

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U POŠTANSKOM SISTEMU REPUBLIKE SRPSKE

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE POSTAL SYSTEM OF THE REPUBLIC OF SRPSKA

Dragan Đuranović¹⁷

Ekonomski fakultet – Univerzitet Novi Sad

Dražen Vrhovac¹⁸

Fond PIO Republike Srpske

Igor Šabić¹⁹

PIM Univerzitet Banja Luka

Sažetak

Swijet u kome postoje menadžeri ljudskih resursa i sa kojima su oni tjesno povezani neprestano se mjenja stvarajući nove trendove i probleme koji zahtjevaju razmatranje. Pred menadžerima je najčešće veliki izbor načina na koje mogu razmatrati nove ideje i novonastale okolnosti, ali su sami ti načini često problematični. Ova problematika u poštama Republike Srpske je tema ovog rada. Najznačajnija novina sa kojom se, u savremenom okruženju, susreću menadžeri za ljudske resurse, između ostalog, tiče se odgovarajućeg odnosa sa rastućom konkurencijom na tržištu.

Ključne riječi: ljudski resursi, pošte, Republika Srpska, upravljanje.

Summary

A world in which there are human resource managers and with whom they are closely linked constantly changing, creating new trends and issues that require consideration. Before managers is usually a great variety of ways in which they can discuss new ideas and new circumstances, but these methods are themselves often problematic. This issue in post offices of the Republic of Srpska is the topic of this work. The most important innovation with which, in the modern environment, meet

¹⁷ Email: gandra.dj@hotmail.com

¹⁸ Email: drazen.vrhovac@fondpiors.org

¹⁹ Email: igor.sabic@univerzitetpim.com

the managers of human resources, among other things, concerns the appropriate relations with the growing competition in the market.

Keywords: human resources, post, Republic of Srpska, management.

1 Uvod

Jasno je da sistem kao što je poštanski podrazumjeva neophodnost postojanja sektora koji će upravljati jednim tako osjetljivim pitanjem kao što je ovo. Međutim, iz narednog teksta vidjećemo da ne samo da sektor koji se bavi pitanjima o ljudskim resursima ne postoji nego da se tako delikatnom pitanju ne posvećuje pažnja ni približno u mjeri koje ono zaslužuje. Naime, navešćemo nekoliko razloga ali najbitniji i najvažniji je političko previranje i borba za kadrovska mjesta unutar sistema što je u najvećoj mjeri doprinijelo zaustavljanju progresa poštanske djelatnosti i neprepoznavanja veličine problematike koju ljudski resursi nose u svojoj osnovi.

2 Upravljanje ljudskim resursima u savremenom tržišnom i poslovnom okruženju

Prva reakcija većine jeste da jednostavno održi stalno kretanje cijena na dole. To sa sobom povlači i manji broj ljudi, pa se organizacione cjeline za ljudske resurse suočavaju sa potrebom da ukinu pojedina radna mesta i da razviju nove načine intenziviranja samog rada. Takođe, to može podrazumijevati i održanje visine plata na nivou tržišnih vrijednosti ili ispod tog nivoa. Kada je u pitanju ovo drugo, pronalaženje i zadržavanje radne snage postaje teže, a još teže održavanje motivacije i posvećenosti poslu. Ipak – gledano na duži vremenski period, a u zavisnosti od prirode konkurencije sa kojom se organizacija suočava – to može biti najbolji način za očuvanje preostalih radnih mesta. Pod uslovom da proces redukovanja ne ode predaleko i na uštrb same organizacije (koja bi, u tom slučaju, postala slabe i anoreksična), takav pristup jeste prihvatljiv.

Smanjenje cijena i troškova, ipak, nije jedini mogući pristup. Alternativa može biti i konkurentnost po drugim osnovama (pored cijene), s tim da cijene za kupce mogu biti više u odnosu na cijene nekih konkurenata, ali da se nudi veća vrijednost i kvalitet proizvoda. Rezultat je proizvodnja roba i usluga „veće vrijednosti“ (high value-added) koji mame svojim visokim kvalitetom ili time što predstavljaju novinu u nekom obliku ili formi. U takvim situacijama i dalje postoji potreba za efikasnim radom, ali je manji konstantni pritisak na smanjenje troškova kada su u pitanju zaposleni. Javlja se i potreba za pronalaženjem i, kasnije, motivisanjem visokokvalifikovanih radnika. Stoga je potreban i skup boljih praksi koje se odnose na ljudske resurse. Primanje nove radne snage rjeđe je nego u organizacijama koje se takmiče prvanstveno u cijeni, ali kada se oni primaju onda se mnogo više pažnje polaže na to, zarad potrebe da se očuvaju usluge sposobnih ljudi. Neophodan je i bolji pristup razvoju zaposlenih, kao i usredsređenost na njihovo uključivanje u poslove.

