



STRATEŠKI PRISTUPI UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U POŠTI SRBIJE - STUDIJA SLUČAJA

STRATEGIC APPROACHES TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE POST OF SERBIA – A CASE STUDY

Pavlović Marko | Akademija tehničkih strukovnih studija Beograd, Beograd, Srbija | markopavlovic25101982@gmail.com

Premović Jelena | Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Srbija | jelena.premovic@gmail.com

Simić Miodrag | Pošta Srbije, Srbija | markopavlovic25101982@gmail.com

JEL klasifikacija:015

DOI: 10.5937/trendpos2401097P

UDK: 005.96:656.801(497.11)

COBISS.SR-ID 147624713

Sažetak

Cilj ovog rada je da otkrije strateški pristup u upravljanju ljudskim resursima u Pošti Srbije na osnovu mišljenja zaposlenih. Ukupan broj ispitanika bio je 102. Uz teoretski deo, rad takođe sadrži i empirijsko istraživanje, pa pruža značajne informacije za sektor koji ima za zadatak razvoj i upravljanje zaposlenima u Pošti Srbije. Autori su sproveli istraživanje koristeći metod ankete, a dalja procedura obrade je izvedena zahvaljujući statističkom programu SPSS verzija 26. Predmet istraživanja je utvrđivanje stepena zadovoljstva poslom i radnim angažovanjem zaposlenih u Pošti Srbije, kao i identifikovanje oblasti u upravljanju ljudskim resursima koje zahtevaju poboljšanje i unapređenje.

Abstract

The aim of this work is to reveal the strategic approach to human resources management in the Post of Serbia based on the opinions of employees. The total number of respondents is 102. In addition to the theoretical part, the paper also contains empirical research, thus providing significant information to the sector that has the task of developing and managing personnel in the Post of Serbia. The authors conducted the research using the survey method, and the further processing procedure was carried out thanks to the statistical program SPSS version 26. The subject of the research is determining the degree of job satisfaction and work engagement of employees at the Post of Serbia, as well as identifying areas in human resource management that require improvement.

Ključne reči: Zaposleni u Pošti Srbije, zadovoljstvo poslom, strategije za poboljšanje zadovoljstva i predlog za buduće aktivnosti

Key words: Employees at the Post of Serbia, job satisfaction, strategies for improving satisfaction and a proposal for future activities

Uvod

Zadatak menadžmenta ljudskih resursa je da izvrši ispravan izbor ciljeva, da odredi politiku organizacije, da planira kadrovski budžet, da kontroliše i koordinira u okviru HR. Na osnovu toga on potom preuzima funkciju upravljanja radi ostvarivanja definisanih ciljeva. Menadžment tim ili pojedinac koji rukovodi organizacijom mora delovati na određenim odeljenjima u organizaciji, i to: istraživački tim, razvojno odeljenje, ekonomsko odeljenje, marketing odeljenje, IT, proizvodni deo organizacije. Dakle, upravljanje ljudskim resursima predstavlja sveobuhvatan i sistematičan način upravljanja ljudima, gde je fokus na: privlačenju, motivisanju, razvoju i zadržavanju kvalitetnih kadrova u cilju postizanja boljih poslovnih rezultata. U današnjim uslovima velika pažnja se poklanja funkcionisanju upravljanja ljudskim resursima, a razlog tome je opšti teorijski i praktični značaj koji ovaj aspekt menadžmenta ima za opstanak, funkcionisanje i rast organizacije.

