводи до задовољства запослених, док друга може то задовољство да спречи. Суштина Херцбергове теорије је у признању и осећају постигнућа, јер ослањање само на новчане подстицаје носи са собом бројне ризике (Herzberg, 1968). Творац наведене теорије сматра да се у циљу мотивисања запослених мора повећати њихова одговорност, аутономија, као и увести одређени степен контроле над пословима које обављају. Када је реч о мотиваторима, преваходно се ставља акценат на високо образован кадар ангажован на сложенијим, креативнијим пословима. Према ауторима Томсону (Thomson) и Мек Хјугу (McHugh) (1990) Херцбергови мотиватори се доводе у спрегу са потребом за самоактуализацијом, док се хигијенски фактори доводе у спрегу са потребом да се избегну физичка и друштвена лишавања.

Насупрот Херцберговој теорији (1968), према Соломоновој теорији (1980) хигијенски фактори и мотиватори могу изазвати и задовољство и незадовољство послом. Међутим, мотиватори не морају бити условљени задовољавањем хигијенских фактора. Према Скинеровој теорији (1963) модификовано понашање може се описати на два начина и то, с једне стране, као понашање које води ка позитивној награди и треба га понављати, а с друге стране, као понашање које води ка негативној награди и не треба га понављати (Skinner, 1953). За разлику од Скинера, Децијева теорија когнитивне евалуације укључује дозу опрезности у поступку израде подстицајних плата високо мотивисаних запослених, како се не би умањио осећај њихове вредности (Deci, 1971). Према Децијевој теорији когнитивне евалуације, спољашње награде и казне негативно утичу на унутрашњу мотивацију.

Још једна група теорија садржаја на коју је пресудно утицала Херцбергова теорија јесу теорије о екстринзичној и интринзичној мотивацији и нивоу аутономије (истичу

димензију екстернализам-интернализам) и Теорија поткрепљења. Оне у фокус стављају процес интернализације од чијег степена зависи место појединца на димензији екстринзична-интринзична мотивација. Модел екстринзичне и интринзичне мотивације су, најпре, предложили аутори Деци (Deci) и Рајан (Ryan) (1985) и Ловлер (Lawler) и Портер (Porter) (1967). Скоро две деценије касније, аутори Деци и Рајан (2000), потврдили су да интринзична мотивација представља врсту природне мотивационе тенденције људи да развијају когнитивне, социјалне и физичке способности. Дакле, запослени мотивисани интринзичном мотивацијом задовољавају се активностима које обављају. Постоје три типа интринзичне мотивације. Први тип, *пословна сатисфакција*, подразумева бављење људи одређеном активношћу као кључног извора задовољства. Други тип, *достизање личних циљева*, обухвата реализацију процедуралних активности као извора задовољства (примера ради, поштовање рокова на радном месту иако изискује доста напора доприноси осећају постигнућа). И на крају, трећи тип интринзичне мотивације који покреће људе карактерише *усклађеност са стандардима* (етички стандарди, посвећеност члановима групе или жеља за поступањем према вредностима материјалне или процедуралне правичности).

За разлику од интринзичне, екстринзична мотивација је условљена инструменталношћу између активности и опипљивих или вербалних награда. Тако, задовољство не проистиче из саме активности, већ из последица које настају. Екстринзична мотивација у контексту каријере подразумева жељу за задовољавањем потреба или циљева који нису повезани са самим радом.

Теорија поткрепљења заступа став да понашање запосленог може бити праћено позитивним исходима, док ће се понашање праћено негативним исходима ретко испољавати. Наиме, такво понашање се у пракси сузбија кажњавањем. Организације уколико желе могу исправно понашање да поткрепе новчаним надокнадама. Награде морају бити укинуте уколико менаџмент не оствари добре пословне перформансе. Мотивисање запослених помоћу теорије поткрепљења према Лутхансу (Luthansu) (1998) обухвата следеће кораке: идентификација, мерење, анализа, интервенција и процена облика понашања повезаних са радним учинком.

Другу групу теорија, теорије процеса, одликује когнитивна природа мотивације, па се стога називају когнитивним теоријама. Когнитивна природа мотивације подразумева да

су емотивне реакције и понашање људи под утицајем мисли, веровања и интерпретација о себи или о ситуацијама под утицајем значења које придајемо одређеним догађајима у нашем животу. У фокусу ових теорија је процес условљен когнитивима механизма који покрећу запослене да се залажу на свом радном месту како би обавили одређени посао. Наведену групу теорија карактерише процена о понашању, као и резултатима понашања појединца на радном месту. У њих убрајамо следеће теорије: Теорију постављања циљева (Locke, 1997), Врумову теорију очекивања (1964), Интегративну теорију мотивације (Lawler & Porter, 1973), Адамсову теорију једнакости (1963) и Локову теорију јасно дефинисаних циљева (1991).

Основне поруке које менаџери могу извући из теорије постављања циљева (1997) односе се на то да сваки појединац или група у организацији треба да имају јасно постављен циљ који је специфичан и квантификован. Циљеви, поред тога што служе да се унапред процени напор који запослени треба да уложи, треба да буду јасни, правични, тешко оствариви, али, ипак, достижни. Запослени су више мотивисани уколико знају на који начин треба да их остваре. Уобичајена је пракса да се запослени пореде са колегама који су на истим или сличним пословима или који, пак, имају исте или сличне карактеристике (Нуу, 2001).

Према Врумовој теорији очекивања (1964), мотивација запосленог зависи од: очекивања, инструменталности и вредности која се додаје награди. Наведени аутор полази од претпоставке да су циљеви које запослени постижу најбољи мотиватор њиховог уложеног напора. Очекивање запосленог се везује за три компоненте: самоефикасност, тежину циља и перципирану контролу.

Настојећи да објасне да су радно понашање и успешност запослених резултат њихове мотивације, с једне стране, као и дејства других фактора радног понашања (међу којима су најзначајнији: карактеристике и способности запослених, њихове перцепције задатака и једнакости награда и степен задовољства), с друге стране, Ловлер и Портер су конструисали нову теорију мотивације познату под називом интегративна теорија процеса мотивације (Lawler & Porter, 1967 у Hammer & Champy, 1993). Интегративна теорија мотивације (Lawler & Porter, 1973) представља проширење Врумове теорије очекивања, увођењем нових варијабли - задовољства запослених, способности и перцепције улога.

Према Адамсовој теорији једнакости (1963) перцепцију (не)једнакости запослени стичу на два начина: компарацијом уложеног напора у организацију (знање, старост, искуство, вештине, способности) са наградама које од организације добијају (плата, задовољство, признање, престиж, могућност усавршавања и развоја) и компарацијом сопственог уложеног напора и награда са уложеним напором и наградама референтних запослених у датој организацији (Adams, 1963 у Cameron et al., 1995). Уколико запослени процени да су награде које добија неправедне, смањиће своје залагање на радном месту. Међутим, у пракси се често дешава и да запослени прецени свој лични допринос и награде референтних особа.

Локову теорију јасно дефинисаних циљева (1991) карактерише прецизно дефинисање циљева. Наведена теорија проучава и сам процес одређивања циљева. Она, наиме, објашњава да укупно задовољство послом не зависи само од награде коју запослени добија, већ и од тога да он буде унапред упознат са датом теоријом, као и да се она поклапа са његовим системом вредности (Locke, 1991 у Grinberg & Baron, 1998). Дакле, запослени треба да буду мотивисани да их што ефикасније остваре. Искуства показују да запослени улажу веће напоре када су пред њима постављени изазовни циљеви. Они теже да добију повратне информације о резултатима свог рада, као и адекватне награде за уложени труд.

На основу напред наведеног се може закључити да су комплексност феномена мотивисаности и његова вишедимензионалност утицали на развој бројних теорија. Међутим, исто тако, када се говори о овим теоријама, које су у ширим круговима прилично популарне, треба имати у виду малу емпиријску потврђеност појединих.

3.5.2. Концепти и теорије мотивације запослених у јавном сектору

Нагли пораст научног интересовања за концепт мотивације у пружању јавних услуга нарочито је био изражен у последњих десетак година. Истраживањем мотивације у систему пружања јавних услуга бавили су се бројни аутори (Pandey & Stazyk, 2008; Perry et al., 2010; Perry & Vandenberg, 2015).

Заједнички став свих наведених аутора јесте да је мотивисање запослених у предузећима јавног сектора повезано са институционалним окружењем. Отуда,

институционална теорија може послужити за разумевање порекла мотивације запослених у предузећима јавног сектора. У овом контексту, Петерс (Peters) (2000) истиче да се систем вредности и норме понашања, као одређени делови институције уливају у друштвене структуре и промовишу као постојане током времена. Другим речима, предузећа јавног сектора као организације обликују се као одговор на екстерно окружење, односно његов систем вредности и норми понашања. Истовремено се све те вредности организације преносе на индивидуални ниво, тј. на идентитет запосленог, утичући на његове вредности и мотиве који се рефлектују као низ дозвољеног и забрањеног понашања (Ritz & Brever, 2013; Perri 2000; Scott, 1987). Отуда, аутори Кристенсен (Christensen) и Рајт (Wright) (2009) истичу да је мотивација запослених у предузећима јавног сектора функција степена у којем предузеће дели вредности појединца или пружа могућност запосленом да задовољи те вредности.

Имајући у виду претходно запажање не чуди зашто бројни аутори потенцирају обезбеђивање следећих услова у функцији унапређења мотивације запослених у предузећима јавног сектора (Ritz et al., 2016): 1) правилан одабир кандидата за посао и разматрање њихових резултата приликом доношења одлука о запошљавању; 2) коришћење пракси управљања које повећавају мотивацију у јавним службама и 3) коришћење алтернативних система награђивања уместо плата.

Боузмен (Bozeman) (1987) је још осамдесетих година прошлог века указивао да сектор није пресудан елемент у развоју мотивације, већ да на систем вредности запослених утиче и степен „јавности“ организације. Из тог разлога, у теорији су се издвојила два концепта: концепт мотивације у јавном сектору (енгл. *Public sector motivation*) и концепт мотивације у систему пружања јавних услуга (енгл. *Public service motivation*).

Концепт мотивације у јавном сектору изграђен је на претпоставци рационалности која подразумева да запослени у јавном сектору кроз своје одлуке и понашање настоје да максимизирају своју корисност (Brennan & Buchanan, 1985). Другим речима, запослени ће сходно својим ограничењима (информативним и когнитивним) изабрати ону алтернативу која даје највећу вредност и која ће се вероватно догодити (Neumann & Ritz, 2015; Gordon, 1972). Према овом концепту, атрактивност запошљавања у јавном сектору детерминисана је са неколико институционалних вредности и екстерних подстицаја који омогућавају

максимизацију појединачних корисности, као што су: релативна сигурност послом, заштита од отпуштања, релативно добра перспектива развоја каријере, стабилност зарада, повољније радно време, шеме одмора и слично. Отуда се мотивација у јавном сектору дефинише као жеља да се понаша у складу са мотивима утемељеним у сопственом интересу појединца и усмереним на спољашње подстицаје који се налазе у јавном сектору (Rizt et al., 2016). У овом контексту, однос између запосленог и послодавца одражава облик психолошког уговора заснованог на размени верности и дужности у замену за плату и привилегије. Такав однос се разликује од размене напора и перформанси у замену за развој вештина, који је карактеристичан за приватни сектор.

Други концепт, у ствари, представља теорију мотивације у систему пружања јавних услуга (енгл. *Public service motivation theory*) која полази од претпоставке да постоје различите институције у којима појединци функционишу. С једне стране, постоје институције у оквиру којих је заступљено интересовање за политику и њено креирање, јавни интерес, саосећање, самопожртвовање, усмереност према клијентима, демократске вредности и добро управљање (Vandenabeele et al., 2006). С друге стране, реч је о институцијама које узимају у обзир психолошке потребе сваког појединца, што је кључно за процес институционалне социјализације. Оваква перспектива уклапа се у оно што институционална теорија описује као „логику погодности“: Запослени делују, не само из сопственог интереса, већ су њихове акције вођене правилима одговарајућег и узорног понашања својствених институцији. Таква се правила поштују јер се виде као природна, оправдана, очекивана и легитимна. Другим речима, понашање запослених се оправдава мотивом да се делује како би се нешто добро учинило за друге и друштво у целини, односно иницирано је мотивима који су утемељени у јавном интересу како би се служило друштву (Perry & Hondeghem, 2008).

Претходно речено наводи на закључак да је мотивација изузетно комплексан и вишеструки феномен који у себи интегрише све унутрашње факторе, који консолидују интелектуалну и физичку енергију, иницира и организује индивидуалне активности и усмерава понашање ка одређеном циљу.

3.6. Фактори који утичу на мотивисање запослених у јавном сектору

Општеприхваћени став међу теоретичарима из области менаџмента људских ресурса јесте да се политикама, процедурама и праксама из ове области утиче на ставове, понашање и перформансе запослених. Међутим, да би се објаснило понашање запослених на радном месту важно је сагледати њихову мотивациону улогу. Како је данас је у већини организација које послују у јавном сектору потребно увести ефикасан систем мотивације запослених, како би се побољшао квалитет пружања јавних услуга веома је важно сагледати факторе који утичу на промене у понашању запослених. Оне се, пак, најчешће везују за повећање или смањење задовољства послом, посвећености и поверења.

Главни фактори мотивације који утичу на промене у понашању запослених у организацијама јавног сектора су: одговорност, квалитет радног окружења, признање, награде, партиципација запослених, организациона култура.

За стварање мотивационе средине у организацији *одговорни* су менаџери, који између осталог, морају да поштују спровођење одређених законских правила и процедура.

Показало се да *квалитет радног окружења* запослених највише утиче на њихов ниво мотивације и перформансе које остварују (Chandrasekar, 2011). Притом мотивациони процес започиње спознајом реалне потребе запослених за обављањем послова. Они, даље, очекују да ће уложеним радом достићи жељени ниво перформанси и уверени су да ће њихове успешне перформансе бити адекватно награђене.

Уколико, пак, за уложени рад не добију *признање*, уколико имају ниске плате и нису унапређени неће бити довољно мотивисани да раде.

Међутим, менаџери могу утицати на промену понашања запосленог тако што ће им обезбедити адекватне *награде*. Додељивање награда за достигнуте циљеве јак је подстрек који утиче на понашање запослених оријентисаних на пружање услуга корисницима. Награде које запослени може да оствари у организацији у току свог радног века могу бити спољашње (екстринзичне) и унутрашње (интринзичне). Када је реч о спољашњим наградама запослених у предузећима јавног сектора оне се пре свега огледају у редовним примањима, могућностима добијања стимулација и других награда које су пре повезане за дужином радног стажа, него са квалитетом постигнутих резултата. Дobar пример јесу

награде које запослени добијају према годинама радног стажа, при чему се по правилу прихвата целокупан радни стаж без обзира на рад код претходног послодавца. У приватном сектору тешко се могу наћи овакви примери, и уколико постоје, обично запослени добијају награде за лојалност фирми, тј. за године проведене у конкретном предузећу. Када је реч о унутрашњим наградама обично су повезане са личном сатисфакцијом запослених у вези активности које обављају у организацији, али и осећају сигурности послом. За разлику од запослених у приватним предузећима, мере социјалне и правне заштите, у смислу очувања радног места су значајне код запослених у јавном сектору.

Консултовање запослених око ствари које су у делокругу њихових компетенција за велики број људи, такође, представља значајан мотивациони чинилац. Другим речима, *партиципација* представља значајан мотивациони фактор који утиче на понашање запослених. Подједнако је ефикасна на свим хијерархијским нивоима, без обзира на положај у организацији који запослени има. Да мотивација у јавном сектору доводи до повећане посвећености запослених, ангажмана и учинка сведоче кроз своја истраживања аутори, попут Белеа (Bellé) и Кантарелиа (Cantarelli) (2012) и Рица (Ritz) (2009). Међутим, постоје и штетни ефекти које одређено понашање може да проузрокује, како на појединце тако и на њихове организације (Demetrovics & Griffiths, 2012; Macey & Schneider, 2008).

Према мишљењу аутора Георгелиса (Georgellis) и Ланга (Lange) (2009) на понашање запослених поред организационе политике и праксе утиче и *организациона култура*. Изазови на послу могу повећати степен мотивације и позитивно утицати на све аспекте живота. Тако, према ауторима О'Донелу (O'Donell) и Бојлу (Boyle) (2008) изазов у јавним службама представља креирање организационе културе која ће бити фокусирана на запослене.

У јавним службама мотивација запослених уско је повезана и са просоцијалним понашањем (Georgescu, 2011). Социјална одговорност запосленог појединца према организацији у којој ради, као релативно нов концепт, подразумева облик просоцијалног понашања које је добровољно и превазилази формално прописано понашање у организацији. Фактори ове одговорности су алтруизам и савесност. Тако, према ауторима Сахдева (Sachdeva) и сарадницима (2009) појединци са снажним моралним идентитетом истискују алтруизам. Томе су склони нарочито запослени са високим нивоом мотивације

који раде у турбулентним срединама. Пракса је показала да савесни људи имају већу унутрашњу мотивацију и да су успешнији у својим пословима. Идентификовање наведених фактора као кључних детерминанти које преко мотивације утичу на понашање запослених у јавном сектору представља добру основу за ефикасну имплементацију пракси и политика управљања људским ресурсима. Међутим, успех у њиховој примени зависи од њихове оптималне комбинације, која је између осталог условљена и контекстом у коме се управљање људским ресурсима примењује. Отуда, менаџерима управљања људским ресурсима остаје тежи део посла, да одреде оптималну комбинацију ових фактора, уважавајући њихову корелативност, при томе водећи рачуна о тренутку у коме се политике и стратегија управљања људским ресурсима спроводе. Примера ради, у истој организацији са истим колективом, утицај награда није исти у условима економске рецесије, као и у условима економске експанзије. Такође, ни значај појединих фактора и њихове комбинације неће бити исти.

Други део

ОДНОС УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА, СТАВОВА И ПЕРФОРМАНСИ ЗАПОСЛЕНИХ

Основни циљ управљања људским ресурсима јесте унапређење перформанси организације. Мултидимензионалност овог циља за последицу има комплексност садржаја управљања људским ресурсима. С обзиром на ову комплексност и не чуди чињеница да постоји велики број истраживања која су се бавила проучавањем различитих активности и група активности наведеног садржаја на остваривање циља. Мада нема јединственог става о погледу утицаја и значаја различитих активности управљања људским ресурсима, заједничко свим студијама јесте да прихватају чињеницу да се утицај управљања људским ресурсима на унапређење перформанси организације остварује на индиректан начин, и то преко: 1) утицаја на одређивање оптималног броја и структуре запослених и 2) утицаја на обликовање ставова, понашања и перформанси запослених.

Другим речима, утицај управљања људским ресурсима може се посматрати с два аспекта: први, преко утицаја формирања оптималне структуре запослених, тј. преко оптималног броја и квалификација запослених и други преко утицаја на ставове, понашање и перформансе запослених.

Резултат првог утицаја огледа се у формирању оптималне организационе структуре у предузећу. Поседовање адекватне организационе структуре омогућава имплементацију пословних стратегија, што у крајњој инстанци значи остваривање организационих циљева на ефикасан начин. Формирање и поседовање оптималне структуре запослених, према

броју и компетенцијама, не представља гаранцију да ће на ефикасан начин бити остварени циљеви организације. Стога се може рећи да је поседовање оптималне структуре неопходан, али не и довољан услов. Да би се остварили циљеви организације и унапредиле њене перформансе, неопходно је да запослени у њој дају свој максимум и да у потпуности буде искоришћен њихов потенцијал. Ово се постиже, пре свега, ако су запослени довољно мотивисани да улажу све своје напоре у остваривању радних задатака и ако су посвећени својој организацији. Управо задатак управљања људским ресурсима јесте да својим активностима утичу да запослени буду мотивисани и имају позитиван став према свом радном месту и организацији.

Отуда, с другог аспекта, посматра се начин на који активности управљања људским ресурсима доприносе унапређењу перформанси организације преко утицаја на ставове, понашања и перформансе запослених. Како бројна истраживања указују на то да су организациона посвећеност и задовољство послом кључне посредничке варијабле преко којих управљање људским ресурсима утиче на ставове, понашања и перформансе запослених, то ће однос између управљања људским ресурсима и ових варијабли бити предмет посебне анализе у наставку дисертације.

1. Однос управљања људским ресурсима и организационе посвећености запослених

У ери економије знања, где је људски ресурс кључни чинилац креирања и очувања конкурентске предности сваке организације, организациона посвећеност постаје кључна за опстанак и профитабилност свих предузећа, будући да је идентификована као витални чинилац у мотивисању запослених да буду везани за циљеве организације.

Више није довољно имати запослене који свакодневно долазе и раде свој посао самостално (Radosavljevic et al., 2017). Потребно је имати запослене који размишљају као предузетници, раде у тимовима, доказују своју вредност и, пре свега, посвећени су организационим циљевима.¹³ Од давнина добро је позната чињеница да високо

¹³ Истовремено запослени од својих организација очекују да за уложени напор добију одређене награде. Отуда се значај организационе посвећености најбоље може објаснити у контексту теорије друштвене размене, која се заснива на економском моделу људског понашања, где су процеси

мотивисани запослени остварују боље перформансе, радо партиципирају у дефинисању циљева и ретко напуштају предузеће. Управо степен у коме се запослени идентификују са својим предузећем и степен у којем партиципирају у дефинисању и реализацији његових циљева представља организациону посвећеност. Отуда и не чуди што се последњих година све више пажње посвећује изучавању значаја организационе посвећености и њених детерминанти, односно активности и функција управљања људским ресурсима које утичу на њу (Combs et al., 2006; Wright et al., 2005; Khandekar & Sharma, 2005; Collins, 2007). Уз задовољство послом, организациона посвећеност је идентификована као кључни чинилац унапређења ефикасности пословања. Она још више добија на значају када се имају у виду налази Каца (Katz) (1964) према коме ефикасност сваке организације зависи од опстанка запослених у организацији, њихове укључености у спровођење специфичних захтева и циљева и партиципације у иновативним и спонтаним активностима изван својих основних улога. Поред овога, резултати бројних истраживања сугеришу да организациона посвећеност подржава организације успостављањем позитивне организационе културе и промовисањем организационих промена (Meyer & Herscovitch, 2001).

Уколико се претходно реченом дода захтев који се поставља пред предузећима јавног сектора, унапређење ефикасности пословања, лако се долази до закључка да у зависности од степена посвећености запослених циљевима предузећа зависи и остварење овог императива. Другим речима, од степена у коме се запослени идентификују са својим предузећем зависи колико ће они бити мотивисани да остваре циљеве предузећа јавног сектора и партиципирају у унапређењу његове ефикасности, што је у складу са филозофијом новог јавног управљања. Отуда се намеће императив проучавања значаја организационе посвећености и њене везе са кључним елементима и активностима управљања људским ресурсима у предузећима јавног сектора.

интеракције међу појединцима мотивисани жељом за повећањем награде и смањењем губитака. Основна премиса на којој теорија почива јесте да односи који пружају више награда него трошкова доприносе сталном међусобном поверењу и везаности (видети у Radosavljevic et al., 2017).

1.1. Концептуализација организационе посвећености

Разумевању односа између перформанси на организационом нивоу и учинка запослених у великој мери доприноси разумевање концепта посвећености запослених да тој организацији (у даљем тексту организационе посвећености). Са друге стране, иако постоји консензус у погледу значаја организационе посвећености, не постоји јединствена дефиниција исте. Ово је, пре свега, из разлога што она представља вишеструки феномен који у себи интегрише психолошку и емоционалну компоненту запосленог која се односи на његово поистовећивање са организацијом, спремност да се уложи максимални напори за реализацију циљева организација, спремност да се прихвати систем вредности организације, али и намеру да се остане у њој.¹⁴ Отуда је уобичајено мишљење да организациона посвећеност садржи „психолошку везу“ између запосленог и организације која објашњава његово понашање на радном месту (Meyer & Allen, 1990; Humphreys et al., 2003), односно која га инспирише да активно учествује у остваривању организационих циљева (Meyer & Allen, 1997). Слично наводе Чен (Chen) и Хсе (Hsee) (2006), додајући да што је повољнији однос појединца према институцији, то је веће прихватање појединих циљева организације, као и њихова спремност на виши напор у име организације.

У духу таквог мишљења је став Фуа (Fua) и Дешпандеа (Deshpandea) (2013) који организациону посвећеност третирају као меру привржености запосленог организацији, што се испољава кроз степен њихове оданости и лојалности и спремности да се максимално ангажују на радном месту и укључе у рад организације.

Рајт и Гарденер (2008), пак, тврде да је она фактор за који се верује да утиче на мотивацију и жељу запослених да уложе више напора како би организација на крају побољшала своје перформансе.

Претходно речено јасно указује на то да се организациона посвећеност огледа у активној повезаности са организацијом, предвидљивим трошковима напуштања

¹⁴ Психолошка компонента односи се на одређена очекивања и веровања да ће запослени у замену за уложени напор на послу добити одговарајућу награду. Перципирана вредност те награде (вредност награде за појединачног запосленог) повезана је са одређеним емоцијама код запосленог (најчешће је то осећај задовољства) које га мотивишу да предузме одговарајуће активности и да уложи додатне напоре у остваривању организационих циљева.

организације и обавеза да се остане у њој (Meyer & Allen, 1991). Сходно овоме, концептуализација организационе посвећености огледала се у развоју три концепта (врсте) организационе посвећености: афективне посвећености, континуелне посвећености и нормативне посвећености. Заједнички став за наведена три концепта јесте да је организациона посвећеност психолошко стање које карактерише однос запослених према организацији и подразумева одлуку да се посао у њој настави (Radosavljevic et al., 2017). Међутим, ова психолошка стања имају различите импликације на понашање запослених на радном месту. Отуда је потребно разумети значај и механизам деловања сваког од наведених стања на понашање запослених на радном месту, али и утицај активности управљања људским ресурсима на њих. Први корак у томе подразумева појмовно одређивање наведене три врсте посвећености. Отуда ће у наставку дисертације оне бити детаљније објашњене.

1.2. Врсте организационе посвећености

Сходно претходно реченом, разликују се три врсте организационе посвећености: афективна, континуелна и нормативна.

Афективна посвећеност се дефинише као емоционална приврженост организацији која запосленом омогућава да се поистовећује са организацијом и ужива у њеном чланству (Meyer & Allen, 1990). Другим речима, она представља емоционалну повезаност појединца са организацијом. Ека (Ека) и сарадници (2013) наводе да је афективна посвећеност у ствари вера у и прихватање циљева и вредности организације, спремност да се фокусирају на помоћ организацији у постизању њених циљева и жеља за одржавањем организационог чланства. Запослени са снажном афективном посвећеношћу верује у циљеве организације, напорно ради за организацију и намерава да остане у њој. Другим речима, запослени остаје у организацији јер то жели.

У истраживањима су идентификована четири главна узрочника афективне посвећености, а то су (Miller & Lee, 2001): 1) личне карактеристике запосленог; 2)

организационе карактеристике; 3) карактеристике везане за врсту посла који се обавља на радном месту и 4) радно искуство.¹⁵

Што се тиче *личних карактеристика*, као што су карактер личности, старост, пол, ниво образовања и слично, истраживања нису доследна у својим закључцима, тако да нема јединственог става по питању утицаја ових особина или њихових комбинација на организациону посвећеност. Оправдање се може наћи искључиво у чињеници да велики број променљивих, као што су статус посла, надокнаде, радне вредности и слично, додатно утичу на степен ове зависности.

Што се тиче степена корелисаности између *организационих карактеристика* и афективне посвећености запослених може се рећи да је афективна посвећеност запослених пропорционално сразмерна степену децентрализације. То значи да што је већи степен децентрализације, то је већа организациона посвећеност запослених и обратно. Ово и не чуди ако се има у виду да децентрализација подразумева већу партиципацију запослених у процесу одлучивања и промовисање организационе културе која подстиче да запослени испољавају креативност и иновативност на свом радном месту. Наведени услови позитивно утичу на мотивисаност запослених и на њихов осећај припадања и задовољења послом.

Афективна посвећеност запослених детерминисана је и степеном формализованости радних обавеза и улога везаних за *радно место*, равноправношћу у расподели награда и системом награђивања, могућношћу напредовања и партиципације у одлучивању.

Милер (Miller) и Ли (Lee) (2001) истичу да *радно искуство*, такође, значајно утиче на афективну посвећеност. Наведени аутори сматрају да запослени са дужим радним искуством исказују већу афективну посвећеност организацији, при чему радно искуство поистовећују са периодом provedеним на одређеном радном месту у одређеној организацији. Дакле, следи да се запослени са дужим радним стажом, односно искуством ређе одлучују да напусте своју организацију јер су јој емоционално привржени.

Континуелна посвећеност односи се на препознавање постојања трошкова који су повезани са напуштањем организације. Кантер (Kanter) (1968) је описује као свесност

¹⁵ Buchanan (1974) наводи да постоји пет фактора који утичу на афективну посвећеност. Међутим, сви фактори које је он идентификовао могу се сврстати у неки од претходно поменутих фактора. Отуда је у дисертацији фокус на наведена четири фактора.

запосленог да ће услед напуштања организације бити изложен трошковима као што су губитак времена и напора ради стицања компетенција везаних за радно место које се напушта и губитак бенефиција и осталих привилегија које доноси дугогодишњи радни стаж у организацији. Другим речима, она је под утицајем свих оних напора које је појединац уложио у своју тренутну организацију. Те инвестиције могу бити било шта што појединац сматра вредним, а што би изгубио напуштањем тренутног послодавца. Међутим, континуелна посвећеност је под снажним утицајем и недостатка алтернативних могућности за запошљавање. Услед немогућности проналаска новог посла, запослени остају у организацији и развијају континуелну посвећеност. Недостатак алтернатива за запошљавање, такође, повећава перципиране трошкове повезане са одласком из организације и самим тим повећава континуелну посвећеност запослених у организацији (Meyer & Allen, 1990). Мејер (Meyer) и сарадници (1989) су тврдили да запослени са снажном афективном посвећеношћу остају дуже у својој организацији јер то желе, док запослени са снажном континуелном посвећеношћу остају у организацији јер им је потребно запослење из економских разлога. Другим речима, за разлику од афективне посвећености, где запослени остају у организацији јер то желе, у овом случају остају јер то морају.

Сагледавајући разлике између афективне и континуелне посвећености може се рећи да је афективна посвећеност заснована на емоцијама, док континуелна посвећеност више наглашава рачунски аспект односа између запослених и послодавца (Meyer & Allen, 1984).

Нормативна посвећеност се односи на осећај да је запослени дужан да остане у организацији. Овај осећај је обично под утицајем нормативних притисака на појединца и/или под утицајем неког снажног ауторитета из окружења који може да изврши притисак на запосленог да осети моралну одговорност према организацији. Један од најчешћих начина на који се развија нормативна посвећеност јесте кроз систем стипендирања запослених или давања могућности да буду унапред плаћени. Дobar пример јесте када организације стипендирају студенте који имају обавезу да се, по завршетку школовања, запосле у тој организацији и да остану у њој одређен временски период (Radosavljevic et al., 2017).

Кључна разлика између ове три врсте посвећености огледа се у ставу, односно емоцији коју запослени осећају када је у питању припадност одређеној организацији. Тако

у случају афективне посвећености кључна емоција односи се на жељу да се припада одређеној организацији. Она може бити генерисана различитим факторима, почев од имица и угледа који та организација има у друштву, па све до услова који она обезбеђује својим запосленима. У случају континуелне посвећености запослени осећају да припадају организацији, док у случају нормативне посвећености они осећају обавезу да припадају одређеној организацији.

1.3. Ефекти организационе посвећености

У разматрању ефеката организационе посвећености, анализу треба извршити у контексту друштвене теорије размене (Blau, 1964). Основи овог тумачења могу се наћи у такозваној друштвеној теорији размене (енгл. *Social exchange theory*), према којој појединци у друштву чине услуге другима очекујући да ће за узврат да добију одређену награду, мада су временски тренутак и форма те награде често нејасне у тренутку пружања услуге другима.¹⁶ Наравно, ове размене могу укључивати и реципроцитет, који подразумева јасно дефинисану вредност награде која се добија за пружање услуге другима. Другим речима, она представља неку врсту норме која обавезује примаоца да врати услугу сличне или исте вредности или да пружаоцу услуге стави на располагање одређену вредност у правима или стварима еквивалентну вредности примљене услуге.

Напред наведено, а истовремено посматрано у контексту управљања људским ресурсима, значило би да се однос између запосленог и послодавца заснива на чињеници да ће послодавац да призна напоре које запослени улаже у реализацији циљева предузећа нудећи му за узврат одређену награду, која може да се огледа, како у стварима и новцу, тако и у условима рада, као што су могућност напредовања, сигурност зараде, добар дизајн радног места и слично. Нудећи овакве бенефите послодавац утиче на запосленог да осећа обавезу да се више ангажује, односно да буде више посвећен реализацији циљева предузећа. Другим речима, нудећи му овакве услове, послодавац утиче на повећање организационе посвећености запосленог.

Бројна истраживања и студије су показале да је за унапређење организационе посвећености од кључне важности реципроцитет, указујући да су запослени више

¹⁶ Видети у Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

посвећени предузећима ако виде да су њихови напори адекватно вредновани (Eisenberger et al. 1986). У том контексту су и закључци истраживања које је спровео Насер (Naser) (2007), а који указују да када су запослени незадовољни послом да су мање посвећени и тражиће могућности да напусте посао. Ако те могућности нису доступне, могу се емоционално или ментално повући из организације, што ће резултирати њиховим смањеним доприносом организацији (Naser, 2007). Стога је организациона посвећеност важна у процени намере запослених да напусте организацију и укупног доприноса запосленог у организацији (Folgunso et al., 2014).

Схватајући природу организационе посвећености у контексту друштвене теорије размене, лако се може закључити да се њени ефекти одражавају на конкурентност организације преко перформанси запослених. Наиме, добре перформансе запослених на радном месту, као резултат њихових акција, напора, способности и перцепције задатака представљају корак ка остваривању организационих циљева (Prasetya & Kato, 2011). Утицајем на запослене да повећају своје напоре на свом радном месту, утиче се и на унапређење њихових перформанси, а тиме се истовремено постиже унапређење ефикасности у остваривању циљева организације, која се на тржишту рефлектује у унапређењу конкурентности предузећа. Како се на прву компоненту у овом ланцу (напоре запослених) утиче развијањем организационе посвећености, то се лако долази до закључка у погледу њеног значаја за успех предузећа.

Имајући у виду претходно речено, ефекте и утицај организационе посвећености можемо поделити у две групе: директне и индиректне утицаје, односно ефекте.

Директни утицаји су заступљени код запослених, при чему се директан ефекат огледа у повећању њиховог напора и ангажовања на радном месту, као последице организационе посвећености.

Индиректни утицаји се огледају у повећању перформанси и учинка запослених као последице повећаних напора и ангажовања на радном месту. Такође, индиректни утицај и ефекат се одражава на унапређење ефикасности пословања, као последице унапређења перформанси запослених на радном месту, као и на конкурентност предузећа, као директне последице унапређења ефикасности пословања. Имајући у виду императив који се поставља пред предузећима јавног сектора, у контексту новог јавног управљања, јасно се може сагледати круцијални значај организационе посвећености. О овоме најбоље

сведоче истраживања одређених аутора попут Негина (Negin) и сарадника (2013), Ојакуке (Ojokuku) (2013) и Енахоре (Enahoro) и сарадника (2012).

Када се говори о ефектима организационе посвећености неопходно је указати да су истраживања идентификовала да различите димензије (врсте) организационе посвећености и појединачно и заједно, ипак, дају различите доприносе унапређењу пословања предузећа. Таква су истраживања спровели Чугтаи (Chughtai) и Зафар (Zafar) (2006), Кан (Khan) и сарадници (2010), Кларк (Clarke) (2006) и други. Резултати њихових истраживања недвосмислено иду у прилог афективној посвећености. Статистичке анализе показале су постојање значајне позитивне везе између степена афективне привржености коју запослени осећају према организацији и њихових учинака и ефикасности пословања предузећа. Међутим, ова истраживања указују да нормативна и континуелна опредељеност нису у статистички значајној мери позитивно повезане са резултатима рада запослених. Општи закључак који се може извести на основу резултата ових истраживања јесте да утицај нормативне и континуелне посвећености зависи од сектора у коме предузећа послују. Тако истраживања Газанфара (Ghazanfar) и сарадника (2012) указују да у финансијском (банкарском) сектору постоји значајна статистичка веза између нормативне посвећености и учинка запослених. Сличне резултате представили су и Митонга-Монга (Mitonga-Monga) и сарадници (2018) испитујући везу између континуелне посвећености и перформанси запослених у јавном сектору у Јужној Африци. Супротне резултате представили су Мустафа (Mustafa) и сарадници (2017), у сектору текстилне индустрије. Њихови резултати показују да не постоји статистички значајна веза између нормативне и континуелне посвећености и учинка запослених.

Оно што остаје као непознаница јесте чињеница да није утврђен синергијски ефекат наведених врста посвећености на перформансе запослених. Истраживања показују да све три врсте посвећености, мерене кроз организациону посвећеност, доприносе унапређењу перформанси запослених на радном месту, при чему њихов интензитет и значај утицаја зависе од сектора у коме предузеће послује, а тиме и унапређењу ефикасности пословања и конкурентности предузећа.

1.4. Утицај одабраних активности процеса управљања људским ресурсима на организациону посвећеност

Иако се у литератури наводе различите активности које чине садржај процеса управљања људским ресурсима, Лепак и сарадници (2006) идентификовали су шест група активности које морају да се изучавају заједно: 1) регрутација и селекција, 2) обука и развој, 3) процена учинка, 4) мотивација, 5) аутономија и 6) учешће запослених у одлучивању. Свака од наведених активности ће бити предмет посебне анализе у овом делу дисертације.

Међутим, пре него што се укаже на утицај сваке од ових група активности на организациону посвећеност, треба указати на неколико општих чињеница. Прво, свака од ових група активности позитивно утиче на организациону посвећеност. О овоме говоре бројне студије које су спровели аутори попут Кавацотија (Cavazotte) и сарадника (2011), Жилбера и сарадника (2011, 2012), Низа (2012), Бос-Нелеса (Bos-Nehles) и сарадника (2013), Вермерена (2013), Кепа (2014) и других. Међутим, говорећи у контексту Херцбергове теорије (1967) о којој је писано у овој дисертацији, неадекватна имплементација неке од ових група активности или њено изостављање, не само да неће довести до унапређења организационе посвећености, већ ће негативно утицати на њу, при чему су негативни ефекти јачи у односу на позитивне. О томе сведоче бројна истраживања Смита и сарадника (1979), Гарсије и Мореноа (2009), Босилеа и сарадника (2005). Наравно, интензитет сваке групе активности на организациону посвећеност није исти, али смер утицаја у случају неадекватне имплементације јесте. Најјачи негативан утицај јесте у случају неадекватне процене учинка, што је скопчано са системом награђивања. Користећи се терминологијом горе описане теорије о друштвеној размени може се рећи да најјачи утицај на организациону посвећеност има неадекватан или неправедан систем реципроцитета. Уколико запослени перципира да је за исти уложени напор добио мању награду у односу на свог колегу, то ће имати најјачи негативан утицај на његову посвећеност организацији и њеним циљевима.