Kojim god putem da se krene, javlja se jasna potreba za razvijanjem veće fleksibilnosti i umješnosti nego ranije. Bilo da se prihvati strategija „nižih cijena“ (low cost) ili „veće vrijednosti“, mora doći do korjenite promjene u očekivanjima zaposlenih kada su u pitanju uloge koje oni obavljaju, kao i ono što im organizacija može ponuditi zauzvrat. Široko rasprostranjen razvoj stoga se zasniva na promjeni onoga što se naziva „psihološkim ugovorom“ (psychological contract) između poslodavaca i ljudi koje oni zapošljavaju. Dok zvanični ugovor o zapošljavanju sadrži uslove o zapošljavanju, sporazume o nadoknadi i osnovna pravila o odnosu poslodavac – zaposleni, psihološki ugovor se tiče uopštenih očekivanja, tj. šta jedna strana dobija od one druge. Promjene na ovom polju bez sumnje su neke od najvažnijih promjena u zapošljavanju tokom poslednjih godina, budući da se organizacije suočavaju sa pojačanim pritiskom konkurencije. Najvažniji u tim promenama jeste prestanak očekivanja dugoročnog zaposlenja ili zaposlenja za ceo život. Stari psihološki ugovori mogu se, iz ugla zaposlenog, prikazati na sledeći način:

„Vrijedno ću raditi i odnositi prema svom poslodavcu. Zauzvrat očekujem da me zadrži kao radnika, pod uslovom da ne radim protiv interesa organizacije. Takođe očekujem da mi se pruži mogućnost za napredovanje ukoliko to mogućnosti dozvole.“

Nasuprot tome, novi psihološki ugovor ima sledeću formu:

„Trudiću se u svom poslu i biću kreativan. Zauzvrat očekujem platu koja odgovara mom doprinosu, kao i tržišnoj vrednosti. Iako naš odnos može biti kratkoročan, ostaću u organizaciji dokle god mi se budu ukazivale mogućnosti za usavršavanje koje mi je potrebno za napredak u karijeri“ (Torrington et al., 2004).

Još jedan značajan uticaj pojačane konkurencije na djelovanje organizacionih cjelina za ljudske resurse jeste jači pritisak na samo odjeljenje da opravda svoje postojanje. Odjeljenja za ljudske resurse i menadžeri za ljudske resurse u organizaciji ne mogu se više prihvatati kao data potreba. Oni opstaju i ostvaruju uticaj samo tamo gde se pokaže da dodaju vrijednost (add value) doprinoseći ostvarivanju poslovnih ciljeva. Stoga se u poslednje vrijeme javlja pojačano interesovanje za načine procjene doprinosa odjeljenja za ljudske resurse ili, gde to nije moguće, za pronalaženje drugačijih načina za izvođenje efektivne evaluacije. Pri tom se koristi više pristupa, uključujući uspostavljanje standarda rezultata, kao što su stopa odsustvovanja, stopa obrta zaposlenih i produktivnost po zaposlenom u poređenju sa rezultatima drugih organizacija. Mnogo češće se, takođe, sprovode ankete između zaposlenima i linijskim menadžerima kako bi se utvrdilo kakvo je njihovo poimanje funkcionisanja organizacije i kako bi se ono moglo poboljšati, dok su menadžeri za ljudske resurse mnogo više usredsređeni na postavljanje ciljeva za sebe, u odnosu na koje se, naknadno, njihov rad može procijeniti.

