FEFA
Broj 261/26
Datum 28.05.2026.
BEOGRAD

UNIVERZITET
METROPOLITAN
BEOGRAD

Univerzitet Metropolitan Beograd

FEFA

Žaklina Teofilović

UTICAJ INTEGRISANOG SISTEMA PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA NA ZAPOSLENE I ORGANIZACIJE

Doktorska disertacija

Beograd, 2026.

University Metropolitan

FEFA

Žaklina Teofilović

IMPACT OF THE INTEGRATED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES SYSTEM ON EMPLOYEES AND ORGANIZATIONS

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2026.

Mentor:

Prof. dr Branka Drašković, redovni profesor

Univerzitet Metropolitan Beograd, FEFA

Članovi komisije:

Prof. dr Nebojša Janićijević, redovni profesor

Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Prof. dr Oliver Tošković, vanredni profesor

Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet

Zahvalnica

Svoju iskrenu zahvalnost upućujem mentoru i članovima komisije na izuzetnoj stručnosti, strpljenju i neprocenjivoj podršci tokom celog istraživačkog procesa. Njihovi saveti, uvidi i sposobnost da podstaknu kritičko razmišljanje imali su presudan uticaj na kvalitet ove disertacije.

Najdublju zahvalnost dugujem svojoj porodici. Mom suprugu Milanu, na neizmernoj podršci, inspiraciji i razumevanju u trenucima kada je rad na disertaciji zahtevao moje vreme i energiju. Leni i Feđi, mojoj deci, zahvaljujem na strpljenju, verovanju u mene i neprekidnom ohrabrivanju.

Sadržaj

1. UVOD ... 1
1.1. Potreba za istraživanjem ... 1
1.2. Predmet i cilj istraživanja ... 5
1.3. Polazne hipoteze ... 8
1.4. Metod istraživanja ... 10
1.5. Teorijski i praktični doprinos istraživanja ... 12
2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA: TEORIJSKE OSNOVE I KONCEPTUALNI RAZVOJ ... 15
2.1. Pregled glavnih teorijskih pristupa u upravljanju ljudskim resursima ... 15
2.2. Konceptualni razvoj strategijskog upravljanja ljudskim resursima ... 22
2.3. Pfefferov model praksi upravljanja ljudskim resursima ... 31
2.4. Strategijski sistemi praksi upravljanja ljudskim resursima i organizacione performanse: teorijski okvir i empirijska istraživanja ... 35
3. DOBROBIT I KREATIVNOST KAO NOVI ZAHTEVI MODERNOG TRŽIŠTA RADA ... 42
3.1. Dobrobit zaposlenih ... 43
3.2. Kreativnost zaposlenih ... 50
4. STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U KONTEKSTU SRBIJE ... 54
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ... 57
5.1. Predmet, cilj i dizajn empirijskog istraživanja ... 57
5.2. Kvalitativno istraživanje ... 57
5.2.1. Predmet i cilj kvalitativnog istraživanja ... 57
5.2.2. Dizajn kvalitativnog istraživanja ... 58
5.2.3. Uzorak ... 58
5.2.4. Dizajn intervjua ... 59
5.2.5. Obrada podataka ... 59
5.2.6. Rezultati i diskusija ... 60
5.2.7. Zaključak kvalitativnog istraživanja ... 65
5.3. Kvantitativno istraživanje ... 66
5.3.1. Teorijski model kvantitativnog istraživanja ... 66
5.3.2. Hipoteze ... 68
5.3.3. Metod analize ... 70
5.3.4. Uzorak ... 71

5.3.5. Konstrukti i merne skale ... 73
5.3.6. Postupak prikupljanja i obrade podataka ... 86
5.4. Rezultati ispitivanja veza i efekata strategijskog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na ishode praksi upravljanja ljudskim resursima ... 86
5.4.1. Deskriptivna analiza karakteristika uzorka i korišćenih skala ... 86
5.4.2. Provera validnosti korišćenih konstrukata ... 91
5.4.3. Rezultati ispitivanja povezanosti praksi upravljanja ljudskim resursima sa ishodima praksi- znanjem, veštinama i sposobnostima zaposlenih ... 109
5.4.4. Rezultati ispitivanja povezanosti praksi upravljanja ljudskim resursima sa ishodima praksi- motivacijom zaposlenih ... 111
5.4.5. Rezultati ispitivanja efekata praksi upravljanja ljudskim resursima na ishode praksi - mogućnosti ... 114
5.4.6. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi upravljanja ljudskim resursima- znanja, veština i sposobnosti zaposlenih na performanse organizacije ... 115
5.4.7. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi upravljanja ljudskim resursima- motivacije zaposlenih na performanse organizacije ... 117
5.4.8. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi- mogućnosti na performanse organizacije ... 119
5.4.9. Rezultati ispitivanja povezanosti praksi upravljanja ljudskim resursima sa ishodom praksi- dobrobiti zaposlenih ... 120
5.4.10. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi upravljanja ljudskim resursima- dobrobiti zaposlenih na organizacione performanse ... 121
5.4.11. Rezultati ispitivanja povezanosti strategijskog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima sa ishodima praksi - kreativnost zaposlenih ... 123
5.4.12. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi upravljanja ljudskim resursima- kreativnosti na organizacione performanse ... 124
5.4.13. Rezultati ispitivanja efekata praksi upravljanja ljudskim resursima na organizacione performanse ... 125
5.4.14. Testiranje odnosa praksi upravljanja ljudskim resursima i organizacionih performansi kada se kontroliše uticaj potencijalnih moderatorskih varijabli ... 127
5.5. Diskusija rezultata istraživanja ... 130
5.6. Teorijske implikacije istraživanja ... 144
5.7. Implikacije istraživanja na praksu ... 146
5.8. Ograničenja istraživanja ... 148
5.9. Pravci budućih istraživanja ... 150
6. ZAKLJUČAK ... 152
LITERATURA ... 154
Biografija autora ... 173

Prilog - Vodič za intervju u okviru kvalitativne studije 175
IZJAVA O AUTORSTVU 177
IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKOG RADA 178
IZJAVA O KORIŠĆENJU 179

Rezime

Cilj disertacije je ispitivanje veza i efekata integrisanog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na ishode u vidu znanja, veština i sposobnosti zaposlenih, motivacije, mogućnosti, dobrobiti, kreativnosti i organizacionih performansi u kontekstu organizacija u Srbiji. Istraživanje je zasnovano na modelu sposobnosti, motivacija i mogućnosti i integriše teoriju koja se zasniva na resursima, teoriju stejkholdera, teoriju kreativnosti i koncept održivog upravljanja ljudskim resursima. Empirijski deo sproveden je kombinovanjem kvalitativne (polustrukturisani intervjui obrađeni Gioia metodologijom) i kvantitativne metodologije (anketa na uzorku od 132 organizacije), uz primenu kanoničke korelacione i multiple regresione analize.

Rezultati pokazuju da integrisan sistem praksi upravljanja ljudskim resursima pozitivno utiče na razvoj sposobnosti, motivacije i mogućnosti zaposlenih, kao i dobrobiti i kreativnosti. Utvrđeno je da ishodi praksi upravljanja ljudskim resursima imaju pozitivan efekat na organizacione performanse kada se one mere percepcijom profita, dok veza sa objektivnim finansijskim pokazateljem EBITDA nije potvrđena. Pojedinačne prakse, kada se primenjuju izolovano, mogu dati pozitivne efekte, ali manjeg dometa u odnosu na sinergetski efekat integrisanog sistema.

Zaključak rada potvrđuje da je integrisani pristup praksama upravljanja ljudskim resursima ključan za ostvarivanje održive konkurentske prednosti i unapređenje kvaliteta radnog života. Praktične implikacije naglašavaju potrebu za holističkim dizajnom praksi, prilagođavanjem industrijskom kontekstu i dugoročnim fokusom na razvoj ljudskog kapitala.

Ključne reči: upravljanje ljudskim resursima, model sposobnost, motivacija, mogućnosti, strategijski sistem praksi, dobrobit zaposlenih, kreativnost, organizacione performanse, Srbija, teorija zasnovana na resursima, teorija stejkholdera, održivo upravljanje ljudskim resursima, Gioia metodologija, sinergijski efekti.

Abstract

The primary aim of this dissertation is to examine the relationships and effects of an integrated human resource management (HRM) system on employee outcomes—namely knowledge, skills, and abilities (KSA), motivation, opportunities, well-being, creativity—and on organizational performance in the context of organizations in Serbia. The research is grounded in the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) model and integrates the Resource-Based View (RBV), Stakeholder Theory, Creativity Theory, and the concept of Sustainable HRM. The empirical design combines a qualitative phase—semi-structured interviews analyzed using the Gioia methodology—with a quantitative survey conducted on a sample of 132 organizations. Canonical correlation analysis and multiple regression analysis were applied.

The findings indicate that an integrated HRM system positively influences the development of employees' abilities, motivation, and opportunities, as well as well-being and creativity. Outcomes of HR practices were found to have a positive effect on perceived profitability, whereas no significant relationship was established with the objective financial indicator EBITDA. While certain individual practices, when implemented in isolation, can yield positive effects, their scope and impact remain considerably weaker compared to the synergistic outcomes of a coherent system of practices.

The study concludes that a holistic and integrated approach to HRM practices is essential for achieving sustainable competitive advantage and improving quality of work life. Practical implications highlight the necessity of designing mutually reinforcing HRM practices, tailoring them to the specific industrial context, and maintaining a long-term focus on human capital development.

Keywords: human resource management, AMO model, strategic HRM system, employee well-being, creativity, organizational performance, Serbia, resource-based view, stakeholder theory, sustainable HRM, Gioia methodology, synergistic effects.

Spisak tabela

Tabela 1: Struktura podataka o praksama ULJR u organizacijama u Srbiji 60
Tabela 2: Struktura uzorka kvantitativne studije po sektorima 71
Tabela 3: Struktura uzorka kvantitativne studije po veličini organizacije 71
Tabela 4: Struktura uzorka kvantitativne studije po polu ispitanika 72
Tabela 5: Struktura uzorka kvantitativne studije po stepenu obrazovanja 72
Tabela 6: Struktura uzorka kvantitativne studije po vrsti poslova ispitanika 72
Tabela 7: Skala visoko efikasnih radnih sistema (eng. High Performing Work Systems scale) 75
Tabela 8: Skala percepcije usklađenosti osobe sa poslom (eng. Perceived Person-Job Fit Scale) 77
Tabela 9: Pregled stavki skale za merenje organizacione klime, subskala za merenje obuke (Organiza-tional climate measure scale, subscale for training measure) 78
Tabela 10: Pregled stavki Kolarelijeve skale namera da se napusti organizacija (eng. Intention to quit scale) 79
Tabela 11: Pregled stavki Mekkenzijeve skala za organizaciono građansko ponašanje (eng. Organizational citizenship behavior scale OCBS) 80
Tabela 12: Pregled stavki Utrehtske skale angažovanosti na radu (eng. Utreht Work Engagement Scale, UWES) 81
Tabela 13: Pregled stavki Skale za merenje organizacione klime, subskala za merenje autonomije (Organizational climate measure scale, subscale for authonomy measure) 82
Tabela 14: Pregled stavki Skale za merenje organizacione klime, subskala za merenje blagostanja (Organizational climate measure scale, subscale for welfare measure) 82
Tabela 15:Pregled stavki Dinerove skala za zadovoljstvo životom (eng. Satisfaction With Life Scale SWLS) 83
Tabela 16: Pregled stavki Oldhamove i Kumingsove skale kreativnih performansi (eng. Creative performance scale) 83
Tabela 17: Pregled stavki Skale za merenje organizacione klime, subskala za merenje fleksibilnosti i inovativnosti (Organizational climate measure scale, subscale for flexibility and innovation measure) 84
Tabela 18: Pouzdanost skala korišćenih u istraživanju 87
Tabela 19: Deskriptivni statistički pokazatelji ULJR praksi, ULJR performansi i organizacionih performansi 88
Tabela 20: Korelacija između mernih skala 90
Tabela 21: Dobijeni faktori sa procentima objašnjene varijanse za 7 praksi 91
Tabela 22: Matrica strukture izdvojenih faktora praksi ULJR nakon varimax rotacije za 7 praksi 92
Tabela 23: Dobijeni faktori sa procentima objašnjene varijanse za 5 praksi 97
Tabela 24: Matrica strukture izdvojenih faktora ULJR praksi nakon varimax rotacije za 5 praksi 97
Tabela 25: Faktorska analiza znanja, veština, sposobnosti 102
Tabela 26: Varimax rotacija znanja, veštine, sposobnosti 102
Tabela 27: Faktorska analiza mogućnosti 103
Tabela 28: Matrica faktora mogućnosti 103
Tabela 29: Faktorska analiza motivacija namera da se napusti organizacija i angažovanost 104

Tabela 30: Varimax rotacija motivacija namera da se napusti organizacija i angažovanost 104
Tabela 31: Faktorska analiza organizaciono građansko ponašanje 105
Tabela 32: Varimax rotacija organizaciono građansko ponašanje 105
Tabela 33: Faktorska analiza dobrobit 106
Tabela 34: Varimax rotacija dobrobiti 107
Tabela 35: Faktorska analiza - Kreativne performanse 107
Tabela 36: Varimax rotacija kreativne performanse 108
Tabela 37: Faktorska analiza - Inovativnost i fleksibilnost 108
Tabela 38: Varimax rotacija fleksibilnost i inovativnost 108
Tabela 39: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi ULJR 110
Tabela 40: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije znanje, veštine sposobnosti 111
Tabela 41: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi ULJR 112
Tabela 42: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije motivacija 113
Tabela 43: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju mogućnosti na osnovu praksi ULJR 115
Tabela 44: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- proce-na profita na osnovu znanja, veština i sposobnosti 116
Tabela 45: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - EBITDA na osnovu znanja, veština i sposobnosti 116
Tabela 46: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- proce-na profita na osnovu motivacije 117
Tabela 47: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- E-BITDA na osnovu motivacije 118
Tabela 48: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- proce-na profita na osnovu mogućnosti 119
Tabela 49: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - EBITDA na osnovu mogućnosti 120
Tabela 50: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi upravljanja ljudskim resursima 120
Tabela 51: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije dobrobiti 121
Tabela 52: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - procena profita na osnovu dobrobiti 122
Tabela 53: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - EBITDA na osnovu dobrobiti 122
Tabela 54: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi ULJR 123
Tabela 55: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije kreativnosti 124
Tabela 56: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - procena profita na osnovu kreativnosti 125
Tabela 57: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - EBITDA na osnovu kreativnosti 125
Tabela 58: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - procena profita na osnovu praksi ULJR 126
Tabela 59: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - EBITDA na osnovu praksi ULJR 126
Tabela 60: Značajnost dva hijerarhijska modela predikcije organizacionih performansi- EBITDA na osnovu kontrolnih karakteristika i ULJR praksi 128

Tabela 61: Značajnost regresionih koeficijenata u dva modela predikcije organizacionih performansi - EBITDA na osnovu kontrolnih karakteristika i ULJR praksi..... 128
Tabela 62: Značajnost dva hijerarhijska modela predikcije organizacionih performansi-EBITDA na osnovu kontrolnih karakteristika i ULJR praksi 129

Spisak slika

Slika 1: Model uticaja sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na ishode praksi upravljanja ljudskim resursima i organizacione performanse 68
Slika 2: Struktura uzorka kvantitativne studije po sektorima..... 71
Slika 3: Struktura uzorka kvantitativne studije po polu ispitanika..... 72
Slika 4: Struktura uzorka po stepenu obrazovanja ispitanika..... 72
Slika 5: Struktura uzorka kvantitativne studije po vrsti poslova ispitanika 73

Spisak grafikona

Grafikon 1:Skater Dijagram praksi ULJR za 7 praksi..... 92
Grafikon 2: Skater Dijagram ULJR praksi za 5 praksi..... 97
Grafikon 3: Skater Dijagram znanja, veština i sposobnosti..... 102
Grafikon 4: Skater Dijagram mogućnosti..... 103
Grafikon 5: Skater Dijagram motivacija je: namera da se napusti organizacija i angažovanost 104
Grafikon 6: Skater Dijagram motivacije organizaciono građansko ponašanje 105
Grafikon 7: Skater Dijagram dobrobit..... 106
Grafikon 8: Skater Dijagram kreativnih performansi..... 107
Grafikon 9: Skater Dijagram inovativnosti i fleksibilnosti 108

1. UVOD

1.1. Potreba za istraživanjem

Uprkos sve većem broju teorijskih i empirijskih radova koji se bave uticajem upravljanja ljudskim resursima (ULJR) na organizacione performanse, broj studija koje sistematski i dubinski ispituju ovu povezanost i dalje je relativno ograničen, posebno kada je reč o posttranzicionim ekonomijama. Postojeće studije pružaju značajnu osnovu, ali ovaj rad ih proširuje uvodeći dimenzije dobrobiti i kreativnosti zaposlenih kao strateških ishoda ULJR, što do sada nije bilo česta praksa u literaturi. Na taj način, istraživanje popunjava uočeni jaz u teorijskim i empirijskim analizama, naglašavajući potrebu da se u proceni efekata sistema ULJR obuhvate i šire dimenzije održivosti i inovativnosti organizacija. Još od sredine 1990-ih godina, kada su objavljene seminalne studije u oblasti upravljanja ljudskim resursima (npr. Becker & Gerhart, 1996; Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995;), u akademskoj zajednici prisutno je uverenje da proučavanje sistema ULJR može značajno doprineti razumevanju njihove uloge u generisanju i održavanju konkurentske prednosti organizacija. Uprkos značajnom napretku teorijskih i empirijskih istraživanja, složenost efekata praksi ULJR na organizacione performanse i dalje ostavlja niz fundamentalnih pitanja otvorenim i predmetom daljih naučnih rasprava. Iz tog razloga, istraživanja uticaja sistema ULJR na organizacione performanse imaju višestruku vrednost, ne samo u domenu akademskog doprinosa, već i u praktičnom smislu, jer omogućavaju menadžerima za upravljanje ljudskim resursima dublje razumevanje strateškog značaja integrisanih sistema praksi ULJR. Time se afirmiše njihova uloga ne samo u povećanju operativne efikasnosti, već i u generisanju dodatne vrednosti za organizacije kroz unapređenje performansi na višestrukim nivoima.

U savremenoj teorijskoj literaturi sve je izraženije uverenje da strateški oblikovane politike i prakse u oblasti ULJR mogu igrati ključnu ulogu u unapređenju organizacionih performansi (Bos-Nehles et al., 2023; Ren & Jackson, 2020; Boon et al., 2019; Boxall & Purcell, 2016; Jiang et al., 2012; Wright, Dunford & Snell, 2001; Becker & Huselid, 1998). Poseban akcenat stavlja se na sisteme praksi ULJR, koji zahvaljujući međusobnoj komplementarnosti i sinergijskim efektima - predstavljaju značajan izvor održive konkurentske prednosti (Chadwick, 2010). Još sredinom 1990-ih, Huselid (1995) je ukazao na to da su tadašnja empirijska istraživanja bila ograničena, budući da su se većinom fokusirala na pojedinačne prakse, zanemarujući njihove sistemske efekte. Upravo ta opservacija otvorila je prostor za intenzivniji razvoj istraživanja usmerenih ka razumevanju ukupnih efekata integrisanih sistema praksi ULJR na organizacione performanse. Ta potreba i danas ostaje aktuelna, posebno u kontekstu kompleksnih i dinamičnih uslova savremenog poslovanja.

Rana istraživanja sugerišu da promene u sistemima ULJR mogu generisati značajne ekonomske efekte za organizacije - poput povećanja tržišne vrednosti preduzeća u rasponu od 15.000 do 45.000 dolara po zaposlenom (Davidson et al., 1996; Huselid & Becker, 1996, 1995) - kao i da određeni sistemi ULJR mogu doprineti povećanju verovatnoće opstanka novih firmi za čak 22% (Welbourne & Andrews, 1996). Ovi nalazi doprinose potvrdi teze da pažljivo oblikovani i međusobno usklađeni sistemi praksi ULJR doprinose ukupnim organizacionim performansama. Dodatno, brojna istraživanja ističu uticaj sistema ULJR na posredne ishode - kao što su sposobnosti, motivacija i mogućnosti

zaposlenih - koji se kroz model sposobnosti motivacija mogućnosti, skraćeno SMM (eng: Ability, Motivation, Opportunity- AMO), identifikuju kao ključni mehanizmi delovanja sistema ULJR na organizacione performanse (Appelbaum et al., 2000; Huselid & Becker, 1995). Dakle, istraživanja pokazuju da efekti sistema praksi ULJR utiču na performanse organizacije i kroz posredne mehanizme kao što su motivacija, angažovanost, osnaživanje i zadržavanje zaposlenih (Paauwe & Boselie, 2021; Jiang, Hu, Liu & Lepak, 2012).

Uprkos značajnom napretku u razumevanju strateškog upravljanja ljudskim resursima (SULJR), i dalje je relevantno i važno ispitivanje načina na koji sistemi praksi ULJR doprinose organizacionim performansama. Ograničenje u praksi i istraživanjima jeste izostanak univerzalno primenjivog sistema „najboljih praksi". Umesto toga, sve je više dokaza da se strateška vrednost funkcije ULJR ne ogleda u implementaciji izolovanih, funkcionalno efikasnih praksi, već u njihovoj međusobnoj integraciji u koherentan sistem koji je kontekstualno prilagođen, rešava konkretne poslovne izazove i podržava dugoročnu konkurentsku prednost (Chadwick, 2010). I pored sve bogatijeg korpusa empirijskih nalaza, još uvek ne postoji konsenzus o tome kako optimalno konfigurisati sisteme praksi ULJR.

Istovremeno, menja se i sama priroda rada i uspeha. Sve više istraživanja i praktičnih inicijativa ukazuje na to da organizacije koje uspešno integrišu socijalne, emocionalne i razvojne aspekte zaposlenih beleže ne samo veće zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih, već i viši nivo inovativnosti i organizacione agilnosti (Lee et al., 2019; Cameron et al., 2011). Prakse ULJR koje doprinose dobrobiti zaposlenih mogu istovremeno poboljšati organizacione performanse (Van de Voorde et al., 2012). Jackson i Ren (2020) ističu važnost institucionalne uloge sistema ULJR u promovisanju održivosti kroz integraciju ekonomskih, socijalnih i ekoloških ciljeva. U tom svetlu, pitanje više nije samo kako prakse ULJR utiču na organizacione performanse, već i kako oblikovati organizacione kapacitete za dugoročnu prilagodljivost i rast.

U skladu s tim promenama, sve je izraženiji poziv da se dominantne teorijske paradigme u oblasti ULJR - pre svega pristup koji se zasniva na resursima (eng. Resource Based View; Barney, 1991) - dopune i prošire u pravcu teorije stejkholdera (Freeman, 1984), koja u središte ne stavlja primarno interese vlasnika kapitala, već i dobrobit zaposlenih i njihov kreativni potencijal kao ključne resurse organizacije. Dok pristup koji se zasniva na resursima polazi od pretpostavke da su ljudski resursi strateški značajni ukoliko ispunjavaju kriterijume vrednosti, retkosti, neimitabilnosti i organizovanosti (Barney, 1991), sve više autora ističe potrebu za uključivanjem etičkih i razvojnih dimenzija u ocenu njihove strateške relevantnosti (Kaufman, 2015; Paauwe, 2004). U tom kontekstu, dobrobit zaposlenih se sve više posmatra kao mehanizam koji može posredovati između sistema praksi ULJR i organizacionih performansi**,** obezbeđujući održivost i otpornost u sve kompleksnijem poslovnom okruženju (Guest, 2017; Van De Voorde et al., 2012).

Pored toga, savremeni organizacioni konteksti, obeleženi brzim tehnološkim promenama, hibridnim radnim okruženjima i zahtevima za inovacijama, naglašavaju potrebu za istraživanjem kreativnosti zaposlenih kao strateškog ishoda sistema praksi ULJR. Iako se kreativnost tradicionalno vezivala za pojedinačne karakteristike zaposlenih, teorijski modeli - uključujući Amabilinu teoriju komponentne kreativnosti (Amabile, 1996) - ukazuju da su upravo radni kontekst, psihološka sigurnost i podržavajuće prakse ULJR ključni za njeno ispoljavanje. Primenom SMM modela, može se pretpostaviti da

integrisani sistemi praksi koji razvijaju sposobnosti, motivišu i omogućavaju zaposlenima da doprinesu svojim idejama, doprinose njihovoj kreativnoj angažovanosti, a posredno i inovativnosti same organizacije.

Stoga se predmetno istraživanje pozicionira kao doprinos aktuelnim teorijskim i empirijskim nastojanjima da se uloga praksi ULJR sagleda u širem strateškom, razvojnom i etičkom okviru**,** kroz ispitivanje njihovih efekata na sposobnosti, motivaciju, mogućnosti, dobrobit i kreativnost zaposlenih, ali i na šire dimenzije organizacione uspešnosti. Time se otvara prostor za premošćavanje jaza između tradicionalne logike performansi i savremenih zahteva za održivim, humanim i inovativnim organizacijama, naročito u kontekstu tržišta u razvoju kao što je Srbija.

Savremeni teorijski pristupi u ULJR naglašavaju potrebu za sistemskim sagledavanjem ULJR kao skupa međusobno povezanih praksi koje, kada su usklađene sa organizacionom strategijom, mogu proizvesti sinergijske efekte (Chadwick, 2010). Modeli kao što su SMM (Appelbaum et al., 2000) i konfiguracioni pristup (Chadwick, 2010) pružaju konceptualni okvir za razumevanje kako sistemi ULJR doprinose stvaranju konkurentske prednosti. U skladu sa tim, istraživačka pažnja se sve više usmerava ka analizi odnosa između sistema praksi ULJR, ponašanja i stavova zaposlenih i krajnjih organizacionih performansi (Obeng et al., 2021).

Dodatno, organizacije danas posluju u vremenu značajnih ekonomskih, društvenih i tehnoloških transformacija, kako na globalnom tako i na nacionalnom nivou. Pitanje- kako organizacije mogu da očuvaju konkurentnost, stabilnost i održivost u uslovima sve veće neizvesnosti je značajno pitanje. Svetska privreda suočava se sa brojnim disrupcijama - od ubrzanog razvoja veštačke inteligencije, automatizacije i digitalne transformacije, do kriza izazvanih geopolitičkim tenzijama, klimatskim promenama i poremećajima u lancima snabdevanja (World Economic Forum, 2023). Paralelno sa tim, tržište rada prolazi kroz suštinske promene: rastu očekivanja zaposlenih, redefinišu se radne vrednosti, dok potreba za razvojem kompleksnih i kreativnih veština postaje sve izraženija (OECD, 2020). U kontekstu Republike Srbije, ovi globalni izazovi dodatno se komplikuju prisustvom specifičnih strukturnih slabosti - poput demografskog opadanja, odliva visokoobrazovane radne snage, niske institucionalne efikasnosti i neusklađenosti između obrazovnog sistema i potreba tržišta rada (World Bank, 2022). Uprkos pozitivnim makroekonomskim pokazateljima poslednjih godina, kao što su stabilan rast BDP-a i povećanje direktnih stranih investicija, konkurentnost domaćih organizacija ostaje ograničena, između ostalog, i zbog nedovoljno razvijenih sistema ULJR. U takvom okruženju, jedno od ključnih strateških pitanja za većinu organizacija postaje: kako dizajnirati i implementirati sisteme ULJR koji će osigurati razvoj potencijala zaposlenih, podstaći njihovu motivaciju i angažovanost, i time doprineti ostvarivanju organizacionih ciljeva?

U svetlu prethodno izloženih globalnih i domaćih tendencija, neophodno je dublje razumeti kako prakse ULJR funkcionišu u konkretnom kontekstu Republike Srbije. Iako se postojeće empirijske studije uglavnom fokusiraju na razvijene ekonomije, relativno je mali broj sličnih istraživanja sproveden u postsocijalističkim zemljama u tranziciji, a naročito u privrednim subjektima Srbije. Ova praznina u literaturi ukazuje na potrebu da se istraži kako integrisani sistemi ULJR mogu doprineti razvoju sposobnosti, motivacije, mogućnosti, dobrobiti i kreativnosti, kao i organizacionim performansama u domaćem kontekstu, uzimajući u obzir i specifične izazove koje organizacije u Srbiji prepoznaju u

svakodnevnom poslovanju. Dakle, važno je ispitati sisteme praksi ULJR i njihove efekte i u specifičnom institucionalno-kulturnom i ekonomskom kontekstu Srbije, koji se u velikoj meri razlikuje od zapadnih tržišta na kojima je većina dosadašnjih istraživanja sprovedena. Ova studija daje doprinos toj potrebi kroz eksplorativni, kombinovani pristup - kvalitativnu i kvantitativnu analizu efekata praksi ULJR u organizacijama u Srbiji - kako bi se ispitalo na koji način te prakse utiču na sposobnosti, motivaciju, mogućnosti, dobrobit, kreativnost zaposlenih i ukupne organizacione performanse. Dakle, u kontekstu Srbije kao tržišta koje se nalazi u fazi institucionalnog i ekonomskog razvoja, a koje istovremeno pokazuje značajan interes za unapređenje funkcije ULJR, postoji potreba za sveobuhvatnim ispitivanjem sistema praksi ULJR i njihovih efekata.

Kako bi odgovorila na identifikovane praznine u postojećoj literaturi i doprinela razvoju oblasti SULJR, ova disertacija predlaže obogaćen teorijski okvir zasnovan na četiri međusobno povezana pravca. Prvo, primenjuje se konfiguracioni pristup koji prevazilazi analizu izolovanih praksi ULJR i fokusira se na identifikovanje specifičnih kombinacija praksi koje, zahvaljujući sinergijskim efektima, generišu optimalne ishode kako za zaposlene, tako i za organizaciju. Drugo, teorijski okvir se razvija uz kontekstualizaciju, imajući u vidu osobenosti društveno-ekonomskog okruženja Srbije kao posttranzicionog tržišta. Time se prevazilazi univerzalistički pristup i omogućava teorijska adaptacija modela SULJR realnim izazovima domaćih organizacija. U metodološkom smislu, istraživanje integriše eksplorativnu kvalitativnu fazu - koja mapira menadžerske uvide i omogućava konstruktnu validaciju - sa kvantitativnim testiranjem hipoteza na uzorku organizacija u Srbiji. Ova kombinacija obezbeđuje metodološku dubinu i širinu, kao i validno povezivanje teorije i prakse. Konačno, disertacija obogaćuje dominantne teorijske modele u oblasti SULJR - kao što su pristup koji se zasniva na resursima (Barney, 1991) i SMM model (Appelbaum et al., 2000) - uključivanjem razvojno orijentisanih pokazatelja kao što su dobrobit i kreativnost zaposlenih. Time se istraživanje oslanja i na perspektivu teorije stejkholdera (Freeman, 1984), naglašavajući važnost kvaliteta radnog iskustva zaposlenih, a ne isključivo njihove instrumentalne vrednosti za postizanje organizacionih ciljeva. Na taj način, disertacija doprinosi validaciji teorijskih modela koji bolje osvetljavaju mehanizme kroz koje sistemi praksi ULJR doprinose održivosti, inovativnosti i etičkoj utemeljenosti organizacionog razvoja.

Rezultati ovog istraživanja imaju značajnu praktičnu primenu za unapređenje strategije ULJR u organizacijama koje posluju u Srbiji. Prvenstveno, oni omogućavaju dizajniranje koherentnih i sistemski usklađenih praksi, za razliku od fragmentisanih i reaktivnih intervencija koje su često prisutne u praksi. Takođe, identifikovane su konfiguracije praksi koje sinergijski maksimizuju efekte na sposobnosti, motivaciju i mogućnosti zaposlenih, pri čemu se fokus istraživanja širi i na kreativnost kao strateški ishod, te dobrobit zaposlenih kao ključan element organizacione održivosti i otpornosti. Osim toga, nalazima se pruža osnova za empirijsko legitimisanje strateške vrednosti funkcije upravljanja ljudskim resursima pred višim menadžmentom, kroz jasne uvide u njen uticaj na karakteristike i ponašanja zaposlenih, kao i doprinos ljudskog kapitala ostvarivanju organizacionih performansi.

Na međunarodnom nivou, ova disertacija donosi nekoliko ključnih doprinosa literaturi. Prvo, ona potvrđuje i proširuje postojeće teorijske modele time što pokazuje da efekti integrisanih sistema praksi ULJR prevazilaze tradicionalne ishode i uključuju kreativnost i dobrobit zaposlenih - dimenzije koje su postale neizostavne u savremenim diskusijama o održivom ULJR. Posebno nakon iskustva pandemije COVID-19, koja je

ubrzala digitalizaciju i promenila obrasce rada, uloga dobrobiti i balansa između poslovnog i privatnog života dobila je na značaju, dok nove generacije zaposlenih sve više očekuju od organizacija da obezbede inkluzivno, podržavajuće i fleksibilno radno okruženje. Drugo, istraživanje doprinosi literaturi kroz specifičan tip organizacija i institucionalni kontekst: testiran je model na uzorku od 132 organizacije u Srbiji, zemlji koja se nalazi u procesu posttranzicione institucionalne transformacije, što omogućava bolje razumevanje kako sistemi ULJR funkcionišu u uslovima ograničenih resursa i visokih strukturnih izazova. Treće, metodološki doprinos ogleda se u korišćenju kombinovanog pristupa - kvalitativne pilot-studije (Gioia metodologija) i kvantitativne analize (kanonička korelacija i multipla regresija) - čime se obezbeđuje pouzdanija i dublja validacija teorijskih pretpostavki. Sve zajedno, ovi elementi pozicioniraju istraživanje kao relevantno ne samo za Srbiju već i za međunarodni okvir, jer otvara prostor za poređenja između razvijenih i posttranzicionih ekonomija i pruža osnovu za dalji razvoj univerzalnih teorijskih modela.

U tom smislu, teza ovog istraživanja može se izraziti ovako: integrisani sistemi praksi upravljanja ljudskim resursima, kada su koherentno implementirani i prilagođeni kontekstu, istovremeno unapređuju sposobnosti, motivaciju i mogućnosti zaposlenih, jačaju njihovu dobrobit i kreativnost i time doprinose održivoj konkurentskoj prednosti organizacija.

1.2. Predmet i cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja je da ispita veze integrisanog sistema praksi ULJR sa karakteristikama i ponašanjima zaposlenih, kao i efekte na organizacione performanse u kontekstu organizacija u Srbiji. Ispitivanje uticaja praksi ULJR na ishode praksi ULJR i organizacione performanse je jedan od dugoročnih ciljeva istraživanja u oblasti SULJR. Veliki broj empirijskih studija je pokazao da postoje značajni efekti praksi ULJR na organizacione performanse, međutim mehanizam putem kog prakse ULJR ostvaruju efekte na organizacione performanse je nedovoljno razjašnjen, naročito u kontekstu organizacija u Srbiji. Istraživanja SULJR su fokusirana na sistemski pristup, te naglašavaju uticaj grupe praksi ULJR na performanse zaposlenih i organizacija umesto fokusiranja na uticaj pojedinačnih praksi (Appelbaum et al., 2000). Model SMM u upravljanju ljudskim resursima je jedan od modela koje istraživači koriste u kontekstu objašnjavanja uticaja grupa praksi ULJR na organizacione performanse (Boxall & Purcell, 2011; Gerhart, 2007; Batt, 2002; Appelbaum et al., 2000). Na osnovu rada Dyer-a i Reeves-a (1995) organizacione performanse se u ovom radu posmatraju kao konstrukt koji uključuje ishode praksi ULJR i organizacione performanse. Pod ishodima praksi ULJR podrazumevaju se one koje su u direktnoj vezi sa sistemom ULJR u organizaciji, poput veština i sposobnosti zaposlenih, kao i stavova i ponašanja zaposlenih. Organizacione performanse su one koje proizilaze iz organizacionih operacija i predstavljaju ispunjavanje ekonomskih ciljeva organizacija (Dyer & Reeves, 1995). U literaturi postoji dosledna saglasnost da ishodi praksi ULJR predstavljaju kritičnu putanju od sistema praksi ULJR do organizacionih performansi, ali su potrebni dodatni uvidi u to kako sistem praksi ULJR može da pomogne organizacijama da postignu visoke performanse (Takeuchi et al., 2007).

U tom svetlu, predmet ovog istraživanja jeste ispitivanje veza i efekata strategijskog sistema praksi ULJR na organizacione performanse, pri čemu se performanse operacionalizuju dvoslojno: kroz ishode praksi ULJR - znanja, veštine, sposobnost,

motivaciju, mogućnosti zaposlenih, njihovu dobrobit i kreativnost, kao i kroz krajnje organizacione performanse, merene subjektivnim i objektivnim finansijskim indikatorima (Dyer i Reeves, 1995). Cilj ove studije je da, analizom empirijskih podataka iz organizacija koje posluju u Srbiji, pruži odgovore na pitanje: da li i u kojoj meri sinergijski usklađeni sistemi praksi ULJR doprinose organizacionim performansama u kontekstu tržišta koje je u procesu institucionalne transformacije i suočeno sa ubrzanim promenama u svetu rada.

Dodatno, u savremenim uslovima, gde ostvarivanje ekonomskih ciljeva više nije dovoljan pokazatelj uspeha, sve veći značaj dobijaju koncepti kao što su dobrobit zaposlenih i održivo upravljanje ljudskim resursima, koji ukazuju na potrebu da se funkcija ULJR posmatra i kao strateški i razvojni pokretač održivosti i otpornosti organizacije (Ren & Jackson, 2020; Van de Voorde at al., 2012). Istraživanja pokazuju da organizacije koje integrišu emocionalne, socijalne i razvojne aspekte zaposlenih beleže viši nivo inovativnosti, prilagodljivosti i dugoročne konkurentnosti (Lee et al., 2019; Cameron et al., 2011).

U tom kontekstu, ovo istraživanje ima za cilj da doprinese razumevanju strategijskog potencijala ULJR u organizacijama u Srbiji, ispitujući kako koherentno dizajnirani sistemi praksi ULJR mogu doprineti ekonomskim rezultatima i održivom razvoju ljudskog kapitala.

U savremenom radnom okruženju koje se neprekidno menja, uz brze transformacije procesa i zahteva, organizacijama su sve potrebniji konkurentni i autonomni zaposleni koji mogu da se nose sa izazovima na kreativan način. Ovakva dinamika podstiče organizacije da razvijaju fleksibilniji pristup upravljanju ljudskim resursima (Villajos et al., 2019). Istovremeno, u skladu sa težnjom ka održivom poslovanju, otvara se prostor za pristup u ULJR u kojem ostvarivanje zadataka više nije jedini cilj, već se vrednuju i širi razvojni ishodi (Tissen et al., 2010). Savremena istraživanja sve više ukazuju na značaj praćenja dodatnih pokazatelja koji doprinose održivom razvoju zaposlenih i organizacija, poput dobrobiti zaposlenih i njihovih kreativnih performansi (Lee et al., 2019).

Uprkos tome, dosadašnji radovi u oblasti SULJR uglavnom su se fokusirali na efekte praksi ULJR na organizacione performanse, dok su uticaji na dobrobit i kreativnost zaposlenih ostajali u drugom planu (Villajos et al., 2019). Istraživači prepoznaju da je briga o dobrobiti zaposlenih važna ne samo sa etičkog, već i sa aspekta performansi, jer nalazi pokazuju da dobrobit može pozitivno uticati na performanse (Kuvaas, 2019). Brojni autori ističu potrebu za dubljim istraživanjem odnosa između praksi ULJR i dobrobiti zaposlenih (Guest, 2002). Prakse ULJR mogu doprineti dobrobiti zaposlenih kreiranjem radnog okruženja u kojem postoji poverenje, osnaživanje, kao i mogućnosti za lični i profesionalni razvoj (Lee et al., 2019). Prethodna istraživanja su utvrdila pozitivnu povezanost između praksi ULJR i dobrobiti (Van de Voorde et al., 2012). Povećava se i očekivanje da prakse ULJR budu održive na duži rok i da kroz sinergiju između proaktivnog ponašanja zaposlenih, njihove dobrobiti i učinka, doprinose organizacionim performansama (Manzoor, 2019).

Pored toga, kreativne performanse zaposlenih sve se više prepoznaju kao temeljni element održivosti savremenih organizacija. U uslovima izražene nestabilnosti i nepredvidivosti tržišnog okruženja, organizacije su primorane da sistematski razvijaju i osnažuju kreativni potencijal svojih zaposlenih kako bi podstakle proaktivno

unapređivanje radnih procesa (Martinaityte et al., 2019). Kreativnost zaposlenih postaje nezaobilazna komponenta organizacionog rasta (Mumford et al., 2012), ali i preduslov za dugoročni opstanak i konkurentsku održivost (Bratnicka, 2015). Organizacije koje aktivno neguju i stimulišu kreativnost kao stratešku vrednost mogu opstati u okruženju koje se ubrzano menja (Martinaityte et al., 2019). U literaturi se kreativne performanse najčešće definišu kao sposobnost generisanja novih i korisnih ideja (Amabile, 1988), što je ključno za inovacioni kapacitet i tržišnu relevantnost organizacija u savremenim uslovima poslovanja (Hou et al., 2017).

Prakse ULJR mogu igrati značajnu ulogu u podsticanju kreativnih performansi, posebno kroz mehanizme koji povećavaju unutrašnju motivaciju zaposlenih i njihovu spremnost na dobrovoljan angažman koji prevazilazi osnovne radne zadatke (Branzei & Vertinsky, 2006). Kada zaposleni percipiraju prakse ULJR kao istinsko ulaganje organizacije u njihov profesionalni razvoj i dobrobit, oni su skloniji da primenjuju svoje znanje i veštine u stvaralačkim i inovativnim aktivnostima (Gupta, 2014). Ipak, uprkos značaju ove teme, veza između sistema praksi ULJR i kreativnih performansi još uvek nije dovoljno istražena u relevantnoj akademskoj literaturi (Gupta, 2014). Zbog toga je od suštinskog značaja da se u daljim istraživanjima sistematski obuhvati odnos između praksi ULJR i njihovih kreativnih kapaciteta (Villajos et al., 2019).

Budući da ovaj rad ima za cilj da doprinese istraživanju odnosa između strategijskog sistema praksi ULJR i organizacionih performansi, a naročito u kontekstu organizacija u Srbiji, osnovno istraživačko pitanje može se definisati na sledeći način: *Da li integrisani sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivne veze i efekte na organizacione performanse, i to tako što ostvaruje pozitivne veze i efekte na ishode praksi ULJR: znanje, veštine i sposobnosti, motivaciju i mogućnosti, kao i na dobrobit zaposlenih i kreativnost, i na finansijske performanse?* U ovom kontekstu mogućnosti predstavljaju prilike da zaposleni koriste svoje veštine i motivaciju za postizanje organizacionih ciljeva. Ovo pitanje je posebno važno jer istraživanja dosledno pružaju dokaze koji sugerišu da integracija istraživanja strategijskog ljudskog kapitala i strategijskog upravljanja ljudskim resursima može dati kompletniju sliku o tome kako funkcija ULJR doprinosi organizacionim performansama. Studije ukazuju na to da strategijska funkcija ULJR može pozitivno uticati na ljudski kapital i na performanse organizacija (Jo et al., 2023). Značajno pitanje koje se ponavlja u literaturi o ULJR je pitanje vrednosti koju ljudski kapital donosi, odnosno pitanje: da li razlika u performansama zaposlenih znači razliku u rezultatima koje organizacije postižu? Studije ukazuju na to da strategijska funkcija ULJR može pozitivno uticati na ljudski kapital i na performanse organizacija (Jo et al., 2023). U skladu sa relacijskim pristupom, Jo et al., (2023) ističu da strateška vrednost funkcije ULJR ne proističe samo iz tehničke implementacije praksi, već iz kvaliteta odnosa koje funkcija ULJR gradi sa ključnim interesnim stranama unutar organizacije. Ovakav pristup naglašava važnost sposobnosti funkcije ULJR za ko-kreaciju strateških ishoda kroz međufunkcionalnu saradnju, čime se dodatno potvrđuje značaj konfiguracionog i kontekstualno osetljivog pristupa u razumevanju doprinosa sistema ULJR organizacionim performansama.

Ova disertacija, pozicionirana u kontekstu Srbije, gde sistemska istraživanja ovih odnosa tek dobijaju zamah, ima za cilj da doprinese teorijskoj, empirijskoj i metodološkoj osnovi razumevanja kako i pod kojim uslovima strategijski sistemi praksi ULJR doprinose višedimenzionalnim organizacionim performansama - a time i održivom razvoju savremenih organizacija.

1.3. Polazne hipoteze

Polazeći od releventnih teorijskih pristupa u oblasti SULJR disertacija se zasniva na pretpostavci da međusobno usklađeni sistemi praksi ULJR ostvaruju snažnije efekte na ključne organizacione performanse nego pojedinačne, izolovane prakse. Istraživanje se oslanja na sledeće međusobno komplementarne teorijske osnove koje će kasnije u radu biti detaljno obrazložene:

Model sposobnosti, motivacije i mogućnosti- SMM (eng. Ability, Motivation, Opportunity- AMO; Appelbaum et. al., 2000) objašnjava kako sistemi praksi ULJR podstiču sposobnosti, motivaciju i mogućnosti zaposlenih, što je osnovni mehanizam njihovog delovanja na individualne i organizacione performanse (Jiang et al., 2012; Gerhart, 2007; Appelbaum et al., 2000).

Konfiguraciona perspektiva omogućava sagledavanje sinergijskih efekata međusobno usklađenih praksi, koje deluju kao celovit sistem, a ne kao zbir pojedinačnih elemenata (Chadwick, 2010; Delery & Doty, 1996).

Teorija ljudskog kapitala ukazuje na to da znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih predstavljaju ključni strateški resurs, koji se razvija i angažuje upravo kroz pažljivo dizajnirane prakse ULJR (Ployhart & Moliterno, 2011; Lepak & Snell, 1999; Becker, 1964;).

Pristup koji se zasniva na resursima (eng. *Resource-Based View*) dodatno pojašnjava kako strateški sistemi mogu doprineti stvaranju vrednih, retkih, teško imitabilnih i nezamenljivih resursa, što organizacijama omogućava dugoročnu konkurentsku prednost (Wright et al., 2001; Barney, 1991).

Teorija stejkholdera širi fokus sa performansi ka stvaranju vrednosti za sve relevantne aktere, uključujući zaposlene, i naglašava da održivo upravljanje ljudima mora istovremeno doprinositi poslovnim ciljevima i interesima zaposlenih (Barney, 2018; Freeman, 2010).

Teorijski okvir za kreativnost, zasnovan na komponentnoj teoriji (eng. Componential Theory of Creativity), naglašava značaj radnog okruženja koje stimuliše autonomiju, učešće u odlučivanju, timski rad i pristup informacijama (Amabile, 1988). Strategijski sistemi praksi ULJR koji obuhvataju ove elemente imaju potencijal da podstaknu kreativna ponašanja zaposlenih, koja su direktno povezana sa inovacijama i dugoročnom održivošću organizacija (Alikaj et al., 2021; Mumford et al., 2012; Amabile, 1988).

Dobrobit zaposlenih se u ovom istraživanju operacionalizuje kroz dva indikatora - doživljenu dobrobit u okviru organizacije i zadovoljstvo životom. Ovaj integrativni pristup kombinuje hedonske i eudajmonske dimenzije i omogućava sagledavanje složenih efekata ULJR na zaposlenog kao celovito biće (Lee et al., 2019; Van de Voorde et al., 2012; Ryan & Deci, 2001; Ryff, 1989).

Održivo ULJR predstavlja dodatni teorijski okvir koji pozicionira funkciju ULJR kao aktera organizacione transformacije. Održivi sistemi praksi ULJR ne samo da doprinose ekonomskim ciljevima, već istovremeno stvaraju društvenu i ekološku vrednost, obnavljaju i uvećavaju ljudski kapital i omogućavaju dugoročnu otpornost organizacije. Ovakav pristup pomera fokus sa kratkoročnih performansi na održivi razvoj

i čini funkciju ULJR ključnim nosiocem organizacione odgovornosti i transformacije (Ehnert et al., 2016; Kramar, 2014; Ehnert, 2009; Aguilera et al., 2007; Gollan, 2005).

Organizacione performanse se u ovom istraživanju operacionalizuju kroz dve grupe pokazatelja: (1) ishodi praksi ULJR - znanja, veštine i sposobnosti, motivaciju, mogućnosti, kreativnost i dobrobit zaposlenih, i (2) finansijske performanse - subjektivnu procenu profitabilnosti i objektivni pokazatelj EBITDA. Teorijska osnova za ovu podelu potiče iz rada Dyera i Reevesa (1995), koji su ukazali da se efekti praksi ULJR najpre ispoljavaju kroz ishode vezane za zaposlene, koji potom doprinose organizacionim performansama. Na osnovu literature koja ističe pozitivne efekte strategijskih sistema ULJR na znanje, motivaciju i mogućnosti zaposlenih da koriste svoje sposobnosti za postizanje organizacionih ciljeva (Lepak et al., 2006; Subramony, 2009; Jiang et al., 2012), kao i novijih radova koji ukazuju na značaj dobrobiti i kreativnosti zaposlenih za održive organizacione performanse (Martinaityte et al., 2019; Kuvaas, 2019; Van de Voorde et al., 2012), formulisan je set hipoteza koje testiraju efekte sistema praksi ULJR na svaki od navedenih ishoda i njihov doprinos organizacionim performansama.

U skladu sa prethodno izloženim teorijskim osnovama i ciljevima istraživanja, formulisane su istraživačke pretpostavke koje operacionalizuju konceptualni model i omogućavaju empirijsku proveru odnosa između strategijskog sistema praksi ULJR, njegovih ishoda i organizacionih performansi. Polazeći od savremenih modela strategijskog upravljanja ljudskim resursima i integrativnog SMM okvira (Jiang et al., 2012; Appelbaum et al., 2000), teorije koja se zasniva na resursima (Barney, 1991), teorije ljudskog kapitala (Becker, 1964), kao i teorijskih pristupa koji uključuju perspektivu stejkholdera (Freeman et al., 2010), komponentnu teoriju kreativnosti (Amabile, 1988) i savremene koncepte organizacione dobrobiti (Lee et al., 2019; Ryan & Deci, 2001), ovaj rad razvija skup povezanih hipoteza koje ispituju efekte sistema praksi ULJR na ishode praksi i organizacione performanse.

Osnovna pretpostavka istraživanja jeste da strateški osmišljen, koherentan i međusobno usklađen sistem ULJR praksi generiše višedimenzionalne pozitivne ishode - kako na individualnom nivou zaposlenih (u vidu njihovih znanja, veština, sposobnosti, motivacije, mogućnosti, dobrobiti i kreativnosti), tako i na nivou ukupnih organizacionih performansi. Na toj osnovi, formulisana je glavna hipoteza, kao i skup pomoćnih hipoteza koje preciziraju odnose među ključnim varijablama u modelu.

Glavna hipoteza (H) predviđa da strategijski sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performansae, dok deset dodatnih hipoteza (H1-H10) ispituje specifične veze između praksi, SMM dimenzija- sposobnosti, motivacije i mogućnosti zaposlenih, kreativnosti, dobrobiti i finansijskih rezultata.

Hipoteze su sažeto navedene u nastavku, a detaljno predstavljene u empirijskom delu studije:

H: Strategijski sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performanse.

U skladu sa glavnim istraživačkim pitanjem i razvijenim teorijskim modelom formulisane su sledeće pomoćne hipoteze:

H1: Strategijski sistem praksi ULJR pozitivno je povezan sa znanjem, veštinama i sposobnostima zaposlenih.

H2: Strategijski sistem praksi ULJR pozitivno je povezan sa motivacijom zaposlenih.
H3: Strategijski sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivne efekte na mogućnosti zaposlenih.
H4: Znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih ostvaruju pozitivne efekte na organizacione performanse.
H5: Motivacija zaposlenih ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performanse.
H6: Mogućnosti zaposlenih ostvaruju pozitivne efekte na organizacione performanse.
H7: Strategijski sistem praksi ULJR pozitivno je povezan sa dobrobiti zaposlenih.
H8: Dobrobit zaposlenih ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performanse.
H9: Strategijski sistem praksi ULJR pozitivno je povezan sa kreativnošću zaposlenih.
H10: Kreativnost zaposlenih ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performanse.

Ovakav pristup omogućava celovito sagledavanje doprinosa funkcije ULJR razvoju ljudskog kapitala i postizanju visokih organizacionih performansi, uz uvažavanje savremenih izazova poput potrebe za održivošću, dobrobiti zaposlenih i inovacionim kapacitetom organizacija. Razumevanje uloge strategijskog sistema praksi ULJR u podsticanju kreativnih performansi i inovativnosti - elemenata koji postaju ključni u sve kompleksnijem i neizvesnijem poslovnom okruženju, kao i uvođenjem ovih dimenzija u model studija odgovara na aktuelne zahteve teorije i prakse da se funkcija ULJR posmatra kao strateški resurs za kreiranje adaptivnih, otpornih i kreativnih organizacija budućnosti.

1.4. Metod istraživanja

Disertacija obuhvata kombinovani metodološki pristup koji uključuje kvalitativnu studiju i kvantitativnu analizu. Kvalitativna faza, zasnovana na polustrukturisanim intervjuima sa rukovodiocima ULJR, imala je za cilj da omogući dublje razumevanje načina na koji menadžeri percipiraju i interpretiraju naučnu konceptualizaciju praksi ULJR, kao i da identifikuje dodatne perspektive i specifične uvide koji se javljaju u lokalnom organizacionom i institucionalnom kontekstu. Na ovaj način, kvalitativna analiza je pružila teorijsko utemeljenje i empirijsku relevantnost istraživanja, doprinoseći razumevanju konteksta u kojem se prakse ULJR realizuju. Njena uloga posebno se ogleda u tome što omogućava uvid u potencijalne potrebe za proširivanjem ili korekcijom postojećih modela, čime se obezbeđuje veća prilagođenost i primenjivost kvantitativne faze istraživanja. Kvantitativna faza, s druge strane, omogućava testiranje hipoteza o efektima sistema praksi ULJR, ishoda tih praksi u vidu sposobnosti, motivacije i mogućnosti zaposlenih, dobrobiti i kreativnosti zaposlenih, kao i percipiranih i objektivnih organizacionih performansi. Integracija kvalitativnih i kvantitativnih nalaza obezbeđuje metodološku dubinu i širinu, osnažujući validno povezivanje teorijskih uvida sa organizacionom stvarnošću i omogućavajući doprinos razvoju teorije i prakse SULJR.

Kvalitativno istraživanje sprovedeno je s ciljem dubljeg razumevanja sistema strategijskih praksi ULJR u organizacijama u Srbiji. Istraživanje je obuhvatilo uzorak od 14 menadžera za ljudske resurse iz organizacija koje zajedno zapošljavaju oko 7.000 zaposlenih. Uzorak je bio ciljano struktuiran tako da obuhvati dva različita tipa organizacija - internacionalne kompanije iz proizvodne industrije, koje predstavljaju tzv.

plavi svet rada (PwC, 2018), i IT firme sa izraženim inovativnim karakteristikama, koje odgovaraju *crvenom svetu rada* (PwC, 2018). PwC studija „Radna snaga budućnosti: Suprotstavljene sile koje oblikuju 2030. godinu“ (2018) razvija četiri scenarija - plavi, crveni, zeleni i žuti svet rada - kao alternativne vizije budućnosti rada, oblikovane različitim kombinacijama tehnoloških, ekonomskih, društvenih i političkih sila.

Podaci su prikupljeni polustrukturisanim intervjuima i analizirani korišćenjem Gioia metodologije (Gioia et al., 2012), koja omogućava sistematsku interpretaciju kvalitativnih nalaza kroz višeslojni analitički okvir - od inicijalnog kodiranja, preko tematskog grupisanja, do identifikovanja dimenzija koje reflektuju strukturu posmatranog fenomena. Rezultati kvalitativne analize doprineli su operacionalizaciji konstrukta sistema ULJR praksi u kvantitativnom istraživanju.

U kvantitativnoj analizi, u skladu sa teorijom konfiguracije praksi ULJR i SMM modelom efekti praksi ULJR na njihove ishode i finansijske performanse istraživani su kroz integrativni model koji se sastoji od sedam praksi ULJR, a koji se oslanja na sistem praksi ULJR koji karakterišu većinu, ako ne i sve sisteme koji donose profit kroz ljude (Pffefer, 1998) i u kom su prakse u sinergetskom efektu slaganja. Navodimo prakse u nastavku: dizajn posla, selekcija, obuka, sigurnost zaposlenja, konkurentne zarade i samoupravni timovi. U model je integrisana i praksa ULJR: balans između poslovnog i privatnog života koja se u literaturi povezuje sa održivim poslovanjem i sistemom ULJR koji takvo poslovanje podržava (Jenkins et al., 2016) i predstavlja specifični doprinos ovog istraživanja. Iz modela je izdvojena praksa intenzivno deljenje informacija o performansama i finansijskim performansama u okviru cele organizacije, budući da je u kvalitativnoj studiji utvrđeno da menadžeri ljudskih resursa ne povezuju ovu praksu sa ponašanjima i karakteristikama zaposlenih, niti navode da je zaposleni prepoznaju kao značajnu.

Uzorak kvantitativne studije činilo je 685 zaposlenih iz ukupno 132 organizacije koje posluju u ICT industriji, proizvodnji i sektoru usluga. Od toga, 70 organizacija pripada ICT sektoru, dok je 62 organizacija iz oblasti proizvodnje i pružanja usluga. Struktura uzorka obuhvata 21% malih, 37% srednjih i 42% velikih preduzeća, pri čemu ICT sektor koji dominira u segmentu malih i srednjih preduzeća odlikuje visok stepen razvijenosti praksi ULJR usled konkurentnosti tržišta i potrebe za privlačenjem i zadržavanjem talenata. Upravo u ovom sektoru, čak i male organizacije teže profesionalizaciji funkcije upravljanja ljudskim resursima, kroz uvođenje profesionalne selekcije, razvojne obuke, fleksibilnih radnih aranžmana i alata za merenje performansi, čime zadovoljavaju ključne kriterijume za identifikaciju strategijskog sistema ULJR praksi. Više od tri četvrtine (79%) organizacija u uzorku čine srednja i velika preduzeća, što omogućava generalizaciju nalaza na kontekst organizacija koje imaju razvijeniju formalizaciju i sistematizaciju praksi ULJR.

Za obradu podataka u kvantitativnom istraživanju korišćen je softver IBM SPSS Statistics 23, pri čemu su primenjene standardne statističke procedure. Kanonička korelaciona analiza (eng. Canonical correlation analysis, CCA) primenjena je radi identifikacije latentnih obrazaca između sistema praksi ULJR i različitih aspekata ishoda praksi ULJR (znanja, veštine, sposobnosti, motivacija, mogućnosti, dobrobit i kreativnost). Ova metoda omogućava dublje razumevanje višestrukih i međusobno povezanih efekata praksi ULJR na grupu ishoda u celini.

Korišćena je, takođe, multipla regresiona analiza u cilju ispitivanja efekata strategijskog sistema praksi ULJR na pojedinačne organizacione performanse, kako bi se detaljno analizirale veze između specifičnih varijabli. Ovakav analitički pristup pružio je sveobuhvatan uvid u način na koji prakse ULJR ostvaruju efekte na ishode praksi ULJR i finansijske performanse.

1.5. Teorijski i praktični doprinos istraživanja

Teorijski doprinos disertacije ogleda se u integraciji i empirijskom testiranju različitih teorijskih okvira u oblasti strategijskog upravljanja ljudskim resursima, čime se pruža sveobuhvatnije razumevanje sinergijskih efekata sistema praksi ULJR i njihovog uticaja na ključne individualne i organizacione ishode.

Disertacija, stoga, daje doprinos kroz kombinovani kvalitativno-kvantitativni pristup, usmeren na dublje razumevanje konfiguracija praksi ULJR i njihovih odnosa sa veštinama, motivacijom, mogućnostima, kreativnošću, dobrobiti zaposlenih i finansijskim performansama. Predmet rada jeste empirijsko ispitivanje efekata sistema praksi ULJR na navedene ishode, s posebnim naglaskom na sinergijske efekte usklađenih praksi u skladu sa teorijom konfiguracije. Imajući u vidu institucionalne specifičnosti i tranziciono nasleđe, studija doprinosi razumevanju načina na koje sistemi ULJR mogu strateški doprineti razvoju ljudskog kapitala i unapređenju performansi preduzeća u lokalnom kontekstu Srbije.

Disertacija pruža teorijski doprinos oblasti strategijskog upravljanja ljudskim resursima kroz integraciju i empirijsko testiranje više uticajnih teorijskih okvira koji će biti detaljnije predstavljeni u narednim poglavljima, a uključuju konfiguracioni pristup (Chadwick, 2010), SMM model (Appelbaum et al., 2000), teoriju ljudskog kapitala (Becker, 1964), pristup koji se zasniva na resursima (Barney, 1991), teoriju stejkholdera (Freeman, 2010) i teorijski okvir za kreativnost (Amabile, 1988). Kombinovanjem ovih pristupa u jedinstven istraživački model, disertacija omogućava dublje razumevanje kako usklađeni i kontekstualno prilagođeni sistemi praksi ULJR utiču na karakteristike i ponašanja zaposlenih, a posredno i na organizacione performanse, uključujući i ishode koji prevazilaze tradicionalne finansijske metrike. SMM model služi kao osnovni mehanizam objašnjenja putem kojeg prakse ULJR utiču na sposobnosti, motivaciju i mogućnosti zaposlenih da ostvaruju učinak (Jiang et al., 2012; Appelbaum et al., 2000), dok konfiguracioni pristup omogućava analizu sinergijskih efekata međusobno usklađenih praksi koje funkcionišu kao integrisani sistem, a ne kao skup pojedinačnih mera (Chadwick, 2010; Delery & Doty, 1996). Dakle, oslanjajući se na konfiguracioni pristup, istraživanje prevazilazi linearne modele i analizu pojedinačnih praksi, sagledavajući interakcije unutar sistema ULJR praksi koje zajednički generišu specifične organizacione ishode.

Teorija ljudskog kapitala dodatno osvetljava ulogu znanja, veština i sposobnosti kao strateškog resursa koji se oblikuje upravo kroz efikasne sisteme ULJR (Lepak & Snell, 1999; Becker, 1964), dok pristup koji se zasniva na resursima (Barney, 1991) naglašava da su prakse koje razvijaju vredne, retke, teško imitabilne i nezamenljive resurse ključne za održivu konkurentsku prednost (Wright et al., 2001). Pristup koji se zasniva na resursima predstavlja jedan od temeljnih teorijskih pravaca u oblasti SULJR naglašavajući da ljudski resursi predstavljaju ključnu internu kompetenciju organizacije i mogu doprineti dugoročnoj konkurentskoj prednosti ukoliko su vredni, retki, teško imitabilni i organizaciono podržani (Barney, 1991). Ipak, u savremenoj literaturi sve je

prisutnije shvatanje da ovaj pristup zahteva dopunu kako bi obuhvatio i šira pitanja svrhe, odgovornosti i stvaranja vrednosti za različite interesne strane. U tom svetlu, radovi poput Barney (2018) i Freeman et al., (2010) ukazuju na potrebu da se pristup zasnovan na resursima proširi uvidima iz teorije stejkholdera, koja poziva na razumevanje organizacija ne samo kao ekonomskih entiteta, već i kao društvenih sistema koji imaju odgovornost prema zaposlenima, zajednici i drugim akterima. Uvođenjem teorije stejkholdera, disertacija pomera fokus sa isključivo performansi ka vrednostima koje se stvaraju za sve relevantne aktere, uključujući zaposlene, pri čemu se afirmiše ideja da prakse ULJR treba istovremeno da podrže poslovne ciljeve i unaprede radno iskustvo zaposlenih (Barney, 2018).

U tom svetlu, komponentna teorija kreativnosti (Amabile, 1988) omogućava sagledavanje uloge ULJR sistema u oblikovanju radnog okruženja koje podstiče autonomiju i učešće, kao ključne uslove za razvoj kreativnih ponašanja i inovacija (Alikaj et al., 2021; Mumford et al., 2012). Pored toga, disertacija teorijski doprinosi i integracijom konstruktivnog razumevanja dobrobiti zaposlenih, operacionalizovane kroz doživljenu dobrobit u okviru organizacije i zadovoljstvo životom, uzimajući u obzir i evaluativne i afektivne, hedonske i eudajmonske komponente (Lee et al., 2019; Ryan & Deci, 2001; Ryff, 1989).

Ovaj integrativni pristup osnažen je i uvođenjem perspektive održivog ULJR, koje pozicionira funkciju ljudskih resursa kao pokretača organizacione transformacije usmerene ne samo na ekonomske, već i na društvene i ekološke ciljeve (Kramar, 2014; Ehnert, 2009; Aguilera et al., 2007). Na taj način, disertacija doprinosi razvoju teorijskih modela koji reflektuju kompleksnost savremenih organizacija, u kojima se očekuje da prakse ULJR istovremeno doprinose poslovnoj efikasnosti, razvoju ljudskog kapitala, dobrobiti zaposlenih i dugoročnoj održivosti. Time se širi konceptualni okvir za razumevanje efekata strategijskih sistema ULJR i odgovara na pozive za inkluzivnijim i održivijim pristupima u proceni organizacione uspešnosti (Ren & Jackson, 2020; Van de Voorde et al., 2012) čime se napušta isključivo instrumentalna logika ULJR, usmerena na performanse i profit, i sistem praksi se sagledava i kao sredstvo za kreiranje održivih, humanih i podsticajnih radnih okruženja, što je posebno relevantno u kontekstu institucionalno i ekonomski izazovnih uslova, kao što je slučaj u Srbiji.

Važan teorijski doprinos ove disertacije ogleda se u tome što osvetljava i produbljuje razumevanje efekata sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na višedimenzionalne organizacione ishode. U skladu sa pristupom koji predlažu Delery i Doty (1996), disertacija konceptualizuje organizacione performanse kao konstrukt koji uključuje kako ishode praksi ULJR- sposobnosti, motivaciju i mogućnosti zaposlenih u okviru SMM modela, kreativnost i dobrobit - tako i percipirane finansijske performanse, kao i objektivne finansijske performanse organizacije.

Ovakva konceptualizacija omogućava sveobuhvatnije sagledavanje uticaja sistema ULJR, uključujući i njegove unutrašnje, procesne efekte koji prethode krajnjim poslovnim rezultatima. Disertacija time doprinosi razvoju teorijskih modela koji integrativno povezuju ljudski kapital sa strateškim ishodima, i osnažuje argumentaciju o strateškoj vrednosti sistema ULJR u savremenim organizacijama.

Konačno, operacionalizacija organizacionih performansi kroz dve grupe pokazatelja - ishode praksi ULJR (sposobnosti, motivaciju, mogućnosti, kreativnost i dobrobit zaposlenih) i finansijske performanse (percipirana profitabilnost i EBITDA) -

oslanja se na logiku da efekti praksi ULJR primarno deluju kroz ljude, a tek posredno kroz ekonomske rezultate, što je utemeljeno u radu Dyera i Reevesa (1995).

Disertacija doprinosi i metodološkom unapređenju istraživanja u ovoj oblasti, kroz integraciju kvalitativne pilot-faze i kvantitativnog testiranja na uzorku organizacija u Srbiji, što omogućava dublje teorijsko razumevanje i viši nivo empirijske pouzdanosti.

Posebna vrednost ovog istraživanja je fokus na kontekst posttranzicione ekonomije Srbije, koji nije dovoljno zastupljen u međunarodnoj literaturi o SULJR. Empirijskim testiranjem teorijskih pretpostavki u ovom specifičnom okruženju, disertacija doprinosi proširenju razumevanja kako strateški sistemi praksi ULJR funkcionišu u uslovima institucionalno ograničenih resursa, karakterističnim za zemlje u posttranziciji.

Uprkos bogatoj tradiciji istraživanja SULJR u razvijenim ekonomijama, i dalje postoje empirijske i teorijske praznine kada je reč o postsocijalističkim, posttranzicionim tržištima poput Srbije. Većina postojećih studija fokusira se na pojedinačne prakse ULJR ili na parcijalne ishode, kao što su fluktuacija ili zadovoljstvo poslom, dok se sistemski, holistički pogledi na konfiguracije praksi - posebno oni koji kombinuju kvalitativne uvide menadžera sa kvantitativnom validacijom na organizacionom nivou - primenjuju u manjoj meri.

Kao rezultat toga, organizacije koje posluju u Srbiji nemaju dovoljno naučno potkrepljenih smernica kako da osmisle i usklade sisteme ULJR koji istovremeno razvijaju sposobnosti zaposlenih, motivišu ih i pružaju im mogućnosti za doprinos a da pri tome istovremeno podstiču kreativnost, dobrobit zaposlenih i finansijske performanse organizacije. U kontekstu sve izraženijih potreba za strateškim pozicioniranjem funkcije ULJR i prepoznavanjem njenog uticaja na organizacione ciljeve, ovakvo istraživanje postaje i teorijski i praktično neophodno.

Sagledano u celini, ovo istraživanje odgovara na aktuelnu i teorijski relevantnu potrebu da se u lokalnom kontekstu razviju validni, kompleksni i primenljivi modeli SULJR. U skladu sa tim, praktični doprinos ove disertacije ogleda se u identifikaciji i razumevanju sistema međusobno povezanih praksi ULJR koje imaju pozitivan efekat na ključne organizacione ishode u kontekstu organizacija koje posluju u Srbiji. Na osnovu integrisanih nalaza iz kvalitativne i kvantitativne faze istraživanja, jasno su prepoznate konfiguracije praksi - uključujući dizajn posla, obuku, podršku ravnoteži između poslovnog i privatnog života, samoupravne timove i konkurentne zarade - koje ne deluju pojedinačno, već kroz sinergijski efekat doprinose razvoju sposobnosti, povećanju motivacije i osnaživanju zaposlenih da prepoznaju i koriste mogućnosti za doprinos organizaciji. Eksplorativna kvalitativna faza posebno je doprinela sagledavanju prisustva ovih praksi u domaćim organizacijama, kao i razumevanju načina na koji menadžeri ULJR percipiraju njihov uticaj na ponašanja i karakteristike i zaposlenih. Ovi uvidi dodatno osvetljavaju ulogu sistema praksi ULJR u oblikovanju okruženja koje podržava razvoj ljudskog kapitala i inovativno ponašanje.

Nalazi istraživanja takođe pokazuju da ove prakse utiču ne samo na klasične performanse već i na šire pokazatelje poput doživljene dobrobiti i kreativnosti zaposlenih, kao i na pozitivnu percepciju profitabilnosti, čime se menadžerima i donosiocima odluka u oblasti ULJR pruža osnova za dizajniranje strategija usmerenih ka dugoročnoj održivosti i razvoju. Posebnu vrednost ima činjenica da istraživanje ukazuje na ograničenja efekata koje ULJR prakse mogu imati u pogledu kratkoročnih operativnih

performansi (mereno EBITDA pokazateljem), čime se naglašava potreba za realističnim očekivanjima i balansom između neposrednih rezultata i strateških ciljeva.

U tom smislu, disertacija pruža jasan pravac za organizacije koje žele da osmisle sisteme praksi ULJR koji odgovaraju na svakodnevne izazove, ali i aktivno grade otpornost, angažovanost i kreativni potencijal zaposlenih, neophodne za dugoročnu konkurentnost u savremenom poslovnom okruženju.

2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA: TEORIJSKE OSNOVE I KONCEPTUALNI RAZVOJ

2.1. Pregled glavnih teorijskih pristupa u upravljanju ljudskim resursima

U okviru savremenog istraživačkog korpusa o upravljanju ljudskim resursima, centralno pitanje u oblasti SULJR odnosi se na ispitivanje odnosa između sistema ULJR i organizacione efikasnosti (Jackson et al., 2014). Istraživači su tokom vremena razvili čitav niz teorijskih pristupa kako bi objasnili zašto, kako i kada sistemi ULJR utiču na organizacione performanse. Među najčešće primenjivanim teorijama su: pristup koji se zasniva na resursima (eng. Resource based view- RBV) (Barney, 1991), teorija ljudskog kapitala (Becker, 1964) i SMM okvir (Appelbaum, 2001).

Pristup koji se zasniva na resursima postao je jedan od najuticajnijih teorijskih okvira u analizi izvora konkurentske prednosti organizacija, jer stavlja fokus na interne resurse organizacija, uključujući znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih (Mahoney & Pandian, 1992; Barney, 1991). U okviru oblasti SULJR, ovaj pristup omogućio je konceptualno i empirijsko utemeljenje tvrdnji da su ljudski resursi strateški značajan resurs koji može doprineti održivoj konkurentskoj prednosti, pod uslovom da su vredni, retki, teški za imitiranje i nezamenljivi (Barney, 1991). Kao takvi ljudski resursi predstavljaju osnovu za dugoročnu konkurentsku prednost (Barney, 1991). Na temelju ovog okvira, brojni autori su teorijski razložili na koji način sistemi ULJR mogu zadovoljiti ova četiri kriterijuma i time postati strateški resurs organizacije (Wright et al., 2001; Wright et al., 1994). Upravo ovi radovi oblikovali su osnovu za široku primenu pristupa koji se zasniva na resursima u istraživanjima u oblasti SULJR, a brojni empirijski nalazi potvrđuju pozitivnu povezanost između sistema ULJR i organizacionih performansi. Istraživanja pokazuju da ljudski kapital, posebno onaj koji je visokog kvaliteta ili specifičan za organizaciju ima potencijal da bude izvor konkurentske prednosti (Wright et al., 1994). Organizacije koriste prakse ULJR da stvore i održavaju taj dragoceni ljudski kapital, koji za uzvrat pokreće visoke performanse (Ployhart & Moliterno, 2011; Delery & Shaw, 2001; Becker & Huselid, 1998; Snell & Dean, 1992).