Следећа важна чињеница јесте да се при проучавању утицаја ових активности на организациону посвећеност мора водити рачуна о синергијском ефекту који оне производе

уколико се спроводе заједно. Нажалост, скоро да нема студије које су утврдиле колики је тај ефекат и колико свака група активности доприноси том ефекту. Оправдање се може наћи у чињеници да постоји велики број варијабли чије би се дејство том приликом морало узети у обзир, што у суштини представља Сизифовски посао. Обзиром да је људској природи својствено да на исте стимулансе различито реагује у зависности од тренутног расположења, наведена чињеница још више отежава проучавање ове проблематике.

Све претходно речено упућује на то да се изостанак или неадекватна примена неке од група активности управљања људским ресурсима не може у потпуности компензирати другим. Отуда је важно да све активности управљања људским ресурсима буду усклађене и адекватно имплементиране. Упркос наведеној констатацији, у наставку рада ће утицај сваке од наведених група активности управљања људским ресурсима бити посебно представљен.

Прва група активности управљања људским ресурсима која је идентификована као значајна за унапређење организационе посвећености јесте процес регрутације и селекције кандидата. Аутори попут Смита (1979), Гарсије и Морена (2009) посебно наводе значај тестирања кандидата у смислу утврђивања степена компатибилности његове компетентности са захтевима радног места и организације, при чему се код захтева радног места утврђују његове способности, знања и вештине да обави посао, док се организациони захтеви односе на степен усаглашености, пре свега система вредности кандидата са организационим вредностима. Наведена група активности индиректно утиче на унапређење посвећености запослених у предузећу и то преко селекције и избора кандидата који се одликују: 1) компетенцијама које су компатибилне са захтевима радног места; 2) високом стопом мотивације и 3) одговарајућим личним системом вредности.

Регрутовање и запошљавање кандидата са неодговарајућим способностима, знањима и вештинама за одређено радно место, негативно ће утицати на организациону посвећеност. Према теоријама мотивације, о којима је већ било речи, циљеви и задаци који се постављају пред запосленима треба да буду такви да представљају изазов за запослене. Уколико нису изазовни, већ на нивоу који је испод компетенција запослених, они ће приликом њихове реализације осећати одсуство мотивације и неће уложити своје максималне напоре. У контексту организационе посвећености то значи да се неће

идентификовати са њима и прихватити их као своје. У случају да су задаци и циљеви постављени на вишем нивоу, изнад компетенција и способности запослених они ће осећати антагонизам, те их такође неће прихватити као своје, нити ће се поистоветити са њима, што ће се такође негативно одразити на организациону посвећеност, јер према дефиницији она између осталог подразумева и прихватање циљева организације од стране запосленог као своје.

Утицај регрутације и селекције на организациону посвећеност огледа се и кроз избор високо мотивисаних кандидата. Уколико кандидати нису мотивисани да вредно раде у предузећу, већ су оријентисани ка тражењу нових послова, то се негативно одражава на организациону посвећеност јер они не намеравају дуго да остану о предузећу.

Такође, уколико се регрутују кандидати чији систем вредности није компатибилан са успостављеним системом вредности такви кандидати не могу да прихвате организационе вредности као своје и чим им се укаже прилика они ће напустити предузеће, што се такође негативно одражава на организациону посвећеност.

Обука и развој запослених јесу скуп активности управљања људским ресурсима који директно утичу на унапређење организационе посвећености и то на најмање два начина.

Први, као што је већ речено, је да су један од фактора због којих запослени остају у предузећу трошкови везани за напуштање организације (континуелна посвећеност). Такође, овај скуп активности утиче преко осећања обавезе запослених и на нормативну посвећеност. Наиме, чест је пример да предузећа улажу у обуке својих запослених и стицање одређених лиценци и сертификата, али уз њихову обавезу останка у предузећу. Међутим, уколико запослени систем обука и тренинга доживи као један од начина на који предузеће води рачуна о могућностима напредовања у његовој каријери, то ће овај скуп активности позитивно утицати на афективну посвећеност, што ће позитивно утицати и на перформансе запослених на радном месту. Резултати истраживања Бартлета (Bartlett) (2001) показују да кад запослени развој и обуку доживе као подршку свог послодавца, биће више посвећени својој организацији. Такође, значајан елемент јесте и да запослени позитивно реагују на систем обука и развоја у ситуацијама када њихови надређени имају позитиван став према овим активностима.

Процена учинка представља једну од кључних активности управљања људским ресурсима које утичу на унапређење организационе посвећености запослених. Овај скуп активности управљања људским ресурсима, пре свега, утиче на афективну посвећеност. Наиме, сходно теорији друштвене размене, запослени очекују да за своје уложене напоре буду адекватно награђени. Уколико систем награда перципирају као правичан, то ће више бити посвећени предузећу. У супротном, уколико систем награђивања доживе као неправичан и перципирају да су други запослени за исти напор награђени више, то ће се негативно одразити на организациону посвећеност и настојаће да напусте предузеће. Истраживања Рина (Rian) и Сагаса (Sagas) (2009) управо сведоче у корист ове констатације, указујући да кад запослени сматрају да су њихови напори и доприноси превазишли награде, посебно у плати, долази до њиховог незадовољства.

Иако бројни аутори наводе да су новчане награде најважнија варијабла задржавања запослених (Shaw et al., 1998), истраживања Зелдена (Selden) и Мониана (Moynihan) (2000) проналазе значајну негативну везу између високих просечних зарада и напуштања радног места у јавним службама у 33 државне владе. Сличне резултате представио је и Левис (Levis) (1991), када су у питању предузећа јавног сектора.

Скуп активности процеса управљања људским ресурсима које треба изучавати са претходно наведеним јесте и систем мотивације у предузећу. Сходно описаним теоријама мотивације у дисертацији, правичан систем награђивања на основу учинка запослени доживљавају као хигијенски фактор. То значи да у случају правичног система неће бити демотивисани за рад. Међутим, како би били мотивисани неопходно је да им предузеће обезбеди услове који делују као мотивишући фактори, а то су могућност напредовања, усавршавања, учествовања у процесу одлучивања и слично. У случају испуњености наведених услова запослени ће бити мотивисани да се максимално ангажују, што је одлика високе организационе привржености. Дакле, ове активности управљања људским ресурсима директно утичу на афективну посвећеност јер обезбеђивање наведених услова запослени доживљавају као начин на који предузеће води рачуна о својим запосленима. Обезбеђивањем тих услова код запослених се јавља и морална обавеза да се одуже и остану у предузећу.

Аутономија и могућност партиципације запослених у процесу одлучивања представља скуп активности управљања људским ресурсима које се, такође, могу довести

у везу са организационом посвећеношћу. Бројна истраживања указују на то да је афективна посвећеност запослених пропорционално сразмерна степену децентрализације (Bartlett, 2001; Coyle-Shapiro et al., 2002; Vohall & Purcell, 2011; Guest, 2011; Keo & Wright, 2013). Другим речима, што је већи степен децентрализације то је већа организациона посвећеност запослених и обратно.

Иако постоје бројна истраживања о утицају различитих активности управљања људским ресурсима на организациону посвећеност и даље остаје неиспитан њихов синергијски ефекат. Међутим, без обзира на разлоге и немогућности испитивања њиховог синергијског ефекта, оно што је познато широј академској заједници и оно шта менаџери који управљају људским ресурсима у предузећима јавног сектора никада не смеју да забораве јесте чињеница да изостанак или неадекватна примена неке од група активности управљања људским ресурсима се не може (прецизније речено, не може се у потпуности) компензовати другим.

2. Однос управљања људским ресурсима и задовољства послом

Добро је позната чињеница да су задовољни запослени, по правилу, мотивисани запослени, да раде добро на свом радном месту и демонстрирају јаку психолошку повезаност са организацијом (Stander & Rothmann, 2010). Поред тога, запослени са јаким осећајем задовољства послом демонстрирају висок ниво лојалности и посвећености организацији, што у контексту остваривања циљева организације значи да испољавају понашање које подржава унапређење ефикасности пословања предузећа. Отуда се задовољство послом може сматрати једним од главних фактора ефикасности организација.

Имајући у виду претходно наведено не чуди чињеница да се велики број аутора последњих година фокусирао на проучавање утицаја активности управљања људским ресурсима на задовољство запослених. Циљ јесте да се пронађу праксе управљања људским ресурсима које ће повећати способност предузећа да утиче на креирање позитивних ставова и емоција код запослених, при чему се задовољство послом третира

као посредничка варијабла¹⁷ у релацији управљања људским ресурсима и перформанси запослених (Guest, 2002, Purcell & Hutchinson, 2007).

2.1. Концептуализација задовољства послом

Као и у случају организационе посвећености и овде нема јединственог става о томе шта се подразумева под задовољством послом (енгл. *Job satisfaction*). За разлику од организационе посвећености која се тумачи, пре свега, као мера у којој се запослени идентификује са организацијом (Spagnoli & Caetano, 2012; Chiu & Ng, 2013; Obi-Nwosu et al., 2013), задовољство послом се доживљава као емоционална оријентација запослених према свом послу (Huang et al., 2012; Locke, 1976). У основи, реч је о субјективном ставу запосленог према свом радном месту, односно послу који обавља и као такав представља комбинацију позитивних и негативних осећања према послу. Висок степен задовољства послом значи позитиван став запосленог према свом послу и спремност да се максимално ангажује у остваривању циљева организације, док низак ниво значи да је запослени незадовољан својим послом (Evans et al., 2011, Schmit, 2007), чиме се повећава вероватноћа да неће остварити максималан учинак на радном месту.

Армстронг (Armstrong) (2006) задовољство послом дефинише као позитиван став, односно пријатно емоционално стање запосленог које произилази из његове процене радног искуства. Полазећи од става да сви запослени функционишу у складу са системом вредности, веровања и норми понашања, аутори попут Монга (Monga) и сарадника, задовољство послом посматрају као меру у којој запослени, кроз лично радно искуство, сматрају да им је испуњен систем вредности. Другим речима, задовољство послом се односи на то како запослени доживљавају начин на који организација задовољава њихове потребе. Овакав приступ наглашава субјективну компоненту јер у фокус ставља унутрашње потребе и очекивања запослених, уз напомену да је понашање запослених на радном месту детерминисано и степеном у коме су његова очекивања испуњена, јер сваки запослени на посао ступа доносећи жеље, потребе и искуство које утичу на његова очекивања.

¹⁷ Најпознатије студије које су проучавале задовољство послом као посредничке варијабле су у истраживањима Ахмеда (Ahmad) и сарадника (2003) и оне показују значајну разлику у улози задовољства послом у предузећима јавног и приватног сектора.

Сличан приступ дефинисању задовољства послом изнео је и Хопок (Hoprock) још давне 1935. године, по коме задовољство послом представља сваку комбинацију психолошких, физиолошких и услова окружења због којих запослени осећа да је задовољан својим послом. Према овом приступу, иако је задовољство послом под утицајем бројних спољашњих фактора, оно остаје унутрашње, будући да је повезано са осећањима запосленог. Другим речима, то је скуп различитих фактора који изазивају осећај задовољства, а који су повезани са послом који запослени обавља (Aziri, 2011). Из тог разлога Гринберг (Greenberg) и Барон (Baron) (1995) када говоре о задовољству послом говоре у категоријама когнитивног и афективног домена. Сличан приступ представили су Крени (Cranny) и сарадници (1992), који задовољство послом описују као когнитивну и афективну реакцију запослених на посао. Дакле, то је емотивни одговор запослених на услове на послу и резултат његове перцепције колико им ти услови на послу испуњавају и обезбеђују ствари које сматрају важним према њиховом систему вредности и нормама понашања. Отуда се задовољство послом одређује степеном у коме је предузеће успело да испуни услове и задовољи потребе запослених на послу, који су за њих важни, уз напомену да тај степен може да варира од екстремног задовољства до крајњег незадовољства.

Полазећи од улоге коју запослени обављају на послу, Врум (1964) задовољство послом третира као афективну оријентацију појединаца према радним улогама које тренутно заузимају. Другим речима, Врум задовољство послом дефинише као осећај који радник доживи када испуни свој радни задатак, истичући да управо тај позитиван осећај подстиче запосленог да се максимално ангажује на послу (Wroom, 1964). На тај начин задовољство послом утиче на продуктивност запосленог.

Имајући у виду претходно речено, може се констатовати да задовољство јесте када запослени ужива у послу који обавља, када га ради добро и када је адекватно награђен за своје напоре. Сама логика концепта може се веома једноставно представити на следећи начин: задовољан радник јесте срећан радник, а срећан радник јесте успешан. Поред тога бројна истраживања указују да срећни запослени исказују и осећај привржености организацији, што истовремено има позитиван утицај на њихову намеру да остану у предузећу (Lumley et al., 2011; Ng & Wyrick, 2011). У овом контексту Рајз (Riaz) (2016) истиче да задовољство послом треба третирати као индикатор раног идентификовања

намера запосленог да напусти посао. Ово нарочито долази до изражаја када се имају у виду бројне негативне последице незадовољства послом, попут недостатка лојалности, повећаног апсентизма, повећања броја незгода и слично (Aziri, 2011).

Упркос чињеници да нема јединствене дефиниције задовољства послом, у већој или мањој мери аутори се слажу да наведени концепт промовише три кључне вредности: 1) оријентацију на поштовање потреба и очекивања запослених; 2) фер и правично поступање са запосленима и 3) оријентацију на перформансе, учинак и постигнућа.

Непостојање јединствене дефиниције само говори у прилог комплексности овог феномена. Ту комплексност појачава чињеница да запослени осим што имају ставове о свом послу у целини, такође, имају одређене ставове о различитим аспектима свог посла, као што су плата, могућност напредовања, врста посла коју обављају, понашање њихових колега и надређених (George et al., 2008). Комплексност концепта задовољства послом огледа се и у чињеници да задовољство послом за различите људе има различито значење (Aziri, 2008), као и чињеница да је то став који је повезан са мотивацијом, али природа те везе није јасна и само се може наслутити да би могао бити повезан са личним постигнућима, било квантитативним или квалитативним.¹⁸

Будући да задовољство послом може послужити као показатељ организационих активности, кроз њихову евалуацију може се сагледати у којим организационим јединицама би требало спровести промене и на тај начин унапредити перформансе запослених.

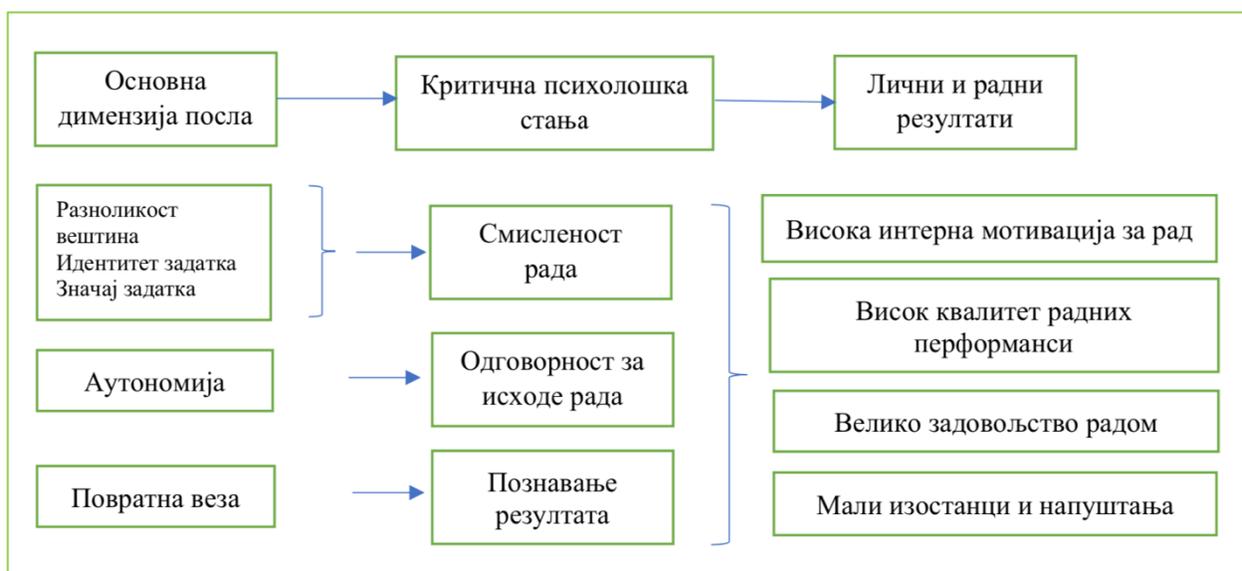
¹⁸ О природи везе између задовољства послом и мотивације детаљније видети у радовима Мулинса (Mullins) (2005).

2.2. Приступи задовољству послом

Постоје различити приступи задовољству послом. Заједничка одлика им је да се снажно поклапају са теоријама мотивације. Најчешће се у сврху објашњења механизма задовољства послом користи Масловљева теорија хијерархије потреба (1943), као и Херцбергова теорија мотивације (1963), о којима је већ било речи у дисертацији.

Поред ових теорија, механизам задовољства послом често се представља и такозваним моделом карактеристика посла (енгл. *Job characteristics model*). Овај модел је изграђен на идеји да одређене карактеристике посла утичу као мотиватори на понашање запослених на послу. Тачније, творци овог модела Хакмен (Hackman) и Олдхем (Oldham) (1975), веровали су да је задатак који запослени треба да обави на послу кључни фактор који утиче на његову мотивацију. Сматрали су да досадан и монотон посао негативно утиче на мотивацију запослених, те да се помоћу разноликости, аутономије и ауторитета за одлучивање може утицати на мотивацију. Графички се то може представити као на слици 8.

Слика 8. Модел карактеристика посла



Извор: Ball, B., (2020). A summary of motivation theories, Working paper, 8.

Као што се може видети са слике 8, модел указује на пет кључних карактеристика посла: разноликост вештина, идентитет задатка, значај задатка, аутономија и повратна спрега. Ове карактеристике, даље, утичу на три психолошка стања: *смисленост рада* - односи се на то да рад сам по себи представља мотив да се обави посао; *одговорност за исход рада* – односи се на одговорност да се успешно обави радни задатак и *познавање резултата* – односи се на то да запослени познаје исход који се од њега очекује. Ово последње, важно је из два разлога: први, да би могао да упореди свој учинак са стандардом тј. са оним што је требало да се постигне и други, да се емотивно повеже са корисницима резултата његовог рада. Према наведеном моделу ова стања утичу на низ потенцијалних исхода укључујући и задовољство послом. Основна идеја јесте да се променом наведених пет карактеристика посла може утицати на повећање задовољства послом запослених.

Слика 8 приказује и да је *смисленост рада* изведена из разноликости вештина, идентитета задатка и значаја задатка, при чему се разноликост вештина односи на број вештина и знања које запослени мора да користи како би обавио задатак. Захтев задатка да се користи мали број вештина делује демотивишуће утичући на то да запосленом буде досадно, док захтев посла да се користи превелики број различитих знања и вештина делује фрустрирајуће. Идентитет задатка се односи на способност да се запослени идентификује са задатком који обавља, док се значај задатка огледа у способности запосленог да остварење задатка идентификује као допринос остваривању нечега што је значајније, примера ради остваривање циља предузећа.

Друга два стања изведена су из *аутономије* и *повратне спреге*. Тачније, *одговорност* потиче из аутономије јер запослени има слободу и независност да задатак обави према свом нахођењу, што са собом повлачи и одређену дозу одговорности. *Познавање резултата* потиче из повратних информација, које утичу на свест запосленог о томе колико ефикасно претвара свој труд у перформансе.

Према моделу ове карактеристике треба комбиновати како би мотивишуће деловале на понашање запослених, при чему се свака њихова комбинација може користити као индекс који мери вероватноћу да ће радни задатак и посао утицати на промену ставова и понашања запослених.

Наведени приступ је добио утемељење у бројним истраживањима. Међутим, био је и предмет бројних критика и контроверзи. Критике су усмерене на то да су истраживања базирана на овом моделу занемарила утицај димензија посла на психолошка стања. Наиме, већина истраживања су из периода пре деведесетих година 20. века, тако да већина данашњих напредних техника статистичке анализе, које се односе на проучавање улоге посредничке варијабле, нису биле доступне, те је отуда и разумљиво зашто је занемарена улога и утицај димензије посла на психолошка стања. Тачније, због недостатка статистичке апаратуре није било могуће моделирати утицај и улогу психолошког стања као посредничке варијабле, те је из тог разлога занемарено проучавање утицаја димензије посла на психолошка стања. Вредно спомена је и истраживање, из недавне прошлости а које сведочи у корист значајне улоге посредничке варијабле, Јакобса (Jacobs) из 2014. године. Истраживање је показало да су психолошка стања кључна компонента која изазива значајну варијансу у исходима зависних варијабли.

Други приступ задовољству послом је такозвани *диспозициони приступ*. Овај приступ заснива се на ставу да задовољство послом зависи од личности запосленог. Другим речима, приступ се заснива на ставу да сваки запослени има снажну предиспозицију за одређени ниво задовољства и да оне током времена остају прилично стабилне. Приступ потиче из примењене психологије с почетка 20. века када се снажан акценат стављао на индивидуалне разлике у личности, интелигенцију и радне ставове. Међутим, основна критика овог приступа јесте у његовој малој моћи предвиђања, која се огледа у малој статистичкој значајности модела, односно великој вероватноћи појаве статистичке грешке првог и другог типа. Поједини аутори малу предиктивну моћ овог приступа оправдавају слабом методологијом која се примењивала (Block, 1977; Epstein, 1979).

Међутим и каснија истраживања диспозиционих ефеката била су предмет значајних критика. Истраживања спровођена током 80-тих година прошлог века била су усмерена на проучавање извора стабилности у задовољству послом. Према њима уколико су појединци доследни у свом послу током времена, извор те доследности би вероватно био трајна карактеристика појединца (Staw & Cohen-Charash, 2005). Најчешће критике на рачун овог приступа изнели су у својим истраживањима аутори Дејвис-Блејк (Davis-Blake) и Фефер (Pfeffer) (1989) истичући да у организацијама постоје такве ситуације у којима је

мала вероватноћа да би било која појединачна карактеристика представљала значајан део разлике у ставовима и понашању на послу. Чак и ако би се такви диспозициони извори варијансе могли изоловати, они би били мало корисни, упозоравали су претходно наведени аутори. Коначно, тврдили су да диспозиције не могу бити демонстриране доследно варијаблама као што је задовољство послом, истичући да би доследност у ставовима могла бити последица стабилности под утицајем спољних чинилаца из радног окружења.

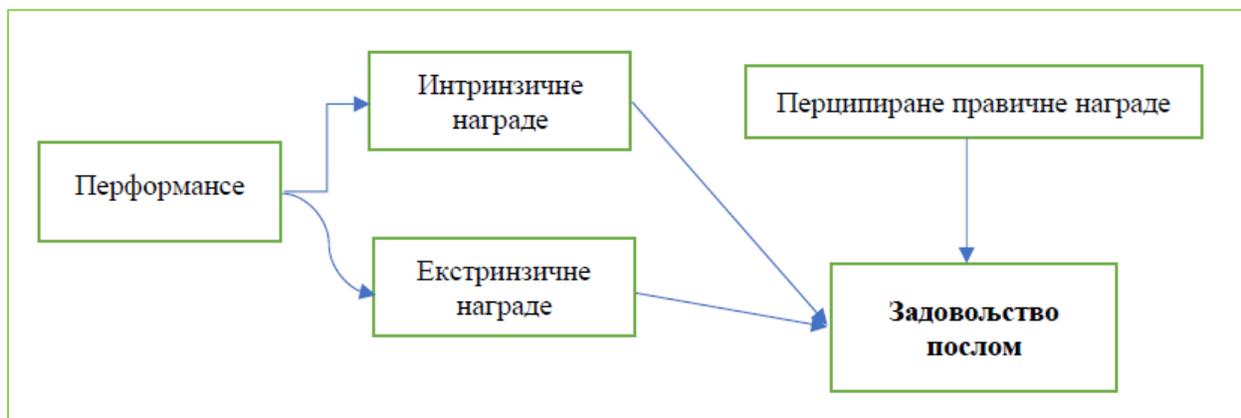
Без обзира на бројне критике, поједина истраживања указују да се индивидуалне разлике у изражавању емоције јављају као последица предиспозиција. Џаџ (Judge) и Ларсен (Larsen) (2001) су кроз свој процесни модел задовољства послом описали како варијабле личности посредују у односу између подстицаја из окружења и афективних одговора, као што је задовољство послом. Открили су да су различите хемисфере мозга одговорне за различите реакције на позитивне и негативне подстицаје из окружења, као и да су екстровертне личности различито осетљиве на награде, док су интровертне особе веома осетљиве на казне. Дакле, у зависности од типа личности запослени ће различито реаговати на награду или казну. Коришћењем методе за мерење активности мозга (Електроенцефалографија – ЕЕГ), показало се да је позитиван афекат повезан са левом предфронталном активацијом, док је негативан утицај повезан са десном предфронталном активацијом. Нешто слично демонстрирали су и Вајс (Weiss) и Кропанзано (Cropanzano) (1996), који су објаснили како се организациони догађаји претварају у афект, како су те афективне реакције структуриране и како та афективна искуства утичу на понашање. Управо ова истраживања сведоче у корист става да индивидуалне разлике могу утицати на задовољство послом.

На претходно описаним теоријским основама бројни аутори су покушали да развију сопствене моделе помоћу којих би објаснили механизам задовољства послом. Вредни помена су модели задовољства послом представљени од стране аутора Ловлера и Портера (1967), Лока (Locke) и Латама (Latham) (1990) и Кристена (Christen) и сарадника (2006).

Ловлеров и Портеров (1967) модел, који се може приказати на слици 9, акценат ставља на утицај награда на задовољство послом. Прецизније, моделом се наглашава значај перцепције и доживљаја правичности система награда и нивоа плате од стране

запослених на њихов став према задовољству послом. Екстерне и интерне награде нису директно повезане са задовољством послом, већ преко перцепција запослених које утичу на њихов став.

Слика 9. Ловлеров и Портеров (1967) модел задовољства послом



Извор: Lawler, E.E., Porter, L.W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 26, p. 28.

Локов (Locke) и Латманов (Latham) (1991) модел полази од претпоставке да успех у реализацији посла позитивно утиче на задовољство послом. Према овом моделу стратешки циљеви (циљеви постављени на највишем нивоу) и велика очекивања за успех у послу обезбеђују успешну реализацију радних задатака. Модел је изграђен на теорији постављања циљева, која се заснива на најједноставнијим интроспективним запажањима, да је свесно људско понашање сврсисходно и да се оно регулише циљевима појединца. Другим речима, модел је изграђен на принципу *циљно усмереног деловања*. Према овом принципу циљно усмерено деловање дефинисано је значајем вредности коју за појединца има циљ који треба остварити. Отуда се циљ који треба остварити јавља као главни узрочник или покретач акције. Вредност коју има остварење циља за запосленог манифестује се у његовим очекивањима да ће моћи да ужива одређене, за њега вредне, бенефите од успешне реализације циља. Управо ова очекивања утичу као мотивациони фактор на то да запослени улажу максималне напоре у реализацији циљева организације. Реализацијом циља који им доноси одређене бенефите које су према њиховом систему вредности и норми понашања важни, утичу на задовољство послом. Да би запослени имао

позитиван став према послу битан услов јесте да му се испоруче те вредности након остваривања циљева организације. У супротном ће бити незадовољан послом.

Модел, који су представили Кристен (Christen) и сарадници (2006) наглашава да постоји директан каузални однос између степена у коме су запослени ефикасни у обављању радних задатака и задовољства послом. Учинак запосленог на радном месту јесте кључна детерминанта задовољства послом, док се фактори и дизајн радног места и посла, као и перципирани проблеми од стране запосленог везани за посао који мора да обави, јављају као реметећи фактори, који индиректно, преко учинка и остварених перформанси запосленог, али и директно, утичу на његово задовољство послом. Логика модела је једноставна за разумевање. Ако услови рада и дизајн радног места, као фактори посла, нису у складу са очекивањима и потребама запосленог, они ће негативно утицати на његов учинак, а тиме и на задовољство послом. Такође, уочени проблеми на послу негативно утичу на став запосленог према свом послу, што ће се негативно одразити на његова постигнућа и перформансе и задовољство послом.

Велики број различитих приступа и модела задовољства послом, представљених на претходним странама јасно указују на комплексност овог феномена, али и на његов значај са аспекта мотивисања радника и постизања супериорних перформанси организације.

2.3. Утицај одабраних активности процеса управљања људским ресурсима на задовољство послом

Бројна истраживања указују на постојање каузалног односа између управљања људским ресурсима и задовољства послом (Hackman & Oldham, 1975; Judge et al., 2001; Schreurs, 2009). У свим овим истраживањима задовољство послом се третира као посредничка варијабла, преко које управљање људским ресурсима утиче на перформансе запослених. Задовољство послом представљено је као кључни индикатор перформанси запослених. Међутим, ова истраживања су била усмерена на истраживање наведене каузалности у предузећима приватног сектора. Будући да бројни налази указују на постојање значајне разлике у задовољству послом у предузећима јавног и приватног сектора, то се налази ових студија, у контексту управљања људским ресурсима у предузећима јавног сектора, морају узети са дозом резерве.

Са растом интересовања за управљање људским ресурсима у јавном сектору повећао се и број истраживања чији је предмет проучавање утицаја управљања људским ресурсима на задовољство послом. Међутим, ова врста истраживања је врло ретка и могу се поделити у две групе.

Прву групу чине истраживања која су усмерена на проучавање утицаја управљања људским ресурсима (свих његових активности процеса) на задовољство послом. Значајно такво истраживање спровела је Вермерен (2013).

Другу групу чине истраживања која се односе на проучавања појединих група активности процеса управљања људским ресурсима на задовољство послом и таква истраживања су нешто бројнија. Такво је истраживање Монга (Monga) и сарадника (2018).

Међутим, за дубље разумевање овог односа потребан је већи број научних радова на ову тему. Стога, у недостатку емпиријских радова, утицај активности процеса управљања људским ресурсима на задовољство послом своди се на теоријску дискусију утицаја појединачних активности управљања на задовољство послом. У наставку дисертације биће указано на утицај различитих група активности управљања људским ресурсима на задовољство послом у контексту горе описаних приступа.

Као и у случају проучавања утицаја активности процеса управљања људским ресурсима на организациону посвећеност и у проучавању утицаја активности процеса управљања људским ресурсима на задовољство послом анализа се мора спровести у контексту утицаја појединачних група активности наведеног процеса управљања на различите димензије задовољства послом. То је из разлога што је задовољство послом запосленог резултат суме задовољстава различитим димензијама посла, а како свака група активности управљања људским ресурсима различито утиче на ове димензије, то их је потребно посебно сагледати. Свему томе треба додати да на задовољство послом утичу и индивидуалне карактеристике запослених (George et al., 2008).

Литература сугерише да се утицај процеса селекције и избора кандидата анализира и у контексту модела пет карактеристика посла и у контексту диспозитивног приступа задовољству послом. У контексту диспозитивног приступа, ова група активности утиче на задовољство послом преко избора појединаца са одговарајућим карактеристикама

личности (Bouchard).¹⁹ У контексту модела пет карактеристика посла утицај се огледа у избору кандидата који поседују велики број различитих вештина, који су одговорни и који имају свест о значају посла који обављају. Ангажовањем таквих појединаца у организацији лакше се путем обogaћивања и ротације посла може утицати на њихов став о послу. Добро је позната чињеница да након извесног времена проведеног на истом радном месту, обављајући исте послове, запослени почињу да осећају монотонију, што се негативно одражава на њихово задовољство послом. Отуда је препоручљиво, с времена на време, запослене ангажовати на другом радном месту у оквиру њихових компетенција и способности, што је теорији организације познато као ротација посла или им у постојеће послове укључити нове радне задатке, што је пак у теорији организације познато као обogaћивање посла. На тај начин се утиче на смањење осећаја монотоније, а тиме и растућег осећаја незадовољства послом. Уколико организација поседује запослене који имају више различитих компетенција, знања и вештина и показују отвореност за нове изазове, утолико је оперативном менаџменту лакше да им доделе нове радне задатке или да их преместе на друга радна места.

Као и у случају организационе посвећености, уколико запослени укљученост у програме развоја и обуке доживе као одраз бриге њихове организације према њима, и уколико њихови надређени показују позитиван став према овим активностима, то ће они имати интензивнији позитиван ефекат на став запослених према задовољству послом. У контексту модела 5 карактеристика посла, то значи да је потребно имати запослене који имају когнитивне и моторичке способности да прихватају нова знања и усвајају нове вештине, које су компатибилне са захтевима радног места, односно у контексту диспозиционог приступа, да имају когнитивне и афективне предиспозиције и капацитете за апсорпцију нових знања. Значај обуке и развоја може се сагледати и у контексту обogaћивања и ротације. С обзиром на то да је познат позитиван утицај ротације и

¹⁹ О овоме детаљније видети у радовима Bouchard, T. J., et al., (1992). Genetic influences on job satisfaction: a reply to Cropanzano and James. *Journal of Applied Psychology*, 77, 89–93; Calder, B. J., Staw, B. M. (1975). The self-perception of intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 599–605. Erez, A., Johnson, D. E., Judge, T. A. (1995). Self-deception as a mediator of the relationship between dispositions and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 19, 597–612. Yukl, G. A., Latham, G. P. (1978). Interrelationship among employee participation, individual differences, goal difficulty, goal acceptance, goal instrumentality and performance. *Personnel Psychology*, 31, 305-323.

обогаћивања посла на мотивацију запосленог, то ове активности имају сврху само уколико су запослени оспособљени да извршавају нове радне задатке. У супротном, према овим мерама осећаће антагонизам и одбојност, што ће се негативно одразити на њихов став према послу. Незадовољство запосленог се преноси и на организациону климу, те на остале чланове колектива. Отуда, избор појединаца који су спремни на тимски рад позитивно ће се одразити и на осећај који запослени има према свом послу. Још значајнији утицај јесте избор надређених јер према Адигесу (Adizes) (2002), уколико запослени мало и лоше ради, то ће се у незнатној мери одразити на организациону климу и колектив, али уколико лидер мало и лоше ради, то ће имати снажан утицај на следбенике²⁰. Отуда, избор и селекција кадрова значајно утичу и на ове две димензије задовољства послом. Ангажовање запослених који имају предиспозиције ка јачем вредновању екстринзичних награда, у функцији је утицаја на њихово понашање кроз систем плата, као једне од димензија задовољства послом. Опасност код избора и селекције оваквих кадрова јавља се у случају када висина плате није у складу са њиховим очекивањима, која су генерисана проценом нивоа напора и ангажовања које су уложили у обављање послова. Некомпатибилност висине награде, плате, са очекивањима запослених формираних на основу личних перцепција уложеног напора има јачи утицај на незадовољство послом, од позитивног утицаја на задовољство послом у случају постојања компатибилности. Имајући у виду резултате, већине до сада апострофираних истраживања, да запослени у јавном сектору више вреднују унутрашње (интринзичне) у односу на спољашње (екстринзичне) награде (видети Wright, 2007), претходно речено, има мањи значај на управљање људским ресурсима у предузећима јавног сектора. Међутим, на ово треба надовезати спознају да могућност напредовања у каријери такође представља важан аспект нематеријалне врсте мотивације, што у контексту управљања људским ресурсима у предузећима јавног сектора може да представља снажан инструмент утицаја на ставове и понашања запослених. Ово још више добија на значају када се зна да је једна од важнијих повољности запошљавања у предузећима јавног сектора, поред сигурности посла и напредовање у каријери које је, пре свега, скопчано са дужином радног стажа. Ово је у директној корелацији са другом димензијом задовољства послом.

²⁰ Видети у Адигес, И. (2002). *Стилови лидерства*, Нови Сад: Адигес Институт.

Активности процеса управљања људским ресурсима које се тичу правичне процене учинка запослених директно се могу довести у везу са димензијом задовољства послом која се тиче плата. Запослени са снажним предиспозицијама за правичност ће посебно реаговати на овај скуп активности управљања људским ресурсима. Значај перципирања правичности у процени учинка од стране запослених је више пута апострофиран на претходним странама ове дисертације. Изнети ставови важе и у случају утицаја на задовољство послом.

Остале две групе активности процеса управљања људским ресурсима, аутономија и могућност партиципације запослених у одлучивању могу се довести у директну везу са дизајном посла и могућношћу напредовања, као димензијама задовољства послом. Сагласно Масловљевој теорији хијерархије потреба, утицај наведених активности ће доћи посебно до изражаја тек када запослени осете задовољство у претходно описаним димензијама задовољства послом. Оваква теза изнета је на основу тога да су могућност партиципације и аутономија на послу скопчани са потребама вишег реда (поштовање и самореализација), у односу на остале активности управљања људским ресурсима. У прилог изнете тезе сведоче и резултати истраживања које је спровео Цакир (Cakir) (1985), који је у контексту Херцбергове теорије мотивације (1963) доказао да плата после одређеног нивоа не делује као мотивишући фактор (детаљније видети у Cvijanović, 2005; Cakir, 1985).

Када се говори о утицају наведене две групе активности процеса управљања људским ресурсима на задовољство послом не смеју се изгубити из вида премисе на којима је развијен модел људских ресурса, по којима већина људи жели да обавља креативне и одговорне послове у којима се од њих очекује извесна иницијатива. У контексту горе поменутих теорија мотивације, може се закључити да ће ове потребе да се јаве када буду задовољене потребе нижег реда које су пре свега скопчане са системом плата, сигурношћу посла и слично. Међутим, питање које се логички намеће јесте да ли сви запослени могу да испуне такве захтеве посла који обављају. У контексту приступа предиспозиције то поново упућује на значај правилне селекције, избора и тренинга и обуке запослених.

Имајући у виду све претходно речено имплицира да су прве две групе активности процеса управљања људским ресурсима на задовољство послом најважније. Наравно,

претходно речено не треба да наведе читаоца на овакав закључак јер треба имати на уму синергијско дејство свих фактора као и да утицај свих активности процеса управљања људским ресурсима зависи и од других фактора као што су предиспозиције запослених, дешавања у екстремном окружењу и слично.

3. Однос управљања људским ресурсима и перформанси запослених

Нема студије из области управљања људским ресурсима које нису потврдиле постојање позитивног односа између активности процеса управљања и перформанси запослених. Све оне наглашавају да управљање људским ресурсима утиче на учинак организације преко утицаја на перформансе запослених. Таил (Tahiel) (2006) наводи: „Праксе управљања људским ресурсима побољшавају организациони учинак побољшавајући исход запосленог“, поткрепљујући ово чињеницом да ефекти управљања људским ресурсима на резултате организације зависе превасходно од реакција и интересовања запослених, а што је даље условљено квалитетом организационе климе и културе која влада у организацији. У прилог овоме сведоче истраживања Катоа и Бадвера (2009) који истичу да се утицај управљања људским ресурсима лакше остварује у организацијама које теже децентрализацији. Сличан став изнели су и Грин (Green) и сарадници (2006) демонстрирајући чињенице да су праксе и политике управљања људским ресурсима биле продуктивније у предузећима у којима је степен формализације и централизације био мањи.

Значај проучавања односа управљања људским ресурсима и перформанси запослених посебно долази до изражаја када се има у виду да се ефекти утицаја управљања људским ресурсима на осећања, ставове и понашања запослених у крајњој инстанци рефлектују на њихов учинак на радном месту и да је он у директној корелацији са успехом пословања предузећа. Значај још више повећава чињеница да управљање људским ресурсима нема директан утицај на перформансе организације, сем преко ставова, осећања и понашања запослених (Katou & Budhwar, 2009). У контексту новог јавног управљања, може се рећи да је разумевање односа између управљања људским ресурсима и учинка запослених круцијално, те се отуда јавља неопходност његовог изучавања. У прилог овоме сведочи и бројност студија у односу на студије које се тичу

изучавања утицаја управљања људским ресурсима на све остале аспекте понашања, ставова и осећања запослених.