Napredak na polju informacione tehnologije, telekomunikacija, biotehnologije i laserskih aplikacija, često primenjivanih zajedno – organizacijama nastavlja da otvara razne mogućnosti, ali, istovremeno, dovodi i do problema. Iz perspektive ljudskih resursa, moguće je definisati tri različita tipa izazova koji se javljaju usled pomenutog napretka. Kao prvo, postoje direktne posledice u načinu na koji organizacione celine za ljudske resurse obavljaju svoj posao:

- korišćenje elektronske pošte i interneta (kompjuterske veze unutar jedne organizacije) za komunikaciju i informisanje,

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 51–60

- uspon Interneta kao bitnog novog načina za regrutovanje,
- razvoj Internet pristupa obuci i učenju,
- korišćenje kompjuterskih baza podataka za pohranjivanje podataka o zaposlenima i pisanje izvještaja,
- primjena kompjuterske tehnologije na ustaljene zadatke, kao što su planiranje ljudskih resursa i administracija u vezi sa obračunom plata.

Kao drugo, tehnologija dovodi do opštih promjena u organizaciji, promjena na planu strukture, poslovnih obaveza, dodjeljenih zadataka, pa čak i kulture same organizacije. Tehnološke promjene stoga dovode do promjena u organizaciji zahtijevajući reakciju od strane organizacionih cjelina za ljudske resurse. Regrutovanje i proces selekcije moraju odražavati potrebu za dovođenjem ljudi različitih sposobnosti i kvaliteta; način i svrha obuke često će ići u novim pravcima, dok istovremeno može biti neizbježno i otpuštanje. U nekim situacijama, tehnologija može dovesti do radikalnih promjena u kratkom periodu, mijenjajući ustaljene načine sprovođenja osnovne uloge organizacije. Dobar primjer za to je revolucija u novinskom izdavaštvu sredinom osamdesetih godina. Kojom god brzinom da se odvija tehnološki razvoj, stručnjaci za ljudske resurse treba da ga planiraju i potom primene (Goleman, 2000).

Treći način na koji razvoj tehnologije utiče na djelovanje HRM-a odnosi se na potrebu da se iznađu novi načini upravljanja zaposlenima koji se bave istraživanjem i razvojem (R&D – research and development) i čiji je zadatak da tehnološki razvoj iskoriste za napredak organizacije. S pravom se tvrdi da se priroda ovog posla u osnovi razlikuje od prirode posla koji obavljaju ostali u organizaciji i da su ustaljene prakse menadžera često neadekvatne:

„Principi visoke stručnosti, jedinstva kontrole i uputstava, jasne podele poslova i jednakosti u odgovornosti i uticaju – odnose se na probleme strukturiranja poslovnih sistema i protoka informacija na jasan i uvek isti način. Oni teže razrješenju čistih problema i olakšavanju produktivnosti i kontrole putem formalnog hijerarhijskog uticaja ili putem standardizacije poslova; a organizacije, koje se stvaraju i upravljaju tako da uspješno obavljaju jedne te iste poslove iz dana u dan, kao u proizvodnji, nisu naročito sposobne da obave nešto jednom, kao u poslovima u oblasti istraživanja i razvoj“ (Katz, 1998).

Tema istraživanja sprovedenog unutar upravljačkog tijela odjeljenja za istraživanje i razvoj svodi se na potrebu da se udalji od pristupa koji služe da povećaju kontrolu poslodavaca i teže da idu na uštrb razvoja timova. Umesto toga, postoji potreba za strukturama koje podržavaju zajednički rad među pojedincima, kao i razmjenu ideja i znanja.

Postoji jak stav po kom je konkurentska prednost (competitive advantage) u poslu prije ljudski potencijal nego , recimo, dostupnost kapitala i upotreba tehnologija. Stoga je logično da se obrati pažnja na prirodu ovog resursa i njegovog menadžmenta jer će to imati uticaja na ponašanje i rad zaposlenih, a samim tim i na rad organizacije.

Nema potrebe dokazivati vezu između rezultata firme i menadžmenta radne snage pošto je sasvim očigledno da kvalitet menadžmenta ljudskih resursa bitno utiče na rad

firme. Stoga, ne iznenađuje činjenica da je retorika strateškog menadžmenta ljudskih resursa (strategic human resource management) već usvojena, tim prije što se smatra da je upravo strateški pristup (strategic approach) jedna od karakteristika po kojoj se HRM razlikuje od personalnog menadžmenta, koji je, kako se ističe, operativni (Cleland et al., 2000). Ljudski resurs mora biti strateški igrač, a uloga poslovnog stratega – u budućnosti će biti ključna uloga stručnjaka za ljudske resurse.