Iako oblast SULJR nije proizašla direktno iz tradicije pristupa koji se zasniva na resursima, upravo je rastuće prihvatanje važnosti internih resursa kao izvora konkurentske prednosti doprinelo uvreženosti tvrdnje da su ljudi - kao nosioci znanja, sposobnosti i organizacionih kompetencija - strateški važni za uspeh organizacija (Wright et al. 2001). Pored toga, pristup koji se zasniva na resursima omogućio je dublje razumevanje uloge ljudskog kapitala u strategijskom pozicioniranju organizacije, čime je doprineo sve većem teorijskom preklapanju oblasti strategijskog menadžmenta i SULJR (Wright et al. 2001). Wright et al., (2001) ukazuju i na dva značajna trenda: prvo, neočekivano visoku zastupljenost pristupa koji se zasniva na resursima u teorijskim i empirijskim istraživanjima SULJR; i drugo, sve izraženiju konvergenciju između oblasti

strategije i ljudskih resursa kroz zajedničke teme kao što su organizaciono učenje (Fiol & Lyles, 1985), dinamičke sposobnosti (Teece et al., 1997), liderstvo (Finkelstein & Hambrick, 1996) i znanje kao ključni organizacioni resurs (Grant, 1996). Ovaj teorijski pravac time pruža most između tradicionalno operativno orijentisane funkcije ljudskih resursa i strateške agende organizacije, čime otvara prostor za dalja istraživanja koja analiziraju uslove pod kojima ljudski resursi zaista postaju izvor održive konkurentske prednosti.

Wright i McMahan (1992) su među prvima identifikovali pristup koji se zasniva na resursima kao teorijsku osnovu za razumevanje načina na koji ljudski resursi mogu predstavljati izvor održive konkurentske prednosti. Njihova analiza se nadovezala na tada još neobjavljen rad Wright et al., (1994), koji je kasnije postao jedno od najuticajnijih teorijskih polazišta u literaturi o SULJR. Autori su postavili temelj za razumevanje ljudskog kapitala kao strateškog resursa, ali su dodatno naglasili važnost povezanosti između praksi ULJR i sposobnosti organizacije da koristi taj kapital u cilju postizanja održive konkurentske prednosti.

Istovremeno, Cappelli i Singh (1992) su u okviru literature o industrijskim odnosima ukazali na to da ovaj pristup može ponuditi teorijsko opravdanje za tvrdnju da ljudski resursi ne doprinose samo implementaciji, već i formulisanju strategije. Oni su istakli da su tradicionalni modeli „fit"-orijentisanog SULJR implicitno polazili od toga da se strategija može lakše implementirati ako su resursi već usklađeni, dok su empirijski nalazi sugerisali suprotno - da raspoloživi resursi često određuju smer strateških izbora.

U istom tematskom okviru, Wright et al., (1994) diferencirali su ljudski kapital (znanje, veštine i motivaciju zaposlenih) od praksi upravljanja ljudskim resursima (alata za upravljanje tim kapitalom), tvrdeći da pojedinačne prakse ULJR, iako vredne, nisu dovoljne da generišu održivu konkurentsku prednost, budući da su lako imitabilne. Umesto toga, kao istinski strateški resurs prepoznat je ljudski kapital - pod uslovom da poseduje i visok nivo znanja i sposobnosti, i visoku motivaciju za produktivno ponašanje. Suprotno ovom stanovištu, Lado i Wilson (1994) su argumentovali da koherentni sistemi praksi ULJR a ne pojedinačne prakse mogu ispuniti kriterijume neimitabilnosti, usled svoje međusobne komplementarnosti i integrativnih efekata.

Konačno, Lepak i Snell (1999) razvili su arhitektonski pristup u SULJR, ukazujući da različite grupe zaposlenih poseduju različite kombinacije vrednosti i jedinstvenosti znanja, što zahteva diferencirane sisteme ULJR i strategije. Njihov model naglašava postojanje unutrašnje varijabilnosti u praksama ULJR i odbacuje pretpostavku univerzalne strategije koja je jednako primenljiva na sve segmente radne snage.

Pregled Wright et al., (2001) pruža teorijsku osnovu za razumevanje različitih načina na koje pristup koji se zasniva na resursima može biti integrisan u SULJR. Autori tvrde da različiti autori prepoznaju različite aspekte ljudskih resursa - bilo kao ljudski kapital, bilo kao sistem praksi - kao potencijalne nosioce održive konkurentske prednosti. Ova raznovrsnost pristupa dodatno opravdava primenu konfiguracionog pristupa i integraciju SMM modela, kao teorijskih okvira koji omogućavaju sistemsku analizu odnosa između praksi ULJR, karakteristika zaposlenih i organizacionih performansi - što je upravo istraživačka osnova ove disertacije.

Iako je pristup koji se zasniva na resursima dugo dominirao teorijskim diskusijama u oblasti SULJR, Wright et al., (2001) su još početkom ovog veka ukazivali da njegovo empirijsko testiranje ostaje metodološki i konceptualno ograničeno. Umesto da direktno

ispituju osnovne postavke pristupa, brojna istraživanja su u tom periodu koristila ovaj okvir isključivo za analizu odnosa između praksi ULJR i organizacionih performansi, pri čemu su često zanemarivani posredni mehanizmi kroz koje se ti efekti ostvaruju. Barney (2001) ukazuje da istraživanja retko proveravaju da li su sistemi ULJR zaista:

- neimitabilni - tj. da li ih konkurenti teško mogu kopirati zbog njihove kompleksnosti, istorijskog razvoja ili društvenih faktora;
- uzročno dvosmisleni - tj. da li je nejasno koja konkretna praksa ili kombinacija faktora tačno vodi do željenih performansi, što otežava njihovu imitaciju; i
- zavisni od prethodnog puta razvoja (path dependent) - tj. da li su rezultat jedinstvene istorijske evolucije organizacije, uključujući niz odluka, investiranja, grešaka i učenja koji se ne mogu lako ponoviti ili rekreirati u drugom kontekstu.

Ove karakteristike predstavljaju ključne uslove za postizanje održive konkurentske prednosti, jer onemogućavaju konkurente da repliciraju sistem na isti način, čak i kada imaju informacije o njegovom sadržaju. Postoje i dokazi (npr. Boxall & Steeneveld, 1999) da sistemi ULJR možda jesu imitabilniji nego što se pretpostavljalo. Iako su pojedine studije, poput King & Zeithaml (2001), pokušale da operacionalizuju koncept uzročne dvosmislenosti u kontekstu kompetencija, slični pokušaji u domenu ULJR su retki. U tom kontekstu, autori pozivaju na redefinisanje načina na koji se sistem ULJR posmatra - ne samo kao skup praksi koje individualno oblikuju ponašanje zaposlenih, već kao organizacioni mehanizam koji utiče na sposobnosti organizacije da razvije i očuva jedinstvene kompetencije.

Na kraju, autori ističu da je uticaj pristupa koji se zasniva na resursima na literaturu u oblasti SULJR dvostruk: (1) omogućio je razvoj makro-perspektive u oblasti koja je ranije bila dominantno mikro-orijentisana (oslonjena na psihologiju), i (2) pružio je teorijsko i kontekstualno utemeljenje oblasti koja je ranije bila posmatrana kao prvenstveno praktično orijentisana i bez jasnog teorijskog okvira Wright et al., (2001).

U neposrednoj vezi sa pristupom koji se zasniva na resursima, *teorija ljudskog kapitala* tretira zaposlene i njihove kompetencije kao strateški resurs od ključnog značaja za generisanje ekonomske vrednosti i unapređenje organizacionih performansi (Wright & McMahan, 2011; Becker, 1964). Prema teoriji ljudskog kapitala, ljudski kapital koji se sastoji od znanja, veština i sposobnosti zaposlenih pokreće performanse organizacija (Ployhart & Moliterno, 2011; Lepak & Snell, 1999; Becker, 1964). Specifičnost ove teorije ogleda se u tome što, za razliku od drugih organizacionih resursa, ljudski kapital nije u vlasništvu organizacije, već pojedinaca, te stoga ostaje prenosiv - odnosno, podložan gubitku u slučaju odlaska zaposlenih. Imajući to u vidu, organizacije se suočavaju sa izazovom ne samo privlačenja i razvoja ljudskog kapitala putem selekcije, obuke i profesionalnog razvoja, već i njegovog očuvanja i efektivnog angažovanja kroz strategije zadržavanja, motivacije i organizacione podrške.

Teorija ljudskog kapitala se pokazala posebno korisnom u istraživanjima arhitekture ULJR (Lepak & Snell, 1999), kao i u ispitivanju odnosa između praksi ULJR i organizacionih performansi (Takeuchi et al., 2009). Teorijski radovi dalje naglašavaju i proces transformacije individualnog kapitala u kolektivni resurs, analizirajući kako ljudski kapital na nivou pojedinca postaje strateški značajan na nivou tima ili organizacije (Ployhart & Moliterno, 2011). Ovaj pravac istraživanja dodatno otvara prostor za

razumevanje višeslojnih mehanizama putem kojih funkcija ULJR doprinosi konkurentskoj prednosti i dugoročnoj održivosti organizacija.

U okviru strategijskog pristupa upravljanju ljudskim resursima, ljudski kapital se najčešće konceptualizuje kao skup znanja, veština, sposobnosti i drugih karakteristika zaposlenih na individualnom nivou, što potiče iz psihološke literature (Ployhart & Moliterno, 2011; Wright & McMahan, 2011), ili kao kolektivna struktura resursa u vidu znanja, veština, sposobnosti i drugih karakteristika unutar organizacije (Jiang et al., 2012). Iako postoje istraživanja koja prepoznaju potencijal ljudskog kapitala za unapređenje performansi organizacije, dominantan fokus nije usmeren na samu prirodu ljudskog kapitala, već na ulogu praksi ULJR u njegovom sticanju i razvoju (Wright & McMahan, 2011), kao i na ulogu linijskog menadžmenta u implementaciji sistema ULJR (Nishii & Wright, 2008).

U skladu sa teorijom ljudskog kapitala i pristupom koji se zasniva na resursima, ljudski kapital se u literaturi najčešće ispituje kao posrednička varijabla koja objašnjava vezu između sistema ULJR i organizacionih performansi. U okviru SMM modela brojna istraživanja uključuju ljudski kapital, motivaciju i mogućnosti za doprinos (npr. osnaživanje) kao medijatore između tri podsistema ULJR (prakse koje razvijaju sposobnosti, motivaciju i mogućnosti) i performansi organizacije (Jiang et al., 2012; Subramony, 2009). Na taj način, prakse usmerene na razvoj sposobnosti utiču na performanse putem jačanja ljudskog kapitala, dok motivacione i prakse koje omogućavaju uključivanje utiču putem pozitivnih stavova zaposlenih kao što su motivacija i osećaj osnaženosti.

Ovakav pristup, koji ljudski kapital posmatra kao posrednika u vezi između ULJR praksi i performansi, usmerava pažnju na načine na koje se sistemima ULJR može oblikovati postojeći "fond" znanja, veština i sposobnosti u organizaciji, kao i na to kako ljudski kapital, u kombinaciji sa motivacijom i mogućnostima za doprinos, doprinosi ostvarivanju boljih rezultata.

Većina strategijskih modela ULJR polazi od prosečnog zaposlenog, posmatrajući ljudski kapital kao zbir individualnih znanja, veština, sposobnosti i drugih karakteristika, bez posebnog uvida u njegovu jedinstvenost ili komplementarnost. Osnovna pretpostavka jeste da su sistemi ULJR usmereni na prosečnog zaposlenog i ne prave razliku između različitih kategorija zaposlenih. Ipak, pojedini autori ističu da ne postoji univerzalni sistem ULJR koji će biti jednako efektivan za sve zaposlene (Huselid & Becker, 2011; Lepak & Snell, 2002, 1999). Shodno tome, različite grupe zaposlenih, koje se razlikuju prema strateškoj vrednosti i jedinstvenosti njihovog ljudskog kapitala, mogu zahtevati različite prakse ULJR kako bi se ostvarili optimalni rezultati. Lepak i Snell (2002, 1999) predlažu tipologiju četiri modela zapošljavanja utemeljenu na ove dve dimenzije, dok drugi autori prave sličnu distinkciju između ključnih i pomoćnih zaposlenih (npr. Lopez-Cabrales, Valle & Herrero, 2006), ukazujući na razlike u pristupima upravljanja ovim grupama. Iako se često ističe značaj prepoznavanja različitih grupa zaposlenih prilikom procene efikasnosti sistema ULJR, relativno mali broj empirijskih studija se eksplicitno fokusirao na ove razlike.

Teorija ljudskog kapitala potiče iz makroekonomske teorije razvoja, a razvijena je kako bi se objasnio doprinos nematerijalnih faktora ekonomskom rastu (Schultz, 1961). Tokom 1950-ih, dominantni faktori proizvodnje bili su zemlja, rad, fizički kapital i menadžment (Becker, 1993; Mincer, 1962). Međutim, već početkom 1960-ih postalo je

jasno da se rast američke ekonomije ne može adekvatno objasniti isključivo tim tradicionalnim faktorima (Schultz, 1961). Empirijski radovi autora kao što su Mincer (1974), Becker (1964) i Schultz (1961) doveli su u pitanje dotadašnje pretpostavke, naglašavajući značaj obrazovanja, obuke i znanja kao ključnih determinanti produktivnosti i rasta.

Osnovna pretpostavka teorije ljudskog kapitala jeste da su sposobnosti za učenje, znanja i veštine pojedinaca resursi od slične vrednosti kao i fizički kapital u procesu stvaranja proizvoda i usluga (Lucas, 1990). U organizacionom kontekstu, teorija pretpostavlja da će pojedinci koji investiraju u obrazovanje i obuku povećati nivo svojih veština, biti produktivniji i samim tim ostvarivati veće prihode (Becker, 1993). Kako Becker (1993, str. 19) ističe, „školovanje povećava zaradu i produktivnost pre svega time što pruža znanje, veštine i načine rešavanja problema." Ove ideje i danas utiču na teoriju razvoja zaposlenih, s obzirom na to da ljudski kapital podrazumeva da se znanja i veštine mogu unapređivati učenjem, kroz strateške investicije u obrazovanje i obuku (Hatch & Dyer, 2004; Grant, 1996).

Pored tradicionalnog shvatanja ljudskog kapitala kao zbirnog resursa kognitivnih sposobnosti i formalnih znanja zaposlenih, u novijim istraživanjima sve veća pažnja poklanja se tzv. nekognitivnim sposobnostima. Ove sposobnosti uključuju osobine ličnosti, karakterne crte, ciljeve, motivacije i preferencije - dakle, psihološke aspekte koji oblikuju ponašanje pojedinaca na radu (Kautz et al., 2014; Heckman & Rubinstein, 2001). Za razliku od kognitivnih sposobnosti (npr. IQ), koje dostižu vrhunac u ranom odraslom dobu i ostaju relativno stabilne tokom života, nekognitivne veštine razvijaju se kontinuirano i mogu se unapređivati kroz čitav životni vek (Borghans et al., 2008).

U literaturi se sve češće ističe značaj ovih veština za radne ishode, ljudski i socijalni kapital, kao i za dugoročnu zaposlenost. Na primer, Yang et al. (2011) otkrivaju da je proaktivna ličnost pozitivno povezana sa međuljudskom podrškom i negativno sa namerom napuštanja posla, posredstvom dimenzija socijalnog kapitala poput poverenja i razmene informacija. Autori takođe naglašavaju važnost selekcije kandidata sa izraženim proaktivnim osobinama kao nosilaca unutrašnjih mreža znanja i podrške.

U okviru ovog konceptualnog pomaka, sve više se pažnje pridaje konstruktu psihološkog kapitala (eng. Psychological Capital - PsyCap), koji obuhvata nade, efikasnost, otpornost i optimizam. Istraživanje Badran i Youssef-Morgan (2015) pokazuje da su sve komponente psihološkog kapitala - i pojedinačno i kao objedinjena celina - pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom. Autori takođe tvrde da je psihološki kapital značajan izvor konkurentske prednosti. U sličnom pravcu, Avey et al. (2009) nalaze da je psihološki kapital efikasan alat za ublažavanje stresa na radu i smanjenje fluktuacije zaposlenih, dok Luthans et al., (2008) preporučuju kratke treninge (1-3 sata) za razvoj psihološkog kapitala kroz aktivnosti koje jačaju samopouzdanje, postavljanje ciljeva i strategije prevazilaženja nepovoljnih situacija (Avey et al., 2009; Luthans et al., 2008, 2006).

Osim toga, istraživanja ukazuju na pozitivnu vezu između psihološkog kapitala i dobrobiti zaposlenih (Avey et al., 2010). Primenom digitalnih alata za praćenje emocionalnih stanja zaposlenih organizacije mogu identifikovati obrasce emocionalnih reakcija i povezati ih sa produktivnošću timova i pojedinaca (Barsade & O'Neill, 2016).

Iako koncept nekognitivnih sposobnosti i psihološkog kapitala ne čine eksplicitni deo teorijskih pravaca koji su u fokusu ove disertacije, njihovo pominjanje u okviru šireg

teorijskog okvira doprinosi razumevanju savremenih koncepcija ljudskog kapitala. Dok tradicionalni modeli, uključujući pristup koji se zasniva na resursima, naglašavaju znanja i veštine kao ključne resurse, novije studije ukazuju i na značaj emocionalnih i motivacionih kapaciteta koji se mogu razvijati i strateški oblikovati kroz prakse upravljanja ljudima. Time se dodatno osvetljava kompleksnost ljudskog kapitala kao višedimenzionalnog konstrukta od suštinskog značaja za organizacioni uspeh.

Tokom 1990-ih godina SMM okvir se afirmisao kao jedna od centralnih teorijskih osnova u literaturi o strateškom upravljanju ljudskim resursima. U tom periodu autori poput Appelbauma i saradnika (2000), Huselida (1995), i MacDuffiea (1995) razvili su i operacionalizovali ideju da prakse ULJR ostvaruju svoj efekat kroz tri komplementarna mehanizma: unapređenje znanja i veština zaposlenih (Sposobnosti - S), podsticanje njihove motivacije (M) i omogućavanje prilika da se doprinosi ispolje kroz dizajn posla, participaciju i autonomiju (Mogućnosti - M). Dakle, *SMM okvir* se zasniva na pretpostavci da će sistemi praksi ULJR istovremeno podsticati sposobnosti i motivaciju zaposlenih, i obezbediti odgovarajuće mogućnosti za obavljanje posla (Kang & Snell, 2009; Batt, 2002; Huselid, 1995). Do 2000. godine efekti SMM okvira su ispitivani i operacionalizovani na nivou zaposlenog, međutim od 2000. godine uticaj SMM okvira na sisteme ULJR se koristi za objašnjavanje ukupnog nivoa rezultata, poput organizacionih performansi. Pregled literature u oblasti SMM okvira je pokazao da je SMM okvir veoma koristan za modeliranje i razumevanje veze između ULJR i performansi, kao i za definisanje odnosa između SMM, odnosno grupa praksi ULJR koje poboljšavaju sposobnosti, motivaciju i mogućnosti, i ponašanja i stavova zaposlenih. Iako na prvi pogled deluje jednostavno, SMM okvir je kompleksan kada se uzmu u obzir različiti nivoi analize, međusobni uticaji između SMM varijabli, kao i međusobne interakcije (Bos-Nehles et al.,2023). Budući da kod SMM modela istraživači sugerišu da je učinak zaposlenih funkcija tri ključne komponente: sposobnosti, motivacije i mogućnosti sistemi praksi ULJR dizajnirani da maksimiziraju učinak zaposlenih mogu se posmatrati kao sastav tri dimenzije namenjene poboljšanju veština, motivacije i mogućnosti (Boxall & Purcell, 2008; Lepak et al., 2006; Delery & Shaw, 2001; Appelbaum et al., 2000). Više empirijskih studija usvojilo je i validiralo ovaj konceptualni okvir (npr. Subramony, 2009; Batt, 2002; Huselid, 1995). U skladu sa ovim studijama, Lepak et al., (2006) sugerišu da bi moglo biti plodonosno konceptualizovati prakse ULJR kroz tri osnovne dimenzije: prakse ULJR za unapređenje veština, prakse ULJR za unapređenje motivacije i prakse ULJR za unapređenje mogućnosti. Prakse ULJR za unapređenje veština osmišljene su tako da osiguraju da zaposleni poseduju odgovarajuća znanja i veštine; one uključuju selektivan odabir zaposlenih i opsežnu obuku. Prakse koje spadaju u grupu praksi koje unapređuju motivaciju služe za povećanje motivacije zaposlenih. Tipične prakse ULJR uključuju razvojno orjentisano upravljanje učinkom zaposlenih, konkurentne zarade, podsticaje i nagrade, opsežne beneficije, unapređenje i razvoj karijere i sigurnost posla. Prakse ULJR za unapređenje mogućnosti osmišljene su tako da osposobe i osnaže zaposlene da koriste svoje veštine i motivaciju za postizanje organizacionih ishoda. Prakse poput fleksibilnog dizajna posla, radnih timova, uključivanja zaposlenih i razmene informacija obično se koriste za pospešivanje ovih mogućnosti (Jiang et al., 2012). Konkretno, pretpostavka je da tri grupe praksi ULJR imaju sinergetske efekte na performanse zaposlenih.

Neki autori okvir sposobnosti-motivacije-mogućnosti (SMM) posmatraju kao razvojnu liniju unutar bihejvioralne perspektive strateškog upravljanja ljudskim

resursima, koja se fokusira na to kako prakse ULJR oblikuju ponašanje zaposlenih (Jackson et al., 2014). Ovaj okvir polazi od pretpostavke da je radni učinak rezultat interakcije između sposobnosti zaposlenog, njegove motivacije i mogućnosti da izrazi tu sposobnost u radnom okruženju (Gerhart, 2007). U skladu sa tim, sistemi ULJR mogu doprineti poboljšanju organizacionih performansi upravo kroz sistemsku stimulaciju ove tri komponente individualnog učinka (Jiang et al., 2012). Slično kao i bihejvioralna perspektiva, SMM okvir je široko primenjivan u istraživanjima u SULJR kao teorijski okvir za objašnjenje posredničkih (medijatorskih) mehanizama koji povezuju sisteme ULJR sa organizacionim performansama (Delery & Shaw, 2001; Becker & Huselid, 1998; Guest, 1997). Na osnovu ovog okvira, razvijena je i teorijska klasifikacija praksi ULJR u tri podsistema: one koje razvijaju veštine zaposlenih (eng. skill-enhancing), one koje motivišu (eng. motivation-enhancing), i one koje omogućavaju zaposlenima da ispolje svoje sposobnosti (eng. opportunity-enhancing). Svaka od ovih kategorija utiče na organizacione performanse putem različitih aspekata ponašanja i učinka zaposlenih (Jiang et al., 2012).

Ranija istraživanja SMM modela pokazala su da su ove tri komponente komplementarne, te je ključno da prakse u okviru sistema budu međusobno usklađene kako bi se na optimalan način razvijale sposobnosti, motivacija i mogućnosti zaposlenih i time doprinosilo visokim organizacionim performansama (Appelbaum et al., 2011). U skladu sa tim, Lepak et al., (2006) predlažu da se prakse ULJR konceptualizuju kroz tri osnovne dimenzije:

- Prakse za razvoj sposobnosti zaposlenih - obuhvataju selektivno zapošljavanje i sveobuhvatnu obuku, s ciljem da zaposleni poseduju relevantna znanja i veštine.
- Prakse za podsticanje motivacije - uključuju upravljanje učinkom orijentisano na razvoj, konkurentnu naknadu, sistem nagrađivanja, benefite, mogućnosti za razvoj karijere i sigurnost zaposlenja.
- Prakse za stvaranje mogućnosti - usmerene su na omogućavanje zaposlenima da primene svoje veštine i motivaciju u ostvarivanju rezultata, a obuhvataju učešće u odlučivanju, transparentnost i dostupnost informacija (Jiang et al., 2012).

U skladu sa teorijskim idejama perspektive konfiguracije (Chadwik, 2010), većina istraživača tvrdi da su tri komponente SMM okvira visoko međusobno povezane, i da zahtevaju pravilno usklađivanje kako bi sistemi ULJR postigli poboljšanja u performansama. Na primer, argument za usklađivanje veština je taj da su zaposleni motivisaniji i stoga postižu bolje performanse kada imaju mogućnosti da primene svoje veštine (Heneman & Milanowski, 2011; Macky & Boxall, 2009). Kod perspektive konfiguracije SMM okvir doprinosi boljem razumevanju uklapanja i postizanja pozitivnih efekata praksi ULJR. Komplementarnost među praksama ULJR implicira ne linearne, već kompleksnije i nelinearne asocijacije među praksama ULJR i između sistema praksi ULJR i organizacionih performansi. Pregled literature pokazuje da prisustvo praksi iz sve tri dimenzije SMM modela u arhitekturi sistema ULJR generiše sinergetski pozitivan efekat na karakteristike zaposlenih i, posredno, na organizacione performanse.

2.2. Konceptualni razvoj strategijskog upravljanja ljudskim resursima

U literaturi se ističe da upravljanje ljudskim resursima ima višestruka značenja. Ono se može posmatrati kao naučna disciplina koja proučava različite aspekte zapošljavanja, kao važna poslovna funkcija koja obuhvata različite procese i zadatke, kao deo menadžment sistema koji uključuje odluke, strategije i aktivnosti sa direktnim uticajem na zaposlene, njihovo ponašanje i motivaciju, ali i kao posebna profesija (Bogićević Milikić, 2017).

ULJR kao funkcija unutar organizacija prošla je kroz brojne transformacije — od administrativno-tehničke podrške menadžmentu do strateškog partnera u ostvarivanju organizacionih ciljeva. Ova transformacija ogledala se kako u promeni uloge funkcije ULJR, tako i u razvoju terminološkog i teorijskog okvira, pri čemu je koncept SULJR postao centralna tačka savremenog razumevanja uloge ljudskog kapitala u organizaciji.

SULJR predstavlja značajan faktor za postizanje visokih performansi organizacija, za njihov rast (Huselid, 1995), ali i za održivost (Appelbaum et al., 2011). Osnova stalne potrebe za potvrdom strateške važnosti funkcije ULJR dolazi iz ideje da su, za razliku od tradicionalnih resursa, ljudski resursi po prirodi „nevidljivi". Obuhvataju intelektualni, ljudski i organizacioni kapital koji se ne pojavljuje na bilansu stanja organizacija, a ipak je prisutan u celoj organizaciji. Iako intelektualni, ljudski i organizacioni kapital nisu vidljivi na bilansu stanja organizacija, njihovi izvori jesu. Nalaze se u kvalifikovanoj, motivisanoj i prilagodljivoj radnoj snazi i u sistemu praksi ULJR koji razvija i održava taj kapital (Becker et al., 1997). Brojni istraživači su se bavili problemom razumevanja odnosa između praksi ULJR i performansi organizacija, a prema Becker i Huselid (1998), ova tema predstavlja jedno od najvažnijih istraživačkih pitanja u oblasti SULJR. Brojne studije pokazuju da upravo razvoj ljudskih resursa predstavlja najznačajniji faktor koji vodi ka dugoročnom uspehu organizacija, a ukoliko organizacije investiraju u obuku i razvoj zaposlenih, to značajno utiče na njihovu lojalnost i performanse (Mirić & Slavković, 2023).

Savremene organizacije istovremeno teže ka maksimizaciji finansijskih i organizacionih performansi, kao i ka očuvanju i razvoju zaposlenih, koji kroz primenu svojih znanja i veština doprinose konkurentskoj prednosti. U tom kontekstu uloga sistema praksi ULJR u unapređenju organizacionih performansi najčešće se objašnjava kroz dva osnovna mehanizma: povećanje operativne efikasnosti i doprinos rastu prihoda (Becker & Gerhart, 1996). Naime, odluke u oblasti ULJR moraju, da bi bile strateški relevantne, ili omogućiti bolje korišćenje resursa kroz povećanu produktivnost i niže troškove, ili generisati dodatnu vrednost kroz inovacije, kvalitet usluge i bolji učinak zaposlenih (Becker & Gerhart, 1996). Možemo da zaključimo da su tradicionalno ljudski resursi posmatrani prvenstveno kao trošak koji treba kontrolisati - bilo kroz smanjenje broja zaposlenih, automatizaciju procesa ili racionalizaciju internih procedura. Međutim, savremene perspektive ukazuju na to da strateški osmišljeni i međusobno usklađeni sistemi ULJR mogu postati značajan izvor konkurentske prednosti upravo kroz podsticanje motivacije, angažovanosti i inovativnog ponašanja, što se direktno odražava na rast i uspešnost organizacije.

Savremeni teorijski doprinosi u oblasti poslovne strategije dodatno su istakli ulogu ULJR u stvaranju održive konkurentske prednosti. U skladu sa teorijom koja se zasniva na resursima (Barney, 1995, 1991, 1986), organizacije mogu ostvariti dugoročnu konkurentsku prednost samo ako generišu vrednost na način koji je retkost i koji je teško

imitirati. Iako tradicionalni izvori konkurentske prednosti - poput prirodnih resursa, tehnologije ili ekonomije obima - mogu doprineti stvaranju vrednosti, argument pristupa koji se zasniva na resursima jeste da su takvi izvori sve podložniji imitaciji, naročito u poređenju sa kompleksnim socijalnim strukturama kao što je sistem zapošljavanja i radnih odnosa (Barney, 1991). Ako se to uzme u obzir, strategije upravljanja ljudskim resursima mogu predstavljati posebno značajan izvor održive konkurentske prednosti (Pfeffer, 1994; Wright & McMahan, 1992). Ova interpretacija je u skladu sa naglaskom na „osnovne kompetencije" (core competencies), kako su ih definisali Prahalad i Hamel (1990), koji su tvrdili da konvencionalne ekonomske mere - poput razlike između tržišne i knjigovodstvene vrednosti imovine (npr. Tobinov q) - zapravo odražavaju „osnovne kompetencije - veštine ugrađene u ljude" (Hamel & Prahalad, 1994, str. 232).

Koncept SULJR zasniva se na pretpostavci da zaposleni ne predstavljaju isključivo operativni faktor unutar organizacione strukture, već sastavni deo strateškog potencijala organizacije koji može doprineti generisanju i očuvanju dugoročne konkurentske prednosti. Wright i McMahan (1992) definišu ULJR kao „obrazac planirane upotrebe ljudskih resursa i aktivnosti usmerenih ka omogućavanju organizaciji da ostvari svoje ciljeve" (str. 298), čime postavljaju osnovu za sagledavanje ljudi kao aktivnih činilaca organizacione efikasnosti. Ovaj normativni okvir počiva na pretpostavci da se savremene organizacije sve više oslanjaju na znanje, veštine i angažovanost svojih zaposlenih, a ne isključivo na fizičke ili tehnološke resurse.

U tom smislu, upravljanje ljudskim resursima funkcioniše kao integralni deo šireg menadžment sistema, obuhvatajući strateške odluke, politike i procese koji neposredno oblikuju ponašanje, performanse, motivaciju i vrednosne orijentacije zaposlenih (Bogićević Milikić, 2017). U literaturi se ULJR konceptualizuje kroz više komplementarnih dimenzija: kao naučna disciplina, kao organizaciona funkcija, kao menadžerska praksa i kao profesija. Ovakav višeslojni pristup osigurava teorijsku osnovu za analizu ULJR kao ključnog mehanizma koji povezuje organizacionu strategiju i individualno ponašanje zaposlenih (Bogićević Milikić, 2017).

Dakle, u osnovi, SULJR podrazumeva usaglašavanje sistema i praksi upravljanja ljudskim resursima sa dugoročnim ciljevima organizacije, pri čemu se akcenat stavlja na proaktivno oblikovanje radne snage kao strateškog resursa (Wright & McMahan, 1992). Za razliku od tradicionalnog pristupa, koji ULJR vidi primarno kao operativnu funkciju zaduženu za administraciju, zapošljavanje i obračun zarada, strateški pristup pozicionira ovu funkciju kao ključno sredstvo za postizanje održive konkurentske prednosti (Boxall & Purcell, 2011; Barney, 1991).

Tradicionalni modeli ULJR, dominantni tokom druge polovine 20. veka, zasnivali su se na administrativnom okviru rada u kojem je funkcija ULJR bila pomoćna i reaktivna. ULJR je u tom kontekstu bio organizaciona jedinica zadužena za operativno sprovođenje procedura: vođenje personalne evidencije, obračun plata, disciplinske postupke i primenu zakonskih propisa. Donošenje strateških odluka bilo je rezervisano za visoki menadžment, dok je funkcija ULJR bila posmatrana kao „troškovni centar" bez direktnog doprinosa poslovnim rezultatima (Kaufman, 2014).

Međutim, dinamične promene koje su obeležile kraj 20. veka — uključujući globalizaciju, tehnološki napredak, sve veću kompleksnost rada i tržišta, kao i povećanu konkurenciju — dovele su do potrebe za redefinisanjem uloge funkcije ULJR. Razvila se ideja o ULJR kao strateškom partneru, čiji je zadatak da oblikuje strukturu, kulturu i

kapacitete organizacije kroz upravljanje ljudima, njihovim kompetencijama i motivacijom (Ulrich, 1997). S razvojem i sve izraženijom ulogom funkcije ULJR u savremenim organizacijama, SULJR se tokom poslednje tri decenije profilisalo kao posebno naučno i istraživačko područje. U okviru tog teorijskog okvira, Jackson et al., (2014) definišu oblast SULJR kao istraživanje celovitih sistema i podsistema ULJR, te njihovih međusobnih odnosa sa ostalim elementima organizacionog sistema. To uključuje uticaje iz eksternog i internog okruženja organizacije, aktere koji operacionalizuju sisteme ULJR, kao i zainteresovane strane koje procenjuju organizacionu efikasnost i utiču na njeno dugoročno preživljavanje. Ova definicija je u skladu sa stavovima drugih uticajnih autora u ovoj oblasti (npr. Delery & Shaw, 2001; Wright & McMahan, 1992), ali donosi i važno teorijsko razlikovanje: strateško ULJR ne posmatra funkciju ljudskih resursa izolovano, već u kontekstu njene povezanosti sa širim organizacionim procesima, performansama i efektivnošću. Na taj način, strateški pristup se distancira od tradicionalnog, administrativno orijentisanog pogleda na ljudske resurse i usmerava pažnju ka njihovoj transformativnoj ulozi u stvaranju održive konkurentske prednosti. Jedan od važnih doprinosa razvoju koncepta strateškog upravljanja ljudskim resursima dao je Dave Ulrich kroz svoj model uloga profesionalaca u oblasti ULJR u savremenim organizacijama (Ulrich, 1997). U ovom modelu, Ulrich identifikuje četiri temeljne uloge koje bi stručnjaci za ULJR trebalo da preuzmu kako bi efikasno doprineli strateškoj i operativnoj uspešnosti organizacije. Prva uloga odnosi se na funkciju strateškog partnera, koji ima zadatak da uskladi prakse upravljanja ljudskim resursima sa ukupnom poslovnom strategijom, s ciljem podrške organizacionim performansama. Druga je uloga agenta promene, koji aktivno učestvuje u procesima organizacione transformacije, promene kulture i unapređenja sposobnosti organizacije da se prilagodi turbulentnom okruženju. Treća uloga - administrativni ekspert - podrazumeva odgovornost za efikasnu implementaciju procesa, sistema i politika ULJR, uključujući obračun zarada, beneficije i regulatornu usklađenost. Četvrta uloga je zastupnik zaposlenih, koji se zalaže za interese i dobrobit zaposlenih, doprinosi njihovoj angažovanosti i razvoju, i time jača socijalnu održivost organizacije. U kasnijim fazama razvoja modela, Ulrich (2012) je dodao i petu, nadređenu ulogu - lidera funkcije ULJR, čija je odgovornost oblikovanje vizije i strateškog pravca same funkcije, izgradnja njenih organizacionih kapaciteta i njeno prilagođavanje budućim izazovima i potrebama organizacije.

Ovaj model je doprineo stanovištu da funkcija ULJR može i treba da pređe iz operativne sfere u središte strategijskog odlučivanja. Naknadne verzije modela (Ulrich et al., 2012) uključile su dodatne kompetencije, uključujući upravljanje talentima, strateško razmišljanje i sposobnost povezivanja eksternog poslovnog okruženja sa internim resursima. Važno je naglasiti da je ova transformacija funkcije ULJR, iako najpre evidentna u Sjedinjenim Američkim Državama tokom 1990-ih godina, imala širi uticaj i oblikovala razumevanje strateškog upravljanja ljudskim resursima širom sveta. Becker i Huselid (1998) , kao i Wright i McMahan (1992) doprineli su ovoj temi ukazujući na važnost integracije praksi ULJR u poslovnu strategiju radi ostvarivanja sinergijskih efekata i unapređenja organizacionih performansi. Možemo da zaključimo da dosadašnji teorijski i empirijski pregled ukazuje na to da je oblast SULJR tokom poslednjih decenija doživela značajan razvoj, širenje i unapređenje. Sve je više dokaza koji potvrđuju da filozofije, politike i prakse koje čine suštinu funkcije upravljanja ljudskim resursima imaju ključnu ulogu u izgradnji uspešnih i održivih organizacija (Jackson et al., 2014; Jiang et al., 2012; Combs et al., 2006;).

Ipak, brojni autori ističu da je neophodno dalje unapređenje teorijskog i metodološkog okvira kako bi se ova oblast nastavila razvijati. Istraživači ukazuju na potrebu za preciznijim definisanjem i operacionalizacijom ključnih konstrukata u oblasti, poput koncepata visokog učešća zaposlenih (eng. high involvement), visoke posvećenosti (eng. high commitment) i sistema visokih performansi (eng. high performance work systems) (Gerhart, 2012). Ukoliko se ovi konstruktivni temelji ne usaglase i ostanu razuđeni po pristupima i tumačenjima, napredak celokupne oblasti biće ograničen zbog teorijske i empirijske neujednačenosti (Gerhart, 2012).

Među prioritetnim smerovima razvoja navodi se potreba za korišćenjem sofisticiranijih metodologija (Wright & Ulrich, 2017; Wright & Nishii, 2012), razrada preciznijih teorijskih modela koji omogućavaju i objašnjavanje i predikciju (Fleetwood & Hesketh, 2008, a naročito izraženiji fokus na inovacije, održivost i društvenu odgovornost (Jackson et al., 2014). Dakle, postoji potreba da se pogled na ULJR proširi ka dugoročnim, održivim ishodima. Kao odgovor, u literaturi se razvijaju koncepti koji povezuju ekonomske i društvene dimenzije sa praksama ULJR. Među njima se izdvajaju pojmovi kao što su održivi radni sistemi (Docherty et al., 2002), održivost ljudskih resursa (Gollan, 2000), održivo upravljanje ljudima (Ehnert, 2009), održivo liderstvo (Avery & Bergsteiner, 2010; Avery, 2005) i održivo upravljanje ljudskim resursima (Marriappanadar, 2012). Takođe, prisutan je i koncept održive organizacije (Dunphy et al., 2007). Iako se ovi koncepti razlikuju u stepenu integracije ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva, zajedničko im je nastojanje da priznaju važnost eksplicitnih i implicitnih ljudskih i društvenih ishoda organizacija. Ključno je to što svi ovi pristupi prepoznaju da su ishodi praksi ULJR od suštinskog značaja za dugoročni opstanak i uspeh organizacije.

U tom kontekstu, strateški pristup ULJR naglašava potrebu da prakse upravljanja ljudskim resursima budu usklađene sa organizacionom strategijom i orijentisane ka unapređenju ekonomskih performansi. Nasuprot tome, održivo ULJR proširuje ovu perspektivu, insistirajući na tome da ULJR prakse takođe treba da doprinose razvoju ljudskog i društvenog kapitala unutar organizacije (Marriappanadar, 2012; Avery & Bergsteiner, 2010; Dunphy et al., 2007). Ovi autori dodatno ističu rastuću zabrinutost zbog eksternih posledica koje proizlaze iz primene politika ULJR - posebno u domenu uticaja na životnu sredinu, ali i na šire društvene i aspekte. U skladu sa tim, Jackson et al., (2011) sugerišu da prisustvo održivih praksi ULJR može pozitivno uticati na percipiranu atraktivnost organizacije, kako među potencijalnim zaposlenima, tako i među korisnicima njenih proizvoda i usluga.

Polazeći od uverenja da su zaposleni najvažniji resurs putem kojeg organizacija ostvaruje interakciju sa spoljnim okruženjem, sve veći broj autora ukazuje na potrebu da i eksterni akteri posvete pažnju razvoju društveno odgovornih inicijativa koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima duž celokupnog lanca vrednosti organizacije (Aguilera et al., 2007). Ključna uloga zaposlenih u strateškoj i efektivnoj implementaciji društveno odgovornog poslovanja (DOP) motivisala je istraživače da se fokusiraju upravo na politike i prakse prema zaposlenima koje primenjuju organizacije koje teže društvenoj odgovornosti (Newman et al., 2016). U tom kontekstu, oslanjajući se na relevantne uvide iz oblasti ULJR i DOP, Orlitzky & Swanson (2006) razvijaju koncept društveno odgovornog upravljanja ljudskim resursima (DOULJR) - koje integriše odgovorne politike i strategije usmerene na zaposlene u skladu sa principima održivog i strateški usklađenog upravljanja ljudskim kapitalom.

Koncept DOULJR uvodi novu društvenu dimenziju u oblast upravljanja ljudskim resursima, pozicionirajući zaposlene kao važne interne stejkholdere čiji bi interesi morali biti uključeni u šire strateške ciljeve organizacije u domenu DOP-a. Prema Shen i Benson (2016), DOULJR omogućava organizacijama da kroz implementaciju praksi koje su istovremeno deo ULJR i DOP inicijativa, uspostave balans između kratkoročne organizacione efektivnosti i dugoročne održivosti, vodeći računa o potrebama zaposlenih i eksternih zainteresovanih strana.

Preciznije definisanje koncepata društveno odgovornog upravljanja ljudskim resursima donose Shen i Zhu (2011), koji identifikuju tri ključne dimenzije DOULJR praksi. Prva se odnosi na usklađenost praksi ULJR sa zakonskim okvirima, uključujući pitanja jednakosti (u regrutovanju i selekciji, obuci i razvoju, evaluaciji učinka, sistemima nagrađivanja), zatim zdravlje i bezbednost na radu, poštovanje minimalne zarade, radnog vremena, kao i zabranu dečjeg i prisilnog rada. Druga dimenzija obuhvata orijentaciju ULJR na zaposlene, kroz politike koje omogućavaju veću fleksibilnost radnog vremena, unapređenje ravnoteže između posla i privatnog života, kao i podsticanje individualnog i kolektivnog učešća zaposlenih u organizacionim procesima. Treća dimenzija DOULJR usmerena je na podršku širim inicijativama društveno odgovornog poslovanja, i uključuje prakse kao što su imenovanje zaposlenih zaduženih za DOP aktivnosti, promovisanje i nagrađivanje društveno odgovornog ponašanja, kao i davanje prednosti pri zapošljavanju lokalnih kandidata i onih iz socijalno osetljivih grupa.

Održivo ULJR predstavlja savremeni pristup koji povezuje funkciju ULJR sa ciljevima održivosti na nivou organizacije, omogućavajući istovremeno ostvarivanje ekonomskih i ekoloških ciljeva (Kramar, 2014; Ehnert, 2009). U tom smislu, organizacije se podstiču da integrišu društvene i ekološke ciljeve u svoje ekonomske strategije, da preuzmu ulogu aktera promene (Aguilera et al., 2007), i da aktivno doprinose održivom razvoju kao bi uskladile potrebe sadašnjih i budućih generacija. U okviru literature o održivom upravljanju ljudskim resursima postoji raznolikost pristupa i definicija. Na primer, Ehnert et al. (2016) definišu održivo ULJR kao usvajanje strategija i praksi ULJR koje omogućavaju ostvarivanje finansijskih, društvenih i ekoloških ciljeva, uz delovanje unutar i izvan organizacionih granica, tokom dužeg vremenskog perioda, i uz istovremeno upravljanje mogućim neželjenim efektima i negativnim povratnim uticajima. S druge strane, Gollan (2005) akcenat stavlja na sposobnost organizacija da kroz politike i prakse ULJR stvaraju vrednost, obnavljaju je i uvećavaju ukupnu dobrobit, čime se koncept održivo ULJR povezuje sa dugoročnim kapacitetima organizacije za obnovu i razvoj. Ove definicije ukazuju na pomak ka integrativnom pristupu, u kojem se ULJR više ne posmatra isključivo kroz prizmu poslovne efikasnosti, već kao ključni nosilac društvene i ekološke odgovornosti u okviru održivog poslovanja. Dodatni pokazatelj da u organizacijama postoji trend pomeranja fokusa ka održivosti i odgovornosti prema svim interesnim stranama predstavlja izjava koju je potpisao 181 izvršni direktor vodećih američkih kompanija (Business Roundtable, 2019). Ovom izjavom napušta se raniji princip primata akcionara i usvaja se savremeni standard korporativne svrhe, koji podrazumeva stvaranje dugoročne vrednosti za sve relevantne stejkholdere - klijente, zaposlene, dobavljače, zajednicu i akcionare. Izvršni direktori su istakli da uspeh kompanija u 21. veku zavisi od investiranja u ljude i zajednice, razvoja kompetencija zaposlenih i primene održivih praksi. Ovo potvrđuje da održivo ULJR, koje uključuje prakse kao što su ulaganje u razvoj zaposlenih i očuvanje ravnoteže između posla i

privatnog života, postaje ključni mehanizam za ostvarivanje organizacione otpornosti, dugoročne profitabilnosti i društvene relevantnosti.

Rana istraživanja u oblasti ULJR bila su dominantno fokusirana na utvrđivanje efekata pojedinačnih praksi, poput selekcije kandidata, programa obuke ili sistema nagrađivanja. Iako su ta istraživanja imala značajan doprinos u razumevanju pojedinačnih intervencija, uvidelo se da takav parcijalni pristup ne može u dovoljnoj meri da objasni celokupni uticaj funkcije ULJR na organizacione performanse.

Upravo iz tih razloga dolazi do pomaka ka strategijskom pristupu praksama ULJR, koji podrazumeva ispitivanje uticaja integrisanih sistema praksi na performanse organizacije (Wright & McMahan, 1992). Ovaj sistemski pristup oslanja se na nalaze brojnih empirijskih studija koje su pokazale da koherentne i međusobno usklađene prakse ULJR imaju znatno snažniji efekat na organizacione performanse od pojedinačnih, izolovanih mera (Combs et al., 2006). Takve prakse, kada su usklađene sa strategijom organizacije, poslovnim modelom i specifičnostima industrije, mogu delovati sinergijski i proizvoditi rezultate koji daleko prevazilaze zbir pojedinačnih efekata (Combs et al., 2006). S obzirom na to, u savremenoj literaturi i praksi se sve više naglašava potreba za produbljenim razumevanjem odnosa između sistema praksi ULJR i performansi organizacije. Ova problematika se smatra jednim od ključnih istraživačkih pitanja u oblasti SULJR (Becker et al., 1997), jer ima direktne implikacije na efikasnost strategijskog upravljanja i na opštu konkurentnost organizacija.

Empirijski nalazi dosadašnjih istraživanja potvrđuju postojanje pozitivne i značajne veze između sistema praksi ULJR i organizacionih performansi (Jiang et al., 2012). Ova povezanost se često objašnjava tzv. sinergetskim efektima - tj. efektima koji nastaju usled međusobnog jačanja i komplementarnosti različitih praksi unutar sistema (Jiang et al., 2012; Delery, 1998). U tom kontekstu, Appelbaum et al., (2000) naglašavaju da se organizacione performanse ne mogu pouzdano objasniti analizom izolovanih praksi, već da se stvarni uticaji otkrivaju tek kada se posmatraju klasteri, konfiguracije ili sistemi međusobno usklađenih praksi ULJR, koji zajednički deluju i stvaraju jedinstven organizacioni kontekst.

U savremenom korpusu literature o strateškom upravljanju ljudskim resursima, sistem praksi ULJR sve se češće sagledava kao integrisana i međuzavisna celina, a ne kao puki zbir izolovanih intervencija. Takav pristup oslanja se na definiciju Lepak et al., (2006), prema kojoj se sistem ULJR opisuje kao skup međusobno usklađenih praksi koje deluju sinergijski ka ostvarivanju zajedničkog cilja. Teorijski okvir koji usmerava ovo istraživanje polazi upravo od pretpostavke da se efekti sistema manifestuju na nivou celine - i da se organizacione performanse bolje objašnjavaju posmatranjem konfiguracije praksi nego izolovanih uticaja pojedinačnih aktivnosti (Wright & Boswell, 2002; Delery, 1998). Empirijski nalazi, uključujući metaanalitičku sintezu Combs et al., (2006), podržavaju ovu tezu, ukazujući da su efekti sistema ULJR snažniji od uticaja pojedinačnih praksi. Međutim, uprkos ovom empirijskom konsenzusu, u teorijskoj sferi i dalje postoji prostor za ispitivanje na koji način i kroz koje mehanizme sistem ULJR zaista ostvaruje svoje efekte. Dok pojedini autori polaze od pretpostavke da sve prakse unutar jednog sistema teže ka istom cilju (Jiang et al., 2012), nedostatak precizne konceptualizacije - kako cilja, tako i same arhitekture sistema - ostaje otvoreno pitanje. Različiti modeli sistema ULJR, poput sistema visokih performansi (Huselid, 1995), sistema visoke posvećenosti (Arthur, 1994) i sistema učešća zaposlenih (Guthrie, 2001),

nude specifične teorijske okvire, ali i dalje dominira terminološka i konceptualna neujednačenost.

Sistemski pregled koji su sproveli Boon et al., (2019) dodatno osvetljava ovu heterogenost. Autori navode da se u čak 34% radova koristi opšti, teorijski neodređen termin poput „sistem ULJR“, „paket praksi“ ili „konfiguracija ULJR“, što umanjuje mogućnost precizne teorijske operacionalizacije i komparativne analize nalaza. Štaviše, uočava se pad korišćenja ovih generičkih oznaka tokom vremena (sa 59% na 23%), dok oznake koje impliciraju eksplicitnu strategijsku orijentaciju, kao što su „sistemi visokih performansi“ (35%), „visoke posvećenosti“ (8%) i „angažovanosti“ (8%), ostaju stabilno zastupljene. Posebno je zanimljiv porast zastupljenosti oznaka koje reflektuju sofisticiranije strateške ciljeve - „relacioni sistemi“, „sistemi zasnovani na znanju“, „ULJR sistemi koji podstiču inicijativu“ - sa 9% na 19%, što može ukazivati na evoluciju ka preciznijem konceptualnom mapiranju (Boon et al., 2019). Ova studija, koja se nadovezuje na kritičku analizu stanja u literaturi, izgrađena je upravo na potrebi za jasnijim teorijskim profilisanjem sistema ULJR praksi u konkretnom kontekstu.

Zašto i kako organizacije postižu svoje ciljeve upotrebom sistema praksi ULJR je centralno istraživačko pitanje poslednjih decenija u SULJR. Istraživanja dosledno pokazuju da su sistemi praksi ULJR jače povezani sa organizacionim performansama od pojedinačnih praksi ULJR (Combs et al., 2006). Dakle, od ključnog značaja za istraživanje ULJR je pojam ULJR sistema definisan kao „kombinacija različitih praksi ULJR“ (Gerhart, 2007). Sistem praksi ULJR može se definisati kao kombinacija praksi ULJR za koje se smatra da su interno konzistentne, da se međusobno ojačavaju i da služe postizanju ključnih rezultata organizacije (Lepak et al., 2006). Konceptualno, pretpostavlja se da ovi sistemi praksi ULJR, u celini, utiču na organizacione performanse (Wright & Boswell, 2002; Delery, 1998). Dakle, u literaturi i praksi, fokus je na istraživanju „sistema“ ili „grupe“ praksi ULJR, budući da upravo sistemi praksi ULJR zajednički pomažu organizacijama u postizanju strateških ciljeva, a ne individualne ULJR prakse pojedinačno. Dodatno, zaposleni su istovremeno izloženi međusobno povezanom sistemu praksi ULJR, a ne pojedinačnim praksama. Istraživanja dosledno pokazuju pozitivnu povezanost između sistema praksi ULJR i organizacionih performansi (Jiang et al., 2012), a ideja o komplementarnosti ili sinergiji između praksi u sistemu ULJR je široko prihvaćena kao konceptualna logika koja stoji iza efikasnosti sistema ULJR (Jiang et al., 2012; Delery, 1998).

Bazična pretpostavka koja stoji u osnovi istraživanja sistema praksi ULJR je da efikasnost pojedinačne prakse ULJR zavisi od ostalih praksi u sistemu (Delery, 1998). Kada se prakse uklope u koherentan sistem (unutrašnje / horizontalno uklapanje), one se međusobno ojačavaju i stvaraju sinergije. Kada se prakse ne uklapaju, mogu međusobno umanjiti efekte. Stoga bi prakse ULJR trebalo ispitivati zajedno, a ne odvojeno. Dugo je bila uvrežena pretpostavka da komponente sistema praksi ULJR imaju isti efekat na organizacione performanse. Ova pretpostavka je kasnije dovedena u pitanje. Različite prakse ULJR mogu uticati na iste organizacione performanse na različite načine (Batt & Colvin, 2011; Gong et al., 2009; Subramony, 2009) te treba istražiti različite efekte različitih delova sistema praksi ULJR (Jiang et al., 2012).

Jedna od temeljnih pretpostavki istraživanja u oblasti sistema ULJR jeste da efektivnost jedne prakse zavisi od prisustva i karakteristika drugih praksi u okviru istog sistema (Delery, 1998). Kada su prakse međusobno usklađene i čine koherentan sistem

(tzv. unutrašnje ili horizontalno uklapanje), one se međusobno pojačavaju i stvaraju sinergijske efekte. Nasuprot tome, u slučaju neusklađenosti, prakse mogu umanjivati međusobne efekte. Zbog toga je u istraživanjima u oblasti ULJR poželjno analizirati i prakse u celini, a ne samo pojedinačno.

Odnosi među praksama u okviru sistema mogu biti različiti. Aditivni odnos podrazumeva da svaka praksa ima nezavisan efekat na organizacione performanse i da se njihovi doprinosi jednostavno sabiraju. S druge strane, interaktivni odnos implicira da se učinak jedne prakse menja u zavisnosti od prisustva ili intenziteta druge. U takvim slučajevima, prakse mogu delovati kao supstituti ili mogu proizvoditi pozitivne ili negativne sinergije (Delery, 1998).

Pristup zasnovan na aditivnom modelu obično uključuje posmatranje zbirne vrednosti sistema, kroz sabiranje ili prosečnu ocenu pojedinačnih praksi (Delery, 1998). Ova metodologija polazi od pretpostavke da sistem ULJR funkcioniše kao koherentan sistem čiji je efekat najjači kada sve prakse prenose usaglašene poruke o strategijskoj orijentaciji organizacije (Bowen & Ostroff, 2004). Prednost ovog modela je što dozvoljava da različite kombinacije praksi postignu visok „skor“ sistema, što omogućava fleksibilnost u dizajnu ULJR (Becker & Huselid, 1998).

Međutim, mnogi autori osporavaju primenu aditivnih indeksa, jer oni ne obuhvataju sinergijske efekte između praksi i ne obuhvataju nijanse u međusobnoj interakciji. Umesto toga, predlaže se korišćenje metoda koje mogu obuhvatiti ove odnose - poput klasterske analize ili testiranja interakcija između varijabli (Chadwick, 2010; Becker & Gerhart, 1996). Istraživanja koja upoređuju različite analitičke pristupe sugerišu da se metodološki izbori značajno odražavaju na rezultate i da odražavaju različite teorijske pretpostavke o konceptu uklapanja praksi (Delery & Gupta, 2016; Chadwick, 2010). Generalno, konceptualni pristupi načinu kombinovanja praksi ULJR u sistemu značajno variraju, a u literaturi i dalje postoji nedostatak konsenzusa o tome kako precizno operacionalizovati „sistemsku“ komponentu ULJR. Jasno razumevanje međusobnih odnosa između praksi unutar sistema od ključne je važnosti za procenu da li sistemi ULJR zaista ostvaruju nameravane organizacione ishode.

Veza između pojedinačnih praksi ULJR u okviru sistema je ispitivana kroz tri različite perspektive: *univerzalističku, kontigentnu i konfiguracionu* (Kaufman, 2015; Gerhart, 2007; Delery & Doty, 1996). Dakle, u literaturi o SULJR identifikuju se tri dominantna teorijska pristupa: univerzalistički pristup**,** kontingencijski pristup i konfiguracioni pristup**.** Ovi modeli predstavljaju različite načine tumačenja odnosa između sistema praksi ULJR i organizacionih performansi, pri čemu svaki pristup nudi specifičnu logiku i pretpostavke o tome kako ULJR doprinosi konkurentskoj prednosti organizacije (Delery & Doty, 1996).

Univerzalistički pristup, često označavan kao pristup najbolje prakse, polazi od pretpostavke da postoji skup opštih, univerzalno primenljivih praksi upravljanja ljudskim resursima koje pozitivno utiču na organizacione performanse, nezavisno od konteksta u kojem se organizacija nalazi. Ovaj pristup pretpostavlja linearnu i direktnu vezu između pojedinačnih ili grupisanih praksi i organizacionih performansi. Univerzalistička perspektiva polazi od pretpostavke da određene prakse ULJR same po sebi vode ka višem nivou organizacionih performansi - nezavisno od drugih primenjenih praksi ili specifičnog konteksta organizacije (Delery i Doty, 1996). Prema ovom pristupu, stepen implementacije određene prakse direktno je povezan s nivoom postignuća organizacije -

što je viši stepen primene, to su i performanse bolje. Ova teorijska pozicija zastupa unutrašnju, linearnu i nezavisnu vezu između pojedinačne prakse i organizacionih rezultata. Zbog toga se univerzalistički pristup često označava kao model „najboljih praksi“ (eng. *best practice*) u okviru sistema visokih performansi (eng. HPWS), kako ga opisuju Becker i Huselid (2006), Gerhart (2007), te Huselid i Rau (1997).

Jedan od najcitiranijih primera u okviru ovog pristupa je rad Pfeffera (1998), koji je identifikovao sedam najboljih praksi za uspešno upravljanje ljudima, uključujući selektivno zapošljavanje, opsežne obuke, participaciju zaposlenih i sistem nagrađivanja zasnovan na performansama. Pfeffer (1998) tvrdi da će primena bilo koje od njih pojedinačno rezultirati poboljšanjem performansi organizacije. Budući da se model praksi koji je predmet ovog istraživanja oslanja i na njegov koncept, ove prakse će biti detaljnije razmotrene u narednom poglavlju.

Za razliku od univerzalističkog modela, *kontingencijski pristup* naglašava važnost usklađenosti praksi ULJR sa širim organizacionim i kontekstualnim faktorima, kao što su poslovna strategija, struktura, tehnologija i institucionalno okruženje. Prema ovom pristupu, efektivnost sistema ULJR zavisi od toga u kojoj meri su prakse u skladu sa strategijskim ciljevima i okruženjem organizacije (Gerhart, 2007; Schuler & Jackson, 1987).

U praksi, ovaj pristup zahteva od organizacija da prilagode prakse ULJR specifičnostima poslovnog modela — na primer, organizacije koje se oslanjaju na inovacije mogu implementirati prakse koje podstiču kreativnost i timski rad, dok organizacije orijentisane ka efikasnosti mogu favorizovati standardizovane procedure, kontrolu i metrikom zasnovane sisteme nagrađivanja. Empirijska istraživanja (Wright & Snell, 1998; Youndt et al., 1996) pokazala su da organizacije koje primenjuju kontingencijski pristup, odnosno prilagođavaju svoje strategije ULJR poslovnom kontekstu, beleže bolje performanse u poređenju sa onima koje primenjuju generičke prakse.

Umesto da sugeriše da prakse ULJR nezavisno doprinose uspešnosti organizacije, *perspektiva konfiguracije* predviđa da koristi od sistema praksi ULJR proizilaze iz tesnog povezivanja praksi ULJR (Kaufman, 2010). Appelbaum et al., (2000), tvrde da klasteri, sistemi ili konfiguracije interno koherentnih praksi bolje objašnjavaju performanse organizacija nego pojedinačne prakse. Umesto da predloži pristup „najbolje prakse“, kako univerzalistička perspektiva sugeriše, perspektiva konfiguracije podrazumeva pristup „najboljeg uklapanja“ (Kaufman, 2010). Konfiguraciona perspektiva naglašava važnost arhitekture sistema ULJR (Lepak & Snell, 2002, 1999), posebno ulogu internog ili horizontalnog uklapanja više komponenti sistema praksi ULJR (Gerhart, 2007). Isticanjem zajedničkog efekta višestrukih praksi ULJR, konfiguraciona perspektiva se fokusira na ulogu komplementarnosti među praksama ULJR (Chadwick, 2010). Stoga se smatra da zajednička primena višestrukih praksi ULJR stvara komplementarnosti za poboljšanje performansi koje zajedno doprinose više od zbira pojedinačnih doprinosa svake prakse ULJR (Kaufman, 2010). Konfiguraciona perspektiva sistema praksi ULJR se povezuje sa okvirom SMM (Boxall & Purcell, 2011; Gerhart, 2007; Appelbaum et al., 2000; Batt, 2002).

U perspektivi konfiguracije sistema praksi ULJR, SMM okvir daje perspektivu za bolje razumevanje kako se ULJR prakse međusobno „uklapaju“. Ovakav pristup pojmu komplementarnosti među praksama ULJR podrazumeva ne linearne, već složenije i

nelinearne veze među praksama ULJR i između klastera praksi ULJR i performansi organizacija (Meuer, 2016).

Dakle, konfiguracioni model se zasniva na ideji da su visoke organizacione performanse rezultat specifičnih kombinacija i međusobne usklađenosti više praksi upravljanja ljudskim resursima, odnosno celokupne konfiguracije tih praksi (Chadwick, 2010; Delery & Doty, 1996). U okviru ovog pristupa, ključni analitički fokus usmeren je na identifikaciju obrazaca međuzavisnosti koji proizilaze iz toga kako se različite prakse ULJR međusobno dopunjuju i podržavaju. U tom smislu, teorijski se razlikuju dve osnovne dimenzije konfiguracione usklađenosti: horizontalna i vertikalna. Horizontalna usklađenost podrazumeva međusobnu kompatibilnost praksi ULJR unutar sistema, odnosno njihovu unutrašnju koherenciju koja omogućava sinergijsko delovanje. Vertikalna usklađenost, s druge strane, odnosi se na usklađenost između sistema praksi ULJR i šire organizacione strategije, čime se obezbeđuje da ljudski resursi budu integrisani u realizaciju ključnih strateških ciljeva organizacije (Delery & Doty, 1996).

2.3. Pfefferov model praksi upravljanja ljudskim resursima

U okviru konceptualnog razvoja i teorijskih osnova strateškog upravljanja ljudskim resursima, posebnu pažnju zaslužuje sistem praksi koji je formulisao Pfeffer (1998). Njegov pristup, zasnovan na ideji da određeni sistem praksi može sistematski doprineti boljoj organizacionoj efikasnosti i profitabilnosti, predstavlja jedan od uticajnijih okvira u oblasti SULJR. Budući da se model sistema praksi koji je predmet ovog istraživanja oslanja na ove pretpostavke i preporuke, u nastavku prikazujemo one prakse iz njegovog modela koje su integrisane u naš konceptualni pristup. Pfeffer (1998) identifikuje sedam ključnih praksi, na kojima se zasniva model koji je u ovom radu predmet empirijskog ispitivanja:

- Sigurnost zaposlenja - kao osnova za dugoročnu posvećenost i razvoj odnosa poverenja između zaposlenih i organizacije;
- Selektivan pristup zapošljavanju - usmeren na pažljiv izbor kandidata koji se uklapaju u kulturu i vrednosti organizacije, uz visok nivo kriterijuma koje kandidati treba da zadovolje kako bi se zaposlili u organizaciji;
- Upotreba samoupravnih timova i decentralizacija odlučivanja kao osnova organizacionog dizajna - organizacioni dizajn koji podstiče autonomiju, saradnju i odgovornost zaposlenih;
- Konkurentne zarade zasnovane na performansama - koje motivišu zaposlene da koriste svoje potencijale i doprinesu ostvarivanju ciljeva;
- Kontinuirano obrazovanje i obuka - kao investicija u razvoj znanja, veština i dugoročne sposobnosti zaposlenih da odgovore na promene u okruženju.

Dakle, prema Pfefferu (1998) efikasno upravljanje ljudskim resursima može značajno doprineti unapređenju ekonomskih performansi organizacije. Autor navodi da iako se u literaturi koriste različiti termini kao što su sistemi visokih performansi, sistemi visokog angažovanja ili posvećenosti, zajednički imenilac svih ovih koncepata jeste ideja da se kroz ljude generiše konkurentska prednost. Pfeffer (1998) identifikuje ključne dimenzije koje, prema njegovim nalazima, čine jezgro uspešnih sistema ULJR i koje se mogu smatrati fundamentalnim komponentama strateškog sistema praksi ULJR. U

nastavku se navodi opsežniji opis praksi prema ovom autoru a koje su predmet ispitivanja u ovom radu.

U okviru svog modela sistema praksi koje doprinose organizacionom uspehu, Pfeffer (1998) ističe *sigurnost zaposlenja* kao jednu od centralnih komponenti koja, iako na prvi pogled može delovati suprotno konvencionalnoj menadžerskoj logici, zapravo igra ključnu ulogu u postizanju dugoročne organizacione stabilnosti i efikasnosti. Autor ukazuje na to da očuvanje radnih mesta ne predstavlja samo etički ispravan izbor, već i strateški potez koji omogućava organizaciji da zaštiti resurse uložene u selekciju, obuku i razvoj zaposlenih. Gubitak kvalifikovanih zaposlenih zbog odluka o otpuštanju može dovesti do toga da konkurentske firme dobiju već formiranu i obučenu radnu snagu, čime se direktno podriva konkurentska pozicija organizacije.

Pfeffer dalje objašnjava da organizacije koje žele da uspostave dugoročne odnose poverenja sa zaposlenima često razvijaju politike koje garantuju relativnu sigurnost zaposlenja. Takav pristup podstiče viši nivo angažovanosti, spremnost na dodatne napore i fleksibilnost među zaposlenima, a istovremeno može doprineti smanjenju pritiska za česte zahteve u vezi sa povećanjem zarade. U tim okolnostima, dolazi i do pažljivijeg pristupa zapošljavanju - firme postaju selektivnije jer znaju da će zaposlene zadržavati na duži rok. Time se unapređuje odgovornost zaposlenih i gradi organizaciona kultura zasnovana na međusobnom poverenju.

Dugoročna sigurnost zaposlenja, kako navodi Pfeffer (1998), ima i dodatne koristi - ona motiviše zaposlene da razmišljaju strateški i da se orijentišu ka ciljevima koji prevazilaze kratkoročne rezultate. Kada zaposleni ne brinu za svoje radno mesto, otvoreniji su za ulaganje napora u sticanje šireg razumevanja poslovnih prioriteta i doprinos održivom razvoju organizacije.

Međutim, autor naglašava da sigurnost zaposlenja ne podrazumeva tolerisanje loših performansi. Visoki standardi rada ostaju ključni, a stabilnost zaposlenja se pre svega odnosi na kolektivni okvir - na organizacionu politiku da se izbegava olako otpuštanje zbog privremenih problema ili menadžerskih grešaka, a ne na garantovano zadržavanje svakog pojedinca bez obzira na učinak.

U kontekstu savremenog tržišta rada koje je obeleženo brzim promenama i sve većim zahtevima za restrukturiranjem, koncept sigurnosti zaposlenja može izgledati kao anahronizam. Ipak, Pfeffer (1998) ističe da je upravo ta praksa preduslov za implementaciju ostalih elemenata sistema visokih performansi- selektivne regrutacije, ulaganja u obuke, razmene informacija i delegiranja odgovornosti. Bez uzajamne posvećenosti i poverenja između zaposlenih i poslodavca, organizacije retko investiraju u razvoj zaposlenih niti su spremne da sa njima dele informacije i strateške ciljeve.

U okviru pristupa koji afirmiše SULJR kao izvor konkurentske prednosti, *selektivno zapošljavanje* zauzima važno mesto kao početna karika u lancu izgradnje sistema visokih performansi (Pfeffer, 1998). Ideja koja stoji u osnovi ovog pristupa jeste da organizacije koje nastoje da izgrade ljudski kapital usklađen sa svojim vrednostima i poslovnim ciljevima ne mogu sebi dopustiti površne procedure zapošljavanja. Nasuprot tome, selekcioni proces mora biti pažljivo koncipiran kako bi privukao i identifikovao one kandidate čije osobine i potencijali odgovaraju ne samo tehničkim zahtevima posla, već i kulturi i strateškoj orijentaciji organizacije.

Prema Pfefferu (1998), visoki standardi u selekciji podrazumevaju da se na svako radno mesto prijavljuje veliki broj kandidata, čime se povećava verovatnoća optimalnog izbora. Takav pristup ne samo da povećava šanse za angažovanje kvalitetnih kandidata, već i šalje signal o ozbiljnosti i značaju samog procesa zapošljavanja. Pored toga, pažljivo sprovedena selekcija doprinosi jačanju inicijalne organizacione posvećenosti kod kandidata, što se postiže i kroz višeetapne selekcione procedure u koje su često uključeni i menadžeri viših nivoa.

U fokusu savremenih selektivnih praksi više nisu isključivo tehnička znanja i iskustvo, već stabilnije karakteristike kao što su motivacija, vrednosna usklađenost, timska orijentacija i spremnost da se doprinese kolektivnom cilju. Pfeffer (1998) naglašava da su upravo ove karakteristike teško promenljive kroz obuku, te da bi one trebalo da predstavljaju temelj selekcionih kriterijuma. Ovakva filozofija selekcije naročito je prisutna u organizacijama koje nastoje da izgrade dugoročne odnose sa zaposlenima i da ih uključe u sistem učenja i razvoja.

Dodatna vrednost selektivnog zapošljavanja ogleda se u njegovom potencijalu da formira osećaj pripadnosti i ekskluzivnosti među izabranim kandidatima. Kada kandidati prođu kroz složene, višeslojne selekcione faze, kod njih se često razvija osećaj ponosa i odgovornosti, što pozitivno utiče na njihovu motivaciju i učinak po dolasku u organizaciju. Međutim, odgovorno upravljanje selekcijom se ne završava u trenutku ponude zaposlenja - uspešne organizacije prate radni učinak novozaposlenih i koriste povratne informacije za unapređenje budućih selekcionih praksi.

Sumarno posmatrano, ključni elementi efikasnog selektivnog zapošljavanja, kako ih identifikuje Pfeffer (1998), uključuju: kreiranje velike baze kandidata po svakom otvorenom radnom mestu; jasno definisane selekcione kriterijume fokusirane na vrednosti, stavove i organizacionu usklađenost; primenu višedimenzionalnih selekcionih procesa; aktivno uključivanje višeg menadžmenta u donošenje odluka o izboru kandidata; i uspostavljanje sistema za evaluaciju uspešnosti selekcije kroz praćenje performansi zaposlenih. Ovakav pristup obezbeđuje temelje za razvoj stabilne, angažovane i visokoproduktivne radne snage koja je usklađena sa dugoročnim ciljevima organizacije.

U okviru savremenih pristupa strateškom upravljanju ljudskim resursima, formiranje *samoupravnih timova i prenošenje odlučivanja na niže organizacione nivoe* predstavlja jednu od ključnih dimenzija sistema praksi koji teže postizanju visokih organizacionih performansi. Pfeffer (1998) ističe da ovakva organizaciona struktura ne samo da menja tradicionalnu logiku kontrole u preduzećima, već i omogućava zaposlenima veći stepen autonomije, odgovornosti i uključivanja u donošenje odluka. Ovakvo osnaživanje zaposlenih ima višestruke pozitivne efekte - kako po njihovu motivaciju i zadovoljstvo, tako i po celokupnu organizacionu efikasnost. Prema Pfefferu (1998) brojni empirijski nalazi potvrđuju da samoupravni timovi doprinose razvoju intrinzične motivacije, međusobne podrške među članovima tima i opšteg zadovoljstva radom, dok se istovremeno beleže konkretna poboljšanja performansi - uključujući smanjenje grešaka, povećanje produktivnosti i unapređenje kvaliteta korisničkog iskustva. Pored toga, prelazak sa hijerarhijskog na timski oblik organizacije omogućava redukciju administrativnih troškova i smanjenje broja menadžerskih slojeva, čime se ubrzavaju interne procedure i povećava organizaciona agilnost.