3.1. Теоријске основе перспективе повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених

Разумевање односа и везе између управљања људским ресурсима и перформанси запослених јесте дугорочан циљ истраживања у области управљања људским ресурсима. Иако постоје значајни емпиријски докази у прилог повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених, у академским и стручним круговима још увек нема консензуса у погледу механизма кроз које управљање људским ресурсима утиче на перформансе запослених. И даље остаје енигма у погледу узрочно-последичних веза између механизма управљања људским ресурсима и њиховог утицаја на перформансе запослених, што је у литератури познато као *Black box*, о чему је већ било речи у дисертацији. У том контексту, у изучавању повезаности између управљања људским ресурсима и перформанси запослених потребно је поћи од проучавања и анализе различитих теорија. Стога је анализа у овом делу рада започета прегледом најпознатијих теоријских приступа. Тачније, фокус је на представљању и анализи *Outside in*, ресурсног и АМО приступа повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених.²¹

Разумевање ових приступа важно је из разлога што је на њиховим премисама развијен велики број *Black box* модела чији се распон креће од веома једноставних који описују директну везу између управљања људским ресурсима и финансијских перформанси, па све до оних који репрезентују веома софистициране начине размишљања у погледу везе између управљања људским ресурсима и перформанси или се фокусирају на микро или на макро ниво проучавања везе између управљања људским ресурсима и перформанси, односно на проучавање жељене (реторичке), односно стварне улоге управљања људским ресурсима.

²¹ Босиле и сарадници (2005) наводе да су три најчешће коришћена приступа проучавању повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених: *Outside in* приступ (фокусира се на усклађивање између унутрашњег и спољног контекста), ресурсни приступ (фокусира се на унутрашње ресурсе као извор конкурентске предности) и приступ повезаности управљања људским ресурсима и перформанси заснован на сагледавању односа способности-мотивације-могућности запослених, такозвани АМО приступ.

3.1.1. *Outside in* приступ повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених

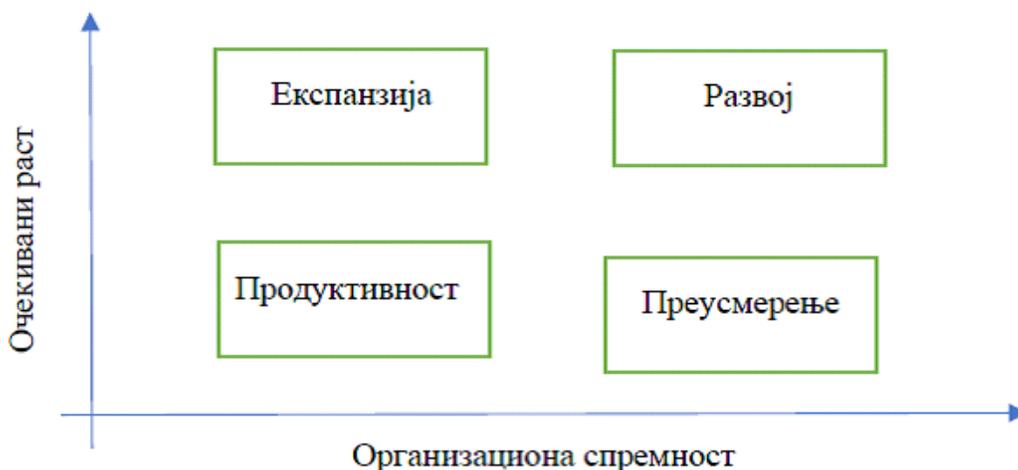
Outside in приступ базира се на ставу да организација може да реагује на промене у окружењу прилагођавањем људских ресурса. У формулисању овог приступа у контексту управљања људским ресурсима, Леник-Хол (Lengnick-Hall) Леник-Хол (Lengnick-Hall) (1988) полазе од две димензије: прва се односи на „очекивање од раста организације“, а друга се односи на „организациону спремност“.

Уобичајено је да са растом и развојем организације, који подразумева и веће стратегијске могућности и алтернативе, расту и очекивања.

Друга димензија се односи на способност људских ресурса да могу да спроведу нове стратегијске могућности које се јављају или као последица раста и развоја организације или као повољне промене екстерног окружења.

У контексту управљања људским ресурсима претходно речено би значило да на избор стратегије управљања људским ресурсима подједнако важан утицај имају и интерни и екстерни фактори. Помоћу матрице спремности за раст могуће је представити срж овог приступа (слика 10).

Слика 10. Матрица спремности за раст



Извор: Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L. (1988), Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 461.

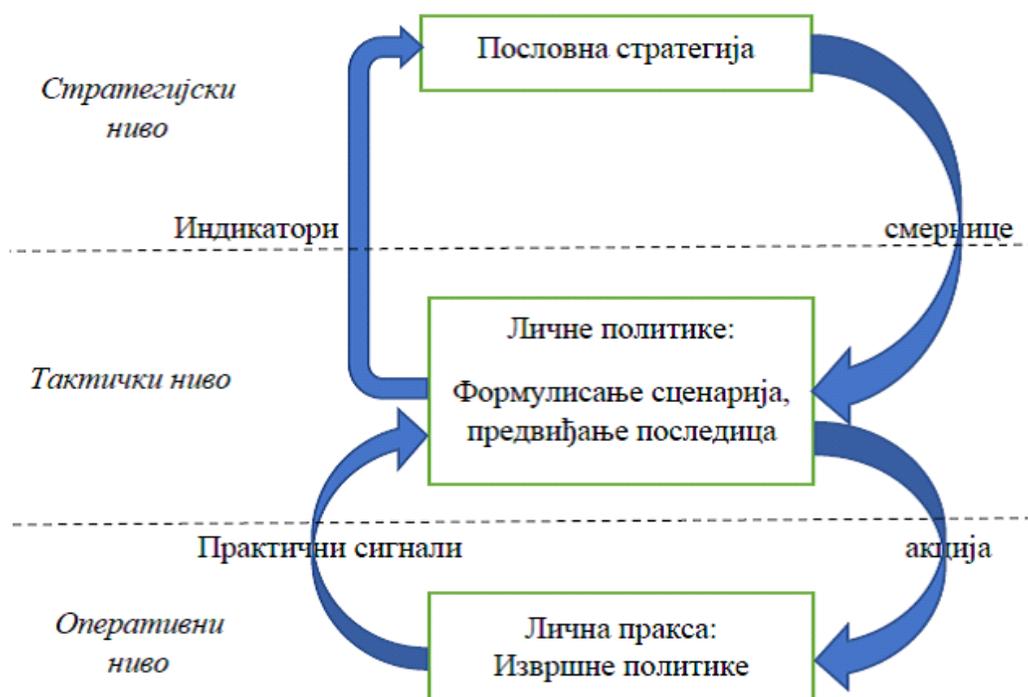
На слици 10 Матрица је базирана на две димензије: очекивање раста, које може бити велико или мало и спремности организације да реализује тај раст, које се, такође, може исказати атрибутима велико и мало. У зависности од тога колика су очекивања раста, али и спремности организације да се раст реализује, могуће је идентификовати четири исхода: *продуктивност* - последица велике спремности организације и малог очекивања раста; *проширење* - последице велике спремности и великог очекивања раста; *развој* - последица великог очекивања раста и мале спремности да се раст реализује и *преусмерење* - последица мале спремности и малог очекивања раста.

Јасно је да је прелазак из једног исхода у други резултат интеракције између промена у екстерном окружењу и организационог избора. Међутим, треба истаћи да су и у оквиру једног исхода могуће различите стратегијске алтернативе. Тако, примера ради, у случају *развоја* организацији су на располагању три стратегијске алтернативе: 1) улагање у људски капитал; 2) промена стратегије у складу са ограниченом спремношћу или 3) промена оперативних циљева капитализацијом расположивих вештина и ресурса (примера ради, од индустрије безалкохолних пића до кондиторске индустрије) (Van Sluijs & Kluytmans, 2019). Наравно избор стратегијске алтернативе захтева анализу узрока ограничене спремности и могућности за дугорочна улагања.

Узевши у обзир да промене у радној снази изискују знатно више времена у односу на промене неадекватне технологије или стратегије, а да се пословне стратегије делимично морају заснивати на карактеристикама тренутне радне снаге и њеним очекиваним или могућим будућим променама, Ван Служис (Van Sluijs) и Клитманс (Kluytmans) (2019) је развио кружни модел управљања људским ресурсима (енгл. *The Cyclic model of human resource management*). Суштина овог модела је да се стратегијско управљање људским ресурсима спроводи на интерактиван начин, у оба смера, одозго на горе и одозго на доле. То значи да очекивања и личне политике и праксе запослених (акције, понашање и деловање) у истој мери утичу на дефинисање пословне стратегије, преко акција и понашања запослених, као и што избор пословне стратегије утиче на обликовање понашања запослених, преко одређених смерница и имплементације тактичких одлука. Другим речима, преко имплементације тактичких одлука утиче се на понашање запослених како би оно довело до ефикасне имплементације пословне стратегије. Са друге стране, запослени имају своје представе и ставове који утичу на

њихову перцепцију ваљаности изабране пословне и тактичких стратегија, као и последица њихових имплементација, те у зависности од тих представа и предвиђања коригују (обликују) своје понашање, уз напомену да су те корекције лимитиране персоналним карактеристикама појединца, али и њихових улога у друштву. Овај модел графички се може представити (слика 11).

Слика 11. Циклични модел управљања људским ресурсима



Извор: Van Sluijs, E. & Kluytmans, F. (2019). Business Strategy and Human Resource Management: Setting the Scene, Working paper, 9.

Интерактивност у моделу у принципу значи да су стратегијске могућности ограничене доступношћу и прилагодљивошћу људских ресурса, односно да тренутни људски ресурси представљају основу за постизање стратегијских опција (Van Sluijs & Kluytmans, 2019).

3.1.2. Ресурсни приступ повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених

Ресурсни приступ (енгл. *The Resource-based view*) повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених своје корене вуче из Рикардове (Ricard) (1817) и Шумпетерове (Schumpeter) (1934) теорије по којима су конкурентска предност, а тиме и успех предузећа, условљени обимом и квалитетом интерних ресурса. У контексту наведених теорија људски ресурси се посматрају као интерни ресурс предузећа. Међутим за разумевање наведеног приступа, у контексту управљања људским ресурсима, потребно је поћи од значења појма ресурс, конкурентске предности и трајне (одрживе) конкурентске предности.

Под ресурсом се подразумева сва имовина, способности, организациони процеси, карактеристике предузећа, знања и све оно остало што је под његовом контролом и што му омогућава да осмисли и имплементира стратегије које унапређују његово пословање (Barney, 1991). У складу са тим, сви ресурси могу се сврстати у једну од следеће три категорије: *ресурси физичког капитала* - постројење и опрема, технологија и географски положај предузећа; *ресурси људског капитала* – знање, вештине и искуство запослених и *организациони капитални ресурси* – организациона структура, клима, системи вредности и норме понашања који су детерминисани формалним и неформалним односима између група унутар предузећа и између предузећа и стејкхолдера екстерног окружења.

У ресурсном приступу компаративна предност представља извор конкурентске предности која се на тржишту трансформише у повећану преференцију тржишта за производима и услугама предузећа, што се, мерено финансијским индикаторима, рефлектује у повећању стопе профитабилности. Према овом приступу конкурентска предност може се појавити само у ситуацији када постоји хетерогеност и постојаност ресурса у предузећу (Wright & Mcwilliams). Управо наведена претпоставка представља и кључну разлику овог приступа у односу на традиционални модел стратешког управљања, према коме су ресурси хомогени, што значи да су исти за сва предузећа и да нису постојани. Постојаност се односи на немогућност конкурената да прибаве исте ресурсе као посматрано предузеће. Управо ова разлика у ресурсима доводи до тога да различита

предузећа имају различите изворе конкурентских предности. Уколико конкуренти не могу у дужем временском периоду да остваре конкурентску предност по основу истих извора као посматрано предузеће, у контексту ресурсног приступа, реч је о одрживој или трајној конкурентској предности (Lippman & Rumelt, 1982). Отуда, да би се остварила трајна конкурентска предност ресурс мора да генерише позитивну вредност за предузеће, да је јединствен само једном предузећу, да нема супститута чија експлоатација може да произведе исте или сличне бенефите.

Тек разумевањем значења ових категорија може се анализирати значај утицаја управљања људским ресурсима на унапређење перформанси запослених. Тако, према овом приступу, људски ресурси представљају капитал који је под контролом предузећа, а управљање људским ресурсима је као скуп активности усмерено на обликовање и експлоатацију тог капитала у циљу испуњења циљева организације. У контексту теорије људског капитала, то би значило да је управљање људским ресурсима усмерено на знање, вештине и способности запослених, будући да теорија на људски ресурс гледа као на скуп знања, вештина и способности својствених појединцима који су запослени у предузећу. То су оне категорије на основу којих Мек Келви (McKelvey) (1983) врши класификацију организација. Наиме, Мек Келвеј је извршио класификацију организација према следећим критеријума: *морфологија организације* – односи се на организациону структуру; *психосоцијални процеси* – односи се на процедуре и процесе у организацији; *еколошка средина* – средина у којој организација послује; *географска средина и карактеристике запослених* – односи се на њихове ставове, вештине, стилове понашања, постојање конфликта и слично (McKelvey, 1983). Међутим, овде је важно напоменути да особине појединаца саме по себи не могу да генеришу вредности за организацију, у контексту ресурсног приступа, те да нису извор конкурентске предности уколико се не експлоатишу путем понашања запослених (Wright & McWilliams, 1994). Отуда, проистиче значај управљања људским ресурсима јер представља активности којима се делује на понашање запослених.

Када је реч о изворима конкурентске предности, да би неки извор могао да представља извор трајне конкурентске предности мора да испуњава услове у погледу стварања вредности, јединствености, незаменљивости и стабилности. Први услов који се односи на то да људски ресурс генерише вредност за организацију детерминисан је, пре

свега, условима на тржишту радне снаге. Уколико је радна снага хомогена, то значи да су запослени лако заменљиви, те у том случају не представљају извор конкурентске предности у контексту ресурсног приступа. У оваквим околности Стефи (Steffy) и Маурер (Mauger) (1988) истичу да улагање у људски капитал неће допринети креирању вредности за предузеће. Према наведеним ауторима, да би ово улагање било исплативо неопходно је да тржиште радне снаге и понуда и тражња буду хетерогени. Емпиријска истраживања потврдила су претходне тврдње и успела јасно да квантификују допринос који људски капитал има у повећању вредности предузећа (Schmit et al., 1979).

Други услов односи се на то да људски ресурс треба да буде јединствен. Ни овај услов се не може посматрати изоловано, мимо контекста окружења и тржишта радне снаге. Рајт и Мек Вилиамс (1994) примећују да у условима високе стопе незапослености, где је велика понуда радне снаге, људски ресурс не може да задовољи овај услов. Наравно, ово се мора посматрати и у контексту захтева посла који се обавља на радном месту. Чемпион (Champion) (1988) напомиње да у условима где су радна места дизајнирана тако да се обављају рутинске и једноставне операције, људски ресурс сигурно неће бити извор конкурентске предности. Другим речима, знања, вештине и способности радника постају ирелевантан фактор. Отуда, ово је важно тумачити у контексту сложености и софистицираности захтева радних места. У оној мери у којој радна места захтевају вештине и знања која омогућавају разлике у појединачним доприносима, људски ресурс ће бити извор трајне конкурентске предности.

Трећи услов односи се на незаменљивост, односно на немогућност да конкуренција копира и имитира ресурс. Ово је условљено са два фактора.

Први се односи на то да конкуренција мора да идентификује и открије које су то вештине и знања запослених у конкурентском предузећу извор конкурентске предности.

Друго, конкуренти морају да поседују кадрове који су способни да опонашају конкурентске организације и да диктирају услове под којима таква понашања запослених представљају изворе конкурентских предности.

Незаменљивост је, такође, важан услов извора трајне конкурентности предузећа по основу људских ресурса. Питање које се овде намеће јесте да ли технологије и други ресурси могу да надоместе недостатке или предности које нека предузећа имају у односу на друга. Сагласно раније наведеним ауторима, као што су Рајт и Мек Вилиамс (1994), у

мери у којој су други ресурси у стању да надокнаде предности главне компаније повезане са људским ресурсима, људски ресурси развијају потенцијал да делују као извор трајне конкурентске предности.

Значај поседовања квалитетних људских ресурса, као трајног извора конкурентске предности нарочито долази до изражаја у условима економије знања, где кључну улогу имају креативност и могућност да се на тржишту континуирано пласирају иновације. Имајући ово у виду, посебно на значају добија управљање људским ресурсима будући да се односи на све активности почев од избора па све до задржавања и мотивисања људских ресурса да све своје квалитете ставе у функцију унапређења перформанси организације.

3.1.3. Приступ повезаности управљања људским ресурсима и перформанси заснован на сагледавању односа способности-мотивације-могућности запослених (АМО приступ)

Приступ повезаности, тј. односа способности-мотивације-могућности представља један од најчешће примењиваних приступа у изучавању утицаја управљања људским ресурсима на перформансе запослених. Појавио се почетком 2000. године, а заснива се на основама теорија које претпостављају да су способности запослених кључни фактор постигнућа организације. Другим речима, приступ је изграђен на веровању да су обука и развој кључни елементи управљања људским ресурсима јер су они у директној вези са унапређењем способности запослених. У наведени приступ су, такође, уткани основни постулати психолошких теорија које се базирају на ставу да је мотивација кључна детерминанта у остваривању перформанси запослених.

Иако се настанак приступа везује за ауторе Апелбаум и сарадници (2000) и Боксал и Пјурсел (2003), његово порекло можемо наћи и у радовима Врума који је први развио функцију која разматра однос између способности и мотивације запослених као фактора који утичу на њихова постигнућа. Главна критика овог модела била је да не уважава утицај екстерног окружења. На тим критикама су Бламберг (Blumberg) и Прингл (Pringle) (1982) развили модел у који је укључена и варијабла која описује утицај окружења. Емпиријска истраживања заснована на овим моделима показала су да су све три променљиве (мотивације, способности и могућности) подједнако важне за високе

перформансе запослених. Низак ниво било које од ових променљивих значајно би умањило ниво перформанси (Blumberg & Pringle, 1982).

На основама наведених модела почивају и иницијалне идеје Бејлија (Bailey) (1993) према којима за високе перформансе поред способности и мотивације запосленима треба обезбедити могућности да их испоље. Такође, на основама поменутих модела Апелбаум и сарадници (2000) развили су приступ способности-мотивације-могућности. Тачније, приступ је изграђен на комбинацији идеја ових модела и теоријским основама концепта високих радних перформанси (енгл. *The Concept of High Performance Work Systems* - HPWS).

У наведеном приступу димензија способности односи се на знања, вештине и способности запослених, а на управљање људским ресурсима се гледа као на инструмент који преко погодних група активности као и њихових комбинација, у одређеним условима утиче на унапређење индивидуалних карактеристика појединаца. Можда активности од којих се највише очекује да имају утицај на наведене карактеристике запослених јесу обука и развој. Њихов утицај на унапређење способности, знања и вештина запослених више пута је апострофиран у дисертацији.

Димензија мотивације у овом моделу односи се на се на жељу запосленог да уложи максималне напоре ради остваривања циљева организације. Активности управљања људским ресурсима од којих се највише очекује да имају утицај на мотивацију запослених јесу систем интерних и екстерних награда, о чему је, такође, било речи у више наврата у дисертацији.

Трећа димензија односи се на дизајн посла и услова рада, тј. могућности које организација обезбеђује запосленом како би он могао да искаже своје максималне радне потенцијале.

Истраживања аутора као што су Рајт и Ниши (2007), касније и Вермерен (2010, 2014) указала су да приликом апликације овог модела треба водити рачуна о стварној, жељеној и перципираној пракси управљања људским ресурсима од стране запослених. Рајт и Ниши (2007), истичу да претходно наведене димензије модела зависе и од организационог нивоа, уз наглашавање значајне улоге запослених из оперативног менаџмента (енгл. *Front Line Managers* – FLM) у управљању људским ресурсима, као и чињенице да разлике у управљању људским ресурсима не постоје само између

организација, већ и унутар организације као последице разлика у стиловима оперативног менаџмента у различитим деловима организације.

Значај горе наведених димензија (способности-мотивације-могућности) детерминисан је организационим нивоом на коме се приступ спроводи. Ово је и разумљиво када се има у виду да запослени на различитим организационим нивоима имају различите перцепције везане за циљеве организације, начине на који их треба реализовати, али и захтеве за вештинама и знањима који су им потребни да би реализовали своје радне задатке. Ради бољег разумевања претходно реченог, упутно је послужити се Кацовом класификацијом вештина запослених и обимности њиховог поседовања у зависности од организационог нивоа коме припадају. Према Кацу (1964) сви запослени поседују три групе знања и вештина: концептуалистичка, техничка и хуманистичка знања. Међутим, ниво и степен овладаности и усвојености ових вештина зависи од организационог нивоа на коме се запослени налази. Тако се од запослених на оперативном нивоу захтева да имају више техничког знања како би могли да одраде радне задатке, а најмање знања које се тичу дефинисања, визије, мисије и стратегија предузећа (концептуалистичке вештине). Имајући у виду речено, јасно је зашто Рајт и Ниши (2007), истичу да ове димензије зависе и од организационог нивоа.

Прављење разлике између жељеног, стварног и перципираног управљања људским ресурсима може да обезбеди бољи увид у механизме помоћу којих оно утиче на перформансе организације, будући да је начин на који менаџери обављају своје дужности у оквиру оперативног менаџмента неограничено повезан са њиховим стилем лидерства.

Поједини аутори, као што су Бос-Нелес и сарадници (2013), прихватили су претходне налазе, пре свега оне који се тичу утицаја лидерског стила на перципирање пракси управљања људским ресурсима од стране запослених. Стога се у светлу ових налаза и даље истиче развој наведеног приступа. Сличне ставове по питању утицаја лидерског стила, пре свега на афективну посвећеност, наводе и Блок (Block) и Пикл (Pickl) (2014), Кео и Рајт (2013), Демортир (Demortier) и сарадници (2014). Наведени аутори истичу да овај приступ треба више третирати у контексту контингентног приступа, што значи да се већа пажња мора посветити посредничким варијаблама. У том контексту Гарсија (2016) предлаже нови теоријски оквир у коме треба сагледавати ефикасност претходног приступа.

У светлу претходних налаза и развоја приступа појавиле су се и бројне критике, које се пре свега могу свести на констатацију да се одабир пракси управљања људским ресурсима више заснива на интуицији о њиховом утицају на перформансе, него на емпиријским доказима (Wood et al., 2015). Механизми помоћу којих различите праксе управљања људским ресурсима утичу на перформансе запослених још увек су, дакле, нејасни, тако да будућим истраживачима из ове области остаје да их открију.

3.2. Преглед емпиријских истраживања утицаја појединих активности из домена управљања људским ресурсима на унапређење перформанси запослених

Бројне студије посвећене су и проучавању утицаја мотивације запослених на перформансе организације. Најпознатија таква истраживања спровели су Апелбаум и сарадници (2000), Пав (2009), Кео и Рајт (2013). Резултати ових истраживања упућују на постојање снажне и позитивне везе између високог степена мотивисаности запослених и високих резултата пословања, указујући да ефикасност високо квалификованих радника може бити веома лимитирана уколико нису мотивисани да обаве свој посао. Резултати наведених студија показују и да форма и структура организације система управљања људских ресурсима на неколико начина може да утиче на мотивацију запослених, почев од система награђивања према заслугама, па све до дефинисања формалног система жалби.

У литератури су често цитирани и резултати истраживања која су спровели Левин (1995), Харни и Џордан (2008) и Боксал и Маки (2009) о позитивном утицају размене информација између лидера и запослених, односно о партиципацији у одлучивању и могућностима напредовања на послу, као и истраживања која су спровели Ихниовски (Ichniowski) (1994), Хуселид (1995) и Снеп и Редмен (2010) везана за начин на који су радни задаци структурирани тј. у ком степену су запослени укључени у њихово дефинисање. Такође, треба споменути и истраживања која су спровели Делани и Хуселид (1996) и Бетенкурт и Браун (1997) а која се односе на изучавање утицаја личне перцепције запослених о циљевима организације и резултата пословања.

Заједничко овим студијама јесте да су усмерене на то како организације могу да унапреде способности, вештине и знања својих запослених.

Посебна група истраживања посвећена је изучавању утицаја улоге селекције кандидата на перформансе организације. Резултати истраживања Смита и сарадника (1979) и Гарсије и Морена (2009) јасно сведоче у прилог ефикасне селекције и избора кандидата приликом запошљавања. Ове студије посебно наглашавају значај формалног тестирања кандидата.

Сва претходно споменута истраживања фокусирају се на изучавање утицаја појединих активности управљања људским ресурсима на перформансе организације, без сагледавања њиховог синергијског дејства. Поред овог недостатка, аутори попут Левина и Тајсона (Tyson) (1990), Вагнера (Wagner) (1994), Босилеа и сарадника (2005) исказују и сумњу у резултате претходних истраживања указујући на њихову пристрасност због методолошких проблема. Свему овоме треба додати и чињеницу да одсуство опште прихваћене мере „добрих перформанси“ организације, заснованост истраживања на различитим теоријским концептима (почев од Берталанфијеве опште теорије система, преко Бекерове теорије људског капитала, па све до теорије предузећа базиране на ресурсима), значајно отежавају компарацију резултата између споменутих студија.

Са променом схватања значаја људских ресурса запажа се да се фокус истраживача помера са претходно описаног инструменталног приступа (енгл. *Instrumental approach*), ка такозваном системском приступу (енгл. *System approach*), према коме се сагледава утицај скупа активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених и организације. Активности управљања људским ресурсима су међусобно повезане и зависе једна од друге, те се њихов прави утицај на перформансе организације никако не може и не сме сагледати изоловано, већ једино кроз њихово синергијско дејство (García & Moreno, 2009). Најпознатија истраживања ове врсте спровели су Барни и Делвин (2007), Пав (2009), Боксал и Пјурсел (2011), Гост (2011), Кео и Рајт (2013) и Вермерен (2013), Апелбаум и сарадници (2000).

Иако је у овим истраживањима коришћен различит скуп активности управљања људским ресурсима, заједничко им је да су сва она заснована на системском приступу који се фокусира на промоцију способности, мотивације и могућностима запослених.

Ипак, и овде су се издиференцирале две групе истраживања. Прва, која су базирана на праксама посвећеним раду (енгл. *Work-related practices*) и друга која се базирају на праксама запошљавања (енгл. *Employment-related practices*). Иако се већина истраживања фокусира на други тип (практике везане за запошљавање), Босиле и сарадници (2005) истичу да су обе групе активности важне за учинак запослених, а тиме и у крајњој инстанци за перформансе организације. Полазећи од овог става, Лепак и сарадници (2006) су идентификовали шест група активности управљања људским ресурсима која морају да се изучавају заједно: 1) регрутација и селекција; 2) обука и развој; 3) процена учинка; 4) мотивација; 5) аутономија и 6) учешће запослених у одлучивању. Нажалост, ових шест група активности коришћене су у претходним истраживањима, али само у одређеним, различитим комбинацијама. Тако на пример Јинг и сарадници (2012) фокусирали су се на проучавање активности везане за мотивацију и награђивање запослених, Лепак и сарадници (2006) на активности везане за тренинг, обуку и партиципацију запослених у одлучивању, Боксал и Маки (2009) на мотивацију запослених, њихово задовољство радним местом и њиховом обуком, Кавацоти и сарадници (2011), Жилбер и сарадници (2011, 2012), Низ (2012), Бос-Нелес и сарадници (2013) и Вермерен (2013) на мотивацију запослених и утицај оперативног менаџмента, Арји и сарадници (2012) на процену учинка и мотивацију запослених и слично. Сем тога, коришћене су различите мерне скале, тако да открића ових емпиријских студија не могу да се пореде. О овом ограничењу најбоље сведоче радови аутора Босилеа и сарадника (2005), Вермерена (2013) и Кепеа (2014).

Иако се изучавање улоге и утицаја свих наведених група активности управљања људским ресурсима на понашање запослених, и у крајњој инстанци на перформансе организације, чини веома разумним и логичким, с аспекта трошкова и временске захтевности често се доводи у питање оправданост оваквог захтева. Уз ово треба указати и на текућу дебату о томе да ли се може говорити о томе да ли постоји један, најбољи скуп активности управљања људским ресурсима (енгл. *Universalism approach*) или за сваку организацију треба пронаћи онај скуп активности управљања људским ресурсима који најбоље одговара одређеном предузећу (енгл. *The Best-fit (contingency school)*).

Независно од претходно реченог, све је већи број аутора, попут Барнија и Делвина (2007), Босилеа (2010) и Јинга и сарадника (2012), који истичу важност сагледавања појединачних активности управљања људским ресурсима како би се дубље сагледао однос

између управљања људским ресурсима и перформанси организације, истичући да поједине (групе) активности имају специфичне (јединствене) релације са различитим нивоима реализације перформанси организације. У контексту наведеног, Боксал и Пјурсел (2011) тврде да је одређени скуп активности управљања људским ресурсима универзално важан, али да тачан дизајн зависи од организационог контекста.

4. Повезаност управљања људским ресурсима и перформанси запослених у јавном сектору: специфичности и разлике у односу на приватни сектор

Изучавањем повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених у јавном сектору бавио се мали број аутора, те на ову тему не постоји велики број научних радова. Самим тим не постоји ни сагласност око тога које су то кључне активности преко којих управљање људским ресурсима утиче на перформансе у предузећима јавног сектора (Raaijmakers et al., 2013).

Изузетак од горе наведеног представљају радови следећих аутора: Баха и Кеслера (2007), Баха и Бордона (2011), Вермерена (2013) и Кепа (2015). Међутим, иако се заснивају на истом теоријском моделу односа између управљања људским ресурсима и перформанси организације, испитују се различите групе активности, користе се различите мерне скале и на различите начине исказују перформансе организације, тако да се на основу њих не може извести закључак које су то кључне активности управљања људским ресурсима које утичу на унапређење перформанси предузећа јавног сектора. Поред тога, више од половине ових радова ограничава се на финансијске перформансе организације (Boselie et al., 2005; Jiang et al., 2012; Vermeeren, 2013) чија је употреба у истраживањима из области управљања људским ресурсима донекле проблематична, и то не само за организације код којих су квалитет и правичност пружања услуга важни организациони циљеви (које послују у јавном сектору), већ и за организације које се фокусирају на трошкове и добит. Разлог за то је што на финансијске перформансе може утицати читав низ интерних и екстерних фактора који немају никакве везе са радном снагом (Boselie et al., 2005). Ипак, изучавање односа између активности управљања људским ресурсима и перформанси запослених у јавном сектору је важно, па и неопходно, имајући у виду

мултидимензионалност карактера циљева и значај који њихова реализација и постигнућа имају за читаво друштво.

Имајући у виду наведено, у проучавању ове повезаности и разумевању специфичности начина на који управљање људским ресурсима утиче на перформансе запослених у јавном сектору треба поћи од разумевања мултидимензионалног карактера перформанси у јавном сектору, односно од разматрања и анализе њене димензије која се односи на производ, тржиште и технологију (енгл. *Product-Market-Technology* - PMТ) и друштвено-културно-правне (енгл. *Social-Cultural-Legal* - SCL) димензије. Такође, треба имати у виду да разноврсност и мултидимензионални карактер перформанси и циљева организација које послују у јавном сектору, као и њихова међусобна супротстављеност, не утичу само на потребу сагледавања њихових перформанси у контексту различитих стејкхолдера (мултидимензионална перспектива), већ утичу и на начин њиховог изражавања и мерења.

4.1. Мултидимензионална перспектива перформанси у јавном сектору (Харвардов приступ)

За предузећа јавног сектора релевантно је постизање адекватног финансијског учинка, будући да се пред њих постављају захтеви као што су ефективност и ефикасност пословања. Међутим, за њих је подједнако важно и остваривање других циљева као што су квалитет и правичност пружања услуга. Изазов у остваривању ових циљева за предузећа јавног сектора, превасходно произилази из чињенице да се од њих очекује да пружају услуге које нису нужно профитабилне, већ које пре свега одражавају политичке воље локалних и националних ауторитета (Вермерен, 2013). Другим речима, примарни задатак предузећа јавног сектора јесте да задовоље потребе грађана пружајући им услуге које нису тржишно исплативе, али се са друге стране од њих очекују да остваре позитивне финансијске резултате, како би власти смањиле издавања за њихово финансирање. Отуда, често циљ није да се задовоље корисници јавних услуга, већ јавна политика.

Из наведеног проистичу значајне консеквенце.

Прва, актери у друштву који имају овлашћење да креирају друштвене политике имају велики утицај на стратегије пословања. То, даље, значи да су у предузећима јавног сектора стратегијске могућности које стоје на располагању менаџерима ограничене.

Друго, тржишни принципи замењени су захтевима да услуга буде испоручена свима под истим условима, што је, како то Пав (2004) истиче, правичан начин. Све ово утиче на комплексност перформанси које треба да постигну предузећа јавног сектора. У приватном сектору оне се могу исказати економским и финансијским мерилима, као што су приход, профит, раст, продуктивност и слично. Међутим, исказивање постигнутих перформанси у економским и финансијским категоријама у предузећима јавног сектора мало је корисно уколико оне нису прихватљиве политичким актерима, односно нису компатибилне са политичким циљевима. Отуда, Вермерен (2013) истиче да су перспективна гледања на перформансе кроз призму прихода и у предузећима јавног сектора прилично уска и да могу изазвати негативне последице по предузеће. Другим речима, уколико економски успех није у складу са осталим друштвеним интересима нема значаја за вредновање успешности предузећа. Овоме треба додати и чињеницу да су циљеви који се постављају пред пословање предузећа јавног сектора често у конфликту. Тако фокус на успех изражен кроз економске и финансијске показатеље може негативно утицати на остале перформансе.

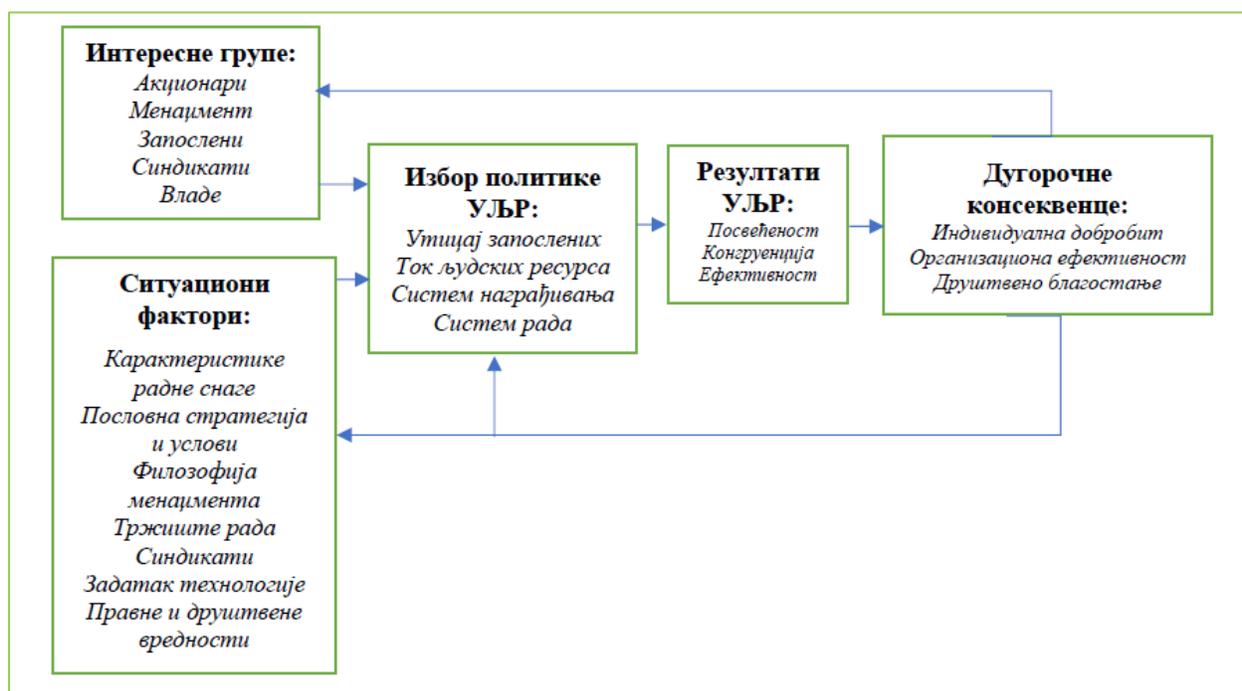
Имајући у виду претходно речено и не чуди зашто бројни аутори указују на мултидимензионални карактер перформанси у јавном сектору. Мултидимензионални карактер перформанси предузећа јавног сектора огледа се и у разноликости актера који су на било који начин повезани са резултатима предузећа. Тако, када се ради о акционарима, они су, пре свега, заинтересовани за финансијске резултата пословања (приходе, расходе, профит и слично). Менаџери су фокусирани на организационе исходе, као што су ефикасност, продуктивност, квалитет услуге и слично, запослени су доминантно фокусирани на задовољавање сопствених потреба, док су креатори друштвених политика фокусирани на исходе којима се задовољавају, пре свега, социјалне политике. Поред ових перформанси Дајер (Dyer) и Ривс (Reeves) (1995) наводе и исходе који се тичу утицаја на понашања и ставове запослених и осталих стејкхолдера у друштву.

Ову мултидимензионалност Пав (2004) описује кроз две димензије перформанси предузећа јавног сектора: производ-тржиште-технологија (енгл. *Product-market-technology*

- PMT) и друштвено-културно-правна (енгл. *Social-cultural-legal dimension* - SCL) димензија. Прва димензија се односи на повезаност управљања људским ресурсима са конкурентским механизмима на „тржиштима“ на којима предузеће послује, док се друга односи на друштвене исходе, који превазилазе границе организације, као што су моралне вредности, брига за здравље грађана и слично.

Уважавајући мултидимензионални карактер перформанси предузећа јавног сектора, утицај различитих актера, оно што је Пав (2004) представио кроз горе наведене димензије, али и дугорочну оријентацију перформанси, Бир и сарадници (1984) су развили у *Harvard*-ов модел²² управљања људским ресурсима који се може представити као на слици 12.

Слика 12. Харвардов модел управљања људским ресурсима



Извор: Agyepong, N., et al., (2010). The applicability of the Harvard and Warwick models in the development of human resource management policies of large construction companies in Ghana, Proceedings of The West Africa Built Environment Researchers Conference and Workshop (WABER), Accra, Ghana, 27-28 July 2010, 526.

²² У литератури модел се може наћи и под називом „Харвардова карта територије“ (енгл. *Harvard map of the territory*). Модел је настао као резултат сумираног искуства Бира (Beer) (1984) и његових сарадника из вођења курса из области управљања људским ресурсима на Харвард Универзитету.

Модел наглашава да је управљање људским ресурсима под утицајем различитих ситуационих фактора, или њихових комбинација, али и различитих интересних група. Интересне групе у случају јавног сектора могу бити групе запослених, менаџери, влада, владине агенције, локална самоуправа и слично. Сви они имају своје интересе, што за последицу има разноврсност циљева за које се очекује да предузећа јавног сектора остваре, што у крајњој инстанци зависи од перформанси запослених. Аутори попут, Пава (2004), наводе да модел посебно истиче значај запослених из оперативног менаџмента, усклађивање пословних стратегија организације и кадровских политика, које ће управљати начином развијања и спровођења активности особља на начин којим се међусобно подржавају (Agyerpong et al., 2010).