Upravljanje ljudskim resursima kao naučna disciplina

Ljudski resursi su veoma vredan kapital u savremenim uslovima poslovanja, jer u tom pogledu igraju ulogu u formiranju znanja, obrazovanju, obuci, veštinama i stručnosti za rad u kompanijama [1]. Svaki zaposleni je posebna individua, a svaka kompanija je individua za sebe. Konflikti na radnom mestu i njihovo rešavanje su ključna pitanja celokupne ljudske delatnosti, ličnih sistema vrednosti, radnih aktivnosti, kao i društva u kome se proces odvija. Direktna i indirektna uključenost u konflikte na radnom mestu utiče na dobrobit pojedinca [4]. Upravljanje ljudskim resursima u organizaciji postaje veoma važan aspekt za njen odnos u kreiranju vrednosti, fleksibilnosti, postignuću i formulisanju kompetencije i fleksibilnosti organizacije [3]. Strategije fleksibilnosti se koriste za upravljanje ljudskim resursima u organizaciji kako bi se prevazišla neizvesnost tržišne potražnje [13]. Da bi postigle konkurentsku prednost i održale poslovnu održivost, kompanijama je potrebna sposobnost svojih zaposlenih da budu fleksibilni, prilagođavaju se promenljivim okruženjima i služe potrebama potrošača [7]. Najnovija istraživanja pokazuju da konflikti opisuju stvarne vrednosti organizacije i sugerišu da se organizacioni konflikti mogu koristiti kao alat za procenu implementacije organizacionih vrednosti [14]. Budući da je kvalifikovan kadar postao jedan od neophodnih resursa i ključni faktor uspeha privrednih subjekata, HRM treba da odredi osnovne kompetencije za svako radno mesto kako bi zaposleni na najbolji način obavljao svoj zadatak [14]. Selekcija je proces kojim organizacija izborom kvalifikovanih raspoloživih kandidata obezbeđuje potreban broj, strukturu i kvalitet zaposlenih i obezbeđuje funkcionisanje i razvoj organizacije. To direktno utiče na uspeh organizacije kroz povećanje produktivnosti, smanjenje troškova ponovnog zapošljavanja, obuke i socijalizacije. Da bi izabrala najboljeg kandidata, organizacija mora da kreira strategiju i ciljeve organizacije [9]. Razlog za to je timski rad, koji je vitalni aspekt funkcionisanja svake organizacije [2]. Timovi, kao osnovna strukturna komponenta dizajna organizacije, treba da doprinesu efikasnijem i poboljšanom poslovnom učinku organizacije. Nepravilno strukturirani i vođeni timovi mogu onemogućiti rad i razvoj organizacije; stoga je neophodno poznavati prirodu i karakteristike timova da bi ostvarili svoje ciljeve. Drugo veoma važno pitanje je nivo timske efektivnosti, koji treba da odgovori na pitanje da li je dati tim sposoban ili nije sposoban da ostvari svoje ciljeve i performanse [10]. Takođe treba naglasiti da je ovaj proces neophodan, imajući u vidu da sve više poslovnih procesa obavljaju timovi, a ne pojedinci [16]. Zadovoljstvo poslom se definiše kao procena emocija u vezi sa obavljanjem posla [6]. Međutim, neki autori vide zadovoljstvo poslom kao afektivnu orijentaciju koju zaposleni ima prema svom poslu [1]. Zato su Hoboubi i dr. [5], ispitivali efekte stresa na poslu i zadovoljstva poslom na produktivnost radne snage i identifikovali faktore povezane sa smanjenom produktivnošću među zaposlenima. Neophodno je da organizacije podstiču svoje zaposlene da ostanu i rade svoj posao, ali i da prevaziđu radnu rutinu i okrenu se kreativnosti i inovativnosti [11]. Na osnovu različitih upitnika koji mere zadovoljstvo različitim aspektima rada, pojavili su se određeni elementi rada (Spektor, 1997): rad, plata, napredovanje, uspostavljanje odnosa sa rukovodiocima, odnosi sa kolegama, beneficije, nagrade, elementi rada,

bezbednost na radnom mestu, sticanje novih veština, dobri odnosi sa zaposlenima i zadovoljstvo kupaca [12]. Neka istraživanja su pokazala da konflikti negativno utiču na zadovoljstvo zaposlenih. Kamerhof je čak pokazao da sukob u odnosima posreduje efekat transformacionog liderstva na zadovoljstvo poslom [8]. S druge strane, neke studije su zaključile da konflikti utiču na formiranje kako pozitivnih tako i negativnih efekata na zadovoljstvo poslom [17]. U narednom delu rada predstavimo rezultate naše studije koja je analizirala vezu između konflikata na radnom mestu i zadovoljstva poslom u javnom sektoru u Srbiji.