Kontrola u samoupravnim timovima se ne ostvaruje kroz nadgledanje i kontrolu od strane rukovodilaca, već kroz mehanizme kolegijalne odgovornosti, gde članovi tima

međusobno utiču jedni na druge kroz uzajamno poverenje i zajednički ulog u rezultatima rada. Kultura saradnje, razmene znanja i neprekidnog unapređenja postaje deo svakodnevnog funkcionisanja. Ova logika omogućava organizacijama da na najbolji način iskoriste znanja i uvid zaposlenih koji su najbliži korisnicima ili samom problemu, čime se povećava relevantnost i brzina donošenja odluka. Pfeffer (1998) dodatno naglašava da je i u onim organizacijama koje ne mogu da u potpunosti implementiraju formalne timske strukture, moguće ostvariti suštinske benefite ovog pristupa kroz primenu principa decentralizacije. To podrazumeva osnaživanje zaposlenih na prvim linijama rada da samostalno odlučuju i reaguju u realnom vremenu, što doprinosi većem osećaju kontrole, odgovornosti i svrhe.

Pfeffer (1998) navodi da iako tržišta rada nisu u potpunosti efikasna, i dalje postoji određena veza između *konkurentnih zarada* i kvaliteta radne snage koju preduzeće može da privuče. Zanimljivo je posmatrati kako organizacije istovremeno tvrde da žele da budu lideri u svom sektoru zahvaljujući zaposlenima, dok ujedno najavljuju da nude zarade koje su na nivou industrijskog proseka ili čak niže. Visina nadoknade šalje jasnu poruku zaposlenima - da li su zaista cenjeni ili ne. Izjave poput „ljudi su naše najveće bogatstvo“ postaju isprazne ukoliko se ne prate adekvatnim ponašanjem i politikama nadoknade. Često se može čuti tvrdnja da su visoke plate rezultat, a ne uzrok organizacionog uspeha, kao i da su takve plate moguće samo u specifičnim industrijama koje imaju visoke marže ili zapošljavaju visokoobrazovane radnike. Međutim, ova tvrdnja nije u potpunosti tačna. Iako uspešne firme mogu sebi da priušte više plate, postoji i inverzna logika: visoke plate mogu doprineti postizanju ekonomske uspešnosti.

U većini uspešnih organizacija, sistemi konkurentnih zarada nisu ograničeni samo na platu, već uključuju i razne oblike stimulativne, tzv. kontingentne kompenzacije: deljenje dobiti, akcijske opcije, sistem plaćanja prema veštinama, bonusi po učinku tima ili pojedinca. Međutim, studije pokazuju da vlasništvo nad akcijama samo po sebi nije dovoljno za povećanje performansi. Ključna je implementacija celovitog kulturnog okvira koji kombinuje vlasništvo sa drugim praksama visokog učinka - obukom, deljenjem informacija, delegiranjem odgovornosti i decentralizacijom odlučivanja. Značajan aspekt u okviru kontingentne kompenzacije jeste deljenje profita, koji omogućava zaposlenima da direktno učestvuju u rezultatima sopstvenog rada. Ovakvi modeli motivišu zaposlene da se fokusiraju na troškove i učinak, jer dobit deli ceo tim ili organizacija. Na kraju, pravednost je centralna vrednost u svim ovim praksama. Ako radna snaga svojim trudom doprinese boljim rezultatima, a ne dobije nikakav udeo u dobitku, to može dovesti do demotivacije i smanjenog zalaganja. Time se pokazuje da sistemi kompenzacije koji uključuju pravičnost i uzajamno poverenje imaju višestruke koristi za organizacionu uspešnost (Pfeffer, 1998).

Jedan od ključnih elemenata sistema praksi upravljanja ljudskim resursima, prema Pfefferu (1998), jeste kontinuirano ulaganje u *obuku* zaposlenih, koje se ne posmatra kao dodatna ili pomoćna funkcija, već kao sastavni deo šireg organizacionog sistema usmerenog ka postizanju visokih performansi. Autor ističe da su organizacije koje se oslanjaju na pristup posvećenosti, za razliku od onih koje primenjuju kontrolno orijentisane sisteme, sklonije da znatno više investiraju u obuku i razvoj zaposlenih. Tako, na primer, podaci iz studija u industriji čelika ukazuju da su troškovi obuke u firmama sa posvećenim pristupom bili za oko 75% viši u poređenju sa organizacijama zasnovanim na tradicionalnim kontrolnim modelima. Slični nalazi dolaze i iz auto-industrije, gde su fleksibilni i lean proizvodni sistemi beležili znatno veće intenzitete obuke nego masovni

modeli proizvodnje. U takvim organizacionim kontekstima, obuka je percipirana kao suštinski element proizvodnog i poslovnog modela. Zaposleni se ne tretiraju kao zamenljivi izvršioci, već kao nosioci znanja i proaktivni akteri u identifikovanju problema, predlaganju inovacija i obezbeđivanju kvaliteta. Ključni fokus je na razvoju njihove svestranosti, sposobnosti prilagođavanja promenama i razumevanja šireg konteksta u kojem posluju.

Međutim, Pfeffer (1998) navodi da se u velikom broju organizacija - naročito u američkom kontekstu - obuka i dalje doživljava kao trošak, a ne kao ulaganje. Komparativni podaci iz međunarodne studije sprovedene u auto-industriji pokazuju da američke firme u značajnoj meri zaostaju u obuci u poređenju sa japanskim, južnokorejskim i brazilskim konkurentima. Japanske firme koje posluju u Severnoj Americi ulažu i do sedam puta više u obuku novih zaposlenih, dok firme iz Koreje, Tajvana i Brazila ulažu preko 750% više u poređenju sa američkim kompanijama, što oslikava duboke razlike u strateškim pristupima upravljanju ljudskim resursima (Pfeffer, 1998).

Na osnovu svega navedenog, može se zaključiti da je obuka zaposlenih, prema Pfefferovom (1998) modelu, neophodan stub svakog strateškog sistema upravljanja ljudskim resursima - ona ne predstavlja trošak, već investiciju u ljudski kapital, koja omogućava dugoročni organizacioni uspeh i održivu konkurentsku prednost.

2.4. Strategijski sistemi praksi upravljanja ljudskim resursima i organizacione performanse: teorijski okvir i empirijska istraživanja

U okviru savremenih teorijskih modela SULJR, prakse ULJR se sve češće razmatraju ne kao izolovane aktivnosti, već kao sistemski integrisani paketi međuzavisnih i međusobno usklađenih praksi koje deluju sinergijski na unapređenju individualne i organizacione efikasnosti. Ovi integrisani sistemi u literaturi se pojavljuju pod različitim konceptualnim oznakama, uključujući sisteme praksi visokih performansi (eng. High Performance Work Systems; Appelbaum et al., 2000), sistemi zasnovani na visokoj posvećenosti (eng. High-Commitment HRM; Collins & Smith, 2006; Walton, 1985), prakse visoke uključenosti (eng. High Involvement Work Practices; Wood, 2020; Boxall & Macky, 2009). I pored terminoloških razlika, ovi koncepti počivaju na zajedničkoj pretpostavci da se strateški efekti funkcije ULJR ostvaruju upravo kroz koordinisano delovanje višestrukih, komplementarnih praksi. Dakle, u savremenoj literaturi iz oblasti strategijskog upravljanja ljudskim resursima, jedan od najznačajnijih konceptualnih pravaca usmeren je ka razumevanju načina na koji integrisani sistemi praksi ULJR doprinose ostvarivanju nadprosečnih organizacionih rezultata.

Prakse visokih performansi koje se smatraju ključnim za unapređenje performansi zaposlenih i organizacija obuhvataju stimulativne modele nagrađivanja, kontinuiranu obuku i razvoj zaposlenih, participaciju u odlučivanju, selektivno zapošljavanje i fleksibilne radne aranžmane (Pfeffer, 1998; Huselid, 1995). Teorijski okvir SULJR polazi od pretpostavke da ove prakse unapređuju znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih, osnažuju ih da te resurse iskoriste u korist organizacije i istovremeno povećavaju njihovu motivaciju (Delery & Shaw, 2001; Becker & Huselid, 1998). Kao rezultat toga, dolazi do višeg nivoa zadovoljstva poslom, smanjenja rizika od fluktuacije, veće produktivnosti i unapređenog donošenja odluka, što sve zajedno vodi ka poboljšanju organizacionih performansi (Becker et al., 1997). Osim toga, prakse visokih performansi utiču i na

unutrašnje socijalne strukture u organizaciji, čime se dodatno povećavaju njena fleksibilnost i operativna efikasnost (Evans & Davis, 2005).

U okviru istraživanja u oblasti SULJR, brojni autori identifikuju tri ključna mehanizma posredovanja putem kojih sistemi praksi visokih performansi utiču na organizacione performanse: (1) povećavanjem znanja, veština i sposobnosti zaposlenih, (2) osnaživanjem zaposlenih da ove resurse koriste, i (3) motivisanjem da ih primene u korist organizacije (Delery & Shaw, 2001; Becker & Huselid, 1998; Becker et al., 1997; Huselid, 1995).

Bailey (1993) naglašava da zaposleni često ne koriste svoj puni potencijal jer raspolažu diskrecionim pravom u pogledu korišćenja sopstvenog vremena i znanja. Stoga je važno ne samo razvijati, već i motivisati zaposlene da upotrebe svoje kompetencije. Prakse visokih performansi poput stimulativnog nagrađivanja, ocenjivanja učinka i politika unapređenja unutar organizacije obezbeđuju konkretne podsticaje za motivaciju (Delery & Shaw, 2001; Huselid, 1995). Pored toga, sigurnost zaposlenja, fleksibilni radni aranžmani, mehanizmi za izražavanje pritužbi i konkurentne kompenzacije mogu doprineti povećanju motivacije putem jačanja organizacione posvećenosti (Pfeffer, 1998; Youndt et al., 1996).

Međutim, čak i kada su zaposleni kompetentni i motivisani, neće nužno iskoristiti svoj diskrecioni potencijal ukoliko organizaciona struktura i dizajn poslova ne obezbede odgovarajući stepen autonomije (Huselid, 1995; Bailey, 1993). Potrebna autonomija dodatno se može ojačati praksama kao što su programi participacije, timovi sa visokom autonomijom, deljenje informacija i sigurnost zaposlenja (Delery & Shaw, 2001; Pfeffer, 1998).

Pored pomenutih mehanizama, Evans i Davis (2005) ukazuju da prakse visokih performansi pozitivno utiču i na unutrašnju socijalnu strukturu organizacije. Na primer, prakse kao što su timski rad i fleksibilni dizajn poslova povezuju zaposlene iz različitih delova organizacije, što olakšava razmenu znanja i resursa. Takođe, selektivnost pri zapošljavanju, obuke i nagrađivanje doprinose razvoju normi reciprociteta, koje podstiču saradnju u rešavanju složenih problema (Tsai & Ghoshal, 1998). Ove prakse, zajedno sa deljenjem informacija, doprinose formiranju zajedničkih mentalnih modela - odnosno, sličnih stavova, znanja i uverenja zaposlenih o poslu, kolegama i organizaciji, koji unapređuju saradnju i efikasnost donošenja odluka (Cannon-Bowers & Salas, 2001).

Kumulativno posmatrano, sistemi praksi visokih performansi unapređuju organizacione performanse kroz dva međusobno povezana i komplementarna procesa: (1) jačanje kompetencija zaposlenih i obezbeđivanje motivacije i mogućnosti za njihovu primenu (Delery & Shaw, 2001), i (2) poboljšanje interne socijalne strukture organizacije, što doprinosi boljoj komunikaciji i saradnji (Evans & Davis, 2005). Ovi procesi zajednički vode ka većem zadovoljstvu poslom, efikasnijem korišćenju resursa, smanjenju fluktuacije i superiornijim performansama organizacije u odnosu na konkurenciju (Becker et al., 1997).

Dakle, koncept sistema praksi visokih performansi podrazumeva pažljivo osmišljene i međusobno usklađene aktivnosti, kao što su temeljna selekcija, kontinuirano ulaganje u razvoj zaposlenih i procenjivanje performansi na osnovu jasno definisanih ciljeva. Cilj ovakvih sistema jeste da unaprede kompetencije i motivaciju zaposlenih, a time i ukupnu organizacionu efikasnost (Wang et al., 2021; Armstrong et al., 2010).

U teorijskom smislu, ove prakse se često posmatraju kao međusobno povezane i sinergijske, pri čemu se naglašava važnost njihove integracije u jedinstven i koherentan sistem koji generiše veću vrednost od zbira pojedinačnih komponenti (Kaushik & Mukherjee, 2022; Boon et al., 2019). Uprkos sve većem prisustvu ovog koncepta u istraživačkoj agendi, i dalje postoji izražena neujednačenost u njegovom definisanju i operacionalizaciji, što predstavlja prepreku za izgradnju kumulativnog znanja i teorijsku konsolidaciju oblasti (Conteh & Yuan, 2022; Han et al., 2019; Blasi & Kruse, 2006).

Kao odgovor na te izazove, sprovedeni su brojni pregledni i meta-analitički radovi koji nastoje da sumiraju postojeće nalaze i identifikuju pravce za dalje istraživanje (npr. Boon et al., 2019; Saridakis et al., 2017; Combs et al., 2006). Ipak, većina ovih analiza suočava se sa ograničenjima, poput fokusiranja na manji broj izvora ili vremenski suženih uzoraka, što dodatno komplikuje generalizaciju zaključaka. Dodatno, u novijoj literaturi sve više se ističe da efekti sistema praksi visokih performansi zavise od organizacionog, institucionalnog i kulturnog konteksta, te se naglašava potreba za kontekstualno prilagođenim modelima implementacije i evaluacije ovih sistema (Mathias et al., 2021). U meta-analizi Singh et al., (2024) pokazuju da se većina istraživanja u oblasti sistema praksi visokih performansi sprovodi u Sjedinjenim Američkim Državama. U ovoj opsežnoj analizi autori su utvrdili da je istraživanje praksi visokih performansi i njihovog efekta zastupljeno u 35 zemalja, pri čemu Sjedinjene Države prednjače sa 169 objavljenih članaka (23%), što ih čini najzastupljenijom zemljom po broju publikacija. Slede Velika Britanija sa 113 članaka (15%) i Australija sa 96 članaka (13%). Osim kvantitativne dominacije, radovi iz SAD takođe beleže najveći prosečan broj citata po članku, što dodatno ukazuje na njihov uticaj u ovoj oblasti. Istovremeno, zabeležen je rast broja publikacija iz zemalja kao što su Kina, Indija i Malezija, što sugeriše na sve veće interesovanje za strateško upravljanje praksama ULJR u različitim kontekstima izvan zapadnih ekonomija.

Paralelno sa tim, sve više se ukazuje na moguće negativne posledice sistema usmerenih isključivo na performanse, posebno u kontekstu preopterećenja zaposlenih, emocionalne iscrpljenosti i smanjenja radne angažovanosti (Bai et al., 2023; Behravesh et al., 2020). Ovi nalazi sugerišu potrebu za balansiranijim pristupom, koji bi istovremeno težio ostvarenju visokih rezultata i očuvanju psihološke dobrobiti zaposlenih (Jiang et al., 2017; Van De Voorde & Beijer, 2015;).

Dodatno, najnovija istraživanja ukazuju na mogućnosti proširenja ovog koncepta kroz njegovu integraciju sa principima organizacione održivosti. U tom smislu, razvija se pristup poznat kao "zeleni" sistemi praksi za visoke učinke, koji se oslanja na SMM okvir i uključuje razvoj ekoloških kompetencija, motivaciju zaposlenih da deluju u skladu sa principima održivosti, kao i kreiranje radnog okruženja koje podstiče takvo ponašanje (Úbeda-García et al., 2022; Chaudhary, 2020). Takav pristup otvara prostor za teorijska i empirijska istraživanja usmerena na razumevanje granica i uslova pod kojima se sinergija između performansi i održivosti može u praksi realizovati.

Prakse visoke uključenosti zaposlenih predstavljaju pristup usmeren ka obezbeđivanju višeg nivoa uključenosti zaposlenih, sa ciljem unapređenja njihovog iskustva na radu i povećanja konkurentske sposobnosti organizacije (Wood, 2020; Boxall & Macky, 2009). Ova paradigma upravljanja ljudskim resursima zasniva se na pristupu razvoja menadžmenta visokog uključivanja koji je inicijalno razvio Lawler (1986), a čija je osnovna pretpostavka da viši nivo uključenosti zaposlenih - kao deo opšte

organizacione filozofije - vodi ka poboljšanju kako njihove dobrobiti, tako i učinka organizacije. Dok sistemi visokih performansi prvenstveno teže optimizaciji kombinacije praksi koje maksimizuju performanse iz ugla akcionara, pristup visokog uključivanja ističe važnost zadovoljavanja potreba zaposlenih i usklađenosti sa interesima različitih stejkholdera (Wood, 2020).

Uključivanje zaposlenih posmatra se kroz dve ključne dimenzije. Prva dimenzija, uključivanje na nivou radne uloge, odnosi se na kreiranje poslova koji omogućavaju veću autonomiju i odgovornost zaposlenih kroz obogaćene zadatke. Druga dimenzija, organizaciono uključivanje, podrazumeva šire učešće zaposlenih u odlučivanju, van tradicionalnih okvira neposrednog posla. To se ostvaruje kroz prakse kao što su razmena informacija, obuka i razvoj, kao i participacija u strateškim procesima (Wood & Ogbonnaya, 2018).

Najzastupljeniji konceptualni okvir za razumevanje efekata ovih sistema jeste MINZ (eng. PIRK) model koji je razvio Lawler (1986), a koji obuhvata četiri osnovna elementa: moć (eng. Power), informacije (eng. Information), nagrade (eng. Rewards) i znanje (eng. Knowledge). Veruje se da ove prakse zadovoljavaju više potrebe zaposlenih kao što su priznanje, podrška, autonomija i izazov, što rezultira većim moralom i boljim organizacionim rezultatima (Boxall & Macky, 2009; Vandenberg et al., 1999).

U okviru ovog pristupa, posebno su relevantne četiri prakse koje su usmerene na ostvarenje navedenih efekata i koje su kontekstualno značajne: autonomija kao aspekt uloge zaposlenog, te obuka, razmena informacija i participacija kao komponente organizacionog uključivanja.

Brojni dokazi u relevantnoj literaturi potvrđuju da ovakvi sistemi doprinose višim nivoima organizacionih performansi (Vandenberg et al., 1999), dok pojedine studije ukazuju i na njihov pozitivan efekat na dobrobit zaposlenih na individualnom nivou (Butts et al., 2009). Ipak, u poređenju sa sistemima praksi visokih performansi, istraživanja koja istovremeno ispituju efekte praksi visoke uključenosti zaposlenih na dobrobit i performanse organizacije ostaju relativno retka i metodološki nedovoljno razvijena (Wood, 2020).

Ovi sistemi, koje u okviru ovog istraživanja tretiramo kao funkcionalno ekvivalentne, imaju za cilj da oblikuju ponašanja zaposlenih u pravcu koji je usklađen sa strategijskim ciljevima organizacije. Tipično obuhvataju skup praksi kao što su sigurnost zaposlenja, selektivna regrutacija, sistematska i intenzivna obuka, kao i participacija zaposlenih u odlučivanju, koje zajedno formiraju strukturnu osnovu za mobilizaciju ljudskog kapitala u pravcu ostvarivanja održive konkurentske prednosti (Boon et al., 2019).

U organizacijama troškovi ljudskih resursa predstavljaju jedan od najvećih i najteže kontrolisanih troškova, istovremeno ljudski resursi igraju centralnu ulogu u oblikovanju organizacionih performansi (Pfeffer, 1998). Iz tog razloga, jedno od ključnih istraživačkih pitanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima jeste kako efikasno upravljati ljudskim potencijalom na način koji omogućava istovremeno povećanje produktivnosti i podsticanje kreativnosti, uz očuvanje troškovne efikasnosti.

U okviru literature o strateškom upravljanju ljudskim resursima, mogu se identifikovati dva glavna pravca empirijskog istraživanja koja ispituju odnos između praksi visokih performansi i organizacionih performansi. Prvi pravac fokusira se na

analizu direktne veze između pojedinačnih praksi ULJR i performansi preduzeća, dok se drugi oslanja na analizu njihovih međusobno povezanih efekata kroz kombinovane sisteme praksi. Ovaj drugi pristup zasniva se na univerzalističkom uverenju - "više je bolje" - i polazi od pretpostavke da integrisana i međusobno usklađena upotreba više komplementarnih praksi ULJR ima snažniji efekat na organizacione performanse nego izolovane prakse (Combs et al., 2006; Jennings, 2006).

Sistemi koji integrišu komplementarne prakse ULJR teže unapređenju znanja i veština zaposlenih, ali i imaju za cilj njihovu dodatnu motivaciju i angažman u obavljanju radnih zadataka. Na primer, aktivnosti poput selekcije, obuke i razvoja osmišljene su kako bi povećale kompetencije zaposlenih, dok su mere kao što su bonusi, nagrađivanje po osnovu učinka i sistematske procene performansi usmerene ka podsticanju zadržavanja zaposlenih i mobilisanju dodatnog truda i angažovanosti u radu (Lai & Saridakis, 2013).

Početkom 1990-ih godina, objavljivanjem prvih empirijskih istraživanja o upravljanju ljudskim resursima i organizacionim performansama (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995), započet je intenzivan razvoj akademske literature koja nastoji da dokaže postojanje pozitivne veze između specifično definisanih, međusobno usklađenih praksi ULJR i boljih performansi organizacije. Koncept praksi visokih performansi, koje imaju potencijal da unaprede organizacione performanse kroz razvoj znanja, veština, kompetencija, posvećenosti i produktivnosti zaposlenih (Datt et al., 2005; Appelbaum et al., 2000) se ne posmatraju kao izolovane aktivnosti, već kao međusobno povezane i komplementarne politike i prakse koje zajedno čine sistem koji ima za cilj privlačenje, razvoj, zadržavanje i motivaciju zaposlenih radi ostvarivanja superiornih organizacionih rezultata (Guthrie, 2001; Becker & Huselid, 1998; Huselid, 1995).

Organizacione performanse predstavljaju rezultate poslovanja organizacije, odnosno ishod njene ukupne aktivnosti i strategijskih napora. U teorijskoj i empirijskoj literaturi, ovaj koncept obuhvata više dimenzija, a njegovo precizno definisanje i merenje ostaje izazovno (Richard et al., 2009). Neki autori organizacione performanse razmatraju kroz kategorije efektivnosti, efikasnosti i postignutih rezultata (Boyatzis & Ratti, 2009; Ryan et al., 2009). Guest (1997) predlaže da se umesto termina "performanse" koristi izraz "ishodi", čime se ukazuje na širi spektar mogućih rezultata koje organizacija može ostvariti. S tim u vezi, Jiang et al. (2012), oslanjajući se na raniju klasifikaciju Dyer i Reevesa (1995), identifikuju tri kategorije organizacionih ishoda: (a) finansijski ishodi, (b) operativni ishodi i (c) ishodi upravljanja ljudskim resursima, uključujući stopu dobrovoljne fluktuacije zaposlenih. Pored finansijskih, operativni ishodi podrazumevaju metrike povezane sa unutrašnjim ciljevima organizacije, poput produktivnosti, kvaliteta proizvoda ili usluga, i inovativnosti. Ovi indikatori se koriste za procenu kvaliteta planiranja, sprovođenja i uspešnosti upravljačkih praksi (Merwe et al., 2020).

Nalazi empirijskih istraživanja tokom poslednjih decenija govore u prilog tezi da koherentne konfiguracije praksi generišu značajne organizacione performanse. MacDuffie (1995) u svojoj studiji u auto-industriji pokazuje da su fleksibilni proizvodni sistemi i prakse visokih performansi doveli do poboljšanja u kvalitetu i produktivnosti — ali samo kada su primenjivane zajedno, kao integrisana celina. Slično, Becker i Huselid (1998) i Huselid (1995) nalaze da organizacije koje primenjuju prakse visokih performansi, koji obuhvataju više sinhronizovanih praksi ULJR, ostvaruju bolje finansijske performanse, nižu fluktuaciju zaposlenih i višu produktivnost. Wright i Snell (1998) dodatno potvrđuju da se efekti praksi povećavaju kada su međusobno usklađene i

kada postoje mehanizmi koji omogućavaju fleksibilnost i adaptaciju sistema u skladu sa promenama. Ovi nalazi potvrđuju značaj integracije praksi ULJR u sistemski dizajnirane konfiguracije, kako bi se ostvarivao značajan efekat na sposobnosti, motivaciju, mogućnosti i performanse organizacije. Nalazi Combs et al. (2006) otkrivaju doslednu pozitivnu vezu između praksi visokih performansi i organizacionih performansi. Pored toga, istražili su kako ova veza zavisi od vrste industrije i tipa performansi koje se mere (finansijske, operativne, itd.). Njihovi nalazi često se navode kao ključna potvrda da dobro osmišljeni sistemi ULJR pozitivno utiču na organizacione performanse. U nastavku tog pravca, Subramony (2009) je primenio SMM okvir kako bi klasifikovao prakse ULJR u tri koherentna paketa praksi - one koje razvijaju sposobnosti, one koje motivišu, i one koje osnažuju zaposlene (eng. empowerment-enhancing). Ovaj pristup omogućava preciznije razumevanje na koji način specifične komponente sistema ULJR praksi deluju na organizacione performanse, što ima direktne implikacije za dizajniranje integrisanih sistema praksi ULJR u organizacijama.

Jedan od najcitiranijih primera je longitudinalno istraživanje Patterson i saradnika (1997), sprovedeno u 67 britanskih proizvodnih firmi, koje je pokazalo da prakse ULJR i dizajn posla objašnjavaju čak 17% varijanse u profitabilnosti**,** u poređenju sa 8% koji se može pripisati istraživanju i razvoju, 2% strategiji, i po 1% kvalitetu i tehnologiji. Slični procenti identifikovani su i za produktivnost. Huselid (1995) je takođe ukazao na statistički značajan uticaj praksi visokih performansi na različite pokazatelje uspeha preduzeća - uključujući prodaju, tržišnu vrednost, profit i fluktuaciju zaposlenih - uz precizne kvantitativne podatke koji potvrđuju ove tvrdnje. Delery i Doty (1996) su ispitivali univerzalistički, kontingentni i konfiguracioni pristup sistema ULJR u bankarskom sektoru. Kroz kvantitativnu analizu podataka iz američkih banaka, zaključili su da su prakse ULJR pozitivno povezane sa profitabilnošću. Ichniowski et al. (1997) su proučavali uticaj praksi ULJR na produktivnost u čeličanama. Panel studija u američkim čeličanama je pokazala da komplementarne prakse ULJR značajno povećavaju produktivnost u poređenju sa tradicionalnim praksama.

Iako veliki deo dostupne literature potvrđuje postojanje pozitivne povezanosti između praksi ULJR i organizacionih performansi, dokazivanje uzročno-posledične veze ostaje izazovno (Combs et al., 2006; Boseli et al., 2005; Guest et al., 2003). Ograničeni metodološki pristupi u velikom broju studija umanjuju mogućnost izvođenja validnih zaključaka o kauzalnosti (Shadish et al., 2002). Na primer, često ostaje nepoznato kada i od strane koga su određene prakse ULJR implementirane (Guest, 2011). Iako su neka empirijska istraživanja pokušala da dublje sagledaju ovu problematiku, dobijeni nalazi su neujednačeni. Dok pojedine studije ukazuju na značajnu istovremenu i longitudinalnu povezanost između praksi ULJR i organizacionih performansi (Wright & Boswell, 2002; Becker & Gerhart, 1996), druge sugerišu da efekti ULJR inicijalno deluju pozitivno, ali da ta povezanost nestaje kada se u model uključi prethodni nivo organizacionih performansi (Guest et al., 2003).

U poslednjoj deceniji sve su učestaliji pozivi istraživača da se razjasni tzv. „crna kutija“ u okviru odnosa između upravljanja ljudskim resursima i organizacionih performansi - odnosno da se istraže posredni mehanizmi koji povezuju prakse visokih performansi sa rezultatima organizacije. Ključno polazište ovog pristupa jeste uverenje da su stavovi i ponašanja zaposlenih na individualnom nivou - kao reakcija na sistem praksi na organizacionom nivou - centralni za razumevanje uzročne veze između ULJR i performansi (Truss et al., 2013; Paauwe, 2009). Dyer i Reeves (1995) su među prvima

naglasili da su upravo „ishodi praksi upravljanja ljudskim resursima“ - odnosno emocionalne i ponašajne reakcije zaposlenih - ključni element tog odnosa.

Prema Becker et al., (1997), politike i prakse ULJR utiču na zaposlene kroz unapređenje njihovih veština, motivacije i dizajna posla, a zatim oblikuju ponašajne ishode kao što su diskrecioni trud, kreativnost i produktivnost. Ovi ponašajni efekti dalje utiču na operativne performanse, uključujući produktivnost rada, koje se potom transponuju u finansijske ishode (Dyer & Reeves, 1995; Huselid, 1995). Na osnovu ovog stanovišta, može se očekivati da će prakse visokih performansi snažnije uticati na operativne performanse nego na finansijske pokazatelje kao što su povrat na ulaganja, rast i tržišni prinos (Combs et al., 2006), s obzirom na to da su operativni ishodi neposrednije povezani sa ponašanjem zaposlenih (Dyer & Reeves, 1995). Suprotno tome, finansijski ishodi su podložniji širokom spektru unutrašnjih i spoljašnjih uticaja, uključujući promene na tržištu i makroekonomske faktore.

3. DOBROBIT I KREATIVNOST KAO NOVI ZAHTEVI MODERNOG TRŽIŠTA RADA

U okruženju koje karakterišu brze transformacije rada i radnog okruženja, organizacijama je potrebna konkurentna, autonomna radna snaga sposobna da se na kreativan način nosi sa novim izazovima i zahtevima. Organizacije treba da se prilagode i budu fleksibilnije sa svojim ULJR praksama (Villajos et al., 2019). To vodi ka tome da nije dovoljno ispitivati samo vezu između praksi ULJR i organizacionih performansi, iako je to decenijama bila dominantna tema u SULJR, već je potrebno ispitivati i uticaj praksi ULJR na dobrobit zaposlenih i na njihovu kreativnost, odnosno kreativne performanse (Villajos et al., 2019). Istraživači su prepoznali da je briga za dobrobit zaposlenih važna iz etičke perspektive, ali i da postoje empirijski dokazi koji sugerišu da dobrobit zaposlenih može imati pozitivne implikacije na performanse organizacija (Kuvaas, 2019). Krećući se ka sveobuhvatnijem pristupu, neki istraživači su ukazali na potrebu da ispitivanju uticaja praksi ULJR na dobrobit zaposlenih treba posvetiti dodatnu pažnju (Guest, 2002).

Savremeni svet rada doživljava intenzivne i brze promene, što istovremeno menja i potrebe i očekivanja svih aktera na tržištu rada. Ostvarenje ekonomskih ciljeva više se ne percipira kao isključivi prioritet organizacija - u sve većoj meri u centar pažnje dolaze potrebe ljudi i društva u celini. Ova promena otvara prostor za razvoj održivog pristupa ULJR, u kojem izvršavanje zadataka više ne predstavlja jedini ključni ishod zaposlenih (Tissen et al., 2010). Rezultati savremenih istraživanja ukazuju na značaj uključivanja dodatnih indikatora koji mogu doprineti dugoročnom razvoju zaposlenih i organizacija, poput dobrobiti i kreativnih performansi zaposlenih (Lee et al., 2019; Cameron et al., 2011). U kontekstu stalnih transformacija rada i radnog okruženja, organizacijama je sve potrebnija radna snaga koja je konkurentna, samostalna i sposobna da na inovativan način odgovori na nove izazove. Takvi uslovi nameću potrebu za fleksibilnijim pristupima praksama ULJR (Villajos et al., 2019), što čini ispitivanje odnosa između sistema praksi ULJR, dobrobiti i kreativnosti zaposlenih posebno relevantnim za organizacije koje posluju u Srbiji.

Nesumnjivo je da je veza između sistema ULJR praksi i organizacionih performansi dugo bila jedna od važnijih tema u SULJR, međutim, u skladu sa aktuelnim, ali i anticipiranim promenama u svetu rada, tradicionalno ULJR koje se fokusira isključivo na organizacione performanse više nije u centru pažnje. Održivo ULJR, zatim društveno odgovorne prakse ULJR predstavljaju relativno nov i važan pristup, koji naglašava potrebu da se pažnja usmeri na organizacione performanse koje su fokusirane na postizanje različitih ishoda, ali, i što je posebno važno, na integrisanje potreba različitih zainteresovanih strana. Štaviše, kao odgovor na izazove sa kojima se organizacije suočavaju u nestabilnim, nesigurnim, složenim i dvosmislenim (eng. VUCA: volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity) okruženjima (Bennis & Nanus, 1985), sistemi praksi ULJR mogu doprineti razvoju radnog okruženja koje može ispuniti očekivanja različitih zainteresovanih strana, koje može biti etično i usmereno na održivost i na dobrobit zaposlenih (Villajos et al., 2019).

U tom kontekstu, i kreativnost zaposlenih postaje jedan od ključnih činilaca održivosti savremenih organizacija. Dok su tradicionalni modeli performansi bili usmereni na kvantitativne pokazatelje produktivnosti, savremene teorijske i empirijske perspektive sve više ističu ulogu kreativnosti u razvoju inovacija, adaptabilnosti i

dugoročne konkurentske prednosti (Mumford et al., 2012; Shin & Zhou, 2003). Kreativne performanse zaposlenih - definisane kao sposobnost generisanja novih i korisnih ideja (Amabile, 1996) - omogućavaju organizacijama da prepoznaju i iskoriste prilike u okruženju koje se stalno menja, a istovremeno doprinose stvaranju vrednosti za sve zainteresovane strane. Time kreativnost postaje integralni deo održivog pristupa performansama i sve više se posmatra kao strateški ishod koji treba da bude podstican kroz pažljivo dizajnirane sisteme praksi ULJR.

3.1. Dobrobit zaposlenih

Savremeni globalni kontekst karakterišu brojni izazovi koji utiču na funkcionisanje organizacija i ulogu ljudskog kapitala u stvaranju održivih vrednosti. Klimatske promene, iscrpljivanje prirodnih resursa, geopolitičke tenzije, energetska nesigurnost, ubrzana digitalizacija i porast psihosocijalnog pritiska na zaposlene prepoznati su kao ključni izazovi na globalnim forumima, uključujući i Svetski ekonomski forum u Davosu (2024). U takvom okruženju koje karakteriše povećana kompleksnost i višestruki globalni izazovi, profit i ekonomski ciljevi već dugo nisu jedini kriterijumi uspešnosti organizacija. Postavlja se pitanje- na koji način organizacije doprinose rešavanju društvenih, ekoloških i ekonomskih problema sa kojima se suočava savremeno društvo. U tom kontekstu, pojam održivosti postaje sve značajniji, a ljudski kapital prepoznaje se kao ključni resurs kroz koji organizacije mogu ostvariti dugoročnu otpornost i doprinos okruženju. Postoji potreba da se ULJR sistemi ne posmatraju samo kao sredstvo za unapređenje organizacionih performansi, već i za stvaranje pozitivnih efekata na zaposlene, zajednicu i šire okruženje. U savremenom, dinamičnom poslovnom okruženju funkcija upravljanja ljudskim resursima prolazi kroz transformaciju. Organizacije koje uspevaju da angažuju svoje zaposlene i izgrade podsticajnu organizacionu kulturu imaju veću sposobnost da očuvaju konkurentsku poziciju na tržištu. Uloga funkcije upravljanja ljudskim resursima prevazilazi svoju tradicionalnu dimenziju koja je bila primarno usmerena na privlačenje i angažovanje zaposlenih radi ostvarivanja poslovnih ciljeva. U okviru savremenih pristupa ULJR se prepoznaje kao strateška funkcija koja integriše ciljeve zaposlenih, organizacije i širi društveni i ekološki kontekst. U tom okviru, upravljanje ljudskim resursima postaje ključni nosilac inicijativa koje istovremeno doprinose organizacionoj efikasnosti, dobrobiti zaposlenih i održivom razvoju. (Faisal & Naushad, 2020).

Prema najnovijem izveštaju istraživačke agencije Gallup (2024), globalni radni kontekst karakterišu visoki nivoi emocionalne iscrpljenosti i nezadovoljstva zaposlenih - čak 62% ispitanika navodi da doživljava visoke nivoe stresa na radnom mestu, dok više od polovine izveštava o teškoćama u uspostavljanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Ovi podaci potvrđuju da su izazovi poput hroničnog stresa, sindroma sagorevanja i narušenog psihofizičkog zdravlja zaposlenih postali sistemski problem savremenih organizacija (Marriappanadar & Kramar, 2014). U tom kontekstu, sve više pažnje u literaturi posvećuje se održivom ULJR, koje naglašava potrebu da se prakse ULJR osmisle na način koji uvažava ljudsku dimenziju rada, uključujući dobrobit zaposlenih i podršku ravnoteži između poslovnih i privatnih obaveza (Hahn et al., 2015; Ehnert & Harry, 2012; Ehnert, 2009). Održivost u okviru funkcije ULJR podrazumeva stvaranje radnog okruženja koje motiviše zaposlene da se dugoročno angažuju, ne narušavajući sopstveno zdravlje i ravnotežu između poslovnog i privatnog života. U tom smislu, sve je više autora koji prepoznaju da je perspektiva održivog ULJR ključna ne

samo za organizacionu efikasnost, već i za širu društvenu održivost (Ehnert & Harry, 2012; Jackson et al., 2011).

U prethodnim poglavljima analizirani su modeli pristupa zasnovanog na resursima (Barney 1986, 1991) i model sposobnosti, motivacije i mogućnosti (Appelbaum et al., 2000), koji predstavljaju teorijske osnove za razumevanje SULJR. U nastavku rada, ovi modeli se dodatno povezuju sa konceptom održivog ULJR, uz uvođenje teorije stejkholdera (Freeman, 1984) kao šireg normativnog okvira koji omogućava inkluzivnije tumačenje svrhe i dometa praksi ULJR.

Obe teorije - pristup koji se zasniva na resursima i teorija stejkholdera - nastale su u okviru oblasti strateškog menadžmenta sredinom 1980-ih godina, ali su konceptualne razlike između ove dve teorije bile prisutne od samog početka (Freeman et al., 2021). Pristup koji se zasniva na resursima (Barney1986, 1991), fokusira se na postizanje održive konkurentske prednosti kroz korišćenje jedinstvenih, strateški vrednih resursa, s ciljem maksimizacije profita. Nasuprot tome, teorija stejkholdera (Freeman, 1984) imala je širi normativni domet i stavila je akcenat na izgradnju i razvijanje održivih odnosa sa različitim akterima kao ključ za uspešnost kompanija.

Obe teorije uvele su nova razmišljanja u strategijsku literaturu. Pristup koji se zasniva na resursima je ponudio objašnjenje kako konkurentska prednost proizilazi iz internog raspoređivanja i razvoja resursa, iako u trenutku kada su ti koncepti nastajali nisu bili široko prepoznati u praksi (Wernerfelt, 1995). S druge strane, teorija stejkholdera predstavljala je radikalan pomak od tradicionalnog pogleda na organizacije kao mehanizam za maksimizaciju dobiti akcionara, insistirajući na tome da upravljanje odnosima sa stejkholderima predstavlja osnovu organizacione uspešnosti (Freeman et al., 2010).

Druga važna razlika ogleda se u odnosu prema konceptu konkurentske prednosti (Freeman et al., 2021). Autori navode da dok je pristup koji se zasniva na resursima konkurentsku prednost postavio kao centralnu temu strateškog menadžmenta, teorija stejkholdera je u svojim ranim fazama relativno zanemarivala ovaj koncept. Zbog toga, i pored svog uticaja na razvoj oblasti, teorija stejkholdera nije široko prihvaćena među istraživačima strateškog menadžmenta kao teorijski okvir za objašnjenje konkurentske prednosti (Harrison et al., 2007). Umesto toga, dodatni pravac u kojem su se ove teorije razišle odnosi se na normativni karakter stejkholder pristupa, koji ističe značaj saradnje, međusobnog poverenja i zajedničkih vrednosti u unapređenju organizacionih performansi (Wicks, Gilbert & Freeman, 1994; Evan & Freeman, 1988).

U relativno kratkom vremenskom periodu, pristup koji se zasniva na resursima stekao je široku prihvaćenost unutar oblasti strateškog menadžmenta i vremenom postao jedan od njegovih najuticajnijih teorijskih osnova (Freeman et al., 2021). Nasuprot tome, stejkholder teorija bila je marginalizovana i često tretirana kao teorijski pravac koji se prvenstveno odnosi na pitanja društvene odgovornosti i poslovne etike (Freeman et al., 2010).

Iako je pristup koji se zasniva na resursima postao dominantna teorija u okviru sekcije za strateški menadžment Američke akademije za menadžment (eng. Academy of Management - AoM), dok se teorijski doprinosi stejkholder pristupa primarno razvijaju u okviru sekcije za društvena pitanja i etiku u poslovanju, obe teorije nastavile su da egzistiraju paralelno unutar akademske zajednice (Freeman et al., 2021). Uprkos toj

institucionalnoj podeli, određeni broj istraživača uspeo je da premosti ovaj jaz i uspostavi dijalog između ovih teorijskih pravaca (Harrison et al., 2010; Bosse et al., 2009).

Ova međuteorijska razmena obnovila je interesovanje za pitanja koja tradicionalne teorije strateškog menadžmenta često nisu uspevale da adekvatno obrade - uključujući balans između profita i vrednosti za različite interesne grupe, kao i pitanje održivosti u organizacionom kontekstu. Na tim temeljima razvija se savremeni teorijski pravac koji pokušava da integriše uvid iz oba pristupa, otvarajući prostor za nove interpretacije održivog organizacionog razvoja i menadžerskog odlučivanja (Freeman et al., 2021).

Pojam održivosti zauzima centralno mesto kako u pristupu koji se zasniva na resursima, tako i u teoriji stejkholdera. Ipak, svaka od ovih teorija tumači održivost na drugačiji način. U okviru pristupa koji se zasniva na resursima, „održivo“ se koristi u klasičnom strateškom smislu - kao održiva konkurentska prednost. Resurs se smatra održivim samo ukoliko nije lako zamenljiv ili lak za imitiranje; ukoliko konkurenti mogu da razviju slične ili supstitucione resurse, onda prednost koju taj resurs donosi može biti samo privremena i samim tim ne i istinski održiva (Freeman et al., 2021).

Nasuprot tome, stejkholder teorija pojam održivosti veže za izgradnju i očuvanje dugoročnih odnosa sa stejkholderima (Freeman et al., 2017). Održivost u ovom okviru definiše se prema stepenu u kome organizacija uzima u obzir interese svojih interesnih zajednica (Litz, 1996), a ne samo svoje ciljeve. Za razliku od pristupa koji se zasniva na resursima, u kom je održiva prednost rezervisana za pojedinačne organizacije koje imaju pristup retkim i neimitabilnim resursima, stejkholder teorija vrednuje održivost kao intrinzično dobro gde čitava mreža organizacija gradi uzajamne odnose sa stejkholderima, čime se stvara širi sistem održivih praksi u društvu (Freeman et al., 2021).

Iako se na prvi pogled ova razlika može činiti semantičkom, ona ukazuje na važnu tačku preklapanja između dve teorije. Naime, dugoročno stabilni odnosi sa stejkholderima mogu se sami po sebi posmatrati kao strateški resurs - resurs koji je vredan, retko dostupan, težak za imitiranje i organizaciono iskoristiv, što su osnovni kriterijumi pristupa koji se zasniva na resursima za održivu konkurentsku prednost. Takvi odnosi se ne mogu jednostavno preuzeti od strane konkurenata, jer zavise od organske izgradnje poverenja unutar konkretne organizacije. Prema tome, odnosi sa stejkholderima mogu predstavljati ključni izvor održive konkurentske prednosti - ukoliko su autentični, intenzivno i dugoročno razvijani.

Iako su pristup koji se zasniva na resursima i stejkholder teorija veoma uticajne teorije savremenog menadžmenta, njihov razvoj je decenijama tekao u paralelnim tokovima - dok je pristup koji se zasniva na resursima dominirao strateškim menadžmentom kroz fokus na resurse i konkurentsku prednost, teorija stejkholdera razvijala se unutar okvira poslovne etike i društvene odgovornosti (Freeman et al., 2021). Tek u poslednje vreme, ovi putevi se ponovo ukrštaju kroz sve snažnije pozive na integraciju normativne dimenzije, redefinisanje održivosti, humanizaciju pogleda na ljude i prepoznavanje značaja kooperativnog ponašanja unutar organizacija (Freeman et al., 2021).

U tom svetlu, savremena literatura prepoznaje da pristup koji se zasniva na resursima treba da se obogati uvidima iz teorije stejkholdera (Freeman et al., 2010; Barney, 2018), kako bi se omogućilo dublje razumevanje svrhe postojanja organizacija, kao i stvaranje vrednosti za sve relevantne aktere - a posebno za zaposlene.

U skladu sa ovim pozivom na teorijsku i praktičnu integraciju ovo istraživanje sagledava dobrobit zaposlenih kao važan ishod strategijskog sistema praksi ULJR, što predstavlja pomak u odnosu na tradicionalne pristupe koji su dominantno usmereni ka performansama i konkurentskoj prednosti. Na taj način, sistem praksi ULJR se više ne sagledava samo kroz prizmu doprinosa ekonomskim rezultatima, već i kroz njegov potencijal da stvara održiva, humana i motivišuća radna okruženja.

Drugo, istraživanje pruža empirijsku osnovu za proširenje pristupa koji se zasniva na resursima - ne samo kroz tretiranje ljudi kao strateški važnog resursa, već i time što, oslanjajući se na principe teorije stejkholdera, ljude posmatra kao nosioce vrednosti, svrhe i odnosa koji su od suštinskog značaja za dugoročni uspeh organizacije. U tom smislu, strategijski sistem praksi ULJR koji doprinosi dobrobiti zaposlenih postaje važna karika u stvaranju održivih organizacija koje su istovremeno uspešne i odgovorne.

Zaključno, ovi nalazi ukazuju da organizacije ne mogu dugoročno ostvarivati stabilne performanse ukoliko zanemaruju dobrobit zaposlenih i širu društvenu odgovornost. Sistemi strategijskih praksi ULJR moraju biti osmišljeni tako da istovremeno unapređuju organizacione performanse i odgovore na očekivanja zaposlenih i drugih stejkholdera. Održivo i društveno odgovorno upravljanje ljudskim resursima predstavlja ključnu tačku sinergije između performansi i dobrobiti zaposlenih.

U okviru literature o strategijskom upravljanju ljudskim resursima, višedecenijska istraživačka pažnja bila je dominantno usmerena na ispitivanje veze između sistema praksi ULJR i organizacionih performansi. Ova perspektiva, koja reflektuje stratešku orijentaciju same oblasti, fokusirala se na analizu doprinosa praksi ULJR poslovnom uspehu, meri profitabilnosti, produktivnosti i konkurentske prednosti. Međutim, pitanje dobrobiti zaposlenih do skora nije bilo u središtu istraživačkih interesa unutar ove oblasti.

U poslednje vreme sve je izraženiji konsenzus među istraživačima da evaluacija ishoda praksi ULJR treba da obuhvati i ishode na nivou zaposlenih, pre svega one koji se odnose na njihovu psihološku i organizacionu dobrobit. Ovakav pomak u fokusu delimično proizlazi iz etičkih uvida o važnosti humanog i održivog pristupa ljudskim resursima, ali i iz rastuće baze empirijskih dokaza koji ukazuju da dobrobit zaposlenih može imati značajne pozitivne implikacije po organizacione performanse (Kuvaas, 2019).

Jedan od ključnih izazova savremenih istraživanja u oblasti SULJR jeste upravo proširivanje skupa analiziranih organizacionih performansi, kako bi se obuhvatili i oni koji se tiču kvaliteta radnog života, zadovoljstva, angažovanosti i emocionalne stabilnosti zaposlenih. Autori poput Van De Voorde et al., (2012), kao i Boxall i Macky (2009), pozivaju na redefinisanje istraživačkih prioriteta i veću integraciju dobrobiti zaposlenih kao značajnog i strateški relevantnog ishoda. Ova promena podstiče potrebu da se ispita kako i u kojoj meri sistemi praksi ULJR doprinose ne samo organizacionim performansama, već i kvalitetu radnog života zaposlenih. Organizacije sve više prepoznaju značaj zaposlenih kao ključnih aktera u sticanju i očuvanju konkurentske prednosti te za organizacije ostaje ključno pitanje kako sistematski obezbediti takvo radno okruženje koje istovremeno podstiče i dobrobit i produktivnost zaposlenih (Nielsen et al. 2016). Prateći taj okvir, teza o „zadovoljnom i produktivnom zaposlenom“ polazi od pretpostavke da su zaposleni koji uživaju visok nivo dobrobiti istovremeno i visoko efikasni, i obrnuto (Wright & Cropanzano, 2000). Međutim, jedno od ključnih ograničenja ove teze ogleda se u tome što ne identifikuje uzroke takvih stanja, te

organizacijama ne nudi konkretne smernice o tome kako da podstaknu zaposlene koji su istovremeno zadovoljni i visoko produktivni.

Polazeći od ovih savremenih teorijskih uvida, naredno poglavlje fokusira se na konceptualizaciju i operacionalizaciju dobrobiti zaposlenih, njene različite dimenzije i pristupe u merenju, kako bi se obezbedio čvrst teorijski temelj za analizu odnosa između ULJR sistema i ishoda na nivou zaposlenih.

Dobrobit predstavlja kompleksan i višedimenzionalan konstrukt koji je u fokusu različitih disciplina, uključujući psihologiju, organizacione nauke, ekonomiju i socijalnu politiku. U savremenoj literaturi, konceptualizacija dobrobiti značajno varira u zavisnosti od teorijskog pristupa i istraživačkog konteksta. U širem smislu, dobrobit zaposlenih obuhvata način na koji pojedinci procenjuju i doživljavaju sopstveni život, uključujući subjektivne procene životnog zadovoljstva i emocionalnog stanja (Rath & Harter, 2010; Diener et al., 1999). Na operativnom nivou, uočljive su razlike u načinu konceptualizacije ovog pojma. Rani psihološki pristupi dobrobiti zaposlenih uglavnom su bili fokusirani na prisustvo prijatnih emocionalnih iskustava, što se u literaturi označava kao subjektivna dobrobit ili psihološka dobrobit (Wright et al., 2007; Diener, 1994, 1984). U tom okviru, dobrobit se povezuje sa čestim doživljajem pozitivnih emocija poput sreće i radosti, kao i retkom pojavom negativnih emocija (Bakker & Oerlemans, 2011). Shodno tome, dobrobit zaposlenih se često operacionalizuje kao prisustvo pozitivnog efekta dispozicije i odsustvo negativnog efekta dispozicije (Diener et al., 2010). Najznačajniji teorijski okviri u literaturi su: subjektivni, eudajmonički, objektivni, socijalni, organizacioni i integrativni pristupi.

Subjektivna dobrobit (eng. Subjective Well-Being - SWB) proistekla iz pozitivne psihologije, podrazumeva pojedinačne kognitivne i afektivne procene kvaliteta sopstvenog života. Ovaj pristup, najviše afirmisan kroz radove Eda Dienera et al., (Diener et al., 1999; Diener, 1984), uključuje tri komponente: zadovoljstvo životom kao kognitivnu evaluaciju, kao i frekvenciju pozitivnih i negativnih emocija kao afektivne indikatore. Koncept subjektivne dobrobiti oslanja se na hedonistički okvir, prema kojem je maksimizacija pozitivnih emocionalnih iskustava i minimizacija negativnih afekata ključni preduslov subjektivne dobrobiti.

Eudajmonička perspektiva (eng. Eudaimonic Well-Being) zasnovana je na aristotelovskoj etici i reflektuje ideju o životu usklađenom sa unutrašnjim vrednostima, ličnim razvojem i ispunjenjem potencijala (Ryff, 1989). Za razliku od hedonističkog modela, eudajmonička dobrobit se ne vezuje primarno za zadovoljstvo ili emocije, već za funkcionalno i moralno ostvarenje pojedinca. Ryff (1989) operacionalizuje ovu perspektivu kroz šest dimenzija psihološke dobrobiti: samoprihvatanje, pozitivne odnose, autonomiju, kontrolu nad okruženjem, svrhu u životu i lični rast. Paralelno, teorija samo-determinacije (Ryan & Deci, 2001) identifikuje zadovoljavanje psiholoških potreba za autonomijom, kompetentnošću i povezanošću kao temeljne uslove za postizanje eudajmoničke dobrobiti.

U domenu ekonomskih i političkih nauka, koncept dobrobiti najčešće se operacionalizuje kroz kvantitativno merljive indikatore životnog standarda - uključujući prihode, zdravstveni status, obrazovanje, radne uslove i dostupnost usluga. Ovaj pristup podrazumeva egzaktno merenje faktora koji oblikuju kvalitet života, nezavisno od subjektivne percepcije pojedinaca. Globalne institucije poput OECD-a i UNDP-a razvile su kompozitne indekse (npr. Human Development Index, How’s Life?), koji integrišu

različite dimenzije objektivne dobrobiti u cilju evaluacije društvenog napretka (OECD, 2020).

Socijalna dobrobit (eng. social well-being; Keyes, 1998) usmerava pažnju na kvalitet interakcije pojedinca sa društvenim okruženjem. Prema Keyesu (1998), ona obuhvata dimenzije društvene integracije, socijalnog doprinosa, prihvatanja, kohezije i smislenog angažovanja. Ovaj pristup premošćava jaz između individualne psihološke dobrobiti i kolektivnog socijalnog funkcionisanja, naglašavajući važnost društvenih struktura, međuljudskog poverenja i participacije za doživljaj ispunjenosti i svrhe.

U okviru organizacionih nauka, javlja se koncept organizacione dobrobit (eng. organizational well-being; War, 2012). U okviru ovog koncepta dobrobit zaposlenih konceptualizuje se kao rezultat interakcije individualnih karakteristika, percepcije organizacione klime i radnih uslova. Warr (2012) ističe da se dobrobit na radu ne svodi samo na emocionalnu komponentu, već uključuje i kognitivne i motivacione reakcije koje proizilaze iz percipiranih resursa i zahteva u radnom okruženju. Patterson et al., (2005) razvijaju model organizacione klime u kojem dimenzije kao što su participacija, međusobno poverenje, osnaživanje i podržavajuće liderstvo predstavljaju ključne prediktore doživljene dobrobiti zaposlenih.

Savremeni pristupi teže integraciji subjektivnih, eudajmoničkih i objektivnih komponenti dobrobiti. Model Gallup organizacije (Rath & Harter, 2010), kao i OECD-ov okvir dobrobiti, predstavljaju primere takvih pokušaja, obuhvatajući dimenzije poput fizičkog zdravlja, finansijske sigurnosti, društvenih odnosa, lične svrhe i uključenosti u zajednicu. Ovi modeli reflektuju rastuću svest o složenosti pojma dobrobiti i potrebi da se on posmatra iz više perspektiva, naročito u kontekstu oblikovanja javnih politika i strategija održivog razvoja.

U relevantnoj literaturi evidentan je teorijski pluralizam u definisanju i merenju dobrobiti (Warr, 2012), ali se izdvaja dualistički okvir koji obuhvata hedonističke i eudajmoničke pristupe (Ryan et al., 2001; Ryff, 1989). Hedonistički model akcentuje subjektivne procene sreće i emocionalne prijatnosti, dok eudajmonički model dobrobit vezuje za dublje egzistencijalne ciljeve - lični rast, razvoj potencijala i život u skladu s vrednostima.

Ne postoji jedinstvena lista ULJR praksi koje su usmerene na dobrobit zaposlenih, ali su svakako glavna područja delovanja ona koja se odnose na kvalitet posla (Celma et al., 2014): nadoknade, regrutacija, obuka, interno obaveštavanje i komunikacija, zdravlje i bezbednost na radnom mestu, jednake mogućnosti za sve, odsustvo diskriminacije i ravnoteža između posla i privatnog života. Prema ovom pristupu, „biti odgovoran“ kao poslodavac ili se široko fokusirati na kvalitet posla znači uzeti u obzir objektivne karakteristike pojedinačnih poslova i onih koji se odnose na opšte radno okruženje, preuzeti odgovornost za smanjenje ugovora o privremenom angažovanju i povećanje stabilnosti posla; obezbediti obuku zaposlenih koja omogućava zaposlenom da se razvija i da razvija svoju dugoročnu zapošljivost; obezbediti pravičnu naknadu, koja može uključivati promenljivu naknadu ili podelu dobiti prema naporu ili rezultatima. Takođe treba preuzeti odgovornost za pružanje informacija i znanja zaposlenima, obezbeđivanje kanala za učešće u politikama organizacije, borbu protiv svake vrste diskriminacije na poslu i obezbeđivanje zdravlja i sigurnosti na radu i uravnoteženu kombinaciju posla i privatnog života (Celma et al., 2014). Evropska komisija (Commission of the European Communities, 2001): izdvaja sledeće prakse: odgovorno regrutovanje, trening i karijerni

razvoj, fleksibilno radno vreme i rotacija poslova, komunikacija i protok informacija, bolje definisane trening potrebe, deljenje profita i modeli zajedničkog vlasništva, osnaživanje zaposlenih, briga za zdravlje i dobrobit zaposlenih, balans između poslovnog i privatnog života i briga za bezbednost na radnom mestu.

Budući da se u istraživanju dobrobiti razlikuju dve duge tradicije u proučavanju: hedonski i eudajmonski pristup, gde se hedonska konceptualizacija dobrobiti fokusira na maksimiziranje zadovoljstva, doživljavanje pozitivnog afekta, i smanjenje ili bekstvo od bola (Ryan, Deci, 2001), a eudajmonski pristup na individualni razvoj i samoostvarenje (Ryff, 1989), shvaćeno kao rast i ispunjenje u istraživanju se dobrobit operacionalizuje putem dva komplementarna indikatora: doživljenu dobrobit unutar organizacije i zadovoljstvo životom kao meru subjektivne dobrobiti. Na taj način, istraživanje pruža integrativni pristup merenju dobrobiti, kombinujući organizacionu i psihološku dimenziju, kao i evaluativne i afektivne komponente, oslanjajući se na teorijski utemeljene i empirijski validirane instrumente. Eudajmonska konceptualizacija dobrobiti usvojena je u ovom radu budući da je to od značaja za organizacije koje teže da postignu konkurentsku prednost i održiv razvoj ljudskog kapitala. Prakse ULJR mogu da pospeše eudajmonsku dobrobit tako što kreiraju radno okruženje u kome postoji poverenje i osnaživanje i u kom zaposleni mogu da se razvijaju na ličnom i profesionalnom planu (Lee et al., 2019). Prethodna istraživanja su temeljno ispitivala odnos između praksi ULJR i dobrobiti shvaćene u hedonskom smislu i utvrdila pozitivan odnos (Van de Voorde et al., 2012). U savremenim organizacijama ispitivanje drugih dimenzija dobrobiti, kao što je eudajmonska dobrobit je relevantnija.

Kada je reč o odnosu između sistema praksi ULJR i dobrobiti zaposlenih, u literaturi ne postoji potpuni konsenzus. S jedne strane, autori koji zastupaju tzv. perspektivu uzajamne koristi (eng. mutual gains perspective) - poput Kochana i Ostermana (1994) smatraju da sistemi ULJR mogu istovremeno doprineti i interesima poslodavaca i interesima zaposlenih. S druge strane, kritički orijentisani autori (npr. Legge, 2005; Delbridge & Turnbull, 1992) ističu da koristi ULJR najčešće ostaju ograničene na organizaciju, dok se potrebe i dobrobit zaposlenih zanemaruju.

Osnovna tačka sporenja između ova dva pristupa odnosi se na pitanje da li sistemi praksi ULJR imaju pozitivne ili negativne efekte na zdravlje i ukupnu dobrobit zaposlenih. Perspektiva uzajamne koristi polazi od pretpostavke da su dobro osmišljeni sistemi ULJR generalno korisni za zaposlene, što se argumentuje nalazima koji ukazuju na njihovu pozitivnu povezanost sa različitim dimenzijama dobrobiti - uključujući veći nivo organizacione posvećenosti i zadovoljstva poslom (Takeuchi et al., 2009), smanjeni nivo stresa povezanog sa poslom (Macky & Boxall, 2008), kao i kvalitetnije socijalne odnose na radu (Collins & Smith, 2006).

Dodatni izazov u razumevanju ove veze jeste pretpostavka da je odnos između praksi ULJR i dobrobiti linearan. Međutim, novija istraživanja ukazuju da ova pretpostavka nije uvek validna - efekti praksi ULJR mogu biti nelinearni, zavisni od konteksta, individualnih karakteristika zaposlenih i načina implementacije (White & Bryson, 2013). Zbog toga je potrebno dodatno istražiti kada, kako i za koga prakse ULJR dovode do višeg nivoa dobrobiti, a kada mogu proizvesti negativne posledice.

Ova disertacija doprinosi navedenoj debati tako što se fokusira na empirijsko ispitivanje povezanosti između strategijskog sistema praksi ULJR i dva aspekta dobrobiti: doživljaj dobrobiti u organizaciji i zadovoljstvo životom.

3.2. Kreativnost zaposlenih

Teorijski okvir za ispitivanje uticaja strategijskog sistema praksi ULJR na kreativnost zaposlenih i njen odnos sa organizacionim performansama zasniva se na savremenim pristupima koji ukazuju da sistemski osmišljene prakse ULJR mogu igrati ključnu ulogu u podsticanju kreativnih ponašanja na radnom mestu (Gu & Liu, 2023; Alikaj et al., 2021; Bratnicka, 2015; Mumford et al., 2012). U tom kontekstu, strategijski sistem praksi ULJR, koji uključuje razvojno orijentisane prakse kao što su dizajn posla, participacija u odlučivanju, timski rad, kao i pristup relevantnim informacijama, stvara okruženje koje podstiče izražavanje kreativnog potencijala zaposlenih. Na osnovu komponentne teorije kreativnosti (Amabile, 1988; 1983), jasno je da radno okruženje koje omogućava autonomiju, podržava intrinzičnu motivaciju i razvoj relevantnih veština, značajno doprinosi pokretanju kreativnog procesa. Strategijski sistem praksi ULJR može da pruži takve uslove - da omogući zaposlenima veću autonomiju, angažovanje u samoupravnim timovima i učešće u rešavanju problema, čime se olakšava divergentno razmišljanje i razmena ideja, kao preduslova za kreativna rešenja.

Nadalje, istraživanja pokazuju da zaposleni koji imaju pristup praksama koje povećavaju njihove sposobnosti, motivaciju i mogućnosti za doprinos, ispoljavaju više nivoe kreativnosti (Gu & Liu, 2023; Alikaj et al., 2021). Takva kreativna ponašanja su, zauzvrat, povezana sa unapređenjem proizvoda, procesa i usluga, kao i sa ukupnom inovativnošću organizacije, što doprinosi njenoj dugoročnoj održivosti i konkurentskoj prednosti (Bratnicka, 2015; Mumford et al., 2012).

Na taj način, teorijski okvir ukazuje na važnost sistema ULJR ne samo kao mehanizma za povećanje tradicionalnih oblika radne efikasnosti, već i kao sredstva za podsticanje kreativnog potencijala zaposlenih koji je od suštinske važnosti za savremene organizacije koje teže inovativnosti i održivom rastu.

U literaturi, kreativnost se najčešće definiše kao sposobnost da se proizvede originalan i istovremeno adekvatan odgovor, rešenje ili proizvod u okviru zadatka koji dopušta više mogućih rešenja (Amabile, 1983). Dakle, kreativni odgovor mora biti ne samo nov, već i funkcionalan i svrhovit - novina sama po sebi nije dovoljna. Na primer, iako određena izjava može biti originalna, ukoliko je besmislena ili neodgovarajuća zadatku, ne može se smatrati kreativnom. Kreativnost se, stoga, odnosi na ideje i rešenja koja su ujedno inovativna i korisna, odnosno koja su primenljiva, tačna ili prikladna cilju koji se želi postići. Osnovni preduslov kreativnog zadatka jeste da ne postoji jedno tačno rešenje (algoritamski pristup), već da problem dopušta više mogućih odgovora (heuristički pristup). Na kraju, kreativnost je u velikoj meri procenjiva i kontekstualna - određeni proizvod ili ideja biće smatrani kreativnim onoliko koliko ih tako percipiraju stručnjaci u relevantnoj oblasti (Amabile 1983, 2012).

Jedan od najuticajnijih teorijskih okvira u izučavanju kreativnosti jeste komponentna teorija kreativnosti (eng. Componential Theory of Creativity), koju je 1983. godine razvila Teresa Amabile. Ova teorija ima široku primenu u psihološkom i organizacionom istraživanju kreativnosti jer obuhvata kako unutrašnje (intrapersonalne), tako i spoljne (socijalne) faktore koji utiču na nastanak kreativnih ideja i rešenja. Ključne pretpostavke teorije su da (1) kreativnost postoji u različitim intenzitetima - od svakodnevnih izraza kreativnosti do epohalnih naučnih otkrića i umetničkih dela, i (2) da se i kod jedne osobe kreativni kapacitet može kretati na tom kontinuumu u zavisnosti od situacionih i individualnih faktora koji su u datom trenutku aktivni (Amabile, 2012).

Drugim rečima, nivo kreativnosti koji osoba manifestuje zavisi od međudejstva relevantnih komponenti u njoj samoj i njenom okruženju.

Komponentna teorija kreativnosti (Amabile, 2012; 1996; 1983) pruža sveobuhvatan okvir za razumevanje individualne i organizacione kreativnosti. Polazi od definicije kreativnosti kao proizvodnje ideja ili rešenja koja su istovremeno nova i primerena cilju. U ovoj teoriji, četiri komponente su neophodne za nastanak kreativnog ishoda:

- Veštine relevantne za temu (eng. domain-relevant skills) - znanje, stručnost i tehničke veštine specifične za oblast rada predstavljaju osnovu za generisanje i evaluaciju novih ideja.
- Procesi relevantni za kreativnost (eng. creativity-relevant processes) - kognitivni stil i lične karakteristike koje podstiču nezavisnost mišljenja, spremnost na rizik, fleksibilnost i toleranciju na neizvesnost, kao i disciplinovan pristup radu.
- Unutrašnja motivacija za zadatak (eng. intrinsic task motivation) - unutrašnja strast i interesovanje za zadatak predstavljaju ključni pokretač kreativnog angažovanja. Amabile (1996) posebno ističe „princip unutrašnje motivacije“: ljudi su najkreativniji kada ih pokreće lični izazov i zadovoljstvo zadatkom, a ne spoljašnji podsticaji.
- Socijalno okruženje (social environment) - okruženje može delovati stimulativno ili ograničavajuće na kreativnost, zavisno od faktora kao što su podrška menadžmenta, autonomija, tolerancija na neuspeh i međufunkcionalna saradnja.

Teorija predviđa da će kreativnost biti najviša kada osoba sa visokim znanjem, izraženim kreativnim sposobnostima i jakom unutrašnjom motivacijom radi u okruženju koje podstiče inovacije. U organizacijskom kontekstu, ovi elementi se mogu podsticati kroz prakse ULJR usmerene na razvoj kompetencija, autonomiju, motivaciju i stvaranje podržavajuće radne klime.

Ova teorija je tokom vremena proširena da obuhvati i inovacije na timskom i organizacionom nivou. Organizacione inovacije, prema Amabile (2012), zavise od raspoloživih resursa, veština u upravljanju inovacijama i motivacije da se inovira - što čini paralelu sa individualnim komponentama.

Različite dimenzije performansi su identifikovane u literaturi, poput performanse zadatka, kontekstualne performanse, adaptivne ili kreativne performanse i kontraproduktivna ponašanja u poslu (Koopmans et al., 2011). Najčešće su se u literaturi istraživale performanse zadatka (Baluch et al., 2013), zatim kontekstualne performanse (Frenkel et al., 2012). Kontraproduktivno ponašanje (Guest et al., 2011), a naročito kreativne performanse su zadobile najmanje pažnje u istraživanjima (Rego et al., 2012). Kako organizaciono okruženje postaje turbulentnije i nepredvidivije, organizacije moraju da promovišu kreativnost zaposlenih kako bi zaposleni mogli samostalno da nadgledaju i poboljšavaju sopstveni rad (Martinaityte et al., 2019). Kreativnost je ključna za organizacioni rast (Mumford et al., 2012), dugoročni opstanak i uspeh organizacija (Bratnicka, 2015). Kako bi organizacije mogle da budu konkurentne na sve dinamičnijem tržištu (Martinaityte et al., 2019) moraju podsticati kreativnost kako bi postigle veću održivost. Kreativne performanse se mogu definisati kao stvaranje novih i korisnih ideja (Zhou, 1998) što je posebno važno za inovacije i konkurentnost u promenljivim okruženjima (Amabile, 1988). Prakse ULJR mogu povećati kreativne performanse jer

povećavaju motivaciju i spremnost zaposlenih za diskrecione napore (Hou et al., 2017). Kada se prakse ULJR doživljavaju kao ulaganje u zaposlene, zaposleni mogu koristiti svoje veštine i sposobnosti za kreativne aktivnosti (Branzei et al., 2006).

U dosadašnjim istraživanjima odnosu između praksi ULJR i kreativnosti posvećeno je malo pažnje (Gupta, 2014). Prakse ULJR mogu da doprinesu razvoju određenih aspekata kreativnosti koji su neophodni u suočavanju sa promenljivim i turbulentnim okruženjima sa kojima se suočavaju današnje organizacije. Stoga je ključno poboljšati kreativnost, te moramo bolje razumeti odnose između praksi ULJR i ove varijable (Villajos et al., 2019). U savremenom poslovnom okruženju, kreativnost zaposlenih postaje ključni faktor za inovacije i konkurentsku prednost organizacija. Istraživanja pokazuju da određene prakse ULJR, kao što su obuke, participativno donošenje odluka i sistemi nagrađivanja, mogu značajno uticati na kreativnost zaposlenih. Na primer, Yuan i Xie (2022) ističu da sistemi visokih performansi pozitivno utiču na kreativnost zaposlenih kroz percepciju organizacione podrške. Takođe, Miao i Cao (2019) nalaze da dobrobit na radu posreduje u vezi između sistema visokih performansi i kreativnosti zaposlenih, dok transformaciono liderstvo moderira ovu vezu. Neki autori, poput Parker et al., (2010) ističu značaj dizajna posla i autonomije u radu kao faktora koji podstiču proaktivno ponašanje i kreativnost zaposlenih. Njihova istraživanja pokazuju da fleksibilnost u radu i mogućnost donošenja odluka povećavaju angažovanost i inovativnost zaposlenih. Polazeći od razmatranih teorijskih uvida, jasno se uočava da prakse SULJR ne utiču samo na tradicionalno merene performanse, već i na međurezultate koji imaju ključnu ulogu u povećanju organizacionih performansi. Kreativnost zaposlenih, definisana kao sposobnost generisanja novih i korisnih ideja (Amabile, 1996), prepoznata je kao ključni ishod u organizacijama koje teže inovacijama i adaptivnosti.

Jedna od ključnih karakteristika posla koja se povezuje sa kreativnim performansama jeste autonomija na radu, koja se odnosi na stepen u kome zaposlenima posao omogućava da samostalno organizuju svoje radne aktivnosti i odlučuju o načinu izvršavanja zadataka (Hackman & Oldham, 1976). Iako strategijske prakse usmerene ka osnaživanju zaposlenih (npr. participativno donošenje odluka, rotacija poslova, fleksibilni zadaci, rad u timovima, pristup relevantnim informacijama) mogu uključivati određene aspekte radne autonomije, one imaju širi obuhvat i ciljaju unapređenje celokupnog iskustva zaposlenih i podsticanje kreativnosti (Jiang et al., 2012). Kreativnost zaposlenih i dalje zadržava ključnu ulogu u razvoju inovacija, održavanju konkurentske prednosti i postizanju organizacionog uspeha (Mumford et al., 2012). Iako se često smatra da je kreativnost urođena karakteristika pojedinca, savremeni pristupi ističu da organizacije mogu značajno podstaći izražavanje kreativnosti kroz oblikovanje radnog konteksta koji obezbeđuje resurse i podsticaje za generisanje novih ideja. U tom smislu, prakse koje osnažuju mogućnosti zaposlenih, kao deo strategijskog sistema ULJR, igraju važnu ulogu u kreiranju okruženja koje podstiče kreativnost. Revidirana komponentna teorija kreativnosti (Amabile & Pratt, 2016) posebno naglašava značaj radnog okruženja u podršci celokupnog kreativnog procesa. Okruženje koje omogućava autonomiju u obavljanju zadataka, učešće u donošenju odluka i prostor za eksperimentisanje sa novim idejama pozitivno utiče na izražavanje kreativnog ponašanja. U skladu sa ovim uvidima, novija istraživanja pokazuju da prakse ULJR koje su osmišljene da razvijaju sposobnosti zaposlenih, jačaju unutrašnju motivaciju i obezbeđuju mogućnosti za doprinos, mogu pozitivno uticati kako na individualnu (Villajos et al., 2019), tako i na timske kreativne

performanse (Ma et al., 2017). Ovi nalazi dodatno potvrđuju da je, i u eri digitalne transformacije, ljudska kreativnost nezamenljiv izvor inovacija, a SULJR ključno za njeno osnaživanje i usmeravanje ka organizacionim ciljevima.