За разумевање претходног модела потребно је истаћи да је модел развијен на принципима преузетих из теорије система где је целина већа од збира делова и где је фокус на структури, а не на функцији система. У контексту теорије система, приказани модел управљања људским ресурсима јесте отворен систем који се састоји од људи, технологије, организације и процеса управљања који су интегрисани у динамичке интеракције. Овако схваћен систем у моделу се представља као контекст управљања људским ресурсима.

Признавање постојања различитих интересних група приказаних у моделу утиче на разноврсност, али и комплексност исказивања циљева и мерења перформанси организације. Традиционални фокус на једног стејкхолдера (власника) рефлектовао се и на схватање улоге управљања људским ресурсима у унапређењу пословања, које се изражавало финансијским мерилима. Ово је и разумљиво јер су власници искључиво заинтересовани за добит. Међутим, признавање већег броја интересних група неминовно је водило до промене перспективе улоге управљања људским ресурсима на унапређење пословања предузећа, што се изражава кроз различита, неквантитативна и нефинансијска мерила успеха. Усклађивање, или боље речено, помирење, некада различитих интереса стејкхолдера организације, одражава се не само на комплексност, разноврсност и начин изражавања перформанси предузећа, већ и на значај разумевања интеракције међу њима. Поред тога, модел указује и да политике и праксе управљања људским ресурсима не зависе само од интереса и различитих циљева интересних група, већ и ситуационих

фактора, као што су карактеристике радне снаге, технологија, пословних стратегија и слично. У новијој литератури се потенцира на утицају савремене информационе технологије на управљање људским ресурсима. Најчешће се апострофира утицај е-регрутације, е-обуке, е-управљања компетенцијама запослених и слично.

Како би се обезбедио опстанак предузећа, неопходно је обезбедити дугорочну организациону ефикасност пословања. Отуда, модел наглашава акције и политике управљања људским ресурсима које морају да имају дугорочан позитиван утицај на опстанак и пословање предузећа. Другим речима, перформансе које су под утицајем управљања људским ресурсима треба да имају дугорочну оријентацију. Тако, управљање људским ресурсима мора да допринесе дугорочној добробити појединца тамо где, на пример, радни системи високих перформанси стварају снажне финансијске приносе, али и доводе до стреса и изгарања, чему се посвећује све већа пажња.

Као основну предност модела аутори Хучински (Huczynski) и Баханан (Bachanan) (2001) и Лузмор (Loosemore) и сарадници (2003) наводе да је он омогућио разумевање везе између стратегијских одлука везаних за управљање људским ресурсима, пословног окружења и перформанси организације. Међутим, као и сваки модел и овај је био предмет бројних критика. Тако Лузмор и сарадници (2003) истичу да модел није успео да објасни узрочно-последичну везу између његових елемената. У емпиријским истраживањима, перспектива система се није развила. Већина емпиријских истраживања полазила је од претпоставке да се резултати могу применити на сва предузећа и у свим условима. Међутим, ово представља директно занемаривање контекста у коме се управљање људским ресурсима спроводи, као и чињенице да организације послују у условима спољних окружења која се међусобно разликују по систему вредности, условима на тржиштима радне снаге, условима пословања и слично. Даље, модел занемарује чињеницу да постоје елементи који су у већој или мањој мери под директним утицајем управљања људским ресурсима. Тачно је да постоје елементи који су под директним утицајем управљања људским ресурсима, као што су њихове политике, али неуважавањем различитих услова, занемарује се чињеница да је утицај управљања људским ресурсима на ове елементе лимитиран утицајем спољних фактора. На пример, политике и стратегија управљања људским ресурсима зависе од пословне стратегије организације и филозофије управљања. Ови елементи нису под утицајем управљања људским ресурсима. Остали

фактори, као што су образовни систем, порески и фискални систем, национално богатство и слично, такође утичу на елементе управљања људским ресурсима, а нису под његовим утицајем. Добар пример јесте утицај система образовања на запослене. Иако управљање људским ресурсима има директан утицај на запослене, они у предузеће долазе као оформљене личности на које је велики утицај имао систем образовања, систем вредности, локални обичаји и слично. У мултинационалним компанијама уочава се да је локација значајан фактор који утиче на управљање људским ресурсима. Наравно ово је повезано са системом вредности и локалним обичајима и утицајима локалних прописа и регулативе.

Као последица ових недостатака бројни аутори раде на проширењу и унапређењу модела. Вредан помена јесте и рад Волтона (Waltona) (1985) који истиче потребу проширења модела стављајући акценат на значај узајамности односа и интеракције између свих елемената модела.

4.2. Специфичности мерења перформанси у јавном сектору

Разноврсност и мултидимензионални карактер перформанси и циљева организација које послују у јавном сектору, као и њихова међусобна супротстављеност, не утичу само на потребу сагледавања њихових перформанси у контексту различитих стејкхолдера (мултидимензионална перспектива), већ утичу и на начин њиховог изражавања и мерења. Отуда и не чуди чињеница да не постоје јединствени индикатори, већ да свака земља у складу са својим политикама и интересима прописује индикаторе перформанси запослених у предузећима јавног сектора. Носилац овлашћења за дефинисање прописа којима се прописују индикатори зависи од степена децентрализације јавне управе. Опсег се креће од националних ауторитета до органа и правних лица која су под јурисдикцијом локалних ауторитета.

Међутим, независно од овога, на основу анализе правилника и прописаних индикатора, као и искуства у њиховој имплементацији, могуће је идентификовати низ принципа којих се треба придржавати приликом дефинисања индикатора постигнућа запослених у јавном сектору, а то су: принцип јасно дефинисаних циљева, принцип ефикасног механизма прикупљања података (енгл. *Back office functions*), принцип односа броја националних и локалних индикатора, принцип поштовања модела инпут,

активности, аутпут, исход, принцип дефинисања референтне тачке и принцип критеријума ваљаног индикатора.

Први принцип може се представити као принцип *јасно дефинисаних циљева* и подразумева да циљеви који се постављају пред запослене морају да буду јасно дефинисани. У таквој ситуацији индикатори представљају подршку остваривању тих циљева. У супротном, они остају мртво слово на папиру.

Други принцип који се намеће јесте принцип *back office functions* или принцип *ефикасног механизма прикупљања података*. Индикатор мора да задовољи овај принцип, који подразумева да када се дефинише индикатор треба узети у обзир што ширу палету функција које се обављају „иза затворених врата“, а које утичу на квалитет услуга које предузећа јавног сектора пружају грађанима. Другим речима, то значи да када се формира цена услуге, важно је сагледати све елементе тј. трошкове које стварају различити носиоци трошкова, као што су администрација, књиговодство и разне друге службе чије се активности не виде, а које су везане за креирање и испоруку услуге. Из тих разлога индикатор мора да омогући ефикасан механизам прикупљања података, те отуда произилази и назив овог принципа.

Трећи принцип који се може идентификовати у креирању и дефинисању индикатора јесте принцип *односа броја националних и локалних индикатора*. Владе земаља су увек заинтересоване за ефикасност пословања предузећа јавног сектора која су, по правилу, увек под контролом локалних власти, јер су оне одговорне за трошење новца прикупљеног од пореза и других намета грађанима. Отуда настоје да увек постоји доследан приступ и да се постигне ефикасност у раду (Вукоњански et al., 2012). Како би биле у стању да прате ефикасност, владе су заинтересоване за дефинисање индикатора који ће служити као стандарди за праћење и мерење те ефикасности. Будући да националне индикаторе користе све локалне самоуправе, то њихова примена омогућава поређење између локалних власти. Истовремено постиже се и једнообразност јер се користе исте процедуре и стандарди приликом њиховог дефинисања. Међутим, са друге стране то се одражава на аутономију локалних власти, јер наметањем националних индикатора смањује им се могућност адекватног мерења перформанси у складу са њиховим потребама, специфичностима и политикама. Отуда је важно да број индикатора наметнут од стране националних власти буде сведен на разуман ниво како не би

ограничавао могућност локалних власти да примењују своје индикаторе који боље рефлектују њихове потребе. Са друге стране и локалне самоуправе су заинтересоване за дефинисање својих индикатора као својеврсне допуне националних, како би све то могле прилагодити својим приоритетима (Вукоњански et al., 2012).

Четврти принцип који се може препознати у дефинисању индикатора на основу анализе земаља чија су предузећа јавног сектора била ефикасна у складу са парадигмом новог јавног управљања, јесте принцип *поштовање модела инпут, активности, аутпут, исход*. Инпут се односи на уложене ресурсе, активности на поступке које спроводе запослени, док се аутпути односе на услугу која се пружа грађанима, а исход на утицај на заједницу. Овде је важно нагласити да је потребно развити индикатор који ће подједнако уважавати сва наведена четири елемента. Будући да је лакше мерити уложене ресурсе и активности у односу на резултате и исходе, постоји опасност од дефинисања већег броја (под)индикатора који третирају ове елементе, а занемарују друга два. Ово посебно долази до изражаја када се зна да се тешко може квантификовати утицај испоручених услуга предузећа јавног сектора на локалну заједницу. Отуда је важно направити индекс који представља „корпу“ различитих (под)индекса и који уважава значај сваког од ова четири елемента.

Пети принцип односи се на принцип *дефинисања референтне тачке*, јер да би индикатор био од користи, мора да постоји неки стандард према коме може да се пореди. У основи разликују се четири врсте референтних тачака према којима се могу мерити и поредити индикатори, а то су: основна линија, минимални стандард, циљ и стандард (Вукоњански et al., 2012). Основна линија се односи на полазно стање. Поређењем вредности индикатора са основном линијом добија се одговор на питање колико се напредовало у односу на почетно, стварно стање. Минимални стандард се односи на минимални ниво који се од очекује од запосленог да постигне. Поређењем минималног стандарда са индикатором добија се одговор на питање да ли је запослени постигао минимум на свом радном месту који се од њега очекује (да ли је решио минимални број захтева грађана) и слично. Циљ дефинише максимални ниво учинка или постигнућа које запослени треба да оствари (примера ради да се у току месеца реши сто рекламација грађана), док стандард омогућава да се одговори на питање колико је прецизно запослени обавио свој посао.

Поштовање *критеријума ваљаног индикатора* јесте шести критеријум који треба узети у обзир када се дефинишу индикатори за мерење постигнућа и перформанси запослених у предузећима јавног сектора. Према овом принципу ваљани индикатор одликују:

- 1) релевантност – односи се на то да индикатор третира оне области које су релевантне за оцену квалитета рада запосленог и његових перформанси;
- 2) веродостојност – односи се на чињеницу да индикатор може да се мери у области за коју се примењује;
- 3) једноставност – односи се на то да индикатор мора да буде једноставан за коришћење и тумачење његових вредности;²³
- 4) правовременост – односи се на захтев да подаци који могу да се прикупе буду релевантни у времену за доносиоце одлука и
- 5) прилагодљивост – односи се на захтев да се индикатор лако може прилагодити новим стварима и иновацијама.

Примена индикатора има смисла само ако се у предузећу негује култура управљања помоћу учинка. У супротном, примена индикатора нема смисла. Отуда се креирање културе управљања помоћу учинка, пре може окарактерисати као услов, него као принцип креирања и примене индикатора. Лидери који подстичу и промовишу културу управљања помоћу учинка, промовишу „шампионе“, тј. оне који постижу најбоље резултате, подстичу друге да их следе и указују на важност и значај учинка и допринос сваког запосленог у перформансама предузећа.

4.3. Критике и ограничења концепата повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених

Имајући у виду све досад наведено у овој дисертацији, а у вези односа управљања људским ресурсима и перформанси запослених, може се извући јасан закључак да се

²³ Поједини аутори ову карактеристику наводе као атрибутивност. Промене у вредности индикатора морају да се одразе на промене у постигнућима и перформансама запослених, а не дејство спољних утицаја.

кључни недостатак концепта односи на немогућност објашњења директне релације између управљања људским ресурсима и перформанси запослених.

Отуда, главна критика овог приступа управо се односи на овај недостатак, што се може посматрати из теоријског и емпиријског угла.

Посматрано с аспекта теорије, овај недостатак је уочљив јер сви модели и приступи који третирају каузалност између управљања људским ресурсима и перформанси запослених у објашњавању овог односа укључују једну или више посредничких варијабли. Најчешће су то организациона посвећеност и задовољство послом. С тим у вези можемо да разликујемо две врсте приступа и модела: први, код којих управљање људским ресурсима директно утиче на посредничке варијабле и други, код којих се између ових посредничких варијабли и управљања људским ресурсима јављају и допунске варијабле. Уобичајено је да се мотивација користи као допунска варијабла преко које управљање људским ресурсима утиче на посредничке варијабле, као што су задовољство послом или организациона посвећеност.

Друга критика теоријским моделима односи се на немогућност разумевања и откривања улоге мотивације, о чему је већ било речи у дисертацији.

Са емпиријског становишта, прва критика се огледа у чињеници да све студије укључују посредничке варијабле. Ово је и разумљиво јер у недостатку теоријског оквира не постоји могућност да емпиријска истраживања буду другачије дизајнирана.

Друга критика се односи на чињеницу да све студије имплицитно претпостављају да се резултати могу универзално применити на сва предузећа и у свим ситуацијама. Ово значи да истраживања не уважавају контекст у коме се спроводи управљање људским ресурсима, упркос чињеници да су поједини теоријски приступи повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених више или мање успешно указали на неопходност уважавања наведеног контекста. Наиме, не може се свака пракса и политика управљања људским ресурсима применити у сваком предузећу и у сваком окружењу. То је условљено и императивима који владају у спољашњем окружењу, али и специфичностима унутар организације.

Ако се има у виду комплексност фактора и услова под којима управљање људским ресурсима утиче на перформансе запослених и не чуди чињеница зашто се студије ослањају на претпоставку универзалности примене резултата. Укључивање свих могућих

ситуација и услова у истраживање довело би до веома комплексног, можда и за реализацију немогућег истраживања, али свакако да би дошло и до контрадикторних налаза. Овакви налази би били супротни из разлога што су још увек непознаница сви механизми преко којих управљање људским ресурсима утиче на перформансе запослених и организације, као и сви односи и релације које се стварају између елемената контекста у коме се оно спроводи. У прилог овоме може да сведочи и изјава Џалагата (Jalagata) (2016), који истиче да у зависности од концептуалног оквира зависе и закључци студија. Сличан став наведеном може се наћи и у истраживању Редклифа (Radcliffe) (2005).

Поред ове критике, у литератури се могу наћи и критике које се односе на валидност оцене перформанси. Тако Гринт (Grint) (2007) критикује традиционалне начине оцене перформанси запослених истичући да су они исувише нефлексибилни и да трагање за објективним критеријумом не одражава праву природу перформанси запослених. Другим речима, истиче да субјективитет традиционалних начина оцене перформанси доводи до бесплодне потраге за све објективнијим критеријумима оцењивања (Grint, 2007). Највећи број критика упућен теоријским оквирима односи се на то да они не уважавају све релације и механизме између свих елемената контекста у коме се управљање људским ресурсима спроводи и наглашавају значај фокусирања на узајамност деловања тих елемената.

Трећи део

ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ УТИЦАЈА АКТИВНОСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА НА ПЕРФОРМАНСЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЈАВНОГ СЕКТОРА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

1. Емпиријско истраживање утицаја активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији

Као и у већини земаља које су прошле процес друштвених, политичких и привредних трансформација, пред јавним сектором у Републици Србији намеће се потреба унапређења ефикасности пословања предузећа јавног сектора. Шта више, истраживања показују да је од свих посттранзиционих земаља јавни сектор у Републици Србији најнеефикаснији (Димитријевић, 2015). Иста истраживања указују да би се његова ефикасност значајно могла унапредити, што би довело до значајног смањења удела јавне потрошње у бруто друштвеном производу, са садашњих око 45% на неких 33%. Та истраживања такође указују да без спровођења реформи управљања у предузећима јавног

сектора мере фискалне консолидације неће бити успешне. Као оправдани разлог томе наводи се чињеница да је неефикасан јавни сектор у Републици Србији главни узрочник дебаланса између јавних прихода и јавних расхода, посматрано у дужем временском периоду. Ово и не чуди када се има у виду да је јавни сектор прилично неефикасан, о чему сведоче статистички подаци Завода за статистику, са једне и чињеница да, с аспекта запошљавања представља водећи сектор у Републици Србији, са друге стране.²⁴

Истраживања које је спровео Димитријевић (2015), а која се односе на идентификовање извора неефикасности у јавном сектору, јасно указују да су предузећа јавног сектора главни извор јавног дуга, фискалног дефицита и узрочник неликвидности у привреди.

О значају овог проблема говори и чињеница да је један од приоритета који је Европска Унија поставила Републици Србији у процесу придруживања, унапређење рада предузећа јавног сектора које, између осталог, подразумева и реформу управљања и руковођења овим предузећима.

Упркос чињеници да се као један од приоритета на путу ка Европској Унији намеће потреба да се изврши унапређење пословања предузећа јавног сектора у складу са тековинама Европске Уније (парадигмом новог јавног управљања), када је реч о истраживањима улоге управљања људским ресурсима у овом процесу, према сазнањима аутора, нема истраживања на ту тему. Овакви захтеви намећу императив да се пронађе модел за ефикасно управљање запосленима у предузећима јавног сектора. Постоје бројна истраживања, која се тичу ефикасности јавног сектора и његових узрочника, али не и улоге и утицаја управљања људским ресурсима на унапређење пословања предузећа јавног сектора. Отуда је истраживање представљено у наставку дисертације јединствено.

Изучавање утицаја активности које чине садржај процеса управљања људским ресурсима на ставове, понашање и перформансе запослених је ретко и у земљама из региона. Истраживање вредно помена јесте истраживање аутора Пецикозе (2014) које се односи на проучавање улоге управљања људским ресурсима када је у питању унапређење

²⁴ У прилог овоме сведочи чињеница да је у јавном сектору у овом тренутку запослено више од седамстохиљада радника (око петстотинахиљада у буџетским и око двестотинехиљада у јавним предузећима). Јавна потрошња износи око 45,5% бруто друштвеног производа, док јавне инвестиције чине око 15% укупних инвестиција у Републици Србији (видети податке Завода за статистику Републике Србије)

перформанси Централне банке у Босни и Херцеговини. Резултати овог истраживања недвосмислено указују на значај садржаја управљања људским ресурсима на унапређење перформанси.

1.1. Предмет и циљ истраживања

Императив унапређења пословања предузећа јавног сектора у Републици Србији последњих десетак година постаје све интензивнији. Два су разлога за то.

Први се налази у преливању негативних ефеката бројних светских финансијских криза на привреду Републике Србије.

Други разлог односи се на чињеницу да услед превелике неефикасности предузећа јавног сектора, ефекти фискалних и других макроекономских и монетарних мера се амортизују и изостају.

Притисци за ефективнијим и ефикаснијим јавним сектором датирају још од осамдесетих година прошлог века од када се од организација које послују у овом сектору очекује да постижу одговарајуће перформансе. С аспекта јединица локалне самоуправе, грађани очекују да им се обезбеде и пруже квалитетне услуге које ће бити прилагођене њиховим потребама, као и да сам процес пружања услуга буде спроведен на ефикасан начин.

Овакви императиви фокус стављају на важан ресурс - људску компоненту, с обзиром на то да су предузећа јавног сектора радно интензивна и да значајан обим трошкова у њима настаје услед експлоатације овог ресурса. Анализа референтне литературе из области управљања људским ресурсима, о којој је већ било помена, јасно указује на значај доприноса који то управљање има на унапређење перформанси ових предузећа, уз напомену да се утицај не остварује директно, већ индиректно преко посредничких варијабли, као што су организациона посвећеност, задовољство послом и перформансе запослених. Тачније, активностима које чине садржај процеса управљања људским ресурсима утиче се на ставове, понашање и перформансе запослених, које се у крајњој инстанци одражавају на перформансе предузећа јавног сектора. Нажалост, не постоје јединствене комбинације активности процеса управљања људским ресурсима које су универзалне и које могу да одговарају свим организацијама. Отуда је битно

идентификовати које активности или њихове комбинације постижу највеће утицаје на ставове, понашања и перформансе запослених. С обзиром да те комбинације зависе од контекста у коме се процес управљања људским ресурсима спроводи, предмет истраживања у овој дисертацији је и испитивање утицаја активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији. Уколико се узме у обзир чињеница да се тај утицај не остварује директно, већ преко посредничких варијабли, то ће се утицај одабраних активности управљања људским ресурсима изучавати преко посредничких варијабли, организационе посвећености и задовољства послом. Наведене варијабле су изабране будући да истраживања показују да су оне кључне варијабле преко којих управљање људским ресурсима утиче на понашање и перформансе запослених у предузећима јавног и приватног сектора. На ставове запослених везане за посредничке варијабле проучаваће се утицај мотивисања запослених, обуке запослених и дизајна посла. Поред изучавања утицаја ових активности процеса управљања људским ресурсима на организациону посвећеност и задовољство послом, њихов утицај биће проучаван и директно на перформансе запослених изражене преко варијабли као што су самосталност у раду, предузимљивост и квалитет сарадње у организацији.

Овако формулисан предмет истраживања омогућиће да се сагледа да ли између одабраних активности процеса управљања људским ресурсима и перформанси запослених постоји директна, односно индиректна, преко посредничких варијабли, каузална веза у предузећима јавног сектора у Републици Србији.

Сходно формулисаном предмету истраживања, основни циљ истраживања јесте да се одговори на питања да ли је могуће идентификовати утицај активности процеса управљања људским ресурсима, као што су мотивисање, обука и дизајн посла на перформансе запослених, преко утицаја на њихове ставове везане за организациону посвећености и задовољство послом, односно да ли постоји директан утицај на активности као што су самосталност у раду, предузимљивост и квалитет сарадње као перформансе запослених у предузећима и организацијама јавног сектора у Републици Србији.

Поред основног циља истраживања, у дисертацији се може идентификовати и сет конгруентних и субординирајућих циљева, који, укратко, подразумевају: прво, да се са

теоријског аспекта испита утицај мотивације, обуке и дизајна посла на перформансе запослених изражене преко самосталности у раду, предузимљивости и квалитета сарадње са другима и друго, да се са теоријског аспекта испита утицај посредничких (медијаторних) варијабли (ставови запослених-организациона посвећеност и задовољство послом) на утицај управљања људским ресурсима на перформансе запослених.

Поред теоријских циљева истраживања, дисертација има и практичан циљ који се односи на идентификовање везе између испитиваних варијабли, што би могло користити менаџменту за потребе ефикаснијег мотивисања запослених, креирања ефективнијег програма обуке, јасног разграничења овлашћења и одговорности, а што би у коначном имало позитиван утицај на ставове, понашање и перформансе које запослени остварују. Другим речима, циљ је да се менаџерима у предузећима обезбеди основа и пруже смернице приликом дефинисања стратегија и политика управљања и креирања ефикасног система управљања људским ресурсима.

1.2. Развој хипотеза

Имајући у виду предмет истраживања, као и дефинисане циљеве истраживања, истраживање у докторској дисертацији фокусира се на доказивање четири главне хипотезе. Прва хипотеза Х1: **Активности процеса управљања људским ресурсима имају позитиван, статистички значајан утицај на посвећеност запослених у организацијама јавног сектора**, односи се на то да се испита да ли изабрани сет активности управљања људским ресурсима има значајан утицај на организациону посвећеност. Будући да се испитује утицај три групе активности на организациону посвећеност, то се доказивање Х1 спроводи преко испитивања три подхипотезе, које гласе:

Х1/1: Унутрашњи (интринзични) фактори мотивације запослених имају већи утицај на организациону посвећеност запослених, у односу на спољашње (екстринзичне) факторе мотивације.

Х1/2: Програм обуке запослених у организацији има позитиван, статистички значајан утицај на организациону посвећеност запослених.

X1/3: Дизајн посла има позитиван, статистички значајан утицај на организациону посвећеност запослених.

Друга хипотеза X2 постављена је како би се испитало да ли горе поменуте групе активности имају статистички значајан утицај на задовољство послом. Отуда она гласи: **Активности процеса управљања људским ресурсима имају позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених у организацијама јавног сектора.**

Као и у случају доказивања X1, и у случају X2, постављене су три подхипотезе:

X2/1: Унутрашњи (интринзични) фактори мотивације запослених имају већи утицај на задовољство послом, у односу на спољашње (екстринзичне) факторе мотивације.

X2/2: Програм обуке запослених у организацији има позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених.

X2/3: Дизајн посла има позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених.

Трећа хипотеза X3 постављена је како би се испитао утицај организационе посвећености на перформансе запослених и отуда она гласи: **Посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на перформансе које запослени остварују.** Будући да се перформансе запослених исказују преко самосталности у раду, предузимљивости и квалитета сарадње, то су постављене три подхипотезе. Свака од подхипотеза постављена је како би се доказао утицај организационе посвећености на сваки од ова три начина изражавања перформанси запослених, те сходно томе гласе:

X3/1: Организациона посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на ниво самосталности коју запослени испољавају.

X3/2: Организациона посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на предузимљивост.

X3/3: Организациона посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на квалитет сарадње коју запослени остварују.

Четврта хипотеза X4 гласи: **Задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на перформансе које запослени остварују.** Формулисана је како би се испитао утицај задовољства послом на перформансе запослених. С обзиром на то да се перформансе запослених изражавају преко самосталности, предузимљивости и квалитета

сарадње, то су и у овом случају дефинисане три подхипотезе, како би се испитао утицај задовољства послом на сваки од наведена три начина изражавања перформанси запослених. Подхипотезе у овом случају гласе:

X4/1: Задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на ниво самосталности коју запослени испољавају.

X4/2: Задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на предузимљивност запослених.

X4/3: Задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на квалитет сарадње коју запослени остварују.

Претходно речено може се представити графички моделом истраживања, који је приказан на слици 1 у уводном делу.

1.3. Методологија истраживања

Истраживање је спроведено на узорку од 137 запослених у предузећима и организацијама које послују у јавном сектору у Републици Србији. Како би се избегао проблем пристрасности у истраживање су укључени различити извори података, тако да су подаци прикупљени из 8 јавних предузећа, 1 локалне самоуправе и 5 васпитно-образовних институција које су под субординацијом локалних самоуправа. Уважавајући релевантност Ниши-Рајтовог приступа у проучавању управљања људским ресурсима на перформансе запослених, подаци су прикупљени од запослених на различитим организационим нивоима. Другим речима, подаци су прикупљени од запослених из различитих организационих јединица и нивоа. Тиме се желело допринети ублажавању проблема пристрасности.

За прикупљање података коришћени су упитници развијени од стране еминентних аутора из области управљања људским ресурсима и то:

- 1) за прикупљање података о утицају програма обука на организациону посвећеност коришћен је упитник који су развили Мејер и Смит (2000);
- 2) за прикупљање података о утицају дизајна посла на организациону посвећеност коришћен је Фрезатијев упитник (2016);

- 3) за прикупљање података о оцени ставова запослених везаних за организациону посвећеност коришћен је упитник који су формулисали Мејер, Ален и Смит (1993), а који испитује организациону посвећеност у категоријама афективне, континуалне и нормативне посвећености;
- 4) за прикупљање података о оцени ставова запослених везаних за задовољство послом коришћен је упитник развијен од стране Сектора (1985);
- 5) за прикупљање података који се тичу мотивације запослених у организацијама јавног сектора коришћен је Минесотин упитник задовољства послом (1977). Упитник је коришћен за прикупљање података који се односе на интринзичне и екстринзичне факторе задовољства послом и
- 6) за прикупљање података о оцени перформанси запослених коришћен је упитник који је развијен на основу упутства из Приручника за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи, уз напомену да у упитнику нема питања која су негативно формулисана. Према ауторима Ретреју (Ratray) и Џонсу (Jones) (2007) питања формулисана у истом смеру утичу на испитанике да их процењују на исти начин. Како би се ово избегло 7 питања је дефинисано као негативно.

Запослени су на упитнике одговарали *on line* путем, будући да су ради лакше обраде података, помоћу *Google form framework*-а, упитници развијени у електронском облику. За оцену ставова у свим упитницима коришћена је петостепена Ликертова скала, са могућношћу одговора од потпуно се не слажем (1) до потпуно се слажем (5), уз уважавање чињенице да се ради о ординираним подацима. Отуда су подаци везани за дескриптивну статистику приказани у облику мера централне тенденције. Претпоставка о интервалним подацима начињена је код верификације упитника који је изграђен према упутствима Приручника за управљање људским ресурсима.

С обзиром на то да су упитници потврђени као валидни у бројним истраживањима која се односе, како на предузећа јавног, тако и на предузећа приватног сектора, као и чињенице да су коришћени у различитим привредним амбијентима, за потребе ове дисертације пошло се од претпоставке да су валидни и за предузећа и организације јавног сектора у Републици Србији. Из тог разлога адекватност, односно поузданост упитника

тестирана је само применом Кронбаховог алфа коефицијента²⁵ (енгл. *Khronbach's alpha coefficient*), који се математички може исказати на следећи начин:

$$\alpha = \frac{(N^2 M(Cov))}{(\sum s^2 + \sum Cov)} \quad (1)$$

при чему су:

α - Кронбахов алфа коефицијент

N - Број варијабли/питања

M - Број варијабли/питања умањен за 1

S^2 - Варијанса

Cov - Коваријанса између варијабли (питања/ставки)

Претпоставка на којој је изграђен тест гласи: да би постојала интерна конзистентна мера варијансе унутар варијабли мора да буде мања у односу на коваријансе између ставки, уз напомену да је прихваћено да вредност овог коефицијента већа од 0,8 имплицира задовољавајућу вредност, односно изнад 0,9 као веома високу.

Будући да, према сазнањима аутора, упитник изграђен према упутствима из Приручника о управљању људским ресурсима у локалној самоуправи, до сада није био коришћен у научно-истраживачке сврхе, за потребе овог рада је подвргнут тестирању његове поузданости. За тестирање поузданости упитника коришћена је факторска анализа. Адекватност величине узорка тестирана је применом Кајзер-Мејер-Окин-ове (енгл. *Kaiser-Meyer-Okin*) мере адекватности узорка или скраћено КМО теста. Разлог за примену овог теста налази се у чињеници да факторска анализа захтева одговарајућу величину узорка. С тим у вези, анализа Филда (Fielda) (2009) јасно показује следеће: што је мањи узорак, већа је шанса да се коефицијенти корелације између питања (ставки) разликују од коефицијената корелације између питања (ставки) у осталим узорцима. Наравно да ово зависи од удела варијансе у скупу података. У случају да се деси да фактор објашњава велики број варијанси, оптерећење ће бити велико. Отуда, поједини аутори, попут Хофа

²⁵ Примена овог теста важна је због чињенице да уколико је упитник потпуно поуздан, запослени који су идентични треба да дају и исте оцене. С обзиром на то да је немогуће наћи две идентичне особе, отуда се претпоставља да је упитник поуздан ако и само ако скуп одређених ставки из упитника даје исте оцене као и цео упитник.

(Hofa) (2019) истичу да су фактори са четири или више оптерећења преко 0,6 поуздани без обзира на величину узорка. Међутим, пошто је ово изузетно захтевна процедура, пре свега са аспекта захтеваног времена, то се у пракси користе већ готови тестови. Иако није доказано која би то адекватна величина узорка требало да буде, поједини аутори наводе да је довољно имати 15 до 20 испитаника по питању. Како се упитник састоји од 20 питања, а узорак испитаника је 137, то је било неопходно да се тестира валидност узорка. Битно је напоменути да испитаници који су учествовали у истраживању за валидацију упитника нису били укључени у истраживање које се односи на предмет истраживања у овој дисертацији. На тај начин настојало се да се избегне пристрасност у одговорима.

Већ је истакнуто да су упитници засновани на Ликертовој скали, што имплицира да је реч о ординираним подацима. Међутим, за потребе валидације упитника претпостављено је да се ради о интервалним. То је из разлога што факторска анализа захтева испуњење претпоставке о нормалности података. Иначе реч је о уобичајеној пракси када се ради о оваквим истраживањима. Факторска анализа полази од наведене претпоставке из разлога да би њени резултати могли да се генерализују и да би могао да се користи оцењивач максималне веродостојности за оцену параметара.²⁶ Често се дешава, када се ради о дискретним подацима, да тестови нормалности не могу то да идентификују иако је очигледно да су подаци нормално дистрибуирани. Будући да факторска анализа захтева одређени степен корелисаности између питања, то је за потребе њиховог тестирања коришћен Бартлетов тест (енгл. *Bartlett's test*), који полази од претпоставке да сва питања из упитника нису у корелацији с било којим другим. Будући да је реч о веома екстремној претпоставци, то је у раду коришћена и матрица корелације, са прихваћеним критеријумом да питања не смеју да буду ни високо ни ниско корелисана тј. да коефицијенти корелације нису већи од 0,8 односно -0,8 и мањи од 0,3 односно -0,3.

Приликом примене факторске анализе, коришћена је косоугла *Promax* ротација. То је из разлога што косоугле ротације дозвољавају да фактори међусобно корелирају, што је прихватљиво у друштвеним наукама. Видети детаљније о овоме у радовима Стивенса

²⁶ О претпоставкама на којима почива оцењивач максималне веродостојности видети у радовима Радивојевића и сарадника (2016, 2019).

(Stevens) (2009). Коса ротација у овом случају погодна је из разлога што се претпоставља да све ставке из упитника мере исти став запослених у предузећима јавног сектора.

За тестирање хипотеза Х1 и Х2 развијен је економетријски модел који се може представити на следећи начин:

$$Y_i = \alpha_{0i} + \beta_{1i}IM_i + \beta_{2i}EM_i + \beta_{3i}OB_i + \beta_{4i}DP_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

при чему су Y_i – зависна променљива модела која се односи на организациону посвећеност, односно задовољство послом, α_0 и β_i параметри модела, IM_i – интринзични фактори мотивације, EM_i – екстринзични фактори мотивације, OB_i – обука, DP_i – дизајн посла, ε_i - грешка модела за коју се претпоставља да следи процес белог шума,²⁷ тј. све вредности у низу имају средњу вредност нула и константну варијансу и не постоји серијска корелација, која се математички може представити на следећи начин:

$$\varepsilon_i \sim IID(0,1) \quad (3)$$

IID се односи на претпоставку независне и идентичне дистрибуције.

Прикупљени подаци се третирају као подаци попречног пресека (енгл. *Cross-section data*). Сваки испитаник се посматра као једна јединица испитивања. Иако су упитник попуњавали у различитим временским периодима, у складу са особинама података попречног пресека, сматра се да су сви запослени одговарали на упитник у истом временском периоду (t). Отуда i – се односи на јединицу посматрања.

За тестирање хипотеза Х3 и Х4 развијен је економетријски модел линеарне регресије који се у општем облику може представити на следећи начин:

$$Y_i = \alpha_{0i} + \beta_{1i}X_i + \varepsilon_i \quad (4)$$

²⁷ О процесу белог шума и његовој примени у економији видети у радовима Радивојевића (2014).

при чему су Y_i – зависна променљива модела која се односи на перформансе запослених исказана на један од три начина изражавања перформанси запослених, самосталност у раду, предузимљивост и квалитет сарадње, α_0 и β_i параметри модела, X_i - независна варијабла (организациона посвећеност/задовољство послом), ε_i - грешка модела за коју се претпоставља да следи процес белог шума.

Уколико би се могла прихватити претпоставка да на перформансе запослених, поред ових независних варијабли утичу и њихове перформансе из претходног периода, онда би се израз (4) могао оценити помоћу векторски ауторегресивног модела.

Оцене параметара модела добијене су применом методе најмањих квадрата (енгл. *Ordinary Least Square method– OLS*). Правила примене овог оцењивача подразумевају да су испуњене одређене претпоставке, као што су:

- 1) непостојање аутокорелације у серији резидуала, грешака модела;
- 2) испуњење услова хомоскедастичности;
- 3) услов да серија података следи нормалну расподелу и
- 4) да нема колинеарности.

Испуњеност наведених услова је тестирана одговарајућим тестовима, уз напомену да је за потребе ове анализе начињена иста претпоставка да се ради о интервалним подацима. За потребе добијања робусних оцена коришћена је Бутстрап метода (енгл. *Bootsprap method*)²⁸ симулације података. Примена методе је једноставна јер не претпоставља да функција расподеле података са непознатим параметром који фигурише у њој следи одређену теоријску расподелу $\theta = \theta(F)$. Имплементација методе подразумева да се историјски подаци, применом Бутстрап методе генеришу велики број пута. За потребе ове дисертације то је учињено 10.000 пута, уз напомену да се задржава иста структура, при чему се они третирају као популација. Једноставније речено, подаци се симулирају као вектори случајних историјских података на основу сета података θ . На тај начин добијено је 10.000 нових узорака величине једнаке оригиналном узорку.

²⁸ Детаљније видети у следећим радовима Радивојевића и сарадника - Radivojevic, et al., 2016 и Radivojevic, et al., 2017.

1.4. Резултати истраживања

Резултати примене Кронбаховог алфа коефицијента указују на оправданост примене изабраних упитника, будући да се његова вредност креће од 0,811 за Фрезатијев упитник до 0,924 за Секторов упитник. Вредности Кронбаховог алфа коефицијента за коришћене упитнике приказане су у табели 1.

Табела 1. Вредности Кронбаховог алфа коефицијента

Назив упитника	Вредност Кронбаховог алфа коефицијента
Упитник Мејера и Смита	0,906
Фрезатијев упитник	0,811
Мејеров, Аленов и Смитов упитник	0,813
Секторов упитник	0,924
Минесотин упитник задовољства послом	0,895

Извор: (Аутор)

Као што се може видети из табеле 1, вредности Кронбаховог алфа коефицијента у случају три упитника, Фрезатијевог упитника, упитника Мејера, Алена и Смита и Минесотиног упитника задовољства послом показују задовољавајућу поузданост, док упитник Мејера и Смита и Секторов упитник имају високу поузданост, будући да су им вредности алфа коефицијента изнад 0,9.

Резултати анализе кључних компоненти у валидацији упитника изграђеног према Приручнику за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи приказани су у табелама 2, 3, 4 и 5. У табели 2 приказани су резултати Кајзер-Мејер-Окин-овог (КМО) теста адекватности узорка и Бартлетов тест сферичности.

Табела 2. КМО и Бартлетов тест сферичности

Назив теста	Вредност теста
КМО тест	0,780
Бартлетов тест сферичности	$\chi^2(190) = 773.629$
	p-value (0,000)

Извор: (Аутор)

Вредност КМО теста је 0,780, што указује да је узорак добар. Другим речима, величина узорка од 137 испитаника је довољна за поуздану примену анализе кључних компоненти. Наиме, све вредности овог теста изнад 0,7 значе задовољавајућу адекватност узорка. Такође и вредност Бартлетовог теста сферичности указује да су подаци адекватни за примену факторске анализе и да су корисни за откривање структуре. Вредност Бартлетовог теста сферичности χ^2 са 190 степени слободе износи 773,629. Тест је спроведен за ниво значајности од 0,05. Потврда закључка изнетог на основу вредности овог теста јесте и матрица корелације између питања, приказана у табели А1 у прилогу дисертације. На основу матрице може се видети да су ставке (питања) углавном међусобно корелисане између вредности коефицијента корелације 0,3 и 0,6. То значи да нема ставки које су међусобно високо корелисане. Према Филду (2009), превисока корелација преко 0,8 односно -0,8 значи немогућност одређивања јединственог фактора. Међутим, одређен број питања има слабу корелацију испод 0,3 односно -0,3. Теоријски, оваква питања треба избацити из анализе јер не мере исту ствар. Међутим, имајући у виду чињеницу да су различита питања међусобно корелисана, али и резултате теста сферичности, ниједно питање није елиминисано из упитника.