3 Mjesto i uloga upravljanja ljudskim resursima u poštanskom sistemu Republike Srpske

Danas u BiH politika želi ili sve kontroliše pa tako i poštanski sistem. Rezultat ovih dešavanja je ta da kvalitetni i obrazovani kadrovi nemaju mogućnost da kreiraju politiku firme niti da donose odluke koje bi unaprijedile poslovanje sistema. Osnovni razlog je strah koji se pojavljuje kao proizvod međustranačke borbe za vlast te apatija od koje već boluje i samo društvo u cjelini. Posmatrano iz sistema, nemoguće je vidjeti kraj ovakvom načinu rada jer kvalitetni sistemi kao što je poštanski služe kao neiscrpan izvor finansija te kao takav podrazumijeva potpunu kontrolu političkih partija.

Drugi razlog koji se postavlja kao prepreka osnivanju sektora je nedostatak kadrova koji poznaju problematiku upravljanja ljudskih resursa. Iz ovog razloga sam se i odlučio da radim magistarski rad na ovu temu te da na taj način doprinesem poboljšanju kvaliteta sistema.

Kao što smo vidjeli iz prethodnog teksta ne postoji sektor koji se bavi ovim pitanjima, ali da ne bude sve crno u ovoj oblasti poštanskog sistema prikazaćemo na koji način je zastupljena problematika ljudskih resursa. Naime, u sektoru koji je zadužen za poslove marketinga postoji sistematizovano mjesto stručnog saradnika za internu javnost koji bi dijelom svog posla trebao da se bavi i ovim pitanjem što je veoma neozbiljan pristup ovako složenom problemu jer je nemoguće da jedan radnik da iole ozbiljan prijedlog u cilju unapređenja ove problematike.

Postoji još jedan dio sistema koji u svom organizacionom dijelu nema sistematizovano mjesto ali u opisu poslova ima zaduženja iz oblasti ljudskih resursa a to je kadrovski sektor koji vrši planiranje ljudskih resursa te njihovo kadrovsko popunjavanje za koje sistem ima potrebu. Na osnovu prethodnih saznanja, kadrovsko popunjavanje sistema nije ništa drugo do političko postavljanje podobnih kadrova što nas dovodi do zaključka da ozbiljni pristup ovom problemu neće doći bez velikih promjena u sistemu a kojem bi trebale prethoditi promjene u samom društvu i ograničavanju uticaja političkih partija na rad preduzeća a za što su neophodni novi zakoni koji bi taj uticaj stavili pod kontrolu.

4 Ljudski resursi u javnim uslugama

Polje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa omeđeno ljudskim potrebama i organizacionim ciljevima, tj. da u to polje spadaju sve aktivnosti koje su usmjerene na veću organizacionu efikasnost uz istovremeno bolje zadovoljavanje ljudskih potreba u organizaciji. Prema tome, ciljevi menadžmenta ljudskih resursa izvode se iz

organizacionih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. Zbog specifičnosti čoveka i njegove prirode, može se govoriti o dualnosti ciljeva menadžmenta ljudskih resursa: poslovni, odnosno ekonomski i socijalni ciljevi. Poslovni ili ekonomski ciljevi odnose se na maksimiziranje profita, što zahtjeva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova, obezbjeđenje konkurentne prednosti i porast ukupne organizacione uspješnosti (efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti). Ostvarivanje ovih ciljeva zahtjeva odgovarajući broj ljudi potrebnih kvalifikacija i visoke radne motivacije, koji mogu da se prilagođavaju postojećim i budućim zahtjevima poslova. U današnjim uslovima poslovanja organizacije, menadžment ljudskih resursa ima sledeće prioritete ekonomske zadatke:

- poboljšanje produktivnosti,
- stvaranje i održavanje kompetitivnosti,
- obezbjeđivanje konkurentnosti organizacije,
- održavanje fleksibilnosti, tj. prilagođavanja ukupnih sposobnosti organizacije stalno novim zahtjevima okruženja.