U skladu sa sve većim interesovanjem za razumevanje kako strategijske prakse ULJR utiču na kreativne performanse zaposlenih, aktuelni pravac istraživanja sve češće uključuje ispitivanje posredničkih mehanizama i graničnih uslova koji oblikuju ovaj odnos. Prakse koje osnažuju mogućnosti zaposlenih, kao deo strategijskog sistema ULJR, posebno su značajne jer stvaraju podsticajno radno okruženje u kojem zaposleni osećaju motivaciju da iskoriste svoje sposobnosti i doprinesu organizacionim ciljevima (Kooij et al., 2022). Takvo okruženje može pospešiti izražavanje kreativnog ponašanja na radu (El-Kassar et al., 2022). Angažovanost na radu — definisana kroz energiju, posvećenost i uronjenost u rad (Schaufeli et al., 2002) — može predstavljati ključni posrednički mehanizam u relaciji između strategijskih praksi ULJR i kreativnih performansi zaposlenih. Prakse koje osnažuju mogućnosti, kao što su autonomija, timski rad, fleksibilnost i pristup informacijama, doprinose većoj angažovanosti, što zauzvrat povećava verovatnoću da zaposleni ispolje kreativno ponašanje. Takođe, postoje faktori koji mogu ojačati ili oslabiti ovaj odnos, kao na primer proaktivnost, koja se odnosi na sklonost pojedinca da preduzima inicijativu i oblikuje sopstveno radno okruženje (Crant & Bateman, 2000). Istraživanja pokazuju da proaktivni pojedinci, koji samoinicijativno prilagođavaju svoje radno okruženje, češće pokazuju visok nivo angažovanosti (Chong et al., 2021; Salanova & Schaufeli, 2008). Stoga je verovatno da će proaktivna ličnost pojačati i direktnu povezanost između praksi ULJR i angažovanosti, ali i posredni efekat tih praksi na kreativnost putem angažovanosti.

Drugi važan faktor jeste autonomija u radu, koja se odnosi na stepen u kojem zaposleni imaju slobodu da samostalno odlučuju o načinu i vremenu obavljanja svojih radnih zadataka (Hackman & Oldham, 1976). Visok nivo autonomije dodatno olakšava ispoljavanje kreativnih ponašanja jer omogućava više prostora za eksperimentisanje i implementaciju novih ideja (Volmer et al., 2012). Samim tim, autonomija može pojačati kako vezu između angažovanosti i kreativnih performansi, tako i posrednu povezanost između praksi ULJR i kreativnog ponašanja.

Empirijska istraživanja potvrđuju da kreativnost zaposlenih podstiče inovacije, pozitivne performanse i dugoročnu uspešnost organizacija (Amabile & Pratt, 2016). Kreativnost se u savremenim uslovima poslovanja sve više prepoznaje kao ključni činilac organizacionih performansi i dugoročnog opstanka na tržištu. U tom kontekstu, podsticanje kreativnosti zaposlenih postaje odlučujući faktor održive konkurentske prednosti (Shin et al., 2018; Shin & Zhou, 2003).

4. STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U KONTEKSTU SRBIJE

Razvoj funkcije ULJR u Srbiji bio je snažno oblikovan institucionalnim i kulturnim nasleđem socijalističkog perioda, u kojem je dominantan bio model administrativnog personalnog upravljanja. Tokom druge polovine 20. veka, funkcija ULJR bila je uglavnom ograničena na administrativne zadatke, kao što su vođenje personalnih evidencija, obračun plata i upravljanje pravnim aspektima radnih odnosa, često bez strateške uloge u organizaciji (Slavić & Berber, 2016).

Promene su započele početkom 2000-ih, sa procesima tranzicije ka tržišnoj ekonomiji i integracijom u globalne tokove. Ove promene su postepeno dovele do transformacije ULJR funkcije iz administrativne u stratešku, sa većim fokusom na razvoj zaposlenih, upravljanje talentima i doprinos organizacionim ciljevima (Slavić & Berber, 2016).

Međutim, i dalje postoje izazovi u implementaciji strategijskog pristupa ULJR u Srbiji koji uključuju nedostatak formalnog obrazovanja i obsežne obuke u ovoj oblasti, ograničene resurse za razvoj funkcije i potrebu za promenom organizacione kulture koja bi podržala stratešku ulogu ULJR (Bogićević Milikić, 2009).

U dosadašnjim istraživanjima funkcije upravljanja ljudskim resursima u Srbiji, uočava se jasan napredak u njenom institucionalnom razvoju tokom poslednjih decenija. Jedno od važnih istraživanja na ovu temu sproveli su Bogićević Milikić, Janićijević i Petković (2008), analizirajući praksu ULJR u 38 pažljivo odabranih preduzeća putem intervjua sa menadžerima i direktorima sektora ljudskih resursa, kao i kroz podatke CRANET mreže. Rezultati su ukazali na to da, iako funkcija ULJR u mnogim organizacijama i dalje zauzima marginalnu poziciju, postoji vidljiv trend institucionalizacije - sve više kompanija formira formalna odeljenja ULJR. Ipak, funkcija ULJR u Srbiji u velikoj meri zadržava administrativni karakter, nalik tradicionalnim kadrovskim službama, sa fokusom na evidenciju, usklađenost sa propisima i operativne zadatke, dok je njena uloga u strateškom odlučivanju i razvoju zaposlenih i dalje ograničena **(**Bogićević et al., 2008**).**

Dalje, autori primećuju da prakse vezane za strategiju upravljanja ljudskim resursima, procenu učinka, nagrađivanje, zapošljavanje i komunikaciju značajno odstupaju od onih razvijenih u zapadnim zemljama, naročito u Sjedinjenim Američkim Državama. Jedan od ključnih razloga za to leži u menadžerskoj percepciji ljudskih resursa - oni se često ne vide kao strateški resurs ili izvor konkurentske prednosti, već pre kao operativni, lako zamenjiv resurs. Posledično, menadžeri ostaju dominantno usmereni na finansijske i tehnološke izazove, dok razvoj i angažovanje zaposlenih ostaju u drugom planu. Kako bi se ostvarila modernizacija i jačanje strateške uloge funkcije ULJR u Srbiji, autori preporučuju nekoliko ključnih koraka: razvoj stručnjaka sa poslovnim i strateškim kompetencijama, promenu menadžerskog načina razmišljanja o ljudskom kapitalu, uključivanje funkcije ULJR u strateško odlučivanje i veću posvećenost razvoju zaposlenih (Bogićević et al., 2008)**.**

U jednom od narednih radova, analizirajući dalje razvoj prakse upravljanja ljudskim resursima u Srbiji, Bogićević Milikić et al., (2012) ističu da strategijska orijentacija funkcije ULJR još uvek nije u potpunosti prisutna ni među odabranim uzorcima kompanija. Jedan od ključnih nalaza odnosi se na nedostatak profesionalnih

kompetencija rukovodilaca sektora ULJR, budući da su oni često regrutovani izvan funkcije ljudskih resursa, odnosno sa pozicija koje nisu bile neposredno povezane sa ULJR, kako unutar tako i izvan organizacije. Takođe, upotreba eksternih pružalaca usluga iž oblasti ULJR ostaje retka, a smanjenje broja zaposlenih u odeljenjima ULJR, koje bi eventualno dovelo do veće odgovornosti linijskih menadžera za te aktivnosti, nije primećeno. Naprotiv, većina posmatranih organizacija karakteriše se prekomernim zapošljavanjem u okviru funkcije ULJR.

U istom istraživanju navodi se i da veza između sistema upravljanja ljudskim resursima i organizacionih performansi nije eksplicitno prepoznata, kao ni značaj interaktivnih i reprezentativnih oblika komunikacije sa zaposlenima. Uloga sindikata je slaba, a komunikacija sa zaposlenima — kako na individualnom, tako i na kolektivnom nivou — ocenjena je kao nedovoljna i neadekvatna. Autori takođe zaključuju da nije uočena jasna promena vrednosnog sistema u pravcu organizaciono orijentisanih, strateških vrednosti — već da humanistički i reaktivni pristupi i dalje preovlađuju (Bogićević Milikić et al., 2012). Ipak, pomenuto istraživanje beleži i određene pozitivne pomake. Većina analiziranih organizacija poseduje formalno organizovanu funkciju ULJR, odvojenu u posebna odeljenja, a menadžeri odeljenja ULJR sve češće imaju visoko obrazovanje iz oblasti koje nisu isključivo pravne nauke. Pored toga, sektori ULJR učestvuju u donošenju važnih politika u vezi sa zapošljavanjem, naknadama, selekcijom i obukom, a prisutna je i veća zastupljenost pisanih politika u ovim oblastima. Primećen je i rast broja zaposlenih u funkciji ULJR koji imaju univerzitetske diplome, za razliku od prethodnog stanja u kojem su te funkcije dominantno obavljali administrativni radnici.

Nastavak praćenja praksi ULJR u okviru Cranet istraživanja za period 2014/15 potvrđuje postojanje određenog institucionalnog napretka u kontekstu Srbije. Prema nalazima Slavić et al., (2016), većina domaćih organizacija poseduje odvojena odeljenja ULJR, formalizovane poslovne i strategije ULJR, kao i integrisanu vezu između najvišeg menadžmenta i funkcije ljudskih resursa. Menadžeri funkcije ULJR sve češće učestvuju u formulisanju organizacione strategije od samog početka procesa. Međutim, primećeno je i da u većini kompanija u Srbiji glavne odluke iž domena ULJR donose linijski menadžeri — uključujući selekciju, zapošljavanje, naknade, obuke, kao i odluke o širenju ili smanjenju radne snage — često bez konsultacija sa menadžerima funkcije ULJR (Slavić et al., 2016).

Ovi nalazi predstavljaju važnu osnovu za razumevanje savremenih pristupa upravljanju ljudskim resursima u Srbiji, a njihov razvoj se nadograđuje i kroz empirijske studije, poput istraživanja Slavkovića (2013) koje se bavilo vezom između strateškog upravljanja ljudskim resursima i uspešnosti organizacija u ekonomiji zasnovanoj na znanju. Rezultati ovog istraživanja ukazuju na višestruku korisnost primene strateškog pristupa u upravljanju ljudima. Na osnovu empirijskih podataka, potvrđena je pozitivna veza između prakse strateškog upravljanja ljudskim resursima i različitih aspekata organizacionog uspeha. Konkretno, utvrđeno je da strateško upravljanje ljudskim resursima pozitivno utiče na organizacione performanse, inovativnost organizacije, kao i na strategije upravljanja znanjem i talentima. Takođe, pokazano je da i strategije upravljanja znanjem i talentima same po sebi imaju pozitivan efekat na organizacione performanse i nivo inovativnosti. Ovi nalazi potvrđuju da funkcija ULJR, kada je strateški pozicionirana i povezana sa širim organizacionim ciljevima, može igrati ključnu ulogu u jačanju konkurentnosti organizacija kroz unapređenje znanja, talenata i inovacija. Time

se dodatno naglašava važnost integracije strategija ULJR u ukupnu poslovnu strategiju organizacija u savremenim uslovima poslovanja (Slavković, 2013).

Dalji uvid u savremene tendencije u razvoju funkcije ULJR u Srbiji pružaju i rezultati Cranet istraživanja iz 2021. godine koji potvrđuju kontinuirani proces modernizacije i institucionalizacije funkcije upravljanja ljudskim resursima (Berber et al., 2022). Nalazi pokazuju da više od 90% organizacija sada ima formirana odeljenja ULJR, dok u 65% kompanija osoba zadužena za ljudske resurse aktivno učestvuje u radu upravnog odbora ili sličnog tela. Pored toga, više od 80% organizacija poseduje formalno definisane misije i poslovne strategije, a 70,8% ima i razvijenu strategiju za upravljanje ljudskim resursima, uključujući strategije za zapošljavanje (68,9%) i obuku (67%) (Berber et al., 2022). Ovi pokazatelji upućuju na sve veću integraciju funkcije ULJR u strateško odlučivanje, ali i na njenu profesionalizaciju kroz upotrebu savremenih alata - poput analitike i digitalnih rešenja - koje koristi više od polovine organizacija. Iako su algoritamske metode još u početnoj fazi primene (23,6%), prisustvo formalne evaluacije učinka funkcije ULJR u većini organizacija dodatno potvrđuje njen rastući značaj. Takođe, nalazi pokazuju da se odgovornost za sprovođenje ključnih aktivnosti ULJR, poput kompenzacija i upravljanja promenama, najčešće deli između linijskih menadžera i sektora ULJR, dok u trećini organizacija upravo sektor ULJR ima presudnu ulogu u donošenju odluka. Pitanja raznolikosti i društvene odgovornosti su sve prisutnija - formalna dokumenta za korporativnu društvenu odgovornost (eng. CSR) postoje u 60,4% organizacija, a politike raznolikosti u 48,1% (Berber et al., 2022).

U svetlu ovih rezultata, evidentan je pomak ka strateški orijentisanom, tehnološki osnaženom i društveno odgovornom pristupu upravljanju ljudima. Ipak, dalji napredak zavisi i od eksternih faktora - pre svega od uloge države, koja bi kroz regulatorne inicijative, poput onih koje je preduzelo Ministarstvo rada SAD još 1993. godine (U.S. Department of Labor, 1993), mogla dodatno podstaći usvajanje progresivnih praksi ULJR i time doprineti jačanju konkurentnosti i otpornosti organizacija u Srbiji. Iako su CRANET i srodne studije pokazale određeni napredak, naročito u pogledu formalizacije funkcije ULJR, prisustva pisanih strategija i uključivanja menadžera ULJR u donošenje odluka (Berber et al., 2023), postoji prostor za dodatni napredak u pogledu međusobne usklađenosti praksi ULJR i dugoročnih strateških ciljeva organizacija.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

5.1. Predmet, cilj i dizajn empirijskog istraživanja

Cilj empirijskog istraživanja je da ispita uticaj strategijskog sistema praksi ULJR na znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih, zatim na motivaciju zaposlenih i mogućnosti da ostvaruju visoke performanse. Takođe će se ispitati uticaj praksi ULJR na dobrobit zaposlenih i kreativnost. Na taj način istražiće se značaj i mogući doprinos koji adekvatno dizajniranje sistema praksi ULJR ima za povećanje uspešnosti poslovanja, ostvarenje poslovnih ciljeva i postizanje konkurentske prednosti. Jedan od posebnih ciljeva rada je upravo kreiranje i testiranje integrativnog modela praksi ULJR koji bi pružio dodatne uvide u to kako sistem praksi ULJR može da pomogne organizacijama da ostvare finansijske ciljeve.

Glavni ciljevi empirijskog istraživanja su:

- Ispitati veze i efekte strategijskog sistema praksi ULJR na organizacione performanse koje uključuju ishode praksi ULJR i finansijske performanse;
- Ispitati veze i efekte praksi ULJR na znanje, veštine i sposobnosti, motivaciju i mogućnosti zaposlenih u skladu sa SMM modelom;
- Ispitati veze i efekte praksi ULJR na dobrobit i kreativnost, u skladu sa transformacijom sveta rada i potrebom za održivim poslovanjem;
- Kroz integrativni model ispitati veze i efekte praksi ULJR na ishode praksi ULJR i finansijske performanse;
- Dokazati značaj sveobuhvatnog pristupa u ULJR koji uzima u obzir potrebu za održivim poslovanjem, kao i potrebe različitih stejkholdera.

U skladu sa ciljevima istraživanja - koji uključuju ispitivanje veza i efekata strategijskog sistema praksi ULJR na organizacione performanse, znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih, njihovu motivaciju, mogućnosti, dobrobit i kreativnost - istraživanje je dizajnirano kao kombinacija kvalitativnog i kvantitativnog pristupa. Kvalitativni deo istraživanja koristi se za eksplorativno sagledavanje praksi koje su prisutne u organizacijama u Srbiji i za bolje razumevanje percepcija menadžera ljudskih resursa o tome kako te prakse utiču na ponašanja i karakteristike zaposlenih. Ovo istraživanje sprovedeno je kao kvalitativna studija i objavljeno u časopisu Ekonomski izazovi (Teofilović, 2025). Ključni nalazi i detalji metodološkog pristupa biće prikazati u narednim poglavljima. Ovakav pristup doprineo je validaciji modela koji se koristi u drugoj fazi - kvantitativnom istraživanju - za ispitivanje odnosa i efekata praksi ULJR na većem uzorku organizacija. Ova kombinacija omogućila je dublje i potpunije razumevanje posmatranih fenomena, čime se povećava validnost nalaza i omogućava kontekstualno osetljivo razumevanje doprinosa strategijskog ULJR u Srbiji.

5.2. Kvalitativno istraživanje

5.2.1. Predmet i cilj kvalitativnog istraživanja

U cilju izgradnje kontekstualno relevantnog kvantitativnog istraživačkog modela, sprovedena je kvalitativna pilot-studija koja je imala za zadatak da omogući dublje razumevanje strategijskog sistema praksi ULJR u organizacijama u Srbiji. Predmet ove studije jeste istraživanje dominantnih obrazaca praksi ULJR u konkretnom

institucionalnom i organizacionom kontekstu, kao i njihovih potencijalnih efekata na karakteristike i ponašanja zaposlene i organizacione performanse. Glavni cilj kvalitativne faze istraživanja bio je da se identifikuju ključne dimenzije strategijskog sistema praksi ULJR i da se, na osnovu empirijskih uvida iz prakse, unaprede istraživačke hipoteze i operacionalizaciju konstrukti koji će se testirati u narednoj kvantitativnoj fazi. Cilj je da se kroz tematsku analizu intervjua sa menadžerima funkcije ULJR, identifikuju centralne dimenzije sistema praksi ULJR. Istraživanje je takođe ispitalo značaj horizontalnog usklađivanja praksi, odnosno potrebu za međusobnom komplementarnošću pojedinačnih elemenata u okviru sistema ULJR. Istovremeno, ispitano je i da li se sve prakse iz sistema praksi za koje se u literaturi smatra da donose profit kroz ljude (Pfeffer, 1998) prepoznaju kao prisutne u domaćem kontekstu.

Dakle, kao sveobuhvatan cilj istraživanja postavlja se ispitivanje konfiguracije strategijskog sistema praksi ULJR u organizacijama u Srbiji, sa posebnim fokusom na njihovu usklađenost sa modelom SMM, kao i sa savremenim pristupima koji naglašavaju značaj dobrobiti i kreativnosti zaposlenih kao temelja održivog organizacionog razvoja. Predmet analize obuhvatio je i prakse usmerene na unapređenje dobrobiti i kreativnih potencijala zaposlenih. Istraživanje teži ka razumevanju u kojoj meri i na koji način sistemi praksi ULJR doprinose oblikovanju karakteristika i ponašanja zaposlenih - uključujući znanja, veštine, motivaciju, mogućnosti, dobrobit i kreativne performanse - i kako se ti efekti reflektuju na organizacione performanse. Cilj je da se definišu osnove za donošenje informisanih i strateški utemeljenih odluka u oblasti upravljanja ljudskim resursima u savremenim organizacijama.

5.2.2. Dizajn kvalitativnog istraživanja

Istraživanje ima eksplorativni karakter, što omogućava sveobuhvatnije i dublje razumevanje istraživačkog problema i koristi kvalitativni istraživački pristup, koji je odabran kao najadekvatniji metodološki okvir za ispitivanje sistema praksi ULJR u organizacijama. Kvalitativna metodologija omogućava mapiranje ključnih karakteristika sistema praksi ULJR i analizu načina na koji menadžeri ljudskih resursa opažaju njihov uticaj na relevantne karakteristike i obrasce ponašanja zaposlenih, kao i posredno na organizacione performanse.

Podaci su prikupljeni primenom tehnike polustrukturisanih intervjua, pri čemu su obuhvaćene tri ključne tematske celine: (1) elementi i karakteristike sistema praksi upravljanja ljudskim resursima, (2) specifičnosti ponašanja i osobina zaposlenih koji deluju unutar takvog sistema i (3) percepcija o efektima praksi na organizacione performanse.

Svi intervjui su sprovedeni u digitalnom formatu, putem onlajn platformi, tokom juna i jula 2022. godine. Razgovori su trajali u proseku po 60 minuta. Učešće ispitanika bilo je zasnovano na principu dobrovoljnosti, uz poštovanje svih etičkih standarda istraživanja i garantovanu poverljivost podataka.

5.2.3. Uzorak

Uzorak je formiran tako da obuhvati dve kategorije organizacija: s jedne strane, mala i srednja preduzeća iz sektora informacionih tehnologija koje, u skladu sa potrebom za brzim razvojem i visokim stepenom inovativnosti, funkcionišu u izrazito konkurentnom i dinamičnom okruženju. Ove organizacije imaju izraženu potrebu za

zapošljavanjem i zadržavanjem vrhunskih talenata, zbog čega, uprkos svojoj veličini, razvijaju sofisticirane i strateški osmišljene prakse upravljanja ljudskim resursima. U njihovom slučaju, sistemi praksi ULJR često prevazilaze standarde koji su uobičajeni za organizacije slične veličine i nalikuju modelima karakterističnim za visokoefikasne organizacije, i s druge strane, velike proizvodne organizacije koje posluju kao deo međunarodnih korporativnih grupacija.

Ukupno je u istraživanju učestvovalo 14 menadžera ljudskih resursa, koji dolaze iz organizacija koje zajedno zapošljavaju približno 7.000 zaposlenih. Učesnici su pažljivo odabrani iz organizacija koje po svojim dominantnim karakteristikama odgovaraju tipologijama tzv. „crvenog“ i „plavog“ sveta rada, u skladu sa klasifikacijom predstavljenom u studiji o budućnosti rada (PWC, 2018). U ICT industriji posluje 7 organizacija iz uzorka, a u proizvodnom sektoru takođe 7. Prosečna starost ispitanika iznosila je 42 godine, a starosni raspon se kretao između 37 i 54 godine. Zastupljenost polova u uzorku bila je ravnomerna, što doprinosi dodatnoj uravnoteženosti u analizi percepcija. Svi ispitanici su visoko obrazovani.

5.2.4. Dizajn intervjua

Primarni podaci u ovom istraživanju prikupljeni su putem polustrukturisanih intervjua sa menadžerima koji su odgovorni za upravljanje ljudskim resursima u svojim organizacijama. Intervju pitanja su pažljivo osmišljena i logički strukturirana tako da imaju jasan sled, uz korišćenje otvorenog formata formulacije koji omogućava ispitanicima da slobodno i reflektivno izraze svoja mišljenja, stavove i opažanja. Ovakav pristup omogućava istovremeno i strukturirano prikupljanje podataka i dovoljno istraživačke fleksibilnosti da se otkriju dublje nijanse u percepcijama ispitanika. Za istraživače, ovaj format omogućava dobijanje sadržajno bogatih i analitički relevantnih odgovora koji su pogodni za kvalitativnu obradu. U prilogu 1 se nalazi vodič za intervju.

Sadržaj intervjua formiran je na osnovu istraživačkih ciljeva i teorijskog pregleda relevantne literature, kako bi se obuhvatila sva tematski ključna područja. Pitanja su pokrivala više dimenzija, uključujući: opšte karakteristike organizacija, sistem praksi ULJR, percepcije o vezi između sistema praksi i specifičnih karakteristika zaposlenih, njihovog radnog ponašanja, nivo motivacije, mogućnosti za delovanje, kao i dimenzije dobrobiti i kreativnih performansi zaposlenih. Takođe, poseban segment pitanja bio je posvećen percepcijama o uticaju sistema praksi ULJR na organizacione performanse.

5.2.5. Obrada podataka

U istraživanju je primenjen kvalitativni pristup obradi podataka, što je omogućilo sveobuhvatno praćenje i analiziranje sistema praksi upravljanja ljudskim resursima. Kao posebno afirmisana metoda u oblasti kvalitativne analize organizacionih podataka, korišćen je Gioijin metod (Gioia i et al., 2012; Vukelić i Petrović, 2021). Ovaj pristup obuhvata tri koraka analize, kroz koje se dolazi do strukturiranog pregleda podataka. Prvi korak podrazumeva inicijalno čišćenje i organizaciju odgovora ispitanika, uz zadržavanje njihovih originalnih izraza i značenja. Sledeći korak uključuje neposrednu interpretaciju istraživača, koja vodi ka dubljem i sažetijem predstavljanju podataka, uz redukciju na manji broj dimenzija koje pružaju uvid u celokupnu strukturu podataka. Ovaj pristup uvažava kako perspektivu ispitanika (laika), tako i perspektivu istraživača, čiji rad je vođen postojećim znanjem, ali otvoren za nova saznanja. Na prvom nivou analize vršena je kategorizacija podataka, nakon čega su kategorije grupisane u tematske celine radi

dubljeg razumevanja. Na poslednjem, trećem nivou, formirane su najšire dimenzije grupisanjem tema iz drugog nivoa. Ovaj proces rezultira uvidom u strukturu podataka i omogućava jasnije razumevanje fenomena koji se istražuje. Intervju materijal je inicijalno kodiran nezavisno (prvi nivo analize), nakon čega su kodovi upoređeni i usklađeni, a zatim su definisane šire tematske celine i dimenzije (drugi i treći nivo analize). Na osnovu pregledno strukturisanih podataka razvijen je konačni model.

5.2.6. Rezultati i diskusija

Struktura podataka dobijena iz intervjua sa menadžerima ljudskih resursa u organizacijama koje se, prema karakteristikama, klasifikuju u „crveni" i „plavi" svet rada (PWC, 2018), prikazana je u Tabeli 1. Kako je prikazano, identifikovane su tri dimenzije: 1) prakse usmerene na izgradnju dugoročnog odnosa (selekcija, obuka, sigurnost zaposlenja), 2) prakse usmerene na osnaživanje zaposlenih (samoupravni timovi, decentralizovano odlučivanje, konkurentne zarade povezane sa učinkom, dobrobit zaposlenih, kreativnost), i 3) prakse usmerene ka razvoju funkcije upravljanja ljudskim resursima i demonstriranju njenog doprinosa organizacionim performansama.

Tabela 1: Struktura podataka o praksama ULJR u organizacijama u Srbiji

Dimenzije (treći nivo analize)	**Teme (drugi nivo analize)**	**Citati (prvi nivo analize)**
	Zadovoljni zaposleni žele da ostanu u kompaniji	„Razgovaramo o zadovoljstvu zaposlenih, timskoj atmosferi, riziku od odlazaka i kako da obezbedimo da ljudi ostanu duže." (Menadžer, 41 g., Crveni svet)
	Selektivno zapošljavanje	„Selekcija je bila vrlo selektivna; sada insistiramo na mekim veštinama, dok tehničke razvijamo interno." (Menadžer, 39 g., Crveni svet)
	Intenzivna obuka	„Zapošljavamo isključivo dugoročno." (Menadžer, 38 g., Plavi svet)
	Potreba za profesionalnim razvojem;	
Prakse usmerene na izgradnju dugoročnog odnosa (sigurnost zaposlenja, selekcija, obuka)	Ekspertiza zaposlenih kao ključni resurs	„Važno je da se zaposleni uklapaju i vrednosno, ne samo tehnički." (Menadžer, 49 g., Plavi svet)

Dimenzije (treći nivo analize)	Teme (drugi nivo analize)	Citati (prvi nivo analize)
		„Zaposleni žele da uče i razvijaju se.“ (Menadžer, 41 g., Crveni svet)
		„Cilj nam je 20% fleksibilne radne snage.“ (Menadžer, 52 g., Plavi svet)
		„Prakse ULJR mnogo doprinose.“ (Menadžer, 52 g., Plavi svet)
	Pažljiv pristup izgradnji znanja i veština zaposlenih i lidera	„Radimo aktivno sa liderima.“ (Menadžer, 52 g., Plavi svet)
Prakse usmerene na osnaživanje zaposlenih (samoupravni timovi, decentralizovano odlučivanje, konkurentne zarade povezane sa učinkom, dobrobit zaposlenih, kreativnost)	Konkurentne zarade i benefiti;	„Svake godine ažuriramo sistem zarada.“ (Menadžer, 41 g., Plavi svet)
	Preuzimanje odgovornosti za odlučivanje;	
	Visok nivo autonomije zaposlenih;	„Evaluacija učinka je ključna jer bonus zavisi od toga.“ (Menadžer, 52 g., Crveni svet)
	Otvorena komunikacija i transparentnost;	„Zaposleni imaju visoku autonomiju.“ (Menadžer, 42 g., Crveni svet)
	Pažljivo praćenje i poštovanje potreba zaposlenih	„Zaposleni žele da preuzmu odgovornost i izraze mišljenje.“ (Menadžer, 38 g., Plavi svet)
		„Najproduktivniji su kad im se ispune potrebe.“ (Menadžer, 42 g., Crveni svet)

Dimenzije (treći nivo analize)	Teme (drugi nivo analize)	Citati (prvi nivo analize)
	Kreativnost bi mogla biti dodatno podstaknuta kroz prakse ULJR	„Kreativnost nije visoka - radije biraju poznate puteve.“ (Menadžer, 41 g., Plavi svet)
		„Uticaj ljudi je veliki, ali ne možemo pokazati direktan doprinos ULJR tima.“ (Menadžer, 38 g., Plavi svet)
Prakse usmerene na razvoj ULJR funkcije i transparentno prikazivanje doprinosa organizacionim performansama	Ključni ljudi su presudni za uspeh organizacije. ULJR prakse doprinose i taj doprinos treba jasnije meriti i prikazati menadžmentu	„Ne znamo kako da prezentujemo i 'prodamo' ono što radimo.“ (Menadžer, 38 g., Plavi svet)

Izvor: Teofilović, Ž. (2025, januar). How effective are human resource management practices: The case of organizations in Serbia: A qualitative study. *Ekonomski izazovi*. 14(27):89-104;

Deo kvalitativnih nalaza koji će u nastavku biti prikazani prethodno je objavljen u časopisu Ekonomski izazovi (Teofilović, 2025). U disertaciji oni se navode u izvornom obliku, kako bi se obezbedila konzistentnost između publikovanog rada i doktorske studije, uz isticanje njihove uloge u razumevanju konfiguracija sistema praksi upravljanja ljudskim resursima u organizacijama u Srbiji. U savremenom poslovnom kontekstu, koji karakterišu visoka dinamika i potreba klijenata za brzim i inovativnim rešenjima, organizacije se suočavaju sa izazovom privlačenja i zadržavanja stručnih kadrova. Ova težnja za dugoročnom saradnjom sa zaposlenima jasno ukazuje na strateško opredeljenje organizacija da razvijaju stabilne odnose sa ljudima kao ključnim resursom. Izgradnja tih odnosa podržana je sistemima praksi ULJR, pri čemu se poseban akcenat stavlja na pažljivo sprovođenje selekcije kandidata - ne samo u cilju obezbeđivanja adekvatnih znanja i veština, već i kako bi se osigurala vrednosna usklađenost zaposlenih sa organizacionom kulturom i ciljevima.

„Zajedno sa klijentima promišljamo i brzo dolazimo do rešenja za njihove izazove. Softver na kojem radimo predstavlja srž njihovog poslovanja. Težimo tome da budemo partneri svojim klijentima i da se istaknemo razvojem ljudi.” (Menadžer, 44 godine)

„Kod nas je prisutan osećaj sigurnosti - nikada ne zapošljavamo ljude isključivo po projektima, već ih angažujemo dugoročno.” (Menadžer, 46 godina)

Zaposleni, s druge strane, vrednuju mogućnosti za profesionalno učenje i razvoj, što motiviše organizacije da kroz prakse ULJR kontinuirano ulažu u edukaciju i razvojne programe. Time se povećava ne samo atraktivnost organizacije kao poslodavca, već i njena sposobnost da izgradi i održi odnose sa zaposlenima na duži rok. Istovremeno,

organizacije prepoznaju da kompetentni zaposleni utiču na uspeh, što dodatno opravdava ulaganja u njihov razvoj.

„Zaposleni su naš najvažniji resurs, jer naše poslovanje zavisi od njihove stručnosti." (Menadžer, 39 godina)

„Ranije smo zapošljavali izuzetno selektivno - prolazio je jedan kandidat od sto. Danas smo otvoreniji, i dalje tražimo razvijene meke veštine, dok tehničke kompetencije razvijamo interno. Ulaganja u obuke su značajna." (Menadžer, 38 godina)

„Naši ljudi pokazuju snažnu potrebu za učenjem i razvojem." (Menadžer, 42 godine)

U okviru sistema praksi ULJR, organizacije prate tržišne standarde zarada, nude konkurentne pakete i sistem bonusa koji su povezani sa individualnim doprinosom i ukupnim poslovnim rezultatima. Ovakav pristup ima za cilj da motiviše zaposlene na maksimalno angažovanje, doprinese ostvarenju organizacionih ciljeva i podstakne njihovu dugoročnu posvećenost.

„Naše zarade su iznad tržišnog proseka. Verujemo da ljudi treba da budu pošteno plaćeni i da imaju kvalitetan životni standard, oslobođeni egzistencijalnih briga, kako bi mogli da budu fokusirani i kreativni." (Menadžer, 45 godina)

Za ostvarenje visokih organizacionih performansi, neophodno je da zaposleni poseduju visok nivo odgovornosti, inicijative i sposobnosti samostalnog donošenja odluka i rešavanja problema u okviru svog posla. Prakse ULJR igraju ključnu ulogu u osnaživanju zaposlenih kroz različite mehanizme, uključujući sistematska ulaganja u obuke i razvoj, kao i decentralizaciju procesa odlučivanja.

„Imamo brojne platforme za informisanje: intranet, veb-sajt, konferencije, sastanke, bilten, timske sastanke. Na sajtu objavljujemo finansijske i nefinansijske izveštaje." (Menadžer, 43 godine)

„Ljudi van naše firme često izražavaju iznenađenje nivoom autonomije i mogućnostima koje naši ljudi imaju za donošenje odluka." (Menadžer, 38 godina)

Samostalnost se ogleda i u načinu na koji funkcionišu timovi: *„Mnogi timovi su samoupravljački i samostalno donose odluke, npr. tim za brend poslodavca ima sopstveni budžet i odlučuje o investicijama."* (Menadžer, 41 godina)

Proces odlučivanja je u mnogim slučajevima decentralizovan, uz jasno definisane mehanizme eskalacije:

„Odlučivanje je decentralizovano. Sektori imaju mogućnost donošenja odluka. Postoje i jasni procesi eskalacije." (Menadžer, 52 godine)

Pored razvoja kompetencija i osnaživanja zaposlenih, organizacije sve više prepoznaju i važnost uvažavanja individualnih potreba zaposlenih. Kroz savremene prakse ULJR, koje su usmerene ka unapređenju dobrobiti, organizacije nastoje da obezbede okruženje u kojem se zaposlenima pristupa s pažnjom i razumevanjem.

„Ovde se zaista vodi računa o zaposlenima. Kompanija je osetljiva na njihove potrebe. Tržište je takvo da se poslovi brzo menjaju, a zaposleni su najproduktivniji kada su im potrebe zadovoljene." (Menadžer, 41 godina)

„Uveli smo praćenje i ograničavanje prekovremenog rada, fleksibilno planiranje odmora, rad od kuće, više dana godišnjeg odmora od zakonskog minimuma, benefite fokusirane na dobrobit zaposlenih i njihovih porodica." (Menadžer, 45 godina)

Organizacione performanse u velikoj meri zavise od karakteristika i ponašanja zaposlenih, ali istovremeno postoji izražena potreba za daljim razvojem praksi ULJR koje bi dodatno podsticale kreativnost zaposlenih i omogućile transparentnije prikazivanje doprinosa same ULJR funkcije. Iako se uticaj zaposlenih na uspeh organizacije ne dovodi u pitanje, menadžeri ističu izazov u artikulaciji i merenju konkretnih doprinosa funkcije ljudskih resursa.

„Ako me pitate koliko ljudi utiču - puno. Ako me pitate šta tačno tim ULJR radi i kako utiče - ne mogu to direktno da pokažem." (Menadžer, 38 godina)

„Ne znamo kako da predstavimo, izmerimo i „prodamo" ono što radimo." (Menadžer, 38 godina)

Istovremeno, unutar organizacija prepoznaje se potreba da se zaposleni aktivnije uključuju u procese inovacija i rešavanje problema, što otvara prostor za unapređenje postojećih praksi ULJR u pravcu stimulisanja kreativnosti. Postoje indikacije da kreativni doprinos zaposlenih ima pozitivan odjek kod klijenata, ali i priznanje da postoji prostor za dalji razvoj u ovoj oblasti.

„Klijenti često hvale kreativni pristup kolega i njihovu spremnost da učestvuju u inovacijama i brzo reaguju." (Menadžer, 42 godine)

Međutim, istovremeno postoji i svesnost o ograničenjima u kreativnosti zaposlenih:
„Voleli bismo da je kreativnost veća, ali nije. Zaposleni se radije drže poznatih puteva, nisu spremni da rizikuju. Trudimo se da je podstaknemo." (Menadžer, 41 godina)

Ovi uvidi ukazuju na važnost dizajniranja praksi ULJR koje ne samo da podržavaju inovacije, već i aktivno grade kulturu u kojoj su kreativnost, eksperimentisanje i otvorenost prema novim idejama sistemski podstaknuti i vrednovani.

Rezultati ukazuju na tri sveobuhvatne dimenzije koje opisuju sisteme praksi ULJR u organizacijama u Srbiji:

- prakse usmerene na izgradnju dugoročnog odnosa (selekcija, obuka, sigurnost zaposlenja);
- prakse usmerene na osnaživanje zaposlenih (samoupravni timovi, decentralizovano odlučivanje, konkurentne zarade povezane sa učinkom, dobrobit, kreativnost);
- prakse usmerene na razvoj ULJR funkcije i prikazivanje njenog doprinosa organizacionim performansama.

U savremenom poslovnom ambijentu, koji karakterišu ubrzane promene i potreba za inovativnim pristupima, organizacije teže izgradnji stabilnih i dugoročnih odnosa sa zaposlenima. Ti odnosi se temelje na pažljivo osmišljenim i strateški postavljenim sistemima praksi ULJR, koji imaju za cilj da zadovolje kako organizacione, tako i individualne potrebe. Zaposleni visoko vrednuju mogućnosti za kontinuirano učenje i profesionalni razvoj, što organizacijama služi kao snažan podsticaj da kroz prakse ULJR aktivno ulažu u edukaciju, razvoj i privlačenje talentovanih pojedinaca.

Istovremeno, organizacije sve više prepoznaju stratešku važnost zatvaranja postojećih praznina u znanju i veštinama koje postoje na tržištu rada. Kroz sistematsko praćenje tržišnih uslova i ponudu konkurentnih paketa koji su vezani za individualni i timski učinak, organizacije nastoje da obezbede visoku motivaciju i dugoročnu posvećenost zaposlenih.

Paralelno sa tim, organizacije izražavaju potrebu za angažovanim i proaktivnim zaposlenima - pojedincima koji su spremni da preuzmu odgovornost i efikasno odgovore na svakodnevne izazove u radu. Prakse ULJR usmerene su ka njihovom osnaživanju, što se ostvaruje kroz omogućavanje pristupa relevantnim informacijama, decentralizaciju odlučivanja, kao i kontinuirano ulaganje u kompetencije putem obuke i razvoja.

U okviru tih napora, poseban akcenat stavlja se i na uvažavanje individualnih potreba zaposlenih, pri čemu prakse usmerene na dobrobit postaju važan deo strategijskog okvira ULJR. Istovremeno, sve više se prepoznaje značaj uključivanja zaposlenih u procese inovacija i rešavanja organizacionih problema. Ipak, i pored prisustva formalnih mehanizama za razmenu informacija unutar organizacija, menadžeri ljudskih resursa neretko izražavaju sumnju u to koliko zaposleni doživljavaju te mehanizme kao zaista relevantne i korisne.

Takođe, prakse koje imaju za cilj smanjenje statusnih razlika između različitih hijerarhijskih nivoa u organizaciji uglavnom se ne percipiraju kao od naročitog značaja.

5.2.7. Zaključak kvalitativnog istraživanja

Organizacije koje raspolažu kvalifikovanom, motivisanom i prilagodljivom radnom snagom, uz razvijene i održive prakse ULJR, stiču konkurentsku prednost (Becker et al., 1997). Ovo istraživanje je imalo za cilj da ispita karakteristike praksi ULJR, povezanost praksi sa karakteristikama i ponašanjima zaposlenih (znanje, veštine, sposobnosti, motivacija, mogućnosti, dobrobit i kreativnost), kao i vezu između tih ponašanja i organizacionih performansi. Podaci su prikupljeni polustrukturisanim intervjuima sa 14 menadžera ULJR iz organizacija sa ukupno 7000 zaposlenih i analizirani uz primenu Đoja metode (Gioia et al., 2012). Kao ograničenje, istraživanje priznaje strukturu uzorka. Buduća istraživanja bi mogla uključiti i druge sektore, uključujući javna preduzeća, kako bi se dobilo sveobuhvatnije razumevanje praksi ULJR. Ukupno, istraživanje doprinosi uvidu u sisteme ULJR u organizacijama u Srbiji i boljem razumevanju povezanosti praksi, osobina zaposlenih i performansi. Rezultati potvrđuju da su sistemi praksi ULJR povezani sa karakteristikama zaposlenih i performansama, i ukazuju na potrebu daljih istraživanja odnosa sistema ULJR - ponašanja zaposlenih - organizacionih performansi organizacije. Nalazi mogu poslužiti kao praktične preporuke za dizajn sistema ULJR koji pozitivno utiču na zaposlene i rezultate.

Kvalitativna studija doprinela je izgradnji kvantitativnog istraživačkog modela i operacionalizovanju strateškog sistema praksi ULJR u skladu sa kontekstom organizacija u Srbiji. Na osnovu identifikovanih dimenzija - prakse usmerene na izgradnju dugoročnih odnosa, osnaživanje zaposlenih i razvoj funkcije ULJR - unapređene su hipoteze u kvantitativnom delu disertacije. Ove dimenzije su dodatno usklađene sa SMM modelom i proširene komponentama dobrobiti i kreativnosti zaposlenih, čime se sistem praksi ULJR konceptualizuje kao konfiguracija međusobno komplementarnih intervencija. Nalazi iz kvalitativne analize takođe su osvetlili značaj horizontalnog usklađivanja praksi i omogućili unapređenje hipoteza. Time je pilot studija omogućila dublje razumevanje

fenomena i validnu osnovu za kvantitativno testiranje odnosa između sistema praksi ULJR i organizacionih performansi u skladu sa konfiguracionim pristupom SULJR. Eksplorativni karakter studije posebno se ogleda u analizi zastupljenosti pojedinačnih praksi u organizacijama u Srbiji, što je omogućilo informisani odabir praksi koje ulaze u model. U tom kontekstu, uočeno je da menadžeri ULJR ne prepoznaju deljenje informacija i minimizovanje statusnih razlika kao značajne elemente, zbog čega ove prakse nisu uključene u kvantitativni model.

5.3. Kvantitativno istraživanje

5.3.1. Teorijski model kvantitativnog istraživanja

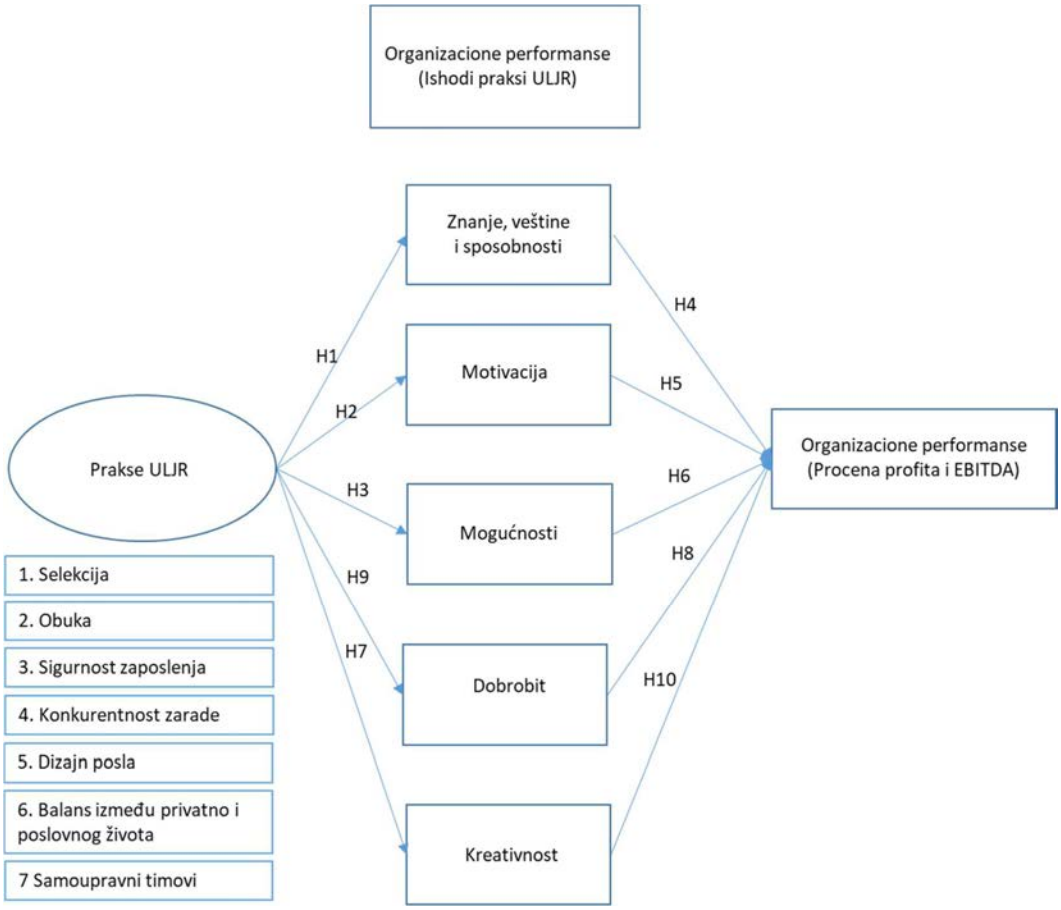
U cilju produbljivanja razumevanja strategijskih sistema praksi ULJR i njihovog uticaja na ishode praksi ULJR i organizacione performanse kvantitativno istraživanje u ovoj disertaciji oslanja se na integrisani teorijski okvir koji povezuje konfiguracioni pristup u ULJR, kontekstualnu adaptaciju modela i uvide iz prethodno sprovedene kvalitativnog istaživanja . Polazeći od konfiguracione teorije (Delery & Doty, 1996) i doprinosa Chadwicka (2010), istraživanje pretpostavlja da ne postoji univerzalni set najboljih praksi, već da različite, međusobno usklađene konfiguracije praksi mogu generisati komparativne prednosti u zavisnosti od konteksta. Ispituje se na koji način takve konfiguracije praksi ULJR- usklađene sa SMM modelom (Appelbaum et al., 2000) i teorijom koja se zasniva na resursima (Barney, 1991) - doprinose razvoju zaposlenih kroz efekte na ishode praksi ULJR- znanja, veštine, sposobnosti, motivaciju i mogućnosti, kao i kroz unapređenje njihove dobrobiti i kreativnosti i kako utiču na krajnje organizacione performanse. Oslanjanjem na teoriju stejkholdera (Freeman, 1984), istraživanje doprinosi teorijskom obogaćivanju i validaciji SULJR modela koji reflektuju kompleksne, kontekstualno utemeljene mehanizme održivog i etički utemeljenog razvoja organizacija. Dakle, cilj empirijske analize je ispitivanje efekata praksi ULJR na ishode praksi ULJR, odnosno znanje, motivaciju i mogućnosti zaposlenih da ostvaruju visoke performanse, kao i na dobrobit zaposlenih i kreativnost, i finansijske performanse organizacija, odnosno procenu profita i finansijski pokazatelj EBITDA. Na taj način ispitaće se značaj i mogući doprinos koji adekvatno dizajniranje sistema praksi ULJR ima za povećanje uspešnosti poslovanja, ostvarenje poslovnih ciljeva i postizanje konkurentske prednosti. Do sada je više studija validiralo SMM konceptulni okvir, odnosno pokazalo da tri grupe praksi ULJR imaju sinergetski efekat na ishode praksi ULJR i organizacione performanse (npr. Subramony, 2009; Batt, 2002; Huselid, 1995). Do 2000. godine efekti SMM okvira su ispitivani i operacionalizovani na nivou zaposlenog, međutim od 2000. godine uticaj SMM okvira na ULJR sisteme se koristi za objašnjavanje ukupnog nivoa rezultata, poput organizacionih performansi. Pregled literature u oblasti SMM okvira je pokazao da je SMM okvir veoma koristan za modeliranje i razumevanje veze između ULJR i performansi, kao i za definisanje odnosa između SMM, odnosno grupa praksi ULJR koje poboljšavaju sposobnosti, motivaciju i mogućnosti, i ponašanja i stavova zaposlenih. Iako na prvi pogled deluje jednostavno, SMM okvir je kompleksan kada istraživači uzmu u obzir različite nivoe analize, međusobne uticaje između SMM varijabli, kao i međusobne interakcije (Bos-Nehles et al.,2023).

Kako bi se objasnio proces povezivanja praksi ULJR, ishoda praksi ULJR i organizacionih performansi potrebna su dalja istraživanja koja bi pomogla organizacijama da ostvare finansijske ciljeve na različite načine (Takeuchi et al., 2007).

Brojne studije pokazuju da upravo razvoj ljudskih resursa predstavlja najznačajniji faktor koji vodi ka dugoročnom uspehu organizacija, a ukoliko organizacije investiraju u obuku i razvoj zaposlenih, to značajno utiče na njihovu lojalnost i performanse (Mirić i Slavković, 2023). Jedan od posebnih ciljeva empirijske analize je upravo kreiranje integrativnog modela praksi ULJR koji bi pružio dodatne uvide u to kako sistem praksi ULJR može da pomogne organizacijama da poboljšaju organizacione performanse i ostvare finansijske ciljeve.

Efekti sistema praksi ULJR na organizacione performanse ostvaruju se kroz kompleksne efekte između različitih ishoda praksi ULJR i finansijskih performansi. U skladu s tim, ovo istraživanje ne polazi od pretpostavke o linearnom posredovanju, već teži da ispita međusobne efekte strategijskog sistema praksi ULJR na ključne ishode praksi ULJR - kao i na percipirane i objektivne pokazatelje finansijskih performansi**.**

U skladu sa teorijom konfiguracije praksi ULJR, i SMM modelom, postojanje povezanosti praksi ULJR, ishoda praksi ULJR i finansijskih performansi, istraživano je kroz integrativni model (Slika 1: Model uticaja praksi ULJR i organizacionih performansi) koji se sastoji od sedam praksi ULJR, a koji se oslanja na sistem praksi ULJR koji karakterišu većinu, ako ne i sve sisteme koji donose profit kroz ljude (Pfeffer, 1998) i u kom su prakse u sinergetskom efektu slaganja. Prakse ULJR su navedene u nastavku: dizajn posla, selekcija, obuka, sigurnost zaposlenja, konkurentne zarade i samoupravni timovi. U model je integrisana i praksa ULJR: balans između poslovnog i privatnog života koja se u literaturi povezuje sa održivim poslovanjem i sistemom ULJR koji takvo poslovanje podržava (Jenkins et al., 2016) i predstavlja specifični doprinos ovog istraživanja. Iz modela je izdvojena praksa intenzivno deljenje informacija o performansama i finansijskim performansama u okviru cele organizacije, budući da je u pilot studiji (intervjuima sa menadžerima ULJR) utvrđeno da menadžeri ljudskih resursa ne povezuju ovu praksu sa ponašanjima zaposlenih, niti navode da je zaposleni prepoznaju kao značajnu.



Slika 1: Model uticaja sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na ishode praksi upravljanja ljudskim resursima i organizacione performanse

Izvor: autor

5.3.2. Hipoteze

S obzirom na predmet i ciljeve istraživanja, a na osnovu proučene literature, definisane su osnovne hipoteze koje će biti predmet provere u empirijskom delu istraživanja. Polazi se od praksi ULJR, koje kada deluju sinergetski kroz klastere, sisteme ili konfiguracije interno koherentnih praksi i kada su usklađene, maju snažniji uticaj na ishode praksi ULJR i to na: znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih, njihovu motivaciju, mogućnosti, odnosno prilike da zaposleni koriste svoje sposobnosti i motivaciju za postizanje organizacionih ciljeva, kreativnosti i dobrobiti, kao i na finansijske performanse organizacija, nego pojedinačne prakse. Ideja o komplementarnosti ili sinergiji između praksi ULJR je široko prihvaćena kao konceptualna logika koja stoji iza efikasnosti sistema praksi ULJR (Jiang et al., 2012; Delery, 1998). Prema *teoriji ljudskog kapitala*, ljudski kapital koji se sastoji od znanja, veština i sposobnosti zaposlenih pokreće organizacione performanse (Ployhart & Moliterno, 2011; Lepak & Snell, 1999; Becker, 1964), a prema *pristupu koji se zasniva na resursima* organizacije mogu da nadmaše konkurente i ostvare značajnu konkurentsku prednost ukoliko imaju ljudske resurse koji su retki, vredni, teški za imitiranje i nezamenljivi (Han et al., 2019; Mahoney & Pandian, 1992; Barney, 1991). Organizacije mogu da koriste prakse ULJR da stvore i održavaju

dragoceni ljudski kapital, koji za uzvrat pokreće visoke performanse (Ployhart & Moliterno, 2011; Delery & Shaw, 2001; Becker & Huselid, 1998; Snell & Dean, 1992).

H: Strategijski sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performanse.

Na osnovu rada Deyer-a i Reeves-a (1995) organizacione performanse su posmatrane kao višedimenzionalni konstrukt koji u ovom radu uključuje dve primarne grupe povezane sa ULJR: ishodi praksi ULJR i finansijske performanse organizacija**.** Prema pristupu konfiguracije koji objašnjava kako prakse ULJR utiču na organizacione performanse i koji se u literaturi povezuje sa okvirom SMM- sposobnosti, motivacija i mogućnosti (eng. AMO: ability - motivation - opportunity), prakse ULJR utiču na performanse organizacija, i to tako što pozitivno utiču na ishode praksi ULJR: na znanja, veštine i sposobnosti, kao i na motivaciju i mogućnosti zaposlenih da ostvaruju visoke performanse. U literaturi postoji dosledna saglasnost da ishodi praksi ULJR predstavljaju kritičnu putanju od sistema praksi ULJR do operativnih i finansijskih performansi organizacija (Jiang et al., 2012), ali su potrebni dodatni uvidi u to kako sistem praksi ULJR može da pomogne organizacijama da postignu visoke organizacione performanse (Takeuchi et al., 2009).

Kod SMM modela istraživači sugerišu da je učinak zaposlenih funkcija tri ključne komponente: sposobnosti, motivacije i mogućnosti. Proširujući ovu logiku, sistemi praksi ULJR dizajnirani da maksimiziraju performanse zaposlenih mogu se posmatrati kao sastav tri dimenzije namenjene poboljšanju veština, motivacije i mogućnosti (Boxall & Purcell, 2008; Lepak et al., 2006; Delery & Shaw, 2001; Appelbaum et al., 2000;). Više empirijskih studija usvojilo je i validiralo ovaj konceptualni okvir (npr. Subramony, 2009; Batt, 2002; Huselid, 1995). U skladu sa ovim studijama, Lepak et al., (2006) sugerišu da bi moglo biti plodonosno konceptualizovati prakse ULJR kroz tri osnovne dimenzije: prakse ULJR za unapređenje veština, prakse ULJR za unapređenje motivacije i prakse ULJR za unapređenje mogućnosti da zaposleni koriste svoje veštine i motivaciju za ostvarivanje organizacionih ciljeva. Prakse ULJR za unapređenje veština osmišljene su tako da osiguraju da zaposleni poseduju odgovarajuća znanja i veštine; one uključuju selektivan odabir zaposlenih i opsežnu obuku i razvoj. Prakse koje spadaju u grupu praksi koje pospešuju motivaciju služe za povećanje motivacije zaposlenih. Tipične prakse uključuju: konkurentne zarade, bonuse povezane s organizacionim performansama, podsticaje i nagrade, opsežne beneficije, unapređenje i razvoj karijere i sigurnost posla. Prakse ULJR za pospešivanje mogućnosti osmišljene su tako da pruže priliku zaposlenima da koriste svoje sposobnosti i motivaciju za postizanje organizacionih ciljeva. Mogućnosti predstavljaju priliku da zaposleni koriste svoje veštine i motivaciju za obavljanje radnih zadataka i ispunjavanje organizacionih ciljeva. Prakse poput fleksibilnog dizajna posla, radnih timova, uključivanja zaposlenih i razmene informacija obično se koriste za pospešivanje ovih mogućnosti (Jiang et al., 2012). Konkretno, pretpostavka je da tri grupe praksi ULJR imaju sinergetske efekte na ishode praksi ULJR.

U skladu sa gore navedenim širim obrazloženjem teorijskog i empirijskog konteksta u okviru koga je predložen model (Slika 1: Model povezanosti praksi ULJR sa ishodima praksi ULJR i organizacionim performansama), formulisane su sledeće uže hipoteze:

H1: Strategijski sistem praksi ULJR pozitivno je povezan sa znanjem, veštinama i sposobnostima zaposlenih.

H2: Strategijski sistem praksi ULJR pozitivno je povezan sa motivacijom zaposlenih.
H3: Strategijski sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivne efekte na mogućnosti zaposlenih.
H4: Znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih ostvaruju pozitivne efekte na organizacione performanse.
H5: Motivacija zaposlenih ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performanse.
H6: Mogućnosti zaposlenih ostvaruju pozitivne efekte na organizacione performanse.

Ekonomija zasnovana na znanju i potreba za održivim poslovanjem donose nove zahteve za ULJR jer uspešno izvršavanje zadataka od strane zaposlenih više nije jedini i dovoljan cilj (Tissen et al., 2010). Istraživanja otkrivaju potrebu za obuhvatnijim sistemom ULJR praksi koji doprinosi održivom razvoju zaposlenih i organizacija (Lee et al., 2019; Cameron et al., 2011), a praćenje pokazatelja poput dobrobiti zaposlenih i kreativnosti dobija na značaju (Villajos et al., 2019). Istraživači su prepoznali da je briga za dobrobit zaposlenih važna iz etičke perspektive, ali i da postoje empirijski dokazi koji sugerišu da dobrobit zaposlenih može imati pozitivne implikacije na organizacione performanse (Kuvaas, 2019).

H7: Strategijski sistem praksi ULJR pozitivno je povezan sa dobrobiti zaposlenih.
H8: Dobrobit zaposlenih ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performanse.

Kreativnost je važna za održivost organizacija. Kako organizaciono okruženje postaje turbulentnije i nepredvidivije, organizacije moraju da promovišu kreativnost zaposlenih kako bi zaposleni mogli samostalno da nadgledaju i poboljšavaju sopstveni rad (Martinaityte et al., 2019). Kreativnost je ključna za organizacioni rast (Mumford et al., 2012), dugoročni opstanak i uspeh organizacija (Bratnicka, 2015). U skladu sa navedenim definišemo sledeće hipoteze:

H9: Strategijski sistem praksi ULJR pozitivno je povezan sa kreativnošću zaposlenih.
H10: Kreativnost zaposlenih ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performanse.

5.3.3. Metod analize

Podaci su analizirani upotrebom statističkog programa IBM SPSS Statistics 23. Podaci su analizirani primenom standardnih postupaka statističke deskripcije i statistike zaključivanja, uključujući analize individualnih razlika. U statističkom zaključivanju smo prihvatali nivo značajnosti od $p < .05$. Koristili smo kanoničku korelacionu analizu (eng. Canonical correlation analysis, CCA) radi istraživanja odnosa između sistema praksi ULJR i različitih aspekata ishoda praksi ULJR, uključujući znanje, veštine, sposobnosti, motivaciju, dobrobit i kreativnost. Ova tehnika omogućila je simultano razmatranje povezanosti između ova dva skupa varijabli, identifikaciju zajedničkih obrazaca i latentnih struktura, kao i dublji uvid u to kako prakse ULJR utiču na ishode praksi ULJR. Zbog svoje sposobnosti da sagleda kompleksne, multidimenzionalne odnose, kanonička korelaciona analiza je odabrana kao odgovarajući metod za analizu.

Multipla regresiona analiza primenjena je radi ispitivanja povezanosti između sistema praksi ULJR i mogućnosti, kao i ishoda praksi ULJR sa organizacionim performansama.

Analiza je obuhvatila odnose između različitih parova varijabli, uključujući: prakse ULJR i mogućnosti, znanja, veštine i sposobnosti i organizacione performanse, motivaciju i organizacione performanse, mogućnosti i organizacione performanse, dobrobit i organizacione performanse, kao i kreativnost i organizacione performanse. Ovakav pristup omogućio je sveobuhvatnu analizu odnosa praksi ULJR, ishoda praksi ULJR i organizacionih performansi, pružajući detaljan uvid u njihove međusobne uticaje.

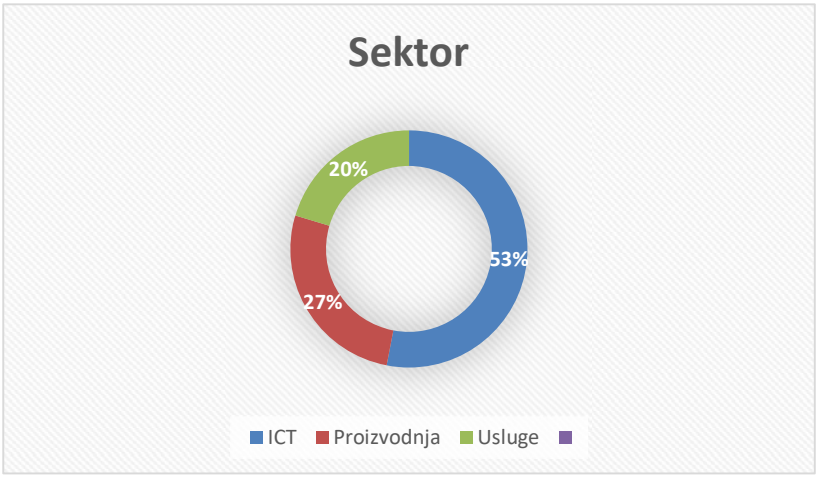
5.3.4. Uzorak

Uzorkom je obuhvaćeno 685 zaposlenih iz 70 organizacija koje posluju u ICT industriji i 62 organizacije koje posluju u proizvodnom i sektoru pružanja usluga. Od 70 organizacija koje posluju u ICT industriji 28 čine mala preduzeća, 36 srednja, a 6 pripada grupi velikih preduzeća. Od 62 organizacije koje posluju u proizvodnoj industriji, 13 organizacija pripada grupi srednjih preduzeća, a 49 grupi velikih preduzeća. 35 organizacija posluje u proizvodnoj industriji, a 27 u sektoru pružanja usluga. U ukupnom uzorku 79% organizacija pripada kategoriji srednjih i velikih preduzeća, a 21% pripada kategoriji malih preduzeća. 21% malih preduzeća iz uzorka posluje u ICT industriji koju karakteriše velika konkurentnost i borba za privlačenje i zadržavanje talenata, te su u ovim preduzećima prakse ULJR veoma razvijene.

Tabela 2: Struktura uzorka kvantitativne studije po sektorima

Sektor	**Broj organizacija**	**Procenat**
ICT	70	53%
Proizvodnja	35	27%
Usluge	27	20%
Ukupno	132	100%

Izvor: Obrada podataka autora



Slika 2: Struktura uzorka kvantitativne studije po sektorima

Tabela 3: Struktura uzorka kvantitativne studije po veličini organizacije

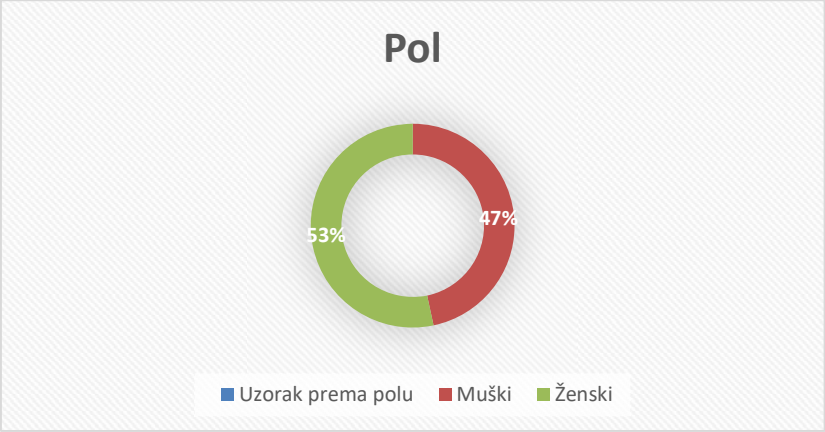
Veličina	**Malo**	**Srednje**	**Veliko**
Broj organizacija	28	49	55
Procenat	21%	37%	42%

Izvor: Obrada podataka autora

Tabela 4: Struktura uzorka kvantitativne studije po polu ispitanika

Pol	**Broj ispitanika**	**Procenat ispitanika**
Muški	320	47%
Ženski	365	53%

Izvor: Obrada podataka autora

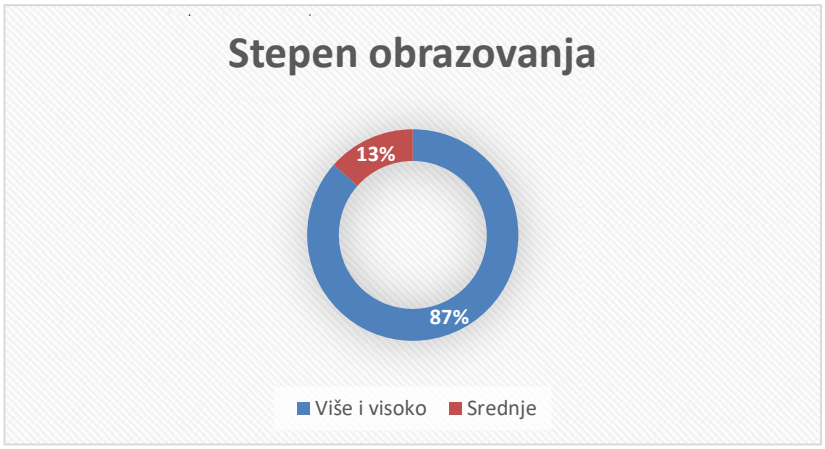


Slika 3: Struktura uzorka kvantitativne studije po polu ispitanika

Tabela 5: Struktura uzorka kvantitativne studije po stepenu obrazovanja

Stepen obrazovanja ispitanika	**Broj ispitanika**	**Procenat**
Više i visoko	593	87%
Srednja	92	13%

Izvor: Obrada podataka autora

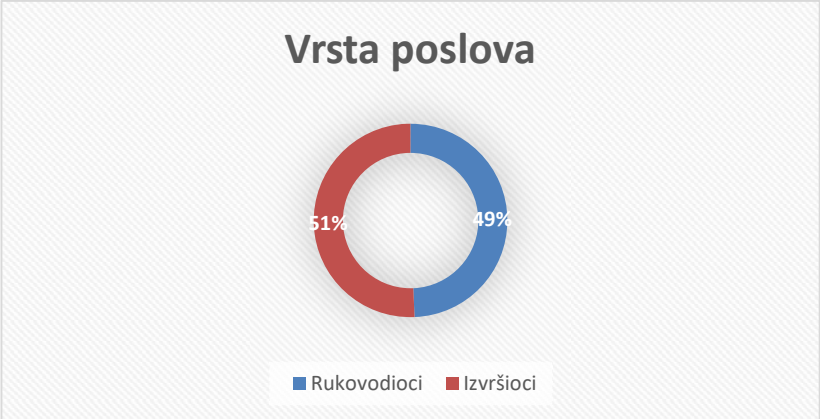


Slika 4: Struktura uzorka po stepenu obrazovanja ispitanika

Tabela 6: Struktura uzorka kvantitativne studije po vrsti poslova ispitanika

Vrsta poslova	Broj	Procenat
Rukovodioci	338	49%
Izvršioci	347	51%

Izvor: Obrada podataka autora



Slika 5: Struktura uzorka kvantitativne studije po vrsti poslova ispitanika

Homogenost uzorka je proverena postupkom hijerarhijske regresione analize.

5.3.5. Konstrukti i merne skale

Prakse upravljanja ljudskim resursima. Prema Bogićević Milikić (2020) postoji mnogo pristupa, perspektiva, paradigmi i modela upravljanja ljudskim resursima koji su se pojavili tokom godina, stvarajući konfuziju u savremenom dizajnu upravljanja ljudskim resursima. U istraživanjima SULJR postoji malo doslednosti u odabiru praksi ULJR koje su uključene u sistem praksi ULJR. Naime, u istraživanjima u oblasti SULJR razmatrane su različite kombinacije praksi u okviru sistema ULJR. Ne postoji dosledna saglasnost oko toga koje prakse treba uzeti u obzir prilikom razmatranja sistema praksi. Prema Toh et al., (2008) taksonomija praksi ULJR je nerešeno pitanje u istraživanjima o ULJR. Istraživanja su često fokusirana na "osnovne" prakse od kojih se očekuje da će unaprediti performanse zaposlenih (npr. upravljanje performansama). Međutim, neki autori, poput Gesta (Guest, 2002), navode da je za dublje razumevanje sistema ULJR potrebno razmatrati i druge prakse koje su više usmerene ka pružanju podrške zaposlenima. U taksonomiji npr. Posthum et al., (2013), nalaze se i prakse koje su više usmerene ka podršci zaposlenima, kao što su sigurnost zaposlenja ili ravnoteža između posla i privatnog života. Prilikom temeljnog pregleda literature fokusirali smo se na skale koje sadrže najčešće korišćene prakse prema literaturi, ali i druge koje nisu često razmatrane u istraživanjima, a za naše istraživanje su važne - poput balansa između poslovnog i privatnog života. Skala visoko efikasnih radnih sistema(eng. High Performing Work Systems scale; Boon et al., 2011) je predstavljala najbolji izbor jer obuhvata prakse koje se u literaturi povezuju sa visoko efikasnim organizacijama, odnosno prakse ULJR koje prema Pfefferu (Pffefer, 1998) karakterišu većinu, ako ne i sve sisteme koji donose profit kroz ljude i koje su u sinergetskom efektu slaganja. Skala Boon et al,. (2011) sadrži najčešće korišćene prakse i uključuje praksu balans između privatnog i poslovnog života. Skala uključuje širok spektar praksi koje uključuju: dizajn posla, selekciju, obuku, sigurnost zaposlenja, samoupravne timove, konkurentne zarade. Skala obuhvata i praksu balans između poslovnog i privatnog života koja se u literaturi

povezuje sa održivim poslovanjem i sistemom ULJR koji takvo poslovanje podržava (Jenkins 2006).

Drugo važno pitanje prilikom izbora skale za merenje praksi ULJR je odlučivanje o nivou merenja i odgovarajućim izvorima informacija. Prema meta studiji (Boon et al., 2019) u većini studija ispitanici su profesionalci u ULJR (ukupno 36%), zatim viši/srednji nivo menadžera (40%), niži nivoi menadžera (10%), i zaposleni (34%). Tokom vremena smanjuje se broj studija u kojima su glavni ispitanici menadžeri ULJR (od 41% do 26%) i viši/srednji nivo menadžera (od 44% do 36%) dok se korišćenje zaposlenih kao ispitanika povećava (od 6% do 50%). 74% studija se oslanja na jednu vrstu ispitanika (jedan izvor), kao što su menadžeri za ljudske resurse ili zaposleni, dok 21% koristi više izvora, i to se nije mnogo promenilo tokom vremena. Korišćenje menadžera i zaposlenih kao ispitanika i konstruisanje sistema upravljanja ljudskim resursima ocenjenih od strane menadžera i zaposlenih sprovedeno je u 14 studija, pri čemu je usklađenost njihovih stavova često umerena (Boon et al., 2019).

Teorijski radovi o nameravanim, sprovedenim i percipiranim od strane zaposlenih sistemima ULJR obično koriste presečnu ili teoriju više nivoa (Nishii & Wright, 2008). Takvi modeli povezuju sistem ULJR - kao homogeni konstrukt na organizacionom nivou - sa sistemima ULJR sprovedenim od strane menadžera i percepcijama, stavovima i ponašanjem zaposlenih na individualnom nivou, i sugerišu da varijabilnost raste kada se sistemi ULJR sprovode u organizaciji. Na ovaj način individualni izvori varijacije unutar grupe mogu biti identifikovani i doneti uvide u to kako i zašto pojedinci različito percipiraju i reaguju na karakteristike na nivou grupe, tako usvajajući pretpostavku o heterogenosti, na primer, objašnjavajući koji faktori utiču na odnos između nameravanog i ocenjenog ULJR sistema od strane menadžera. Merenje ocenjenog ULJR sistema od strane menadžera je - osim izvora podataka - slično nameravanom ULJR sistemu. Većina studija tretira zaposlene kao homogene, na primer, koristeći teoriju društvene razmene prema kojoj ULJR sistem predstavlja dugoročnu investiciju u zaposlene, a zaposleni uzvraćaju tako što ulažu više napora. Kako bi se ispitalo da li zaposleni u različitim grupama poslova dele konzistentne percepcije o ULJR sistemima može se koristiti kombinacija ispitanika (Chan, 1998).