Поред анализе валидности величине узорка, други корак у анализи адекватности примене података у анализи кључних компоненти јесте анализа нормалности дистрибуције података. За ту сврху коришћени су Колмогоров-Смирнов (енгл. *Kolmogorov-Smirnov*) и Шапиро-Вилков (енгл. *Shapiro-Wilkov*) тест нормалности. У прилогу дати су прикази QQ графика.

*Емпиријско истраживање утицаја активности УЉР на перформансе запослених у
организацијама јавног сектора у Републици Србији*

Табела 3. Тест нормалности података из упитника изграђеног према Приручнику за
управљање људским ресурсима у локалној самоуправи

	Колмогоров-Смирнов			Шапиро-Вилков		
	стат.	Бр.с.сл*	p-value	стат.	Бр.с.сл	p-value
Одлучивање	.175	60	.000	.903	60	.000
Руковођење и надзор	.198	60	.000	.908	60	.000
Рад са људима	.190	60	.000	.884	60	.000
Придржавање начела и вредности	.262	60	.000	.853	60	.000
Повезивање и умрежавање	.236	60	.000	.849	60	.000
Убеђивање и утицај	.184	60	.000	.902	60	.000
Презентовање и преношење информација	.200	60	.000	.909	60	.000
Писање и извештавање	.226	60	.000	.905	60	.000
Примена стручног знања и технологије	.231	60	.000	.877	60	.000
Анализирање	.258	60	.000	.873	60	.000
Учење и истраживање	.248	60	.000	.894	60	.000
Креирање и иновативност	.186	60	.000	.909	60	.000
Формулисање стратегија и концепата	.201	60	.000	.889	60	.000
Планирање и организовање	.238	60	.000	.889	60	.000
Постизање резултата	.322	60	.000	.810	60	.000
Понашање у складу са упутствима и процедурама	.271	60	.000	.872	60	.000
Прилагођавање и одговор на промену	.217	60	.000	.894	60	.000
Хватање у коштац са притисцима и	.232	60	.000	.884	60	.000

*Емпиријско истраживање утицаја активности УЉР на перформансе запослених у
организацијама јавног сектора у Републици Србији*

застојима						
Остваривање персоналних радних циљева и задатака	.252	60	.000	.869	60	.000
Предузетнички и трговачки начин мишљења	.200	60	.000	.888	60	.000

Напомена: * је број степени слободе.

Извор: (Аутор)

Резултати ова два теста нормалности јасно указују да подаци нису нормално дистрибуирани. Овакав налаз је и очекиван, будући да је реч о ординираним подацима. Наиме, већ је речено у дисертацији да тестови нормалности нису поуздани када се ради са дискретним подацима, те да је отуда важно извршити графичку анализу QQ графика. Ови графици су приказани у прилогу на сликама од А1 до А20. Са графика се јасно уочава да се велики број тачака налази на или у близини QQ линије, што имплицира да се скуп података може користити у анализи максималне вероватноће и на основу њега може се извући генерализација. Оваква контрадикција закључцима на основу резултата нормалности и графичке методе такође је очекивана, имајући у виду претходно речено везано за адекватност тестова нормалности, када се ради са ординираним подацима.

У табели 4 приказани су број издвојених фактора и проценат објашњене варијансе, уз напомену да су у анализу ушли фактори који имају карактеристичан корен изнад 1 - ајгенована вредност (енгл. *Eigenvalue*), што значи да је фактор објашњен бар са једном компонентом. Иначе један од кључних задатака факторске анализе јесте избор оптималног броја фактора, што представља неку врсту компромиса између екстраховања што је могуће мањег броја фактора и обнављања оригиналне корелационе матрице података (Петровић, 2013) што је иначе и главни задатак факторске анализе. На основу резултата приказаних у табели може се видети да првих десет питања објашњавају скоро 90% укупне варијације, а првих петнаест око 97%. Интересантно је да првих пет фактора објашњава преко 70% варијација и да они имају вредност јединичног корена већу од један. Другим речима, ових пет фактора је потребно издвојити. То значи да је могућа употреба

*Емпиријско истраживање утицаја активности УЉР на перформансе запослених у
организацијама јавног сектора у Републици Србији*

ових пет фактора уместо двадесет ставки у даљем истраживању са губитком од мање од 30% информација.

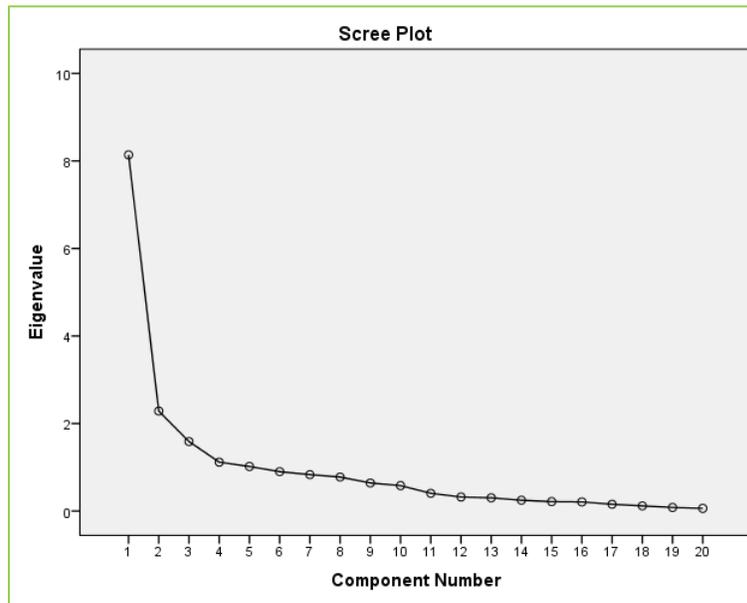
Табела 4. Број издвојених фактора и проценат објашњене варијансе

Фактори	Почетне вредности јединичног корена			Процент објашњене варијансе			Вредност јединичног корена након ротације
	Укупно	% варијације	Кумулатив %	Укупно	% варијације	Кумулатив %	Укупно
1	8.139	40.696	40.696	8.139	40.696	40.696	6.712
2	2.285	11.424	52.120	2.285	11.424	52.120	5.498
3	1.588	7.940	60.060	1.588	7.940	60.060	4.123
4	1.117	5.585	65.645	1.117	5.585	65.645	3.079
5	1.019	5.096	70.741	1.019	5.096	70.741	1.816
6	.901	4.504	75.245				
7	.832	4.158	79.403				
8	.777	3.887	83.289				
9	.642	3.209	86.499				
10	.581	2.907	89.406				
11	.406	2.029	91.435				
12	.321	1.605	93.040				
13	.303	1.517	94.556				
14	.247	1.234	95.790				
15	.215	1.076	96.866				
16	.208	1.041	97.907				
17	.156	.781	98.688				
18	.118	.592	99.280				
19	.083	.413	99.693				
20	.061	.307	100.000				

Извор: (Аутор)

Овакав закључак потврђује и графичка метода. График одређивања броја фактора приказан је на слици 13.

Слика 13. График одређивања броја фактора



Извор: (Аутор)

Са графика се јасно уочава да се крива ломи код петог фактора. Другим речима, са слике се јасно уочава да пет фактора има вредност јединичног корена већи од један. Отуда, број издвојених фактора јесте пет. Иначе у економетријској анализи препоручљива је употреба већег броја критеријума за одређивање броја фактора, с тим што је потребно истаћи да одређивање тачног броја фактора који треба издвојити зависи и од могућности смишљене интерпретације факторске анализе. С аспекта економетријске анализе, издвајање ових пет фактора тумачи се као идентификовање пет латентних конструката чије појавне облике представљају анализирани ставови запослених у предузећима јавног сектора.

Како би се идентификовало који су то латентни фактори, те које оригиналне ставке из упитника улазе у њихов састав, у наставку дисертације спроведена је ротација. Ротација фактора је увек неопходна, јер неротирана факторска решења екстрахују факторе по редоследу њихове важности. Према Хеиру (Hair) и сарадницима (2006) крајњи циљ ротације јесте редистрибуција варијансе са ранијих на касније факторе како би се обезбедила једноставнија факторска структура.

У табели 5. дата су факторска оптерећења, која репрезентују корелацију између оригиналних ставки из упитника и екстрахованих фактора, док је матрица факторских оптерећења пре ротације дата у прилогу као табела А1, ради боље прегледности.

Табела 5. Матрица факторских оптерећења

	Матрица факторских оптерећења после ротације				
	Фактори				
	1	2	3	4	5
Одлучивање	.859	-.003	-.004	.022	.010
Руковођење и надзор	.849	-.111	-.102	.217	.172
Рад са људима	.171	.863	-.126	-.071	.001
Придржавање начела и вредности	-.165	.778	.236	-.015	.175
Повезивање и умрежавање	.199	.552	.113	.083	-.598
Убеђивање и утицај	.884	.140	-.422	.078	-.002
Презентовање и преношење информација	.190	.761	-.062	-.017	-.077
Писање и извештавање	.065	.743	.076	-.134	.370
Примена стручног знања и технологије	.009	.170	.278	.060	.676
Анализирање	.236	-.107	.509	.283	.247
Учење и истраживање	.629	-.150	.386	-.077	-.033
Креирање и иновативност	.215	-.099	.366	.447	.143
Формулисање стратегија и концепата	.636	.074	.220	-.201	.189
Планирање и организовање	.372	.307	-.091	.011	.496
Постизање резултата	-.130	.161	.707	-.137	.154

Емпиријско истраживање утицаја активности УЉР на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији

Понашање у складу са упутствима и процедурама	-.402	.746	.157	.340	.034
Прилагођавање и одговор на промену	.027	.043	-.180	.927	-.011
Хватање у коштац са притисцима и застојима	.800	-.042	.174	-.128	.057
Остваривање персоналних радних циљева и задатака	.408	.023	.623	-.139	-.213
Предузетнички и трговачки начин мишљења	.682	.065	.127	.176	-.190

Напомена: Као метод апстракције коришћена је анализа кључних компоненти. Метод ротације је Promax ротација са Kaiser-овом нормализацијом. Конвергентне ротације су у 8 итерација

Извор: (Аутор)

Факторска оптерећења, која узимају вредност већу од 0,3, сматра се да испуњавају минимални ниво који омогућава интерпретацију структуре података, док се оптерећења од 0,5 до 0,7 сматрају веома значајним. Оптерећења са вредношћу фактора преко 0,7 су одлични показатељи добро дефинисане структуре података. Према речима Перовића (2013), проналажење таквих оптерећења јесте циљ сваке факторске анализе. Разлог томе се налази у чињеници да факторска оптерећења преко 0,7 значе да екстраховани фактори објашњавају око 50% варијансе сваке од променљивих. Резултатима екстракције пре и после примена ротације јасно се уочава које ставке из упитника се групишу у које факторе. Фактори су сходно томе и названи. Први је означен као *менаџмент* и односи се на све фазе процеса менаџмента, други као *рад са људима и интерперсоналне вештине*, трећи као *оријентисаност на резултате*, четврти као *адаптација и прилагођавање на промене* и пети као *примена стручног знања*.

Као и у случају претходних упитника и овај упитник је подвргнут тесту поузданости и примени Кронбаховог теста. Вредност Кронбаховог алфа коефицијента у случају овог упитника износи 0,920 што указује да је упитник поуздан. У циљу добијања робусних оцена све ставке из упитника су биле подвргнуте тесту интерне конзистентности применом Кронбаховог алфа коефицијента. Резултати приказани у табели А2, указују да су све ставке из упитника валидне.

Истраживање је спроведено на узорку од 137 запослених у предузећима јавног сектора који су подељени према полу, старости, годинама радног стажа и стручној спреми. Структура испитаника према споменутим критеријумима дата је у табели 6.

Табела 6. Структура испитаника

Пол		Старост (у бр. година)		Позиција		
Мушки	Женски	до 25	преко 25	Извршиоци	Саветници	Запослени на пословима руковођења
72	65	47	90	68	43	26
Године радног стажа				Стручна спрема		
до 5	од 6 до 15	преко 15	НК	ОС	ССС	ВСС
13	101	23	3	11	72	51

Извор: (Аутор)

Оваква структура узорка у складу је са Ниши-Рајтовим приступом према коме је потребно да што је више могуће буду равномерно заступљени запослени и по полу и по животном и радном искуству, али и према позицијама и степену образовања, будући да емпиријска истраживања показују да све ове карактеристике утичу на ставове запослених. Оваква структура испитаника у великој мери одражава структуру запослених у предузећима јавног сектора.

У табели 7. представљени су резултати дескриптивне статистике тестираних варијабли.

Табела 7. Дескриптивна статистика тестираних варијабли

Варијабле	Број Опсервац ија	Минимална вредност	Максималн а вредност	Средња вредност	Стандардна девијација
EM	137	1.000	5.000	3.580	0.898
IM	137	1.000	5.000	3.653	0.946
OB	137	1.000	5.000	3.803	0.826
DP	137	2.000	5.000	4.045	0.738
OC	137	2.000	5.000	3.241	0.658
JS	137	1.000	5.000	3.487	1.010
AP	137	1.000	5.000	3.174	0.980
KP	137	1.000	5.000	3.248	0.893
NP	137	1.000	5.000	3.262	0.902
KvS	137	1.000	5.000	4.201	0.802
PR	137	0.960	5.000	3.820	0.828
SM	137	1.000	5.000	3.443	1.027
Варијабле	Асиметричност		Сплештеност		Жак-Бера тест
	Вредност	Стандардна Грешка	Вредност	Стандард на Грешка	
EM	-0.450	0.207	-0.221	0.411	4.906 (0.086)
IM	-0.626	0.207	-0.176	0.411	9.002 (0.011)
OB	-0.112	0.207	0.999	0.411	5.100 (0.078)
DP	-0.723	0.207	0.424	0.411	12.419 (0.002)
OC	0.206	0.207	-0.025	0.411	0.976 (0.612)
JS	-0.297	0.207	-0.113	0.411	2.099 (0.350)
AP	-0.563	0.207	-0.099	0.411	7.1789 (0.028)
KP	-0.151	0.207	-0.156	0.411	0.722 (0.697)
NP	-0.112	0.207	-0.332	0.411	1.038 (0.600)
KvS	-1.016	0.207	1.129	0.411	29.276 (0.000)
PR	-1.394	0.207	2.701	0.411	80.822 (0.000)
SM	-0.397	0.207	-0.462	0.411	4.882 (0.087)

Напомена: Жак-Бера (Jarque-Bera) тест је коришћен за испитивање нормалности дистрибуције тестираних варијабли. Тест је спроведен за ниво поверења од 95%. У заградама су дате р-вредности. OC – организациона посвећеност JS – задовољство послом, AP - афективна посвећеност, KP – континуирана посвећеност, NP – нормативна посвећеност, KvS – квалитет сарадње, PR - предузимљивост, SM – самосталност у раду. Остале ознаке су исте као у моделу (2) и (4).

Извор: (Аутор)

Анализа резултата указује на пар занимљивости. Прво, све оцењене варијабле имају минималну вредност 1, осим организационе посвећености и дизајна посла, на основу чега се може закључити да су запослени који су посвећени својим организацијама у принципу задовољни дизајном посла. Потврда да су запослени задовољни дизајном посла може се наћи и у чињеници да је средња вредност ове варијабле међу највишим (4.045), док је стандардна девијација међу најнижим вредностима (0.738). Ово указује на уједначеност ставова запослених у погледу дизајна посла. У случају организационе посвећености, када се узму у обзир средња вредност (3.241) и стандардна девијација (0.658), интерпретација резултата је нешто мало другачија: сви запослени су посвећени организацији у којој раде, али нижа средња вредност у односу на задовољство дизајна послом указује да има мање оних који су максимално посвећени организацији. Ако се овоме дода и вредност стандардне девијације (0.658) онда је јасно да нема значајних одступања у смислу максималних и минималних вредности ове варијабле. Остале варијабле показују екстремне вредности, док њихове стандардне девијације указују на значајне осцилације у погледу ставова запослених. Интересантан резултат јесте у случају предузимљивости и самосталности. Минимална вредност прве варијабле (0.960) указује да поједини запослени нису могли да оцене степен предузимљивости, док велика вредност стандардне девијације (1.027) у случају самосталности указује на велике разлике у ставовима запослених по овом питању. Све варијабле имају негативне вредности коефицијента асиметрије што јасно упућује на закључак да постоји већа вероватноћа да запослени имају негативне у односу на позитивне ставове по питању испитаних ставова. Резултати Жак-Бера теста показују да незнатна већина варијабли има нормалну дистрибуцију. Одступање од нормалности дистрибуције забележено је код IM, DP, AP, KvS и PR.

Пре оцене економетријских модела, у циљу одговора на питање да ли разлике према карактеристикама испитаника, као што су пол, године радног стажа, старост, позиција и ниво образовања (стручна спрема са којом раде у предузећима јавног сектора) утичу на разлике у њиховим ставовима по питању испитиваних варијабли у наставку дисертације извршена је анализа дистрибуције одговора испитаника према претходно споменутих критеријумима. Прецизније речено, стратификација узорка извршена је према полу, позицији, старости и нивоу стручне спреме. Како би се обезбедило да подузорак, задовољава услов да број јединица испитивања буде већи од 30, граничне вредности поменутих критеријума су нешто другачије у односу на структуру испитаника приказану у табели 6. Одступања се односе на стручну спрему и позицију коју запослени имају у

*Емпиријско истраживање утицаја активности УЉР на перформансе запослених у
организацијама јавног сектора у Републици Србији*

својим организацијама. Отуда је груписање према критеријуму стручна спрема извршено на оне са високом стручном спремом и на остале, док је груписање према позицији извршено према томе да ли су испитаници запослени на извршилачким или осталим радним местима. Због немогућности задовољења услова у погледу величине подузорка, анализа није вршена према критеријуму дужини радног стажа. Резултати анализе дескриптивне статистике подузорка приказани су табелама од 8 до 10.

Табела 8. Подела узорка према полу запослених

Подела према полу													
		EM	IM	OB	DP	OC	JS	AP	KP	NP	KvS	PR	SM
Мушкарци	Средња вредност	3.57	3.59	3.74	3.95	3.19	3.50	3.07	3.17	3.24	4.22	3.88	3.47
	Стандардна девијација	0.92	0.99	0.80	0.70	0.63	0.98	0.94	0.84	0.86	0.76	0.72	0.92
	Издуженост	-0.48	-	1.64	0.38	-	-	0.20	0.15	-	-	3.41	0.80
	Асиметричност	-0.26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Минимална вредност	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2
	Максимална вредност	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Број опсервација	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Жене	Средња вредност	3.60	3.72	3.87	4.15	3.30	3.48	3.29	3.33	3.29	4.18	3.75	3.41
	Стандардна девијација	0.87	0.89	0.86	0.77	0.68	1.05	1.02	0.94	0.95	0.85	0.94	1.14
	Издуженост	0.24	0.16	0.51	0.86	0.05	0.13	0.20	0.38	0.24	2.16	1.92	0.49
	Асиметричност	-0.71	-	0.03	0.98	0.37	0.35	0.65	0.14	0.43	1.29	1.33	0.48
	Минимална вредност	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
	Максимална вредност	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Број опсервација	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

Извор: (Аутор)

У табели 8 приказани су резултати анализе дескриптивне статистике испитаних варијабли када је узорак стратификован према полу. Као што се може видети из табеле А2, између мушкараца и жена запослених у предузећима јавног сектора у Републици Србији нема значајних разлика у ставовима који се односе на интринзичне и екстринзичне факторе мотивације. Средње вредности и стандардне девијације јасно указују на исти значај који запослени и запослене придају овим факторима. Значајне разлике у ставовима према обуци, задовољству послом и организационој посвећености, између мушкараца и жена не постоје, осим што се на основу минималних вредности одговора може закључити да мањи број жена испољава незадовољство према обуци и организационој посвећености у односу на мушкарце. Минимална вредност ових фактора код жена износи (2.000), док код мушкараца (1.000). Анализа вредности компоненти организационе посвећености открива да колегинице осећају већу приврженост и припадност организацији у односу на колеге, о чему сведочи већа средња вредност код жена (3.300) у односу на вредност код мушкараца (3.190). Што се тиче разлике у ставовима у дизајну посла обе групе испитаника су веома задовољне дизајном посла, о чему сведоче више средње вредности (3.950 код мушкараца и 4.150 код жена) и мање вредности стандардне девијације (0.700 код мушкараца и 0.770 код жена), с тим да треба нагласити да су жене задовољније дизајном посла у односу на мушкарце. У погледу квалитета сарадње, такође, нема значајних разлика између ове две групе запослених, осим што се може приметити да код мушкараца нема екстремног негативног одговора (минимална вредност одговора је 2.000), што се може протумачити да имају уједначенији став по овом питању. Интересантно је, а што се могло и очекивати, да мушкарци показују већи степен предузимљивости у односу на жене, будући да је средња вредност код мушкараца већа (3.880) у односу на жене (3.750). Може се претпоставити да се разлог овоме крије у разликама у личним карактеристикама између мушкараца и жена у погледу спремности за предузимање ризика. Наравно, ову претпоставку треба прихватити са великом дозом опреза, будући да испитивање личних карактеристика везаних за предузимање ризика није било предмет испитивања у овој докторској дисертацији. Налаз који се донекле може повезати са претходним односи се на самосталност у раду. Вредности параметара расподеле одговора између две групе испитаника јасно указују да мушкарци испољавају већи степен самосталности у раду, да

*Емпиријско истраживање утицаја активности УЉР на перформансе запослених у
организацијама јавног сектора у Републици Србији*

имају већу компатибилност ставова по овом питању, односно мању дисперзију (мањи број екстремних ставова) од својих колегиница.

Табела 9. Подела узорка према позицији запослених

Подела према позицији														
		EM	IM	OB	DP	OC	JS	AP	KP	NP	KvS	PR	SM	
Ивршиоци	Средња вредност	3.69	3.46	3.80	4.01	3.24	3.48	3.14	3.17	3.26	4.16	3.82	2.58	
	Стандардна девијација	0.91	0.89	0.84	0.78	0.67	1.00	0.92	0.90	0.93	0.85	0.82	0.65	
	Издуженост	0.74	-	1.37	0.27	0.15	0.18	0.03	-	-	1.74	3.16	0.18	
	Асиметричност	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Минимална вредност	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	
	Максимална вредност	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	3.3	
	Број опсервација	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Остале позиције	Средња вредност	3.47	3.85	3.81	4.08	3.25	3.50	3.19	3.32	3.26	4.25	3.82	4.31	
	Стандардна девијација	0.88	0.97	0.82	0.71	0.65	1.03	1.04	0.89	0.88	0.77	0.85	0.43	
	Издуженост	-	1.42	0.68	0.62	0.14	0.32	0.19	0.30	0.39	0.13	2.48	0.85	
	Асиметричност	0.05	-	0.22	0.67	0.07	0.17	0.51	0.09	0.10	0.82	1.31	0.43	
	Минимална вредност	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	3	
	Максимална вредност	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
	Број опсервација	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69

Извор: (Аутор)

У табели 9 приказани су резултати анализе дескриптивне статистике узорка према позицији коју запослени имају у својим организацијама. У првом делу табеле приказани су резултати дескриптивне статистике за запослене који су ангажовани на извршилачким

позицијама, док су у другом делу приказани резултати оних који су запослени или као руководиоци или као саветници. Као што се може видети запослени на извршилачким позицијама и на руководилачким позицијама и позицијама саветника имају значајно различит однос према интринзичним и екстринзичним факторима мотивације. За запослене на извршилачким позицијама екстринзичне награде имају већи значај у односу на унутрашњу сатисфакцију, док за руководиоце и саветнике већи значај има лична сатисфакција у односу на екстринзичне награде. У контексту Херцбергове теорије мотивације (1963), ово се може протумачити разликама у платама, при чему се плате третирају као хигијенски фактор. Ниже плате за извршилачке позиције утичу на то да оне делују на запослене на овим позицијама као хигијенски фактори, док са преласком на руководеће радно место или место саветника и растом плате оне не постају мотивишући фактор, већ су то могућности напредовања, личног развоја, партиципације и слично што се везује за руководилачку позицију. Што се тиче разлике у ставовима према обуци, дизајну посла, организационој посвећености и задовољству послом скоро да постоји потпуно подударане ставова. Разлика је само у томе што код запослених на извршилачким позицијама постоји већа дисперзија ставова, што се може протумачити да има више оних који имају екстремно негативне ставове према овим варијаблама. Сличан закључак се може извести и када се анализирају посебно компоненте организационе посвећености, као и квалитет сарадње и предузимљивост. Значајна разлика је у погледу самосталности у раду. Минимална вредност одговора код ове варијабле код запослених на руководећим позицијама и позицијама саветника јесте 3. Висока средња вредност расподеле одговора, као и ниска вредност стандардне девијације указују да руководиоци и саветници у предузећима јавног сектора имају веома позитиван став према самосталности у раду. Ово се може протумачити овлашћењима која имају на својим позицијама, за разлику од овлашћења и одговорности коју имају запослени на извршилачким позицијама.

Табела 10. Подела узорка према старости запослених

		Подела према старости											
		ЕМ	ИМ	ОВ	DP	OC	JS	AP	KP	NP	KvS	PR	SM
До 25 година	Средња вредност	3.74	3.84	4.04	4.31	3.35	3.62	3.52	3.50	3.59	5.00	4.23	3.54
	Стандардна девијација	0.87	0.92	0.71	0.74	0.44	1.30	1.00	0.96	0.92	0.00	0.63	1.05
	Издуженост	- 0.98	- 1.05	6.28	2.60	- 1.11	- 0.70	1.15	0.34	0.89	Na	0.44	- 1.11
	Асиметричност	- 0.34	- 0.51	-1.61	1.48	- 0.61	- 0.66	1.00	0.21	0.28	Na	- 0.76	- 0.18
	Минимална вредност	2	2	1	2	3	1	1	1	2	5	2.2	2
	Максимална вредност	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
	Број опсервација	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Преко 25 година	Средња вредност	3.48	3.54	3.67	3.91	3.18	3.40	3.02	3.12	3.11	3.77	3.60	3.38
	Стандардна девијација	0.90	0.94	0.86	0.71	0.75	0.81	0.91	0.84	0.84	0.68	0.85	1.02
	Издуженост	0.08	0.16	0.75	0.24	- 0.30	0.67	0.30	0.69	0.19	2.54	2.66	- 0.15
	Асиметричност	- 0.52	- 0.72	0.47	0.49	- 0.35	0.06	0.50	0.29	0.17	1.34	1.60	- 0.52
	Минимална вредност	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
	Максимална вредност	5	5	6	5	5	5	4.5	4.5	5	5	4.8	5
	Број опсервација	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89

Извор: (Аутор)

У табели 10 приказани су резултати дескриптивне статистике када је узорак стратификован према старости запослених. Анализа резултата приказаних у овој табели указује да највећи утицај на разлике у ставовима међу запосленима, према варијаблама које су предмет истраживања у овој дисертацији, има старост запослених. Евидентна разлика је у ставу према факторима мотивације. Интринзични фактори мотивације су

веома важни за запослене до 25 година старости. Ово се може приписати њиховој амбицији и жељи да се докажу на послу и напредују, тако да их успеси на радном месту мотивишу пре и више него материјалне награде. Минималне вредности варијабли које се односе на интринзичне и екстринзичне факторе мотивације код запослених до 25 година старости од 2, јасно указују на њихов јединствен став о значају ових фактора. Значајне разлике су приметне и по питању обуке, става према дизајну послом, организационој посвећености и задовољству послом. Запослени до 25 година старости су задовољни обукама које се спроводе у њиховим организацијама, што се може приписати њиховој жељи да кроз обуку и развој надоместе недостатке када су у питању искуства, али и жеље за напредовањем и усавршавањем. Такође, ова група запослених, задовољнија дизајном посла, исказује већу посвећеност организацији и веће задовољство послом. Оно што се може приметити код анализе организационе посвећености наведене групе запослених јесте хомогеност у ставу и одсуство екстремних оцена. Оправдање за њихову већу посвећеност може се наћи, између осталог, у трошковима везаним за напуштање постојеће организације и проналажење новог радног места, о чему сведоче вредности које се односе на континуирану посвећеност. Највеће одступање у ставовима између запослених од 25 година старости и старијих огледа се у ставу према квалитету сарадње. Изненађујуће је да су сви испитани запослени млађи од 25 година са највишим вредностима оценили квалитет сарадње. О великој компатибилности између припадника ове групе запослених сведоче вредности стандардне девијације, вредности коефицијената издужености и искошености. Сви испитаници из ове групе су квалитет сарадње оценили са највишом вредношћу на Ликертовој скали, тако да нема варијација у ставовима унутар ове групе запослених. Приметна је разлика и по питању става према предузимљивости. Већи степен предузимљивости код запослених до 25 година старости може се оправдати њиховом амбицијом и жељом за доказивањем и постизањем екстраординарних резултата на радном месту. Помало изненађујући налаз јесте да запослени млађи од 25 година показују веће интересовање и жељу за самосталношћу у раду у односу на старије колеге. Очекивано је и да са радним искуством расте и интересовање за самосталност у раду.

Резултати оцене параметара првог економетријског модела (у претходном делу представљен изразом (2)) за испитивање независних варијабли на организациону посвећеност, применом методе најмањих квадрата, приказани су у табели 11.

Табела 11. Резултати оцене модела (2) (зависна варијабла ОС)

	Коефицијент	Ст. грешка	t-рацио	p-вредност
константа	1.747	0.338	5.165	<0.0001
ЕМ	0.246	0.071	3.471	0.000
ИМ	0.066	0.063	1.047	0.297
ОВ	0.083	0.0760	1.088	0.279
DP	0.014	0.073	0.188	0.851
R ²	0.21			
Браш-Паганов тест хетероскедастичности			4.28	0.369
Тест нормалности ²⁹			$\chi^2(2) = 2.068$	0.355

Извор: (Аутор)

R² има прилично малу вредност 21%, што се тумачи чињеницом да само 21% укупних варијација у зависној варијабли, организационој посвећености је објашњено изабраним варијаблама, а што указује на малу снагу модела. Са друге стране, резултати теста нормалности дистрибуције резидуала и Браш-Паганов (енгл. *Breusch-Pagan*) тест хетероскедастичности грешке модела указује да је изабрана метода оцене модела адекватна. Добијени резултати оцене параметара указују да постоји статистички значајна веза само између организационе посвећености и екстринзичних фактора мотивације запослених у предузећима јавног сектора. Добијени резултат указује да постоји позитивна веза између организационе посвећености и екстринзичних фактора мотивације, односно да ће свако повећање у овом фактору од 1% довести до повећања организационе

²⁹ График нормалности дистрибуције резидуала модела (2) приказан је на слици А21 у прилогу дисертације.

посвећености за око 0.25%. Између осталих фактора и организационе посвећености није пронађена статистички значајна веза. Овакви резултати указују да су за запослене у јавном сектору висина зараде, могућност остваривања бонуса и слично кључни за њихову приврженост организацији. Ово је донекле и разумљиво када се имају у виду социо-економски услови и ниво примања у земљи. У табели 12 приказани су резултати оцене параметара модела (2) у случају када је задовољство послом зависна варијабла.

Табела 12. Резултати оцене модела (2) (зависна варијабла JS)

	<i>Коефицијент</i>	<i>Ст.грешка</i>	<i>t-рацио</i>	<i>p-вредност</i>
константа	-0.505	0.457	-1.107	0.270
ЕМ	0.214	0.096	2.236	0.027
ИМ	0.296	0.086	3.466	0.000
ОВ	0.154	0.102	1.500	0.136
DP	0.386	0.098	3.918	0.000
R ²	0.39			
Браш-Паганов тест хетероскедастичности			10.844	0.028
Тест нормалности ³⁰			$\chi^2(2) = 11.712$	0.003

Извор: (Аутор)

Вредност R² износи око 40%, што представља значајно побољшање у односу на случај када се испитивао утицај независних варијабли на организациону посвећеност. Са друге стране, резултати теста нормалности дистрибуције резидуала и Браш-Пагановог теста хетероскедастичности грешке модела указују да се при оцени параметара мора узети у обзир утицај хетероскедастичности и одсуство нормалности дистрибуције резидуала. Из

³⁰ График нормалности дистрибуције резидуала модела (2) приказан је на слици А22 у прилогу дисертације.

тог разлога у наставку су дате оцене параметара добијене применом стандардних грешака које су кориговане за хетероскедастичност. Оцене параметара приказане су у табели 13.

Табела 13. Резултати оцене модела (2) са робусним стандардним грешкама (зависна варијабла JS)

	<i>Коефицијент</i>	<i>Ст. грешка</i>	<i>t-рацио</i>	<i>p-вредност</i>
константа	-0.505	0.474	-1.067	0.288
EM	0.214	0.090	2.372	0.019
IM	0.296	0.081	3.643	0.000
OB	0.154	0.089	1.719	0.088
DP	0.386	0.091	4.245	0.000
R ²	0.39			
Браш-Паганов тест хетероскедастичности			10.844	0.028
Тест нормалности ³¹			$\chi^2(2) =$ 11.712	0.003

Извор: (Аутор)

Добијени резултати оцене параметара указују да постоји статистички значајна веза између свих варијабли и задовољства послом и то позитивна веза. Највећи утицај на задовољство послом има дизајн посла. Промена у овом фактору од 1% доводи до повећања или опадања задовољства послом запослених од око 0.39%, што јасно указује на значај правилно дизајнираног посла. Други значајан фактор јесу унутрашњи фактори мотивације. Промене у овом фактору од 1% доводе до повећања или смањења задовољства послом запослених од око 0.30%. На задовољство послом утичу и екстерни фактори мотивације. Свака промена у овом фактору доводи до промене у зависној

³¹ График нормалности дистрибуције резидуала модела (2) приказан је на слици А23 у прилогу дисертације.

варијабли од око 0.22%. Најмањи, али такође позитиван утицај на задовољство послом има обука. Промене од 1% у овом фактору утичу на промену задовољства послом запослених од око 0.16%.

Резултати оцене параметара другог економетријског модела (у претходном делу представљен изразом (4)) када су зависне варијабле квалитет сарадње (KvS), предузимљивост (PR) и самосталност у раду (SM), а независна варијабла посвећеност послу приказани су у табели 14.

Табела 14. Резултати³² оцене модела (4) са робусним стандардним грешкама
(независна варијабла ОС)

Зависна варијабла квалитет сарадње (KvS)				
	<i>Коефицијент</i>	<i>Ст. грешка</i>	<i>t-рацио</i>	<i>p-вредност</i>
константа	3.31	0.26	12.38	0.000
ОС	0.274	0.075	3.632	0.100
R ²	0.05			
Браш-Паганов тест хетероскедастичности			1.928	0.165
Тест нормалности ³³			$\chi^2(2) =$ 26.921	0.000
Зависна варијабла предузимљивост (PR)				
константа	4.477	0.444	10.08	<0.0001
ОС	-0.203	0.145	-1.401	0.163
R ²	0.025			
Браш-Паганов тест хетероскедастичности			22.745	0.000

³² У случају постојања хетероскедастичности резидуала оцене су добијене применом робусних стандардних грешака.

³³ График нормалности дистрибуције резидуала модела (4) приказан је на слици А24 у прилогу дисертације.

Емпиријско истраживање утицаја активности УЉР на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији

Тест нормалности ³⁴		$\chi^2 (2) =$ 32.871	0.000
Зависна варијабла самосталност у раду (SM)			
константа	3.175	0.424	7.485
OC	0.083	0.133	0.622
R ²	0.002		
Браш-Паганов тест хетероскедастичности		2.329	0.127
Тест нормалности		$\chi^2 (2) =$ 10.097	0.006

Извор: (Аутор)

Као што се може видети на основу анализе оцене параметара модела (4) у случају независне варијабле организационе посвећености, коефицијент детерминације је исувише мали да би модел био вредан пажње. Поред тога није забележена статистички значајна веза између организационе посвећености и квалитета сарадње, односно предузимљивости запослених у предузећима јавног сектора и самосталности у раду. Из овог разлога развијен је модел који проучава утицај три компоненте организационе посвећености на ова три индикатора перформанси запослених у предузећима јавног сектора. Резултати оцене параметара дати су табели 15 и то утицај афективне, когнитивне и нормативне посвећености на квалитет сарадње, предузимљивост и самосталност у раду, ретроспективно, уз напомену да су коришћене робусне оцене стандардних грешака.

³⁴ График нормалности дистрибуције резидуала модела (4) приказан је на слици А25 у прилогу дисертације.

Табела 15. Оцене параметара модела који испитује утицај компоненти организационе посвећености на квалитет сарадње, предузимљивост и самосталност у раду

Зависна варијабла квалитет сарадње (KvS)				
	<i>Коефицијент</i>	<i>Ст. грешка</i>	<i>t-рацио</i>	<i>p-вредност</i>
константа	-0.505	0.474	-1.067	0.288
KP	0.209	0.090	2.312	0.022
NP	0.095	0.080	1.186	0.237
AP	0.083	0.078	1.055	0.293
R ²	0.10			
Браш-Паганов тест хетероскедастичности			15.003	0.001
Тест нормалности			$\chi^2 (2) = 13.949$	0.000
Зависна варијабла предузимљивост (PR)				
	<i>Коефицијент</i>	<i>Ст. грешка</i>	<i>t-рацио</i>	<i>p-вредност</i>
константа	2.62672	0.338	7.757	0.000
KP	0.179	0.056	3.158	0.002
NP	0.116	0.059	1.939	0.054
AP	0.073	0.083	0.873	0.384
R ²	0.08			
Браш-Паганов тест хетероскедастичности			10.384	0.016
Тест нормалности			$\chi^2 (2) = 41.4685$	0.000
Зависна варијабла самосталност у раду (SM)				
	<i>Коефицијент</i>	<i>Ст. грешка</i>	<i>t-рацио</i>	<i>p-вредност</i>
константа	1.325	0.490	2.701	0.007
KP	0.357	0.104	3.414	0.000
NP	0.047	0.102	0.466	0.641
AP	0.252	0.100	2.505	0.013
R ²	0.19			
Браш-Паганов тест хетероскедастичности			18.967	0.001
Тест нормалности			$\chi^2 (2) = 0.337$	0.844

Извор: (Аутор)

Анализа резултата приказаних у табели 15 показује да постоји статистички значајна и позитивна веза између квалитета сарадње запослених и континуелне посвећености. Свака промена у овом параметру доводи до промене у квалитету сарадње у истом смеру. Наравно овај закључак треба прихватити са опрезом будући да је коефицијент детерминације око 10%, што значи да постоје и друге варијабле које значајније утичу на квалитет сарадње међу запосленима у предузећима јавног сектора. Анализа резултата показује да на предузимљивост утиче континуирана посвећеност и нормативна³⁵. Ово се може протумачити да запослени предузимају само оне активности које су прописане и које морају да би задржали свој посао, односно оне за које осећају да су обавезни да предузму, пре свега зато што осећају обавезу према колегама или руководиоцу. Разлози за ово могу бити бројни, било да нису мотивисани или да су мотивисани, али да немају овлашћења. Промене у континуираној, односно нормативној посвећености доводе до промене у предузимљивости запослених око 0.17%, односно 0.12% респективно. Највећа вредност коефицијента детерминације јесте у случају модела који описују утицај три компоненте организационе посвећености на самосталност у раду запослених и износи око 20%. Модел указује да највећи утицај на самосталност у раду има континуирана посвећеност, а промена у овом фактору доводи до повећања или смањења самосталности у раду за око 0.35%, односно афективна, чији утицај износи око 0.25%. Резултати указују да не постоји статистички значајна веза између нормативне посвећености и самосталности у раду.