Rezultati istraživanja

Cilj ove studije je istraživanje i utvrđivanje stepena zadovoljstva poslom i angažovanosti zaposlenih u Pošti Srbije. Posebni ciljevi odnose se na ispitivanje stepena zadovoljstva u domenu dimenzija ZARP skale, ali i na ispitivanje elemenata stepena zadovoljstva poslom u odnosu na sociodemografske karakteristike ispitanika. Pre predavljanja rezultata istraživanja potrebno je proveriti pouzdanost skale koja se koristi za prikupljanje podataka: Ispitivanje stepena zadovoljstva poslom u domenu Upravljanja, Organizacije kulture, Komunikacije, Razvoja karijere, dimenzija Moj neposredni rukovodilac i Moja uloga i Uslova rada kod radnika Pošte Srbije, Ispitivanje razlika u stepenu zadovoljstva poslom i angažovanja na poslu u odnosu na pol radnika Pošte Srbije Ispitivanje razlika u stepenu zadovoljstva poslom i angažovanja na poslu u odnosu na starost radnika Pošte Srbije, Ispitivanje razlika u stepenu zadovoljstva poslom i angažovanja na poslu u odnosu na stepen obrazovanja radnika Pošte Srbije, Ispitivanje razlika u stepenu zadovoljstva poslom i angažovanja na poslu u odnosu na dužinu radnog staža radnika Pošte Srbije, Ispitivanje razlika u stepenu zadovoljstva poslom i angažovanja na poslu u odnosu na bračni status radnika Pošte Srbije, Ispitivanje razlika u stepenu zadovoljstva poslom i angažovanja na poslu u odnosu na visinu mesečnih prihoda radnika Pošte Srbije. Ciljevi istraživanja su da se ispita stepen zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu među zaposlenima u Pošti Srbije, dok su specifični ciljevi: ispitivanje stepena zadovoljstva poslom u oblasti menadžmenta, organizacije kulture, komunikacije, razvoja karijere, dimenzije mog neposrednog rukovodioca i moje uloge i uslova rada među zaposlenima u Pošti Srbije.

Metode istraživanja

Istraživanje je koncipirano kao empirijska studija a koristiće se kvalitativna metoda. U procesu obrade podataka prikupljenih istraživanjem koristiće se sledeće statističke metode i tehnike:

- Za prikaz strukture uzorka - frekvencije (f) i procenti (%).
- Za proveru koeficijenta pouzdanosti - Kronbahova alfa koeficijent (α).
- Za prikaz izraženosti zadovoljstva poslom - Aritmetička sredina (AS), Standardna devijacija (SD), Minimum (MIN) i Maksimum (MAX).
- Za poređenje razlika u izraženosti (kategorička varijabla sa dve kategorije: pol, rukovodeća pozicija) - t test (t) i značajnost (p).
- Za poređenje razlika u izraženosti (kategorička varijabla sa tri ili više kategorija: starost, stepen obrazovanja, dužina radnog staža, bračni status, visina mesečnih prihoda) - ANOVA (F) i značajnost (p).

Instrumenti istraživanja

Za potrebe istraživanja kreirana su dva upitnika: Skala zadovoljstva i angažovanja radnika Pošte Srbije (ZARP) i upitnik za prikupljanje sociodemografskih podataka ispitanika (pol, starost, dužina radnog staža, stepen obrazovanja, visina mesečnih prihoda). Skala ZARP se sastoji od 49 tvrdnji tipa Likerta na petostepenoj skali od 1- u potpunosti se ne slažem do 5- uopšte se ne slažem. Pitanja su grupisana u sedam dimenzija ili oblasti upravljanja ljudskim resursima: Upravljanje (4 tvrdnje), Organizaciona kultura (14 tvrdnji), Komunikacija (5 tvrdnji), Razvoj karijere u BOSIS-u (4 tvrdnje), Moj neposredni rukovodilac (9 tvrdnji), Moja uloga (4 tvrdnje) i Uslovi rada (9 tvrdnji). Sva pitanja ili tvrdnje imaju direktan smer a viši skor označava veće zadovoljstvo. Hipoteze istraživanja: opšta hipoteza: zaposleni u Pošti Srbije su natprosečno zadovoljni radom i angažovanjem na poslu. Posebne hipoteze: zaposleni u Pošti Srbije su natprosečno zadovoljni menadžmentom, organizacionom kulturom, komunikacijom, razvojem karijere, dimenzijama mog direktnog rukovodioca, mojom ulogom i uslovima rada. Postoje statistički značajne razlike u izrazu stepena zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu u odnosu na pol zaposlenih u Pošti Srbije. Postoje statistički značajne razlike u iskazivanju stepena zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu u odnosu na godine starosti zaposlenih u Pošti Srbije. Postoje statistički značajne razlike u izrazu stepena zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu u odnosu na stepen obrazovanja zaposlenih u Pošti Srbije. Postoje statistički značajne razlike u izrazu stepena zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu u odnosu na staž zaposlenih u Pošti Srbije. Postoje statistički značajne razlike u iskazivanju stepena zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu u odnosu na bračni status zaposlenih u Pošti Srbije. Postoje statistički značajne razlike u izrazu stepena zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu u odnosu na visinu mesečnih primanja zaposlenih u Pošti Srbije. Za potrebe istraživanja kreirana su dva upitnika: Skala zadovoljstva i angažovanosti zaposlenih u Pošti Srbije (ZARP) i upitnik za prikupljanje sociodemografskih podataka ispitanika (pol, starost, radni staž, stepen obrazovanja, stepen stručne spreme, mesečni prihod). ZARP skala se sastoji od 49 izjava tipa Likert na skali od pet tačaka u rasponu od 1 – potpuno se ne slažem do 5 – potpuno se ne slažem.