Budući da su menadžeri odgovorni za donošenje politika u organizacijama, njihove percepcije jesu važne za donošenje zaključaka o dizajnu ULJR sistema. Prilikom odlučivanja o tome koje su prakse bolje za organizaciju, menadžeri su najčešće usmereni na unapređenje performansi vođeni uverenjem da unapređenje performansi zaposlenih vodi unapređenju organizacionih performansi i unapređenju efikasnosti cele organizacije (Fast et al., 2014). Međutim, mogu postojati razlike između željenih, nameravanih praksi i stvarnog uticaja praksi ULJR na zaposlene. Implementacija praksi se može razlikovati od okruženja do okruženja, može se razlikovati i u različitim grupama zaposlenih ili pojedinih zaposlenih. Dakle, percepcije zaposlenih o implementiranim praksama ULJR mogu biti različite od mišljenja menadžera u pogledu dizajniranih praksi (Liao et al., 2009). U ovom istraživanju ćemo se fokusirati na percepcije zaposlenih o praksama ULJR, tako da smo se prilikom pregleda literature fokusirali na skale koje ispituju percepcije zaposlenih. Skala Boon et al., (2011) je predstavljala najbolji izbor jer upravo ispituje percepcije zaposlenih o implementiranim praksama ULJR.

Treće važno pitanje je način na koji se postavljaju pitanja o praksama ULJR budući da to utiče na odgovore zaposlenih. Najčešći način merenja praksi ULJR zasnovan

je na njihovom intenzitetu (npr. Boselie et al., 2005). Intenzitet se odnosi na stepen percepcije zaposlenih da organizacija nudi određene prakse ULJR. Ovakav način merenja omogućava procenu praksi ULJR putem percepcije zaposlenih, što može biti vrlo korisno i za praktičare i za istraživače kako bi se objasnila korisnost praksi. Stoga, u ovom istraživanju, stavke su fokusirane na percepcije zaposlenih o intenzitetu praksi ULJR.

Ukratko, Skalu visoko efikasnih radnih sistema (Tabela 7: Skala visoko efikasnih radnih sistema (eng. High Performing Work Systems scale) (Boon et al., 2011) smo se odlučili da koristimo iž sledećih razloga: 1) Uključuje osnovne prakse koje su široko prihvaćene u literaturi; 2) Uključuje praksu ravnoteže između posla i privatnog života koja je relevantna za naše istraživanje; 3) Formulacija stavki omogućava procenu percepcija zaposlenih o intenzitetu praksi. Skala se sastoji od 38 stavki koje mere percepciju zaposlenih o praksama ULJR u organizaciji. Da bi se procenila percepcija zaposlenih o praksama ULJR od zaposlenih je zatraženo da za svaku stavku naznače u kojoj meri percipiraju da organizacija nudi tu praksu ('Organizacija mi nudi...') na petostepenoj Likertovoj skali koja varira od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Skala visoko efikasnih radnih sistema (eng. High Performing Work Systems scale, Boon et al., 2011) pokazuje visok koeficijent pouzdanosti sa vrednostima Kronbah alfa 0.83.

Tabela 7: Skala visoko efikasnih radnih sistema (eng. High Performing Work Systems scale)

Stavke	**Naziv subskale**
Sveobuhvatan i raznovrstan posao Izazovan posao Priliku da se izrazim kroz svoj rad Priliku da učestvujem u procesu donošenju odluka Učešće u razvoju strateških planova Priliku da posao radim na svoj način Priliku da samostalno donosim odluke Priliku da preuzmem odgovornost za svoje zadatke Priliku da izrazim svoje misljenje o stvarima	Dizajn posla
Kritičan odabir novih zaposlenih Selektivno zapošljavanje novih kolega	Selekcija
Priliku da idem na treninge, kurseve i radionice Mogućnost da razvijem nove veštine i znanja za svoj sadašnji posao ili za moguće poslove u budućnosti Koučing koji podržava moj razvoj Podršku u planiranju mog budućeg razvoja Priliku da radim u drugom odeljenju Priliku da radim drugi posao u okviru organizacije Dobre izglede za karijeru Povećanje radnih obaveza ako dobro obavljam svoje trenutne zadatke	Obuka (i razvoj)

Stavke	Naziv subskale
Mogućnost zauzimanja više pozicije u organizaciji	
Sigurnost da ću zadržati svoj posao Ugovor o radu koji pruža sigurnost posla	Sigurnost zaposlenja
Mogućnost da radim u timu Mogućnost da blisko sarađujem sa svojim kolegama Mogućnost da donosimo odluke kao tim Mogućnost da moj tim preuzme odgovornost za naše rezultate	Samoupravni timovi
Periodičnu procenu mog učinka Fer ocenu mog učinka Zaradu koja zavisi od učinka Bonus koji zavisi od profita organizacije Konkurentnu zaradu Zaradu koja je iznad proseka za ovu poziciju Fer sistem nagradjivanja Atraktivan paket benefita	Konkurentne zarade (zavisne od učinka)
Fleksibilno radno vreme Polise koje podržavaju roditelje koji rade Mogućnost da radim pola radnog vremena ukoliko mi je potrebno Mogućnost da uredim raspored rada kako bih ispunio/ispunila porodične obaveze	Balas privatno poslovno

Izvor: Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). Perceptions of HR practices, person-organization fit, and affective commitment: The role of career opportunities. The International Journal of Human Resource Management, 22(1), 138-162.

SMM okvir. Kao što je navedeno u teorijskom delu rada, jedan način konceptualizacije sistema ULJR koji maksimizira performanse je grupisanje praksi koje su namenjene unapređenju sposobnosti zaposlenih, unapređenju mogućnosti za postizanje visokih performansi i unapređenje motivacije za postizanje visokih performansi (Jiang & Messersmith, 2018). Istraživanja sugerišu da kada su prakse grupisane u SMM okvir one unapređuju profesionalne standarde i ponašanje zaposlenih, što utiče na organizacione performanse (Bos-Nehles et al., 2023). SMM okvir predstavlja kombinaciju sposobnosti zaposlenog, motivacije i mogućnosti i može se koristiti kao prediktivna mera individualnih performansi. SMM okvir se veoma često u literaturi prepoznaje kao značajna teorijska perspektiva za razumevanje veza između sistema praksi ULJR i organizacionih performansi (Paauwe, 2009).

Znanje, veštine i sposobnosti. Znanja, veštine i sposobnosti su integralne komponente SMM modela, koji naglašava važnost usklađivanja individualnih sposobnosti, motivacije i mogućnosti radi unapređenja performansi i postizanja organizacionih ciljeva. Svaki od ovih elemenata igra ključnu ulogu u oblikovanju kapaciteta pojedinca da efikasno doprinosi svojoj ulozi unutar organizacije. U okviru SMM okvira sposobnosti se odnose na stečene ili urođene kapacitete koji omogućavaju

pojedincu da uspešno obavlja određene zadatke (Kim et al., 2015). Šire posmatrano, sposobnosti obuhvataju različite karakteristike - koje uključuju veštine, prethodno iskustvo, stavove i postojeće znanje - koje su relevantne za ostvarivanje radnih ciljeva (Boon et al., 2014; Minbaeva, 2013).

U kontekstu upravljanja ljudskim resursima, sposobnosti se operacionalizuju kroz sistem praksi koje su usmerene na obezbeđivanje potrebnih resursa zaposlenima za uspešno obavljanje njihovih radnih zadataka (Sarikwal & Gupta, 2013). Ove prakse obuhvataju strategije za unapređenje znanja, veština i sposobnosti kako na individualnom, tako i na kolektivnom nivou (Demortier et al., 2014; Subramony, 2009), čime se doprinosi ukupnoj spremnosti organizacije da odgovori na zahteve poslovnog okruženja.

Sposobnosti predstavljaju fiziološke i kognitivne sposobnosti koje omogućavaju pojedincu da efikasno obavlja zadatak (Blumberg & Pringle, 1982. Ovo je jedna od tri dimenzije u SMM modelu koja pomaže pojedincima da dobro obavljaju svoj posao (Boxall & Purcell, 2003).

Znanja, veštine, sposobnosti su operacionalizovane preko dve varijable: *uklapanje osoba- posao*, odnosno mera u kojoj zaposleni percipiraju da su njihove sposobnosti dovoljne da odgovore na zahteve posla, kao i znanja, veštine, sposobnosti- *ishodi obuke,* odnosno mera u kojoj je napor organizacije da razvije sposobnosti zaposlenih rezultirao pozitivnim ishodom. Dakle, uklapanje osoba i posao se odnosi na poklapanje između znanja, veština i sposobnosti zaposlenih sa zahtevima poslova. Dobar sklad postoji kada pojedinac ima odgovarajuće veštine i sposobnosti da obavlja svoj posao. Korišćena je skala za merenje Skala percepcije usklađenosti osobe sa poslom (Tabela 8: Skala percepcije usklađenosti osobe sa poslom (eng. Perceived Person-Job Fit Scale) (Cable, D. M., and Judge, T. A., 1996) koja pokazuje dobru pouzdanost sa vrednostima Kronbah alfa 0.79. Prema Cable i DeRue (2002) skala zahtevi- sposobnosti meri konstrukt usklađenosti zahteva posla i sposobnosti zaposlenog. Ova skala se sastoji od tri stavke koje procenjuju percepciju zaposlenih o tome koliko dobro se njihove sposobnosti i veštine poklapaju sa zahtevima i potrebama poslova koje obavljaju u organizaciji. Konkretno, ova skala meri percepciju zaposlenog o tome u kojoj meri se oseća sposobnim da ispuni zahteve svog posla na osnovu svojih veština, znanja i sposobnosti. Dakle, u okviru ovog istraživanja, konstrukti znanja, veština i sposobnosti, kao ključne komponente SMM modela operacionalizovani su kroz dve varijable: usklađenost osoba-posao i ishodi obuke. Ovaj pristup omogućava sveobuhvatno sagledavanje kako statičkih (postojeće kompetencije), tako i dinamičkih aspekata (efekti organizacionih ulaganja u razvoj) konstrukta znanje, veštine, sposobnosti.

Kombinacijom ove dve varijable obezbeđuje se višedimenzionalni uvid u konstrukt, koji je teorijski ukorenjen u SMM modelu, a empirijski operacionalizovan kroz validirane i pouzdane mere. Ovaj pristup omogućava ne samo merenje aktuelnih kompetencija zaposlenih, već i evaluaciju efikasnosti praksi razvoja ljudskog kapitala u organizacijama.

Tabela 8: Skala percepcije usklađenosti osobe sa poslom (eng. Perceived Person-Job Fit Scale)

Stavke
Moje lične veštine i zahtevi mog posla su dobro usklađeni;
Moje sposobnosti i obuka odgovaraju zahtevima mog posla;

Stavke
Moje sposobnosti i obrazovanje odgovaraju poslovnim zahtevima koji su ispred mene;

Izvor: Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67(3), 294-311.

Empirijska podrška za ovaj pristup dolazi iz radova Morrow, Jarrett i Rupinski (1997) i Gattiker (1995), koji su dokazali da uprkos značajnim troškovima obuke, ona često dovodi do merljivih koristi poput povećane produktivnosti, poboljšanih kompetencija zaposlenih i povrata na ulaganja. Studija Morrow et al. (1997) ispitivala je različite programe obuke unutar korporacije i ukazala na značajan pozitivan uticaj na kompetencije. Korišćena je skala za merenje organizacione klime, subskala za merenje obuke (Tabela 9: Pregled stavki skale za merenje organizacione klime, subskala za merenje obuke; eng: Organizational climate measure scale, subscale for training measure, M. G. Patterson i sar. 2005) koja ima dobru pouzdanost s vrednostima Kronbah alfa 0.83.

Tabela 9: Pregled stavki skale za merenje organizacione klime, subskala za merenje obuke (Organiza-tional climate measure scale, subscale for training measure)

Stavke
Ljudi nisu propisno trenirani kada je nova oprema uvedena;
Ljudi dobijaju dovoljno treninga za korišćenje nove opreme;
Organizacija pruža ljudima samo minimum potrebnih treninga za obavljanje posla;
Ljudi su snažno ohrabreni da razvijaju nove veštine;

Izvor: Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Mait-lis, S., Wallace, A. M. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organiza-tional Behavior, 26(4), 379-408.

Motivacija. Motivacija predstavlja silu koja usmerava, energizuje i održava ponašanje (Van Iddekinge et al., 2017), ili volju i želju zaposlenih da obave zadatak (Bos-Nehles et al., 2013). Motivacija je operacionalizovana putem zadovoljstva poslom, namere da se napusti organizacija, organizacionog građanskog ponašanja i angažovanosti. U ovom istraživanju, motivacija zaposlenih operacionalizovana je kroz četiri međusobno povezane varijable: zadovoljstvo poslom, nameru da se napusti organizacija, organizaciono građansko ponašanje i angažovanost, jer ove varijable reprezentuju ključne izraze motivisanog radnog ponašanja u savremenoj organizacionoj literaturi. Prvo, zadovoljstvo poslom se smatra emocionalnim odgovorom zaposlenog na posao, koji ima uticaj na motivaciju za obavljanje zadataka (Hoppock, 1935; Robbins, 2005). Zadovoljni zaposleni su više voljni da ulože napor, ostanu u organizaciji i pokažu dodatno angažovanje (Judge et al., 2001). Drugo, namera da se napusti organizacija odražava demotivaciju i signalizira prekid afektivnog i kognitivnog odnosa prema radu. Ona je negativno povezana sa motivacijom, jer visoka motivacija podrazumeva želju za ostankom i daljim doprinosom organizaciji (Tett & Meyer, 1993). Treće, organizaciono građansko ponašanje (OGP), koje uključuje dobrovoljna ponašanja zaposlenih izvan formalno definisanih zadataka, predstavlja jedan od najvažnijih indikatora intrinzične motivacije i organizacione lojalnosti (Organ, 1997). Na kraju, angažovanost zaposlenih, definisana kao visoki nivo energije, posvećenosti i uronjenosti u rad (Schaufeli et al., 2002), predstavlja savremen i validan indikator motivacije u organizacionom kontekstu.

Istraživanja pokazuju da angažovani zaposleni češće ostvaruju bolje performanse, manje su skloni odsustvu i pokazuju veću otpornost (Bakker & Demerouti, 2008).

Zajedno, ove četiri varijable omogućavaju višedimenzionalno i psihometrijski validno merenje motivacije koje obuhvata i kognitivne, afektivne i bihejvioralne aspekte motivisanosti zaposlenih. Ovakav pristup je u skladu sa savremenim razumevanjem motivacije u okviru SMM modela i integrisanih modela radnog ponašanja (Van Iddekinge et al., 2017; Bos-Nehles et al., 2013).

Zadovoljstvo poslom odnosi se na subjektivno iskustvo zaposlenih u vezi sa poslom. Zadovoljstvo poslom je bilo koja kombinacija psiholoških, fizioloških i faktora okoline koja dovodi do toga da zaposleni iskreno kaže "Zadovoljan/zadovoljna sam svojim poslom" (Hoppock, 1935). Robins (2005) definiše zadovoljstvo poslom kao skup emocija koje pojedinac oseća prema svom poslu. Opšta mera zadovoljstva poslom je jednostavno mera ukupnog zadovoljstva poslom pojedinca, koja se vidi iz odgovora na pitanja poput „Sve u svemu, koliko ste zadovoljni svojim poslom?“ Iz ove perspektive zadovoljstvo poslom je više od zbira njegovih delova, što znači da pojedinci mogu da izraze nezadovoljstvo pojedinim aspektima posla, a ipak da budu opšte zadovoljni (Thierry, 1998). Zadovoljstvo poslom procenjeno je jednim stavkom skale za merenje zadovoljstva poslom (eng. Job Satisfaction measurement scale; Cooper-Thomas, Van Vianen & Anderson, 2004) koji glasi: „Sveukupno, zadovoljan sam svojim poslom“.

Napuštanje organizacije je složen proces koji uključuje stavove, odlučivanje i ponašanje. Teorija planiranog ponašanja (Ajzen, 1991) objašnjava da je namera ponašanja dobar prediktor stvarnog ponašanja. Brojne studije (poput Fox & Fallon, 2003;) efikasno su pokazale da je namera da se napusti organizacija u jakoj vezi sa napuštanjem organizacije što potvrđuje stav Ajzena (1991). *Namera da se napusti organizacija* je najvažniji prediktor odluke o napuštanju organizacije (Chiu & Francesco, 2003; Fox & Fallon, 2003;) Za procenu namere da se napusti organizacija korišćena je Kolarelijeva skala namere da se napusti organizacija (Tabela 10: Pregled stavki Kolarelijeve skale namera da se napusti organizacija (eng. Intention to quit scale; Colarelli, 1984) koja pokazuje dobru pouzdanost s vrednostima Kronbah alfa 0.92.

Tabela 10: Pregled stavki Kolarelijeve skale namera da se napusti organizacija (eng. Intention to quit scale)

Stavke
Da je do mene radio bih za ovu organizaciju i za godinu dana;
Često razmišljam o promeni posla;
Planiram da tražim drugi posao u narednih 12 meseci;

Izvor: Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in re-alistic job previews. Journal of Applied Psychology, 69(4), 633-642.

Organizaciono građansko ponašanje odražava ponašanja zaposlenih koja su vidljiva i merljiva i predstavlja opipljive pokazatelje motivacije. Stoga se organizaciono građansko ponašanje često koristi kao zamena za operacionalizaciju motivacije u organizacionim istraživanjima (Podsakoff et al., 2000). Bateman i Organ (1983) definišu organizaciono građansko ponašanje pozivajući se na koncept spremnosti na saradnju (Barnard, 1968) i isticanje razlike između ponašanja u radnoj ulozi i inovativnog i spontanog ponašanja zaposlenih (Katz & Kahn, 1966). Barnard (1968) tvrdi da je formalna struktura organizacije nepotpuna. Ukoliko organizacije žele da stvore efikasna

radna okruženja formalna struktura organizacije treba da bude dopunjena neformalnom saradnjom zaposlenih. Inovativna i spontana ponašanja van radne uloge su neophodna kako bi organizacije efikasnije funkcionisale (Katz & Kahn, 1966). Organizaciono građansko ponašanje podrazumeva individualno diskreciono ponašanje. Ovo ponašanje nije direktno prepoznato od strane formalnog sistema nagrađivanja u organizaciji. Ovakvo ponašanje doprinosi efikasnom funkcionisanju organizacije (Organ, 1988). Organizaciono građansko ponašanje je lični izbor zaposlenog i nije propisano radnom ulogom (Organ, 1988). MacKenzie, Podsakoff i Fetter (1991) razvili su skalu zasnovanu na Organovoj (1988) konceptualizaciji organizacionog građanskog ponašanja. Ova konceptualizacija korišćena je u ovom istraživanju. Dakle, za procenu organizacionog građanskog ponašanja korišćena je Mekkenzijeva skala za organizaciono građansko ponašanje (Tabela 11: Pregled stavki Mekkenzijeve skala za organizaciono građansko ponašanje; eng. Organizational citizenship behavior scale OCBS; MacKenzie et al., 1991).

Tabela 11: Pregled stavki Mekkenzijeve skala za organizaciono građansko ponašanje (eng. Organizational citizenship behavior scale OCBS)

Stavke
Članovi mog tima:
Pomažu jedni drugima kada neko zaostane
Dobrovoljno dele znanje sa drugim članovima tima
Trude se da budu mirotvorci kada drugi članovi tima imaju neslaganja
Preduzimaju korake da preduprede probleme sa drugim članovima tima
Dobrovoljno koriste svoje vreme da pomognu članovima tima koji imaju probleme
Obaveste članove tima pre nego što iniciraju akcije koje mogu uticati na njih
Ohrabruju jedni druge kada je neko u problemu
Daju konstruktivne predloge kako da tim unapredi efektivnost
Rizikuju da se suoče sa neslaganjem kada iznose ono što smatraju najboljim za tim
Prisustvuju i aktivno učestvuju na timskim sastancima
Su uvek fokusirani na ono što je loše sa našom situacijom, a ne na ono što je dobro
Troše puno vremena žaleći se na trivijalne stvari
Uvek pronalaze grešku u onome što drugi članovi tima rade

Izvor: MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salesperson performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(1), 123-150.

Angažovanost na radu predstavlja pozitivno, ispunjavajuće psihološko stanje povezano sa poslom, koje karakterišu tri ključne dimenzije: snaga (eng. vigor), posvećenost (eng. dedication) i uronjenost (eng. absorption) (Schaufeli et al., 2002). Snaga se odnosi na visok nivo energije i mentalne otpornosti tokom rada, spremnost da se uloži trud u posao i istrajnost uprkos preprekama. Posvećenost podrazumeva osećaj značaja, entuzijazma, inspiracije, ponosa i doživljaja izazova u poslu. Ove dve dimenzije predstavljaju pozitivne suprotnosti sindromima sagorevanja: snaga je suprotnost iscrpljenosti, a posvećenost je suprotnost cinizmu. Uronjenost podrazumeva potpunu koncentraciju i prijatnu uronjenost u radne aktivnosti — zaposleni izgube pojam o vremenu i teško se odvajaju od posla (Schaufeli et al., 2002).

Zaposleni koji su visoko angažovani osećaju se energično, iskreno su entuzijastični u vezi sa svojim poslom i često se potpuno prepuštaju zadacima koje obavljaju (Schaufeli i Bakker, 2003). Ovaj konstrukt se fokusira na duboku povezanost zaposlenih sa svojim poslom, kao i na visok stepen predanosti i energije koji zaposleni ulažu u svoj rad. Istraživanja pokazuju da je unutrašnja motivacija snažan prediktor angažovanosti zaposlenih (Schaufeli i Bakker, 2003), te je jedna od operacionalizacije motivacije u ovoj analizi- angažovanost. Za procenu angažovanosti korišćena je Utrehtska skala angažovanosti na radu, verzija od tri ajtema (Tabela 12: Pregled stavki Utrehtske skale angažovanosti na radu; eng. Utreht Work Engagement Scale, UWES; Schaufeli i Bakker, 2003) koja ima dobar koeficijent pouzdanosti s vrednostima Kronbah alfa 0.9, (Petrović, Vukelić & Čizmić S, 2017).

Tabela 12: Pregled stavki Utrehtske skale angažovanosti na radu (eng. Utreht Work Engagement Scale, UWES)

Stavke
Osećam da sam pun energije na poslu
Entuzijastičan sam u vezi sa svojim poslom
Uronjen sam u svoj posao

Izvor: Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Pre-liminary manual. Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.

Mogućnosti obuhvataju kontekstualne ili faktore okruženja koji su izvan neposredne kontrole pojedinca, a koje su Blumberg i Pringle (1982, str. 565) opisali kao *„polje sila koje okružuje osobu i njen zadatak, a koje omogućava ili ograničava izvršenje tog zadatka"*. Ovi faktori ne zavise od ličnih karakteristika zaposlenih, ali značajno utiču na to da li će biti u stanju da efektivno iskoriste svoje sposobnosti i motivaciju. U tom smislu, mogućnosti podrazumevaju radne uslove i organizacioni kontekst koji omogućavaju zaposlenima da doprinesu organizacionim ciljevima. Mogućnosti predstavljaju prilike da zaposleni koriste svoje sposobnosti i motivaciju za postizanje organizacionih ciljeva (Cherns, 1976). U ovom istraživanju, dimenzija mogućnosti iz SMM okvira operacionalizovana je putem *autonomije* zaposlenih, jer autonomija predstavlja jedan od ključnih organizacionih uslova koji omogućavaju zaposlenima da iskoriste svoje sposobnosti i motivaciju u svrhu postizanja radnih ciljeva (Klein, 1991; Blumberg & Pringle, 1982). Kao što ističu Boxall i Purcell (2003), upravo kombinacija sposobnosti, motivacije i mogućnosti - uključujući autonomiju u radu - podstiče visoke performanse.

Autonomija podrazumeva dizajniranje poslova na način koji zaposlenima pruža širok prostor za samostalno obavljanje posla (Cherns, 1976; Klein, 1991); Autonomija je shvaćena kao stepen kontrole koji zaposleni imaju nad svojim zadacima i načinom na koji ih obavljaju, što omogućava proaktivnost, odgovornost i veću angažovanost (Patterson et al., 2005). Stoga, korišćenje skale za merenje autonomije kao reprezentativne mere za dimenziju mogućnosti u okviru SMM modela teorijski je i empirijski utemeljeno. Korišćena je skala za merenje organizacione klime, subskala za merenje autonomije (Tabela 13: Pregled stavki Skale za merenje organizacione klime, subskala za merenje autonomije (Organizational climate measure scale, subscale for authonomy measure; Patterson et al., 2005) koja ima zadovoljavajuću pouzdanost s vrednostima Kronbah alfa 0.67.

Tabela 13: Pregled stavki Skale za merenje organizacione klime, subskala za merenje autonomije (Organizational climate measure scale, subscale for authonomy measure)

Stavke
Menadžment pušta ljude da sami donose odluke veliki deo vremena
Menadžment veruje ljudima da donose odluke vezane za posao bez prethodnog dobijanja dozvole
Ljudi na vrhu čvrsto kontrolišu rad onih ispod njih
Važno je prvo proveriti stvari sa šefom pre nego doneseš odluku

Izvor: Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Mait-lis, S., Wallace, A. M. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organiza-tional Behavior, 26(4), 379-408.

Postoje brojne definicije i operacionalizacije *dobrobiti* u literaturi (Warr, 2012), međutim izdvajaju se dve dominantne tradicije u proučavanju sreće i dobrobiti: hedonistički i eudajmonički (eng. eudaimonic) pristup. Hedonistička perspektiva je fokusirana na uvećavanje zadovoljstva, doživljaj pozitivnih emocija i smanjenje ili izbegavanje bola (Ryan, Huta & Deci, 2008). Eudajmonički pristup se fokusira na razvoj i samorealizaciju pojedinaca (Ryff, 1989) shvaćenu kao rast i ljudsko ispunjenje. U ovom radu dobrobit operacionalizujemo putem doživljaja blagostanja i zadovoljstva životom. *Doživljaj blagostanja* predstavlja meru u kojoj zaposleni osećaju dobrobit u okviru organizacije, u smislu da organizacija brine o njihovim potrebama i zasniva se na modelu ljudskih odnosa (Patterson et al., 2005). Ovaj model ima norme i vrednosti povezane sa pripadanjem, poverenjem i kohezijom, koje se postižu ulaganjem u obuku i razvoj ljudskih resursa. U ovom modelu koordinacija i kontrola se postižu osnaživanjem i učešćem zaposlenih, a interpersonalni odnosi su podržavajući, saradnički i poverljivi po prirodi. Doživljaj blagostanja u ovom modelu zapravo predstavlja stepen u kojem zaposleni osećaju dobrobit, odnosno da ih organizacija vrednuje i brine o njihovim potrebama. Doživljaj blagostanja merimo skalom za merenje organizacione klime, subskala za merenje blagostanja (Tabela 14: Pregled stavki Skale za merenje organizacione klime, subskala za merenje blagostanja; eng. Organizational climate measure scale, subscale for welfare measure; Patterson et al., 2005) koja ima dobar koeficijent pouzdanosti s vrednostima Kronbah alfa 0.91.

Tabela 14: Pregled stavki Skale za merenje organizacione klime, subskala za merenje blagostanja (Organizational climate measure scale, subscale for welfare measure)

Stavke
Ova organizacija polaže malo pažnje na interese zaposlenih
Ova organizacija se trudi da brine o svojim zaposlenima
Ovoj organizaciji je stalo do zaposlenih
Ova kompanija se trudi da bude fer u ponašanju prema zaposlenima

Izvor: Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Mait-lis, S., Wallace, A. M. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organiza-tional Behavior, 26(4), 379-408.

Druga operacionalizacija dobrobiti u našem radu se oslanja na subjektivan osećaj dobrobiti predstavljen kroz *zadovoljstvo životom* (Diener, 1984). Zadovoljstvo životom

definiše se kao da je to globalna procena kvaliteta života osobe prema njenim izabranim kriterijumima (Shin & Johnson, 1978). Skala koju smo izabrali meri zadovoljstvo životom kao kognitivni proces rasuđivanja. Skala bazira na pretpostavci da se zadovoljstvo životom može meriti tako što se od ispitanika očekuje da daju sud o sveukupnom životu kako bi izmerili zadovoljstvo životom. Skala koju smo koristili je Dinerova skala za zadovoljstvo životom (Tabela 15: Pregled stavki Dinerove skala za zadovoljstvo životom; eng. Satisfaction With Life Scale SWLS; Diener et al., 1985) i ima dobar koeficijent pouzdanosti s vrednostima Kronbah alfa 0.87.

Tabela 15:Pregled stavki Dinerove skala za zadovoljstvo životom (eng. Satisfaction With Life Scale SWLS)

Stavke
Na većinu načina moj život je blizak mom idealu
Moji životni uslovi su odlični
Zadovoljan sam svojim životom
Do sada sam dobio važne stvari koje želim u životu
Kada bih živeo život iz početka, ne bih ništa promenio

Izvor: Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. Journal of Personality Assessment, 49(1), 71-75.

Kreativnost je operacionalizovana putem *kreativnih performansi* i *inovativnosti i fleksibilnosti.*

Kreativne performanse čine značajnu komponentu performansi u organizacijama koje nastoje da posluju održivo. Prema Oldham i Kumings (1996) kreativne performanse definišemo kao generisanje novih i korisnih ideja koje mogu biti važne za inovacije i konkurentnost u promenljivim okruženjima.

Moderno organizaciono okruženje odlikuju turbulencije i nepredvidivost. Organizacije treba da podstiču kreativnost zaposlenih kako bi zaposleni mogli samostalno da nadgledaju i unapređuju svoj rad. Roboti i automatizacija preuzimaju i preuzeće većinu rutinskih zadataka u organizacijama, ali kreativnost je svojstvena ljudima i organizacije treba da je podstiču dizajniranjem odgovarajućih praksi ULJR. Kreativne performanse merene su Oldhamovom i Kumingsovom skalom kreativnih performansi (Tabela 16: Pregled stavki Oldhamove i Kumingsove skale kreativnih performansie; eng. Creative performance scale; Oldham & Cummings, 1996) koja ima koeficijent dobar koeficijent pouzdanosti s vrednostima Kronbah alfa 0.87.

Tabela 16: Pregled stavki Oldhamove i Kumingsove skale kreativnih performansi (eng. Creative performance scale)

Stavke
Ja sam praktičan u svom poslu i predlažem korisne ideje za svoju organizaciju
Prilagodljiv sam i koristim postojeće informacije za razvoj korisnih ideja za svoju organizaciju
Razvijam originalne ideje i proizvode koji su korisni za moju organizaciju

Izvor: Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contex-tual factors at work. Academy of Management Journal, 39(3), 607-634.

Fleksibilnost predstavlja orijentaciju ka promenama (Garrahan & Stewart, 1992; King & Anderson, 1995); a *inovacije* - obim ohrabrenja i podrške novim idejama i inovativnim pristupima (West & Farr, 1990); Zajedno čine model otvorenog sistema (Patterson et al., 2005) čiji je naglasak na spremnosti, promenama i inovacijama, gde se norme i vrednosti povezuju sa rastom, akvizicijom resursa, kreativnošću i adaptacijom. Koristili smo skalu za merenje organizacione klime, subskala za merenje fleksibilnosti i inovativnosti (Tabela 17: Pregled stavki Skale za merenje organizacione klime, subskala za merenje fleksibilnosti i inovativnosti; eng. Organizational climate measure scale, subscale for flexibility and innovation measure, Patterson et al., 2005) koja ima dobar koeficijent pouzdanosti s vrednostima Kronbah alfa 0.86.

Tabela 17: Pregled stavki Skale za merenje organizacione klime, subskala za merenje fleksibilnosti i inovativnosti (Organizational climate measure scale, subscale for flexibility and innovation measure)

Stavke
Nove ideje se rado prihvataju ovde
Ova kompanija brzo reaguje kada je potrebno izvršiti promene
Menadžment ovde brzo uočava potrebu da se stvari rade drugačije
Ova organizacija je veoma fleksibilna; može brzo da promeni procedure kako bi se ispunili novi uslovi i rešili problemi kako se pojave
Podrška u razvoju novih ideja je već dostupna
Ljudi u ovoj organizaciji uvek traže nove načine sagledavanja problema

Izvor: Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Mait-lis, S., Wallace, A. M. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organiza-tional Behavior, 26(4), 379-408.

Organizacione performanse - procena profita od strane zaposlenih. Za potrebe ispitivanja finansijskih performansi kreirana je perceptivna mera organizacionih performansi kroz procenu profita. Korišćena mera je izvedena iz pitanja koje je od ispitanika zahtevala da ocene profitabilnost svoje organizacije. Iako perceptivni podaci uvode određena ograničenja kroz povećanu mogućnost greške u merenju i potencijal za pristrasnost zbog upotrebe iste metode, korišćenje ovakvih mera nije neuobičajeno. Istraživanja su pokazala da mere percepcije organizacionih performansi pozitivno koreliraju (umerena do jaka povezanosti) sa objektivnim merama performansi preduzeća (Dollinger & Golden, 1992; Powell, 1992).

Ova varijabla pruža uvid u percepciju organizacionih performansi. Mera perceptivnih organizacionih performansi obuhvata ključno pitanje da li je ova organizacija profitabilna. Imajući u vidu da je literatura o ovoj temi još u razvoju, ispitivanje alternativnih zavisnih varijabli i različitih uzoraka može pružiti značajne potvrđujuće uvide o povezanosti između praksi ULJR i organizacionih performansi.

Procena profita predstavlja subjektivan osećaj zaposlenih o tome koliko je organizacija u kojoj rade profitabilna. Merena je putem stavke:

Sve u svemu, organizacija u kojoj radim ostvaruje dobar profit.

Konačno, sve skale su spojene u finalni upitnik koji sadrži 11 nezavisnih skala i identifikacioni odeljak za unos pola, godina starosti, stepena obrazovanja i, poslova na kojima ispitanici rade.

Sve stavke su ocenjivane na Likertovoj petostepenoj skali u rasponu 1- uopšte se ne slažem, 2- ne slažem se, 3- niti se slažem, niti se ne slažem, 4- slažem se, 5- u potpunosti se slažem

Organizacione performanse- EBITDA

EBITDA je izračunata iz javno objavljenih finansijskih izveštaja kompanija za 2022. godinu koji su objavljeni na sajtu Agencije za privredne registre Republike Srbije. Za izračunavanje EBITDA korišćena je sledeća formula:

EBITDA = Poslovni prihodi + Ostali prihodi - Poslovni rashodi bez amortizacije - Ostali rashodi

Dobijeni iznos je podeljen sa brojem zaposlenih u organizaciji kako bi se dobio jedinstven indeks po organizacijama. Ovaj pristup smo koristili vodeći se studijom Huselida (1995) gde je produktivnost organizacija izračunata putem prodaje po zaposlenom. U studiji se navodi da je ovaj način široko korišćena mera organizacione produktivnosti i usvojena je kako bi se poboljšala uporedivost sa prethodnim radovima (Ichniowski, 1990). Glavne prednosti ove mere su dolazak do jedinstvenog indeksa koji se može koristiti za upoređivanje produktivnosti organizacija, kao i za procenu dolarske vrednosti povrata investicija u prakse ULJR, odnosno u visoko efikasne radne prakse (eng. High Performing Work Practices). U studiji se navodi da su modeli koji produktivnost računaju kao neto dobit po zaposlenom dali vrlo slične rezultate (Huselid, 1995).

Pri analizi podataka treba imati u vidu da su sve nezavisne varijable merene na nivou pojedinca (doživljaj ULJR praksi, motivacija, znanja, veštine, sposobnosti, dobrobit, kreativnost), kao i jedna zavisna (procena profita organizacije od strane zaposlenih) a jedino je EBITDA korišćena kao zavisna varijabla merene na nivou organizacije. Istovremeno, EBITDA je jedina varijabla koja organizacione performanse meri na objektivan način. Pri utvrđivanju veze nezavisnih varijabli i procene profita kao zavisne varijable kao jedinicu analize potrebno je uzeti zaposlenog jer su sve varijable merene na individualnom planu, svaka mera se tiče jednog ispitanika. Međutim, pri analizi povezanosti nezavisnih varijabli i EBITDA moguće je govoriti o dva načina sprovođenja analiza. Prvi podrazumeva, kao i u prethodnom slučaju, da se pojedinac posmatra kao jedinica analize, jer su sve nezavisne varijable merene na nivou pojedinca. U tom slučaju bi se jedna mera EBITDA-e dodelila svim zaposlenim u istoj organizaciji. Prednost ovakvog načina analize je u tome što se čuvaju individualna variranja nezavisnih varijabli (doživljaj ULJR praksi, motivacija, znanja, veštine, sposobnosti, dobrobit, kreativnost), uzorak ostaje dovoljno velik za analize, a potencijalni nedostatak je multipliciranje jedne mere EBITDA-e na više zaposlenih u istoj organizaciji. Međutim, smatramo da ovaj potencijalni nedostatak ne predstavlja problem budući da je to slično situaciji u kojoj bi jedan broj ispitanika dao istu procenu profitu organizacije, npr. ako se ocenjuje na skali od 1 do 5, više pojedinaca daje ocenu 1, više njih 2, 3, 4, kao i više njih 5. Slične analize se rade u polju merenja obrazovnih postignuća u okviru velikih međunarodnih istraživanja poput PISA (Programme for International Student Assessment) ili TIMSS (Trends in Mathematics and Science Study). Drugi način podrazumeva da se mere nezavisnih varijabli zaposlenih u jednoj organizaciji uproseče i da se kao jedinica analize koristi firma. Prednost ovakvog načina je u tome što nema multipliciranja jedne

mere (EBITDA-e), a nedostatak je smanjivanje uzorka (136 umesto 685) i svođenje individualnih mera pojedinaca na proseke organizacija (umesto motivacije za posao zaposlenog dobijamo prosečnu motivaciju zaposlenih u jednoj organizaciji, a motivacija zaposlenih u istoj organizaciji varira). Kako bismo prenebregli nedostatke, a iskoristili prednosti oba pristupa, analize za EBITDA kao zavisnu varijablu su rađene na oba pomenuta načina, i na nivou pojedinca (zaposleni je jedinica analize) i na nivou organizacije (organizacije je jedinica analize).

5.3.6. Postupak prikupljanja i obrade podataka

Podaci su prikupljani u periodu od septembra 2022. godine do februara 2023. godine. Link ka upitniku je distribuiran putem platforme LinkedIn, putem opcije za slanje poruka, zaposlenima u organizacijama iz uzorka. Upitnik je poslat na 2541 zaposlenog/zaposlenu. Upitnik je popunilo 685 zaposlenih u 132 organizacije koje posluju u Srbiji. Stopa dobijenih odgovora je 27%. Prosečno vreme za popunjavanje upitnika iznosilo je 15 minuta. Pre popunjavanja upitnika, ispitanici su upoznati sa strukturom upitnika, načinom unosa odgovora, objašnjena im je namena istraživanja i garantovana anonimnost i poverljivost.

Podaci su prikupljani korišćenjem strukturisanog online upitnika izrađenog putem platforme Google Forms, koja omogućava jednostavnu distribuciju, automatizovano prikupljanje i bezbedno skladištenje odgovora. Link ka upitniku je distribuiran zaposlenima u organizacijama koje posluju u Srbiji, korišćenjem opcije za direktno slanje poruka putem platforme LinkedIn, a na osnovu prethodno definisanih kriterijuma. Na taj način je obezbeđena raznovrsnost uzorka u pogledu sektorske i organizacione pripadnosti.

Ukupno je kontaktirano 2541 zaposlenih, a validne i potpune odgovore dostavilo je 685 ispitanika iz 132 organizacije, što predstavlja stopu odgovora od 27%. Prosečno vreme potrebno za popunjavanje upitnika iznosilo je 15 minuta.

Pre početka upitnika, svim ispitanicima je prikazano uvodno obaveštenje sa sledećim informacijama: cilj i svrha istraživanja, okvirna struktura i dužina trajanja upitnika, kao i garancija dobrovoljnosti, anonimnosti i poverljivosti svih dostavljenih podataka. Jasno je naznačeno da će prikupljeni podaci biti korišćeni isključivo u akademske svrhe, bez mogućnosti identifikacije pojedinaca ili organizacija.

Nakon zaključenja prikupljanja podataka, odgovori su eksportovani iz Google Forms-a u Microsoft Excel, a zatim uvezeni u SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) softver za obradu podataka. Na osnovu pripremljene baze, sprovedene su statističke analize u skladu sa ciljevima istraživanja.

5.4. Rezultati ispitivanja veza i efekata strategijskog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na ishode praksi upravljanja ljudskim resursima

5.4.1. Deskriptivna analiza karakteristika uzorka i korišćenih skala

Da bismo procenili pouzdanost korišćenih mernih skala, izračunali smo Kronbahova alfa koeficijent za svaki konstrukt. Tabela 18: Pouzdanost skala korišćenih u istraživanju prikazuje vrednosti Kronbahovog alfa koeficijenta za svaku skalu i vidimo da sve skale pokazuju zadovoljavajuću pouzdanost sa vrednostima Kronbahova alfa iznad 0.7, i odličnu pouzdanost sa vrednostima Kronbahova alfa iznad 0.9. Dalje smo procenu konstrukte validnosti vršili koristeći prosečno izvučenu varijansu (AVE) i kompozitnu

pouzdanost (CR). Tabela 18: Pouzdanost skala korišćenih u istraživanju prikazuje vrednosti AVE i CR za svaki konstrukt u našoj studiji. Vidimo da se vrednosti AVE kreću od 0.53 do 0.92, što ukazuje da konstrukti objašnjavaju dovoljnu količinu varijanse. Prema Fornel & Larker (1981), vrednost AVE iznad 0.50 smatra se prihvatljivom, što znači da konstrukti obuhvataju više od polovine varijanse svojih indikatora. Kao što je prikazano u Tabeli 18, svi konstrukti ispunjavaju ovaj kriterijum, što podržava konvergentnu validnost mernog modela. Vrednosti CR prikazani u Tabeli 18 su se kretale od 0.85 do 0.96, što pokazuje dobru unutrašnju konzistenciju za sve konstrukte. Vrednost CR iznad 0.70 ukazuje na to da konstrukti imaju visoku pouzdanost (Hair et al., 2010). Rezultati sugerišu da se svaki konstrukt dosledno meri svojim indikatorima, što podržava pouzdanost mernog modela. Dakle, vrednosti AVE i CR pokazuju da konstrukti imaju dobru internu konzistentnost i da dobro objašnjavaju varijabilnost svojih indikatora.

Tabela 18: Pouzdanost skala korišćenih u istraživanju

	Kronbahova alfa	**Broj stavki**	**AVE kompozitna pouzdanost**	**CR prosečno izvučena varijansa**
Dizajn posla	.896	9	0.55	0.92
Selekcija	.907	2	0.92	0.96
Obuka	.917	9	0.61	0.93
Sigurnost zaposlenja	.774	2	0.82	0.90
Samoupravni timovi	.847	4	0.71	0.91
Konkurentne zarade	.865	8	0.53	0.90
Balans privatno poslovno	.804	4	0.64	0.88
Znanja, veštine, sposobnosti - uklapanje osoba posao	.836	3	0.75	0.90
Znanja, veštine, sposobnosti- obuke	.753	4	0.58	0.84
Mogućnosti	.760	4	0.58	0.85
Motivacija- namera da se napusti organizacija	.891	3	0.82	0.93
Motivacija - angažovanost	.838	3	0.76	0.90
Dobrobit - blagostanje	.899	4	0.78	0.93
Dobrobit - zadovoljstvo životom	.826	5	0.61	0.89
Kreativne performanse	.789	3	0.72	0.89
Inovativnost i fleksibilnost	.917	6	0.71	0.94
Organizaciono građansko ponašanje 1	.928	10	0.64	0.95
Organizaciono građansko ponašanje 2	.782	3	0.70	0.88

Distribucija podataka je u početnoj fazi analizirana korišćenjem dve standardne mere odstupanja od normalne raspodele — koeficijenata skjunisa i kurtozisa — koje su ukazale na zadovoljavajuće odstupanje u okviru prihvatljivih granica, te se može zaključiti da podaci prate normalnu distribuciju (Tabela 19: Deskriptivni statistički pokazatelji praksi ULJR, ishoda praksi ULJR i organizacionih performansi). Ipak, varijable staž i veličina tima pokazuju izraženije odstupanje od normalne raspodele, što je očekivano s obzirom na strukturu uzorka, u kojem se nalazi nekoliko većih i

dugovečnijih organizacija sa brojnim timovima i zaposlenima sa dužim radnim stažom, dok su ostale organizacije po tim dimenzijama međusobno sličnije. U Tabeli 19 prikazani su osnovni deskriptivni statistički pokazatelji (broj ispitanika, minimalna i maksimalna vrednost, sredina i standardna devijacija) za sve ključne varijable koje se odnose na prakse ULJR, ishode praksi i organizacione performanse.

Tabela 19: Deskriptivni statistički pokazatelji ULJR praksi, ULJR performansi i organizacionih performansi

	N	Minimum	Maksimum	SV	SD	Skjunis	Kurtozis
Organizacione performanse procena profita	685	1.0	5.0	4.19	.90	-1.13	1.17
Staž	632	1.0	336.0	4.90	499.50	2.31	6.45
Uzrast	684	15.0	60.0	3.61	72.82	.39	-.11
Veličina tima	684	.0	500.0	12.90	268.54	12.82	201.85
Dizajn posla	685	1.44	5.00	4.08	.70	-.93	.88
Selekcija	685	1.00	5.00	3.82	110.31	-.83	-.07
Obuka	685	1.00	5.00	3.72	.90	-.59	-.26
Sigurnost zaposlenja	685	1.00	5.00	4.25	.81	-1.29	1.92
Samoupravni timovi	685	1.25	5.00	4.44	.64	-1.50	3.00
Konkurentne zarade	685	1.00	5.00	3.60	.89	-.43	-.46
Balans poslovnog i privatnog	685	1.00	5.00	3.61	101.63	-.57	-.35
Organizaciono građansko ponašanje 1	685	1.00	5.00	4.23	.68	-1.13	1.78
Organizaciono građansko ponašanje 2	685	1.00	5.00	2.27	.94	.56	-.05
Znanja, veštine, sposobnosti-uklapanje osoba posao	685	1.00	5.00	4.32	.67	-1.18	2.16
Znanja, veštine, sposobnosti-obuke	685	1.00	5.00	3.72	.85	-.35	-.37
Mogućnosti	685	1.00	5.00	2.87	.81	.004	-.31
Motivacija-zadovoljstvo poslom	685	1.00	5.00	4.11	.93	-1.11	1.13
Motivacija-namera da se	685	1.00	5.00	2.36	112.31	.64	-.45

	N	Minimum	Maksimum	SV	SD	Skjunis	Kurtozis
napusti organizacija							
Motivacija-angažovanost	685	1.00	5.00	3.74	.94	-.70	.29
Dobrobit-blagostanje	685	1.00	5.00	3.77	.96	-.58	-.20
Dobrobit-zadovoljstvo životom	685	1.00	5.00	3.79	.74	-.59	.53
Kreativne performanse	685	1.67	5.00	4.18	.64	-.50	-.10
Inovativnost i fleksibilnost	685	1.00	5.00	3.38	.95	-.30	-.44
Organizacione performanse EBITDA	665	-3535.60	39305.31	2190.37	4844.83	4.65	27.02

U cilju provere konvergentne i divergentne validnosti mernih instrumenata korišćenih u istraživanju, ispitane su korelacije između svih mernih skala. Rezultati su prikazani u Tabeli 20: Korelacija između mernih skala. Vidimo da sve skale koreliraju, ali u većini slučajeva pokazuju srednju ili nisku korelaciju, budući da vrednosti ne prelaze 0.7. Ovakvi rezultati ukazuju na to da skale mere različite konstrukte što je i bila namera, odnosno da nema multikolineranosti. Izuzetak predstavlja skala motivacija - zadovoljstvo poslom i motivacija - namera da se napusti organizacija, koje imaju korelacioni koeficijent od 0.75. Korelacioni koeficijent od 0.75 ukazuje na snažan pozitivan odnos između skala motivacija zadovoljstvo poslom i motivacija namera da se napusti organizacija. Konstrukti su povezani, ali i dalje različiti.

Tabela 20: Korelacija između mernih skala

N=685		Selekcija	Praksa ULJR-obuka	Sigurnost posla	Samoupravni timovi	Konkurentne zarade	Balans poslovno i privatno	Organizaciono građansko ponašanje 1	Organizaciono građansko ponašanje 2	Uklapanje osoba posao	Obuka	Mogućnosti	Motivacija-zadovoljstvo poslom	Motivacija-namera da se napusti organizacija	Motivacija-angažovanost	Dobrobit-blagostanje	Dobrobit-zadovoljstvo životom	Kreativne performanse	Inovativnost i fleksibilnost
Dizajn posla	korelacija	.570**	.671**	.386**	.617**	.584**	.383**	.409**	-.243**	.536**	.457**	.478**	.648**	-.549**	.629**	.621**	.483**	.495**	.603**
Selekcija	korelacija		.545**	.337**	.549**	.538**	.391**	.379**	-.266**	.356**	.489**	.353**	.506**	-.445**	.413**	.564**	.328**	.240**	.527**
Praksa ULJR-obuka	korelacija			.473**	.617**	.693**	.480**	.446**	-.305**	.423**	.591**	.433**	.653**	-.565**	.559**	.658**	.365**	.308**	.644**
Sigurnost posla	korelacija				.479**	.369**	.320**	.342**	-.248**	.326**	.369**	.289**	.438**	-.355**	.345**	.438**	.280**	.215**	.379**
Samoupravni timovi	korelacija					.531**	.407**	.553**	-.339**	.475**	.525**	.344**	.600**	-.486**	.467**	.584**	.349**	.267**	.558**
Konkurentne zarade	korelacija						.481**	.378**	-.284**	.387**	.567**	.413**	.667**	-.582**	.544**	.692**	.444**	.265**	.636**
Balans poslovno i privatno	korelacija							.332**	-.201**	.298**	.467**	.392**	.473**	-.348**	.352**	.528**	.299**	.197**	.486**
Organizaciono građansko ponašanje 1	korelacija								-.505**	.427**	.407**	.277**	.442**	-.351**	.386**	.416**	.297**	.302**	.480**
Organizaciono građansko ponašanje 2	korelacija									-.278**	-.410**	-.287**	-.343**	.348**	-.274**	-.326**	-.213**	-.077*	-.350**
Uklapanje osoba posao	korelacija										.415**	.258**	.522**	-.410**	.507**	.449**	.412**	.465**	.442**
Obuka	korelacija											.379**	.543**	-.506**	.441**	.647**	.347**	.192**	.593**
Mogućnosti	korelacija												.427**	-.420**	.340**	.502**	.278**	.208**	.507**
Motivacija-zadovoljstvo poslom	korelacija													-.757**	.665**	.711**	.450**	.318**	.627**
Motivacija-namera da se napusti organizacija	korelacija														-.653**	-.643**	-.371**	-.248**	-.577**
Motivacija-angažovanost	korelacija															.589**	.463**	.456**	.579**
Dobrobit-blagostanje	korelacija																.417**	.331**	.732**
Dobrobit-zadovoljstvo životom	korelacija																	.409**	.448**
Kreativne performanse	korelacija																		.327**

**. Korelacija značajna na nivou 0.01; *. Korelacija značajna na nivou 0.05.

5.4.2. Provera validnosti korišćenih konstrukata

ULJR prakse. Sproveli smo faktorsku analizu kroz metod glavnih komponenti (PCA) kako bismo identifikovali latentne strukture u našim podacima. Vidimo da sve komponente imaju inicijalne svojstvene vrednosti preko 1, i zajedno objašnjavaju 65,609% varijanse. Njihovi pojedinačni doprinosi su prikazani u Tabeli 21: Dobijeni faktori sa procentima objašnjene varijanse za 7 praksi. U cilju izbegavanja preklapanja sadržaja različitih faktora, odnosno dobijanja interpretabilnijih rešenja, primenjena je varimax rotacija koja isključuje međusobne korelacije latentnih dimenzija. U Tabeli 22: Matrica strukture izdvojenih faktora praksi ULJR nakon varimax rotacije za 7 praksi prikazani su izdvojeni faktori sa najzasićenijim skalama. Vidimo da je faktorskom analizom, kroz metod glavnih komponenti, ekstrahovano 7 faktora. Nakon varimax rotacije koja je predstavljena u tabeli 22: Matrica strukture izdvojenih faktora praksi ULJR nakon varimax rotacije za 7 praksi, vidimo da su neki faktori neobični, sadrže malo stavki, neke stavke su i dalje u više faktora, a na osnovu skater dijagrama (Grafikon 1: Skater Dijagram ULJR praksi za 7 praksi) čini se da bi i 5 faktora dalo dobro rešenje.

Tabela 21: Dobijeni faktori sa procentima objašnjene varijanse za 7 praksi

	Inicijalne svojstvene vrednosti			**Svojstvene vrednosti nakon rotacije**		
Faktor	**Total**	**% Varijanse**	**Kumulativni %**	**Total**	**% Varijanse**	**Kumulativni %**
1	15.127	39.807	39.807	5.736	15.095	15.095
2	2.284	6.010	45.817	4.824	12.695	27.790
3	1.969	5.182	50.998	3.935	10.354	38.144
4	1.841	4.844	55.842	3.741	9.844	47.988
5	1.507	3.966	59.808	3.215	8.461	56.449
6	1.138	2.995	62.803	1.770	4.658	61.107
7	1.066	2.806	65.609	1.711	4.502	65.609

Inicijalne svojstvene vrednosti pre rotacije pokazuju da je prvi faktor objašnjavao najveći deo varijanse (39.81%), dok su ostali faktori objašnjavali značajno manje varijanse. Nakon varimax rotacije, varijansa je redistribuirana među faktorima, što je omogućilo svakom faktoru da objasni više ravnomerno raspoređenu varijansu. Na primer, prvi faktor sada objašnjava 15.09% varijanse, dok drugi faktor objašnjava 12.69%. Pre rotacije, faktorska struktura je mogla biti teža za interpretaciju jer su neki faktori imali veoma visoke svojstvene vrednosti, dok su drugi bili relativno niski. Varimax rotacija je povećala interpretabilnost tako što je ravnomernije raspodelila opterećenja među faktorima. Ovo čini svaki faktor jasnije definisanim i olakšava identifikaciju ključnih varijabli koje svaki faktor predstavlja. Ukupna varijansa objašnjena svim faktorima ostaje ista pre i posle rotacije (65.61%). Međutim, kumulativna varijansa posle rotacije pokazuje progresivno povećanje u objašnjenju varijanse, sa svakim faktorom koji doprinosi značajnim delom, što olakšava razumevanje kako svaki faktor doprinosi ukupnom modelu.

Grafikon 1:Skater Dijagram praksi ULJR za 7 praksi

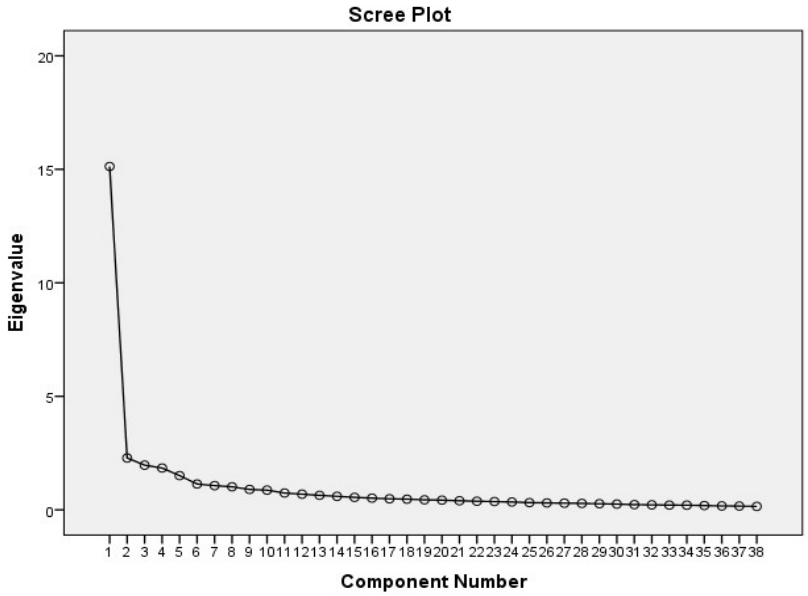


Tabela 22: Matrica strukture izdvojenih faktora praksi ULJR nakon varimax rotacije za 7 praksi

	Dizajn posla	**Selekcija**	**Obuka**	**Sigurnost zaposle-nja**	**Samou-pravni timovi**	**Konku-rentne zarade**	**Balans poslo-vnog i priva-tnog**
ULJR Sveobuhvatan i raznovrstan posao	.639	.333					
Izazovan posao	.618	.340					
Priliku da se izrazim kroz svoj rad	.720	.315					
Priliku da učestvujem u procesu donošenju odluka	.731						
Učešće u razvoju strateških planova	.692						

	Dizajn posla	Selekcija	Obuka	Sigurnost zaposle-nja	Samou-pravni timovi	Konku-rentne zarade	Balans poslo-vnog i priva-tnog
Priliku da posao radim na svoj način	.707						
Priliku da samostalno donosim odluke	.696					.319	
Priliku da preuzmem odgovornost za svoje zadatke	.596			.308			
Priliku da izrazim svoje mišljenje o stvarima	.543			.368			
Pažljiv odabir novih zaposlenih	.312					.654	
Objektivan pristup pri zapošljavanju novih kolega	.326			.302		.663	
Priliku da idem na treninge, kurseve i radionice		.540	.364				
Mogućnost da razvijem nove veštine i znanja za svoj sadašnji posao ili za moguće poslove u budućnosti	.351	.557		.329			
Koučing (savetovanje) koje podržava moj razvoj		.612	.361				

	Dizajn posla	Selekcija	Obuka	Sigurnost zaposle-nja	Samou-pravni timovi	Konku-rentne zarade	Balans poslo-vnog i priva-tnog
Podršku u planiranju mog budućeg razvoja		.623	.333				
Priliku da radim u drugom odeljenju (timu, sektoru)		.794					
Priliku da radim drugi posao u okviru organizacije		.792					
Dobre izglede za karijeru	.448	.562					
Povećanje delokruga rada ako dobro obavljam svoje trenutne zadatke	.441	.471					.321
Mogućnost unapređenja na višu poziciju u organizaciji		.573					
Sigurnost da ću zadržati svoj posao				.315			.543
Ugovor o radu koji mi pruža sigurnost posla				.325			.712
Mogućnost da radim u timu				.778			

	Dizajn posla	Selekcija	Obuka	Sigurnost zaposlenja	Samoupravni timovi	Konkurentne zarade	Balans poslovnog i privatnog
Mogućnost da blisko sarađujem sa svojim kolegama				.791			
Mogućnost da donosimo odluke kao tim	.386			.612			
Mogućnost da moj tim preuzme odgovornost za naše rezultate	.391			.626			
Periodičnu procenu mog radnog učinka		.349	.434	.438			
Fer ocenu mog radnog učinka		.338	.452	.454			
Deo zarade (bonus) koji je povezan sa mojim radnim učinkom			.737				
Deo zarade (bonus) koji zavisi od profita organizacije			.680				
Konkurentnu zaradu			.623			.342	.390
Zaradu koja je iznad proseka za posao koji radim			.606			.333	.389
Fer sistem nagrađivanja			.691				
Atraktivan paket benefita			.514		.417		

	Dizajn posla	Selekcija	Obuka	Sigurnost zaposle-nja	Samou-pravni timovi	Konku-rentne zarade	Balans poslo-vnog i priva-tnog
Fleksibilno radno vreme					.730		
Procedure koje podržavaju roditelje koji rade					.703		
Mogućnost da radim pola radnog vremena ukoliko mi je potrebno					.738		
Mogućnost da uredim raspored rada kako bih ispunio/ispuni la porodične obaveze					.797		

Kao i u prethodnom slučaju, sproveli smo faktorsku analizu kroz metod glavnih komponenti (PCA) kako bismo identifikovali latentne strukture u našim podacima. Vidimo da sve komponente imaju inicijalne svojstvene vrednosti preko 1, i zajedno objašnjavaju 59,81% varijanse. Njihovi pojedinačni doprinosi su prikazani u tabeli 24: Matrica strukture izdvojenih faktora praksi ULJR nakon varimax rotacije za 5 praksi. U cilju izbegavanja preklapanja sadržaja različitih faktora, odnosno dobijanja interpretabilnijih rešenja, primenjena je varimax rotacija koja isključuje međusobne korelacije latentnih dimenzija. U ovom slučaju faktorskom analizom, kroz metod glavnih komponenti, zadata je ekstrakcija 5 faktora koja je prikazana u Tabeli 23: Dobijeni faktori sa procentima objašnjene varijanse za 5 praksi. Nakon varimax rotacije u Tabeli 24: Matrica strukture izdvojenih faktora praksi ULJR nakon varimax rotacije za 5 praksi vidimo da su sada stavke očekivano raspoređene po faktorima, a zapravo desilo se samo to da su 2 od originalnih 7 faktora praksi ULJR koji imaju malo stavki (samo po 2) se stopili sa krupnijim (praksa selekcija se spojila sa praksom dizajn posla, a praksa sigurnost posla sa praksom samoupravni timovi). Rezultate vidimo i na Grafikonu 2: Skater Dijagram ULJR praksi za 5 praksi.

Tabela 23: Dobijeni faktori sa procentima objašnjene varijanse za 5 praksi

Faktor	Inicijalne svojstvene vrednosti			Svojstvene vrednosti nakon rotacije		
	Total	% Varijansa	Kumulativni %	Total	% Varijanse	Kumulativni %
1	15.127	39.807	39.807	5.700	14.999	14.999
2	2.284	6.010	45.817	5.093	13.403	28.402
3	1.969	5.182	50.998	4.526	11.910	40.312
4	1.841	4.844	55.842	4.276	11.254	51.566
5	1.507	3.966	59.808	3.132	8.242	59.808

Grafikon 2: Skater Dijagram ULJR praksi za 5 praksi

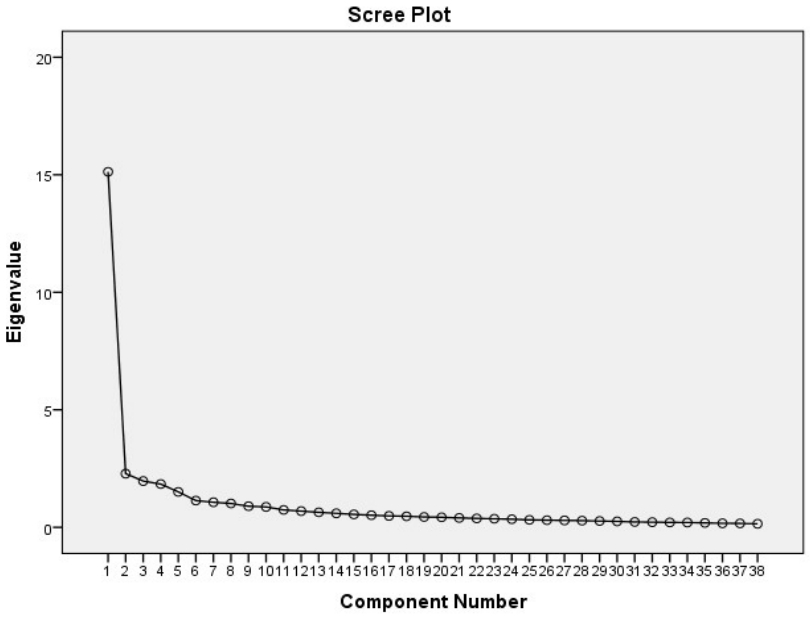


Tabela 24: Matrica strukture izdvojenih faktora ULJR praksi nakon varimax rotacije za 5 praksi

	Dizajn posla + Selekcija	Obuka	Konkurentne zarade	Sigurnost posla + Samoupravni timovi	Balans poslovno i privatno
Sveobuhvatan i raznovrstan posao	.563	.470			
Izazovan posao	.532	.488			

	Dizajn posla + Selekcija	**Obuka**	**Konkurentne zarade**	**Sigurnost posla + Samoupravni timovi**	**Balans poslovno i privatno**
Priliku da se izrazim kroz svoj rad	.676	.410			
Priliku da učestvujem u procesu donošenju odluka	.746				
Učešće u razvoju strateških planova	.706				
Priliku da posao radim na svoj način	.719				
Priliku da samostalno donosim odluke	.736				
Priliku da preuzmem odgovornost za svoje zadatke	.597				
Priliku da izrazim svoje mišljenje o stvarima	.575			.348	
Pažljiv odabir novih zaposlenih	.412		.390	.359	
Objektivan pristup pri zapošljavanju novih kolega	.430		.360	.392	
Priliku da idem na treninge, kurseve i radionice		.494	.419		

	Dizajn posla + Selekcija	**Obuka**	**Konkurentne zarade**	**Sigurnost posla + Samoupravni timovi**	**Balans poslovno i privatno**
Mogućnost da razvijem nove veštine i znanja za svoj sadašnji posao ili za moguće poslove u budućnosti	.330	.570	.303		
Koučing (savetovanje) koje podržava moj razvoj		.604	.377		
Podršku u planiranju mog budućeg razvoja		.615	.359		
Priliku da radim u drugom odeljenju (timu, sektoru)		.751			
Priliku da radim drugi posao u okviru organizacije		.740			
Dobre izglede za karijeru	.418	.592		.334	
Povećanje delokruga rada ako dobro obavljam svoje trenutne zadatke	.395	.530		.321	
Mogućnost unapređenja na višu poziciju u organizaciji		.591		.344	
Sigurnost da ću zadržati svoj posao		.347		.492	

	Dizajn posla + Selekcija	Obuka	Konkurentne zarade	Sigurnost posla + Samoupravni timovi	Balans poslovno i privatno
Ugovor o radu koji mi pruža sigurnost posla				.571	
Mogućnost da radim u timu				.793	
Mogućnost da blisko sarađujem sa svojim kolegama				.827	
Mogućnost da donosimo odluke kao tim	.429			.559	
Mogućnost da moj tim preuzme odgovornost za naše rezultate	.418			.610	
Periodičnu procenu mog radnog učinka		.373	.414	.364	
Fer ocenu mog radnog učinka		.350	.472	.452	
Deo zarade (bonus) koji je povezan sa mojim radnim učinkom		.306	.677		
Deo zarade (bonus) koji zavisi od profita organizacije			.638		
Konkurentnu zaradu			.701		
Zaradu koja je iznad proseka za posao koji radim			.682		

	Dizajn posla + Selekcija	Obuka	Konkurentne zarade	Sigurnost posla + Samoupravni timovi	Balans poslovno i privatno
Fer sistem nagrađivanja			.728		
Atraktivan paket benefita			.536		.398
Fleksibilno radno vreme					.719
Procedure koje podržavaju roditelje koji rade					.709
Mogućnost da radim pola radnog vremena ukoliko mi je potrebno					.723
Mogućnost da uredim raspored rada kako bih ispunio/ispunila porodične obaveze					.785

Rezultati nam pokazuju da iako se petofaktorsko rešenje pokazuje kao jasnije i bolje od sedmo- faktorskog, ono ipak jasno pokazuje da su se prakse ULJR diferencirale jasno međusobno. Jedino se praksa selekcija i praksa sigurnost posla ne diferenciraju dovoljno jasno zbog malog broja stavki koje ih mere. Ali imajući u vidu da se ove dve prakse samo utope u druge, šire (stavke iz ove dve prakse se ne kreću po drugim faktorima), kao i da čak na malom broju stavki daju visoku pouzdanost (Kronbahova alfa) odlučili smo da u analizama koristimo svih 7 odvojenih praksi ULJR, a naročito zbog komparabilnosti sa stranim studijama i originalnim radom koji koristi 7 faktora za prakse ULJR.

Znanja, veštine, sposobnosti, Faktorska analiza, metod glavnih komponenti, ekstrahovana su 2 faktora (Tabela 25: Faktorska analiza Znanja, veština, sposobnosti i Grafikon 3: Skater Dijagram znanja, veština i sposobnosti). Nakon varimax rotacije (Tabela 26: Varimax rotacija - Znanja, veštine, sposobnosti), vidimo da se jasno izdvajaju znanja, veštine, sposobnosti ishodi obuke i znanja, veštine, sposobnosti uklapanje osoba-posao, što i jeste originalno rešenje. Dakle znanja, veštine, sposobnosti ima dobar konstrukt valjanosti.

Tabela 25: Faktorska analiza znanja, veština, sposobnosti

Faktor	Inicijalne svojstvene vrednosti			Svojstvene vrednosti nakon rotacije		
	Total	% Varijansa	Kumulativni %	Total	% Varijansa	Kumulativni %
1	3.256	46.514	46.514	2.332	33.316	33.316
2	1.367	19.529	66.042	2.291	32.726	66.042

Grafikon 3: Skater Dijagram znanja, veština i sposobnosti

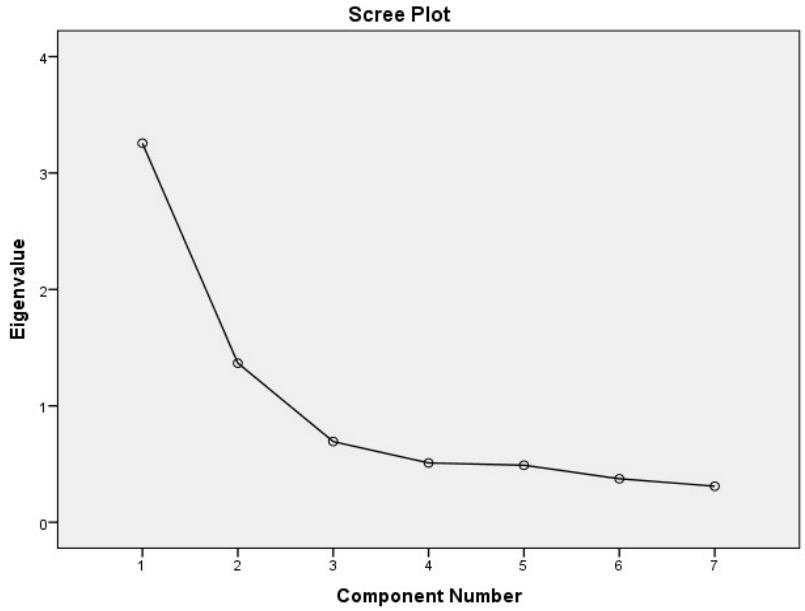


Tabela 26: Varimax rotacija znanja, veštine, sposobnosti

	Znanja, veštine, sposobnosti - uklapanje osoba posao	Znanja, veštine, sposobnosti ishodi obuke
Znanja, veštine, sposobnosti-uklapanje osoba posao 01	.811	
Znanja, veštine, sposobnosti - uklapanje osoba posao 02	.859	
Znanja, veštine, sposobnosti - uklapanje osoba posao 03	.870	
Znanja, veštine, sposobnosti - obuke 01		.764
Znanja, veštine, sposobnosti - obuke 02		.752
Znanja, veštine, sposobnosti - obuke 03		.776
Znanja, veštine, sposobnosti - obuke 04	.327	.657

Mogućnosti. Faktorska analiza, metod glavnih komponenti, ekstrahovan je 1 faktor (Tabela 27: Faktorska analiza mogućnosti i Grafikon 4: Skater Dijagram

mogućnosti). Pošto postoji samo 1 faktor nije moguće, niti potrebno raditi rotaciju. Dakle, mogućnosti (autonomija) ima dobru konstrukt valjanost.

Tabela 27: Faktorska analiza mogućnosti

Faktor	Inicijalne svojstvene vrednosti			Svojstvene vrednosti nakon rotacije		
	Total	% Varijanse	Kumulativni %	Total	% Varijanse	Kumulativni %
1	2.331	58.267	58.267	2.331	58.267	58.267

Grafikon 4: Skater Dijagram mogućnosti

Tabela 28: Matrica faktora mogućnosti

Matrica faktora[a]	
	Mogućnosti
Mogućnosti 01	.779
Mogućnosti 02	.787
Mogućnosti 03	.712
Mogućnosti 04	.773

Motivacija. Faktorska analiza, metod glavnih komponenti, moguće je ekstrahovati 2 faktora Tabela 29: Faktorska analiza motivacija namera da se napusti organizacija i angažovanost i Grafikon 5: Skater Dijagram motivacije: namera da se napusti organizacija i angažovanost). Nakon Varimax rotacije (Tabela 30: Varimax rotacija_ motivacija - namera da se napusti organizacija i angažovanost), vidimo da se jasno izdvajaju Angažovanost i Namera da se napusti organizacija, što i jeste originalno rešenje. Dakle motivacija ima dobar konstrukt valjanosti.