Ostvarivanje ekonomskih ciljeva nije moguće bez respektovanja socijalnih ciljeva koji se odnose na:

- zadovoljavanje potreba zaposlenih,
- poboljšanje socio-ekonomskog položaja,
- obezbjeđenje prihvatljivih radnih uslova i kvaliteta radnog života,
- razvoj i održavanje individualnih potencijala zaposlenih,
- obezbjeđenje povoljne radne klime i međuljudskih odnosa koji podstiču lični angažman i razvoj,
- održavanje zdravlja zaposlenih.

Ostvarivanje ovih ciljeva nije moguće pomoću statične i administrativne kadrovske (personalne) funkcije. Menadžment ljudskih resursa, međutim, ima strateški, razvojni i preduzetnički karakter. To znači da zadaci nisu statični i međusobno izolovani, nego zahtevaju stalno promišljanje sa aspekta ciljeva i povezivanje u svrsishodne aktivnosti čiji se rezultati mogu mjeriti.

Menadžment ljudskih resursa čini niz međupovezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacije usmjerenih na obezbjeđenje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihov razvoj, nagrađivanje i motivisanje, usklađivanje, prilagođavanje i pružanje podrške zaposlenim u ostvarivanju aktuelnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije. Funkcije menadžmenta ljudskih resursa još identifikujemo i kao:

- zapošljavanje sa sledećim aktivnostima: analiza posla, planiranje ljudskih resursa, regrutovanje, selekcija i popunjavanje radnih mesta,
- razvoj koji obuhvata orijentaciju, trening i upravljanje karijerom,
- nagrađivanje koje obuhvata plate, beneficije i motivisanje,
- prilagođavanje, koje uključuje radne odnose, sindikalno udruživanje, kolektivno pregovaranje, propise i etiku i
- podrška i evaluacija sa aktivnostima koje se odnose na radnu sigurnost, zdravlje, troškove i vrjednovanje.

Koji će od navedenih zadataka, na koji način i u kom obimu obavljati, zavisi od brojnih faktora u organizaciji, a pre svega od njene strategije, vrste poslovanja, veličine i dr. Važno je, međutim, da se naglasi da ni jedan od navedenih zadataka ne daje za sebe i izolovano zadovoljavajuće rezultate, već samo ako su međusobno povezani i sinhronizovani. Svaka organizacija treba da nađe pravu meru i sopstvenu formulu upravljanja ljudskim resursima (Pržulj, 2001).

5 Značaj i aktuelnost menadžmenta ljudskih resursa

Danas je menadžment ljudskih resursa široko prihvaćen termin, veoma aktuelna naučna disciplina, ali i nezaobilazna praksa. U zemljama Istočne Evrope menadžment ljudskih resursa, kao teorija i kao praksa, prodiere srazmjerno otvaranju njihovih ekonomija za tržišnu privredu. O aktuelnosti menadžmenta ljudskih resursa svedoče brojni pokazatelji (Petrović, 1996):

- Literatura iz ove oblasti u svetu postaje sve bogatija i stvorena je već solidna teorijska osnova za izučavanje i razvoj menadžmenta ljudskih resursa.
- Menadžment ljudskih resursa kao naučna disciplina izučava se na brojnim fakultetima i koledžima u svetu u okviru studija menadžmenta, ekonomije, ali i drugih oblasti orijentisanih na biznis.
- Sve veći broj preduzeća shvata neophodnost da njihovi rukovodioci ovladaju osnovnim znanjima iz ove oblasti, pa su ove teme često sadržaj kurseva i seminara namijenjenih menadžerima.
- Mnoga preduzeća zapošljavaju stručnjake i timove stručnjaka za rešavanje različitih problema iz ove oblasti. Danas su razvijene brojne profesije i zanimanja iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa (obrazovanje, planiranje, selekcija, upravljanje karijerom i dr.). Ova zanimanja spadaju danas među najtraženija i najperspektivnija u svetu.
- Sve je veći broj agencija i konsultantskih firmi za pružanje usluga iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa (selekcija, iznajmljivanje-leasing, „lovci na talente“, obuka i sl.)

Sve to ukazuje da je menadžment ljudskih resursa ne samo veoma aktuelna naučna disciplina, nego da ima široku primjenu u organizacionoj praksi i danas se smatra jednim od ključnih faktora tržišne uspješnosti.