Istraživanje uzorka

Ukupan broj ispitanika je 102 (N=102) radnika Pošte. Istraživanje je sprovedeno u periodu od početka novembra do početka decembra 2022. godine na način da su ispitanici dobili unapred pripremljen upitnik sa obrazloženjem da je cilj istraživanja ispitivanje zadovoljstva poslom, kao i da je istraživanje potpuno anonimno. Istraživanje je sprovedeno širom Srbije u poštama, područnim radnim jedinicama i funkcijama koje pripadaju kompaniji. Radnici zbog zabrinutosti nisu želeli da kažu u kom delu preduzeća rade. U odnosu na pol ispitanika, nešto više od polovine uzorka čine ispitanice (56,9%) i nešto manje od polovine ispitanika muškog pola (43,1%). Kada je reč o godinama života, najviše ispitanika iz istraživanja ima od 18 do 30 godina (25,5%), zatim broj ispitanika od do (23,5%) i ispitanika od 51 do 60 godina (20,6%). U odnosu na stepen obrazovanja ispitanika, većina ispitanika iz istraživanja ima visoku stručnu spremu (38,2%), zatim završenu višu školu ili fakultet (35,3%). Većina ispitanika u ovom istraživanju ima radno iskustvo od 26 do 30 godina (27,5%), slede ispitanici sa radnim iskustvom od 6 do 10 godina (22,5%), a na trećem mestu po broju su ispitanici sa radnim iskustvom od 6 do 10 godina (22,5%). radno iskustvo od 21 do 25 godina (17,6%). Najmanje ispitanika iz istraživanja ima radno iskustvo od 1 do 5 godina (5,9%). Pouzdanost instrumenta se proverava korišćenjem Kronbahovog alfa koeficijenta. Koeficijent pouzdanosti iznad 0,80 smatra se visokim, a iznad 0,90 veoma visokim.

Tabela 1: Pouzdanost instrumenta

	Kronbahova alfa (a)	Broj stavki (N)
ZARP	0,988	19
Menadžment (UP)	0,840	4
Organizaciona kultura (OK)	0,957	14
Komunikacija (KM)	0,946	5
Razvoj karijere (RK)	0,905	4
Moj neposredni rukovodilac (MNR)	0,964	9
Moja uloga (MU)	0,888	4
Uslovi rada (UR)	0,955	9

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati dobijeni istraživanjem su pokazali da su zaposleni u Pošti Srbije prosečno i nešto natprosečno zadovoljni radom i angažovanjem na poslu (AS=2,69, SD=1,084). Na nivou subskala, odnosno dimenzija ZARP skale, ispitanici su najveće zadovoljstvo pokazali u domenu dimenzije Moja uloga (AS=3,58, SD=1,354), a zatim slede dimenzije Menadžment (AS=2,74, SD=0,932) i komunikacija (AS= 2,70, SD=1,259). Najmanje zadovoljstvo ispitanici su pokazali u oblasti razvoja karijere (AS=2,17, SD=1,248). Kada je u pitanju pol ispitanika, statistički značajne razlike u stepenu zadovoljstva poslom i radnom angažovanosti potvrđene su za dimenzije Menadžment (t=-2,455, p=0,016) i dimenziju Moja uloga (t=-6,817, p =0.000). U odnosu na uzrast ispitanika potvrđene su statistički značajne razlike u izrazu zadovoljstva za ZARP skalu u celini (F=4,474, p=0,002) kao i za dimenzije Organizaciona kultura (F=6,905, p= 0,000), Komunikacija (F=3,649, p =0,008), Razvoj karijere (F=6,057, p=0,000), Moj neposredni rukovodilac (F=9,294, p=0,000) i Uslovi rada (F=6,668, p=0,000).