Tabela 29: Faktorska analiza motivacija namera da se napusti organizacija i angažovanost

Faktori	Inicijalne svojstvene vrednosti			Svojstvene vrednosti nakon rotacije		
	Total	% Varijanse	Kumulativni %	Total	% Varijanse	Kumulativni %
1	3.958	65.972	65.972	2.828	47.126	47.126
2	.910	15.159	81.131	2.040	34.005	81.131

Grafikon 5: Skater Dijagram motivacija je: namera da se napusti organizacija i angažovanost

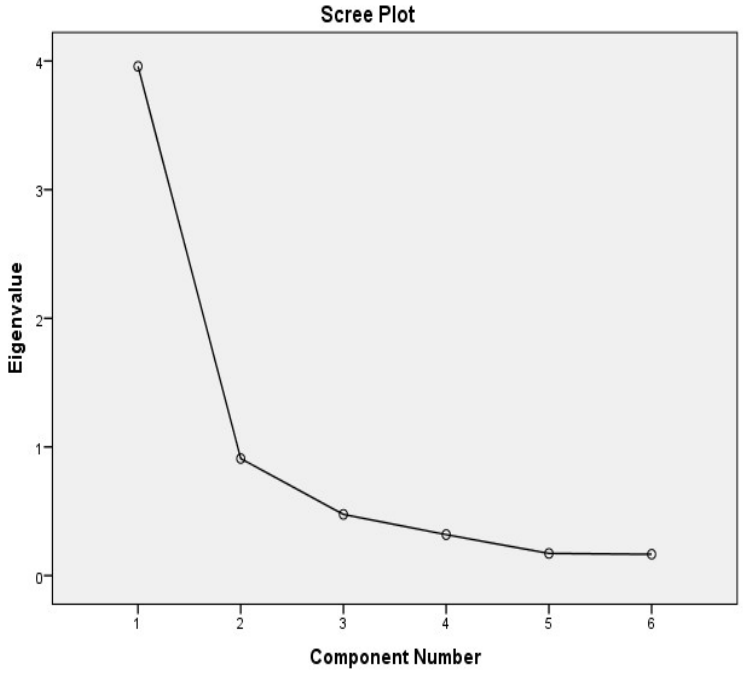


Tabela 30: Varimax rotacija motivacija namera da se napusti organizacija i angažovanost

	Motivacija - namera da se napusti organizacija	Angažovanost
Motivacija - namera da se napusti organizacija 01	.770	-.392
Motivacija - namera da se napusti organizacija 02	.901	
Motivacija - namera da se napusti organizacija 03	.908	
Motivacija - angažovanost 01	-.532	.702
Motivacija - angažovanost 02	-.557	.721
Motivacija - angažovanost 03		.896

Faktorska analiza, metod glavnih komponenti, moguće je ekstrahovati 2 faktora (Tabela 31: Faktorska analiza Organizaciono građansko ponašanje i Grafikon 6: Skater Dijagram motivacije organizaciono građansko ponašanje). Nakon varimax rotacije (Tabela 32: Varimax rotacija - Organizaciono građansko ponašanje), vidimo da se jasno izdvajaju dve komponente, što nije originalno rešenje. Međutim ove dve komponente se jasno razlikuju, prva se odnosi na međusobno pomaganje, a druga na traženje grešaka drugima. Dakle i organizaciono građansko ponašanje ima dobru konstrukt valjanost, koja blago odstupa od originalnog rešenja pa smo odlučili da u daljim analizama ovaj konstrukt tretiramo kao dvofaktorski: pozitivno organizaciono građansko ponašanje 1 i negativno organizaciono građansko ponašanje 2.

Tabela 31: Faktorska analiza organizaciono građansko ponašanje

Faktor	Inicijalne svojstvene vrednosti			Svojstvene vrednosti nakon rotacije		
	Total	% Varijanse	Kumulativni %	Total	% Varijanse	Kumulativni %
1	7.175	55.196	55.196	6.098	46.906	46.906
2	1.425	10.963	66.160	2.503	19.253	66.160

Grafikon 6: Skater Dijagram motivacije organizaciono građansko ponašanje

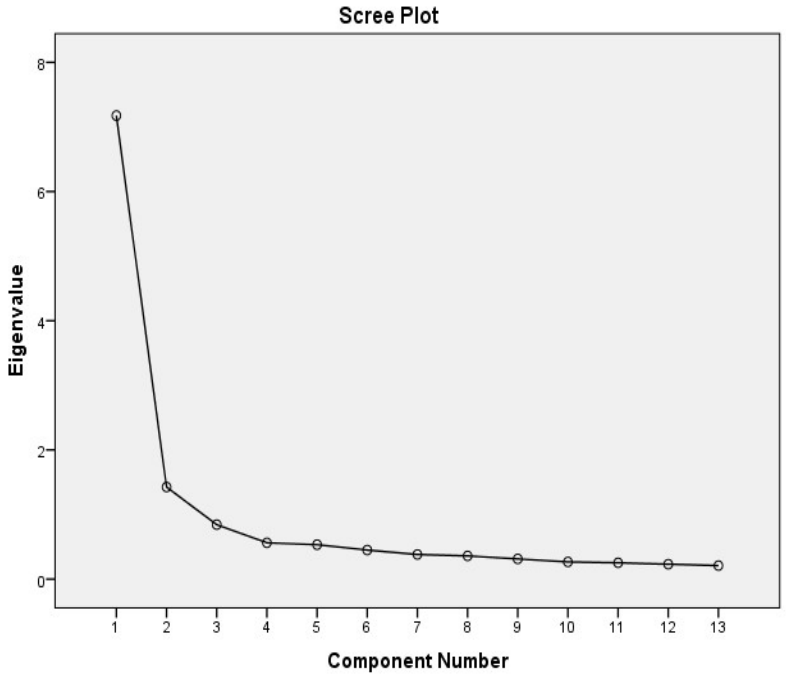


Tabela 32: Varimax rotacija organizaciono građansko ponašanje

	Organizaciono građansko ponašanje 1	Organizaciono građansko ponašanje 2
Organizaciono građansko ponašanje 01	.800	
Organizaciono građansko ponašanje 02	.768	

Organizaciono građansko ponašanje 03	.724	
Organizaciono građansko ponašanje 04	.807	
Organizaciono građansko ponašanje 05	.848	
Organizaciono građansko ponašanje 06	.801	
Organizaciono građansko ponašanje 07	.812	
Organizaciono građansko ponašanje 08	.792	
Organizaciono građansko ponašanje 09	.543	
Organizaciono građansko ponašanje 10	.731	
Organizaciono građansko ponašanje 11		.825
Organizaciono građansko ponašanje 12	-.326	.783
Organizaciono građansko ponašanje 13	-.328	.781

Dobrobit. Faktorska analiza, metod glavnih komponenti, moguće je ekstrahovati 2 faktora (Tabela 33: Faktorska analiza dobrobit i Grafikon 7: Skater Dijagram dobrobit). Nakon varimax rotacije (Tabela 34: Varimax rotacija dobrobit), vidimo da se jasno izdvajaju doživljaj blagostanja i zadovoljstvo životom, što i jeste originalno rešenje. Dakle dobrobit ima dobru konstrukt valjanost.

Tabela 33: Faktorska analiza dobrobit

Faktor	Inicijalne svojstvene vrednosti			Svojstvene vrednosti nakon rotacije		
	Total	% Varijanse	Kumulativni %	Total	% Varijanse	Kumulativni %
1	4.428	49.202	49.202	3.224	35.821	35.821
2	1.822	20.247	69.449	3.027	33.629	69.449

Grafikon 7: Skater Dijagram dobrobit

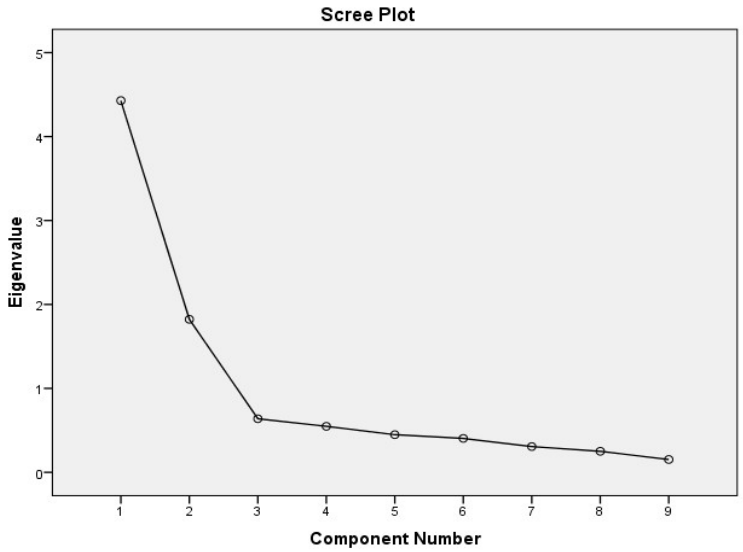


Tabela 34: Varimax rotacija dobrobiti

	Dobrobit - blagostanje	**Dobrobit- zadovoljstvo životom**
Dobrobit - doživljaj blagostanja 01	.784	
Dobrobit - doživljaj blagostanja 02	.877	
Dobrobit - doživljaj blagostanja 03	.908	
Dobrobit - doživljaj blagostanja 04	.869	
Dobrobit - zadovoljstvo životom 01	.372	.695
Dobrobit - zadovoljstvo životom 02		.727
Dobrobit - zadovoljstvo životom 03		.832
Dobrobit - zadovoljstvo životom 04		.827
Dobrobit - zadovoljstvo životom 05		.710

Kreativnost. Faktorska analiza, metod glavnih komponenti, ekstrahovan je 1 faktor (Tabela 35: Faktorska analiza - Kreativne performanse i Grafikon 8: Skater Dijagram kreativnih performansi). Pošto postoji samo 1 faktor nije moguće, niti potrebno raditi rotaciju. Dakle kreativne performanse ima dobru konstrukt valjanost.

Tabela 35: Faktorska analiza - Kreativne performanse

Faktor	**Inicijalne svojstvene vrednosti**			**Svojstvene vrednosti nakon rotacije**		
	Total	**% Varijanse**	**Kumulativni %**	**Total**	**% Varijanse**	**Kumulativni %**
1	2.168	72.276	72.276	2.168	72.276	72.276
2	.492	16.400	88.676			
3	.340	11.324	100.000			

Grafikon 8: Skater Dijagram kreativnih performansi

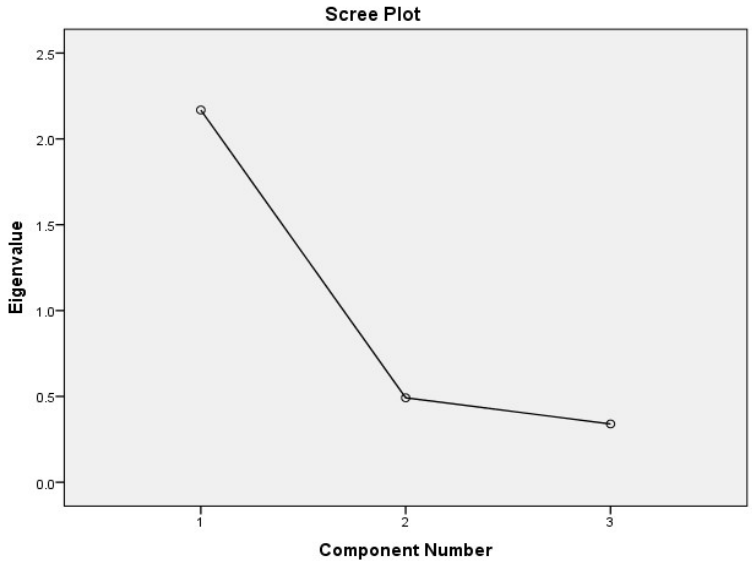


Tabela 36: Varimax rotacija kreativne performanse

	Kreativne performanse
Kreativne performanse 01	.875
Kreativne performanse 02	.862
Kreativne performanse 03	.812

Faktorska analiza, metod glavnih komponenti, ekstrahovan je 1 faktor (Tabela 37: Faktorska analiza - Inovativnost i fleksibilnost i Grafikon 9: Skater Dijagram inovativnosti i fleksibilnosti). Pošto postoji samo 1 faktor nije moguće niti potrebno raditi rotaciju. Dakle inovacije I fleksibilnost ima dobru konstrukt valjanost.

Tabela 37: Faktorska analiza - Inovativnost i fleksibilnost

Faktor	**Inicijalne svojstvene vrednosti**			**Svojstvene vrednosti nakon rotacije**		
	Total	**% Varijanse**	**Kumulativni %**	**Total**	**% Varijanse**	**Kumulativni %**
1	4.247	70.786	70.786	4.247	70.786	70.786

Grafikon 9: Skater Dijagram inovativnosti i fleksibilnosti

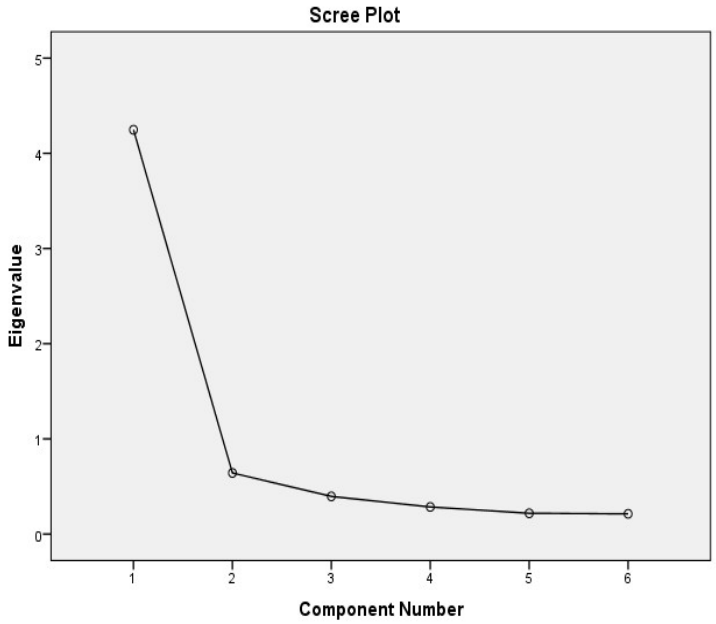


Tabela 38: Varimax rotacija fleksibilnost i inovativnost

	Fleksibilnost i inovativnost
Fleksibilnost i inovativnost 01	.784
Fleksibilnost i inovativnost 02	.869
Fleksibilnost i inovativnost 03	.844
Fleksibilnost i inovativnost 04	.854
Fleksibilnost i inovativnost 05	.881
Fleksibilnost i inovativnost 06	.812

Rezultati pokazuju da su sve skale pokazale zadovoljavajuću pouzdanost i faktorsku strukturu. Distribucija podataka je inicijalno ispitana putem dve mere odstupanja od normalne raspodele (skjunisa i kurtozisa) koje su potvrdile normalnu distribuciju (Tabela 19: Deskriptivni statistički pokazatelji praksi ULJR, ishoda praksi ULJR i organizacionih performansi).

U okviru faktorske analize praksi ULJR peto- faktorsko rešenje se pokazuje kao jasnije i bolje od sedmo- faktorskog, međutim rezultati pokazuju da su se prakse ULJR diferencirale jasno međusobno. Jedino se praksa selekcija i praksa sigurnost posla ne diferenciraju dovoljno jasno zbog malog broja stavki koje ih mere. Ali imajući u vidu da se ove dve prakse samo utope u druge, šire (stavke iz ove dve prakse se ne raspoređuju po drugim faktorima), kao i da čak na malom broju stavki daju visoku pouzdanost (Kronbahova alfa) odlučeno je da se u analizama koristi svih 7 odvojenih praksi, a naročito zbog komparabilnosti sa stranim studijama i originalnim radom.

5.4.3. Rezultati ispitivanja povezanosti praksi upravljanja ljudskim resursima sa ishodima praksi- znanjem, veštinama i sposobnostima zaposlenih

Povezanost strategijskog sistema praksi ULJR sa ishodima praksi - znanjem, veštinama i sposobnostima zaposlenih ispitivana je putem kanoničke korelacione analize koja identifikuje obrasce povezanosti između dve grupe promenljivih. Analiza je pokazala da postoje dve statistički značajne kanoničke funkcije, odnosno dva načina povezanosti. Svaka kanonička funkcija prikazuje specifičan obrazac korelacije između varijabli u obe grupe, što omogućava složenije tumačenje kako su strategijske prakse ULJR povezane sa znanjem, veštinama i sposobnostima. U rezultatima kanoničkih korelacionih analiza, analiza kroz dve, tri ili više kanoničkih funkcija se javlja zato što ova tehnika istovremeno ispituje međusobne odnose između dva skupa promenljivih, pri čemu svaki par kanoničkih funkcija objašnjava deo ukupne povezanosti između tih skupova. Svaka kanonička funkcija predstavlja nezavisnu dimenziju povezanosti između dva skupa varijabli, a interpretacija zavisi od važnosti i značajnosti svake funkcije. Ova tehnika generiše onoliko kanoničkih funkcija koliko iznosi manji broj varijabli u jednom od dva skupa. Na primer, ako imamo 5 prediktorskih i 3 kriterijumske varijable, mogu se generisati maksimalno 3 kanoničke funkcije. Svaka funkcija ispituje različite aspekte povezanosti između dva skupa promenljivih. Prva kanonička funkcija obično objašnjava najveći deo povezanosti između skupova varijabli. Sledeće funkcije objašnjavaju preostalu varijansu, ali često sa manjom snagom i značajnošću. Funkcije se redosledno rangiraju prema udelu u objašnjenju zajedničke varijanse. Svaka funkcija otkriva specifične latentne dimenzije odnosa između dva skupa varijabli. Prva funkcija obično predstavlja opšti obrazac povezanosti, dok naredne funkcije otkrivaju specifične odnose. Značaj funkcije procenjuje se na osnovu vrednosti kanoničke korelacije i testova značajnosti. Samo funkcije koje su statistički značajne interpretiraju se u detalje. Prva funkcija se obično interpretira kao dominantna jer objašnjava najveći deo zajedničke varijanse između skupova. Ako druga ili treća funkcija imaju značajnu kanoničku korelaciju, one se interpretiraju kao dodatne dimenzije koje objašnjavaju specifične aspekte odnosa (Tabachnick, Fidell & Ullman, 2013).

Na primer, ako prva funkcija pokazuje snažnu povezanost svih praksi ULJR sa znanjem, veštinama i sposobnostima, to može ukazivati na generalizovanu povezanost. Ako je druga funkcija značajna samo za određene prakse, to ukazuje na dublji i specifičan

odnos. Treća funkcija (ukoliko postoji) često objašnjava još specifičniju i užu dimenziju. Analize kroz dve ili više kanoničkih funkcija omogućavaju dublje sagledavanje složenih odnosa između dva skupa promenljivih. Prva funkcija obično pruža globalni uvid, dok naredne funkcije omogućavaju otkrivanje specifičnih veza koje bi ostale neprimećene analizom samo dominantne funkcije. Time se obezbeđuje sveobuhvatan pregled latentnih struktura koje povezuju analizirane skupove varijabli. U ovom slučaju, kanonička korelaciona analiza izvedena je kroz dve kanoničke funkcije, pri čemu svaka funkcija predstavlja specifičan obrazac povezanosti strategijskog sistema praksi ULJR sa znanjem, veštinama i sposobnostima.

U okviru ovog istraživanja, centralna istraživačka pretpostavka bila je da integrisani, strategijski usklađeni sistemi praksi ULJR doprinose razvoju ključnih ishoda na nivou zaposlenih - konkretno znanja, veština i sposobnosti, što je u skladu sa SMM modelom. Rezultati kanoničke korelacione analize pružaju čvrstu podršku ovoj pretpostavci.

Prva kanonička funkcija (ρ=0.72, $\chi^2(14)$=572.21, p<.01) (Tabela 39: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi ULJR) predstavlja prvi obrazac povezanosti strategijskog sistema praksi ULJR sa znanjem, veštinama i sposobnostima. Ova funkcija nam otkriva snažnu povezanost svih praksi ULJR, uključujući dizajn posla, obuku, sigurnost zaposlenja, rad u samoupravnim timovima, selekciju, balans između posla i privatnog života, kao i konkurentne zarade, sa obe skale koje mere znanje, veštine i sposobnosti, i to pozitivno, budući da su korelacije svih varijabli sa kanoničkom funkcijom (zasićenja) veće od 0.3 i istog su predznaka u oba skupa varijabli, strategijskog sistema praksi ULJR sa jedne i znanja, veština i sposobnosti, sa druge strane. Pored toga možemo zaključiti da među varijablama nema supresora, pošto su zasićenja (r) i koeficijenti (beta) istog predznaka i sličnog intenziteta. To ukazuje na sinergijski efekat - kada su različite prakse koherentno integrisane u sistem, njihov efekat na razvoj znanja, veština i sposobnosti zaposlenih postaje izražen.

Dakle, rezultati pokazuju da kada su više prisutne sve prakse ULJR iž sistema, viša su znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih. Ukoliko su prakse poput obuke, sigurnosti zaposlenja ili rada u samoupravnim timovima više prisutne tada su znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih na višem nivou. Povezanost ovih praksi sa znanjem, veštinama i sposobnostima potvrđuje sinergijski efekat - kombinacija ovih praksi potencijalno stvara veći efekat na znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih nego što bi to činila svaka praksa pojedinačno.

Tabela 39: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi ULJR

	Funkcija 1	**Funkcija 2**		
	Beta	**r**	**Beta**	**r**
Dizajn posla	**-0.154**	**-0.79**	**-1.303**	**-0.531**
Selekcija	**-0.123**	**-0.716**	0.36	0.106
Obuka	**-0.228**	**-0.862**	0.654	0.153
Sigurnost zaposlenja	**-0.086**	**-0.575**	-0.139	-0.097
Samoupravni timovi	**-0.282**	**-0.825**	-0.185	-0.173
Konkurentne zarade	**-0.228**	**-0.815**	0.361	0.204
Balans poslovnog i privatnog	**-0.191**	**-0.659**	0.222	0.231

Dalja analiza, putem *druge kanoničke funkcije* (ρ=0.33, $\chi^2(6)=76.\ 1$, p<.01) (Tabela 39: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi ULJR) nam otkriva alternativni obrazac povezanosti znanja, veština, sposobnosti i praksi ULJR koji ukazuje na specifičan efekat pojedinačnih praksi u odsustvu sistemskog pristupa. Otkriva nam specifične aspekte praksi ULJR i njihovu povezanost sa određenim dimenzijijama znanja, veština i sposobnosti. Vidimo da je praksa dizajn posla pozitivno povezana sa znanjem, veštinama i sposobnostima, merenim kroz uklapanje osobe i posla. Rezultati ukazuju na to da kada je više izražena praksa dizajn posla, više je znanje, veštine i sposobnosti mereno kroz uklapanje osobe i posla. Povezanost prakse dizajn posla sa znanjem, veštinama, sposobnostima kada se oni mere kroz ishode obuke postoji, ali je negativna. Ukoliko je više izražena praksa dizajn posla, manje su izražena znanja, veštine i sposobnosti merena kroz ishode obuke. Dakle, druga kanonička funkcija otkriva alternativni, diferencirani obrazac odnosa između pojedinačnih praksi ULJR i dimenzija znanja, veština i sposobnosti. Za razliku od prve funkcije koja ukazuje na sinergijski efekat integrisanog sistema praksi, ova funkcija ukazuje na specifičan efekat pojedinačnih praksi u odsustvu sistemskog pristupa, odnosno na specifične, parcijalne efekte jedne prakse - dizajna posla. Naime, praksa dizajna posla pokazuje pozitivnu povezanost sa dimenzijom (znanja, veštine, sposobnosti) merenom kroz uklapanje osobe i posla (Tabela 40: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije znanje, veštine sposobnosti), što ukazuje da visok nivo autonomije, odgovornosti i participacije u radu može doprineti subjektivnom osećaju kompetentnosti i lične usklađenosti sa zahtevima radnog mesta. Međutim, ista praksa pokazuje negativnu povezanost sa dimenzijom znanje, veštine, sposobnosti merenom kroz formalne ishode obuke. Drugim rečima, kada organizacije intenzivno primenjuju principe autonomije i samostalnosti bez paralelnog ulaganja u strukturirane programe obuke i razvoja, zaposleni mogu percipirati manjak formalne podrške za unapređenje znanja i veština.

Tabela 40: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije znanje, veštine sposobnosti

	Funkcija 1	**Funkcija 2**		
	Beta	**r**	**Beta**	**r**
Znanja, veštine, sposobnosti- uklapanje osoba posao	-0.427	-0.736	-1.013	**-0.677**
Znanja, veštine, sposobnosti- obuke	-0.744	-0.922	0.809	**0.388**

U skladu sa teoretskim postavkama koje naglašavaju važnost integrisanih sistema praksi nad izolovanim intervencijama (Chadwick, 2010), rezultati jasno ukazuju da strategijska koherentnost praksi ULJR a ne njihova pojedinačna primena - predstavlja ključni uslov za postizanje pozitivnih efekata na znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih. Time se potvrđuje hipoteza H.1 da strategijski sistem praksi ULJR pozitivno utiče na znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih, ali se istovremeno naglašava važnost sistemskog pristupa u njihovoj primeni. Budući da nam prva funkcija pokazuje pozitivan efekat svih praksi ULJR na obe skale koje mere znanje, veštine i sposobnosti možemo da zaključimo da rezultati snažno podržavaju potvrdu hipoteze H.1 Strategijski sistem praksi ULJR pozitivno je povezan sa znanjem, veštinama i sposobnostima zaposlenih.

5.4.4. Rezultati ispitivanja povezanosti praksi upravljanja ljudskim resursima sa ishodima praksi- motivacijom zaposlenih

Ispitivanjem povezanosti strategijskog sistema praksi ULJR sa motivacijom zaposlenih dobijene su tri statistički značajne kanoničke funkcije, odnosno tri načina

povezanosti. Rezultati kanoničke korelacione analize omogućavaju tumačenje povezanosti strategijskog sistema praksi ULJR sa motivacijom zaposlenih kroz tri različita obrasca povezanosti, predstavljena kroz tri kanoničke funkcije. Svaka funkcija otkriva različite aspekte ove povezanosti i ukazuje na specifične načine na koje su različite prakse ULJR povezane sa različitim dimenzijama motivacije zaposlenih.

Rezultati tri kanoničke funkcije daju dublji uvid u složene odnose između praksi ULJR i dimenzija motivacije zaposlenih, merene kroz zadovoljstvo poslom, angažovanost i organizaciono građansko ponašanje- pozitivno i negativno. Svaka funkcija doprinosi razumevanju različitih aspekata tih odnosa.

Prva kanonička funkcija (ρ=0.82, $\chi^2(35)$=858.72, p<.01) (Tabela 41: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi ULJR) otkriva snažne, generalizovane pozitivne veze strategijskog sistema praksi ULJR sa svim dimenzijama motivacije zaposlenih, budući da su korelacije svih varijabli sa kanoničkom funkcijom (zasićenja) veće od 0.3 i istog su predznaka u oba seta varijabli praksi ULJR i motivacije. Pored toga možemo zaključiti da među varijablama nema supresora, pošto su zasićenja (r) i koeficijenti (beta) istog predznaka i sličnog intenziteta. Ovaj nalaz ukazuju na to da sistemski implementirane i međusobno usklađene prakse ULJR, kao što su dizajn posla, obuka, sigurnost zaposlenja, samoupravni timovi, konkurentne zarade i balans poslovnog i privatnog života, kumulativno doprinose višim nivoima zadovoljstva poslom, angažovanosti i pozitivnog organizacionog građanskog ponašanja. Praksa selekcije, u ovom kontekstu, pokazuje slabiju povezanost, što može ukazivati na njenu posrednu ulogu kroz druge prakse. Ovi nalazi potvrđuju hipotezu H.2 da je strategijski sistem praksi ULJR pozitivno povezan sa motivacijom zaposlenih.

Tabela 41: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi ULJR

	Funkcija 1		**Funkcija 2**		**Funkcija 3**	
	Beta	**r**	**Beta**	**r**	**Beta**	**r**
Dizajn posla	**-0.329**	**-0.853**	**0.989**	**0.324**	**-0.99**	**-0.361**
Selekcija	-0.014	-0.663	-0.217	-0.134	0.363	0.171
Obuka	**-0.156**	**-0.848**	-0.018	0.021	0.157	0.105
Sigurnost zaposlenja	**-0.099**	**-0.571**	-0.07	-0.197	0.131	0.059
Samoupravni timovi	**-0.247**	**-0.809**	**-1.098**	**-0.501**	-0.374	-0.189
Konkurentne zarade	**-0.307**	**-0.835**	0.398	0.166	**1.015**	**0.47**
Balans poslovnog i privatnog	**-0.109**	**-0.595**	-0.15	-0.143	-0.25	-0.034

Druga kanonička funkcija ($\rho = 0.34$, $\chi^2(24) = 112.48$, $p < .01$) otkriva alternativan obrazac povezanosti, koji ukazuje na veze pojedinačnih praksi kada se one primenjuju van strategijski koherentnog sistema. U fokusu ove funkcije nalaze se dve prakse: dizajn posla i samoupravni timovi (Tabela 41: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi ULJR i Tabela 42: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije motivacija). Praksa dizajna posla pokazuje pozitivnu povezanost sa dimenzijom angažovanost zaposlenih, ali istovremeno negativno korelira sa pozitivnim organizacionim građanskim ponašanjem, dok je pozitivno povezana sa negativnim organizacionim građanskim ponašanjem (poput žaljenja, kritikovanja i izražavanja nezadovoljstva). Ovakav obrazac može ukazivati na to da autonomija i fleksibilnost u radu, kada nisu praćene adekvatnim sistemskim podrškama (npr. obukama), mogu dovesti do negativnih uticaja na kolegijalne oblike ponašanja. S druge strane, praksa samoupravnih timova je pozitivno povezana sa

dimenzijom pozitivno organizaciono građansko ponašanje (npr. pomaganje kolegama), ali istovremeno negativno korelira sa angažovanošću i negativnim organizacionim građanskim ponašanjem. Ovakav obrazac može se tumačiti kroz prizmu grupne dinamike - članovi timova, u kulturološkom kontekstu Srbije, mogu biti manje skloni izražavanju nezadovoljstva i otvorenoj kritici, kako bi očuvali harmoniju u kolektivu, što može uticati na smanjenje angažovanosti.

Tabela 42: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije motivacija

	Funkcija 1		**Funkcija 2**		**Funkcija 3**	
	Beta	**r**	**Beta**	**r**	**Beta**	**r**
Motivacija- zadovoljstvo poslom	**-0.597**	**-0.943**	-0.088	0.072	0.283	0.205
Motivacija- namera da se napusti organizacija	0.09	0.792	-0.04	-0.171	**-0.87**	**-0.418**
Motivacija- angažovanost	**-0.246**	**-0.802**	0.855	**0.443**	**-0.914**	-0.28
Organizaciono građansko ponašanje 1	**-0.267**	**-0.651**	-0.865	**-0.643**	**-0.626**	**-0.33**
Organizaciono građansko ponašanje 2	-0.011	0.427	0.166	**0.384**	**-0.434**	-0.267

Treća kanonička funkcija (ρ=0.18, $\chi^2(15)$=31.14, p<.01) pruža dodatne uvide u specifične obrasce odnosa između pojedinačnih praksi ULJR i dimenzija motivacije zaposlenih kada prakse deluju van koherentnog sistema. Ova funkcija ukazuje na diferencirane veze prakse dizajna posla i konkurentnih zarada sa dva aspekta motivacije - namerom da se napusti organizacija i pozitivnim organizacionim građanskim ponašanjem (Tabela 41: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi ULJR i Tabela 42: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije motivacija).

Rezultati ukazuju na pozitivnu povezanost između prakse dizajna posla i namere da se napusti organizacija, kao i sa pozitivnim organizacionim građanskim ponašanjem. Ovakav nalaz može se interpretirati tako da povećana autonomija i sloboda u okviru dizajna posla razvijaju kod zaposlenih viši stepen internog lokusa kontrole i osnažuju njihovu samouverenost, što ih može učiniti spremnijima da traže bolje prilike van postojeće organizacije. Istovremeno, ova praksa podstiče i pozitivna ponašanja unutar organizacije, što dodatno oslikava kompleksnost autonomije kao faktora motivacije - ona može doprineti većem angažmanu, ali i većoj spremnosti na odlazak ukoliko ne postoji dodatna organizaciona vezanost ili sistemska podrška.

Sa druge strane, praksa konkurentnih zarada pokazuje negativnu povezanost sa namerom da se napusti organizacija, što je u skladu sa prethodnim nalazima u literaturi koji ukazuju na to da pravično i konkurentno nagrađivanje jača lojalnost zaposlenih i smanjuje njihov intenzitet namere za napuštanjem radnog mesta. Međutim, interesantno je da ova praksa ima i negativnu povezanost sa pozitivnim organizacionim građanskim ponašanjem, što može ukazivati na to da eksterna motivacija zasnovana na kompenzaciji ne mora uvek stimulisati šira dobrovoljna ponašanja koja prevazilaze formalne obaveze zaposlenih.

Ova treća funkcija dodatno osvetljava kompleksne obrasce koji nastaju kada se pojedinačne prakse ULJR izdvoje iz strategijski koherentnog sistema. U skladu sa teorijskim utemeljenjem rada, ovi rezultati ukazuju da izolovana implementacija praksi,

bez sinergijskog efekta celokupnog sistema, može proizvesti kontradiktorne efekte na različite dimenzije motivacije zaposlenih, što dodatno naglašava značaj sistemskog pristupa u strategijskom upravljanju ljudskim resursima.

Budući da nam prva kanonička funkcija ukazuje na snažnu pozitivnu povezanost gotovo svih praksi ULJR, izuzev prakse selekcija, sa skalama koje mere motivaciju, možemo da zaključimo da rezultati snažno podržavaju potvrdu hipoteze H.2: Strategijski sistem praksi ULJR pozitivno je povezan sa motivacijom zaposlenih.

Prva kanonička funkcija snažno potvrđuje hipotezu H.2 o pozitivnim vezama strategijskog sistema praksi ULJR sa motivacijom zaposlenih. Međutim, druga i treća funkcija naglašavaju važnost konfiguracionog pristupa: izolovana i nekoherentna primena pojedinačnih praksi može proizvesti nepredvidive, pa čak i kontraproduktivne veze sa motivacijom. Ovi nalazi ukazuju na potrebu za pažljivim dizajniranjem i implementacijom integrisanog sistema ULJR, prilagođenog organizacionom i kulturološkom kontekstu, kako bi se maksimalno podstakli svi aspekti motivisanog radnog ponašanja.

Dok prva funkcija potvrđuje važnost sinergijskog sistema praksi ULJR u podsticanju motivacije zaposlenih, druge dve funkcije sugerišu da izolovana primena pojedinačnih praksi - naročito u odsustvu sistemske podrške i strateške koordinacije - može dovesti do kontradiktornih ili neželjenih efekata. Ovi rezultati dodatno osnažuju argument da strateški sistem praksi ULJR mora biti posmatran i implementiran kao integrisana celina, usklađena sa specifičnostima organizacionog i institucionalnog konteksta.

5.4.5. Rezultati ispitivanja efekata praksi upravljanja ljudskim resursima na ishode praksi - mogućnosti

Za razliku od prethodnih analiza koje su se oslanjale na kanoničku korelacionu analizu, efekti praksi ULJR na dimenziju mogućnosti analizirani su putem multiple regresione analize. Ovaj pristup je odabran umesto kanoničke korelacione analize, jer se ispituju efekti sistema praksi ULJR na jednu zavisnu varijablu - dimenziju „mogućnosti". Budući da kanonička korelaciona analiza zahteva najmanje dve međusobno povezane zavisne varijable kako bi se identifikovale stabilne višedimenzionalne relacije između dva seta varijabli, njena primena u ovom slučaju ne bi bila metodološki opravdana. Dakle, multiplom regresionom analizom smo testirali potencijalnu predikciju mogućnosti zaposlenih da koriste svoja znanja, sposobnosti i motivaciju da ostvaruju organizacione ciljeve, a na osnovu praksi ULJR. Ova metoda je korišćena jer omogućava istovremeno ispitivanje efekata više nezavisnih varijabli- praksi ULJR, na zavisnu varijablu- mogućnosti, što je ključno kada želimo da razumemo relativni doprinos svake prakse unutar složenog sistema strategijskog upravljanja ljudskim resursima. Analiza pokazuje da postoji statistički značajan model predikcije i da je sa 29.5% uspešnosti moguće predvideti mogućnosti na osnovu izraženosti praksi ULJR ($F(7; 677)=40.38$, $p<.01$, $r^2=.295$) (Tabela 43: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju mogućnosti na osnovu praksi ULJR). Detaljnija analiza regresionih koeficijenata pokazuje da su dizajn posla i balans poslovnog i privatnog života (Tabela 43: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju mogućnosti na osnovu praksi ULJR) dva najznačajnija prediktora mogućnosti. Praksa dizajna posla, koja se odnosi na kreiranje radnih zadataka sa visokim stepenom autonomije i odgovornosti ostvaruje pozitivne efekte na mogućnosti zaposlenih da samostalno deluju i utiču na ishode svog rada. Ovo je u skladu

sa literaturom koja naglašava značaj autonomije kao ključnog faktora koji omogućava pojedincima da koriste svoje potencijale (Cherns, 1976; Boxall & Purcell, 2003). Takođe, prisustvo prakse balansa između posla i privatnog života doprinosi većem osećaju organizacione podrške i fleksibilnosti, što dodatno jača mogućnosti zaposlenih.

Ovi nalazi empirijski potvrđuju teorijsku postavku da strategijski sistem praksi ULJR, kada uključuje dobro dizajnirane poslove i podržava ravnotežu između privatnog i profesionalnog života, stvara organizacioni kontekst koji omogućava zaposlenima da efektivno iskoriste svoje sposobnosti i motivaciju, čime doprinose realizaciji organizacionih ciljeva. Time se dodatno potvrđuje relevantnost dimenzije "mogućnosti" kao ključne komponente SMM modela i naglašava važnost dizajna radnog konteksta u okviru strategijskog upravljanja ljudskim resursima.

Tabela 43: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju mogućnosti na osnovu praksi ULJR

	Beta	**t**	**p**	**Korelacija**	**VIF**
Dizajn posla	**.301**	**6.224**	**.000**	**.478**	2.238
Selekcija	.033	.767	.443	.353	1.765
Obuka	.061	1.133	.258	.433	2.760
Sigurnost zaposlenja	.064	1.688	.092	.289	1.399
Samoupravni timovi	-.054	-1.155	.248	.344	2.083
Konkurentne zarade	.090	1.877	.061	.413	2.204
Balans poslovnog i privatnog	**.193**	**5.022**	**.000**	**.392**	1.417

Rezultati pružaju jasnu podršku hipotezi H.3: Strategijski sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivne efekte na mogućnosti zaposlenih, jer pokazuju da je strategijski sistem praksi ULJR statistički značajno povezan sa mogućnostima zaposlenih da koriste svoje sposobnosti i motivaciju u cilju postizanja organizacionih ciljeva. Posebno se ističu prakse dizajna posla i balansa poslovnog i privatnog života kao najvažniji pozitivni prediktori, što potvrđuje da organizacioni kontekst u kojem zaposleni imaju autonomiju i podršku za usklađivanje rada i privatnog života značajno doprinosi osnaživanju njihovih radnih mogućnosti. Ovi rezultati pružaju podršku hipotezi H.3, jer potvrđuju da strategijski sistem praksi ULJR, posebno prakse dizajna posla i balansa poslovnog i privatnog života, pozitivno utiču na mogućnosti zaposlenih. Što su ove prakse izraženije, zaposleni imaju više mogućnosti da koriste svoje kompetencije i motivaciju za postizanje organizacionih ciljeva.

5.4.6. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi upravljanja ljudskim resursima- znanja, veština i sposobnosti zaposlenih na performanse organizacije

Multiplom regresionom analizom smo testirali mogućnost predikcije organizacionih performansi izraženih preko procene profita na osnovu ishoda praksi ULJR, i to znanja, veština i sposobnosti. Analiza je pokazala da postoji statistički značajan model predikcije i da je sa 10.8% uspešnosti moguće predvideti procenu profita na osnovu izraženosti znanja, veština i sposobnosti zaposlenih ($F(2; 682)=41.36$, $p<.01$, $r2=.108$) (Tabela 44: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - procena profita na osnovu znanja, veština i sposobnosti). Pregledom regresionih koeficijenata vidimo da su se kao značajni prediktori u modelu izdvojila znanja, veštine i sposobnosti merene kroz uklapanje osoba posao i znanja veštine, sposobnosti merene kroz ishode

obuke. Ukoliko su ishodi praksi ULJR izraženiji u organizacijama, veće su organizacione performanse merene procenom profita.

Tabela 44: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- proce-na profita na osnovu znanja, veština i sposobnosti

	Beta	**t**	**p**	**Korelacija**	**VIF**
Znanja, veštine, sposobnosti uklapanje osoba posao	0.152	3.835	0	0.25	1.208
Znanja, veštine, sposobnosti ishodi obuke	0.235	5.91	0	0.298	1.208

Multiplom regresionom analizom smo testirali mogućnost predikcije organizacionih performansi izraženih pokazateljem EBITDA i ishoda praksi ULJR, i to znanja, veština i sposobnosti. Analiza pokazuje da ne postoji statistički značajan model predikcije ($F(2; 662)=.36$, p=n.s, $r^2=.001$) i da nije moguće predvideti organizacione performanse merene preko EBITDA na osnovu znanja, veština i sposobnosti zaposlenih. Takođe, vidimo da nema statistički značajnih regresionih koeficijenata ni za jedan od prediktora (Tabela 45: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- EBITDA na osnovu znanja, veština i sposobnosti).

Tabela 45: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - EBITDA na osnovu znanja, veština i sposobnosti

	Beta	**t**	**p**	**Korelacija**	**VIF**
Znanja, veštine, sposobnosti uklapanje osoba posao	-0.032	-0.733	0.464	-0.033	1.226
Znanja, veštine, sposobnosti ishodi obuke	-0.004	-0.085	0.932	-0.017	1.226

Na osnovu ovih analiza, hipoteza H.4 je delimično potvrđena. Dok postoji pozitivna povezanost znanja, veština i sposobnosti sa performansama organizacije kada se performanse mere procenom profita, ista povezanost nije uočena kada se performanse mere kroz pokazatelj EBITDA. Rezultati ukazuju na to da efekat znanja, veština i sposobnosti na performanse organizacije postoji kada se performanse mere kroz subjektivne pokazatelje performansi kao što je procena profita, ali da ne postoje kada se mere kroz objektivne finansijske indikatore poput pokazatelja EBITDA.

Iako teorijski modeli strategijskog ULJR podrazumevaju da prakse ULJR utiču na organizacione performanse, uključujući i finansijske, sve veći broj autora upozorava da je vreme jedan od ključnih faktora koji moderira ove odnose, ali koji je često zanemaren u empirijskim istraživanjima (Ployhart & Hale, 2014; Wright & Haggerty, 2005). Naime, većina dosadašnjih studija koristi dizajne u kojima se i prakse i performanse mere u jednom vremenskom trenutku, što može dovesti do pogrešnog zaključivanja o pravcu i snazi uticaja praksi ULJR na organizacione performanse.

Efekti primene praksi ULJR ispoljavaju se u dužem vremenskom periodu i sa odloženim dejstvom te je moguće da će se njihov efekat na finansijske performanse kasnije ispoljiti. Preciznije razumevanje odnosa između praksi i performansi zahteva da

se odgovori na pitanja: kada, koliko brzo, kako dugo i na koji način prakse ULJR počinju da proizvode merljive efekte na organizacione ishode (Ployhart & Vandenberg, 2010).

U tom kontekstu, rezultati - prema kojima znanja, veštine i sposobnosti- ishodi praksi ULJR značajno predviđaju percepciju profita, ali ne i objektivni finansijski pokazatelj poput EBITDA - mogu se objasniti upravo ulogom vremena. Percepcija profita je subjektivna i može reflektovati trenutno zapažanje ispitanika o finansijskoj uspešnosti kompanije. Takođe, moguće je da se usled efekta samoispunjavajućeg stereotipa ispitanici koji procenjuju da su ULJR prakse u njihovim organizacijama intenzivne, kvalitetno sprovedene i efikasne, samim tim očekuju i „moraju“ da vide pozitivan uticaj na profit, pa ga tako i procenjuju. Alternativno, zaposleni koji su zadovoljniji poslom i više angažovani usled takvih praksi mogu podizati i svoju subjektivnu procenu profitabilnosti, bez obzira na stvarne finansijske pokazatelje. Nasuprot tome, EBITDA je objektivan i kompleksan pokazatelj koji integriše niz faktora, a uticaj praksi ULJR na slične pokazatelje može se manifestovati s odloženim trajanjem, često u srednjem ili dužem roku (Boon et al., 2019; Jiang & Messersmith, 2018).

5.4.7. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi upravljanja ljudskim resursima- motivacije zaposlenih na performanse organizacije

Multiplom regresionom analizom smo testirali mogućnost predikcije organizacionih performansi izraženih preko procene profita na osnovu ishoda praksi ULJR izraženih preko motivacije. Analiza pokazuje da postoji statistički značajan model predikcije i da je sa 13.2% uspešnosti moguće predvideti procenu profita na osnovu motivacije zaposlenih ($F(5; 679)=20.67$, $p<.01$, $r2=.132$). Pregledom regresionih koeficijenata (Tabela 46: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- procena profita na osnovu motivacije) vidimo da su se kao značajni prediktori u modelu izdvojili angažovanost i zadovoljstvo poslom. Ukoliko su ova dva aspekta motivacije izraženija u organizacijama, veće su organizacione performanse merene procenom profita.

Tabela 46: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- proce-na profita na osnovu motivacije

	Beta	**t**	**p**	**Korelacija**	**VIF**
Organizaciono građansko ponašanje 1	0.085	1.917	0.056	0.211	1.540
Organizaciono građansko ponašanje 2	0.056	1.316	0.189	-0.107	1.407
Motivacija zadovoljstvo poslom	**0.22**	**3.678**	**0**	**0.343**	2.808
Motivacija namera da se napusti organizacija	-0.042	-0.718	0.473	-0.29	2.644
Motivacija angažovanost	**0.109**	**2.136**	**0.033**	**0.3**	2.020

Multiplom regresionom analizom smo testirali mogućnost predikcije organizacionih performansi EBITDA na osnovu ishoda praksi ULJR izraženih preko motivacije. Analiza pokazuje da postoji statistički značajan model predikcije i da je sa 2.3% uspešnosti moguće predvideti organizacione performanse EBITDA na osnovu motivacije zaposlenih ($F(5; 659)=3.17$, $p<.01$, $r^2=.023$). Vrednosti regresionih koeficijenata (Tabela 47: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- EBITDA na osnovu motivacije) nam pokazuju da se kao

značajni prediktor u modelu izdvojilo negativno organizaciono građansko ponašanje. Rezultati pokazuju da organizacije u kojima je izraženije negativno organizaciono građansko ponašanje koje karakteriše žaljenje, davanje primedbi i fokus na greške imaju veće organizacione performanse izražene kroz EBITDA. Iako na prvi pogled kontradiktoran, ovaj nalaz se može tumačiti tako da u organizacijama sa snažnom orijentacijom ka rezultatima i visokim pritiskom na ostvarenje ciljeva nastaje okruženje u kojem zaposleni češće ispoljavaju frustracije, neslaganja i kritiku, što se registruje kao negativno građansko ponašanje. Međutim, upravo ta kritička orijentacija i stalno isticanje nedostataka može doprineti bržem uočavanju i ispravljanju grešaka, većoj efikasnosti procesa i, posredno, višim finansijskim performansama. Drugim rečima, određena doza konflikta i negativnih izražavanja može funkcionisati kao mehanizam kontrole kvaliteta i pritiska ka performansama. Ovo, naravno, ne znači da prakse koje podstiču pozitivno organizaciono građansko ponašanje (pomoć kolegama, inicijativnost, lojalnost) nisu značajne. Naprotiv, one mogu doprinositi dugoročnom održanju angažovanosti, smanjenju rizika od fluktuacije i većem osećaju psihološke sigurnosti. Nalaz sugeriše da u specifičnim uslovima - posebno u kontekstima visokog pritiska na ostvarivanje rezultata - negativna građanska ponašanja mogu imati kratkoročan, funkcionalan efekat na finansijske pokazatelje, dok prakse koje podstiču pozitivna ponašanja imaju širi, dugoročniji značaj za održivost i inovativnost organizacija. Time se potvrđuje kompleksnost veze između praksi ULJR, organizacionih ponašanja i performansi, gde različite forme građanskog ponašanja mogu imati diferencirane, ponekad i neočekivane efekte u zavisnosti od vremenskog horizonta i organizacionog konteksta.

Tabela 47: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- E-BITDA na osnovu motivacije

	Beta	**t**	**p**	**Korelacija**	**VIF**
Organizaciono građansko ponašanje 1	-0.085	-1.774	0.077	-0.103	1.552
Organizaciono građansko ponašanje 2	**0.094**	**2.051**	**0.041**	**0.121**	1.410
Motivacija zadovoljstvo poslom	0.03	0.468	0.64	-0.02	2.829
Motivacija namera da se napusti organizacija	0.059	0.944	0.346	0.035	2.663
Motivacija angažovanost	0.097	1.77	0.077	0.02	2.021

Na osnovu sprovedenih analiza, hipoteza H.5: Motivacija ostvaruje pozitivne efekte na performanse organizacije je delimično potvrđena.

Rezultati pokazuju da motivacija, posebno izražena kroz angažovanost i zadovoljstvo poslom, značajno doprinosi višoj percepciji profita kao subjektivnom pokazatelju performansi. Međutim, ista povezanost nije uočena kada se performanse mere objektivnim finansijskim indikatorom EBITDA, gde se kao jedini značajan prediktor izdvojilo negativno organizaciono građansko ponašanje. Ovi nalazi ukazuju na to da motivacija zaposlenih ima izraženiji efekat na subjektivne percepcije uspešnosti, dok je njena veza sa objektivnim finansijskim rezultatima složenija i potencijalno posredovana drugim faktorima.

5.4.8. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi- mogućnosti na performanse organizacije

Multiplom regresionom analizom smo testirali mogućnost predikcije organizacionih performansi merenih procenom profita na osnovu ishoda praksi ULJR izraženih kroz mogućnosti zaposlenih da koriste svoje veštine i motivaciju za postizanje organizacionih performansi. Analiza pokazuje da postoji statistički značajan model predikcije i da je sa 2.5% uspešnosti moguće predvideti organizacione performanse merene procenom profita na osnovu mogućnosti ($F(1; 683)=17.28$, $p<.01$, $r2=.025$). Vrednost regresionog koeficijenta (Tabela 48: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- procena profita na osnovu mogućnosti) nam pokazuje da su mogućnosti pozitivno povezane sa procenom profita, odnosno da što su u nekoj organizaciji izraženije mogućnosti zaposlenih da koriste svoje veštine i motivaciju za postizanje organizacionih ciljeva, to su više organizacione performanse merene procenom profita.

Tabela 48: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- proce-na profita na osnovu mogućnosti

	Beta	**t**	**p**	**Korelacija**
Mogućnosti	0.157	4.157	0	0.157

Multiplom regresionom analizom smo testirali mogućnost predikcije organizacionih performansi EBITDA na osnovu ishoda praksi ULJR izraženih kroz mogućnosti zaposlenih da koriste svoje veštine i sposobnosti za postizanje organizacionih ishoda. Analiza pokazuje da postoji statistički značajan model predikcije i da je sa 0.6% uspešnosti moguće predvideti organizacione performanse merene procenom profita na osnovu mogućnosti ($F(1; 663)=4.24$, $p<.01$, $r^2=.006$). Vrednost regresionog koeficijenta (Tabela 49: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- EBITDA na osnovu mogućnosti) nam pokazuje da je povezanost između organizacionih performansi EBITDA i mogućnosti negativna, odnosno, što su u nekoj organizaciji izraženije mogućnosti zaposlenih da koriste svoje veštine i motivaciju za postizanje organizacionih ciljeva, to su niže organizacione performanse merene preko EBITDA. Uprkos statističkoj značajnosti, objašnjena varijansa iznosi svega 0.6%, što ukazuje na minimalnu prediktivnu snagu modela. Dodatno, smer veze je negativan, što sugeriše da u organizacijama u kojima su izraženije mogućnosti zaposlenih (merene percipiranom autonomijom u radu), performanse izražene kroz EBITDA pokazuju tendenciju ka nižim vrednostima. Ovaj rezultat može ukazivati na to da autonomija u radu, ukoliko nije integrisana u širi strateški kontekst ili podržana drugim praksama ULJR, ne mora nužno doprineti poboljšanju finansijskih performansi izraženih objektivnim pokazateljima. Autonomija zaposlenih - pokazuje negativnu vezu sa EBITDA i veoma malu prediktivnu snagu. Autonomija sama po sebi nije dovoljna da generiše bolje finansijske performanse, već njen efekat zavisi od komplementarnosti sa sposobnostima i motivacijom zaposlenih. Kada mogućnosti nisu podržane obukom, nagrađivanjem i jasnim ciljevima, mogu voditi ka disperziji napora ili povećanim troškovima, pa se efekti na EBITDA ne vide odmah. Takođe, autonomija u radu češće daje rezultate u vidu učenja, inovativnosti i kvaliteta, što su ishodi koji se na finansijskim pokazateljima manifestuju tek u srednjem ili dugom roku. Nalaz može odražavati i specifičan organizacioni kontekst - u sektorima sa visokom standardizacijom i procesnom disciplinom prevelika sloboda može umanjiti efikasnost. Dodatno, budući da je autonomija merena kao percepcija

zaposlenih, moguće je da u uslovima snažnog pritiska na rezultat zaposleni osećaju autonomiju kao prepuštenost i opterećenje. Sve ovo upućuje na zaključak da je autonomija značajna dimenzija ULJR, ali da može da da puni doprinos finansijskim performansama tek kada je integrisana sa drugim praksama i strateški usmerena.

Tabela 49: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - EBITDA na osnovu mogućnosti

	Beta	**t**	**p**	**Korelacija**
Mogućnosti	-0.08	-2.059	0.04	-0.08

Podaci pokazuju da je hipoteza H.6: Mogućnosti su pozitivno povezane sa performansama organizacije delimično potvrđena, budući da ostvaruje pozitivnu vezu kada se organizacione performanse mere kroz procenu profita, a kada se organizacione performanse mere pokazateljem EBITDA, ostvaruje negativnu povezanost.

5.4.9. Rezultati ispitivanja povezanosti praksi upravljanja ljudskim resursima sa ishodom praksi- dobrobiti zaposlenih

Za ispitivanje povezanosti sistema praksi ULJR sa dobrobiti zaposlenih primenjena je kanonička korelaciona analiza umesto multiple regresione analize. Ovakav izbor proistekao je iz činjenice da je dobrobit u ovom istraživanju konceptualizovana kao višedimenzionalni konstrukt, operacionalizovan kroz blagostanje i zadovoljstvo životom. Kanonička korelaciona analiza omogućava simultano ispitivanje odnosa između sistema praksi ULJR i obe zavisne varijable, otkrivajući zajedničke obrasce. Dakle, povezanost strategijskog sistema praksi ULJR sa dobrobiti zaposlenih ispitivana je primenom kanoničke korelacione analize, kojom su identifikovane dve statistički značajne kanoničke funkcije. Ovakav rezultat omogućava sagledavanje različitih obrazaca kroz koje prakse ULJR ostvaruju efekte na različite dimenzije dobrobiti zaposlenih.

Prva kanonička funkcija (ρ=0.81, $\chi^2(14)$=754.61, p<.01) otkriva pozitivnu povezanost skoro svih praksi ULJR (osim prakse obuka), sa obe dimenzije dobrobiti: doživljaj blagostanja i zadovoljstvo životom (Tabela 50: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi ULJR i Tabela 51: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije dobrobiti). Što su izraženije sve prakse ULJR, to je viša dobrobit doživljaj blagostanja i dobrobit zadovoljstvo životom. Izraženije strategijske prakse ULJR vode ka većem nivou blagostanja i zadovoljstva životom među zaposlenima. Jedini izuzetak predstavlja praksa obuke, koja u okviru ove funkcije ne ostvaruje značajnu povezanost s doživljajem blagostanja i zadovoljstvo životom.

Tabela 50: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi upravljanja ljudskim resursima

	Funkcija 1		**Funkcija 2**	
	Beta	**r**	**Beta**	**r**
Dizajn posla	**-0.285**	**-0.818**	**1.316**	**0.406**
Selekcija	**-0.114**	**-0.706**	-0.375	-0.196
Obuka	-0.068	-0.818	**-1.009**	**-0.32**
Sigurnost zaposlenja	**-0.112**	**-0.556**	0.161	-0.025
Samoupravni timovi	**-0.099**	**-0.734**	-0.3	-0.153
Konkurentne zarade	**-0.418**	**-0.88**	0.282	-0.026

	Funkcija 1		Funkcija 2	
	Beta	**r**	**Beta**	**r**
Balans poslovnog i privatnog	**-0.195**	**-0.658**	-0.157	-0.219

Druga kanonička funkcija (ρ=0.21, $\chi^2(6)$=30.69, p<.01) otkriva specifične odnose između pojedinačnih praksi ULJR i dobrobiti zaposlenih (Tabela 50: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi ULJR i Tabela 51: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije dobrobiti). U okviru ove funkcije, praksa dizajna posla ostvaruje pozitivnu povezanost sa zadovoljstvom životom, dok praksa obuke, kada je posmatrana izolovano, pokazuje negativnu povezanost sa istom dimenzijom dobrobiti.

Ovi rezultati ukazuju da prakse ULJR ostvaruju najpovoljnije efekte na dobrobit zaposlenih kada su implementirane kao deo integrisanog i usklađenog sistema. S druge strane, pojedinačne prakse koje nisu deo takvog sistema mogu imati ograničene ili čak negativne efekte. Praksa obuke, u odsustvu koordinacije sa drugim praksama razvoja zaposlenih, može se percipirati kao neefikasna i neusklađena sa stvarnim potrebama zaposlenih, što može umanjiti njihovo zadovoljstvo i opšti doživljaj dobrobiti.

Tabela 51: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije dobrobiti

	Funkcija 1		Funkcija 2	
	Beta	**r**	**Beta**	**r**
Dobrobit doživljaj blagostanja	**-0.855**	**-0.969**	-0.693	-0.248
Dobrobit zadovoljstvo životom	**-0.273**	**-0.629**	**1.066**	**0.777**

S obzirom na to da prva kanonička funkcija pokazuje pozitivnu povezanost većine praksi ULJR sa aspektima dobrobiti zaposlenih, nalazi istraživanja pružaju empirijsku potvrdu hipoteze H.7 - da strategijski sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivnu povezanost sa dobrobiti zaposlenih. Konkretno, integrisana primena praksi doprinosi višim nivoima doživljaja blagostanja i zadovoljstva životom. Druga kanonička funkcija dopunjuje ove nalaze identifikovanjem diferencirane povezanosti pojedinačnih praksi, ukazujući na specifične obrasce uticaja koji zavise od konteksta i međusobne usklađenosti praksi.

5.4.10. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi upravljanja ljudskim resursima- dobrobiti zaposlenih na organizacione performanse

Cilj ove analize bio je da se ispita da li dimenzije dobrobiti zaposlenih mogu da predviđaju organizacione performanse, operacionalizovane kroz dva pokazatelja: percipirani profit i procena EBITDA. U tu svrhu primenjena je višestruka regresiona analiza sa dvema nezavisnim varijablama: dobrobit - doživljaj blagostanja i dobrobit - zadovoljstvo životom.

Multiplom regresionom analizom smo testirali mogućnost predikcije organizacionih performansi merenih procenom profita na osnovu dobrobiti. Analiza pokazuje da postoji statistički značajan model predikcije i da je sa 15.4% uspešnosti moguće predvideti organizacione performanse merene procenom profita na osnovu dobrobiti (F(2; 682)=61.84, p<.01, r^2=.154). U tabeli regresionih koeficijenata (Tabela 52: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi-procena profita na osnovu dobrobiti) vidimo da su se kao značajni prediktori izdvojile obe skale dobrobiti: dobrobit doživljaj blagostanja i dobrobit zadovoljstvo životom. Obe skale dobrobiti ostvaruju pozitivne efekte na procenu profita, odnosno što su doživljaj

blagostanja i zadovoljstvo životom izraženiji, to su više organizacione performanse merene procenom profita.

Dakle, obe dimenzije dobrobiti - doživljaj blagostanja i zadovoljstvo životom - pokazale su se kao značajni pozitivni prediktori. Viši nivo doživljene dobrobiti zaposlenih povezan je sa višom percepcijom organizacionih uspeha izraženih kroz profit (Tabela 52: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- procena profita na osnovu dobrobiti). Ovi nalazi ukazuju da dobrobit zaposlenih ima merljiv doprinos u oblikovanju percepcije finansijske uspešnosti organizacije među zaposlenima.

Tabela 52: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - procena profita na osnovu dobrobiti

	Beta	**t**	**p**	**Korelacija**	**VIF**
Dobrobit doživljaj blagostanja	**0.319**	**8.241**	**0**	**0.374**	1.211
Dobrobit zadovoljstvo životom	**0.13**	**3.347**	**0.001**	**0.263**	1.211

Multiplom regresionom analizom smo testirali mogućnost predikcije organizacionih performansi EBITDA na osnovu dobrobiti. Analiza (tabela 53: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- EBITDA na osnovu dobrobiti) pokazuje da ne postoji statistički značajan model predikcije i da nije moguće predvideti organizacione performanse na osnovu dobrobiti ($F(2; 662)=1.90$, p=n.s, $r^2=.006$). Takođe, vidimo da nema statistički značajnih regresionih koeficijenata (Tabela 53: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- EBITDA na osnovu dobrobiti).

Dobrobit zaposlenih, konceptualizovana kroz doživljaj blagostanja i zadovoljstvo životom, pokazala je pozitivan i statistički značajan efekat kada se performanse organizacije mere percepcijom profita, što znači da zaposleni sa višim nivoom dobrobiti imaju i pozitivniju procenu uspešnosti organizacije. Međutim, ista povezanost nije potvrđena kada se performanse mere objektivnim finansijskim pokazateljem EBITDA. Ovaj nalaz može se objasniti činjenicom da su dobrobit i performanse u našem istraživanju merene u jednom vremenskom preseku, dok se efekti dobrobiti na finansijske ishode mogu manifestovati posredno i sa određenim vremenskim odlaganjem. Takođe, EBITDA je kompleksan pokazatelj na koji utiče veliki broj eksternih i internih faktora (tržišni uslovi, investicije, troškovna struktura), te doprinos dobrobiti zaposlenih može biti potisnut tim snažnijim determinantama.

Tabela 53: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - EBITDA na osnovu dobrobiti

	Beta	**t**	**p**	**Korelacija**	**VIF**
Dobrobit doživljaj blagostanja	-0.082	-1.925	0.055	-0.073	1.213
Dobrobit zadovoljstvo životom	0.022	0.527	0.598	-0.012	1.213

Na osnovu rezultata možemo da zaključimo da hipoteza H.8: Dobrobit zaposlenih ostvaruje pozitivne efekte na performanse organizacije kada se one mere procenom profita, ali ne ostvaruje pozitivne efekte kada se performanse mere pokazateljem EBITDA.

5.4.11. Rezultati ispitivanja povezanosti strategijskog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima sa ishodima praksi - kreativnost zaposlenih

Za ispitivanje povezanosti sistema praksi ULJR sa dimenzijom kreativnosti zaposlenih primenjena je kanonička korelaciona analiza umesto multiple regresione analize. Ovakav izbor proistekao je iz činjenice da je kreativnost u ovom istraživanju operacionalizovana kroz kreativne performanse i inovativnost i fleksibilnost. Kanonička korelaciona analiza omogućava simultano ispitivanje odnosa između sistema praksi ULJR i obe zavisne varijable, otkrivajući zajedničke obrasce. Dakle, povezanost strategijskog sistema praksi ULJR sa kreativnošću zaposlenih ispitana je primenom kanoničke korelacione analize, kojom su identifikovane dve statistički značajne kanoničke funkcije, od kojih svaka osvetljava različite obrasce odnosa između praksi ULJR i dimenzija kreativnosti.

Prva kanonička funkcija ($\rho = 0.76$, $\chi^2(14) = 662.59$, $p < .01$) ukazuje na snažne pozitivne veze integrisanog sistema praksi ULJR sa obe dimenzije kreativnosti zaposlenih - kreativne performanse i inovativnost i fleksibilnost (Tabela 54: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi ULJR i Tabela 55: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije kreativnosti). Konkretno, prakse dizajn posla, obuka, samoupravni timovi, konkurentne zarade i balans poslovnog i privatnog života ostvaruju pozitivne veze sa razvojem kreativnih kapaciteta zaposlenih. Nalaz potvrđuje da, kada se prakse primenjuju kao koherentan, međusobno usklađen sistem, one imaju potencijal da sinergijski podstiču kreativno ponašanje zaposlenih. Izuzetak u ovom obrascu predstavljaju prakse selekcije i sigurnosti zaposlenja, koje nisu ostvarile statistički značajne veze aa kreativnim performansama, što može ukazivati na to da njihov doprinos kreativnosti zavisi od posrednih mehanizama ili drugih komplementarnih praksi. Kada je reč o sigurnosti zaposlenja, moguće je da ona sama po sebi ne podstiče kreativnost, jer obezbeđuje stabilnost i smanjuje percipirani rizik, ali ne stvara nužno motivacioni pritisak za inovativno ponašanje. Sigurnost zaposlenja može imati neutralan ili čak negativan efekat na inovativnost ukoliko se pretvori u komfor zonu koja smanjuje spremnost zaposlenih da preuzmu inicijativu. Sa druge strane, za selekciju bi se moglo očekivati da podstiče kreativnost kroz izbor kandidata sa većim potencijalom, ali rezultati ne podržavaju tu pretpostavku. Razlog može biti u tome što potencijal za kreativnost izabranih kandidata dolazi do izražaja tek kada se kombinuje sa drugim praksama - poput obuke, dizajna posla i sistema nagrađivanja - koje omogućavaju i stimulišu ispoljavanje kreativnog ponašanja. Dakle, selekcija može ostvarivati pozitivnu povezanost sa kreativnošću, ali se ta povezanost može aktivirati tek kroz sinergiju sa razvojnim i motivacionim praksama, dok sigurnost zaposlenja primarno doprinosi drugim ishodima (lojalnost, smanjenje fluktuacije), a ne neposredno kreativnim kapacitetima.

Tabela 54: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije praksi ULJR

	Funkcija 1		**Funkcija 2**	
	Beta	**r**	**Beta**	**r**
Dizajn posla	**-0.39**	**-0.873**	**-1.405**	**-0.468**
Selekcija	-0.085	-0.697	0.302	0.176
Obuka	**-0.198**	**-0.857**	0.409	0.171
Sigurnost zaposlenja	-0.04	-0.516	-0.143	-0.003

	Funkcija 1		Funkcija 2	
	Beta	**r**	**Beta**	**r**
Samoupravni timovi	**-0.099**	**-0.743**	0.368	0.148
Konkurentne zarade	**-0.272**	**-0.833**	0.454	0.288
Balans poslovnog i privatnog	**-0.173**	**-0.634**	0.14	0.238

Druga kanonička funkcija ($\rho = 0.34$, $\chi^2(6) = 81.56$, $p < .01$) razotkriva specifične veze pojedinačnih praksi ULJR sa kreativnošću zaposlenih. U ovom obrascu posebno se izdvaja praksa dizajna posla, koja pokazuje izražene pozitivne veze sa kreativnim performansama, čak i kada se primenjuje izdvojeno, nezavisno od drugih praksi u sistemu. Ovaj nalaz sugeriše da dizajn posla, samostalno, može predstavljati važan pokretač kreativnog ponašanja, verovatno kroz povećanje autonomije, angažovanosti i motivacije zaposlenih da generišu nove ideje.

Tabela 55: Kanonički koeficijenti i struktura funkcije kreativnosti

	Funkcija 1		Funkcija 2	
	Beta	**r**	**Beta**	**r**
Kreativne performanse	**-0.259**	**-0.548**	**-1.026**	**-0.836**
Inovativnost i fleksibilnost	**-0.885**	**-0.97**	0.58	0.245

Rezultati kanoničke korelacione analize pružaju empirijsku podršku hipotezi H.9, prema kojoj integrisani sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivne veze sa kreativnošću zaposlenih. Prva funkcija ukazuje na to da strategijski sistem praksi ULJR, uključujući dizajn posla, obuku, samoupravne timove, konkurentne zarade, i podršku balansa između poslovnog i privatnog života, doprinosi većoj kreativnosti među zaposlenima. Dok prva funkcija potvrđuje da usklađena implementacija komplementarnih praksi ostvaruje izraženiju i stabilniju povezanost s kreativnošću, druga naglašava da pojedine prakse, poput dizajna posla, mogu ostvariti značajnu pozitivnu povezanost i samostalno, ali bez sinergijskog potencijala koji proizlazi iz celovitog sistema. Rezultati druge funkcije nam omogućavaju da sagledamo dublje odnose između pojedinačnih praksi ULJR i kreativnosti. Druga funkcija dodatno naglašava ulogu prakse dizajn posla kao specifične prakse koja ostvaruje pozitivnu povezanost s kreativnim performansama. Konkretno, kada se praksa dizajna posla primenjuje izolovano, ona ostvaruje pozitivnu povezanost s kreativnim performansama, ali ne i sa dimenzijom inovativnost i fleksibilnost, što ukazuje na važnost njenog uparivanja sa drugim praksama u okviru integrisanog sistema. Ovi nalazi sugerišu da implementacija ovih praksi u koordinisanom okviru može doprineti razvoju celokupnog kreativnog kapaciteta organizacije.

5.4.12. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi upravljanja ljudskim resursima- kreativnosti na organizacione performanse

Multiplom regresionom analizom smo ispitali mogućnost predikcije organizacionih performansi merenih procenom profita na osnovu kreativnosti. Analiza pokazuje da postoji statistički značajan model predikcije i da je sa 12.3% uspešnosti moguće predvideti organizacione performanse merene procenom profita na osnovu kreativnosti ($F(2; 682)=47.62$, $p<.01$, $r2=.123$). Kao značajni prediktori, prema vrednostima regresionih koeficijenata (Tabela 56: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- procena profita na osnovu kreativnosti), izdvojile su se obe skale za merenje kreativnosti: kreativne performanse i inovativnost i

fleksibilnost. Povećane vrednosti na ovim skalama povezane su s višim procenama organizacionih performansi, merenih procenom profita.

Tabela 56: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - procena profita na osnovu kreativnosti

	Beta	t	p	Korelacija	VIF
Kreativne performanse	0.132	3.49	0.001	0.225	1.120
Inovativnost i fleksibilnost	0.284	7.472	0	0.327	1.120

Multiplom regresionom analizom smo testirali mogućnost predikcije organizacionih performansi EBITDA na osnovu kreativnosti. Analiza pokazuje da ne postoji statistički značajan model predikcije i da nije moguće predvideti organizacione performanse merene procenom profita na osnovu kreativnosti ($F(2; 662)=00.00$, p=n.s, $r^2=.000$). Shodno tome, nema ni statistički značajnih regresionih koeficijenata (tabela 57: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- EBITDA na osnovu kreativnosti).

Tabela 57: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - EBITDA na osnovu kreativnosti

	Beta	t	p	Korelacija	VIF
Kreativne performanse	0	0	1	0	1.126
Inovativnost i fleksibilnost	0	-0.001	0.999	0	1.126

Ovi rezultati sugerišu da je hipoteza H.10 delimično podržana - kreativnost zaposlenih ima pozitivan efekat na organizacione performanse merene procenom profita, ali nema značajan uticaj na organizacione performanse merene pokazateljem EBITDA. Ovo može ukazivati na to da kreativnost zaposlenih doprinosi aspektima organizacionih performansi koji su više povezani s percepcijom uspeha ili profitabilnosti, ali ne i sa specifičnim finansijskim pokazateljima kao što je EBITDA. Jedno od mogućih objašnjenja može biti vremenska dimenzija efekata - prethodne studije ukazuju da određene prakse i ishodi ULJR zahtevaju duži vremenski period da bi se njihov puni uticaj odrazio na objektivne finansijske pokazatelje. Stoga, moguće je da pozitivni efekti kreativnosti na EBITDA postaju vidljiviji tek nakon dužeg vremenskog horizonta, kada se inovacije i kreativna rešenja u potpunosti implementiraju i valorizuju u poslovnim procesima.

5.4.13. Rezultati ispitivanja efekata praksi upravljanja ljudskim resursima na organizacione performanse

Ovaj deo analize je urađen sa ciljem da se proširi fokus prethodnih nalaza i omogući procena ukupnog doprinosa celokupnog sistema praksi ULJR na organizacione performanse. U prethodnim analizama, cilj je bio da se identifikuju specifične veze između praksi i pojedinačnih ishoda (npr. znanja, veštine, dobrobit, kreativnost) ili njihovog uticaja na performanse. U ovoj fazi primenjena je multipla regresiona analiza sa svim praksama istovremeno, kako bi se procenio kombinovani efekat kompletnog sistema praksi na performanse.