³⁵ Овај закључак је изведен за ниво поузданости од 1%.

Табела 16. Резултати³⁶ оцене модела (4) са робусним стандардним грешкама
(независна варијабла JS)

Зависна варијабла квалитет сарадње (KvS)				
	<i>Коефицијент</i>	<i>Ст. грешка</i>	<i>t-рацио</i>	<i>p-вредност</i>
константа	3.481	0.293	11.90	0.000
JS	0.206	0.075	2.734	0.007
R ²	0.06			
Браш-Паганов тест хетероскедастичности			10.375	0.001
Тест нормалности ³⁷			$\chi^2 (2) = 15.280$	0.001
Зависна варијабла предузеимљивост (PR)				
константа	2.539	0.241	10.56	0.000
JS	0.367	0.057	6.414	0.000
R ²	0.20			
Браш-Паганов тест хетероскедастичности			17.255	0.000
Тест нормалности ³⁸			$\chi^2 (2) = 25.963$	0.000
Зависна варијабла самосталност у раду (SM)				
константа	2.086	0.361	5.776	0.000
JS	0.389	0.099	3.922	0.000
R ²	0.15			
Браш-Паганов тест хетероскедастичности			0.602	0.437
Тест нормалности ³⁹			$\chi^2 (2) = 3.092$	0.213

Извор: (Аутор)

³⁶ У случају постојања хетероскедастичности резидуала оцене су добијене применом робусних стандардних грешака.

³⁷ График нормалности дистрибуције резидуала модела (4) приказан је на слици А26 у прилогу дисертације.

³⁸ График нормалности дистрибуције резидуала модела (4) приказан је на слици А27 у прилогу дисертације.

³⁹ График нормалности дистрибуције резидуала модела (4) приказан је на слици А28 у прилогу дисертације.

Анализом резултата оцене параметара модела описује се утицај задовољства послом на квалитет сарадње, предузимљивост и самосталност у раду запослених у предузећима јавног сектора што указује на постојање позитивних и статистички сигнификантних веза између независних и зависних варијабли. У табели 16 су ретроспективно приказане вредности модела утицаја задовољства послом на квалитет сарадње, предузимљивост и самосталност. Промена у задовољству послом од 1% доводи до промене у квалитету сарадње за око 0.21%, односно предузимљивости од око 0.37%, односно самосталности у раду од око 0,39% у истом смеру. Највећи утицај је на самосталност, затим на предузимљивост и на крају на квалитет сарадње.

1.5. Дискусија добијених резултата

Анализа добијених резултата приказана у табели 7 јасно указује да су запослени у предузећима јавног сектора задовољни дизајном посла и да су посвећени својим организацијама. Висока средња вредност варијабле која репрезентује задовољство запослених дизајном посла (4.045), уз ниску вредност њене стандардне девијације (0.738) јасна је потврда претходно изнетог закључка и потврда уједначености ставова запослених по овом питању. Сличан закључак се може изнети и у случају организационе посвећености. Нешто нижа средња вредност ове варијабле (3.241), указује на чињеницу да је мањи број запослених екстремно посвећен организацији, док са друге стране нижа вредност стандардне девијације указује да нема значајне дисперзије у ставовима запослених по овом питању. Минимална вредност ове варијабле од 2.000 јасно указује да нема запослених који исказују екстремно негативан став према организационој посвећености.

Нешто већа вредност стандардне девијације (1.010) у случају варијабле која описује задовољство послом може се интерпретирати већом дисперзијом степена задовољства послом запослених. Другим речима, ово значи да има запослених који нису максимално задовољни послом који раде. Међутим, прилично висока средња вредност одговора у

случају ове варијабле указује да су запослени у јавном сектору задовољни послом који обављају. Разлог за то може бити предмет новог истраживања.

У случају осталих варијабли присутне су екстремне вредности. Тачније варијабле ЕМ, ИМ, ОВ, АР, КР, НР, КvS и SM имају минималну вредност (1), односно максималну вредност (5). Изузетак је само у случају варијабле PR, код које је забележена минимална вредност испод 1. Ово се објашњава чињеницом да поједини запослени нису могли да искажу став према предузимљивости у распону скале која им је понуђена, па како су и њихове изостављене вредности узете у просек, то је вредност испод минималне вредности одговора. Постојање великих разлика између минималних и максималних вредности јасно указује да постоје значајне разлике у ставовима и осећањима међу запосленима у погледу ових варијабли. Потврда овога може се наћи и у високим вредностима стандардних девијација код ових варијабли. Тако, стандардна девијација код варијабле ЕМ износи (0.898), код ИМ (0.946), ОВ (0.826), АР (0.980), КР (0.893), НР (0.902), КvS (0.802), PR (0.828) и SM (1.027).

Анализа извршена у циљу одговора на питање да ли разлике према карактеристикама испитаника, као што су пол, године радног стажа, старост, позиција и ниво образовања (стручна спрема са којом раде у предузећима јавног сектора) утичу на разлике у њиховим ставовима по питању испитиваних варијабли јасно указује на следеће:

- 1) да између мушкараца и жена запослених у предузећима јавног сектора у Републици Србији нема значајних разлика у ставовима који се односе на интринзичне и екстринзичне факторе мотивације. Потврда овога може се наћи у сличним средњим вредностима и дистрибуцији одговора и вредностима стандардне девијације. Код мушкараца средња вредности износи (3.570), за варијаблу ЕИ, односно (3,590) за варијаблу ИМ, док код жена оне износе (3.600) за ЕМ, односно (3.720) за ИМ. Вредности стандардних девијација између ове две групе испитаника су сличне, код мушкараца оне износе (0,920) и (0,990), док код жена вредности су следеће, за варијаблу ЕМ (0.870), док за варијаблу ИМ (0.890). Сличан закључак може се извести и у погледу осталих варијабли. Једина значајна разлика јесте у погледу степена предузимљивости. Средња вредност варијабле која описује предузимљивост код мушкараца износи (3.880), наспрам средње вредности ове варијабле код жена, која

- износи (3.750) што јасно указује да мушкарци показују већи степен спремности за предузимање ризика. Вредна помена је и разлика између жена и мушкараца у погледу њихових ставова везаних за самосталност у раду. Већа средња вредност ове варијабле код мушкараца (3.470), у односу на средњу вредност код жена (3.410) и нижа вредност стандардне девијације код мушкараца (0.920) у односу на вредност стандардне девијације код жена (1.140) јасно указује да мушкарци испољавају већи степен самосталности у раду и већу компатибилност ставова по овом питању у односу на своје колегинице;
- 2) да постоје значајне разлике у погледу ставова запослених према позицији који имају у организацији по питању интринзичних и екстринзичних фактора мотивације. За запослене на извршним позицијама екстринзичне награде имају већи значај, док за руководиоце и саветнике већи значај има лична сатисфакција у односу на екстринзичне награде. Потврда овога може се наћи у већој средњој вредности (3.690) код запослених на извршним позицијама у односу на запослене на руководилачким позицијама и позицијама саветника код којих она износи (3.47) у случају варијабле ЕМ, односно у вишој средњој вредности (3.850) код запослених на руководилачким позицијама и позицијама саветника у односу на средњу вредност (3.460) запослених на извршним позицијама у случају варијабле ИМ. Значајна разлика је у погледу самосталности у раду. Минимална вредност одговора код ове варијабле код запослених на руководећим позицијама и позицијама саветника јесте (3), док код извршиоца је (1). Висока средња вредност (4.31) расподеле одговора као и ниска вредност стандардне девијације (0.43) за ову варијаблу, указују да руководиоци и саветници у предузећима јавног сектора имају веома позитиван став према самосталности у раду, за разлику од запослених на извршним позицијама код којих средња вредност износи (2.580), а вредност стандардне девијације (0.650), што указује на њихов прилично негативан став према овој варијабли;
- 3) да највећи утицај на разлике у ставовима међу запосленима, према варијаблама које су предмет истраживања у овој дисертацији, има старост запослених. Тако средња вредност од (3.840), вредност стандардне девијације од (0.920) код запослених до 25 година старости у односу на средњу вредност од (3.540), вредност стандардне

девијације од (0.940) код старијих колега у случају варијабле која се тиче интринзичних фактора мотивације јасно указују да су унутрашње награде важнији фактори мотивације за млађе запослене у односу на старије колеге. Ово се иначе може оправдати присуством амбиције код млађих људи. Значајне разлике су приметне и по питању обуке, става према дизајну послом, организационој посвећености и задовољству послом, о чему сведоче средње вредности и вредности стандардне девијације. Запослени до 25 година старости су задовољнији обукама, о чему сведочи компарација средњих вредности стандардних девијација између ове две групе испитаника. Средње вредности износе (4.040) односно (3.670), ретроспективно, односно стандардне девијације износе (0.710), односно (0.860) ретроспективно. Ово се може запазити код млађих колега који би да кроз обуку и развој надоместе недостатке када су у питању искуства, али и жеље за напредовањем и усавршавањем. Средње вредности од (4.310) у случају варијабле која се односи на дизајн посла, односно (3.350) у случају варијабле која се односи на организациону посвећеност код запослених млађих од 25 година старости у односу на средње вредности истих параметара код старијих колега које износе (3.910), односно (3.180), ретроспективно, јасно указују да су млађи задовољнији дизајном посла и да исказују већи степен организационе посвећености. Ниска вредност стандардне девијације код ове групе испитаника у случају ове две варијабле указује на хомогеност у ставу и одсуство екстремних оцена будући да се ранг оцена креће од 3 до 4. Највеће одступање у ставовима између запослених од 25 година старости и старијих огледа се у ставу према квалитету сарадње. Изненађујуће је да сви испитани запослени млађи од 25 година су са највишим вредностима оценили квалитет сарадње (5). О великој компатибилности између припадника ове групе запослених сведоче вредности стандардне девијације (0.000), вредности коефицијената издужености (N/a) и искошености (N/a). С обзиром на то да су сви испитаници из ове групе квалитет сарадње оценили са највишом вредношћу са Ликертове скале, вредност коефицијента издужености и искошености није било могуће израчунати, а вредност стандардне девијације је (0). Већи степен предузимљивости, о чему сведочи висока средња вредност (4.230) и ниска вредност стандардне девијације (0.630) код

запослених до 25 година старости у односу на вредности ових параметара код старијих колега, које износе (3.600) и (0.850), ретроспективно, може се оправдати њиховом амбицијом и жељом за доказивањем и постизањем екстраординарних резултата на радном месту. Помало изненађујући налаз јесте да запослени млађи од 25 година показују веће интересовање и жељу за самосталношћу у раду у односу на старије колеге. Очекивано је и да са радним искуством расте и интересовање за самосталност у раду. Овакав став изведен је на основу резултата компарације средњих вредности, која код запослених до 25 година старости износи 3.540, у односу на средњу вредност код старијих која износи (3.380).

Анализа оцене параметара модела (2) у случају када је зависна варијабла организациона посвећеност указује да постоји статистички значајна веза само између организационе посвећености и екстринзичних фактора мотивације запослених. Свако повећање у овом фактору од 1% довешће до повећања организационе посвећености за око 0.25%, док између интринзичних фактора мотивације, дизајна посла и обуке на послу није утврђено постојање статистички значајне везе. Другим речима, овакав налаз указује да су запослени у предузећима јавног сектора мотивисани искључиво материјалним наградама. Како је већ истакнуто у претходном делу дисертације, ово је донекле и разумљиво када се имају у виду социо-економски услови и ниво примања у земљи.

Резултати анализе представљене у табели 11 имплицирају да подхипотезе $X1/1$, која гласи да **унутрашњи (интринзични) фактори мотивације запослених имају већи утицај на организациону посвећеност запослених, у односу на спољашње (екстринзичне) факторе мотивације**; $X1/2$, која гласи да **програм обуке запослених у организацији има позитиван, статистички значајан утицај на организациону посвећеност запослених**, као и $X1/3$, која гласи да **дизајн посла има позитиван, статистички значајан утицај на организациону посвећеност запослених**, нису доказане као валидне, те се може рећи да је хипотеза $X1$, делимично доказана, тј. доказана је само у оном делу који се тиче активности управљања људским ресурсима које се односе на мотивисање запослених, јер је само у случају овог фактора p вредност мања од 0,05. Отуда, она би могла да гласи: **да активности управљања људским ресурсима које се тичу мотивисања запослених имају позитиван, статистички значајан утицај на**

посвећеност запослених у организацијама јавног сектора. Овакав налаз је у потпуности у складу са резултатима истраживања Ајсенберга (Eisenberger) и сарадника (1986), као и резултатима истраживања Насера (Naser) и Фолорунсоа (Folorunso) и сарадника (2014).

Резултати анализе оцене параметара модела (2) у случају када је зависна варијабла задовољство послом имплицирају да су подхипотезе $X2/1$, која гласи да **унутрашњи (интринзични) фактори мотивације запослених имају већи утицај на задовољство послом, у односу на спољашње (екстринзичне) факторе мотивације**, $X2/2$, која гласи да **програм обуке запослених у организацији има позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених**, као и $X2/3$, која гласи да **дизајн посла има позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених су доказане као валидне**, будући да су p вредности у случају оцене параметара модела (2) мање у односу на критичну вредност од 0,05. У случају подхипотезе $X2/1$, вредност оцене параметара који се односи на интринзичне факторе мотивације износи (0.296), док вредност оцене параметара који се односи на екстринзичне факторе мотивације износи (0.214), што јасно указује да су за запослене у предузећима јавног сектора у Републици Србији значајнији интринзични него екстринзични фактори у мотивисању. Отуда се може извући закључак да је хипотеза $X2$ која гласи да **активности процеса управљања људским ресурсима имају позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених у организацијама јавног сектора**, доказана као валидна.

Потврђивање хипотезе $X2$, односно њених подхипотеза као валидних у потпуности је у складу са налазима бројних аутора. Тако, на пример, Рајт (2007) истиче да запослени у јавном сектору више вреднују унутрашње (интринзичне) у односу на спољашње (екстринзичне) награде. Сличне налазе представио је и Цакир (1985) проучавајући утицај радног простора и плата на задовољство послом запослених.

Резултати анализе приказани у табели 14 имплицирају подхипотезе $X3/1$, која гласи да **организациона посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на ниво самосталности коју запослени испољавају**; $X3/2$, која гласи да **организациона посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на предузимљивост**; $X3/3$, која гласи да **организациона посвећеност запослених има**

позитиван, статистички значајан утицај на квалитет сарадње коју запослени остварују, нису доказане као валидне будући да р вредности оцењених параметара нису статистички значајне. Тако, када је реч о подхипотези Х3/1, р – вредност оцене параметра који описује смер и интензитет утицаја организационе посвећености на квалитет сарадње износи (0.100). Овакав резултат је у супротности са налазима Мејера (Meyer) и Хертсовича (Herscovitch) (2001). У случају подхипотезе Х3/2, р – вредност оцене параметра који описује смер и интензитет утицаја организационе посвећености на предузимљивост износи 0.163, док у случају подхипотезе Х3/3, р – вредност оцене параметра који описује корелацију између организационе посвећености и самосталности у раду износи (0.535). Веће р-вредности код оцене параметара код ових подхипотеза јасно указују да не постоји статистички значајан однос између организационе посвећености и квалитета сарадње, предузимљивости и самосталности у раду код запослених у предузећима јавног сектора у Републици Србији. Добијање оваквих р-вредности у супротности је са резултатима истраживања Прасетиа (Prasetya) и Катоа (Kato) (2011) који су проучавали вазу између организационе посвећености и предузимљивости и самосталности у раду запослених, али и са налазима Мејера (Meyer) и Хертсовича (Herscovitch) (2001), који су проучавали корелацију између организационе посвећености и фактора мотивације.

Отуда се може извући закључак да хипотеза Х3, која гласи да **посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на перформансе које запослени остварују**, није доказан као валидна.

Поред тога исувише мала вредност коефицијента детерминације (0,002) јасно указује да неки други фактори који нису идентификовани моделом (4) утичу на перформансе запослених. Имајући у виду овакве налазе у раду је тестиран утицај све три компоненте организационе посвећености на перформансе запослених. Резултати анализе оцене параметара таквог модела јасно указују на то да постоји статистички значајна и позитивна веза између квалитета сарадње запослених и континуелне посвећености (р-вредност у случају оцене овог параметра износи (0.022)). Наравно овај закључак треба прихватити са опрезом будући да је коефицијент детерминације око 10%, што значи да постоје и друге варијабле које значајније утичу на квалитет сарадње међу запосленима у

предузећима јавног сектора. Такође, анализа резултата имплицира да на предузимљивост утиче континуирана и нормативна посвећеност. Овакав резултат указује да запослени предузимају само оне активности за које осећају да су обавезни из неког разлога да их спроведу, односно да би задржали своје радно место. Дијапазон разлога за ово јесте веома широк и креће се од тога да можда нису довољно мотивисани (да су више мотивисани да своје време и напоре уложе у неке друге активности и радње), до тога да немају овлашћења за предузимање и спровођење активности које нису прописане радним местом. Ако се овоме додају резултати анкета према којој су запослени задовољни дизајном посла, разлог за непредузимање додатних активности пре треба тражити у недовољној мотивисаности запослених, него у недостатку партиципације и овлашћењима.

Што се тиче утицаја три компоненте организационе посвећености на самосталност у раду, резултати приказани у табели 15 указују да континуирана и афективна посвећеност имају статистички значајан и позитиван утицај на самосталност у раду запослених у јавном сектору, будући да р-вредности у случају оцене ових параметара износе (0.000) у случају континуиране посвећености, односно (0.013) у случају афективне посвећености. Ово се може протумачити чињеницом да запослени предузимају иницијативе само у оној мери у којој су то обавезни према уговору о раду или како би задржали свој посао.

Имајући у виду ове налазе хипотеза Х3 би требало да гласи да **различите компоненте организационе посвећености имају позитиван и статистички значајан утицај на перформансе које запослени у предузећима јавног сектора остварују**. Овако модификована хипотеза Х3 јесте доказана као валидна. Овакав налаз је у складу са резултатима бројних аутора који су проучавали утицаје различитих компоненти организационе посвећености на перформансе, као што су Чугтаи и Зафара (2006), Кан (Khan) и сарадници (2010), Кларк (2006) и других. Резултати њихових истраживања недвосмислено иду у прилог фаворизовања значаја афективне посвећености на перформансе запослених.

Анализа резултата приказаних у табели 16 указује да подхипотезе: Х4/1, која гласи да **задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на ниво самосталности коју запослени испољавају**; Х4/2, која гласи да **задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на предузимљивост запослених** и Х4/3,

која гласи да **задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на квалитет сарадње коју запослени остварују**, су доказане као валидне, будући да су р-вредности у случају оцене параметара испитаних варијабли мање од критичне вредности од 0.05. Тачније у случају подхипотезе Х4/1 она износи (0.007), док у случају подхипотезе Х4/2 и подхипотезе Х4/3 оне износе (0.000). Отуда се може извући закључак да је хипотеза Х4 која гласи да **задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на перформансе које запослени остварују**, доказана као валидна. Овакви резултати у складу су са налазима Џорџа (George) и сарадника (2008). Међутим, ти исти резултати су у супротности са налазима Азирија (Aziri) (2008) који је открио јасну везу између задовољства послом и постигнућа запослених исказаних кроз предузимање личних иницијатива.

Претходно речено указује да задовољство послом представља кључни фактор који утиче на перформансе запослених у предузећима јавног сектора. То је фактор који подједнако значајно утиче и на предузимљивост и на самосталност у раду, али и на квалитет сарадње међу запосленима. Отуда, посебна пажња треба да буде усмерена на унапређење задовољства послом запослених.

1.6. Ограничења истраживања

Када се говори о ограничењима истраживања треба имати у виду две групе могућих ограничења, које се приликом узимања у разматрање добијених резултата свакако морају узети у обзир. Прва група ограничења односи се на величину узорка, број и разноврсност предузећа и организацију јавног сектора чији су запослени учествовали у истраживању. Свакако да што је већи и разноврснији узорак то су добијени подаци валиднији, а резултати се могу са већом вероватноћом генерализовати. За ову групу ограничења свакако треба везати и ограничења која се тичу упитника. Наиме, иако су упитници коришћени у дисертацији прошли одређену врсту верификације, односно користили су их реномирани аутори, ипак је потребна дубља и детаљнија провера њихове поузданости када се примењују на наше услове. Даље, иако су одређени тестови коришћени за проверу валидности теста који је изграђен у складу са инструкцијама

Приручника за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи, његова валидност може се довести у питање, пре свега, због претпоставки на којима се заснива факторска анализа. Већ је истакнуто да према ауторима Ретреју и Џонсу (2007) питања формулисана у истом смеру утичу на испитанике да их процењују на исти начин. Међутим, Приручник није предвидео такву могућност, тако да постоји опасност да испитаници одговарају на сва питања на исти начин. Међутим, валидност упитника тестирана је применом Кронбаховог алфа коефицијента. Његова вредност износила је 0,920 што указује да је упитник поуздан. Ипак, приликом тумачења овог податка треба бити опрезан јер није извршена анализа колико свака ставка из упитника доприноси његовој укупној поузданости, будући да тест узима у обзир све ставке из упитника, те отуда велики број ставки утиче на повећање вредности овог коефицијента.

Друга група ограничења која се мора имати у виду када се интерпретирају резултати ове дисертације односи се на начињене претпоставке везане за ординирани податке. Тачније за потребе факторске анализе ови подаци су третирају као интервални. Иако је ово уобичајена пракса из већ наведених разлога у раду, ипак је треба узети у обзир. Такође, иста претпоставка је направљена и када је реч о оцени регресионих модела. Ова претпоставка је направљена ради лакше обраде података, иако коришћени софтверски пакети у раду подједнако третирају интервалне и ординирани податке.

Ликертова скала је одувек била предмет контроверзи и критика, пре свега што се у већини истраживања претпоставља да се вредности између подеока на скалама чине подједнаким, што није тачно, нити за појединца може да има исти значај разлика између било које такве две вредности. Третирањем дискретних вредности добијених из упитника као интервалних, расправа око овога губи на значају због саме претпоставке интервалности.

На претходним странама дисертације указано је на могућност коришћења векторског ауторегресивног модела (енгл. *Vector Autoregressive Model - VAR*) за испитивање каузалности између варијабли које су предмет истраживања у овој дисертацији. Међутим, за примену таквих модела, аутор није нашао утемељење у теоријским и емпиријским студијама из области психологије које говоре у прилог томе да постоји корелација између зависних варијабли у овој дисертацији коришћених модела.

Наиме, аутор нигде није пронашао податак да перформансе запослених из претходног периода утичу на текући, као ни да задовољство и организациона посвећеност из ранијих периода утичу на текуће. Будућим истраживачима остаје да истраже ово питање, као и могућност да се у даљем проучавању ових појава користе модели симултаних једначина, будући да поједине варијабле (као зависне или независне) из једног модела, могу да се изразе уз помоћ других (као зависне или независне) у другим моделима. Релевантна литература, која је била доступна ауторима ове дисертације, још увек је оскудна оваквим решењима, али препорука је будућим ауторима да своја истраживања усмере ка овоме.

Употреба попречних података сама по себи представља ограничење јер анализа попречних података указује само на тренутне односе између посматраних варијабли. Дакле, применом ове анализе не може се сагледати какви би ти односи били током времена. Оваква врста анализе захтева примену лонгитудиналних података. Коначно, употреба само ових варијабли никако не осликава на одговарајући начин сложеност унутрашњих и екстерних променљивих у свакодневном одвијању организационог живота.

Такође, као једно од ограничења истраживања свакако треба истаћи и то да резултати истраживања нису упоређивани са резултатима студија које су за предмет истраживања имале исте варијабле које су и у овој дисертацији биле предмет изучавања. Оправдање за ово налази се у чињеници да само компарација резултата без сагледавања контекста у коме се активности управљања људским ресурсима спроводе не би била меродавна. На претходним странама дисертације у више наврата је апострофирано да се проучавање ефеката, односно утицаја различитих активности управљања људских ресурса мора сагледавати имајући у виду његов специфичан контекст у коме се оно спроводи.

Имајући у виду наведена ограничења истраживања али и налазе до којих се дошло у овој дисертацији, даља истраживања би требало да иду у правцу дубљег изучавања двосмерне каузалности између активности управљања људским ресурсима, задовољства послом и перформанси запослених.

1.7. Препоруке за менаџмент људских ресурса у предузећима јавног сектора

Имајући у виду резултате представљене у овој дисертацији лако се може наслутити њен практичан допринос. За потребе прикупљања примарних података о ставовима запослених у предузећима јавног сектора у Републици Србији везаних за организациону посвећеност, задовољство послом, дизајн посла, факторе мотивације и обуку и развој, у дисертацији је развијен оригинални упитник. Будући да факторска анализа показује да нема значајних одступања у груписању ставки из иницијалног упитника у односу на анализу кључних компоненти, то значи да се иницијални упитник може поуздано користити. С аспекта практичног доприноса дисертације ово имплицира да менаџери управљања људским ресурсима у предузећима јавног сектора у Републици Србији могу поуздано да га користе за прикупљање података потребних за дефинисање стратегија, политика и пракси управљања људским ресурсима.

Практичан допринос дисертације се огледа и у могућности примене резултата економетријске анализе која је спроведена у дисертацији. Поред употребе економетријских модела који су развијени у дисертацији, а који служе за квантитативно испитивање утицаја активности управљања људским ресурсима, као што су мотивација, дизајн посла и обука на послу на организациону посвећеност и задовољство послом, односно испитивање организационе посвећености и задовољства послом на перформансе запослених исказане кроз квалитет сарадње, предузимљивост и самосталност у раду, менаџери управљања људским ресурсима приликом дефинисања стратегија, политика и пракси управљања људским ресурсима треба да имају у виду следеће налазе ове дисертације:

- 1) запослени у предузећима јавног сектора у Републици Србији, у принципу, су веома задовољни дизајном посла и показују висок степен организационе посвећености, са једне стране, али и низак степен предузимљивости и самосталности, са друге стране. Ово је нарочито значајно узети у обзир приликом дефинисања оптималног скупа активности управљања људским ресурсима, посебно када се има у виду да различите активности (групе активности) управљања људским ресурсима имају различит утицај на запослене, са једне стране, али и чињеница да недостатак

одређене активности (групе активности) не може да буде компензиран применом других активности. Другим речима, то значи да није довољно радити само на очувању и/или унапређивању дизајна посла, организационе посвећености или задовољства послом, већ је потребно симултано радити и на редуковању и елиминисању свих фактора који ограничавају и спутавају предузимљивост и самосталност у раду код запослених у предузећима јавног сектора у Републици Србији;

- 2) једини фактор који утиче на организациону посвећеност код запослених јесу екстринзични фактори мотивације. Овакав закључак изведен је на основу резултата економетријске анализе који показују да је оцена параметара у моделу (2) који репрезентује екстринзичне факторе мотивације статистички значајна за ниво поверења од 0,05. Овакав налаз указује да плата и друге, пре свега, материјалне награде доприносе унапређењу организационе посвећености код запослених;
- 3) сви фактори, који су били предмет анализе у дисертацији, позитивно утичу на задовољство послом запослених у предузећима јавног сектора у Републици Србији, будући да су оцене параметара модела (2) који репрезентује испитане факторе статистички значајне. Највећи утицај на задовољство послом има дизајн посла, а затим интринзични, па екстринзични фактори мотивације и на крају обука. Значајан утицај унутрашњих фактора мотивације јасно указује на значај селекције кадрова. Приликом селекције кадрова пажњу треба посветити овој личној карактеристици кандидата. Тачније треба обратити пажњу на кандидате који испољавају особине везане за остваривање амбиције и жељу да се напредује, да се усавршавају, развијају каријеру, доказују, будући да су појединци са таквим карактеристикама могућност напредовања и доказивања главни мотиватори;
- 4) организациона посвећеност нема статистички значајан утицај на квалитет сарадње и предузимљивост запослених. Иако је опште познато да различите компоненте организационе посвећености различито утичу на понашање и перформансе запослених на радном месту, резултати анализе откривају да само континуелна посвећеност има статистички значајан утицај на квалитет сарадње и самосталност у раду у јавном сектору у Републици Србији, односно да континуелна и нормативна

посвећеност имају статистички значајан утицај на предузимљивост, што се може протумачити да запослени предузимају само оне активности које морају како би задржали свој посао (континуелна посвећеност), односно оне за које осећају да су обавезни да их предузму (нормативна посвећеност) и

- 5) задовољство послом има статистички значајан утицај и на квалитет сарадње и на предузимљивост и самосталност у раду. Највећи утицај задовољство послом има на самосталност у раду, а најмањи на квалитет сарадње.

Имајући у виду претходно поменуто резултате могуће је дефинисати следећи низ мера које ће имати позитиван утицај на ставове, понашање и перформансе запослених у јавном сектору:

- 1) *редефинисање постојећег система награђивања.* Потребно је развити систем награђивања у коме ће доминантан критеријум бити постигнути резултати и квалитет рада, а не дужина радног искуства или време проведено на раду (прековремени рад и слично). Награђивање на овакав начин неће негативно утицати на организациону посвећеност, али ће допринети унапређењу предузимљивости код запослених, а тиме и на повећање продуктивности и квалитета услуга које се пружају грађанима. У прилог овоме најбоље сведоче истраживања Ајсенберга (Eisenberger) и сарадника (1986) који су открили да су запослени посвећенији послу и да су постизали боље резултате у оним организацијама у којима је постојао систем награђивања који се темељио на томе да се награђивање вршило према резултатима њиховог рада. Кључно за ефикасност оваквог система награђивања јесте прецизно дефинисање и квантификовање резултата рада запослених. До сличних закључака дошло се у истраживањима Рина и Сагаса (2009).

- 2) *редефинисање система селекције и запошљавања кадрова.* Приликом избора кадрова посебну пажњу посветити личним карактеристикама које се односе на факторе унутрашње мотивације, будући да се испоставило да оне представљају значајан фактор задовољства послом. У процес селекције треба уврстити инструменте, као што су тестови, интервјуи и слично који могу прецизно да идентификују такве карактеристике код кандидата. Предложена мера дефинисана је у складу са предиспозиционим приступом, док се њено оправдање најбоље може наћи у заступљености примене и потврђености валидности предиспозиционог приступа од стране великог броја аутора, чија истраживања

и радови су били предмет анализе на претходним странама ове дисертације (Locke & Latham, 1990; Christen et al., 2006) и других.

3) *развијање процедура које промовишу тимски рад и квалитет сарадње.* Ова мера треба да допринесе да запослени осете предности и погодности заједничког и тимског рада. Препознавање значаја и предности тимског рада од стране запослених истовремено ће утицати на њихову афективну посвећеност. Оправдање ове препоруке може се наћи у бројним истраживањима која показују да је афективна посвећеност запослених пропорционално сразмерна степену децентрализације и партиципације запослених (Bartlett, 2001; Coyle-Shapiro et al. 2002; Boxall & Purcell, 2011; Guest, 2011; Keo & Wright, 2013). Кључна премиса партиципације јесте постојање организационе културе у предузећу која подстиче тимски рад и квалитет сарадње. Циљ ове мере јесте да афективна посвећеност постане доминантна компонента организационе посвећености запослених, а не континуелна, с обзиром на то да она представља емоционалну приврженост организацији која запосленом омогућава да се поистовећује са организацијом и ужива у њеном чланству (Meyer & Allen, 1990). Нема студије из области управљања људским ресурсима, која се тиче проучавања утицаја емоција запослених на њихов допринос унапређењу перформанси организације, а која не указује на постојање статистички значајног позитивног односа између позитивног осећања запосленог и његовог максималног залагања када је реч о остваривању циљева организације.

4) *приликом дефинисања програма и планова обуке запослених стављање акцента на обуке које ће запосленима омогућити већу самосталност у раду и предузимљивост.* Ову меру треба прихватити као подршку мери редефинисања система награђивања, уз напомену да самосталност у раду не треба схватити као предузимање мера и активности запосленог на свом радном месту која су ван домена његових надлежности, већ у смислу исказивања већег степена креативности и иновативности у обављању својих радних задатака, без претераног ангажовања виших ауторитета у предузећу. У прилог овој препоруци најбоље сведочи истраживање Волтера (Walter, 2015) које показује да је запослени који прође потребну обуку способнији да обавља свој посао. Обука ће запосленом пружити боље разумевање одговорности у оквиру своје улоге, а заузврат ће изградити његово самопоуздање које му је неопходно за предузимање одређених

иницијатива у оквиру својих надлежности и омогућити му да ради самостално без сталне помоћи и надзора других (Walter, 2015). Према истом истраживању одговарајућим развојним програмом обуке свим запосленима се њихове компетенције и вештине подижу на виши ниво, тако да сви имају сличне вештине и знања. То помаже у смањењу свих слабих веза унутар организације и омогућава да раде у тимовима и да по потреби преузимају послове једни од других. Јачање предузимљивости на овај начин доприноси и јачању афективне посвећености, о чему сведочи истраживање Хака (Наџ) и сарадника (2015).

Предложени скуп мера представља само општи оквир. У дисертацији је већ истакнуто да специфичност мера и активности управљања људским ресурсима у предузећима јавног сектора зависе од контекста у коме се спроводе. Отуда, прецизније дефинисање предложених мера зависиће од врсте предузећа у коме ће се имплементирати.

Закључак

Као што је на почетку ове дисертације наведено, у савременим условима пословања људски ресурс представља највреднији ресурс који омогућава остваривање и одржање конкурентске предности организације. Имајући у виду ову констатацију и не чуди откуда последњих деценија у стручним и академским круговима расте интересовање за истраживање питања како унапредити, задржати и мотивисати запослене да улажу своје максималне напоре у остваривање организационих циљева.

У профитним организацијама ово питање разматра се више од четири деценије, о чему сведоче бројне студије, о којима је већ било речи на претходним странама дисертације. Међутим, у предузећима јавног сектора ова тема постаје актуелна тек од краја осамдесетих година прошлог века са појавом парадигме новог јавног управљања, која је настала као последица све већих захтева који се постављају пред предузећима јавног сектора. Од њих се очекује да истовремено буду ефикасна и профитабилна, али и да пружају квалитетне услуге грађанима, по ценама које нису тржишно детерминисане, већ наметнуте од стране ауторитета, попут влада земаља или локалних самоуправа.

Ако се претходно реченом дода чињеница да су предузећа која послују у јавном сектору претежно радно интензивна, лако се долази до закључка да у зависности од степена мотивисаности и посвећености запослених циљевима предузећа зависи и остварење горе наведеног императива. Другим речима, од степена у коме се запослени идентификују са својим предузећем зависи колико ће бити мотивисани да остваре циљеве предузећа јавног сектора и партиципирају у унапређењу његове ефикасности, што је у складу са филозофијом новог јавног управљања.

Отуда, поједини аутори, међу којима се посебно истиче домаћи аутор Радосављевић, наводе да више није довољно да предузећа која послују у јавном сектору имају запослене који свакодневно долазе и раде свој посао самостално, већ је потребно и да размишљају као предузетници, да раде у тимовима и да буду максимално посвећени

организацији. Другим речима, ово значи да организациона посвећеност постаје једна од кључних детерминанти успеха организација јавног сектора. Управо је ово разлог зашто се посебна пажња поклања факторима, тј. активностима управљања људским ресурсима који утичу на организациону посвећеност запослених.

Међутим како се људи понашају у складу са премисама теорија друштвене размене, према којим је понашање људи мотивисано жељом да се за уложене напоре добију одговарајуће награде, то у контексту мотивисања запослених треба да буду максимално посвећени остваривању организационих циљева. То, заправо, значи да запослени за уложени напор треба да добију одређене користи и бенефиције. Другим речима, ово значи да поред организационе посвећености мотивисање запослених, такође, постаје битан фактор успеха предузећа јавног сектора. Управо је ово разлог зашто се посебна пажња поклања факторима, тј. активностима управљања људским ресурсима који утичу на мотивисање запослених, уз напомену да се и организациона посвећеност и мотивисање запослених третирају као посредничке варијабле, које треба да доведу то унапређења перформанси организација.

Нажалост, иако постоји много истраживачких радова, који проучавају везу између активности управљања људским ресурсима и перформанси организација, те изобиље емпиријских доказа о постојању, барем слабе, позитивне везе између управљања људским ресурсима и перформанси, огромна већина тих радова фокусира се на организације која послују ван јавног сектора. Ово је посебно важно истаћи у ситуацији када сви наводе да је веома важан контекст у коме се спроводе активности управљања људским ресурсима, те да се политике и праксе управљања људским ресурсима разликују између предузећа која послују у јавном сектору и профитних предузећа. Овome треба додати и чињеницу да се више од половине радова ограничава на финансијске перформансе организације, као и да скоро да не постоји сагласност око тога које су то кључне активности преко којих управљање људским ресурсима утиче на перформансе.

Употреба показатеља финансијских перформанси у истраживању управљања људским ресурсима јесте проблематична, не само за организације код којих су квалитет и правичност пружања услуга важни организациони циљеви (које послују у јавном сектору), већ и за организације које се фокусирају на трошкове и добит, јер на њих може

утицати читав низ интерних и екстерних фактора који немају никакве везе са радном снагом.

Као и у већини земаља које су прошле процес друштвених, политичких и привредних трансформација, и пред јавним сектором у Републици Србији намеће се потреба унапређења ефикасности пословања предузећа јавног сектора. Шта више, истраживања показују да је од свих пост-транзиторних земаља јавни сектор у Републици Србији најнеефикаснији. Иста истраживања указују да без спровођења реформи управљања у предузећима јавног сектора мере фискалне консолидације неће бити успешне. Ово је из разлога што је неефикасан јавни сектор у Републици Србији главни узрочник, посматрано у дужем временском периоду, дебаланса између јавних прихода и јавних расхода. Ово и не чуди када се има у виду да је јавни сектор прилично неефикасан, о чему сведоче бројни статистички подаци.

Све претходно речено, упућује на неопходност изучавања утицаја активности управљања људским ресурсима на перформансе предузећа јавног сектора у Републици Србији, посебно када се има увиду чињеница не нема истраживања која су се бавила овом тематиком. Отуда је предмет истраживања у докторској дисертацији био испитивање утицаја одабраног сета активности процеса управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора, при чему је од медијаторних варијабли посматрана организациона посвећеност и задовољство послом. Другим речима, испитиван је утицај одабраних активности управљања људским ресурсима на ниво посвећености и задовољства послом запослених, да би се, затим, испитао утицај наведених варијабли на перформансе које остварују, будући да ставови запослених у значајној мери детерминишу и њихово понашање.

У овој докторској дисертацији посебно су проучавани утицај организационе посвећености и мотивација запослених на перформансе запослених исказаних преко варијабли као што су квалитет сарадње, самосталност у раду и предузимљивост, односно испитиван је утицај унутрашњих и спољашњих фактора мотивације, обуке и дизајна посла на мотивацију и организациону посвећеност запослених. Будући да организациона посвећеност обухвата три компоненте које у себи интегришу различите факторе које опредељују посвећеност запослених организацији, у дисертацији је утицај сваке од три врсте организационе посвећености на перформансе запослених посебно изучаван. На овај

начин, могуће је било сагледати да ли и између којих компоненти одабраних активности управљања људским ресурсима и перформанси постоји повезаност.