Deskriptivni statistički pokazatelji

Kao što je već pomenuto skala ZARP se sastoji od 49 pitanja ili tvrdnji sa rasponom odgovora ispitanika od 1-u potpunosti se ne slažem do 5- u potpunosti se slažem. Ukupan stepen zadovoljstva poslom i angažovanja na poslu predstavljen je kao prosek odgovora na svim pitanjima gde viši skor označava veće zadovoljstvo.

Tabela 2. Izraženost stepena zadovoljstva poslom i angažovanja na poslu radnika Pošte Srbije

Skala/Subskala	MIN	MAX	AS	SD
ZARP	1	5	2,69	1,084
UP	1	4	2,74	0,932
OK	1	5	2,67	1,090
KM	1	5	2,70	1,259
RK	1	5	2,17	1,248
MNR	1	4	2,45	1,212
MU	1	5	3,58	1,354
UR	1	5	2,51	1,244

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati dobijeni istraživanjem su pokazali da su radnici Pošte Srbije prosečno i blago iznadprosečno zadovoljni poslom i angažovanjem na poslu (AS=2,69, SD=1,084) ako se ima u vidu teorijski raspon skale (1 do 5) (Tabela 2).



Grafikon 1. Zadovoljstvo poslom i angažovanja na poslu radnika Pošte Srbije

Na nivou subskala odnosno dimenzija skale ZARP najveće zadovoljstvo ispitanici su pokazali u domenu dimenzije Moja uloga ($AS=3,58$, $SD=1,354$), a zatim slede dimenzije Upravljanje ($AS=2,74$, $SD=0,932$) i Komunikacija ($AS=2,70$, $SD=1,259$). Najmanje zadovoljstvo ispitanici su pokazali u domenu Razvoja karijere ($AS=2,17$, $SD=1,248$) (Grafikon 1). Generalno, izraženost ispod teorijskog proseka dobijena je jedino na dimenzijama Razvoj karijere i Moj neposredni rukovodilac, dok je na svim ostali dimenzijama skor oko proseka ili blago iznad proseka, ne računajući dimenziju Moja uloga za koju je dobijena izraženost daleko iznad teorijskog proseka. Sve dobijene razlike su visoke i značajne na nivou značajnosti $p<0,01$. Kada je u pitanju stepen obrazovanja ispitanika, potvrđene su statistički značajne razlike u stepenu zadovoljstva poslom za ZARP skalu u celini, kao i za sve njene dimenzije osim za dimenziju Razvoj karijere, za koju postoji razlika u stepenu zadovoljstva poslom u odnosu na stepen obrazovanja nije potvrđeno. Na nivou cele ZARP skale ($F=7,582$, $p=0,001$), naknadnom analizom potvrđeno je da ispitanici sa višom ili visokom stručnom spremom imaju značajno veći stepen zadovoljstva poslom u odnosu na ispitanike sa srednjom stručnom spremom ili u poređenju sa ispitanicima koji su diplomirali sa univerziteta. Na dimenziji Menadžmenta ($F=13,328$, $p=0,000$) takođe je potvrđeno da su ispitanici koji su završili fakultet pokazali značajno veći nivo zadovoljstva u odnosu na ispitanike sa završenim srednjim obrazovanjem i visokom stručnom spremom. Na dimenziji Organizaciona kultura ($F=3,287$, $p=0,041$), naknadna analiza je pokazala da su ispitanici sa fakultetskom diplomom pokazali značajno niži stepen zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu u poređenju sa ispitanicima koji su završili fakultet. Na dimenziji Komunikacija ($F=8,211$, $p=0,01$) potvrđeno je da ispitanici koji su završili više/visoko obrazovanje pokazuju značajno veće zadovoljstvo poslom u odnosu na ispitanike sa fakultetskom diplomom ili ispitanike sa srednjom stručnom spremom. Iste razlike potvrđene su i za podskalu Moj neposredni rukovodilac ($F=7,831$, $p=0,001$), naime na ovoj dimenziji ispitanici sa završenim višim/visokim obrazovanjem imaju značajno veći stepen zadovoljstva poslom u odnosu na ispitanike koji su završili srednju školu ili fakultet. Na dimenziji Moja uloga ($F=14,237$, $p=0,000$) potvrđeno je da ispitanici sa visokom stručnom spremom pokazuju značajno manje zadovoljstvo radom i angažovanjem na poslu u odnosu na ispitanike sa srednjom školom. Na dimenziji Uslovi rada ($F=6,819$, $p=0,002$), naknadna analiza je potvrdila da ispitanici sa višom ili visokom školom imaju značajno veći stepen zadovoljstva poslom u odnosu na ispitanike sa srednjom ili visokom školom. U odnosu na radni staž zaposlenih u Pošti Srbije, potvrđene su statistički značajne razlike u stepenu zadovoljstva poslom kako za ZARP skalu u celini, tako i za svih sedam dimenzija ove skale. Sve potvrđene razlike su visoke i značajne na nivou značajnosti $p<0,01$, samo je razlika dobijena za podskalu menadžmenta značajna na nivou značajnosti $p<0,05$. Na dimenziji Menadžment ($F=2,982$, $p=0,015$), naknadna analiza (LSD) je pokazala da ispitanici sa radnim iskustvom od 11 do 15 godina imaju značajno niži stepen zadovoljstva poslom u odnosu na ispitanike sa radnim iskustvom od 1 do 5 godina i ispitanici sa radnim iskustvom od 6 do 10 godina, ali i u odnosu na ispitanike sa radnim iskustvom od 16 do 20 godina i ispitanike sa radnim iskustvom od 26 do 30 godina.