Dakle, multipla regresiona analiza korišćena je za ispitivanje mogućnosti predikcije organizacionih performansi izraženih procenom profita na osnovu različitih praksi ULJR. Rezultati analize ukazuju na statistički značajan model predikcije, pri čemu

18.2% varijanse u proceni profita može biti objašnjeno prisutnošću različitih praksi ULJR ($F(7, 677) = 21.51$, $p < .01$, $r^2 = .182$). U okviru modela, kao značajni prediktori izdvojile su se sledeće prakse ULJR: sigurnost zaposlenja, samoupravni timovi, konkurentne zarade i balans između poslovnog i privatnog života (Tabela 58: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- procena profita na osnovu praksi ULJR). Regresioni koeficijenti pokazuju da procena profita od strane zaposlenih ima tendenciju da bude viša u organizacijama gde su navedene prakse prisutnije, što ukazuje na to da zaposleni percipiraju viši nivo profita u kompanijama koje pružaju veći stepen sigurnosti zaposlenja, omogućavaju rad u samoupravnim timovima, obezbeđuju konkurentne zarade i promovišu balans poslovnog i privatnog života.

Tabela 58: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - procena profita na osnovu praksi ULJR

	Beta	**t**	**p**	**Korelacija**	**VIF**
Dizajn posla	0.021	0.413	0.68	0.281	2.238
Selekcija	-0.078	-1.696	0.09	0.208	1.765
Obuka	0.082	1.426	0.154	0.342	2.760
Sigurnost zaposlenja	**0.165**	**4.021**	**0.00**	**0.322**	1.399
Samoupravni timovi	**0.111**	**2.215**	**0.027**	**0.325**	2.083
Konkurentne zarade	**0.123**	**2.379**	**0.018**	**0.327**	2.204
Balans poslovnog i privatnog	**0.118**	**2.85**	**0.005**	**0.292**	1.417

Na isti način, multiplom regresionom analizom ispitali smo mogućnost predikcije organizacionih performansi, izraženih preko EBITDA skora, na osnovu izraženosti različitih praksi ULJR. Rezultati analize pokazali su da je predikcija statistički značajna, sa 2.5% objašnjenosti varijanse EBITDA skora na osnovu izraženosti različitih praksi ULJR ($F(7, 657) = 2.38$, $p < .01$, $r^2 = .025$). U okviru modela, kao jedini značajan prediktor izdvojila se praksa balans između poslovnog i privatnog života (Tabela 59: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi- EBITDA na osnovu praksi ULJR). Vrednosti regresionih koeficijenata pokazuju negativnu povezanost između izraženosti ove prakse i EBITDA skora, sugerišući da organizacije sa izraženijim fokusom na balansu poslovnog i privatnog života imaju niže performanse merene EBITDA rezultatom.

Tabela 59: Značajnost regresionih koeficijenata za predikciju organizacionih performansi - EBITDA na osnovu praksi ULJR

	Beta	**t**	**p**	**Korelacija**	**VIF**
Dizajn posla	0.023	0.393	0.694	0.016	2.218
Selekcija	-0.01	-0.194	0.846	-0.012	1.771
Obuka	0.094	1.456	0.146	0.027	2.818
Sigurnost zaposlenja	-0.022	-0.488	0.626	-0.025	1.397
Samoupravni timovi	-0.047	-0.854	0.393	-0.025	2.082
Konkurentne zarade	0.065	1.124	0.261	0.025	2.279
Balans poslovnog i privatnog	-0.166	-3.599	0.00	-0.11	1.442

Rezultati pokazuju da je hipoteza H — prema kojoj strategijski sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivne efekte na performanse organizacija — potvrđena samo

delimično. Naime, prakse ULJR ostvaruju pozitivne efekte kada se organizacione performanse mere procenom profita, dok se ta povezanost ne potvrđuje, ili se čak javlja negativna povezanost, kada se performanse mere objektivnim pokazateljem EBITDA. Ovakav obrazac u skladu je sa teorijskim modelima koji naglašavaju posredan i sekvencijalan karakter uticaja praksi ULJR na krajnje finansijske ishode. Prema Becker et al. (1997), politike i prakse ULJR deluju na zaposlene kroz unapređenje njihovih veština, motivacije i dizajna posla, što oblikuje ponašajne ishode poput diskrecionog truda, kreativnosti i produktivnosti. Ovi ishodi primarno doprinose operativnim performansama, uključujući produktivnost rada, koje se tek posredno transponuju u finansijske pokazatelje (Dyer & Reeves, 1995; Huselid, 1995). Shodno tome, može se očekivati da će prakse visokih performansi imati snažniji i neposredniji uticaj na operativne pokazatelje, dok će njihov efekat na finansijske ishode poput povrata na ulaganja, rasta i tržišnog prinosa biti sporije uočen i potencijalno slabijeg intenziteta (Combs et al., 2006), s obzirom na to da su operativni ishodi direktnije povezani sa ponašanjem zaposlenih (Dyer & Reeves, 1995). Kao dodatno objašnjenje izostanka uticaja praksi ULJR na EBITDA može se istaći da je EBITDA pod uticajem velikog broja faktora od kojih je ULJR samo jedan, što može objasniti izostanak statističke potvrde ove veze. U ovom istraživanju nije bilo moguće kontrolisati uticaj drugih važnih determinanti finansijskih performansi, kao što su tehnologija, tržišni uslovi, konkurencija i strateške investicije, čiji efekti mogu nadjačati ili zaseniti doprinos praksi ULJR.

Dodatno, sve veći broj autora naglašava da vreme predstavlja jedan od ključnih, ali često zanemarenih, faktora koji moderiraju odnos između praksi ULJR i organizacionih performansi (Ployhart & Hale, 2014; Wright & Haggerty, 2005). Efekti strategijskog sistema praksi ULJR na složenije finansijske pokazatelje poput EBITDA zahtevaju duži vremenski horizont kako bi se u potpunosti materijalizovali, jer prenošenje unapređenih znanja, veština i organizacionih procesa na stabilne i merljive finansijske ishode ne nastupa trenutno. Istraživanja su pokazala da se većina dosadašnjih empirijskih radova oslanja na istovremeno merenje praksi i performansi, što može dovesti do potcenjivanja ili precenjivanja stvarnog uticaja praksi ULJR, kao i do propuštanja detekcije nelinearnih ili diskontinuiranih obrazaca kroz koje se ti efekti razvijaju (Ployhart & Vandenberg, 2010). U tom kontekstu, nalazi ove studije — prema kojima ishodi praksi ULJR u vidu znanja, veština i sposobnosti značajno predviđaju percepciju profita, ali ne i EBITDA — mogu se razumeti upravo kroz prizmu vremenske dimenzije. Dok percepcija profita, kao subjektivna mera, može brže reflektovati zapažene pozitivne promene, objektivni i kompleksni pokazatelji poput EBITDA integrišu širok spektar internih i eksternih faktora (Boon et al., 2019; Jiang & Messersmith, 2018), te se efekti ULJR praksi na ovakve ishode često manifestuju tek u srednjem ili dužem roku.

5.4.14. Testiranje odnosa praksi upravljanja ljudskim resursima i organizacionih performansi kada se kontroliše uticaj potencijalnih moderatorskih varijabli

Iako su prethodne analize pokazale da postoji veza između izraženosti ULJR praksi i mera organizacionih performansi (procena profita i EBITDA), postoji mogućnost da je ta veza posredovana drugim karakteristikama po kojima se organizacije, ali i ispitanici (zaposleni) međusobno razlikuju. Zbog toga smo proverili da li i kada kontrolišemo potencijalne efekte pola, staža zaposlenih u organizaciji, veličine

organizacije i vrste posla (izvršilački i rukovodeći) i dalje opstaju korelacije između ULJR praksi i mera organizacionih i finansijskih performansi (procena profita i EBITDA).

Za ovu analizu upotrebili smo hijerarhijsku multiplu regresiju, kroz dva koraka (modela) sa različitim setom prediktora. U prvom koraku smo kao prediktore koristili pol, staž i vrstu posla zaposlenih (rukovodeći ili izvršilački), kao i veličinu kompanije (broj zaposlenih). U drugom koraku smo pored navedenih karakteristika zaposlenih i kompanija dodali i procene izraženosti različitih ULJR praksi. Kao zavisnu varijablu koristili smo EBITDA skor. Analiza je pokazala da prvi model daje statistički značajnu predikciju EBITDA (Tabela 60: Značajnost dva hijerarhijska modela predikcije organizacionih performansi- EBITDA na osnovu kontrolnih karakteristika i ULJR praksi). Od kontrolnih varijabli koje su bile prediktori u ovom modelu, kao značajne su se izdvojile staž i broj zaposlenih i obe ove karakteristike pokazuju pozitivnu povezanost sa EBITDA - što je viši staž i broj zaposlenih u kompaniji to je veća i EBITDA. Povećanje predikcije EBITDA u drugom modelu u odnosu na prvi je takođe statistički značajno (Tabela 60: Značajnost dva hijerarhijska modela predikcije organizacionih performansi- EBITDA na osnovu kontrolnih karakteristika i ULJR praksi), odnosno uvođenje ULJR praksi u set prediktora značajno doprinosi boljem predviđanju EBITDA. Dakle, ova analiza pokazuje da čak i kada se kontrolišu efekti staža i broja zaposlenih (značajna predikcija u prvom regresionom modelu) ULJR prakse značajno doprinose predviđanju EBITDA (značajno povećanje koeficijenta determinacije u drugom modelu). Kao značajni prediktori u drugom modelu se izdvajaju ULJR praksa obuka i ULJR praksa balans poslovnog i privatnog, ali u različitim smerovima (Tabela 61: Značajnost regresionih koeficijenata u dva modela predikcije organizacionih performansi- EBITDA na osnovu kontrolnih karakteristika i ULJR praksi). Naime, što je ULJR praksa obuka procenjena kao izraženija to je EBITDA viša, ali sa druge strane, što je ULJR praksa balans poslovnog i privatnog procenjena kao izraženija to je EBITDA niža.

Tabela 60: Značajnost dva hijerarhijska modela predikcije organizacionih performansi- EBITDA na osnovu kontrolnih karakteristika i ULJR praksi

	R	**R^2**	**df**	**F**	**p**	**promena R^2**	**F promene**	**df**	**p**
1	.179[a]	.032	4; 608	5.030	.001[b]	.032	5.030	4; 608	.001
2	.235[b]	.055	11; 601	3.193	.000[c]	.023	2.107	7; 601	.041

Tabela 61: Značajnost regresionih koeficijenata u dva modela predikcije organizacionih performansi - EBITDA na osnovu kontrolnih karakteristika i ULJR praksi

		Beta	**t**	**p**	**Korelacija**	**VIF**
1	Staž - meseci	**.131**	**3.213**	**.001**	**.145**	**1.043**
	Pol	.003	.084	.933	-.019	1.017
	Broj - zaposlenih	**.104**	**2.567**	**.010**	**.124**	**1.028**
	Poslovi	.020	.498	.619	.011	1.007
2	Staž - meseci	**.132**	**3.207**	**.001**	**.145**	**1.072**
	Pol	-.002	-.057	.955	-.019	1.031
	Broj - zaposlenih	**.092**	**2.250**	**.025**	**.124**	**1.062**
	poslovi	.020	.476	.634	.011	1.082
	Dizajn posla	-.035	-.572	.568	.013	2.390
	Selekcija	.034	.628	.530	-.006	1.825
	Obuka	**.149**	**2.225**	**.026**	**.049**	**2.835**

		Beta	t	p	Korelacija	VIF
	Sigurnost posla	-.026	-.543	.588	-.009	1.467
	Samoupravni timovi	-.045	-.794	.428	-.026	2.071
	Konkurentne zarade	.025	.410	.682	.015	2.274
	Balans poslovnog i privatnog	**-.152**	**-3.187**	**.002**	**-.106**	**1.456**

Kao i u prethodnoj analizi, za testiranje predikcije procene profita upotrebili smo hijerarhijsku multiplu regresiju, kroz dva koraka (modela). U prvom koraku smo ponovo kao prediktore koristili pol, staž i vrstu posla zaposlenih (rukovodeći ili izvršilački), kao i veličinu kompanije (broj zaposlenih), a u drugom smo dodali i procene izraženosti različitih ULJR praksi. Kao zavisnu varijablu koristili smo procenu profita.

Analiza je pokazala da prvi model ne daje statistički značajnu predikciju EBITDA (Tabela 62: Značajnost dva hijerarhijska modela predikcije organizacionih performansi- EBITDA na osnovu kontrolnih karakteristika i ULJR praksi), odnosno da ni jedna od kontrolnih varijabli ne daje statistički značajnu predikciju procene profita.

Sa druge strane, povećanje predikcije procene profita u drugom modelu u odnosu na prvi jeste statistički značajno (Tabela 62: Značajnost dva hijerarhijska modela predikcije organizacionih performansi- EBITDA na osnovu kontrolnih karakteristika i ULJR praksi), odnosno uvođenje ULJR praksi u set prediktora značajno doprinosi boljem predviđanju procene profita. Još jednom, ova analiza pokazuje da čak i kada se kotrolišu efekti različitih karakteristika zaposlenih i kompanija, ULJR prakse značajno doprinose predviđanju procene profita (značajno povećanje koeficijenta determinacije u drugom modelu). Kao značajni prediktori u drugom modelu se izdvajaju ULJR sigurnost posla i ULJR praksa balans poslovnog i privatnog, u pozitivnom smeru. Takođe ULJR praksa samoupravni timovi i ULJR praksa konkurentne zarade su pokazale marginalno značajan efekat ($p \approx 0.05$), takođe u pozitivnom smeru (Tabela 63: Značajnost regresionih koeficijenata u dva modela predikcije organizacionih performansi- EBITDA na osnovu kontrolnih karakteristika i ULJR praksi). Dakle, što su ULJR prakse sigurnost posla, balans poslovnog i privatnog, samoupravni timovi i konkurentne zarade procenjene kao izraženija to je i procena profita viša.

Tabela 62: Značajnost dva hijerarhijska modela predikcije organizacionih performansi- EBITDA na osnovu kontrolnih karakteristika i ULJR praksi

	R	R^2	df	F	P	promena R^2	F promene	df	p
1	.022[a]	.000	4; 611	.072	.991[b]	.000	.072	4; 611	.991
2	.429[b]	.184	11; 604	12.364	.000[c]	.183	19.380	7; 604	.000

Tabela 63. Značajnost regresionih koeficijenata u dva modela predikcije organizacionih performansi- EBITDA na osnovu kontrolnih karakteristika i ULJR praksi

		Beta	t	p	Korelacija	VIF
1	Staž - meseci	.005	.128	.898	.006	1.043
	Pol	.010	.251	.802	.008	1.017
	Broj - zaposlenih	.018	.427	.669	.018	1.028
	Poslovi	.007	.160	.873	.006	1.008
2	Staž - meseci	-.008	-.219	.827	.006	1.072
	Pol	.014	.387	.699	.008	1.032

		Beta	t	p	Korelacija	VIF
	Broj - zaposlenih	.030	.783	.434	.018	1.062
	Poslovi	-.003	-.077	.939	.006	1.082
	Dizajn posla	.022	.393	.695	.290	2.392
	Selekcija	-.066	-1.322	.187	.222	1.818
	Obuka	.110	1.787	.074	.354	2.793
	Sigurnost posla	**.161**	**3.610**	**.000**	**.327**	**1.468**
	Samoupravni timovi	**.102**	**1.933**	**.054**	**.323**	**2.067**
	Konkurentne zarade	**.107**	**1.941**	**.053**	**.330**	**2.238**
	Balans poslovnog i privatnog	**.111**	**2.521**	**.012**	**.285**	**1.434**

Ako sumiramo rezultate prethodnih analiza, možemo zaključiti da hijerarhijske multiple regresione analize pokazuju da se gotovo ništa od rezultata nije promenilo u odnosu na prethodno dobijene rezultate multiplih regresija. Odnosno, čak i nakon kontrole efekata individualnih karakteristika zaposlenih i organizacija, efekti ULJR praksi na mere organizacione performanse (procena profita i EBITDA) ostaju isti ili slični. Čak, od svih dostupnih kontrolnih karakteristika zaposlenih i kompanija jedino su staž i broj zaposlenih u organizaciji pokazali statistički značajne efekte ali samo na EBITDA, dok na procenu profita ni jedna od kontrolnih karakteristika nije pokazala značajne efekte. Ali i pored toga, najvažniji podatak je da efekti kontrolnih varijabli nisu promenili veze ULJR prakse i mera organizacione performanse (procena profita i EBITDA).

5.5. Diskusija rezultata istraživanja

Ovo istraživanje, zasnovano na kombinovanom metodološkom pristupu, pružilo je sveobuhvatnu analizu strategijskog sistema praksi ULJR u kontekstu organizacija u Srbiji, povezujući uvide iz kvalitativne i kvantitativne faze istraživanja. Kvalitativni deo istraživanja potvrdio je da u domaćim organizacijama postoji integrisani sistem međusobno usklađenih praksi ULJR, te da menadžeri ljudskih resursa jasno prepoznaju njihov uticaj na znanja, veštine, sposobnosti, motivaciju i mogućnosti zaposlenih, u skladu sa SMM modelom (Appelbaum et al., 2000). Ovi nalazi potvrđuju da komplementarni sistemi praksi ULJR postoje i u posttranzicionim okruženjima. Dakle, i u posttranzicionim ekonomijama se razvijaju koherentni pristupi u ULJR koji proizvode strateške efekte.

Kvalitativna, eksplorativna studija sprovedena je radi dubljeg razumevanja strategijskog sistema praksi ULJR u organizacijama u Srbiji i izgradnje kontekstualno relevantnog modela za kvantitativnu fazu istraživanja. Ispitanici su bili 14 menadžera ljudskih resursa iz malih i srednjih ICT preduzeća i velikih proizvodnih kompanija koje posluju u okviru međunarodnih korporativnih grupacija, sa ukupno oko 7.000 zaposlenih. Podaci su prikupljeni polustrukturisanim intervjuima, sprovedenim onlajn tokom juna i jula 2022. godine.

Analiza je sprovedena primenom Gioia metodologije (Gioia et al., 2012), kroz tri nivoa kodiranja - od inicijalne kategorizacije odgovora ispitanika, preko grupisanja kategorija u tematske celine, do formiranja najširih dimenzija. Ovaj pristup omogućio je mapiranje ključnih karakteristika integrisanih sistema praksi ULJR, prepoznavanje njihovih efekata na znanja, veštine, motivaciju, mogućnosti, dobrobit i kreativne performanse zaposlenih, kao i generisanje osnove za operacionalizaciju konstrukata i hipoteza koje su testirane u kvantitativnoj fazi istraživanja.

Nalazi kvalitativne faze istraživanja potvrdili su da u organizacijama u Srbiji postoji integrisani sistem međusobno usklađenih praksi ULJR, čiji su elementi strateški dizajnirani tako da zajednički unapređuju sposobnosti, motivaciju i mogućnosti zaposlenih, u skladu sa SMM modelom (Lepak et al., 2006; Appelbaum et al., 2000). Rezultati potvrđuju postojanje tri sveobuhvatne dimenzije koje opisuju sisteme praksi ULJR u organizacijama u Srbiji: 1. prakse usmerene na izgradnju dugoročnog odnosa (selekcija, obuka, sigurnost zaposlenja); 2. prakse usmerene na osnaživanje zaposlenih (samoupravni timovi, decentralizovano odlučivanje, konkurentne zarade povezane sa učinkom, dobrobit i kreativnost); 3. prakse usmerene na razvoj ULJR funkcije i prikazivanje njenog doprinosa organizacionim performansama.

Na osnovu kvalitativnih nalaza, može se zaključiti da sistem praksi ULJR u organizacijama u Srbiji reflektuje temeljne postavke pristupa koji se zasniva na resursima (Barney, 1991) i teorije stejkholdera (Freeman, 1984), pri čemu se posebno ističe njihova komplementarnost u tumačenju strategijskog značaja ljudi i odnosa koje organizacije grade sa njima.

Prema pristupu koji se zasniva na resursima, ljudski resursi se posmatraju kao strateški resursi čija retkost, vrednost i nemogućnost lake imitacije doprinose održivoj konkurentskoj prednosti (Barney, 1991). Nalazi ove studije potvrđuju takvo shvatanje, budući da organizacije intenzivno investiraju u selekciju kandidata, kao i u podsticajne mehanizme motivacije i autonomije zaposlenih - sve u cilju jačanja njihove sposobnosti da odgovore na kompleksne zahteve tržišta i klijenata. Posebno se ističe težnja ka izgradnji dugoročnih odnosa i stabilnosti zapošljavanja, što doprinosi očuvanju ključnih znanja i sposobnosti unutar organizacije, kao temelja održivosti poslovanja.

Istovremeno, nalazi potvrđuju temeljne postulate stejkholder teorije (Freeman, 1984) i ukazuju na izraženu svest o tome da zaposlenima ne treba pristupati isključivo kao resursima, već kao partnerima u procesu stvaranja vrednosti. Organizacije u studiji jasno prepoznaju ljude kao aktere sa sopstvenim vrednostima, potrebama i očekivanjima, što se manifestuje u praksama usmerenim na dobrobit i fleksibilne uslove rada.

Nalazi dalje pokazuju da menadžeri ljudskih resursa prepoznaju potrebu za unapređenjem praksi koje podstiču kreativnost zaposlenih, kao i za razvoj metoda kojima se sistematski meri doprinos funkcije ULJR. Ovakav pristup otvara mogućnost za dalji razvoj strateških modela upravljanja ljudskim resursima koji zaposlene posmatraju kao ključne nosioce organizacionog znanja, inovativnog potencijala i sposobnosti prilagođavanja promenama. Time se stvara osnova za generisanje dodate vrednosti koja prevazilazi operativne zadatke i doprinosi izgradnji održive konkurentske prednosti, dok se istovremeno jača uloga funkcije ULJR kao pokretača inovacija i organizacione otpornosti u organizacijama u Srbiji. Takođe, nalazi kvalitativne studije mogu se sagledati i kroz okvir SMM modela (Appelbaum et.al., 2000), koji predstavlja jedan od dominantnijih teorijskih pristupa u objašnjenju uticaja sistema praksi ULJR na organizacione performanse (Appelbaum et al., 2000). Uočen je jasan fokus organizacija na razvoj sposobnosti zaposlenih, kroz pažljivo sprovedenu selekciju, interne obuke i programe za razvoj kompetencija. Paralelno, organizacije primenjuju različite mehanizme za podsticanje motivacije - uključujući konkurentne zarade, sistem bonusa i ulaganja u dobrobit zaposlenih. Konačno, organizacije nastoje da obezbede zaposlenima prilike da iskažu svoj potencijal, kroz decentralizaciju odlučivanja, samoupravne timove i uključivanje u inovacije i rešavanje problema. Ovakva integracija SMM komponenti

ukazuje da u organizacijama u Srbiji postoji strateški pristup koji zaposlene tretira kao aktere koji aktivno doprinose stvaranju vrednosti i održivom razvoju organizacije, što vodi ka integrativnijem pristupu u kojem ULJR doprinosi poslovnim rezultatima, ali i aktivno učestvuje u izgradnji održivih organizacija.

Polazeći od predloženog konceptualnog modela zasnovanog na SMM okviru (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012), koji sagledava integrisani uticaj praksi usmerenih na unapređenje sposobnosti, motivacije i mogućnosti zaposlenih, sprovedeno je empirijsko testiranje u kvantitativnoj studiji sa ciljem da se utvrdi da li strateški sistem međusobno usklađenih praksi ULJR ostvaruje očekivane efekte na ishode praksi - znanja, veštine i sposobnosti, motivaciju i mogućnosti - i na organizacione performanse. Sistem praksi koji je uključen u model zasniva se na Pfefferovom (1998) okviru „praksi iz sistema koji donose profit kroz ljude“ i obuhvata ključne komponente kao što su selektivno zapošljavanje, obuka i razvoj, sigurnost zaposlenja, samoupravni timovi, decentralizovano odlučivanje, konkurentne zarade povezane sa učinkom, kao i prakse koje unapređuju kvalitet života i dobrobit zaposlenih - posebno one koje omogućavaju ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Time model integriše pristup koji se zasniva na resursima (Barney, 1991), teoriju ljudskog kapitala (Becker, 1964), teoriju stejkholdera koja naglašava ulogu zaposlenih kao ključnih aktera u stvaranju vrednosti (Freeman, 2010; Barney, 2018), kao i komponente održivog upravljanja ljudskim resursima (Ehnert, 2009; Kramar, 2014) i teorije kreativnosti (Amabile, 1988) koja kreativnost prepoznaje kao centralni izvor konkurentske prednosti. Takav integrativni pristup omogućava sveobuhvatno razumevanje načina na koji strateški sistemi praksi ULJR istovremeno doprinose poslovnoj efikasnosti, razvoju ljudskog kapitala, dobrobiti zaposlenih i dugoročnoj održivosti organizacija.

U skladu sa prethodnim nalazima u literaturi (npr. Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006; Appelbaum et al., 2000), ovaj rad testira set hipoteza koje polaze od premise da integrisani sistemi praksi ULJR imaju sinergijske efekte, čime prevazilaze doprinose pojedinačnih praksi posmatranih izolovano. Na osnovu ove premise, očekuje se da strategijski sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivnu povezanost i efekte na sve tri komponente SMM modela (H1-H3), te da ovi ishodi dalje ostvaruju pozitivne efekte na organizacione performanse (H4-H6). Na osnovu savremenih istraživanja koja naglašavaju značaj održivosti i šireg obuhvata ishoda ULJR (Tissen et al., 2010; Lee et al., 2019; Cameron et al., 2011; Villajos et al., 2019), očekuje se da strategijski sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivnu povezanost i efekte na dobrobit zaposlenih (H7), te da dobrobit dalje ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performanse (Kuvaas, 2019) (H8). Takođe, pretpostavlja se da je strategijski sistem praksi ULJR pozitivno povezan sa dimenzijom kreativnost zaposlenih (Martinaityte et al., 2019; Mumford et al., 2012), dok se očekuje da kreativnost zaposlenih ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performanse (Bratnicka, 2015) (H9-H10).

Diskusija dobijenih rezultata predstavljena u nastavku daje uvid u to u kojoj meri podaci prikupljeni u ovom istraživanju potvrđuju postavljene hipoteze, čime se testira validnost predloženog modela i obezbeđuje empirijska osnova za dalju diskusiju o teorijskim i praktičnim implikacijama.

Dobijeni rezultati snažno potvrđuju teorijske postavke integrisanog modela razvijenog u okviru ove disertacije, koji kombinuje više uticajnih teorijskih pristupa. Nalazi ukazuju da integrisani, međusobno usklađeni sistemi praksi ULJR značajno

doprinose razvoju znanja, veština i sposobnosti zaposlenih, zatim motivacije i mogućnosti da koriste svoje sposobnosti i motivaciju za ostvarivanje organizacionih ciljeva, potvrđujući temeljnu pretpostavku SMM modela (Appelbaum et al., 2000) da su upravo sposobnosti, motivacija i mogućnosti ključni mehanizmi putem kojih prakse ULJR oblikuju ponašanja i performanse zaposlenih.

Organizacione performanse u ovom istraživanju operacionalizovane su dvostruko - kroz ishode praksi ULJR (znanje, veštine i sposobnosti, motivacija, mogućnosti, kreativnost, dobrobit zaposlenih) i kroz performanse merene percepcijom profita i objektivnim finansijskim pokazateljem EBITDA. Nalazi snažno potvrđuju povezanost praksi sa ishodima praksi ULJR, dok se veza sa finansijskim performansama pokazala delimičnom i zavisnom od načina merenja - uglavnom pozitivna kada se performanse mere procenom profita, ali ne i kada se koriste objektivni pokazatelji poput EBITDA.

U skladu sa konfiguracionim pristupom (Chadwick, 2010; Delery & Doty, 1996), sinergija među praksama stvara jedinstvene konfiguracije koje proizvode specifične ishode i ne mogu se svesti na proste zbirne efekte pojedinačnih praksi. Rezultati dodatno osvetljavaju važnost sistemskog pristupa u upravljanju ljudskim resursima.

U okviru konceptualnog okvira SMM modela, *sposobnosti* zaposlenih predstavljaju ključnu komponentu individualnih performansi, koje se oblikuju kroz sinergijsko delovanje različitih praksi upravljanja ljudskim resursima. U skladu sa ovim modelom (Jiang & Messersmith, 2018; Appelbaum et al., 2000), pretpostavljeno je da integrisani sistem praksi ostvaruje pozitivne efekte na unapređenje znanja, veština i sposobnosti. U ovom istraživanju, sposobnosti zaposlenih operacionalizovane su putem dve mere: usklađenosti osoba-posao (eng. Person-Job Fit; Cable & Judge, 1996) i organizacione podrške kroz ishode obuke (Patterson et al., 2005). Ova kombinacija omogućila je dvostruku procenu: kako trenutnog subjektivnog osećaja kompetentnosti u odnosu na zahteve posla, tako i evaluaciju efekata formalnih razvojnih inicijativa.

Rezultati kanoničke korelacione analize ukazuju da integrisan sistem praksi ULJR značajno doprinosi razvoju znanja, veština i sposobnosti zaposlenih, pri čemu se efekti pojedinačnih praksi kumuliraju i ostvaruju sinergijski uticaj. Sve uključene prakse - dizajn posla, obuka, sigurnost zaposlenja, rad u samoupravnim timovima, selekcija, ravnoteža između posla i privatnog života, kao i konkurentne zarade - pokazale su pozitivnu povezanost. Ovakav nalaz je u skladu sa pretpostavkama SMM modela (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012), ali ga dodatno osnažuje jer pokazuje da u našem kontekstu ne postoji praksa koja sama po sebi odlučujuće utiče na sposobnosti, već da upravo njihova međusobna usklađenost ima ključnu ulogu. Za teoriju ovo znači da koncept sistemskog povezivanja praksi ULJR i dalje ostaje centralna perspektiva u objašnjenju izgradnje sposobnosti zaposlenih (Bos-Nehles et al., 2023; Jiang et al., 2012), a da istraživanja izolovanih praksi mogu dati nepotpunu sliku stvarnog uticaja. Za praksu, nalaz sugeriše da organizacije koje žele da razviju kompetentnu i fleksibilnu radnu snagu ne mogu da se oslone samo na jednu ili dve prakse ULJR, već da moraju graditi integrisane sisteme u kojima se npr. dizajn posla i autonomija dopunjuju formalnim obukama, sistemom nagrađivanja i podrškom balansa privatnog i poslovnog života.

Specifičan obrazac koji je pokazala druga kanonička funkcija - gde je dizajn posla povezan sa višom percepcijom usklađenosti osobe i posla, ali negativno sa ishodima obuke - otvara zanimljiva pitanja. Jedno moguće objašnjenje je da veći stepen autonomije i fleksibilnosti u radu daje zaposlenima osećaj usklađenosti sa poslom, ali istovremeno

može smanjiti osećaj potrebe za formalnim obukama ili ih učiniti manje vidljivim. Alternativno, moguće je da u organizacijama koje naglašeno promovišu autonomiju postoji manja institucionalna podrška za strukturirane programe razvoja, pa zaposleni doživljavaju deficit u formalnom usavršavanju. Za teoriju ovaj nalaz podseća na značaj međuzavisnosti praksi - ni jedna praksa nije sama po sebi „dovoljna“ već daje pune efekte u kombinaciji sa drugim, komplementarnim praksama. Za praksu, to znači da menadžeri ljudskih resursa moraju biti svesni rizika jednostranih intervencija - dizajniranje posla sa naglašenom autonomijom bez ulaganja u obuku može kratkoročno povećati zadovoljstvo i osećaj usklađenosti, ali dugoročno može ograničiti razvoj znanja i veština.

Sveukupno, ovi rezultati potvrđuju hipotezu H1: *Strategijski sistem praksi ULJR pozitivno je povezan sa znanjem, veštinama i sposobnostima zaposlenih* i osnažuju teorijsku tvrdnju SMM modela da su znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih ne samo individualni resurs, već rezultat sistemske i integrisane podrške organizacije. Za akademsku literaturu ovo je još jedan dokaz da ULJR treba proučavati kao sistem, dok za praksu predstavlja argument da razvoj zaposlenih zahteva strateški, koordinisan pristup, a ne izolovane inicijative.

Dalje je ispitivan efekat praksi ULJR na motivaciju zaposlenih koja je operacionalizovana kroz skup međusobno povezanih afektivnih, kognitivnih i ponašajnih komponenti- zadovoljstvo poslom, angažovanost na radu, namera da se napusti organizacija i organizaciono građansko ponašanje. *Motivacija,* shvaćena kao sila koja usmerava, energizuje i održava ponašanje zaposlenih (Van Iddekinge et al., 2018), odnosno kao volja i želja da se obavi zadatak (Bos-Nehles et al., 2013), u ovom istraživanju je operacionalizovana kroz četiri međusobno povezana indikatora: zadovoljstvo poslom, angažovanost, nameru da se napusti organizacija i organizaciono građansko ponašanje. Ovi indikatori obuhvataju kognitivne, afektivne i bihejvioralne aspekte motivisanosti zaposlenih, što omogućava višedimenzionalni uvid u ovaj konstrukt, u skladu sa savremenim shvatanjima motivacije u okviru SMM modela (Van Iddekinge et al., 2017; Bos-Nehles et al., 2013). Rezultati pružaju višeslojno razumevanje načina na koji prakse strategijskog sistema ULJR utiču na motivaciju zaposlenih.

Rezultati ukazuju da integrisan sistem praksi ULJR ostvaruje značajnu pozitivnu povezanost sa različitim dimenzijama motivacije zaposlenih, uključujući zadovoljstvo poslom, angažovanost i pozitivna organizaciona građanska ponašanja. Ovakav obrazac potvrđuje osnovnu postavku SMM modela da se najjači efekti generišu kroz sistemski implementirane, međusobno komplementarne prakse (Van Iddekinge et al., 2017; Boxall & Purcell, 2003). Nalaz takođe osnažuje konfiguracionu perspektivu (Delery & Doty, 1996), prema kojoj prakse posmatrane izolovano imaju ograničen domet, dok njihova integracija u koherentan sistem omogućava kreiranje održivih motivacionih mehanizama. Za praksu, to znači da organizacije koje teže višim nivoima motivacije zaposlenih ne mogu računati na pojedinačne intervencije, već moraju ulagati u konzistentno i strateški usklađeno oblikovanje celokupnog sistema ULJR.

Nalaz da praksa selekcije ne pokazuje značajnu povezanost sa motivacijom zaposlenih sugeriše da njen doprinos motivaciji funkcioniše posrednim kanalima - kroz kvalitet socijalizacije i uvođenja u posao, programe obuke i razvoja karijere, kao i kroz nagrađivanje. Drugim rečima, selekcija obezbeđuje ulazni potencijal, ali taj potencijal postaje relevantan za motivaciju tek kada se uklopi u širi sistem podrške. Ovi nalazi ukazuju da se selekcijom ne može trajno uticati na motivaciju zaposlenih kroz izbor

kandidata koji su već visoko motivisani. Rezultati sugerišu da motivacija nije stabilna individualna karakteristika koju je moguće „odabrati“ selekcijom, već da zavisi od sistemske podrške i razvojnih praksi unutar organizacije. Dakle, selekcija se ne može posmatrati kao samostalni prediktor motivacije. Regrutacija i izbor kandidata moraju biti dopunjeni daljim razvojnim i motivacionim praksama kako bi se njihov potencijal u potpunosti realizovao.

Dublja analiza kroz drugu i treću kanoničku funkciju dodatno osvetljavaju ambivalentne obrasce kada se pojedinačne prakse primenjuju izvan integrisanog sistema. Tako praksa dizajna posla, kada nije usklađena sa obukom ili drugim praksama podrške, pokazuje dvosmerne povezanosti - s jedne strane doprinosi osećaju angažovanosti i usklađenosti zaposlenih sa poslom, ali istovremeno generiše negativna građanska ponašanja i smanjuje kolegijalnost. Ovaj nalaz može ukazivati na to da autonomija i fleksibilnost, ukoliko nisu podržane adekvatnim razvojnim i koordinacionim mehanizmima, mogu stvoriti preopterećenost i međuljudske tenzije. Za praksu, to znači da povećanje autonomije ne može biti posmatrano kao samodovoljno rešenje, već zahteva balansiranje kroz obuku, povratne informacije i sistem nagrađivanja.

Praksa samoupravnih timova pokazala je pozitivnu povezanost sa organizacionim građanskim ponašanjem, posebno kada je u pitanju međusobna pomoć i saradnja, ali je istovremeno neočekivano negativno korelisala sa angažovanošću zaposlenih. Jedno moguće objašnjenje je da povećana odgovornost i kompleksnost koordinacije unutar tima kod dela zaposlenih izaziva percepciju preopterećenosti, što može umanjiti entuzijazam i posvećenost. Teorijski, ovaj nalaz podseća da efekti samoupravnih timova zavise od konteksta i spremnosti zaposlenih da preuzmu visoke nivoe odgovornosti, dok praktično implicira da uvođenje ovakvih timova mora biti praćeno razvojem timskih veština i jasnom podrškom menadžmenta.

Još jedan značajan nalaz odnosi se na ambivalentnu ulogu dizajna posla u odnosu na fluktuaciju: iako podstiče angažovanost i pozitivna ponašanja, istovremeno povećava nameru zaposlenih da napuste organizaciju. Ovaj nalaz se može objasniti time da autonomija jača samosvest i sigurnost zaposlenih u sopstvene kompetencije, što ih čini otvorenijima za alternativne karijerne mogućnosti. Za praksu to znači da povećanje autonomije mora biti dopunjeno strategijama zadržavanja, kao što su razvoj karijere i atraktivne prilike za napredovanje unutar organizacije. Teorijski, ovaj nalaz naglašava da iste prakse mogu imati višeslojne i potencijalno kontradiktorne veze sa različitim dimenzijama motivacije.

Posebno je zanimljivo da konkurentne zarade smanjuju nameru zaposlenih da napuste organizaciju, čime se potvrđuju teorijske tvrdnje o značaju pravičnosti i nagrađivanja za zadržavanje zaposlenih (Milkovich & Newman, 2008). Međutim, istovremeno je utvrđeno da one negativno koreliraju sa pozitivnim građanskim ponašanjima, što sugeriše da eksterno motivisana radna okruženja mogu potisnuti intrinzičnu motivaciju za pro-socijalno ponašanje i timsku saradnju. Za praksu, ovo predstavlja važan signal da primarni fokus na eksterno nagrađivanje kroz konkurentne zarade, bez paralelne pažnje na druge motivacione faktore, nosi rizik smanjenja intrinzične motivacije i kolegijalnog ponašanja zaposlenih. Za teoriju, nalaz otvara prostor za dalje istraživanje potencijalnih ograničenja i neželjenih posledica oslanjanja isključivo na monetarno nagrađivanje u okviru ULJR.

Sveukupno, nalazi potvrđuju hipotezu H2: *Strategijski sistem praksi ULJR pozitivno je povezan sa motivacijom zaposlenih* i osvetljavaju kompleksnost odnosa između sistema praksi ULJR i motivacije zaposlenih. Za teoriju to znači da linearni modeli nisu dovoljni da objasne složenost ovih odnosa, već da konfiguracioni i kontingencijski pristupi nude primereniji okvir. Za praksu, rezultati predstavljaju upozorenje da izolovana primena pojedinačnih praksi može imati neželjene efekte, dok se maksimalni rezultati u pogledu motivacije zaposlenih postižu isključivo kroz integrisan, strateški usklađen sistem praksi ULJR.

Konstrukt mogućnosti u okviru SMM modela obuhvata organizacione uslove koji zaposlenima omogućavaju da primene svoja znanja, veštine i motivaciju kako bi postigli željene performanse. U ovom istraživanju, ova dimenzija operacionalizovana je kroz skalu za merenje autonomije zaposlenih, kao jednog od važnih organizacionih faktora koji omogućava upotrebu sposobnosti i motivacije za ostvarenje poslovnih ciljeva (Patterson et al., 2005; Klein, 1991).

Rezultati multiple regresione analize pokazuju da strategijski sistem praksi ULJR ima moć predikcije u pogledu toga u kojoj meri zaposleni percipiraju da imaju organizacionu autonomiju i kontekst koji im omogućava da primene svoje sposobnosti i motivaciju. Detaljnija analiza regresionih koeficijenata pokazuje da su prakse dizajna posla i balansa poslovnog i privatnog života dva najznačajnija prediktora mogućnosti. Praksa dizajna posla, koja se odnosi na kreiranje radnih zadataka sa visokim stepenom autonomije i odgovornosti, povezana je sa većom percepcijom mogućnosti zaposlenih da samostalno deluju i utiču na ishode svog rada. Ovo je u skladu sa literaturom koja naglašava značaj autonomije kao ključnog faktora koji omogućava pojedincima da koriste svoje potencijale (Boxall & Purcell, 2003; Cherns, 1976). Takođe, prisustvo prakse balansa između posla i privatnog života doprinosi većem osećaju organizacione podrške i fleksibilnosti, što dodatno jača subjektivni doživljaj mogućnosti zaposlenih. Ovakvi rezultati potvrđuju hipotezu *H.3: Strategijski sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivne efekte na mogućnosti zaposlenih.* Dakle, nalazi empirijski potvrđuju teorijsku postavku da strategijski sistem praksi ULJR, kada uključuje dobro dizajnirane poslove i podržava ravnotežu između privatnog i profesionalnog života, stvara organizacioni kontekst koji omogućava zaposlenima da efektivno koriste svoje sposobnosti i motivaciju. Time se dodatno potvrđuje relevatnost dimenzije mogućnosti kao ključne komponente SMM modela i naglašava važnost pravilnog dizajna radnog konteksta u okviru SULJR.

U tom kontekstu, rezultati ove studije dodatno potvrđuju ključnu postavku teorije zasnovane na resursima (Barney, 1991) - da integrisani sistemi ULJR koji razvijaju vredne, retke, teško imitabilne i organizaciono podržane resurse, poput znanja, veština i sposobnosti, motivacije i mogućnosti, mogu doprineti dugoročnoj konkurentskoj prednosti. Izolovane prakse, iako korisne u specifičnim kontekstima, imaju manji kapacitet da same po sebi generišu održive strateške ishode. Ovi nalazi takođe pozivaju na reinterpretaciju tradicionalnog shvatanja funkcije ULJR kao instrumenta isključivo u funkciji performansi. U skladu sa savremenim proširenjem pristupa koji se zasniva na resursima i uvođenjem stejkholder perspektive (Barney, 2018; Freeman, 2010), dobijeni rezultati osvetljavaju funkciju ULJR kao društveno odgovornu funkciju koja oblikuje ljudski kapital ne samo u svrhu profita, već i radi unapređenja radnog iskustva i dugoročnog razvoja zaposlenih. Na taj način se afirmiše stav da prakse ULJR treba da stvaraju višestruku vrednost - i za organizaciju i za njene zaposlene - a ne da budu redukovane na instrumente za povećanje produktivnosti.

Rezultati dalje pružaju uvid u efekte znanja, veština i sposobnosti zaposlenih, kao ishoda strategijskih praksi ULJR na organizacione performanse. Nalazi pokazuju da znanja, veštine i sposobnosti predviđaju subjektivne pokazatelje uspešnosti organizacije-procenu profita, dok ta povezanost nije potvrđena za objektivni finansijski indikator EBITDA. Ovakvi rezultati ukazuju na nekoliko važnih teorijskih i metodoloških implikacija. Najpre, pozitivni efekti znanja, veština i sposobnosti na percepciju profita potvrđuju osnovne postulate teorije ljudskog kapitala i teorije koja se zasniva na resursima (Wright et al., 2001; Barney, 1991; Becker, 1964), koje sugerišu da su znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih ključni resursi koji doprinose stvaranju konkurentske prednosti i višim organizacionim performansama. U skladu s tim, naši rezultati ukazuju da zaposleni, kada prepoznaju sopstvenu kompetentnost i usklađenost sa zahtevima posla, imaju i pozitivnu percepciju finansijske uspešnosti organizacije. Međutim, važno je naglasiti da pozitivna percepcija zaposlenih ne znači nužno i stvarno ostvarivanje boljih finansijskih performansi. Jedno moguće objašnjenje jeste efekat samoostvarujućeg stereotipa (Madon, 2018) - zaposleni koji prepoznaju kvalitetne prakse ULJR i sopstveni razvoj kroz njih mogu zaključivati da takve prakse „moraju“ rezultirati i boljim performansama, iako objektivni pokazatelji to ne potvrđuju. Drugo moguće objašnjenje jeste da je odnos obrnut: pozitivan doživljaj uspešnosti organizacije može retroaktivno oblikovati percepciju zaposlenih o sopstvenim znanjima, veštinama i sposobnostima. Najzad, treba priznati i metodološko ograničenje - merenje u jednom vremenskom preseku otežava utvrđivanje pravca uzročnosti, te nije moguće sa sigurnošću tvrditi da su znanja, veštine i sposobnosti uzrok, a percepcija finansijskih performansi posledica, ili obrnuto.

Za teoriju, ovi rezultati potvrđuju značaj ljudskog kapitala i integrisanih praksi ULJR, ali istovremeno ukazuju na potrebu za istraživačkim dizajnima koji omogućavaju jasnije utvrđivanje pravca uzročnosti i kontrolu alternativnih objašnjenja. Za praksu, nalaz naglašava da razvoj znanja, veština i sposobnosti zaposlenih jeste važan preduslov za stvaranje percepcije uspeha, ali da sam po sebi ne garantuje objektivno merene finansijske rezultate.

Dodatno, izostanak značajne povezanosti znanja, veština i sposobnosti sa EBITDA otvara pitanje vremenske dimenzije u evaluaciji efekata praksi ULJR. Kao što ističu Ployhart i Hale (2014) i Wright i Haggerty (2005), uticaj ljudskog kapitala na „teške“ finansijske pokazatelje često se manifestuje sa vremenskim odmakom, zbog složene dinamike kroz koju se individualne sposobnosti prevode u kolektivne ishode i, posredno, u finansijsku dobit. Ipak, važno je naglasiti da pitanje vremenskog kašnjenja ostaje otvoreno - u našem uzorku moguće je da organizacije već duže vreme primenjuju prakse razvoja znanja, veština i sposobnosti, pa bi se, da je uticaj linearan i direktan, pozitivni efekti na EBITDA već morali pojaviti.

Zbog toga je verovatnije da se objašnjenje nalazi u prirodi samog indikatora: EBITDA je visoko agregirani pokazatelj koji zavisi od niza internih i eksternih faktora - od tehnologije, tržišnih kretanja i konkurencije do troškovne strukture i strateških odluka - što otežava izolovanje čistog efekta praksi ULJR i ljudskog kapitala. U tom smislu, situacija je slična kao u literaturi o odnosu zadovoljstva poslom i produktivnosti: iako se čini logičnim da zadovoljniji zaposleni budu produktivniji, empirijski nalazi ukazuju na niske korelacije (Judge et al., 2001; Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Razlog je upravo u tome što na produktivnost utiče veliki broj drugih faktora, pa osoba može biti zadovoljna a neproduktivna (ako je rad nedovoljno strukturisan ili nedovoljno kontrolisan), ili

nezadovoljna a produktivna (ako tehnologija diktira dinamiku rada ili ako postoji strah od otkaza).

Shodno tome, naši rezultati sugerišu da znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih verovatno predstavljaju neophodan, ali ne i dovoljan uslov za unapređenje objektivnih finansijskih pokazatelja poput EBITDA. Za teoriju, ovo znači da je potrebno razdvojeno analizirati posredne mehanizme i vremenske horizonte kroz koje ljudski kapital doprinosi performansama. Za praksu, nalaz ukazuje da ulaganja u znanja i veštine zaposlenih ostaju ključna za dugoročnu konkurentnost, ali da menadžeri ne mogu očekivati jednostavne i neposredne efekte na finansijske rezultate, jer ti efekti zavise od šireg seta organizacionih i tržišnih faktora.

Ovo je naročito relevantno u kontekstu empirijskih istraživanja koja se oslanjaju na presečne dizajne. Naime, kako znanja, veštine i sposobnosti zahtevaju vreme da bi se transformisali u organizacionu produktivnost i finansijske benefite, moguće je da se pravi efekti praksi ULJR na EBITDA u ovom istraživanju nisu mogli detektovati zbog metodološkog ograničenja jednog vremenskog preseka (Boon et al., 2019; Jiang & Messersmith, 2018). Takođe, efekti znanja, veština i sposobnosti mogu biti posredovani dodatnim organizacionim varijablama (npr. inovativnošću, efikasnošću timova, kvalitetom rukovođenja), što upućuje na potrebu za kompleksnijim analitičkim modelima i longitudinalnim dizajnima.

U celini, ovi nalazi potvrđuju da znanja, veštine i sposobnosti predstavljaju ključan ishod strategijskih praksi ULJR, ali da se njihov efekat na objektivne finansijske pokazatelje, poput EBITDA, ne može jednoznačno potvrditi. Rezultati sugerišu da se doprinos ljudskog kapitala verovatno ispoljava kroz posredne mehanizme i u dužem vremenskom horizontu, dok je neposrednija povezanost uočena kada se performanse mere percepcijom profita. Shodno tome, hipoteza H.4: *Znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih ostvaruju pozitivne efekte na organizacione performanse* potvrđena je delimično - u slučaju percepcije profita, ali ne i u slučaju objektivnih finansijskih performansi.

Rezultati pokazuju da su zadovoljstvo poslom i angažovanost pozitivno povezani sa percepcijom profitabilnosti, dok se ista povezanost ne potvrđuje kada se performanse mere objektivnim pokazateljem EBITDA. Zanimljivo je da se kao značajan prediktor u modelu za EBITDA izdvojilo negativno organizaciono građansko ponašanje, što može ukazivati da u okruženjima sa snažnim fokusom na rezultate pritisak na ostvarenje ciljeva podstiče izražavanje nezadovoljstva, kritika i isticanje grešaka. U tom smislu, ono što se posmatra kao negativno građansko ponašanje ne mora nužno imati negativne posledice po finansijske performanse - može predstavljati oblik konstruktivne tenzije koja doprinosi većoj disciplini i usmerenosti na ostvarivanje ciljeva.

Moguće je i da motivacija zaposlenih primarno utiče na ishode koji su bliži radnim procesima, poput produktivnosti, kvaliteta i inovativnosti, dok se ti efekti tek posredno i sa vremenskim odlaganjem reflektuju na finansijske pokazatelje poput EBITDA. Na rezultate može uticati i vrsta mere: subjektivne procene zaposlenih su bliže njihovim afektivnim i kognitivnim stanjima, dok su objektivni indikatori znatno udaljeniji i oblikovani brojnim spoljnim faktorima, poput tehnologije, tržišta i konkurencije.

U celini, nalazi pružaju delimičnu podršku hipotezi H.5 - *Motivacija zaposlenih ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performanse*. Kada se performanse mere percepcijom profita pozitivni efekti su potvrđeni, dok ta povezanost nije potvrđena kada

se performanse mere putem EBITDA. Ovi diferencirani nalazi naglašavaju važnost višedimenzionalnog posmatranja performansi i potrebu za istraživačkim dizajnima koji će bolje razlikovati neposredne efekte motivacije na subjektivne ishode od posrednih i vremenski odloženih efekata na objektivne finansijske pokazatelje. Za praksu, rezultati sugerišu da menadžeri treba da budu oprezni u pretpostavci da će visoka motivacija zaposlenih automatski generisati i bolje finansijske performanse, već da je njihov uticaj složen, indirektan i zavisan od šireg organizacionog konteksta.

U skladu sa teorijskim postavkama SMM modela (Boxall & Purcell, 2003; Blumberg & Pringle, 1982), dimenzija mogućnosti naglašava značaj organizacionog konteksta u kojem zaposleni imaju prostor da iskoriste svoje sposobnosti i motivaciju. Dobijeni rezultati pokazuju da su mogućnosti statistički značajno pozitivno povezane sa subjektivnim pokazateljem performansi - procenom profita. Ovaj nalaz je u skladu sa prethodnim istraživanjima koja ukazuju da autonomija može pozitivno uticati na motivaciju i radni učinak (Boxall & Macky, 2009; Klein, 1991). Organizacije koje zaposlenima obezbeđuju veću autonomiju, istovremeno stvaraju radni kontekst u kojem zaposleni percipiraju sopstvenu i organizacionu efikasnost kao veću, što se odražava u višoj subjektivnoj proceni profita. Međutim, kada se performanse mere objektivnim finansijskim pokazateljem EBITDA, nalazi ukazuju na statistički značajnu, ali negativnu povezanost sa mogućnostima zaposlenih. Ovi nalazi se mogu dublje razumeti u svetlu teorijskih uvida koji naglašavaju važnost konteksta i organizacionog okruženja u omogućavanju efektivne upotrebe znanja i motivacije zaposlenih.

Dodatno, nalazi sugerišu da autonomija u radu može imati i kontradiktorne efekte: u organizacijama koje nemaju razvijene mehanizme koordinacije i podrške za decentralizovano odlučivanje, veća sloboda zaposlenih može voditi ka nedoslednosti u izvršavanju zadataka, povećanju transakcionih troškova i neujednačenosti performansi, što se negativno reflektuje na EBITDA. Za praksu, to znači da organizacije moraju pažljivo balansirati između davanja autonomije i obezbeđivanja koordinacionih mehanizama, dok za teoriju otvara prostor za istraživanje kontekstualnih uslova pod kojima autonomija ima pozitivan, a pod kojima negativan efekat na finansijske pokazatelje.

U celini, rezultati pružaju delimičnu podršku hipotezi H.6: *Mogućnosti zaposlenih ostvaruju pozitivne efekte na organizacione performanse* kada se one mere percepcijom profita, dok ta povezanost nije potvrđena kada se performanse mere objektivnim pokazateljem EBITDA. Nalazi naglašavaju potrebu da se organizacione performanse posmatraju višedimenzionalno i da se u oceni doprinosa praksi ULJR uzimaju u obzir i subjektivni i objektivni indikatori, ali i posredni mehanizmi i vremenska dimenzija njihovog ispoljavanja.

U ovom istraživanju *dobrobit* je operacionalizovana kroz dva komplementarna indikatora: doživljaj blagostanja na radu i zadovoljstvo životom. Doživljaj blagostanja reflektuje percepciju zaposlenih da organizacija brine o njihovim potrebama, vrednuje ih i obezbeđuje podržavajuću klimu zasnovanu na poverenju, pripadanju i osnaživanju (Patterson et al., 2005). Zadovoljstvo životom, shvaćeno kao kognitivna procena ukupnog kvaliteta života prema ličnim kriterijumima (Diener, 1984; Shin & Johnson, 1978), pruža širu perspektivu dobrobiti koja prevazilazi radni kontekst. Ove dve dimenzije zajedno omogućavaju integrisano sagledavanje dobrobiti, povezujući radno iskustvo sa opštim kvalitetom života zaposlenih.

Rezultati ukazuju na postojanje statistički značajne veze između strategijskog sistema praksi ULJR i dobrobiti zaposlenih. Usklađene i integrisane prakse ULJR — uključujući dizajn posla, obuku, samoupravne timove, konkurentne zarade i ravnotežu poslovnog i privatnog života — kumulativno doprinose višim nivoima doživljaja blagostanja i zadovoljstva životom zaposlenih, te je hipoteza *H.7: Strategijski sistem praksi ULJR pozitivno je povezan sa dobrobiti zaposlenih* potvrđena. Ovakav nalaz potvrđuje teorijska polazišta koja naglašavaju da sinergijski dizajn i implementacija praksi ULJR unutar koherentnog sistema imaju dalekosežne efekte, ne samo na performanse, već i na psihološke i emocionalne aspekte zaposlenih (Boxall & Macky, 2009; Lepak et al., 2006).

Dobijeni rezultati dodatno osvetljavaju važnost prelaska sa tradicionalne instrumentalne logike strategijskog upravljanja ljudskim resursima — fokusirane primarno na doprinos ekonomskim performansama — ka pristupu koji uključuje i vrednosnu i socijalnu dimenziju funkcije ULJR. U tom smislu, rezultati istraživanja pružaju empirijsku potvrdu teorijskog okvira koji kombinuje teoriju koja se zasniva na resursima (Barney, 1991) sa teorijom stejkholdera (Barney, 2018; Freeman et al., 2010), i time pozicioniraju sistem praksi ULJR kao ključni mehanizam za stvaranje vrednosti ne samo za organizaciju, već i za njene zaposlene. Ovakav pristup je u skladu sa savremenim shvatanjem funkcije ULJR kao strateškog partnera koji doprinosi održivosti i odgovornosti organizacija (Faisal & Naushad, 2020).

Značajno je i to što analiza nije identifikovala statistički relevantan doprinos prakse obuka dobrobiti zaposlenih. Iako teorija ljudskih odnosa (Patterson et al., 2005) naglašava važnost ulaganja u obuku kao mehanizma koji jača osećaj pripadnosti i psihološke sigurnosti, u praksi se često dešava da su programi obuke fokusirani isključivo na tehničke kompetencije ili poslovne ciljeve i da zanemaruju razvoj interpersonalnih veština, emocionalne podrške i organizacionih vrednosti. U tom kontekstu, nedostatak strateškog pozicioniranja obuke unutar koherentnog sistema praksi može umanjiti njen efekat na dimenzije dobrobiti koje podrazumevaju osećaj vrednovanja i životnog ispunjenja. Zbirno posmatrano, rezultati ukazuju na ambivalentnu ulogu prakse obuke u okviru sistema ULJR. Kada se obuka posmatra u izolaciji, njeni efekti na ishode ULJR praksi nisu uvek pozitivni: u kontekstu znanja, veština i sposobnosti, obuka pokazuje negativnu povezanost sa ishodima u situacijama kada se paralelno snažno primenjuje dizajn posla sa naglaskom na autonomiju i odgovornost zaposlenih. Ovakav obrazac sugeriše da, ukoliko se akcenat stavi isključivo na samostalnost zaposlenih bez adekvatne sistemske podrške kroz strukturirane programe obuke, zaposleni mogu percipirati manjak formalnih prilika za razvoj, što smanjuje vrednost obuke kao prakse. Slično tome, u domenu dobrobiti obuka se pokazuje kao praksa čiji efekti nisu značajni ili čak deluju negativno na zadovoljstvo životom kada se primenjuje izvan integrisanog sistema. Jedno moguće objašnjenje jeste da se obuka, ukoliko nije jasno povezana sa karijernim razvojem, nagrađivanjem ili drugim komplementarnim praksama, može doživeti kao administrativna ili neefikasna aktivnost koja ne odgovara stvarnim potrebama zaposlenih, pa čak i stvara dodatni pritisak.

Ovi nalazi imaju važne implikacije i za teoriju i za praksu. Teorijski, oni potvrđuju konfiguracioni pristup ULJR, koji naglašava da izolovane prakse mogu imati ograničene ili kontradiktorne efekte, dok integrisani sistemi praksi proizvode sinergijske ishode. Praktično, rezultati sugerišu da organizacije ne bi trebalo da posmatraju obuku kao samodovoljnu meru razvoja zaposlenih, već da razumeju da njen efekat zavisi od toga da

li je integrisana sa drugim praksama - dizajnom posla, razvojem karijere, sistemima nagrađivanja i balansom posla i privatnog života. Samo u okviru koherentnog i strateški osmišljenog sistema obuka može doprineti i razvoju kompetencija i većem doživljaju dobrobiti zaposlenih.

Nalazi ovog istraživanja pružaju čvrstu empirijsku osnovu za afirmaciju savremenih teorijskih pristupa koji pozivaju na redefinisanje ciljeva SULJR, tako da se, pored organizacionih performansi, u fokus stave i ishodi koji se tiču kvaliteta radnog života i dobrobiti zaposlenih (Van de Voorde et al., 2012; Boxall & Macky, 2009).

Ovi nalazi podržavaju tezu da se dobrobit zaposlenih ne posmatra samo kao sekundarni ishod, već kao integralni element strategijskog sistema ULJR. U svetlu pristupa zasnovanog na resursima (Wright & McMahan, 2011; Barney, 1991) i teorije stejkholdera (Barney, 2018; Freeman et al., 2010), ovi rezultati ukazuju na važnost prepoznavanja zaposlenih ne samo kao sredstava za ostvarenje ciljeva, već kao ključnih nosilaca organizacione svrhe i vrednosti. Strategijski sistem praksi koji unapređuje dobrobit zaposlenih ima potencijal da doprinese ne samo individualnoj stabilnosti i zadovoljstvu, već i održivoj organizacionoj otpornosti i dugoročnim performansama (Guest, 2017; Boxall & Macky, 2009; Paauwe, 2009).

Dakle, analiza pruža delimičnu podršku hipotezi *H.8: Dobrobit zaposlenih ostvaruje pozitivne efekte na performanse organizacije,* potvrđujući da dobrobit zaposlenih ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performanse kada se one procenjuju subjektivnim pokazateljima, ali ne i kada se mere objektivnim finansijskim indikatorima. Konkretno, oba aspekta dobrobiti - doživljaj blagostanja i zadovoljstvo životom - pokazala su se kao pozitivni prediktori percepcije profita, što ukazuje da viši nivoi dobrobiti zaposlenih korespondiraju sa povoljnijim procenama uspešnosti organizacije.

S druge strane, izostanak značajne veze sa EBITDA sugeriše da objektivni finansijski pokazatelji reflektuju složeniju kombinaciju faktora - uključujući tržišne uslove, industrijsku dinamiku i strateške odluke - koji mogu potisnuti ili maskirati direktne efekte dobrobiti zaposlenih. Ovi nalazi osnažuju pretpostavku da je uticaj dobrobiti na „tvrde“ performanse često posredovan ili vremenski odložen (Wright & Cropanzano, 2004).

Dalje, rezultati ovog istraživanja pružaju empirijsku potvrdu da integrisani strategijski sistem praksi ULJR ostvaruje značajne pozitivne efekte na *kreativnost* zaposlenih, operacionalizovanu kroz dimenzije kreativnih performansi i inovativnosti i fleksibilnosti. Savremeni teorijski pristupi ističu da kreativnost predstavlja ključnu ljudsku kompetenciju u uslovima ubrzanih tehnoloških promena, gde rutinske zadatke u sve većoj meri preuzimaju automatizovani sistemi i veštačka inteligencija. Nalazi nam pokazuju da koherentan sistem praksi ULJR ima potencijal da razvija kreativnost kod zaposlenih.

Prva kanonička funkcija ukazuje na to da kada se prakse ULJR primenjuju kao deo koherentnog i komplementarnog sistema - uključujući dizajn posla, obuku, samoupravne timove, konkurentne zarade i podršku balansa poslovnog i privatnog života - one ostvaruju stabilne pozitivne veze sa obe dimenzije kreativnosti.

Druga kanonička funkcija pruža dodatne uvide u specifične povezanosti pojedinačnih praksi, pokazujući da dizajn posla može samostalno ostvariti značajne

pozitivne veze sa kreativnim performansama, ali bez istog sinergijskog potencijala koji proizlazi iz integrisanog sistema, budući da ne ostvaruje pozitivne veze sa dimenzijom inovativnosti i fleksibilnosti. Dakle, uočeno je da dizajn posla samostalno ostvaruje pozitivne veze sa kreativnim performansama, ali ne i sa dimenzijom inovativnosti i fleksibilnosti, što sugeriše da je za razvoj ovih aspekata kreativnosti potrebna podrška i drugih praksi unutar sistema. Rezultati pokazuju da pojedine prakse, poput dizajna posla, mogu imati značajne pozitivne veze i kada se primenjuju samostalno, ali bez punog sinergijskog potencijala koji proizlazi iz celovitog sistema.

Odsustvo značajnog uticaja praksi selekcije i sigurnosti zaposlenja na kreativnost može se objasniti njihovom prirodom - dok selekcija utiče na inicijalni ulazak zaposlenih u organizaciju, a sigurnost zaposlenja na percepciju stabilnosti, one same po sebi ne pružaju direktne podsticaje za generisanje novih ideja ili prilagodljivost u radu. Moguće je i da efekti ovih praksi na kreativnost zahtevaju duži vremenski period kako bi se materijalizovali, s obzirom na to da uticaj na kreativnost može biti posredovan drugim procesima poput razvoja organizacione klime ili prilagođavanja radnih uloga (Wright et al., 2005; Guest, 2011). Međutim, procesi poput socijalizacije, izgradnje poverenja i internalizacije organizacionih vrednosti predstavljaju preduslov za razvoj kreativnog ponašanja.

Ovi nalazi ukazuju na to da je za razvoj kreativnosti u organizacijama potrebno fokusirano i integrisano delovanje više praksi ULJR, pri čemu dizajn posla ima centralnu, ali ne i isključivu ulogu. Takav pristup omogućava zaposlenima da generišu nove i korisne ideje (Oldham & Cummings, 1996), ali i da ih uspešno implementiraju u okruženju koje podstiče inovativnost, fleksibilnost i adaptaciju (Patterson et al., 2005).

Dobijeni nalazi potvrđuju hipotezu *H.9: Strategijski sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivne veze sa kreativnošću zaposlenih* i ukazuju na to da usklađena primena komplementarnih praksi - dizajna posla, obuke, samoupravnih timova, konkurentnih zarada i podrške balansu između poslovnog i privatnog života - doprinosi višem nivou kreativnih performansi i izraženijoj inovativnosti i fleksibilnosti zaposlenih. Ovakav integrisani pristup osigurava da prakse deluju sinergijski, pružajući zaposlenima istovremeno sposobnosti, motivaciju i mogućnosti za ispoljavanje kreativnog potencijala (Patterson et al., 2005).

U celini, rezultati potvrđuju da integrisani sistem praksi ULJR stvara pogodnu osnovu za unapređenje kreativnih performansi i podsticanje inovativnosti i fleksibilnosti, dok izolovana primena pojedinačnih praksi može dati pozitivne efekte, ali u ograničenom obimu i dometu.

Rezultati dalje pokazuju da kreativnost zaposlenih može doprineti unapređenju organizacionih performansi, što je u skladu sa ranijim teorijskim i empirijskim nalazima (npr. Amabile et al., 2018; Bratnicka, 2015; Mumford et al., 2012). U modelu u kojem su organizacione performanse operacionalizovane kroz procenu profita, utvrđena je statistički značajna prediktivna vrednost kreativnosti, pri čemu obe dimenzije kreativnosti - kreativne performanse i inovativnost i fleksibilnost - imaju pozitivne regresione koeficijente.

Ovi nalazi ukazuju da zaposleni koji demonstriraju viši nivo kreativnosti, bilo kroz generisanje novih i korisnih ideja (kreativne performanse), bilo kroz spremnost na inovacije i fleksibilno reagovanje na promene, ocenjuju da je organizacija uspešnija u smislu finansijskih rezultata. Takođe, rezultati potvrđuju i nalaze prethodnih istraživanja

koja ukazuju da kreativnost zaposlenih igra važnu ulogu u razvoju konkurentske prednosti i inovacionog kapaciteta organizacije.

Međutim, kada se kao kriterijum koristi EBITDA, kreativnost zaposlenih se nije pokazala kao značajan prediktor. Model nije bio statistički značajan, a ni pojedinačne dimenzije kreativnosti nisu imale značajne regresione koeficijente. Ovaj nalaz može ukazivati na to da, iako kreativnost može doprineti stvaranju ideja i inicijativa koje unapređuju krajnji rezultat (profit), njen uticaj nije direktno vidljiv ili merljiv u operativnim pokazateljima kao što je EBITDA, koji obuhvata i druge aspekte poslovanja. Moguće je da kreativnost deluje indirektno - kroz unapređenje procesa, odnosa s klijentima, inovacije i angažovanost - čiji se efekti reflektuju tek kasnije u ukupnom finansijskom učinku. Takođe, različita percepcija profitabilnosti od strane ispitanika u poređenju sa objektivnim, tehničkim pokazateljima, kao što je EBITDA ukazuje i na ograničenja subjektivnih mera performansi.

U svetlu teorijskog okvira, ovi nalazi potvrđuju značaj kreativnosti kao važne dimenzije ponašanja zaposlenih koja doprinosi konkurentskoj prednosti i organizacionom rastu, ali istovremeno ističu potrebu za oprezom pri interpretaciji direktnih finansijskih uticaja kreativnog rada, posebno kada se koristi objektivnija metrika kao što je EBITDA. Za dublje razumevanje ovog odnosa, buduća istraživanja bi trebalo da uključe posredne i moderirajuće varijable (npr. angažovanost, podrška menadžmenta, inovaciona kultura) koje bi mogle objasniti kompleksnu dinamiku između kreativnosti i različitih vrsta organizacionih performansi. Rezultati pružaju delimičnu empirijsku potvrdu hipoteze *H10: Dobrobit zaposlenih ostvaruje pozitivne efekte na performanse organizacije*, budući da efekti postoje kada se performanse mere percepcijom profita, ali ne postoje kada se mere objektivnim pokazateljem EBITDA.

Kako bi se proširio fokus prethodnih nalaza urađena je *procena ukupnog doprinosa celokupnog sistema praksi ULJR na organizacione performanse.* U ranijim analizama, akcenat je bio na identifikovanju specifičnih veza između pojedinačnih grupa praksi ULJR i odabranih ishoda ULJR praksi - znanja, veština i sposobnosti, motivacije, mogućnosti, dobrobiti i kreativnosti zaposlenih - kao i na ispitivanju efekata tih ishoda na performanse. Takav pristup omogućio je detaljno razumevanje mehanizama delovanja, a cilj ove analize bio je da ispita efekte koji nastaju kada prakse deluju kao integrisani sistem.

Polazeći od teorijskog okvira pristupa koji se zasniva na resursima (Barney, 1991) i konfiguracionog pristupa u SULJR (Chadwick, 2010), pretpostavlja se da je konkurentska prednost rezultat ne samo prisustva pojedinačnih „najboljih praksi“, već njihove međusobne komplementarnosti i usklađenosti sa organizacionim kontekstom (Becker & Huselid, 1998; MacDuffie, 1995). SMM model dodatno objašnjava ovu logiku, sugerišući da optimalne performanse zaposlenih i organizacija proističu iz istovremenog unapređenja sposobnosti, motivacije i mogućnosti (Jiang et al., 2012; Appelbaum et al., 2000).

U skladu sa ovim teorijskim pretpostavkama, u ovoj fazi istraživanja primenjena je multipla regresiona analiza sa svim praksama ULJR istovremeno uključenim u model, kako bi se procenio objedinjeni efekat integrisanog sistema praksi na organizacione performanse. Rezultati pokazuju da zaposleni percipiraju viši nivo profitabilnosti u organizacijama koje istovremeno obezbeđuju stabilnost zaposlenja, podstiču autonomiju kroz samoupravne timove, nude konkurentne kompenzacione pakete i aktivno promovišu

ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Nasuprot tome, model nije pokazao statističku značajnost kada su organizacione performanse merene objektivnim finansijskim pokazateljem EBITDA.

Dobijeni nalazi pružaju delimičnu podršku centralnoj hipotezi, potvrđujući da integrisani sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performanse merene percepcijom profita, ali ne i na objektivni finansijski pokazatelj EBITDA. Ovakav obrazac može se objasniti teorijskim modelima koji naglašavaju posredan i sekvencijalan karakter uticaja ULJR praksi na krajnje finansijske ishode. Naime, prema Becker et al. (1997), politike i prakse ULJR primarno deluju na zaposlene unapređivanjem njihovih veština, motivacije i mogućnosti, što se prevodi u ponašajne ishode poput diskrecionog truda, kreativnosti i produktivnosti. Ovi ishodi pre svega doprinose operativnim performansama, uključujući produktivnost rada, koje se tek posredno i moguće sa vremenskim odmakom transponuju u finansijske rezultate.

Hipoteza *H: Strategijski sistem praksi ULJR ostvaruje pozitivne efekte na organizacione performanse* je potvrđena kada se finansijske performanse mere percepcijom profita, a nije potvrđena kada se finansijske performanse mere objektivnim pokazateljem EBITDA.

Shodno tome, moguće je očekivati snažniji i neposredniji uticaj sistema praksi ULJR na operativne pokazatelje, dok se efekti na finansijske ishode poput povrata na ulaganja, rasta i tržišnog prinosa manifestuju sporije i ponekad slabijeg intenziteta (Combs et al., 2006). Vremenska dimenzija ovde može biti ključan moderator odnosa (Ployhart & Hale, 2014; Wright & Haggerty, 2005). Naime, efekti strategijskog sistema praksi ULJR na složenije finansijske pokazatelje, poput EBITDA, mogu zahtevati duži vremenski horizont za potpunu materijalizaciju, budući da proces prenošenja unapređenih znanja, veština i organizacionih procesa na stabilne, merljive finansijske performanse ne nastupa trenutno (Ployhart & Vandenberg, 2010). Dok percepcija profita može brže reflektovati uočene pozitivne promene, objektivni pokazatelji poput EBITDA integrišu širi spektar internih i eksternih faktora (Jiang & Messersmith, 2018; Boon et al., 2019), usled čega se efekti praksi ULJR na ove ishode mogu ispoljavati tek u srednjem ili dužem roku.