6 Zaključak

Bez ljudi organizacija ne bi mogla da postoji i funkcioniše čak i kada se zasniva na automatizaciji najvišeg nivoa. Čovek je taj koji udahnuje život organizaciji, pokreće i daje smisao i ciljeve ukupnim preduzetničkim aktivnostima. Ljudi su ključni poslovni resursi, ali istovremeno i znatno kompleksniji od drugih resursa. Ova kompleksnost proizilazi iz specifičnosti ljudskog bića. Čovek je misaono i svjesno biće, koje ima sopstvene ciljeve i sopstveni život, koji se ne odvija isključivo u organizaciji. Stoga je

menadžment ljudskih resursa mnogo složeniji i zahtjeva više znanja i umjeća nego kada je u pitanju upravljanje drugim resursima. Usljed djelovanja brojnih faktora, teško je predvidjeti konačan rezultat, odnosno odnos inputa i outputa kada se radi o ljudima. Zato je u menadžmentu ljudskih resursa neophodan individualni pristup. Radni rezultat je rezultanta ne samo znanja i sposobnosti, nego i brojnih drugih faktora, kao individualnih unutrašnjih, tako i spoljašnjih, pre svega i organizacionih. Međutim, ljudski resursi imaju izuzetan značaj za organizacionu uspješnost. Izuzetnost značaja ljudskih resursa ogleda se u sledećem:

- Ljudski resursi, za razliku od ostalih resursa, mogu da svojim znanjem i stvaralaštvom u funkciju stave sve biološke, fizičke i druge potencijale.
- Sinergijski efekat, koji posjeduju jedino ljudski resursi, omogućava da ukupan radni rezultat bude veći od pojedinačnih rezultata i da se kombinovanjem pojedinačnih sposobnosti dobiju kvalitativno nove organizacione sposobnosti.
- Faktori ponašanja i motivacije omogućavaju povećanje ili smanjenje pojedinačnih radnih, a time i organizacionih rezultata.
- Kreativnost. Jedino čovek poseduje kreativnost i može stvoriti nove i nestandardne proizvode i usluge, čime omogućava organizacioni, ali i sopstveni razvoj.
- Jedinstvenost. Pojedinačna znanja i sposobnosti koriste se na osoben način u svakoj organizaciji, što čini jedinstvenost organizacione sposobnosti, koja se ne može kopirati i predstavlja konkurentsku prednost.
- Dugoročno dejstvo. Ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na uspješnost organizacije i implikacije određenih odluka i promjena obično se ne pokazuju odmah u organizacionoj stvarnosti, nego sa „zadržskom“. Zato i ulaganje u ljudske resurse ima dugoročne efekte.
- Višestruke implikacije. Odnos organizacije prema ljudskim resursima ima istovremeno ekonomske, socijalne i zdravstvene implikacije.
- Povezanost sa svim poslovnim funkcijama. Sve poslovne funkcije zavise od ljudskih resursa, pa menadžment ljudskih resursa ima neposrednog uticaja na kvalitet ostvarivanja svih poslovnih funkcija, a time i organizacije u cjelini.
- Ekonomski značaj. Ekonomski efekti znatno premašuju ulaganje u ljudske resurse. Jedino čovek svojim radom u organizaciji može da stvori višak vrijednosti, tj. novu vrijednost.

Sve to ukazuje na potrebu da organizacije ljudskom resursu posvete znatno više pažnje nego ostalim resursima. Interes organizacije za ljudske resurse nije prvenstveno humanističke prirode, nego ekonomske. Međutim, shvaćeno je da bez respektovanja humanog aspekta ovog resursa ne mogu se dobiti ni ekonomski rezultati. „Zato se cijeli koncept menadžmenta ljudskih resursa temelji na principima uvažavanja ljudske prirode i povezivanja individualnih sa organizacionim ciljevima“ (Pržulj, 2001).

7 Popis literature

Goleman D. (2000). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga.

Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Petrović, M. M. (2006). *Kadrovski menadžment*. Beograd: Zuhra.

Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.

Subotić, D. (2005). *Upravljanje ljudskim resursima*. Beograd: Centar za istraživanje, obuku i razvoj ljudskih resursa.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.