Na dimenzijama Organizaciona kultura ($F=3,938$, $p=0,003$) i Komunikacija ($F=4,136$, $p=0,002$), naknadno poređenje je potvrdilo da ispitanici sa 16 do 20 godina iskustva imaju značajno veći nivo zadovoljstva poslom u odnosu na sve ostale ispitanike sa izuzetkom ispitanika sa najdužim radnim stažom od 26 do 30 godina, u odnosu na koje nisu potvrđene statistički značajne razlike u izražavanju zadovoljstva organizacionom kulturom. Na dimenzijama Razvoj karijere ($F=6.760$, $p=0.000$), Moj neposredni rukovodilac ($F=8.270$, $p=0.000$) i Uslovi rada ($F=6.311$, $p=0.000$), naknadnom analizom je potvrđeno da ispitanici dužine radnog iskustva od 16 do 20 godina pokazuju značajno veći stepen zadovoljstva poslom u odnosu na sve ostale ispitanike. Na dimenziji Moja uloga ($F=3,332$, $p=0,008$), ispitanici sa 16 do 20 godina iskustva imaju značajno veći nivo zadovoljstva od ispitanika sa 11 do 15 godina iskustva i ispitanika sa 21 do 25 godina iskustva. Pored toga, ispitanici sa najdužim radnim stažom od 26 do 30 godina takođe imaju značajno veći stepen zadovoljstva poslom u ovoj oblasti u odnosu na ispitanike sa radnim iskustvom od 11 do 15 godina i ispitanike sa radnim iskustvom od 21 do 25 godina. Kada je reč o bračnom statusu ispitanika, statistički značajne razlike u iskazivanju zadovoljstva poslom potvrđene su za dimenzije Menadžment ($F=2,728$, $p=0,048$) i Moj neposredni rukovodilac ($F=2,880$, $p=0,040$). Obe dobijene razlike su značajne na nivou značajnosti $p<0,05$. Na dimenziji Moj direktni menadžer potvrđeno je da ispitanici sa primanjima do 45.000 dinara pokazuju znatno manje zadovoljstvo u odnosu na ispitanike sa višim primanjima (45-60.000, 60-75.000 i >75.000), ali i u poređenju sa ispitanicima koji ne žele da otkriju iznos njihovih mesečnih plata. U odnosu na to da li su ispitanici bili na rukovodećim pozicijama ili ne, statistički značajne razlike u iskazivanju zadovoljstva poslom potvrđene su za dimenzije Menadžment ($t=2,194$, $p=0,031$) i Moja uloga ($t=2,098$, $p=0,038$). Ove razlike su značajne na nivou značajnosti $p<0,05$ i pokazuju da su ispitanici na rukovodećim pozicijama zadovoljniji u domenu Menadžment i Moja uloga u odnosu na ispitanike koji nemaju rukovodeću poziciju.