Истраживање је спроведено на узорку од 137 запослених у предузећима и институцијама јавног сектора у Републици Србији, различите старости и различитих положаја у предузећима. Узорак је тако дизајниран да би се обухватили актери са различитих хијерархијских нивоа, будући да исте активности управљања људским ресурсима различито утичу на запослене у организацији на различитим организационом нивоима. За потребе овог истраживања, применом факторске анализе, конструисан је посебан упитник за испитивање запослених везано за њихове перформансе. Квантитативне и квалитативне анализе су потврдиле валидност самог упитника.

Анализа добијених резултата приказана на претходним странама дисертације јасно указује да су запослени у предузећима јавног сектора задовољни дизајном посла и да су посвећени својим организацијама, али и да демографске карактеристике као што су старост и пол, али и позиција који запослени имају у организацији утичу на ставове запослених по питањима које се односе на факторе мотивације, квалитета сарадње, предузимљивости, али и самосталности у раду.

Анализа оцене параметара модела (2) у случају када је зависна варијабла организациона посвећеност указује да постоји статистички значајна веза само између организационе посвећености и екстринзичних фактора мотивације запослених. Овакав налаз указује да су запослени у предузећима јавног сектора мотивисани искључиво материјалним наградама. Како је већ истакнуто у претходном делу дисертације, ово је донекле и разумљиво када се имају у виду социо-економски услови и ниво примања у земљи.

Резултати ове анализе имплицирају да подхипотезе **X1/1**, која гласи да **унутрашњи (интринзични) фактори мотивације запослених имају већи утицај на организациону посвећеност запослених, у односу на спољашње (екстринзичне) факторе мотивације**; **X1/2**, која гласи да **програм обуке запослених у организацији има позитиван, статистички значајан утицај на организациону посвећеност запослених**, као и **X1/3**, која гласи да **дизајн посла има позитиван, статистички значајан утицај на организациону посвећеност запослених**, нису доказане као валидне, те се може рећи да је хипотеза **X1**, делимично доказана, само у оном делу који се тиче

активности управљања људским ресурсима које се односе на мотивисање запослених. Отуда, она би могла да гласи: **да активности управљања људским ресурсима које се тичу мотивисања запослених имају позитиван, статистички значајан утицај на посвећеност запослених у организацијама јавног сектора.**

Резултати анализе оцене параметара модела (2) у случају када је зависна варијабла задовољство послом имплицирају да су подхипотезе $X2/1$, која гласи **да унутрашњи (интринзични) фактори мотивације запослених имају већи утицај на задовољство послом, у односу на спољашње (екстринзичне) факторе мотивације**, $X2/2$, која гласи **да програм обуке запослених у организацији има позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених**, као и $X2/3$, која гласи **да дизајн посла има позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених су доказане као валидне**. Отуда се може извући закључак да је хипотеза $X2$ која гласи **да активности процеса управљања људским ресурсима имају позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених у организацијама јавног сектора**, доказана као валидна.

Резултати анализе приказани у табели 14 имплицирају да трећа хипотеза $X3$ која гласи **да посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на перформансе које запослени остварују**, као и подхипотезе:

$X3/1$: Организациона посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на ниво самосталности коју запослени испољавају.

$X3/2$: Организациона посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на предузимљивост.

$X3/3$: Организациона посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на квалитет сарадње коју запослени остварују; нису доказане као валидне будући да p - вредности оцењених параметара нису статистички значајне.

Мала вредност коефицијента детерминације у случају модела (4) указује на утицај и значај неких других фактора на перформансе запослених, а који нису идентификовани овим истраживањем. Имајући у виду овакве налазе у раду је тестиран утицај све три компоненте организационе посвећености на перформансе запослених.

Резултати анализе оцене параметара модела који испитује утицај различитих компоненти организационе посвећености на перформансе запослених недвосмислено

указују на то да постоји статистички значајна и позитивна веза између квалитета сарадње запослених и континуелне посвећености, уз напомену да при прихватању овог закључка треба бити опрезан будући да је коефицијент детерминације око 10%.

Анализа истог модела, такође, имплицира да на предузимљивост утиче континуирана и нормативна посвећеност. Такође, и овај закључак треба прихватити са резервом, због веома мале вредности коефицијента детерминације. Добијање оваквог резултата може да упути на следећи закључак: запослени предузимају само оне активности за које осећају да су обавезни из неког разлога да их спроведу, односно да би задржали своје радно место. Ако се овоме додају резултати анкета према којој су запослени задовољни дизајном посла, разлог за непредузимање додатних активности пре треба тражити у недовољној мотивисаности запослених, него у недостатку партиципације и овлашћењима.

Што се тиче утицаја три компоненте организационе посвећености на самосталност у раду, резултати приказани у табели 15 указују да континуирана и афективна посвећеност имају статистички значајан и позитиван утицај на самосталност у раду запослених у јавном сектору. Ово се може протумачити чињеницом да запослени предузимају иницијативе само у оној мери у којој су то обавезни према уговору о раду или како би задржали свој посао.

Имајући у виду ове налазе хипотеза Х3 би требало да гласи да различите компоненте организационе **посвећености имају позитиван и статистички значајан утицај на перформансе које запослени у предузећима јавног сектора остварују**. Овако модификована Х3 јесте доказана као валидна.

Даља анализа резултата указује да се може сматрати да је четврта хипотеза доказана као валидна, те да подхипотезе:

Х4/1, која гласи да задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на ниво самосталности коју запослени испољавају.

Х4/2, која гласи да задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на предузимљивост запослених.

Х4/3, која гласи да задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на квалитет сарадње коју запослени остварују, су доказане као валидне.

Претходно речено указује да задовољство послом представља кључни фактор који утиче на перформансе запослених у предузећима јавног сектора у Републици Србији. То је фактор који подједнако значајно утиче и на предузимљивост и на самосталност у раду, али и на квалитет сарадње међу запосленима. Отуда, посебна пажња треба да буде усмерена на унапређење задовољства послом запослених.

На крају дисертације, а на основу налаза и резултата анализе и изведених закључака дате су препоруке за унапређење система за управљање људским ресурсима у предузећима јавног сектора у Републици Србији, које се односе на редефинисање постојећег система награђивања, редефинисање система селекције и запошљавања кадрова, развијање процедура које промовишу тимски рад и квалитет сарадње и да се приликом дефинисања програма и планова обуке запослених стављање акцента на обуке које ће запосленима омогућити већу самосталност у раду и предузимљивост. Наравно приликом дискутовања о предложеним мерама констатовано је да предложени скуп мера представља само општи оквир и да прецизније дефинисање предложених мера зависи од врсте предузећа у коме оне треба да се спроведу, али и од компетентности оних који су задужени за дизајнирање политика и процедура управљања људским ресурсима, као и од способности да се креирају стимулативна организациона култура и добри међуљудски односи.

Литература

1. A System of National Accounts - SNA, 2008.
2. Adamchik, V. A., Bedi, A. S. (2000). Wage differentials between the public and the private sectors: Evidence from an economy in transition. *Labor economics*, 7(2), 203-224.
3. Адижес, И., (2002) Стилизови лидерства, Нови Сад: Адижес Институт.
4. Ahmad, S., Schroeder, R.G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.
5. Agyepong, N., et al., (2010). The applicability of the Harvard and Warwick models in the development of human resource management policies of large construction companies in Ghana, Proceedings of The West Africa Built Environment Researchers Conference and Workshop (WABER), Accra, Ghana, 27-28 July. 2010.
6. American Institute of Certified Public Accountants – AICPA, 2018.
7. Ambrose, M. L., Carol Kulik, T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231 – 92.
8. Armstrong, M., Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance management in action*. London: CIPD.
9. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practices* (10th ed.). London: Kogan Page Publishers.
10. Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practices* (11th ed.). London: Kogan Page Publishers.
11. Anderson, J.C., Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
12. Andrews, R., Boyne, G.A., Walker, R.M. (2011). Dimensions of publicness and organizational performance: A review of the evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 301-319.
13. Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turn-over. *Academy of Management Journal*, 37, 670–667.

14. Appelbaum, E., Batt, R. (1994). High performances work systems, American models of Workplace transformation: Economic Policy Institute.
15. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
16. Aryee, S., Walumbwa, F.O., Seidu, E.Y.M., Otake, L.E. (2012). Impact of high performance work systems on individual and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300.
17. Aziri, B., (2011). Job satisfaction: a literature review, *Management research and practice*, 3(4), 77-86.
18. Bach, S., Bordogna, L. (2011). Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11) 2281-2294.
19. Bach, S., Kessler, I. (2007). Human resource management and the new public management. In: P. Boxall, J. Purcell, P. Wright. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
20. Bach, S., Givan, R., Forth, J. (2009). The Public Sector in Transition,' in *The Evolution of the Modern Workplace*, eds. W. Brown, A. Bryson, J. Forth and K. Whitfield, Cambridge: Cambridge University Press, 307–331.
21. Bakker, A.B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
22. Bailey, T. (1993). Organizational Innovation in the Apparel Industry. *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, 32(1), 30-48.
23. Ball, B., (2020). A summary of motivation theories, Working paper, 8.
24. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99- 120.
25. Barney, J., Delwyn, C. (2007), *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press: Oxford.
26. Bansal, P., (2001). Sustainable Development. *Ivey Business Journal*, November/December, 48–52.
27. Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33, 411–425

28. Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
29. Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
30. Barzelay, M., Gallego, R. (2006). From “New Institutionalism” to “Institutional Processualism”: Advancing Knowledge about Public Management Policy Change, Governance, 19(4), 531–557.
31. Becker, B.E., Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
32. Becker, B.E., Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16(1), 53-101.
33. Becker, B.E., Huselid, M.A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
34. Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
35. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., Walton, R.E. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
36. Bellé, N. (2013). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136.
37. Бербер, Н., Ђорђевић, Б. (2017). Развијеност система за управљање каријером запослених - регионална перспектива. У: Радосављевић, М. (уредник) Зборник радова са XXII Научног скупа Регионални развој и демографски токови земаља Југоисточне Европе, стр. 103-112. Ниш: Економски факултет Универзитета у Нишу, 23. јун. 2017. године.
38. Bettencourt, L.A., Brown, S.W. (1997), Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviours, *Journal of Retailing*, Spring, 73(1), 39-61.

39. Bettencourt, L.A., Brown, S.W., Mackenzie, S.B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81(2), 141-157.
40. Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P., Meuter, M.L. (2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
41. Black, J., Upchurch, M. (1999). Public Sector Employment' in G. Hollinshead, P. Nicholls and S. Tailby (eds) *Employee Relations*. London: Financial Times Management
42. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
43. Blumberg, M., Pringle, C. (1982), The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *The Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
44. Bondarouk, T., Brewster, C. (2016). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
45. Bouchard, T. J., Arvey, R. D., Keller, L. M., Segal, N. L. (1992). Genetic influences on job satisfaction: a reply to Cropanzano and James. *Journal of Applied Psychology*, (77), 89–93.
46. Bos-Nehles, A. (2010). *The line makes the difference: Line managers as effective HR partners*. Dissertation, The Netherlands: University of Twente.
47. Bos-Nehles A. C., et al. (2010). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877.
48. Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
49. Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
50. Boselie, P., Paauwe, J., Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: A comparison of hospitals, hotels and local governments. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407-1429.
51. Bowen, D.E., Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.

52. Boxall, P., MacKy, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
53. Boxall, P., Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. London: Palgrave Macmillan.
54. Boxall, P., Purcell, J., Wright, P.M. (2009). Human Resource Management. *In Strategic HRM, Human Resource Management*, 1-11.
55. Boxall, P., Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36(4), 443-463.
56. Boxall, P., Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Second edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
57. Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007). *Human resource management: Scope, analysis and significance*. In: P. Boxall, J. Purcell P. Wright. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
58. Boyne, G.A., Chen, A.A (2007). Performance targets and public service improvement. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 455-477.
59. Boyne, G.A., Jenkins, G., Poole, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), 407-420.
60. Bozeman, B. (1987). *All organizations are public: Bridging public and private organization theory*. San Francisco: Jossey-Bass.
61. Brady, M.K., Cronin Jr., J.J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
62. Brennan, G., Buchanan, J. M. (1985). *The Reason of Rules. Constitutional Political Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
63. Brewer, G.A., Selden, S. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-711.
64. Brown, K. (2007). *Human Resource Management in the Public Sector*. London: Routledge.
65. Brown, K. (2008). Human Resource Management in The Public Sector. *Public Management Review*, 6(3), 304 -309.

66. Bryson, A., Forth, J., Kirby, S. (2005). High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain. *Scottish Journal of Political Economy*, 52(3), 451-491.
67. Bruijn, J.A. de. (2001). *Prestatiemeting in de publieke sector: Tussen professie en verantwoording*. Utrecht: Lemma.
68. Budhwar, P.S. (2000). Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK. *Personnel Review*, 29(2), 141–161.
69. Burke, C.B., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
70. Byrne, B.M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS. Basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
71. Calder, B. J., Staw, B. M. (1975). The self-perception of intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 599–605.
72. Camilleri, E. (2006). Towards developing an organisational commitment – public service motivation model for the Maltese public service employees. *Public Policy and Administration*, 21(1), 63-83.
73. Cameron, K.S., Freeman, S.J., Mishra, A.K. (1995) Downsizing and redesigning organizations. u: Huber G.R., Glick W.H. (eds) *Organizational Change and Design*, Oxford, itd: Oxford University Press.
74. Campbell, J.P., Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley, New York.
75. Cascio, W.F. (2007). Evidence-based management and the marketplace for ideas. *The Academy of Management Journal*, 50(5), 1009-1012.
76. Cascio, W.F., Boudreau, J.W. (2012). *Short introduction to strategic human resources*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
77. Ћамиловић, С., Вујић, В. (2007). *Основе људских ресурса*, Београд: Теком.
78. Ћурић, Д., Прлинчевић, Г., Ћурић, Д. (2014). Људски ресурси стални извор конкурнтске предности глобалних организација, *Зборник радова*, “Управљање квалитетом људских ресурса: савремени трендови”, Београд.

79. Cakir, A., (1985) *Das Buro als Spiegelebild der Unternehmenskultur*, Office Design: Berlin.
80. Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M. (2011). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.
81. Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment and Its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organizational. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1, 1-15.
82. Chiu, W.Y.B., Ng, F.F. (2013). Improvement of job satisfaction and organisational commitment through work group identification: An examination of the quantity surveyors in Hong Kong', *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 13(3), 80–95.
83. Christensen, R. K., Wright, B. E. (2009). The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Exploring the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit. Paper presented at the 10th Public Management Research Conference in Columbus.
84. Christensen, R. K., Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal of Public Administration Research and Theory* , 21(4), 723-743.
85. Chughtai, A. A., Zafar. S. (2006) Antecedents and consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers, *Applied H.R.M Research*, 11(1), 39-64.
86. Cohen, D.J. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Reasons for the divide and concrete solutions for bridging the gap. *The Academy of Management Journal*, 50(5), 1013-1019.
87. Collins, A. B. (2007). Human resources: a hidden advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 78-84.
88. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
89. Cooke, F. L., Kim, S. H. (eds.) (2018). *Human Resource Management in Asia*, London: Routledge.

90. Correia, B, D. (2015). An examination of the relationship between frontline employees' perceptions of people management practices and their prosocial service behaviours, Dissertation, United Kingdom: Cranfield University.
91. Covell, C., (2011). Human Resources Management for Effective Public Administration, *Chinese Public Administration Review*, 6(3-4), 61-81.
92. Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R., Walker, L. (2013). Human resource management, Working paper No. 3075.
93. Cranny, C., Smith, P., Stone, E. (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance. New York: Lexington Books.
94. Cvijanović, J., (2004). Organizacione promene, Ekonomski institut: Beograd.
95. Deci, E., (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, (18), 105-115.
96. Deci, E., Ryan, R. (1985). Self-Determination Research: Reflections and Future Direction, Handbook of self determination, University of Richester: Richester.
97. Davis-Blake, A., Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: the search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, (14), 385–400.
98. DeHart-Davis, L., Pandey, S.K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 133-148.
99. 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), 949-969.
100. Delfgaauw, J., Dur, R. (2008). Incentives and Workers' Motivation in the Public Sector. *The Economic Journal*, 118, 171-191.
101. 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), 802-835.
102. Delery, J.E., Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 165-197.

103. Demetrovics, Z., Griffiths, M. D. (2012). Behavioral Addictions: Past, Present and Future. *Journal of Behavioral Addictions*, 1(1), 1-2.
104. Deresky, H. (2003). *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, 4th edition, New Jersey: Prentice Hall.
105. DeSantis, V.S., & Durst, S.L. (1996). Comparing job satisfaction among public- and private-sector employees. *American Review of Public Administration*, 26(3), 327-343.
106. Dessler, G., (2007), Human resource Management. Vango notes.
107. Dessler, G., (2015), Human resource Management: Florida International University.
108. Desmarais, C. (2008). The French research community's perspectives on new public human resource management. *Public Management Review*, 10(1), 139-150.
109. DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications*. Second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
110. Dooren, W. van, Caluwe, C. de, Lonti, Z. (2012). How to measure public administration performance. A conceptual model with applications for budgeting, human resource management, and open government. *Public Performance & Management Review*, 35(3), 489-508.
111. Dunnette, M.D. (1993). My hammer or your hammer? *Human Resource Management*, 32(2/3), 373-384.
112. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know, where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 657-667.
113. Ђорђевић, Б. Ивановић-Ђукић, М. (2013). Изазови међународног пословног комуницирања и импликације за менаџмент људских ресурса. *Економске теме*, 51(2), 332-239.
114. Ђорђевић, В., Стефановић, С. (2013). Determinants of the international staffing policy *Facta Universitatis*, series: Economics and Organization, 10(4), 331-343.
115. Ed van Sluijs, Frits Kluytmans (2019). Business Strategy and Human Resource Management: Setting the Scene, Working paper, No. 1.
116. Edgar, F., Geare, A. (2009). Inside the “black box“ and “HRM“. *International Journal of Manpower*, 30(3), 220-236.

117. Edwards, P., Wright, M., (2001). High involvement work system and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context based relationship. *The International Journal of Human resource management*, 12(4), 568-585.
118. Edwards, Jeffrey R. (2001). Multidimensional Constructs in Organizational Behavior Research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, (4), 144-192.
119. Edwards, Jeffrey R., Richard P. Bagozzi. (2000). On the Nature and Direction of Relationships between Constructs and Measures. *Psychological Methods*, 5, 155-174.
120. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
121. Eka. S., et al. (2013). The Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strength to Citizenship Behaviour (OCB) Impact on Fire Department and Disaster Employee Performance in Jakarta Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management*, 10(3), 30-36.
122. Emery, Y., Giaque, D. (2005). Employment in the public and private sectors: Toward a confusing hybridization process. *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), 639-657.
123. Enahoro, J.A and Adeyinka, B. (2013). Emergence of Private Universities in Nigeria and Monitoring Standard Between 2002 and 2012. *American Journal of Business and Management*, 2(1), 59-64.
124. Erez, A., Johnson, D. E., Judge, T. A. (1995). Self-deception as a mediator of the relationship between dispositions and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, (19), 597-612.
125. Evans, P., Pucik, V., Bjorkman, I. (2011). *The global challenge: International human resources management*, 2nd edn. Singapore: McGraw-Hill.
126. Farnham, D., Horton, S. (1996). *Managing people in the public services*. London: MacMillan.
127. Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. London: Sage.
128. Feldman, D.C., Bolino, M.C. (1999). The impact of on-site mentoring on expatriate socialization: A structural equation modelling approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(1), 54-71.

129. Feeney, M.K., Rainey, H.G. (2009). Personnel flexibility and red tape in public and nonprofit organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 801–826.
130. Folorunso, O., et al. (2014), Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria, 4(8), 275-285.
131. Fried, Y., Ferris, G.R., (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis', *Personnel Psychology*, 40, 287-294.
132. French, P. E., M. C. Emerson. (2014). Assessing the Variations in Reward Preference for Local Government Employees in Terms of Position, Public Service Motivation, and Public Sector Motivation. *Performance & Management Review*, (4), 552-576.
133. Fountain, J.E. (2001). Paradoxes of public sector customer service. *An International Journal of Policy and Administration*, 14(1), 55-73.
134. Gabris, G. T., Simo, G. (1995). Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. *Public Personnel Management*, 24(1), 33-51.
135. Gardner, M., Palmer, G. (1997). *Employment Relations: Industrial Relations and Human Resource Management in Australia* (2nd edn), Melbourne: Macmillan.
136. Ghazanfar, F., et al. (2012). Exploring the Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: Empirical Evidence from the Banking Sector in China, *Information Management and Business Review* Vol. 4(9), 502-516,
137. Garcia P., Moreno F. (2009) *Looking into the black-box: analysis of the effectiveness of human resources strategy*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, Hrvatska.
138. Garcia, M., (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review, *Intangible Capital*, july, 1041-1087.
139. Gelade, G.A., Young, S. (2005). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 1-22.
140. Georgellis, Y., Lange, T. (2007). Participation in Continuous, On-the-Job Training and the Impact on Job Satisfaction: Longitudinal Evidence from the German Labour Market, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 969-985.

141. Ghazanfar, F., (2012). Exploring the Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: Empirical Evidence from the Banking Sector in China, *Information Management and Business Review* , 4(9), 502-516.
142. Gilbert, C. (2012). *HRM on the line: Empirical studies on the prerequisites and importance of effective HRM implementation*. Dissertation, Belgium: Katholieke Universiteit Leuven.
143. Gilbert, C., De Winne, S., Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618-1637.
144. Gong, Y., Law, K.S., Chang, S., Xin, K.R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263–275.
145. Gould-Williams, J.S. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
146. Gould-Williams, J.S. (2004). The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81.
147. Gould-Williams, J.S. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.
148. Gould-Williams, J.S., Mohamed, R.B. (2010). A comparative study of the effects of 'best practice' HRM on worker outcomes in Malaysia and England local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 653-675.
149. Government finance statistics manual (2001). International Monetary Fund.
150. Government finance statistics manual, 2001.
151. Government Finance Statistics Manual - GSF, 2014.
152. Government at Glance, 2011.
153. Gordon, S. B. (1972). A Theory of Political Ambition: Career Choices and the Role of Structural Incentives." *The American Political Science Review*, 66(1), 144-159.

154. Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
155. Grant, A. M. (2008). Employees without a cause: The motivational effects of prosocial impact in public service. *International Public Management Journal*, 11(1), 48-66.
156. Greenberg, J., Baron, R. (1995). *Behavior in organizations* (5th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
157. Grint, K. (2007). What's Wrong with Performance Appraisals? A Critique and A Suggestion, *Human Resource Management Journal*, 3(3), 61 – 77.
158. Grinberg, D., Baron, R., A. (1998). Ponašanje u organizacijama, Zelnid: Beograd.
159. Groeneveld, S., Steijn, B., Van der Parre, P. (2009). Joining the Dutch Civil Service: Influencing motives in a changing economic context. *Public Management Review*, 11(2), 173-189.
160. Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
161. Guest, D.E., Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
162. Guest, D.E., Bos-Nehles, A. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. In: J. Paauwe, D.E. Guest, P.M. Wright. (eds). *HRM & Performance. Achievements & Challenges*. UK: Wiley Press.
163. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27, 22–38.
164. Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
165. Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of firstline manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506.
166. Hair, J. F. Jr., et al. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall: New York.
167. Hamid, M., Maheen S, Cheem, A., Yaseen, R. (2017). Impact of Human Resource Management on Organizational Performance. Workin paper, No. 1.
168. Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Collins Publishers.

169. Hammerschmid, G., Meyer, R. E., Demmke, C. (2007). Public Administration Modernization: Common Reform Trends or Different Paths and National Understandings in the EU Countries. In: K. Schedler, I. Proeller, I. (eds) *Cultural Aspects of Public Management Reform*, Emerald Group Publishing Limited.
170. Haq, M.A., Jingdong, Y., Usman, M., Khalid, S. (2018). Factors Affecting Entrepreneurial Behavior Among Employees in Organizations: Mediating Role of Affective Commitment, *Journal of Enterprising Culture*, 26(4), 349-378.
171. Harney, B., Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: Line managers and HRM-performance in a call centre context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(4), 275-296.
172. Hartog, D.N. den, Boselie, P., Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556-569.
173. Hartog, D.N. den, Boon, C., Verburg, R.M., Croon, M.A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.
174. Hayes, A.F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
175. Heintzman, R., Marson, B. (2005). People, service and trust: Is there a public sector service value chain? *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), 549-575.
176. Hellriegel, D., S. Jackson, J. Slocum, G. (2009). *Management*. Oxford: Oxford University Press.
177. Herzberg, F., (1968). One more time: How do you motivate employees, *Harvard Business Review*, January-February, 53-62.
178. Heskett, J.L, Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (1997). *The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. New York: Free Press.
179. Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (2002). *The value profit chain: treat employees like customers and customers like employees*. New York: Free Press.
180. Hinkin, T.R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1 Oxford), 104-121.
181. Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. Sage: London.
182. Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.

183. Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a Theme, *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), 93–109.
184. Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4/1), 713–728.
185. Houston, D. J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713 – 27.
186. Hofstede, G. (2008). *Culture s Consequences: International Differences in Work – Related Values*, Beverly Hills: Sage.
187. Hsieh, C.W., Guy, M.E. (2009). Performance outcomes: The relationship between managing the “heart” and managing client satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 29(1), 41-57.
188. Hu, L., Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
189. Huang, C.C., You, C.S., Tsai, M.T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviours’, *Nursing Ethics*, 19(4), 513–529.
190. Huczynski, A. and Buchanan, D. (2001) *Organizational Behaviour: An Introductory Text (Instructor's Manual)*. Financial Times, Harlow: Prentice Hall.
191. Huselid, M.A., Becker, B.E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.
192. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
193. Huselid, M.A., Becker, B.E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3), 400-422.
194. Hutchinson, S., Wood, S. (1995). *Personnel and the line: Developing a new relationship*. London: Institute of Personnel Management.
195. Huy, Q. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26, 601-623.

196. Iacobucci, D., Saldanha, N., Deng, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 139-153.
197. Ichniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G. (1994). *The effects of human resource management practices on productivity.*, New York: Columbia University.
198. Indik, B.P. (1963). Some effects of organization size on member attitudes and behavior. *Human Relations*, 16(4), 369-384.
199. International Public Sector Accounting Standards Board - IPSAASB, 2010.
200. Jaarsveld, D.D. van, Walker, D.D., Skarlicki, D.P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486-1504.
201. Jacobs, C.J., (2014). Once more: testing the Job characteristics model, Psychology Published, April. Working paper, No. 1.
202. Jalagat, R. (2016). A Critical Review of Strategic Human Resource Management and Organizational Performance, Working paper, No. 1.
203. Jansen, P.G.W. (2006). Organization and people: introduction in business psychology for economists and business economists, Working paper, No. 1.
204. Јошанов-Врговић и Вемић-Ђурковић, Ј. (2014). Мерење доприноса људских ресурса организационој успешности, *Зборник радова*, “Управљање квалитетом људских ресурса: савремени трендови”, Београд.
205. Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
206. Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C. (1997) The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organisational Behaviour*, 19, 151-161.
207. Judge, T. A., Larsen, R. J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: a review and theoretical extension. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, (86), 67–98.
208. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J.E., Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

209. Kamarul, Z. A., Raida Abu Bakar (2003). The association between training and organizational commitment among whitecollar workers in Malaysia. *Faculty of Business & Accountancy, University Malaya, International Journal of Training and Development*, 7(3), 1-16.
210. Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, (33), 499-517.
211. Katou, A. (2011). A mediation model linking business strategies, human resource management, psychological contract, and organisational performance. *International Journal of Human Resources, Development and Management*, 11(1), 51-67.
212. Katou, A.A., Budhwar, P.S. (2009/2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.
213. Katou, A. K., Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, 49(1), 1-35.
214. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, (9), 131-133.
215. Kazlauskaite, R., Buciuniene, I. (2008). The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, (5), 78-84.
216. Khan, M. R., Ziauddin, Jam, F. A., Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292-298.
217. Khandekar, A., Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage. An empirical analysis from Indian global organizations. *Education + Training*, 47((8/9), 628-39.
218. Khatri, N. (1999). Emerging issues in Strategic HRM in Singapore. *International Journal of Manpower*, 20(8), 516-529.
219. Kehoe, R.R., Wright, P.M. (2013). The impact of high performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.

220. Kepha, O. A. (2014). Influence of human resource management practices on the performance of employees in research institutes in Kenya, Dissertation, Kenya: JKUAT University.
221. Kettl, D. (2000), *The Global Public Management Revolution*, Washington, DC: Brookings Institute.
222. Klijn, E.H., Steijn, A.J., Edelenbos, J., Vermeeren, B. (2011). *Steering for broad social outcomes in governance networks. The effects of participation and network management*. In: S. Groeneveld & S. van de Walle (Eds.), *New steering concepts in public management (research in public policy analysis and management, 21)*. Bingley: Emerald.
223. Klein, K.J., Kozlowski, S.W.J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.
224. Kleiner, M. M., Bouillon, M. L. (1988). Providing business information to production workers: Correlates of compensation and profitability. *Industrial and Labor Relations Review*, (41), 605–617.
225. Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Dissertation: The Netherlands: Utrecht University.
226. Knippenberg, D. van Sitkin, S.B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
227. Knoke, D., Kalleberg, A. L. (1994). Job training in U.S. organizations. *American Sociological Review*, 59, 537–546.
228. Lado, A., Wilson, M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantages: A Competency Based Perspective. *Academy of Management Review*, (19), 699-727.
229. Latham, G.P. (2007). A speculative perspective on the transfer of behavioral science findings to the workplace: “The times they are a-changin’”. *The Academy of Management Journal*, 50(5), 1027-1032.
230. Lawler, E.E., Porter, L.W. (1967), The Effect of Performance on Job Satisfaction, *Industrial Relations*, 20-28.

231. Legge, K., (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. 10th anniversary edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
232. Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.L. (1988), Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
233. 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. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-272.
234. Levine, D. I. (1995). *Reinventing the workplace: How business and employees can both win*. Washington, DC: Brookings Institution.
235. Levine, D., Tyson, L. D. (1990). Participation, productivity, and the firm's environment. In A. S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity*: 183–244. Washington, DC: Brookings Institution.
236. Lewis, G. (1991). Turnover and the quiet crisis in the federal civil service. *Public Administration Review*, (51), 145–155.
237. Lewis , G. B. , Frank, A. (2002). Who Wants to Work for the Government? *Public Administration Review*, 62(4), 395 – 404 .
238. Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
239. Linz, S. J. (2004). Motivating Russian workers: analysis of gender and age differences. *Journal of Socio-Economics*, 33(3), 261-89.
240. Lippman, S.A., Rumelt, R.P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *Journal of Economics*, 13(2), 418-438.
241. Loosemore, et al. M. (2003). Human Resource Management in Construction Projects: Strategic and Operational Approaches, Workin paper, No.1.
242. Locke, M. (1976). Organizational behaviour: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.
243. Locke, G., Latham, E. (1990). Self-regulation through goal setting, *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 212-247.
244. Locke, G., Latham, E., (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 212-247.

245. Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L., Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280.
246. Ловре, И., и Јотић, Ј. В. (2016). Анализа ефикасности јавног сектора Републике Србије у комарацији са државама Евроске уније, *Послована економија*, 10(1), 100-116.
247. Lumley, E.J., Coetzee, M., Tladinyane, R.T., Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1), 100–118.
248. Luthans, F. (1998) *Organizational Behavior*. 8th Edition, Boston: McGraw-Hill.
249. Mabe, P.A., West, S.G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 280-296.
250. Macey, William ,H., Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
251. Malik, A (2018). Strategic Human Resource Management and Employment Relations. *Springer texts in Business and Economics*, 1, 1-15.
252. Marchington, M., Grugulis, I. (2000). Best practice HRM: perfect opportunity or dangerous illusion? *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 905-925.
253. Marie-France, W., Bateman, R., (2009), Chapter 3, “HRM Reform in the Public Sector: Is it Enough?” In Wallis Joe, Goldfish Shaun, *International Handbook of Public Management Reform*, Cheltenham: Edward Elgar.
254. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
255. McClellan, D. (1961). *The achieving society*, New York: The Free press.
256. Mc Shane, S. L., Glinow, V. (2007). *Organizational Behavior: Essentials*. London McGraw-Hill/Irwin.
257. Meyer, J. P., Allen, N.J. (1991). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
258. Meyer, J. P., Allen, N.J., Smith, C.A (1993). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
259. Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

260. Meyer, J.P., Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
261. Morris, J., Farrell, C. (2007). The 'post-bureaucratic' public sector organization. New organizational forms and HRM in ten UK public sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1575-1588.
262. Morishima, M. (1991). Information sharing and firm performance in Japan. *Industrial Relations*(30), 37–61.
263. Meier, K.J., O'Toole, Jr. (2013). Subjective organizational performance and measurement error: Common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(2), 429-456.
264. Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
265. Miller, D., Lee, J. (2001). The People make the Process: Commitment to Employees, Decision-Making and Performance. *Journal of Management*, (27), 163–189.
266. Милојевић, Р., Ђорђевић, Б. (2012). Менаџмент људских ресурса. Ниш: Економски факултет.
267. Mitonga-Monga J., Flotman, A. P. Cilliers, F., (2018). Job satisfaction and its relationship with organisational commitment: A Democratic Republic of Congo organisational perspective, *Acta Commercii*, 18(1), 2413-1903.
268. Morris, J., Farrell, C. (2007). The 'post-bureaucratic' public sector organization. New organizational forms and HRM in ten UK public sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1575-1588.
269. Moynihan, D.P., Pandey, S.K., Wright, B. E. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164.
270. Moynihan, D., Pandey, S. (2007). The role of organisations in fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
271. Mustafa, G., et al. (2017). Motivation Enhancing Hrm Practices' and Employee Demographics on Affective Commitment Among Employees in Textile Manufacturing in Pakistan, *Pakistan Business Review*, jan, 865-886.

272. Mullins, J.L. (2005). *Management and organizational behavior*, Seventh Edition, Pearson Education Limited: Essex.
273. Newstrom , John W. , William E . Reif , Robert Monczka, M . (1976). Motivating the Public Employee: Fact vs Fiction. *Public Personnel Management*, 5(1), 67 – 72 .
274. Neumann, O., Ritz, A. (2015). Public Service Motivation and Rational Choice Modeling. *Public Money and Management*, 35(5), 365-370.
275. Nimri, M., et al. (2015). Applying the Expectancy Theory to Explain the Motivation of Public Sector Employees in Jordan, *Middle East Journal of Business*, 10(3), 1-15.
276. Nishii, L.H., Wright, P.M. (2008). Variability within organizations. Implications for strategic human resource management. In: D.B. Smith. *The people make the place. Dynamic linkages between individuals and organizations*. New York, Sussex: Taylor & Francis Group.
277. Naser. S (2007). Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions. *Bulletin of Education and Research*, 29(1), 17 – 32.
278. Negin. M, Omid. M ., B.M. (2013). The Impact of Organizational Commitment on Employees job performance. A study of Meli Bank. *International Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5), 164-171.
279. Ng, E.S.W., Wyrick, C. (2011). Motivational bases for managing diversity: A model of leadership commitment. *Human Resource Management Review*, 21(4), 368–376.
280. Noe, R., A., Hollenbeck, J.,R., Gerhart, B., Wright, N., P. (2010). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage 7/e*. New Jersey: McGraw-Hill. Education.
281. O'Donnell, O., Richard Boyle, R. (1998). Understanding and Managing Organisational Culture, Institute of Public Administration: Dublin.
282. Obi-Nwosu, H., Chiamaka, J., Tochukwu, O. (2013). Job characteristics as predictors of organisational commitment among private sector workers in Anambra Nigeria', *International Journal of Asian Social Science*, 3(2), 482–491.
283. Ologunde, A.O, Asaolu, T.O and Elumide, D.O (2012). Labour Turnover among University Teachers in Southwestern Nigeria: Issue, solution and lessons. *IJHSS*. 2(14), 1-21.

284. Ojokuku, R. M. (2013). Effect of Performance Appraisal System on Motivation and Performance of Academics in Nigerian Public Universities. *Australian Journal of Business and Management Research*, 3(3), 20-28.
285. Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Penguin Press.
286. Osterloh, M., B. S. Frey, and J. Frost. 2001. "Managing motivation, organization and governance." *Journal of Management and Governance*, 5(3-4), 231-239.
287. O'Toole, Jr. L.J., Meier, K.J. (2009). The human side of public organizations: Contributions to organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 39(5), 499-518.
288. Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
289. Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
290. Paauwe, J., Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.
291. Paauwe, J., Boselie P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
292. Palidauskaite, J. (2008). Valstubes tarnautoju motyvavimas: Iyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, 7-18.
293. Palomino, M.H., Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers, 1984-6142.
294. Pandey, S. K., Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, edited by Perry. J. L., A. Hondeghem, 101-117. New York: Oxford University Press.
295. Pandey at al. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation.
296. Pedler M, Burgoyne J, Boydell T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, London: McGraw-Hill.
297. Petković, M., Đorđević, B. (2013). Global talent management as a factor of multinational companies' competitiveness. *Economic Themes*, 51(4), 791-810.

298. Pecikoza, M., (2014). The Role Of Human Resource Management In Improving Public Sector Performances, A Case Study On Central Bank Of Bosnia And Herzegovina, Master teza, Sarajevo: Unierzitet u Sarajevu.
299. Perry, J. L. (2000) Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation.” *Journal of Public Administration Research and Theory* , 10(2), 471-488.
300. Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
301. Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
302. Perry, J. L., Hondeghem, A. (2008). Editors’ Introduction. In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, edited by Perry. J. L., Hondeghem, A., 1-14. New York: Oxford University Press.
303. Perry, J. L., Brudney, J. L. Coursey, D. H., Littlepage, L. (2008). What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 68(3), 445-458.
304. Perry, J. L., Wise. L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
305. Perry, J. L., Engbers, T. A., Jun, S. Y. (2009). Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39-51.
306. Peters, B. G. (2000). *Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism*. London: Continuum.
307. Petrović, I., (2013). Mogućnost preimene faktorske analize u sociologiji: primer proučavanja vrednosnih orijentacija, *Sociologija*, 60(4), 557 -588.
308. Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*, Harvard: Harvard Business School Press.
309. Pinder, C. C. (1998). Work motivation in organizational behaviour. USA: Prentice Hall.
310. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

311. Poole, M., Mansfield, R., Gould-Williams, J. (2006). Public and Private Sector Managers Over 20 Years: A Test of the Convergence Thesis. *Public Administration*, 84(4), 1051–1076.
312. Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the public services: The anglo-american experience*. 2nd edition, Oxford: Blackwell.
313. Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. Berkshire, UK: Open University Press.
- Pollitt, C., Bouckaert, G. (2004). *Public management reform. A comparative analysis*. New York: Oxford University Press Inc.
314. Poutvaara, P., Wagener, A. (2008). Why is the public sector more labor-intensive? A distortionary tax argument. *Journal of Economics*, 94(2), 105-124.
315. Pranit, K. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: Young Art Press.
316. Prasetya, A., Kato, M. (2011). The Effect of Financial and nonfinancial Compensation to the Employee Performance. The 2nd International Research Symposium in Service Management. Yogyakarta, Indonesia.
317. Preacher K.J., Hayes A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36, 717–731.
318. Preacher, K.J., Zyphur, M.J., Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209-233.
319. Pundziene, A., Alonderiene, R., Buoziute, S. (2007). Managers' change communication competence links with the success of the organisational change. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 4, 61-69.
320. Purcell, J., Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
321. Purcell, J., Kinnie, N. (2007). HRM and performance. In: P. Boxall, J. Purcell, P. Wright. (eds.) *The Oxford handbook of human resource management*: Oxford: Oxford University Press.
322. Purcell, J., et al. (2003). *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*, London: Routledge.

323. Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., & Hutchinson, S. (2009). *People management and performance*, London: Routledge.
324. Radcliffe, D., (2005). Critique of Human Resources Theory, *Otago Management Graduate Review*, 3, 51-67.
325. Radivojevic, N., et al. (2019). Econometric model of non-performing loans determinants. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 520, April, 481-488.
326. Radivojevic, N., et. al. (2017). New Historical Bootstrap Value at Risk Model. *Journal of Risk Model Validation*, 11(4), 57–75.
327. Radivojevic, N., et. al. (2016). The new hybrid VaR approach based on EVT. *Estudios de Economia*, June, 43(1). pp. 29-52.
328. Radosavljević, M., Đorđević, B. (2016). Emotional intelligence of employees – elements, development and effects. *Teme*, XL (3), 1069-1084.
329. Radosavljević, Ž., et al. (2017). Employee Organizational Commitment, *International Review*, 1-2, 18-26.
330. Радивојевић, Н. (2007). Могућности и ограничења е-бизниса. *Индустрија*, 35(1), 55-77.
331. Raiz, M., H., (2016). What is job-satisfaction? Explain the effects of job-satisfaction on job withdrawal of employees, working paper.
332. Rattray, J.C., Jones, M.C. (2007). Essential elements of questionnaire design and development, *Journal of Clinical Nursing*, 16, 234-243.
333. Ristić, B (2010). Importance of implementation of the Anti-Monopoly Policy in Transitional Countries:Special Case of Serbia: in Comparing Responses to Global Instability, 11th Bi-annual conference European Association for comparative economic studies Estonia Tartu.
334. Ritz, A., et al. (2016), Motivation in the Public Sector, Working paper, No.1.
335. Ritz, A., Sager, F. (2010). Outcome-based public management and the balance of powers in the context of direct democracy. *Public Administration*, 88(1), 120-135.
336. Ritz, A., Brewer, G. A. (2013). Does culture affect public service motivation? Evidence of sub-national differences in Switzerland. *International Public Management Journal*, 6(2), 224-251.

337. Ritz, A., Brewer, G. A., Neumann, O. (2016). Public Service Motivation - A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review Early View*, 1-13.
338. Roberts, K.H., Glick, W. (1991)/ The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 66, 193-201.
339. Rundle, S.J. (1997). *Flexibility, adaptiveness and responsiveness (FAR-ness) as the key success factors in market entry in the south east Asian growth wedge*, (PhD thesis). Department of Management, Victoria: Monash University.
340. Ryan, R.M., Deci, E. (2000). Self regulation and the problems of human autonomy. *Psychol*, 55, 68-78.
341. Sales, S. M. (1970). Some effects on role overload and role underload. *Organizational Behavior and Human Performance*, (5), 592-408.
342. Sachdeva, S., Iliev, R., Medin, D. L. (2009). Sinning Saints and Saintly Sin-ners: The Paradox of Moral Self-Regulation. *Psychological Science*, 20(4), 523-528.
343. Scarpello, V., Campbell, J.P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36(3), 577-600.
344. Savaneviciene, A., Stankeviciute, Z., (2010). The Models Exploring the “Black Box” between HRM and Organizational, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(4), 426-434.
345. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293 315.
346. Schmidt, F. L., Hunter, J. E., McKenzie, R. C., Muldrow, T. W. (1979). Impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64, 609-626.
347. Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick and London: Transaction Publishers.
348. Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly* Vol. 32(4), 493-511.
349. Shim, D. (2001). Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries. *Public Personnel Management*, 30(3), 323 – 47.

350. Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, (41), 511–525.
351. Selden, S., Moynihan, D. (2000). A Model of Voluntary Turnover in State Government Review of Public Personnel Administration, London: Rev Public Pers Adm.
352. Senge, P. (1991), The fifth discipline, the art and practice of the learning, Mineapolis: FRB Mineapolis.
353. Skinner, B.F. (1953). Science and human behavior, New York: The free press.
354. Snape, E., Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour and performance: a multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219–1247.
355. Spagnoli, P., Caetano, A. (2012). Personality and organisational commitment: The mediating role of job satisfaction during socialization. *Career Development International*, 17(3), 255–275
356. Spector P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *Am J Community Psychol*, 13, 693–713.
357. Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
358. Stander, M.W. Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity, and employee engagement, *South African Journal*. 300-315.
359. Stevens, J. (2009). Applied multivariate Statistics for the Social sciences. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
360. Steijn, A.J., Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 187-201.
361. Steers, R., Porter, L. (1987). Motivation and work behavior. New York: McGraw-Hill.
362. Staw, B.,M., Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis, *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 59 - 78
363. Sun, L., Aryee, S., Law, K.S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship. Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *The Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.

364. Takeuchi, R., Chen, G., Lepak, D.P. (2009). Looking through the looking glass of a social system: Cross level effects of HPWS on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
365. Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H., Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 1069-1083.
366. Tanzi, V., (2005). The economic role of the state in XXI century, *Cato Journals*, fall, 622-624.
367. Thiel, S. van. (2006). Styles of reform: Differences in quango creation between policy sectors in the Netherlands. *Journal of Public Policy*, 26(2), 115-139.
368. Vandenabeele, W. (2005). Values and motivation in public administration: Public service motivation in an international comparative perspective.
369. Thompson P., McHugh D. (1990) Organisational Design. In: Work Organisations. London: Palgrav.
370. Vandenabeele, W., Scheepers, S., Hondeghem, A. (2006). Public Service Motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany. *Public policy and administration*, 21(1), 13-31.
371. Varette, S., Zussman, D. (2008). Today's leaders: Career trends of Canada's private- and public-sector executives. *Canadian Public Administration*, 41(2), 284–304.
372. Vandenabeele, W. (2008) Development of a public service motivation scale: corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International public management journal*, 11(1), 143-167.
373. Vandenabeele, W. (2011). Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer?" *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 87-107.
374. Vandenabeele, W. (2008). Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument." *International Public Management Journal*, 11(1), 143-167.
375. Vandenabeele, W., Van Loon, N. (2015). Motivating employees using public service. In *Handbook of Public Administration*, 3rd edition, San Francisco: Jossey-Bass.

376. Visser, J. (2006). Union Membership Statistics in 24 Countries. *Monthly Labor Review*, 129(1), 38–49.
377. Vermeeren, B., Kuipers, B.S., Steijn, A.J. (2011). Two faces of the satisfaction mirror. A study of work environment, job satisfaction and customer satisfaction in Dutch municipalities. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 171-189.
378. Vermeeren, B., (2013). HRMImplementation and Performance in the Public Sector, The Netherlands: University of Rotterdam.
379. Vermeeren, B., Van Geest, D. (2012). Onderzoeksnotitie: beroepstrots en regeldruk in de publieke sector. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(3), 315-328.
380. Vermeeren, B., Dulk, L. den, Steijn, A.J. (2011). Het nieuwe werken bij de overheid. *Openbaar Bestuur*, 21, 10-14.
381. Vermeeren, B., Wit, B. de (2008). Docenten onder druk? De invloed van schoolgrootte op de arbeidssatisfactie van docenten in het voortgezet onderwijs. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24(3), 288-305.
382. Vermeeren, B., Kuipers, B.S. (2010). *HRM en prestaties van publieke organisaties*. In: B. Steijn & S. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
383. Veselinović, P. (2014). Reforma javnog sektora kao ključna determinanta uspešnosti tranzicije Privrede Republike Srbije, *Ekonomski horizonti* Maj - Avgust 2014, Volumen 16, Sveska 2, 141 – 159, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.
384. Von Bertalanffy, L. (1969). *General systems theory*, New York: George Braziller.
385. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Oxford: Wiley.
386. Вукоњански, И., и сарадници. (2012). *Приручник за управљање људским ресурсима*, Београд: Савет Европе.
387. Walter, J. (2015). Employee training vs. Extended enterprise training, Are you training employees within the traditional normal business model or does your business model more reflect that of an extended enterprise or franchise? Working paper.
388. Wagner, J. A. (1994). Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(3), 12–330.
389. Wall, T.D., Wood, S.J. (2005). The romance of human resource management and business performance and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429-462.

390. Walton, R. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. Performance Measurement, Working paper, NO. 1.
391. Wang, G., Oh, I.S., Courtright, S.H., Colbert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
392. Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. y Cummings, L.L. Staw, B. M. (Eds.), *Research in organizational behavior*, 18, (1–74). Greenwich, CT: JAI Press.
393. Wright, B.E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78.
394. Wright, B. E. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.
395. Wright, K.B. (2005). Researching internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3), 1-21.
396. Wright, P.M., Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In: J. Paauwe, D.E. Guest, P.M. Wright. (eds). *HRM & Performance. Achievements & Challenges*. UK: Wiley Press.
397. Wright, P., Nishii, L.H. (2007). Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management. Cornell: Cornell University ILR school, Center for Advanced Human Resource Studies.
398. Wright, P. M., Nishii, L. H. (2006). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis. *CARHS Working Paper Series*, 05.
399. Wright, P.M., McMahan, G.C., McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
400. Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units'. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.

401. Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Allen, M. R. (2004). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *CARHS Working Paper Series*, 06.
402. Wright, P., McMahan, G. (1992). Alternative theoretical perspectives o strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
403. Wright, M. P., Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, (1), 203-225.
404. Yukl, G. A., Latham, G. P. (1978). Interrelationship among employee participation, individual differences, goal difficulty, goal acceptance, goal instrumentality and performance. *Personnel Psychology*, 31, 305-323.
405. Wittmer , D . (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers. *Public Productivity and Management Review*, 14(4), 369 – 83 .
406. Закон о буџетском систему „Сл. Гласник РС", бр. 95/2018.
407. Закон о јавним предузећима, „Службени гласник РС“, бр. 15/2016.

Прилог

Табела А1. Матрица факторских оптерећења пре ротације

	Матрица факторских оптерећења пре ротације				
	Фактори				
	1	2	3	4	5
Одлучивање	.865	.388	.361	.340	.060
Руковођење и надзор	.847	.316	.309	.486	.223
Рад са људима	.478	.870	.242	.219	.073
Придржавање начела и вредности	.285	.807	.479	.275	.281
Повезивање и умрежавање	.491	.646	.343	.285	-.500
Убеђивање и утицај	.801	.402	.024	.303	.011
Презентовање и преношење информација	.494	.810	.284	.259	.002
Писање и извештавање	.400	.797	.388	.201	.444
Примена стручног знања и технологије	.260	.367	.465	.309	.744
Анализирање	.518	.303	.702	.549	.364
Учење и истраживање	.692	.248	.559	.239	.032
Креирање и иновативност	.496	.289	.595	.643	.261
Формулисање стратегија и концепата	.696	.397	.469	.162	.236
Планирање и организовање	.503	.495	.254	.283	.537
Постизање резултата	.193	.340	.688	.133	.248
Понашање у складу са упутствима и процедурама	.125	.735	.392	.483	.161
Прилагођавање и одговор на промену	.315	.277	.169	.886	.099

Хватање у коштац са притисцима и застојима	.809	.347	.454	.225	.105
Остваривање персоналних радних циљева и задатака	.613	.372	.721	.206	-.116
Предузетнички и трговачки начин мишљења	.818	.452	.467	.467	-.102

Извор: (Аутор)

Табела А2. Вредности Кронбаховог алфа коефицијента за ставке из упитника

Ставка из упитника	Вредност Кронбаховог алфа коефицијента
Одлучивање	0.781
Руковођење и надзор	0.876
Рад са људима	0.770
Придржавање начела и вредности	0.811
Повезивање и умрежавање	0.901
Убеђивање и утицај	0.767
Презентовање и преношење информација	0.871
Писање и извештавање	0.862
Примена стручног знања и технологије	0.677
Анализирање	0.881
Учење и истраживање	0.912
Креирање и иновативност	0.751
Формулисање стратегија и концепата	0.698
Планирање и организовање	0.834
Постизање резултата	0.910
Понашање у складу са упутствима и процедурама	0.871

Прилагођавање и одговор на промену	0.889
Хватање у коштац са притисцима и застојима	0.767
Остваривање персоналних радних циљева и задатака	0.981
Предузетнички и трговачки начин мишљења	0.769

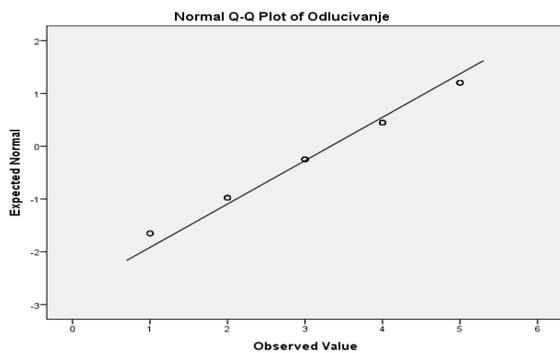
Извор: (Аутор)

Табела А3. Упитник развијен на основу Приручника за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи

Питања	Скала				
	1	2	3	4	5
Одлучивање	1	2	3	4	5
Руковођење и надзор	1	2	3	4	5
Рад са људима	1	2	3	4	5
Придржавање начела и вредности	1	2	3	4	5
Повезивање и умрежавање	1	2	3	4	5
Убеђивање и утицај	1	2	3	4	5
Презентовање и преношење информација	1	2	3	4	5
Писање и извештавање	1	2	3	4	5
Примена стручног знања и технологије	1	2	3	4	5
Анализирање	1	2	3	4	5
Учење и истраживање	1	2	3	4	5
Креирање и иновативност	1	2	3	4	5
Формулисање стратегија и концепата	1	2	3	4	5
Планирање и организовање	1	2	3	4	5
Постизање резултата	1	2	3	4	5
Понашање у складу са упутствима и процедурама	1	2	3	4	5
Прилагођавање и одговор на промену	1	2	3	4	5
Хватање у коштац са притисцима и застојима	1	2	3	4	5
Остваривање персоналних радних циљева и задатака	1	2	3	4	5
Предузетнички и трговачки начин мишљења	1	2	3	4	5

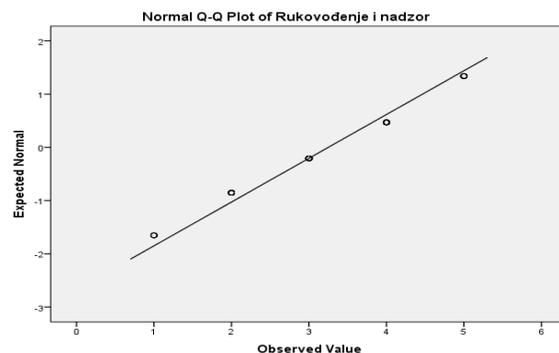
Извор: Аутор

Слика А1. QQ график за питање 1



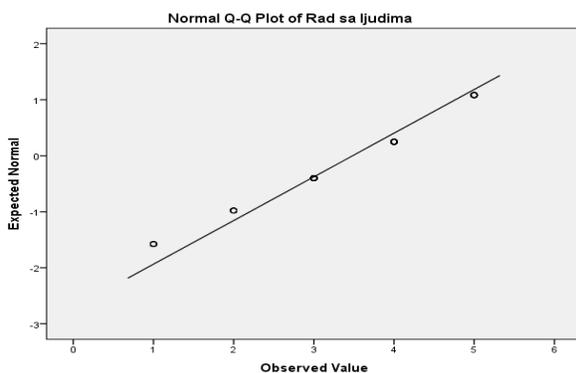
Извор: (Аутор)

Слика А2. QQ график за питање 2



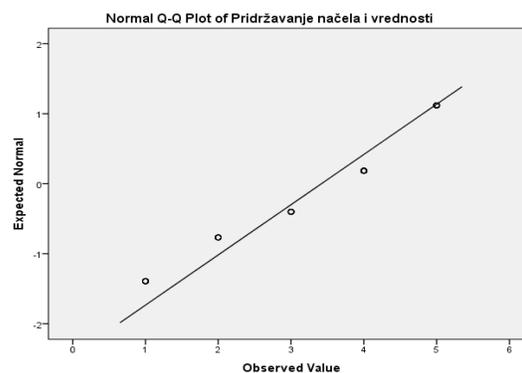
Извор: (Аутор)

Слика А3. QQ график за питање 3



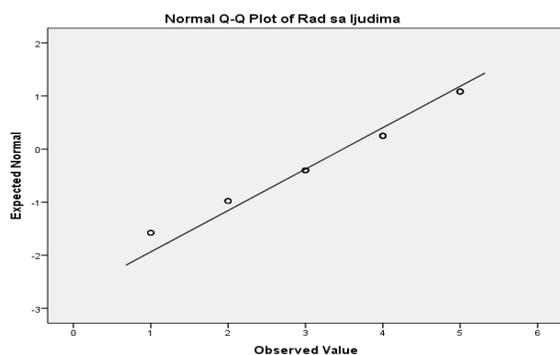
Извор: (Аутор)

Слика А4. QQ график за питање 4



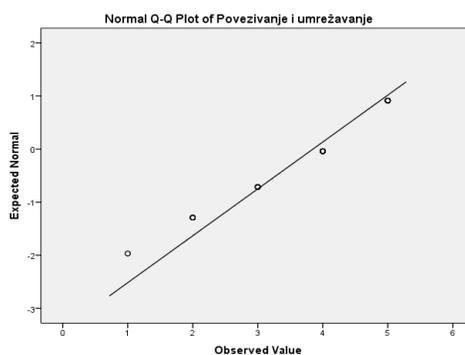
Извор: (Аутор)

Слика А5. QQ график за питање 5



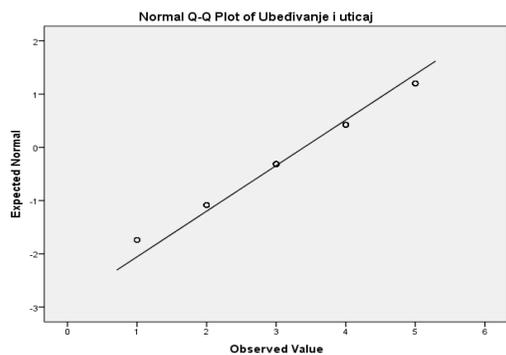
Извор: (Аутор)

Слика А6. QQ график за питање 6



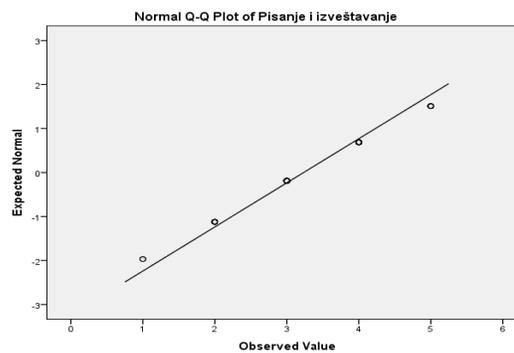
Извор: (Аутор)

Слика А7. QQ график за питање 7



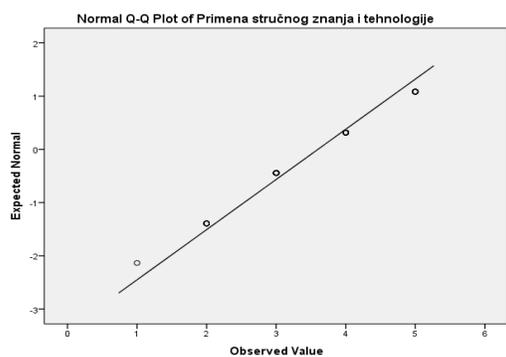
Извор: (Аутор)

Слика А8. QQ график за питање 8



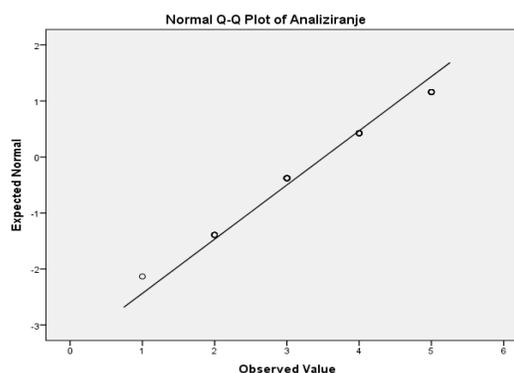
Извор: (Аутор)

Слика А9. QQ график за питање 9



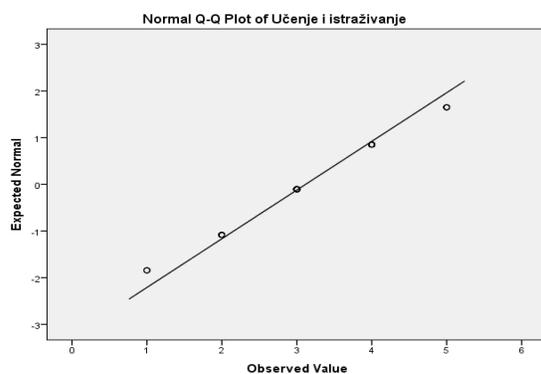
Извор: (Аутор)

Слика А10. QQ график за питање 10



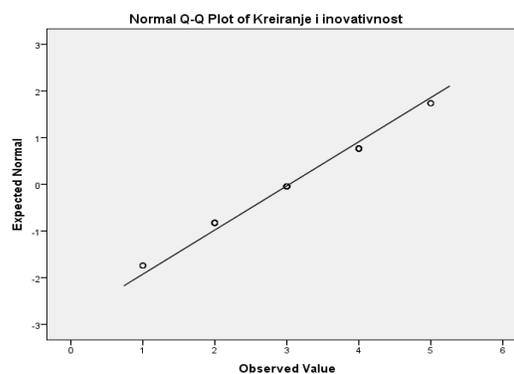
Извор: (Аутор)

Слика А11. QQ график за питање 11



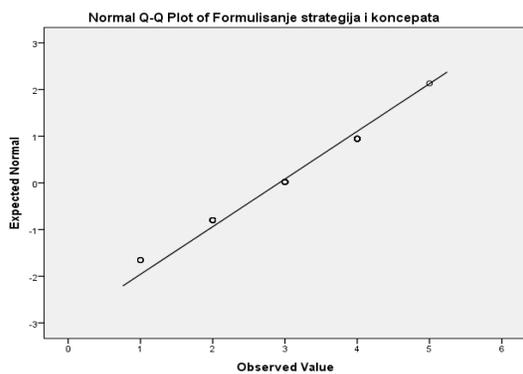
Извор: (Аутор)

Слика А12. QQ график за питање 12



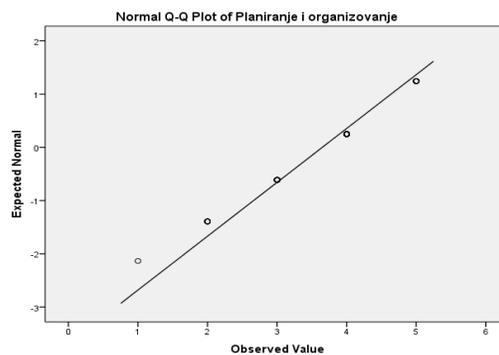
Извор: (Аутор)

Слика А13. QQ график за питање 13



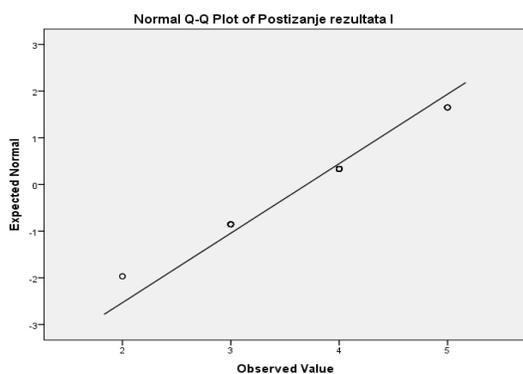
Извор: (Аутор)

Слика А14. QQ график за питање 14



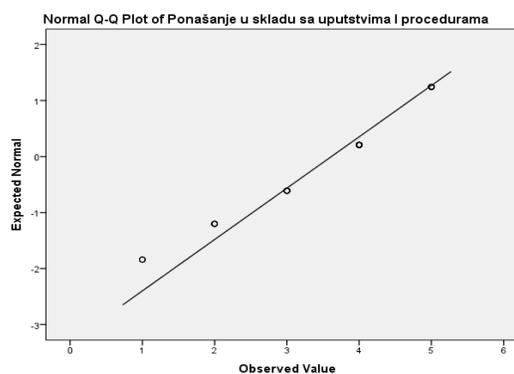
Извор: (Аутор)

Слика А15. QQ график за питање 15



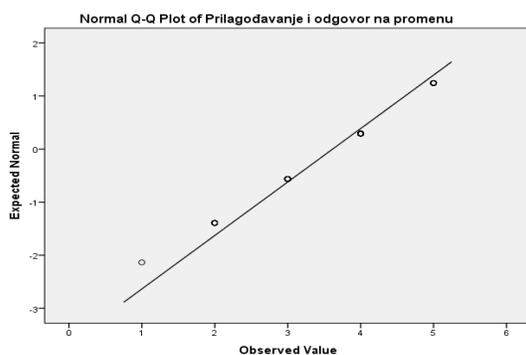
Извор: (Аутор)

Слика А16. QQ график за питање 16



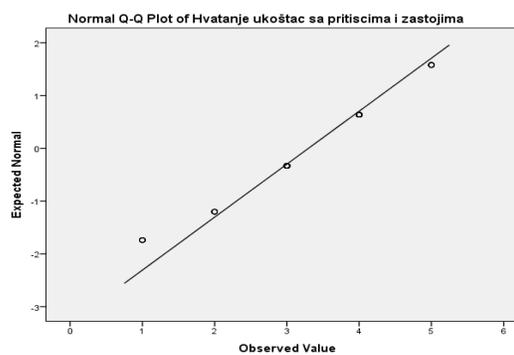
Извор: (Аутор)

Слика А17. QQ график за питање 17



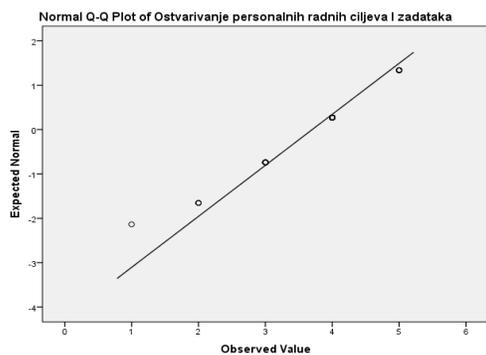
Извор: (Аутор)

Слика А18. QQ график за питање 18



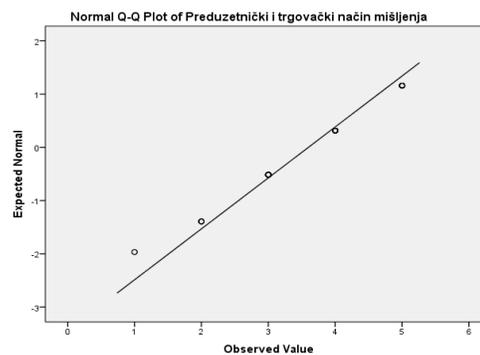
Извор: (Аутор)

Слика А19. QQ график за питање 19



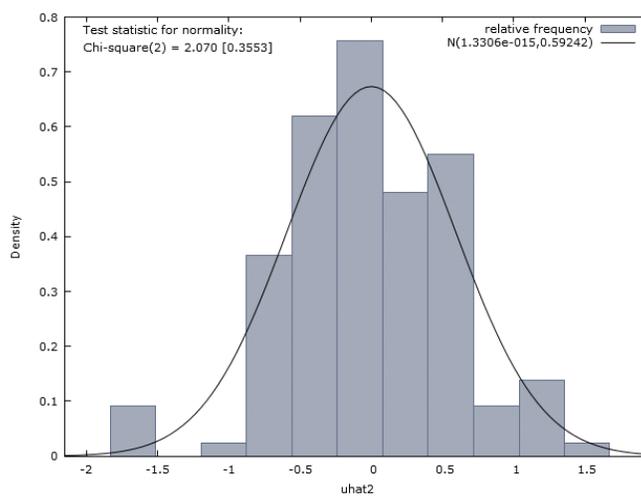
Извор: (Аутор)

Слика А20. QQ график за питање 20



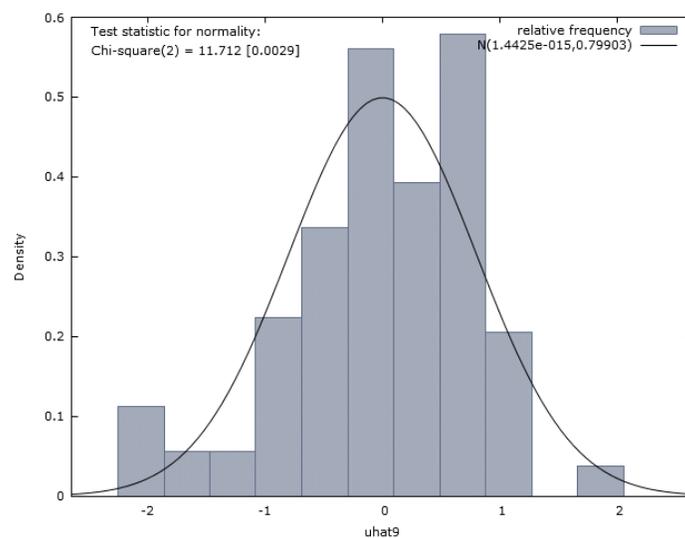
Извор: (Аутор)

Слика А21 – Тест нормалности резидуала модела (2) (зависна варијабла ОС)



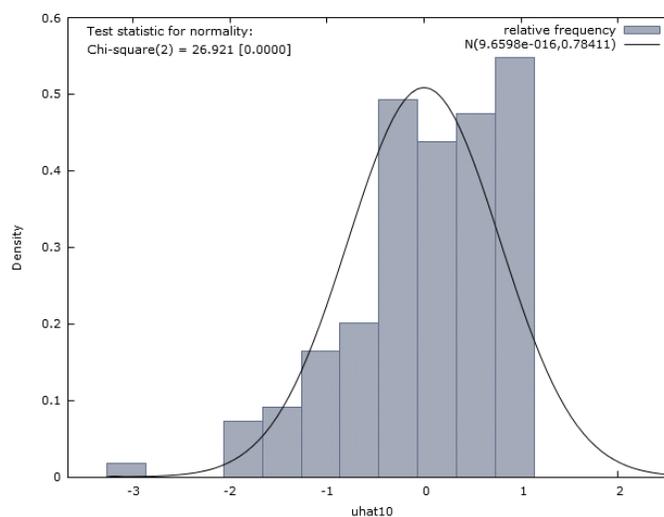
Извор: (Аутор)

Слика A22 – Тест нормалности резидуала модела (2) (зависна варијабла JS)



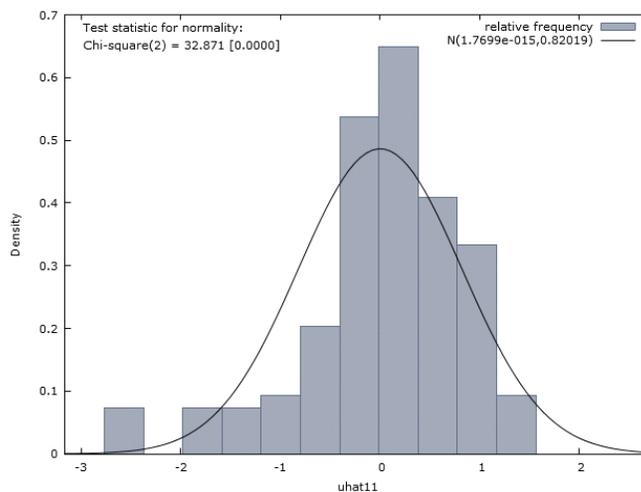
Извор: (Аутор)

Слика A23 – Тест нормалности резидуала модела (4) (зависна варијабла KvS, независна варијабла OC)



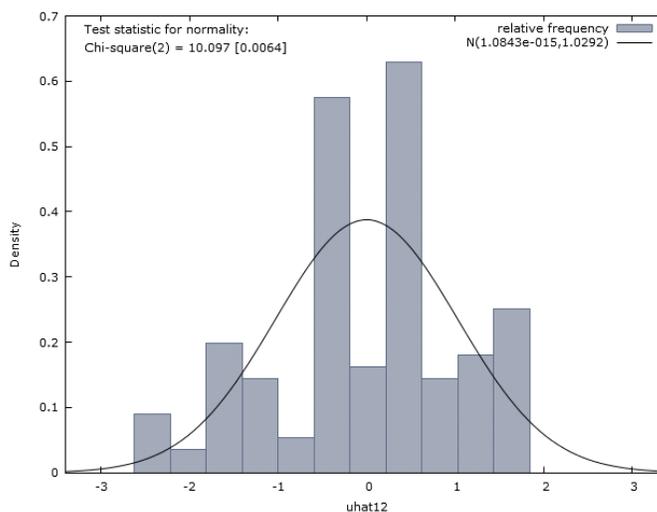
Извор: (Аутор)

Слика А24 – Тест нормалности резидуала модела (4) (зависна варијабла PR, независна варијабла ОС)



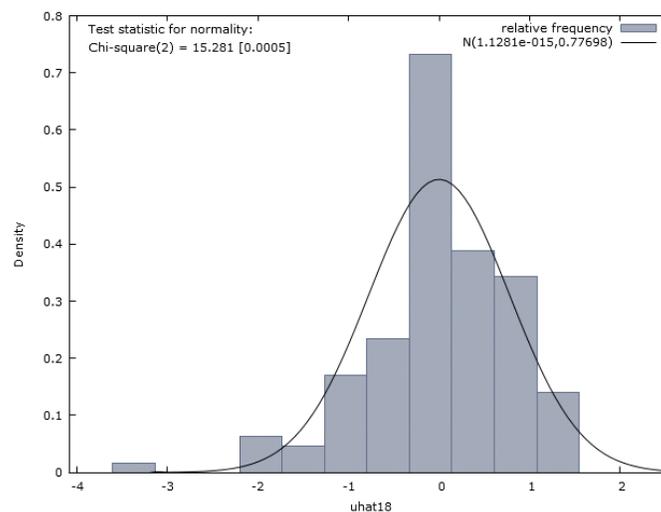
Извор: (Аутор)

Слика А25 – Тест нормалности резидуала модела (4) (зависна варијабла SM, независна варијабла ОС)



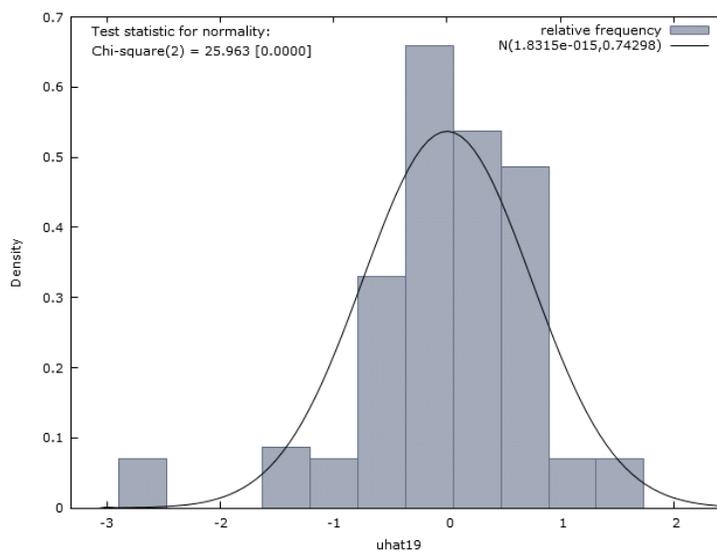
Извор: (Аутор)

Слика A26 – Тест нормалности резидуала модела (4) (зависна варијабла KvS, независна варијабла JS)



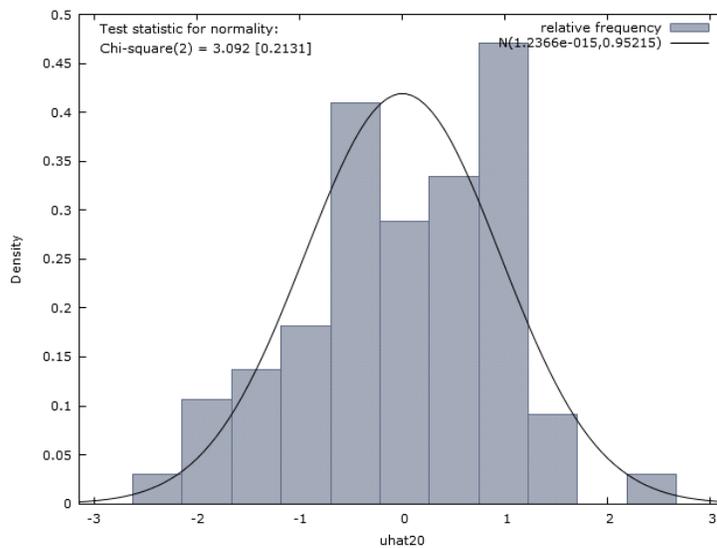
Извор: (Аутор)

Слика A27 – Тест нормалности резидуала модела (4) (зависна варијабла PR, независна варијабла JS)



Извор: (Аутор)

Слика А28 – Тест нормалности резидуала модела (4) (зависна варијабла SM, независна варијабла JS)



Извор: (Аутор)

ИЗЈАВА АУТОРА О ОРИГИНАЛНОСТИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Ја, _____, изјављујем да докторска дисертација под насловом:

која је одбрањена на _____
Универзитета у Крагујевцу представља *оригинално ауторско дело* настало као резултат *сопственог истраживачког рада*.

Овом Изјавом такође потврђујем:

- да сам *једини аутор* наведене докторске дисертације,
- да у наведеној докторској дисертацији *нисам извршио/ла повреду* ауторског нити другог права интелектуалне својине других лица,
- да умножени примерак докторске дисертације у штампаној и електронској форми у чијем се прилогу налази ова Изјава садржи докторску дисертацију истоветну одбрањеној докторској дисертацији.

У _____, _____ године,

потпис аутора

ИЗЈАВА АУТОРА О ИСКОРИШЋАВАЊУ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Ја, _____,

дозвољавам

не дозвољавам

Универзитетској библиотеци у Крагујевцу да начини два трајна умножена примерка у електронској форми докторске дисертације под насловом:

која је одбрањена на _____

Универзитета у Крагујевцу, и то у целини, као и да по један примерак тако умножене докторске дисертације учини трајно доступним јавности путем дигиталног репозиторијума Универзитета у Крагујевцу и централног репозиторијума надлежног министарства, тако да припадници јавности могу начинити трајне умножене примерке у електронској форми наведене докторске дисертације путем *преузимања*.

Овом Изјавом такође

дозвољавам

не дозвољавам¹

¹ Уколико аутор изабере да не дозволи припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од *Creative Commons* лиценци, то не искључује право припадника јавности да наведену докторску дисертацију користе у складу са одредбама Закона о ауторском и сродним правима.

припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од следећих *Creative Commons* лиценци:

- 1) Ауторство
- 2) Ауторство - делити под истим условима
- 3) Ауторство - без прерада
- 4) Ауторство - некомерцијално
- 5) Ауторство - некомерцијално - делити под истим условима
- 6) Ауторство - некомерцијално - без прерада²

У _____, _____ године,

потпис аутора

² Молимо ауторе који су изабрали да дозволе припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од *Creative Commons* лиценци да заокруже једну од понуђених лиценци. Детаљан садржај наведених лиценци доступан је на: <http://creativecommons.org.rs/>