5.6. Teorijske implikacije istraživanja

Nalazi disertacije potvrđuju nekoliko centralnih postavki dominantnih teorijskih okvira u oblasti SULJR. Pre svega, SMM model (Appelbaum et al., 2000) osnažen je rezultatima koji pokazuju da integrisani sistemi praksi ULJR simultano doprinose razvoju sposobnosti, motivacije i mogućnosti zaposlenih, potvrđujući njihovu ulogu posredničkih mehanizama u objašnjenju organizacionih performansi. Istovremeno, nalazi pružaju podršku teoriji ljudskog kapitala (Becker, 1964; Wright et al., 2001) i pristupu zasnovanom na resursima (Barney, 1991), jer ukazuju da znanja, veštine i sposobnosti predstavljaju ključni resurs za stvaranje konkurentske prednosti, makar u percepciji zaposlenih. Empirijska potvrda pozitivnih efekata integrisanih praksi ULJR na kreativnost zaposlenih dodatno potkrepljuje komponente teorije kreativnosti (Amabile, 1988), koja naglašava značaj autonomije, raznovrsnosti zadataka i podržavajuće klime kao preduslova za inovativnost i fleksibilnost. Time se potvrđuje da dobro usklađeni sistemi praksi ULJR deluju u skladu sa postojećim teorijskim očekivanjima i jačaju njihovu relevantnost i u posttranzicionom kontekstu.

Istraživanje doprinosi i proširenju postojećih teorijskih modela u nekoliko važnih dimenzija. Prvo, uključivanjem konstrukta dobrobiti zaposlenih u istraživački okvir, disertacija se nadovezuje na savremene pravce održivog ULJR (Kramar, 2014; Ehnert, 2009) i potvrđuje da prakse ULJR oblikuju ne samo performanse, već i doživljaj blagostanja i zadovoljstva životom zaposlenih. Time se pokazuje da je ljudski kapital potrebno sagledavati šire - ne samo kroz znanja i veštine, već i kroz dobrobit i psihološke resurse zaposlenih. Drugo, integracija komponente kreativnosti u model pozicionira kreativne performanse i inovativnost ne samo kao pojedinačne veštine, već kao strateški ishod ULJR, čime se proširuje teorija ljudskog kapitala u pravcu obuhvatanja ne samo kompetencija, već i kreativnog potencijala zaposlenih. Treće, pristup zasnovan na resursima proširen je uključivanjem perspektive teorije stejkholdera (Freeman, 2010), jer nalazi sugerišu da ULJR ne treba posmatrati samo kao instrument za povećanje profita, već i kao mehanizam stvaranja vrednosti za zaposlene i zajednicu.

Rezultati istovremeno osporavaju univerzalnu primenljivost pojedinih teorijskih postulata. Na primer, nalaz da mogućnosti zaposlenih, operacionalizovane kroz autonomiju, mogu biti negativno povezane sa EBITDA upućuje na to da autonomija, ako nije podržana sistemskim mehanizmima koordinacije, ne vodi nužno ka boljim finansijskim rezultatima. Ovaj rezultat relativizuje očekivanja SMM modela i pristupa zasnovanog na resursima da se efekti ljudskog kapitala direktno pretaču u superiorne performanse, naglašavajući ulogu konteksta i sistemske integracije. Slično, nalaz da obuka može imati neutralne ili čak negativne efekte na dobrobit i percepciju formalnog razvoja, kada se primenjuje izolovano, osporava pretpostavku da svaka praksa ULJR sama po sebi proizvodi pozitivne efekte. Takođe, nalaz da su prakse ULJR značajno povezane sa percepcijom profita, ali ne i sa objektivnim pokazateljem EBITDA, osporava implicitnu pretpostavku da efekti sistema ULJR moraju biti jednako vidljivi u objektivnim merama performansi. Time se naglašava kompleksnost i uslovljenost teorijskih postulata.

Disertacija otvara i nekoliko praznina u postojećim teorijama i sugeriše pravce njihovog prevazilaženja. Višedimenzionalna konceptualizacija performansi - kroz ishode praksi ULJR, subjektivne i objektivne finansijske pokazatelje - ukazuje na potrebu da budući teorijski modeli u većoj meri integrišu različite dimenzije performansi, jer jednostruki indikatori ne odražavaju kompleksnost stvarnih efekata. Nalazi takođe ukazuju na važnost uvođenja vremenske dimenzije u modele ULJR, jer efekti na „teške“ pokazatelje poput EBITDA očigledno zahtevaju duži horizont da bi se manifestovali. Konačno, specifičan institucionalni i kulturni kontekst Srbije otvara pitanje granica univerzalnosti postojećih teorija razvijenih u zapadnim, razvijenim ekonomijama, sugerišući potrebu za modelima koji eksplicitno uzimaju u obzir faktore poput liderstva, kulture, institucionalnog okvira i digitalne zrelosti u objašnjenju odnosa između praksi ULJR i performansi. Sumarno, pokazalo se da integrisani sistemi ULJR ne proizvode samo ekonomske ishode (percepcija profitabilnosti), već i dobrobit zaposlenih (blagostanje, zadovoljstvo životom) i kreativnost (kreativne performanse, inovativnost i fleksibilnost), sto je u skladu sa stejkholder perspektivom (Freeman, 2010), jer pokazuje da vrednost nije kreirana samo za vlasnike kapitala (profit), već i za zaposlene i šire društvo. Posebno u posttranzicionom kontekstu, gde ULJR prakse mogu imati transformativnu ulogu (npr. kroz jačanje profesionalizacije, osnaživanje zaposlenih, balans posla i života), nalazi podržavaju ideju da organizacije imaju širu društvenu odgovornost i da su prakse ULJR oblikovane tako da podstiču dobrobit i kreativnost.

Jedan od centralnih teorijskih doprinosa disertacije jeste višedimenzionalna konceptualizacija organizacionih performansi. U literaturi o SULJR, performanse su najčešće operacionalizovane kroz ograničen set pokazatelja - najčešće finansijske (ROI, produktivnost, profit) ili subjektivne mere uspešnosti. Disertacija prevazilazi taj pristup i uvodi trostruku perspektivu: Ishodi praksi ULJR - znanja, veštine i sposobnosti, motivacija, mogućnosti, kreativnost i dobrobit zaposlenih, kao proksimalni indikatori uspešnosti ULJR sistema, percepcija performansi - subjektivna procena profita kao indikator načina na koji zaposleni doživljavaju organizacioni uspeh i objektivni finansijski pokazatelji - EBITDA kao agregirani i „tvrdi“ indikator poslovnih rezultata.

Ovaj okvir omogućava da se bolje razumeju veze i efekti praksi ULJR utiču na krajnje rezultate (Dyer & Reeves, 1995). Nalazi potvrđuju da su integrisani sistemi praksi pozitivno povezani i ostvaruju efekte na ishode praksi i subjektivne pokazatelje performansi, dok njihovi efekti na objektivne finansijske pokazatelje ostaju ograničeni. Time se teorijski potvrđuje teza da su efekti ULJR na krajnje performanse sekvencijalni i moguće vremenski uslovljeni (Boon et al., 2019; Ployhart & Hale, 2014).

5.7. Implikacije istraživanja na praksu

Na osnovu rezultata kvalitativne studije, može se zaključiti da implikacije za praksu obuhvataju nekoliko ključnih pravaca delovanja u organizacijama u Srbiji. Pre svega, nalazi potvrđuju da izgradnja dugoročnog odnosa sa zaposlenima, zasnovanog na pažljivoj selekciji, obuci i sigurnosti zaposlenja, predstavlja strateško prednost u uslovima konkurentnog tržišta rada i potrebe za privlačenjem i zadržavanjem talentovanih kadrova. Organizacije bi trebalo da nastave da razvijaju sofisticirane procese selekcije koji, osim tehničkih kompetencija, vrednuju i vrednosnu usklađenost kandidata sa kulturom i ciljevima kompanije, čime se povećava verovatnoća dugoročne saradnje.

Drugi set implikacija odnosi se na osnaživanje zaposlenih. Prakse poput samoupravnih timova, decentralizovanog odlučivanja, transparentne komunikacije i konkurentnog sistema nagrađivanja doprinose većoj autonomiji i odgovornosti zaposlenih, što se pozitivno odražava na njihovu motivaciju i angažovanost. Preporuka za praksu jeste da se ovakvi mehanizmi dodatno razvijaju, uz istovremeno uvođenje mera za sistemsko podsticanje kreativnosti, eksperimentisanja i inovacija, s obzirom na to da su organizacije identifikovale prostor za unapređenje u ovom segmentu.

Treći pravac implikacija odnosi se na razvoj funkcije upravljanja ljudskim resursima i njeno jasno pozicioniranje u strukturi organizacije. Nalazi pokazuju da menadžeri prepoznaju ključnu ulogu zaposlenih u ostvarivanju organizacionih performansi, ali često nemaju dovoljno alata i metrika za merenje i prezentovanje doprinosa same funkcije ULJR. Stoga, preporuka za praksu uključuje izgradnju indikatora učinka i mehanizama izveštavanja koji povezuju aktivnosti ULJR sa konkretnim poslovnim rezultatima.

Konačno, organizacije bi trebalo da nastave sa razvojem praksi usmerenih na dobrobit zaposlenih, uključujući fleksibilne radne aranžmane i balans između posla i privatnog života. Takav pristup ne samo da povećava zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih, već i doprinosi stvaranju radnog okruženja pogodnog za kreativno i produktivno delovanje, što može predstavljati snažan izvor održive konkurentske prednosti.

Iz perspektive menadžera i profesionalaca u oblasti ULJR, rezultati kvantitativne studije ukazuju na to da ulaganje u integrisani, komplementarni sistem praksi ULJR

donosi veće koristi od oslanjanja na pojedinačne prakse. Posebno je važno prepoznati da se pozitivni efekti na percepciju finansijskog uspeha mogu pojaviti relativno brzo, dok su za merenje uticaja na objektivne finansijske pokazatelje potrebni strpljenje i dugoročan pristup. To znači da organizacije treba da posmatraju inicijative ULJR kao stratešku investiciju čiji se puni efekti materijalizuju kroz vreme i kroz složene posredne mehanizme. Praktična preporuka je uspostavljanje sistema kontinuiranog praćenja operativnih i ponašajnih ishoda, kako bi se na vreme uočile pozitivne promene i prilagodile strategije pre nego što se one odraze na finansijske rezultate.

Nalazi kvantitativnog istraživanja ukazuju na nekoliko ključnih smernica za profesionalce i menadžere u oblasti ULJR. Pre svega, neophodno je usvajanje sistemskog pristupa, pri čemu se prakse ne posmatraju kao izolovane inicijative, već kao međusobno povezani elementi jedinstvenog, strateški usklađenog sistema. Samo takav integrisan pristup može sinergijski doprineti razvoju znanja, veština i sposobnosti zaposlenih, pozitivno uticati na motivaciju i mogućnosti da zaposleni deluju u pravcu ostvarivanja organizacionih ciljeva. Istovremeno, rezultati upozoravaju na opasnost od parcijalne implementacije — kada se pojedinačne prakse, poput dizajna posla, primenjuju bez odgovarajuće podrške u vidu strukturirane obuke, efekti mogu biti ograničeni, pa čak i kontradiktorni, jer zaposleni nemaju dovoljno resursa da autonomiju pretoče u stvarni profesionalni razvoj. Rezultati disertacije ukazuju da prakse obuke i dizajna posla imaju različite efekte u zavisnosti od toga da li se primenjuju kao deo integrisanog sistema ULJR ili izolovano. Kada su usklađene sa drugim praksama, obuka i dizajn posla doprinose razvoju znanja i veština, jačanju motivacije i percepciji usklađenosti osobe i posla. Međutim, kada se primenjuju parcijalno, njihovi efekti mogu biti ograničeni ili čak kontraproduktivni. Obuka koja se ne povezuje sa dizajnom posla, razvojem karijere i nagrađivanjem može biti percipirana kao neefikasna i udaljena od stvarnih potreba zaposlenih, što smanjuje osećaj dobrobiti i zadovoljstva. Slično tome, iako dobro osmišljen dizajn posla kroz autonomiju, odgovornost i participaciju pozitivno doprinosi zadovoljstvu poslom i osećaju kompetentnosti, njegovo izolovano sprovođenje može dovesti do neželjenih posledica - smanjenja formalnog razvoja znanja, rasta negativnih građanskih ponašanja ili čak povećane fluktuacije zaposlenih. Ovi nalazi šalju jasnu poruku menadžerima da parcijalna primena pojedinačnih praksi nosi ozbiljne rizike i da se očekivani pozitivni efekti mogu ostvariti jedino kroz sistemski i koherentan paket mera, u kojem obuka i dizajn posla funkcionišu zajedno sa nagrađivanjem, razvojem karijere, ravnotežom posla i privatnog života i drugim strategijskim praksama.

Potrebno je, stoga, pažljivo balansirati između pružanja autonomije i obezbeđivanja formalne podrške, imajući u vidu da autonomija sama po sebi ne garantuje razvoj kompetencija. Iako zaposleni u takvim uslovima mogu subjektivno osećati visok stepen usklađenosti sa poslom, izostanak sistematske obuke može dovesti do erozije stvarnih znanja i veština. Konačno, uloga funkcije ULJR ne bi trebalo da bude shvaćena isključivo kao instrument za postizanje organizacionih rezultata, već i kao mehanizam za kreiranje smislenog, pravednog i podržavajućeg radnog okruženja, u skladu sa principima održivog ULJR i pozitivnog društvenog uticaja.

Rezultati potvrđuju da prakse koje obezbeđuju visoku autonomiju zaposlenih i veću kontrolu nad sopstvenim zadacima doprinose ne samo osnaživanju i angažovanosti zaposlenih, već i pozitivnoj percepciji poslovnog uspeha. Međutim, kako bi se ovi efekti reflektovali i na objektivne finansijske pokazatelje, neophodna je konzistentna i

dugoročna implementacija, uz jasno usklađivanje sa širim organizacionim ciljevima i strategijama.

Dalje, nalazi ukazuju da implementacija međusobno usklađenih i komplementarnih praksi može istovremeno doprineti zadovoljstvu, blagostanju i dugoročnoj otpornosti organizacije. Izdvojene intervencije - poput obuke bez integracije sa dizajnom posla, participativnim procedurama ili sistemom povratnih informacija - mogu imati ograničen, pa čak i negativan efekat na percepciju kvaliteta radnog života. Stoga je neophodno da razvoj znanja, veština i sposobnosti zaposlenih bude podržan i organizacionim kontekstom koji omogućava njihovu punu primenu, uključujući participativno donošenje odluka, obogaćivanje radnog sadržaja i politiku balansa poslovnog i privatnog života.

Rezultati takođe naglašavaju vremensku dimenziju u ostvarivanju efekata strategija ULJR. Dok percepcija finansijskog uspeha može relativno brzo reagovati na promene u sistemima ULJR, objektivni pokazatelji - poput EBITDA - zahtevaju duži vremenski period i složene posredne mehanizme da bi reflektovali stvarne promene. To implicira da inicijative ULJR treba posmatrati kao stratešku investiciju sa odloženim povratom, pri čemu je ključno uspostaviti sistem kontinuiranog praćenja operativnih, ponašajnih i subjektivnih pokazatelja, kako bi se pravovremeno identifikovale pozitivne promene i prilagodile strategije.

Konačno, nalazima se potvrđuje da funkcija ULJR ima dvostruku odgovornost - da obezbedi postizanje organizacionih ciljeva i da kreira smisleno, podržavajuće i podsticajno radno okruženje za zaposlene. Ovakav pristup zahteva empirijski zasnovano donošenje odluka, oslanjanje na merenje i analizu efekata praksi ULJR, i usmeravanje resursa ka inicijativama koje istovremeno podižu performanse i jačaju dobrobit zaposlenih, čime se gradi dugoročna otpornost i održivost organizacije.

5.8. Ograničenja istraživanja

Rad ima ograničenja koja se ogledaju u nekoliko aspekata. Ograničenja, koja je važno naglasiti radi potpunijeg razumevanja dobijenih nalaza i njihove interpretacije mogu se podeliti na teorijska i metodološka.

Prvo, istraživanje je zasnovano na integraciji nekoliko teorijskih okvira (SMM model, konfiguracioni pristup, teorija ljudskog kapitala, pristup koji se zasniva na resursima, teorija stejkholdera i teorija kreativnosti), ali nisu uzeti u obzir svi potencijalno relevantni teorijski pristupi. Na primer, u rad nisu eksplicitno uključeni institucionalni pristupi, teorije socijalne razmene ili teorije afektivnih događaja, koje bi mogle dodatno objasniti mehanizme kroz koje prakse ULJR utiču na ponašanje zaposlenih i performanse. Drugo, izbor jednog modela praksi ULJR - operacionalizovanog kroz skup od sedam praksi - nužno sužava fokus istraživanja i čini da određeni drugi teorijski modeli ili prakse (npr. razvoj liderstva, sistemi upravljanja talentima, ili participativno odlučivanje) ostanu izvan obuhvata. Treće, iako rezultati potvrđuju značaj dimenzija SMM modela (sposobnosti, motivacija, mogućnosti), istraživanje nije obuhvatilo sve potencijalne varijable koje mogu posredovati ili moderirati ovaj odnos - poput organizacione kulture, klime ili stilova liderstva - čime je teoretski okvir pojednostavljen. Ova ograničenja ukazuju da je teza potvrdila i proširila postojeće teorijske modele, ali da za potpunije razumevanje odnosa između ULJR praksi i performansi postoji potreba za integracijom šireg spektra teorijskih perspektiva.

Studija ima i ograničenja koja proizlaze iz karakteristika uzorka, što može uticati na generalizaciju nalaza i njihovu primenljivost na širi poslovni kontekst. Većina organizacija u uzorku pripada srednjim i velikim preduzećima (79%), dok je mali procenat (21%) malih preduzeća, što može dovesti do pristrasnosti u nalazima. Budući da su prakse ULJR često razvijenije u većim organizacijama, moguće je da rezultati ne reflektuju u potpunosti izazove i dinamiku upravljanja ljudskim resursima u mikro i malim preduzećima, gde se strategije ULJR i resursi značajno razlikuju. Drugo, industrijska struktura uzorka može ograničiti eksternu validnost studije. Skoro polovina organizacija (70) dolazi iz ICT industrije, dok su ostale organizacije iz sektora proizvodnje i pružanja usluga. ICT sektor je poznat po visokoj konkurenciji za talente i naprednim praksama ULJR, što može dovesti do prenaglašene percepcije pozitivnog uticaja praksi ULJR na organizacione performanse. S druge strane, proizvodni i uslužni sektor mogu imati drugačije izazove i strukture praksi ULJR, što može značiti da se efekti praksi ULJR ne manifestuju na isti način u različitim industrijama. Na kraju, iako uzorak pruža reprezentativan uvid u dve značajne industrijske grupe, njegova struktura i demografske karakteristike mogu ograničiti primenljivost nalaza na druge industrije i organizacione kontekste. Buduća istraživanja trebalo bi da obuhvate širu industrijsku zastupljenost kako bi se obezbedila veća generalizacija rezultata i dublje razumevanje efekata praksi ULJR na različite tipove organizacija i zaposlenih. U slučaju organizacija u Srbiji, dalja istraživanja treba da se fokusiraju na razumevanje kako lokalni faktori, kao što su regulatorni okvir, tržišni uslovi, nacionalna kultura i ekonomski izazovi, oblikuju efikasnost praksi ULJR.

Sveukupno, teorijska i metodološka ograničenja ovog istraživanja ukazuju na potrebu da se buduća istraživanja fokusiraju na šire teorijske okvire, longitudinalne dizajne, širu industrijsku zastupljenost i uključivanje moderirajućih i medijatorskih varijabli kako bi se dobila potpunija i nijansiranija slika odnosa između sistema praksi ULJR i organizacionih performansi.

Dalje, specifičnosti poslovnog okruženja u Srbiji nameću potrebu za oprezom pri prenošenju nalaza na međunarodni kontekst. Regulatorni okvir, ekonomski izazovi, nivo digitalne transformacije, stanje na tržištu rada i kulturne vrednosti oblikuju način na koji se prakse ULJR implementiraju i percipiraju. Zbog toga buduća istraživanja treba da se fokusiraju na ispitivanje interakcije između strategijskog sistema praksi ULJR i lokalnog institucionalnog i kulturnog konteksta, uključujući i komparativne analize sa zemljama koje se nalaze u sličnim fazama ekonomskog razvoja. Kao posttranziciona ekonomija, Srbija se suočava sa nizom strukturnih i kulturnih karakteristika koje oblikuju implementaciju i percepciju praksi ULJR. Regulatorni okvir, koji je često u fazi prilagođavanja evropskim standardima, može uticati na formalizaciju i institucionalizaciju praksi. Ekonomski izazovi, uključujući nestabilnost tržišta i ograničene resurse, dodatno uslovljavaju stepen i kvalitet sprovođenja strategijskih praksi ULJR. Nivo digitalne transformacije i tehnološkog razvoja, koji varira među industrijama, oblikuje specifične mogućnosti za primenu inovativnih pristupa upravljanju ljudskim resursima. Takođe, stanje na tržištu rada - izraženo kroz visoku konkurenciju za talente u pojedinim sektorima (npr. ICT) i nedostatak kvalifikovane radne snage u drugim (npr. proizvodnja) - utiče na strategijske prioritete poslodavaca u domenu ULJR. Kulturne vrednosti, kao što su visok stepen kolektivizma i snažna uloga neformalnih mreža, takođe oblikuju način na koji zaposleni doživljavaju i reaguju na organizacione prakse. Na osnovu ovih ograničenja, mogu se izdvojiti i preporuke za buduća istraživanja.

5.9. Pravci budućih istraživanja

Nalazi ove disertacije nude više važnih polazišta za buduća istraživanja u oblasti strategijskog upravljanja ljudskim resursima. Prvo, nalazi su pokazali da integrisani sistemi praksi ULJR ostvaruju konzistentne pozitivne efekte na sposobnosti, motivaciju i mogućnosti zaposlenih, dok su pojedinačne prakse u odsustvu sistemskog pristupa često imale ograničene ili čak kontradiktorne efekte (npr. dizajn posla i obuka). Buduća istraživanja trebalo bi da se fokusiraju na dalje ispitivanje konfiguracionih obrazaca praksi, tj. koje kombinacije praksi generišu najpovoljnije ishode, a koje proizvode ambivalentne ili negativne efekte. Longitudinalni i komparativni dizajni mogli bi preciznije da mapiraju dinamiku sinergijskih i parcijalnih efekata, kao i uslove pod kojima se oni javljaju.

Drugo, rezultati su ukazali da dobrobit i kreativnost zaposlenih predstavljaju važne ishode sistema ULJR, ali da njihova veza sa finansijskim performansama zavisi od tipa indikatora. Dok subjektivni pokazatelji (procena profita) snažno reflektuju ove efekte, objektivni pokazatelji (EBITDA) ih nisu potvrdili. Ovo otvara prostor za buduća istraživanja o vremenskoj dinamici i posredničkim mehanizmima kroz koje prakse ULJR utiču na krajnje poslovne rezultate. Potrebna su longitudinalna istraživanja koja bi obuhvatila višegodišnje periode i analizirala sekvencijalne procese (od znanja i motivacije zaposlenih, preko operativnih performansi, do finansijskih ishoda). Na ovaj način može se preciznije razumeti da li odsustvo veze u kratkom roku odražava realni nedostatak uticaja ili jednostavno vremenski odložene efekte. Takodje, buduća istraživanja treba da prošire koncept organizacionih performansi. U ovoj disertaciji već je kombinovan subjektivni (percepcija profita) i objektivni (EBITDA) indikator, čime je pokazana važnost višedimenzionalnog pristupa. Ipak, buduća istraživanja trebalo bi da uključe i druge objektivne pokazatelje performansi, poput rasta prihoda, povrata na investicije, produktivnosti po zaposlenom ili tržišnog učešća, kako bi se dobila još kompletnija slika o uticaju praksi ULJR. Takođe, preporučuje se integracija pokazatelja održivosti, kao što su društvena odgovornost, ekološki učinak i odnosi sa zajednicom, što bi dodatno potvrdilo potencijal SULJR za kreiranje dugoročne vrednosti za sve stejkholdere.

Treće, empirijski nalazi ukazali su na ambivalentnu ulogu dizajna posla - praksu koja, kada je integrisana u sistem, jača percepciju kompetentnosti, angažovanosti i kreativnosti, ali kada se primenjuje izolovano može podstaći negativna građanska ponašanja i veću fluktuaciju. Buduća istraživanja trebalo bi da detaljnije ispitaju dvosmerne i paradoksalne efekte pojedinačnih praksi ULJR, posebno kroz kvalitativne i mešovite metodološke pristupe, kako bi se bolje razumele psihološke i organizacione dinamike koje stoje iza ovih nalaza.

Četvrto, specifičan kontekst Srbije i drugih posttranzicionih ekonomija nameće poseban istraživački pravac. Regulatorni okvir, kulturne vrednosti, ekonomski izazovi, nivo digitalizacije i stilovi liderstva oblikuju način na koji se prakse ULJR implementiraju i doživljavaju. Buduća istraživanja trebalo bi da se fokusiraju na institucionalne i kulturne moderatore odnosa između ULJR praksi i performansi, uključujući komparativne studije između zemalja sa sličnim razvojnim izazovima. Posebno bi bilo korisno analizirati kako liderstvo, kultura i digitalna transformacija utiču na efektivnost praksi ULJR, jer upravo ti faktori mogu objasniti zašto iste prakse daju različite rezultate u različitim kontekstima.

Na kraju, nalazi ove disertacije upućuju i na širu potrebu za istraživanjima koja premošćuju jaz između ekonomskih i društvenih ciljeva ULJR. Prakse koje doprinose dobrobiti zaposlenih i održivosti organizacija istovremeno otvaraju pitanje humanizacije sveta rada i balansiranja interesa različitih stejkholdera. Buduća istraživanja mogla bi da se bave razvojem modela održivog ULJR koji integrišu ekonomske performanse sa etičkim, socijalnim i ekološkim dimenzijama, u skladu sa globalnim trendovima održivosti i odgovornog poslovanja.

Sveukupno, pravci budućih istraživanja treba da se razvijaju kroz produbljeno razumevanje sinergijskih i parcijalnih efekata praksi, vremenske dimenzije i posredničkih mehanizama, specifičnosti lokalnog konteksta i potrebe za humanijim modelima rada. Na taj način, moguće je dalje unapređivati teorijski okvir i praktične implikacije strategijskog upravljanja ljudskim resursima u savremenim organizacijama.

6. ZAKLJUČAK

Predmet disertacije bio je ispitivanje efekata integrisanog strategijskog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na ishode u vidu sposobnosti, motivacije, mogućnosti, dobrobiti i kreativnosti zaposlenih, kao i na organizacione performanse u kontekstu organizacija u Srbiji. Cilj je bio da se testira uloga sistema praksi ULJR kao mehanizma koji povezuje razvoj ljudskog kapitala sa poslovnim ishodima.

U disertaciji je primenjen kombinovani metodološki pristup, koji je obuhvatio kvalitativnu i kvantitativnu fazu istraživanja. Kvalitativni deo, zasnovan na polustrukturisanim intervjuima sa 14 menadžera ljudskih resursa iz proizvodnih i organizacija koje posluju u ICT sektoru, a koje zapošljavaju oko 7.000 ljudi, imao je za cilj da pruži dublje razumevanje strategijskog sistema praksi ULJR u lokalnom kontekstu. Podaci su analizirani korišćenjem Gioia metodologije (Gioia et al., 2012), koja je omogućila višeslojno kodiranje i identifikaciju dimenzija koje odražavaju način na koji menadžeri interpretiraju i primenjuju prakse ULJR. Rezultati kvalitativne faze doprineli su operacionalizaciji konstrukta sistema praksi ULJR za kvantitativno istraživanje.

Kvantitativna faza sprovedena je na uzorku od 685 zaposlenih iz 132 organizacije. U istraživanje su bile uključene male, srednje i velike kompanije. Ispitivan je integrativni model zasnovan na sedam ključnih praksi ULJR (dizajn posla, selekcija, obuka, sigurnost zaposlenja, konkurentne zarade, samoupravni timovi i balans između posla i privatnog života), pri čemu su prakse posmatrane u njihovom sinergetskom efektu.

Za obradu podataka korišćen je softver IBM SPSS Statistics 23. Primena kanoničke korelacione analize omogućila je identifikaciju latentnih obrazaca između sistema praksi ULJR i ishoda u vidu znanja, veština, sposobnosti, motivacije, mogućnosti, dobrobiti i kreativnosti zaposlenih. Pored toga, korišćena je i multipla regresiona analiza radi ispitivanja specifičnih efekata praksi na organizacione performanse, merene i subjektivnim i objektivnim indikatorima. Integracija kvalitativnih i kvantitativnih nalaza obezbedila je metodološku dubinu i pouzdanost rezultata, čime je potvrđen doprinos istraživanja razvoju teorije i prakse strategijskog upravljanja ljudskim resursima.

Rezultati kvalitativne studije ukazuju na tri sveobuhvatne dimenzije koje opisuju sisteme praksi ULJR u organizacijama u Srbiji: (1) prakse usmerene na izgradnju dugoročnog odnosa - selekcija, obuka i sigurnost zaposlenja, koje obezbeđuju očuvanje i razvoj ljudskog kapitala; (2) prakse usmerene na osnaživanje zaposlenih - samoupravni timovi, decentralizovano odlučivanje, konkurentne zarade povezane sa učinkom, dobrobit i kreativnost, kojima se podstiče motivacija, autonomija i inovativnost zaposlenih; i (3) prakse usmerene na razvoj ULJR funkcije i demonstriranje njenog doprinosa organizacionim performansama.

Glavni nalazi kvantitativne studije pokazuju da integrisani sistem praksi ULJR ostvaruje snažne pozitivne veze sa sposobnostima, motivacijom i mogućnostima zaposlenih, kao i sa dobrobiti i kreativnošću, potvrđujući značaj sistemskog i sinergijskog pristupa. Utvrđeno je da ovi ishodi doprinose organizacionim performansama kada se one mere percepcijom profita, dok veza sa objektivnim pokazateljem EBITDA nije potvrđena. Rezultati dodatno ukazuju da pojedinačne prakse, kada se primenjuju izolovano, mogu imati ograničene ili kontradiktorne efekte, što naglašava značaj njihove integracije u koherentan sistem.

Teorijski doprinos rada ogleda se u potvrdi i proširenju više teorijskih okvira - modela sposobnosti, motivacije i mogućnosti, pristupa zasnovanog na resursima, teorije stejkholdera, teorije kreativnosti i koncepta održivog ULJR - kroz njihovu integraciju u jedinstven okvir primenjen u posttranzicionom kontekstu Srbije. Disertacija time proširuje razumevanje uloge dobrobiti i kreativnosti kao strateških ishoda ULJR i potvrđuje potrebu za višedimenzionalnim sagledavanjem organizacionih performansi.

Praktične implikacije ukazuju da menadžeri u Srbiji treba da pređu sa parcijalnih, reaktivnih intervencija na proaktivan dizajn integrisanih sistema praksi koji kombinuju sigurnost zaposlenja, pažljivu selekciju, dizajn posla, obuku, balans poslovnog i privatnog života, konkurentne zarade i samoupravne timove. Samo takav holistički pristup može istovremeno doprineti poslovnim ciljevima i unapređenju kvaliteta radnog života.

Istraživanje, međutim, ima i svoja ograničenja - pre svega oslanjanje na subjektivne mere performansi, strukturu uzorka i specifičnosti srpskog institucionalnog i kulturnog konteksta - što upućuje na potrebu za daljim longitudinalnim i komparativnim istraživanjima, sa većom industrijskom raznovrsnošću i uključivanjem moderatornih i medijatorskih varijabli. Takođe, u ovoj studiji korišćena je EBITDA kao jedini objektivni pokazatelj finansijskih performansi. Iako je EBITDA relevantan indikator, oslanjanje isključivo na njega može suziti uvid u stvarni spektar finansijskih ishoda. Buduća istraživanja trebalo bi da uključe i druge objektivne pokazatelje, kao što su povrat na imovinu (ROA), povrat na kapital (ROE), rast prihoda, produktivnost rada, pa čak i pokazatelje tržišne vrednosti ili inovativne aktivnosti (npr. broj novih proizvoda ili patenata), kako bi se obezbedila sveobuhvatnija i robusnija procena uticaja integrisanog sistema praksi ULJR na organizacione performanse.

U celini, rezultati potvrđuju da integrisani sistem praksi ULJR ima značajne pozitivne efekte na psihološke i ponašajne ishode zaposlenih - pre svega na razvoj sposobnosti, motivacije, mogućnosti, dobrobiti i kreativnosti - i da ti ishodi dalje doprinose percepciji profitabilnosti organizacije. Istovremeno, izostanak potvrde povezanosti sa objektivnim pokazateljem EBITDA ukazuje da efekti na „tvrde“ finansijske ishode ostaju složeni i vremenski uslovljeni. Dakle, doprinos ULJR praksi je jasno potvrđen u domenu subjektivnih i psihološko-ponašajnih pokazatelja, dok njihova neposredna povezanost sa objektivnim finansijskim performansama zahteva dalja istraživanja.

LITERATURA

1. Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the "S" back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review, 32*(3), 836-863.
2. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211.
3. Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: Examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology, 36*(5), 857-869.
4. Amabile, T. M. (1983). Social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*(2), 357-376.
5. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). JAI Press.
6. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
7. Amabile, T. M. (2012). *Componential theory of creativity* (Working Paper No. 12-096). Harvard Business School.
8. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning. *Research in Organizational Behavior*, *36*(36), 157-183.
9. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
10. Appelbaum, E., Gittell, J. H., & Leana, C. (2011). *High-performance work practices and sustainable economic growth*. Center for Economic and Policy Research.
11. Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high-performance work systems. *Human Resource Management, 49*(6), 977-998.
12. Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal, 37*(3), 670-687.
13. Arulrajah, A. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2016). Analytical and theoretical perspectives on green human resource management: A simplified underpinning. *International Business Research, 9*(12), 153-164.
14. Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating stress and turnover. *Human Resource Management, 48*(5), 677-693.
15. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 17-28.
16. Avery, G. C. (2005). *Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
17. Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership, 39*(3), 5-15.
18. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

19. Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal, 45*(3), 587-597.
20. Batt, R., & Colvin, A. J. S. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal, 54*(4), 695-717.
21. 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.
22. 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 Resources Management, 16*, 53-101.
23. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management, 32*(6), 898-925.
24. 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.
25. Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
26. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
27. Berber, N., Slavić, A., Aleksić, M., & Radojević, I. (2022). Human resource management in the Western Balkans: Evidence from CRANET research. *Journal of East European Management Studies, 27*(1), 1-24.
28. Bogićević Milikić, B. (2009). Uloga funkcije upravljanja ljudskim resursima u procesu strateškog upravljanja organizacijom. *Management: Časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 14*(53), 83-92.
29. Bogićević Milikić, B. (2017). *Upravljanje ljudskim resursima*. Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
30. Bogićević Milikić, B., Janićijević, N., & Petković, M. (2008). HRM in transition economies: The case of Serbia. *South East European Journal of Economics and Business, 3*(1), 61-71.
31. Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management, 45*(6), 2498-2537.
32. Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Labrenz, S. (2023). A review of the AMO framework: A multilevel perspective. *Human Resource Management Journal, 33*(1), 1-20.
33. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*(2), 203-221.
34. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
35. Business Roundtable. (2019). Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote "an economy that serves all Americans." https://www.businessroundtable.org
36. Badran, M. A., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology, 30*(3), 354-370.

37. Bailey, T. (1993). Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne. *Unpublished manuscript*, Teachers College, Columbia University.
38. Bai, P., Heidarian Ghaleh, H., Chang, H., Li, L., & Pak, J. (2023). The dark side of high performance work systems and self-sacrificial leadership: An empirical examination. *Employee Relations*.
39. Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). Oxford University Press.
40. Barney, J. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review, 26*(1), 41-56.
41. Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review, 11*(3), 656-665.
42. Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal, 39*(13), 3305-3325.
43. Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics, 23*(1), 55-61.
44. Barsade, S., & O'Neill, O. A. (2016). Manage your emotional culture. *Harvard Business Review, 94*(1), 58-66.
45. Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*(2), 103-118.
46. Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (2006). US high-performance work practices at century's end. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 45*(4), 547-578.
47. Borghans, L., Duckworth, A. L., Heckman, J. J., & ter Weel, B. (2008). The economics and psychology of personality traits. *Journal of Human Resources, 43*(4), 972-1059.
48. Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal, 30*(4), 447-456.
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., & Peccei, R. (2021). Picking up the HRM pieces: Why fit doesn't fit in the public sector. In E. Ongaro & A. Massey (Eds.), *Research handbook on HRM in the public sector* (pp. 14-28). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
51. Boxall, P. F., & Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies, 36*(4), 443-463.
52. Branzei, O., & Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing, 21*(1), 75-105.
53. Bratnicka, K. (2015). Creativity and effectiveness in organizations: A new approach to an old question. *Management, 19*(1), 33-45.

54. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Toward a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209-223.
55. Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
56. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal, 26*(4), 587-595.
57. Berber, N., & Slavić, A. (2016). HRM in private and public organizations in Serbia. *Journal of Engineering Management and Competitiveness, 6*(2), 75-83.
58. Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic human resource management (e-HRM): A new concept for digital age. *Strategic Management, 23*(2), 22-32.
59. Berber, N., Morley, M. J., Slavić, A., & Poór, J. (2017). Management compensation systems in Central and Eastern Europe: A comparative analysis. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(12), 1661-1689.
60. Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review, 7*(4), 560-569.
61. Bogićević Milikić, B. (2020). *Introduction to human resource management*. Belgrade, Serbia: CIDEF.
62. Bogićević Milikić, B. B., Janićijević, N., & Cerović, B. (2012). Two decades of post-socialism in Serbia: Lessons learned and emerging issues in human resource management. *Journal for East European Management Studies, 17*(4), 445-446.
63. Bogićević Milikić, B., Janićijević, N., & Petković, M. (2008). HRM in transition economies: The case of Serbia. *South East European Journal of Economics and Business, 3*(2), 75-88.
64. Boon, C., Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Pijnenburg, M. (2014). Perceived human resource management practices: Their effect on employee absenteeism and time allocation at work. *Journal of Personnel Psychology, 13*(1), 21-33.
65. Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). Perceptions of HR practices, person-organization fit, and affective commitment: The role of career opportunities**.** *The International Journal of Human Resource Management, 22*(1), 138-162.
66. Boon, C., Jiang, K., & Eckardt, R. (2024). The role of time in strategic human resource management research: A review and research agenda. *Journal of Management, 51*(1), 172-211.
67. Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the ability, motivation and opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews, 25*(4), 725-739.
68. Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. K. (2013). 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.
69. Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private

company and cooperatives. *Journal of Management Development, 28*(9), 821-838.
70. Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organisational support. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(2), 122-136.
71. Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 875-884.
72. Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*(3), 294-311.
73. Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science, 47*(3), 266-308.
74. Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior, 22*(2), 195-202.
75. Cappelli, P., & Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. In D. Lewin, O. S. Mitchell, & P. D. Sherer (Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources* (pp. 165-192). IRRA.
76. Celma, D., Martínez García, E., & Coenders, G. (2014). Corporate social responsibility in human resource management: An analysis of common practices and their determinants in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 21*(2), 82-99.
77. Chadwick, C. (2010). Theoretical and methodological issues in studying HRM systems in strategic HRM research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 29*, 27-57.
78. Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(2), 630-641.
79. Chiu, R. K., & Francesco, A. M. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower, 24*(3), 284-298.
80. Chong, S., Meng, Y., & Pan, W. (2021). Proactive personality and work engagement: The direct and indirect effects via job crafting. *Journal of Career Assessment, 29*(1), 192-207.
81. Chong, S., Van Dyne, L., Kim, Y. J., & Oh, J. K. (2021). Drive and direction: Empathy with intended targets moderates the proactive personality-job performance relationship via work engagement. *Applied Psychology, 70*(2), 575-605.
82. Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology, 69*(4), 633-642.
83. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal, 49*(3), 544-560.
84. 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.

85. Commission of the European Communities. (2001, July 18). *Promoting a European framework for corporate social responsibility: Green Paper* (COM(2001) 366 final).
86. Conteh, S. B., & Yuan, Y. (2022). The impact of high-performance work system on employee service performance: The role of organizational support and organizational identification. *International Journal of Productivity and Performance Management, 71*(7), 2841-2864.
87. Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A. E. M., & Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(1), 52-78.
88. Davidson, W. N., III, Worrell, D. L., & Fox, J. B. (1996). Early retirement programs and firm performance. *Academy of Management Journal, 39*(4), 970-984.
89. Datt, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labour productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal, 48*(1), 135-145.
90. 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.
91. Delbridge, R., & Turnbull, P. (1992). Human resource maximisation. In P. T. P. Blyton (Ed.), *Reassessing human resource management*, Sage.
92. Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review, 8*(3), 289-309.
93. 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.
94. Delery, J. E., & Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: Insights from the past and predictive avenues for the future. *Academy of Management Perspectives, 30*(4), 270-285.
95. Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20*, 165-197.
96. Demortier, A.-L., Delobbe, N., & El Akremi, A. (2014). Opening the black box of HR practices-performance relationship: Testing a three-pathways AMO model. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2014*(1), 1201-1206.
97. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542-575.
98. Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research, 31*(2), 103-157.
99. Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71-75.
100. Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125*(2), 276-302.
101. Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research, 97*(2), 143-156.

102. Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. B., & Kira, M. (2002). *Creating sustainable work systems: Emerging perspectives and practice*. London, UK: Routledge.
103. Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (Eds.). (2009). *Creating sustainable work systems*. London, UK: Routledge.
104. Dollinger, M. J., & Golden, P. A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance. *Journal of Management, 18*(3), 695-714.
105. Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2007). *Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future* (2nd ed.). Routledge.
106. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management, 6*(3), 656-670.
107. Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg, Germany: Springer.
108. Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue, 23*(3), 221-238.
109. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Müller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(1), 88-108.
110. Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* (3rd ed., pp. 97-106). Prentice Hall.
111. Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management, 31*(5), 758-775.
112. Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal, 57*(4), 1013-1034.
113. Faisal, S., & Naushad, M. (2020). An overview of green HRM practices among SMEs in Saudi Arabia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8*(2), 1228-1241.
114. Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review, 10*(4), 803-813.
115. Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN: West Publishing.
116. Fleetwood, S., & Hesketh, A. (2008). Theorising under-theorisation in research on the HRM-performance link. In S. Fleetwood & A. Hesketh (Eds.), *The management and employment relationship: Concepts and controversies* (pp. 79-103). Routledge.
117. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.

118. Fox, S. R., & Fallon, B. J. (2003). Modelling the effect of work/life balance on job satisfaction and turnover intentions. *Australian Journal of Psychology, 55*(Suppl. 1), 123-124.
119. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Ballinger.
120. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
121. Freeman, R. E., Dmytriyev, S., & Strand, R. G. (2017). Managing for stakeholders in the digital age. In A. Rasche, M. Morsing, & J. Moon (Eds.), *Corporate social responsibility: Strategy, communication, governance* (pp. 136-153). Cambridge University Press.
122. Freeman, R. E., Dmytriyev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management, 47*(7), 1757-1770.
123. Gallup. (2024). *State of the global workplace 2024 report*. Gallup, Inc.
124. Garrahan, P., & Stewart, P. (1992). *The Nissan enigma: Flexibility at work in a local economy*. Mansell.
125. Gattiker, U. E. (1995). Firm and taxpayer returns from training of semiskilled employees. *Academy of Management Journal, 38*(4), 1152-1173.
126. Gerhart, B. (2012). Construct validity in human resource management research: Problems and prospects. *Human Resource Management Review, 22*(2), 162-171.
127. Gerhart, B. (2007). Horizontal and vertical fit in human resource systems. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 317-348). Lawrence Erlbaum Associates.
128. Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15-31.
129. Gollan, P. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 43*(1), 18-33.
130. Gollan, P. J. (2006). High involvement management and human resource line sustainability. *Handbook of Business Strategy, 7*(1), 279-286.
131. Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2009). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal, 20*(2), 119-137.
132. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(Winter Special Issue), 108-122.
133. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management, 8*(3), 263-276.
134. Guest, D. E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations, 44*(3), 335-358.
135. Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal, 21*(1), 3-13.

136. Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations, 41*(2), 291-314.
137. Gupta, V. (2014). Employee creativity: Mediating and moderating role of psychological capital. *Indian Journal of Industrial Relations, 49*(4), 649-662.
138. Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal, 44*(1), 180-190.
139. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
140. Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics, 127*(2), 297-316. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5
141. Hameed, Z., Basheer, M. F., Iqbal, J., Anwar, A., & Ahmad, M. (2022). Exploring the relationship between HRM practices and organizational performance: The mediating role of employee engagement. *Journal of Business Research, 139*, 779-789.
142. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *McKinsey Quarterly, 1*, 36-61.
143. Han, J. H., Kang, S., Oh, I. S., Kehoe, R. R., & Lepak, D. P. (2019). The Goldilocks effect of strategic human resource management? Optimizing the benefits of a high-performance work system through the dual alignment of vertical and horizontal fit. *Academy of Management Journal, 62*(5), 1388-1412.
144. Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2007). Stakeholder theory and competitive advantage. *Academy of Management Proceedings, 2007*(1), 1-6.
145. Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal, 31*(1), 58-74.
146. Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal, 25*(12), 1155-1178.
147. Heckman, J. J., & Rubinstein, Y. (2001). The importance of non-cognitive skills: Lessons from the GED testing program. *American Economic Review, 91*(2), 145-149.
148. Heneman, H. G., & Milanowski, A. T. (2011). Assessing human resource alignment: The foundation for building total teacher effectiveness systems. *Education Policy Analysis Archives, 19*(23), 1-26.
149. Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper & Brothers.
150. Hou, Y., Hu, B., & Butt, M. (2017). Are high-performance human resource practices in organizations creative or noncreative? *Social Behavior and Personality: An International Journal, 45*(2), 243-252.
151. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.
152. Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1995, August). High performance work systems and organizational performance. Paper presented at the annual meeting of the *Academy of Management*, Vancouver, Canada.

153. 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.
154. Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2000). Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. *Personnel Psychology, 53*(4), 835-854.
155. Huselid, M. A., & Rau, B. L. (1997). The effectiveness of high performance work systems in the United States and abroad. *Human Resource Management, 36*(1), 17-34.
156. Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 97*(2), 251-273.
157. Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review, 87*(3), 291-313.
158. Jackson, S. E., & Ren, L. R. (2020). HRM and sustainable development: A resource-based perspective. In D. G. Collings, G. T. Wood, & L. T. Szamosi (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (2nd ed., pp. 353-374). Routledge.
159. Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Müller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management, 25*(2), 99-116.
160. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals, 8*(1), 1-56.
161. Jenkins, S., Bhanugopan, R., & Lockhart, P. (2016). A framework for optimizing work-life balance practices in Australia: Perceived options for employee support. *Journal of Employment Counseling, 53*(3), 112-129.
162. Jennings, M. M. (2006). *Business: Its legal, ethical, and global environment* (7th ed.). Mason, OH: Thomson-West.
163. Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(1), 6-33.
164. 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.
165. Jo, J., Chadwick, C., & Han, J. H. (2024). How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function. *Human Resource Management, 63*(1), 5-23.
166. 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.
167. Kang, S.-C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies, 46*(1), 65-92.
168. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. John Wiley.

169. Kautz, T., Heckman, J. J., Diris, R., ter Weel, B., & Borghans, L. (2014). *Fostering and measuring skills: Improving cognitive and non-cognitive skills to promote lifetime success* (NBER Working Paper No. 20749). National Bureau of Economic Research.
170. Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2022). High-performance work system: A systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(6), 1624-1643.
171. Kaufman, B. E. (2014). Theoretical perspectives on work and the employment relationship. In B. E. Kaufman (Ed.), *Theoretical perspectives on work and the employment relationship* (pp. 1-43). ILR Press.
172. Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management, 54*(3), 389-407.
173. Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly, 61*(2), 121-140.
174. Kim, K. Y., Pathak, S., & Werner, S. (2015). When do international human capital-enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies, 46*(7), 784-805.
175. King, A. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal, 22*(1), 75-99.
176. King, N., & Anderson, N. (1995). *Innovation and change in organizations*. Routledge.
177. Klein, J. A. (1991). A reexamination of autonomy in light of new manufacturing practices. *Human Relations, 44*(1), 21-38.
178. Kochan, T., & Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management and government*. Harvard Business School Press.
179. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management, 25*(8), 1069-1089.
180. Kuvaas, B. (2019). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management, 59*(2), 235-253.
181. Kuvaas, B. (2019). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: The role of motivation and job autonomy. *International Journal of Human Resource Management, 30*(13), 2056-2080.
182. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review, 19*(4), 699-727.
183. Lai, Y., & Saridakis, G. (2013). Employee attitudes, HR practices and organisational performance: What's the evidence? In G. Saridakis & C. L. Cooper (Eds.), *How can HR drive growth?* (pp. 170-214). Edward Elgar Publishing.
184. Lawler, E. E. (1986). *High involvement management*. Jossey-Bass.

185. Lee, J., Kim, S., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability, 11*(8), 2305.
186. Leković, B., Slavić, A., & Berber, N. (2015). *Praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji 2014/2015 - Izveštaj CRANET istraživanja*. Ekonomski fakultet u Subotici.
187. 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*, 217-271.
188. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review, 24*(1), 31-48.
189. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resources architecture: The relationships among human capital, employment, and resource configurations. *Journal of Management, 28*(4), 517-543.
190. Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 371-391.
191. Litz, R. A. (1996). A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. *Journal of Business Ethics, 15*(12), 1355-1363.
192. Lopez-Cabrales, A., Valle, R., & Herrero, I. (2006). The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency. *Human Resource Management, 45*(1), 81-109.
193. Lucas, R. E. (1990). Why doesn't capital flow from rich to poor countries? *American Economic Review, 80*(2), 92-96.
194. Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education, 7*(2), 209-221.
195. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior, 27*(3), 387-393.
196. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572.
197. MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review, 48*(2), 197-221.
198. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salesperson performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(1), 123-150.
199. Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 46*(1), 38-55.

200. Madon, S., Jussim, L., Guyll, M., Nofziger, H., Salib, E. R., Willard, J., & Scherr, K. C. (2018). *The accumulation of stereotype-based self-fulfilling prophecies*. *Journal of Personality and Social Psychology, 115*(5), 825-844.
201. Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal, 13*(5), 363-380.
202. Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability, 11*(8), 2263.
203. Mariappanadar, S. (2012). Harm of efficiency-oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. *Society and Business Review, 7*(2), 168-184.
204. Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high-performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 6*(3), 206-224.
205. Martinaityte, I., Sacramento, C. A., & Aryee, S. (2019). Delighting the customer: Creativity-oriented high-performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction. *Journal of Management, 45*(2), 728-751.
206. Mathias, M. A. S., Fu, N., & Oliveira, O. J. (2021). Structuring a training-oriented high performance work system: A systematic review on frontline employees in the service sector. *Human Resource Development Review, 20*(4), 399-435.
207. Merwe, J. V. D., Samways, M. J., & Pryke, J. S. (2020). A new protocol for monitoring operational outcomes of environmental management in commercial forestry plantations. *Journal of Environmental Management, 270*, 110922.
208. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
209. Mincer, J. (1962). On-the-job training: Costs, returns, and some implications. *Journal of Political Economy, 70*(5), 550-579.
210. Mincer, J. (1974). *Schooling, experience, and earnings*. Columbia University Press.
211. Minbaeva, D. B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review, 23*(4), 378-390.
212. Ministarstvo privrede Republike Srbije. (2018). *Strategija za unapređenje malih i srednjih preduzeća*. Ministarstvo privrede Republike Srbije.
213. Mirić, A. A., & Slavković, M. (2023). HRM practices and employees' loyalty and performance: Evidence from transitional economies. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 28*(1), 45-60.
214. Morrow, C. C., Jarrett, M. Q., & Rupinski, M. T. (1997). An investigation of the effect and economic utility of corporate-wide training. *Personnel Psychology, 50*(1), 91-119.
215. Mumford, M., Hester, K., & Robledo, I. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. In M. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 3-16). Elsevier.

216. Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2015). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: The mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(4), 440-455.
217. Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248). Lawrence Erlbaum Associates.
218. Obeng, B. A., Robson, P., & Haugh, H. (2021). Strategic human resource management and organizational performance: A review of the literature and a proposed typology. *Human Resource Management Review, 31*(1), 100-121.
219. OECD. (2020). *How's life? 2020: Measuring well-being*. Paris: OECD Publishing.
220. OECD. (2020). *OECD employment outlook 2020: Worker security and the COVID-19 crisis*. Paris: OECD Publishing.
221. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*(3), 607-634.
222. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
223. Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85-97.
224. Orlitzky, M., Swanson, D. L., & Quartermaine, L. K. (2006). Normative myopia, executives' personality, and preference for pay dispersion: Toward implications for corporate social performance. *Business & Society, 45*(2), 149-177.
225. Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 Decade Award: Is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review, 41*(2), 196-214.
226. Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
227. Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies, 17*(2), 359-378.
228. Patterson, M., West, M., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance*. Institute of Personnel and Development.
229. Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Wallace, A. M. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 379-408.
230. Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press.
231. Pfeffer, J. (1998a). Seven practices of successful organizations. *California Management Review, 40*(2), 96-124.
232. Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
233. Pigou, A. C. (1912). *Wealth and welfare*. London: Macmillan and Company.
234. Ployhart, R. E., & Hale, D. (2014). Human resource management is out of time. In A. J. Shipp & Y. Fried (Eds.), *Time and work* (Vol. 2, pp. 76-96). Psychology Press.

235. Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review, 36*(1), 127-150.
236. Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management, 36*(1), 94-120.
237. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.
238. Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, T., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management, 39*(5), 1184-1220.
239. Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal, 13*(S1), 119-134. https://doi.org/10.1002/smj.4250130910
240. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal, 15*(S2), 5-16.
241. PwC. (2018). *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*.
242. Petrović, I. B., Vukelić, M., & Čizmić, S. (2017). Work engagement in Serbia: Psychometric properties of the Serbian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES). *Frontiers in Psychology, 8,* 1799.
243. Ren, S., & Jackson, S. E. (2020). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(1), 1-25.
244. Rath, T., & Harter, J. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. New York, NY: Gallup Press.
245. Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management, 35*(3).
246. Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
247. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*, 141-166.
248. Ryan, G., Emmerling, R. J., & Spencer, L. M. (2009). Distinguishing high-performing European executives: The role of emotional, social and cognitive competencies. *Journal of Management Development, 28*(9).
249. Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies, 9*(1), 139-170.
250. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(6), 1069-1081.
251. Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review, 27*(1), 87-96.
252. Sarikwal, L., & Gupta, J. (2013). The impact of high-performance work practices and organizational citizenship behaviour on turnover intentions. *Journal of Strategic Human Resource Management, 2*(3), 11-19.

253. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.
254. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.
255. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive, 1*(3), 207-219.
256. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review, 51*, 1-17.
257. Shadish, W. R., Cooke, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi experimental designs for generalised causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.
258. Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management, 42*(6), 1723-1746.
259. Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(15), 3020-3035.
260. Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research, 5*(1), 475-492.
261. Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2018). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(2), 260-285.
262. Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal, 46*(6), 703-714.
263. Singh, R., Yoo, S., Park, S., Chaudhuri, S., & Sihag, P. (2024). State of the art on high performance work systems research: A bibliometrics study. *Human Resource Development Review*. Advance online publication.
264. Slavić, A., Berber, N., & Leković, B. (2016). Human resource management in Serbia: Evidence from CRANET research. In *Proceedings of the 2nd International Scientific Conference "Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)"* (pp. 203-219). University of Belgrade, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship.
265. Slavković, M. (2013). *Strategijsko upravljanje ljudskim resursima u ekonomiji zasnovanoj na znanju* [Doktorska disertacija, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet].
266. Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal, 35*(3), 467-504.
267. Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management, 48*(5), 745-76.
268. Tissen, R. J., Lekanne Deprez, F. R. E., Burgers, R. G. B. M., & van Montfort, K. (2010). Change or hold: Reexamining HRM to meet new challenges and demands: *The future of people at work: A reflection on diverging human*

resource management policies and practices in Dutch organizations. The International Journal of Human Resource Management, 21(5), 637-652.
269. Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology, 62*(1), 1-29.
270. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533.
271. Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(14), 2657-2669.
272. Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal, 41*, 464-476.
273. Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 864-882.
274. Teofilović, Ž. (2025). *How effective are human resource management practices? The case of organizations in Serbia: A qualitative study*. Ekonomski izazovi, 27(27), 89-104.
275. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293.
276. Thierry, H. (2013). Motivation and satisfaction. In *A handbook of work and organizational psychology* (pp. 253-289). Psychology Press.
277. Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
278. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results.* Harvard Business Press.
279. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review, 11*(5), 9-15. https://doi.org/10.1108/14754391211254819
280. U.S. Department of Labor. (1993). *High performance work practices and firm performance: Background material for the Conference on the Future of the American Workplace (July 26, 1993).* U.S. Government Printing Office.
281. Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., & Poveda Pareja, E. (2022). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29*(1), 32-45.
282. Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews, 14*(4), 391-407.
283. Villajos, E., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2019). Human resource practices, eudaimonic well-being, and creative performance: The mediating role of idiosyncratic deals for sustainable human resource management. *Sustainability, 11*(24), 6933.

284. Van de Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal, 25*(1), 62-78.
285. Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work process on organisational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management, 24*(3), 300-339.
286. Van der Merwe, J., Samways, M. J., & Pryke, J. S. (2020). A new protocol for monitoring operational outcomes of environmental management in commercial forestry plantations. *Journal of Environmental Management, 270,* 110922.
287. Vukelić, M., & Petrović, I. B. (2021). Psihologija rada u susretu sa izazovima koje nosi pandemiju COVID-19 u Srbiji - kvalitativna studija. In T. Džamonja Ignjatović (Ed.), *Odgovor psihologije kao nauke i struke na izazove krize izazvane pandemijom COVID-19* (pp. 73-92). Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
288. Van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., Mackey, J. D., & DeOrtentiis, P. S. (2018). A meta-analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance. *Journal of Management, 44*(1), 249-279.
289. Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 456-465.
290. Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review, 63*(2), 76-84.
291. Wang, Z., Xing, L., & Zhang, Y. (2021). Do high-performance work systems harm employees' health? An investigation of service-oriented HPWS in the Chinese healthcare sector. *International Journal of Human Resource Management, 32*(10), 2264-2297.
292. Warr, P. (2012). *Work, happiness, and unhappiness*. New York, NY: Psychology Press.
293. Welbourne, T. M., & Andrews, A. O. (1996). Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal, 39*(4), 891-919.
294. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171-180.
295. West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Wiley.
296. White, M., & Bryson, A. (2013). Positive employee attitudes: How much human resource management do you need? *Human Relations, 66*(3), 385-406.Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world's best companies. *Human Resource Planning, 30*(1), 10-20.
297. Wicks, A. C., Gilbert, D. R., Jr., & Freeman, R. E. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly, 4*, 475-497.
298. Wood, S. J. (2020). Human resource management-performance research: Is everyone really on the same page on employee involvement? *International Journal of Management Reviews, 22*(4), 408-426.

299. Wood, S. J., & Ogbonnaya, C. (2018). High-involvement management, economic recession, well-being, and organisational performance. *Journal of Management, 44*(8), 3070-3095.
300. World Bank. (2022). *Western Balkans regular economic report No. 22: Beyond the crises*.
301. World Economic Forum. (2023). *Annual report 2023-2024*.
302. World Economic Forum. (2024). *Global risks report 2024*.
303. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295-320.
304. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management, 27*(6), 701-721.
305. 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.
306. Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management, 28*(3), 247-276.
307. Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2012). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 97-110). Wiley.
308. Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well-traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 45-65.
309. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review, 23*(4), 756-772.
310. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 84-94.
311. Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(2), 93-104.
312. Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S., & McMahan, G. C. (1999). The role of human resources practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management, 10*, 551-571.
313. Wright, P. M., & McMahan, G. (2011). Exploring human capital: Putting "human" back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal, 21*, 93-104.
314. Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Revue, 16*, 164-173.
315. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal, 39*(4), 836-866).

Biografija autora

Žaklina Teofilović je rođena 28.05.1979. godine. Osnovnu i srednju školu završila je u Beogradu. Osnovne studije završila je 2006. godine na Filološkom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Akademske studije drugog ciklusa (studijski program Organizacija i menadžment ljudskih resursa) završila je 2009. godine sa prosečnom ocenom 9.5 na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Doktorske studije završava na fakultetu FEFA, Univerzitet Metropolitan.

Radno iskustvo

Dvadeset godina radi na rukovodećim pozicijama u oblasti ljudskih resursa. Od 2019. godine je zaposlena na poslovima direktorke ljudskih resursa u kompaniji "MTU Maintenance Serbia" u okviru "MTU Aero Engines" - globalnog lidera u razvoju, proizvodnji i održavanju avionskih motora. Na poslovima direktora ljudskih resursa odgovorna je za strategiju ljudskih resursa, izgradnju operativnog modela ULJR i vođenje svih aktivnosti iz domena ljudskih resursa.

Suosnivačica je Spark Hub inicijative za razvoj liderskog potencijala u Srbiji i regionu osnovane 2024. godine.

Predavač je na fakultetu FEFA na kursu Psihologija u biznisu na predmetima organizaciono ponašanje i liderstvo.

Važnija postignuća

Kreirala i implementirala strategije ULJR i ciljane operativne modele ULJR za organizacije u Srbiji.

Projekti „Uvođenje koučinga i mentorstva u organizaciju" i „Uvođenje Lean filozofije u organizaciju" koji je osmislila i vodila, proglašeni od strane struke za najuspešnije projekte ULJR u Srbiji u 2018. i 2019. godini.

Dodatne edukacije

Jednogodišnje studije iz oblasti ljudskih resursa na CIPD institutu u Londonu završila je 2017. godine.

Završila je različite obuke iz oblasti ljudskih resursa i poslovnog upravljanja, od kojih izdvaja edukaciju za uspešnu implementaciju strategije na London Business School koji je završila 2024. godine i edukaciju za kreiranje strategije ULJR za organizacije u transformaciji koji je završila 2025. godine.

Objavila je više tekstova na temu ljudskih resursa u poslovnim časopisima i izlagala na više poslovnih konferencija na teme izgradnje visoko efikasnih timova, razvijanja liderskog potencijala u kompanijama i izgradnje funkcije ULJR u novoosnovanim kompanijama.

Radovi:

Teofilović, Žaklina & Savic, Nebojsa & Lazarević, Jelisaveta & Pribićević, Ivan. (2026). Competitiveness in the age of GEN AI and Generation Z. Economics of Enterprise. 74. 113-129. 10.5937/EKOPRE2602113T.

Teofilović, Ž. (2025). How effective are human resource management practices: The case of organizations in Serbia: A qualitative study. *Ekonomski izazovi*. 14(27):89-104;

Dreković, E., Karabegović, I., & Teofilović, Ž. (2024). *A comprehensive view of the application of AI in recruitment and selection*. Conference paper; Artificial Intelligence in Industry 4.0: The Future that Comes True. At: Academy of Sciences and Arts of Bosnia and Herzegovina;

Dreković, E., Radosavljević, M., & Teofilović, Ž. (2024). HR practices through the lens of technology and digital transformation. *Economic Themes, 61*(4), 541-565;

Dreković, E., Teofilović, Ž., Karabegović, I. (2025). The Application of Disruptive Technologies in the Aviation Industry. In: Karabegović, I., Kovačević, A., Mandžuka, S. (eds) New Technologies, Development and Application VIII. NT 2025. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1482. Cham, Switzerland: Springer.

Dreković, E., Teofilović, Ž., Jovanović, N. (2024). Disruptive Technologies Through the Lens of Applications in the Automotive Industry. In: Karabegovic, I., Kovačević, A., Mandzuka, S. (eds) New Technologies, Development and Application VII. NT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1069. Cham, Switzerland: Springer.

Dreković E., Teofilović Ž. (2024). *Upravljanje ljudskim resursima kao kritični faktor digitalne transformacije preduzeća,* Karabegović, I. Majstorović, V., Industrija 4.0, str. 371- 394. Bihać/Sarajevo, Društvo za robotiku u Bosni i Hercegovini, Bihać, Bosna i Hercegovina, Akademija nauke i umetnost Bosne i Hercegovine.

Teofilović, Ž, Damjanović, S. & Vukelić, M., (2020). Relation between job characteristics, organizational climate and individual and team engagement in the service sector. U M. Videnović, S. Marković, D. Filipović Đurđević, O. Marković-Rosić, I. Stepanović Ilić, P. Nedimović, K. Mišić, M. Rajić, M. Živanović & N. Simić, XXVI naučni skup *Empirijska istraživanja u psihologiji* (str. 89). Beograd, Srbija: Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu. (15 - 18. oktobar 2020, Beograd, Srbija).

Prilog - Vodič za intervju u okviru kvalitativne studije

1) **Uvodni deo (10 minuta)**

Pre svega, želim da vam se zahvalim što ste pristali da učestvujete u ovom istraživanju. Moje ime je Žaklina Teofilović i ja sam studentkinja doktorskih studija.
Cilj ovog istraživanja je da se istraže veze i efekti sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na performanse organizacije. Naš cilj je da iskoristimo ova zapažanja kako bismo usavršili hipoteze i razvili merne skale koje ćemo koristiti u široj kvantitativnoj studiji.
Razgovaraćemo o karakteristikama vaše kompanije na početku, potom o praksama upravljanja ljudskim resursima, njihovom vezom sa karakteristikama zaposlenih, njihovim radnim ponašanjima, motivacijom, mogućnostima, dobrobiti i kreativnim performansama zaposlenih, kao i ishodima po čitavu organizaciju.
Intervju će trajati oko sat vremena. Za to vreme možemo napraviti pauzu kako biste otišli do toaleta i/ili uzeli osveženje.
Odgovori koje dobijem od vas će ostati poverljivi. Vaše ime neće biti pomenuto ni u jednom izveštaju niti će biti povezivano sa vašim izjavama. Podatke ću obrađivati na grupnom nivou.
Ukoliko ne želite da odgovorite na neko pitanje, ne morate. Slobodni ste da odustanete od intervjua u bilo kom trenutku.
Učešćem u intervjuu potvrđujete da ste razumeli uputstvo i da pristajete da učestvujete u ovom istraživanju.
Da li imate neko pitanje pre nego što počnemo?

2) **Modul 2 (15 minuta) - karakteristike organizacije**

Da li možete da mi kažete nešto o vašoj organizaciji?

- Koliko imate zaposlenih?
- Kojom delatnošću se bavite?
- Da li je u pitanju strana ili domaća kompanija?
- Da li je deo nekog većeg konzorcijuma? Kog?
- Kojoj grupi (malo, srednje, veliko) preduzeća pripada vaša organizacija?
- Kako biste opisali neke najvažnije vrednosti vaše kompanije?
- Koliko je važno da budete ispred konkurencije? Kako biste ocenili konkurentnost tržišta na kom posluje vaša organizacija?
- Da li i koliko zavisite od stručnjaka specifičnih profila?
- Kako biste opisali vašu organizacionu misiju? Šta je važno ovoj organizaciji?
- Kako biste opisali vaše proizvode ili usluge?

3) **Modul 3 (20 minuta) - sistem praksi upravljanja ljudskim resursima**

Kako izgleda služba ljudskih resursa u vašoj organizaciji? Koliko ima zaposlenih, kog su profila? Kada je formirana? Kakav je odnos prema vašim zaposlenima? Šta im nudite? Koje „usluge“, odnosno prakse nudite? Za svaku od praksi sa donje liste mi opišite - koliko različitih tehnika primenjujete u okviru ove prakse, kao i koji procenat zaposlenih je izložen toj praksi, odnosno obuhvaćen tom praksom? (Ukoliko ispitanik preskoči da pomene neku praksu sa donje liste, pitati direktno da li je imaju?)

- Selekcija

- Obuka
- Sigurnost zaposlenja (fleksibilni oblici zapošljavanja, preko agencije, ugovori na određeno vreme)
- Konkurentne zarade
- Samoupravni timovi
- Dizajn posla
- Deljenje informacija o performansama organizacije
- Balans između privatnog i poslovnog života

Da li postoji još neka praksa ULJR u vašoj organizaciji koju nismo naveli ovde i nije obuhvaćena pomenutim praksama? Koja od praksi ULJR vam je najvažnija i zašto? Šta sve utiče na uspešnost neke prakse? Kako znate da je uspešna? Šta je krajnji cilj? Šta mislite koju od ovih praksi zaposleni najviše cene? Koja praksa im je najkorisnija? Da li neku od ovih praksi želite da implementirate, a niste do sada? Zašto? Da li ste neku od ovih praksi pokušali da implementirate, a nije uspelo? Ko donosi finalne odluke kada su prakse ULJR u pitanju?

4) Modul 4 (20 min) - karakteristike i ponašanja zaposlenih

Kako biste opisali vašeg tipičnog zaposlenog/zaposlenu? Koje njegove/njene osobine najviše cenite? Šta najviše razvijate/podržavate? Kako? Kako opisujete i ocenjujete nivo znanja, veština i sposobnosti (usaglašenost osoba-posao) u vašoj organizaciji? U kojoj meri sistem praksi ULJR utiče ili bi mogao uticati na to u vašoj organizaciji? Kako opisujete i ocenjujete motivaciju zaposlenih (angažovanost, namera da se napusti organizacija, posvećenost) u vašoj organizaciji? U kojoj meri sistem praksi ULJR utiče ili bi mogao uticati na to u vašoj organizaciji? Da li pratite angažovanost zaposlenih? Koliko iznosi prosečna stopa fluktuacije? Kako opisujete i ocenjujete mogućnosti zaposlenih da rade na ostvarenju organizacionih ciljeva (pristup informacijama, raspoloživost resursa za obavljanje posla, donošenje odluka koje su u vezi sa poslom). U kojoj meri sistem praksi ULJR utiče ili bi mogao uticati na to u vašoj organizaciji? Kako opisujete i ocenjujete dobrobit zaposlenih u vašoj organizaciji (životni smisao, lični rast, zadovoljstvo životom)? U kojoj meri sistem praksi ULJR utiče ili bi mogao uticati na to u vašoj organizaciji? Kako opisujete i ocenjujete kreativne performanse zaposlenih u vašoj organizaciji? U kojoj meri je izražena kreativnost zaposlenih (kapacitet da generišu ideje i metode za unapređenje procesa rada, usluga i proizvoda, prometa, ostvarenja kompanijskih ciljeva..) u vašoj organizaciji? U kojoj meri sistem praksi ULJR utiče ili bi mogao uticati na to u vašoj organizaciji?

5) Modul 5 (15 min) - organizacione performanse

Koliko je po vašem mišljenju vaša organizacija uspešna u ostvarivanju operativnih i finansijskih ciljeva? Kako se meri uspešnost u vašoj organizaciji? Od čega sve to zavisi? Koliko to zavisi od specifičnih stanja/karakteristika zaposlenih o kojima smo pričali? Od znanja, veština i sposobnosti zaposlenih, njihove motivacije, mogućnosti da doprinose, dobrobiti i kreativnih performansi? Koliko prakse ULJR mogu tome da doprinesu? Kako? Zašto? Kako se prakse ULJR isplate? Kako se to vidi? Na koji način poslodavac ocenjuje učinak vaše službe?

Hvala vam na razgovoru.

IZJAVA O AUTORSTVU

Ime i prezime autora: Žaklina Teofilović

Broj indeksa: 2025/3003

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom

Uticaj integrisanog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na zaposlene i organizacije

• rezultat sopstvenog istraživačkog rada;

• da disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za sticanje druge diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova;

• da su rezultati korektno navedeni i

• da nisam kršio/la autorska prava i koristio/la intelektualnu svojinu drugih lica.

U Beogradu, maj 2026. godine

Potpis autora

Žaklina Teofilović

_____

IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKOG RADA

Ime i prezime autora: Žaklina Teofilović

Broj indeksa 2025/3003

Studijski program: Poslovna ekonomija

Naslov rada: Uticaj integrisanog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na zaposlene i organizacije

Mentor prof. dr Branka Drašković

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao/la radi pohrane u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog naziva doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

U Beogradu, maj 2026. godine

Potpis autora

Žaklina Teofilović

_____

IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitet Metropolitan da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

Uticaj integrisanog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na zaposlene i organizacije

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim prilozima predao/la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu i dostupnu u otvorenom pristupu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio/la.

1. Autorstvo (CC BY)
2. Autorstvo - nekomercijalno (CC BY-NC)
3. **Autorstvo - nekomercijalno - bez prerada (CC BY-NC-ND)**
4. Autorstvo - nekomercijalno - deliti pod istim uslovima (CC BY-NC-SA)
5. Autorstvo - bez prerada (CC BY-ND)
6. Autorstvo - deliti pod istim uslovima (CC BY-SA)

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licencí. Kratak opis licencí je sastavni deo ove izjave.)

U Beogradu, maj 2026. godine

Potpis autora

Žaklina Teofilović