Komparativna analiza

U skladu sa nacrtom istraživanja komparativna analiza će se izvršiti u odnosu na sociodemografske karakteristike (pol, starost, stepen obrazovanja, dužina radnog staža, visinu mesečnih prihoda i rukovodeću poziciju) ispitanika odnosno radnika u Pošti Srbije.

Tabela 3. Razlike u izraženosti ZARP u odnosu na pol ispitanika

Skala/Subskala	Pol	AS	SD	T	p
ZARP	Muški	2,47	1,377	-1,802	0,075
	Ženski	2,86	0,766		
UP	Muški	2,49	1,174	-2,455	0,016*
	Ženski	2,94	0,643		
OK	Muški	2,53	1,328	-1,175	0,243
	Ženski	2,78	0,865		
KM	Muški	2,60	1,427	-0,665	0,508
	Ženski	2,77	1,123		
RK	Muški	2,18	1,474	0,049	0,961
	Ženski	2,16	1,058		
MNR	Muški	2,41	1,407	-0,271	0,787
	Ženski	2,48	1,053		
MU	Muški	2,70	1,560	-6,817	0,000**
	Ženski	4,24	0,618		
UR	Muški	2,37	1,533	-0,993	0,323
	Ženski	2,62	0,970		

*df=102; $p<0,01$ **; $p<0,05$ *;*

Kada je u pitanju pol ispitanika (Tabela 3), statistički značajne razlike u izraženosti stepena zadovoljstva poslom i angažovanja na poslu potvrđene su za dimenzije Upravljanje ($t=-2,455$,

$p=0,016$) i dimenziju Moja uloga ($t=-6,817$, $p=0,000$). Prva razlika je značajna na nivou značajnosti od $p<0,05$ a druga razlika je visoka i značajna na nivou od $p<0,01$. Ispitanici ženskog pola su statistički značajno zadovoljniji u domenu Upravljanja i dimenzije Moja uloga u odnosu na ispitanike muškog pola. Na ostalim dimenzijama skale ZARP nisu potvrđene statistički značajne razlike u izraženosti stepena zadovoljstva poslom u odnosu na pol ispitanika.

Diskusija rezultati

Opšti cilj ovog istraživanja bio je ispitivanje zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu među zaposlenima u Pošti Srbije. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 102 ispitanika različitog pola, starosti, stepena obrazovanja, dužine radnog staža, bračnog statusa i visine mesečnih primanja. U cilju sprovođenja istraživanja kreirana je skala za ispitivanje zadovoljstva poslom (ZARP) koja se sastoji od 49 pitanja sa rasponom odgovora ispitanika od 1 – potpuno se ne slažem do 5 – potpuno se slažem. Provera pouzdanosti instrumenta pokazala je da vaga i njene dimenzije imaju visoku do veoma visoku pouzdanost. Rezultati dobijeni istraživanjem pokazali su da su zaposleni u Pošti Srbije zadovoljni radom i angažovanjem na poslu prosečno i nešto iznad proseka. Na nivou subskale, ispitanici su pokazali najveće zadovoljstvo u domenu dimenzija Moja uloga, za koju je dobijen visok natprosečan izraz, odnosno natprosečna satisfakcija. Zatim slede dimenzije Menadžment, Komunikacija, Organizacijska kultura i Uslovi rada. Ispitanici su najniže zadovoljstvo pokazali u odnosu na dimenzije Razvoj karijere i Moj neposredni rukovodilac, a to su jedine dimenzije ZARP skale za koje se dobija ispodprosečno zadovoljstvo ako se uzme u obzir teorijski raspon skale (1 do 5). račun. Zanimljivo je da više od jedne trećine ispitanika (37,3%) planira da nastavi da radi u Pošti Srbije kraće od godinu dana, a 22,5% od 1 do 2 godine, ali zato nešto manje od jedne trećine planira da radi u Pošti Srbije duže od 5 godina. S druge strane, 40,2% ispitanika definitivno ne bi preporučilo rad u Pošti svojim prijateljima, a samo 10,8% ispitanika bi svakako preporučilo posao u Pošti svojim prijateljima.

Zaključak

U današnjim uslovima poslovanja dolazi do promena u samom poslovanju i u skoro svim organizacijama, pa su menadžeri ljudskih resursa suočeni sa promenama, pa svaka organizacija mora biti fleksibilna jer na taj način može ostvariti konkurentsku prednost. Sve više organizacija definiše strategiju razvoja ljudskih resursa. Oni predstavljaju potencijal na osnovu kojeg se ovi resursi suprotstavljaju konkurentskoj prednosti, moraju se koristiti i retki u organizaciji. Samo na taj način organizacija može da pobedi na konkurentnom tržištu. Ljudski resursi su deo svake kompanije i takođe su sastavni deo strateškog menadžmenta, zauzimaju mesto u strategiji, a menadžeri su trojica koji usavršavaju i unapređuju svoj HR jer se na taj način postiže konkurentska prednost. Naime, ljudski resursi predstavljaju najvažniju komponentu svake organizacije. Dakle, današnji lideri su ljudi sa najfleksibilnijim ponašanjem u organizaciji. Brzo prihvataju promene, ideje i prilagođavaju se tržišnim uslovima. Tako zaposleni u organizacijama najviše doprinose profitabilnosti. Oni su tu da kreiraju i proizvode proizvode i usluge, utiču na kvalitet, plasiraju svoj proizvod na tržište, upravljaju finansijskim resursima, formiraju viziju i misiju kompanije. Dakle, bez ljudi, kompanija nikada neće postići svoj cilj. To je najbolje uraditi upućivanjem zaposlenih na seminare, razne radionice, edukacije, saradnju sa visokoškolskim ustanovama itd. Ali treba voditi računa da ti zaposleni na osnovu stečenog znanja ostanu u toj organizaciji. Posebnim ugovorom Pošta Srbije obavezuje svoje zaposlene da po završetku školovanja ostanu u narednom periodu.

Ljudski resursi imaju zadatak da prilagode i nauče samu organizaciju, a znanja i informacije kojima raspolaže menadžment su temelj same organizacije i razvoja ka budućnosti. Zaposleni moraju biti spremni na veliki broj promena, a pre svega na učenje i sticanje novih znanja. Dakle, oni imaju zadatak da doživotno usavršavaju svoje znanje. Program edukacije mora biti

osmišljen tako da bude primenljiv, neformalan i omogućen određenim organizacijama i određenim profilima menadžera. Neophodno je obezbediti uslove za razvoj pojedinaca kao i njihove karijere. Možemo zaključiti da upravljanje ljudskim resursima u današnjim organizacijama dobija sve veći značaj, kao i ljudski kapital, kako u Srbiji, tako i u zemljama EU. Na kraju možemo zaključiti da je: Opšta hipoteza: Zaposleni u Pošti Srbije su natprosečno zadovoljni radom i angažovanjem na poslu, potvrđeno u ovom radu. Dok su posebne hipoteze: Zaposleni u Pošti Srbije natprosečno zadovoljni menadžmentom, organizacionom kulturom, komunikacijom, razvojem karijere, dimenzije Moj neposredni rukovodilac, Moja uloga i uslovi rada u ovom radu delimično potvrđene. Postoje statistički značajne razlike u izrazu stepena zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu u odnosu na pol zaposlenih u Pošti Srbije, u ovom radu je potvrđeno. Postoje statistički značajne razlike u izrazu stepena zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu u odnosu na godine starosti zaposlenih u Pošti Srbije, što nije potvrđeno u ovom radu. Postoje statistički značajne razlike u izrazu stepena zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu u odnosu na stepen obrazovanja zaposlenih u Pošti Srbije, što u ovom radu nije potvrđeno. Postoje statistički značajne razlike u iskazivanju stepena zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu u odnosu na radni staž zaposlenih u Pošti Srbije, što nije potvrđeno u ovom radu. Postoje statistički značajne razlike u iskazivanju stepena zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu u odnosu na bračni status zaposlenih u Pošti Srbije, što nije potvrđeno u ovom radu. Postoje statistički značajne razlike u izrazu stepena zadovoljstva poslom i angažovanosti na poslu u odnosu na visinu mesečnih primanja zaposlenih u Pošti Srbije, što u ovom radu nije potvrđeno.

Bibliografija

- [1] Aziz, Y., Waleed, M. i Rehman, A. (2019). Job satisfaction among doctors and nurses of Shalamar Hospital. *Pakistan Journal of Medical and Health Sciences*, 13(4), 1021–1023.
- [2] Berber, Nemanja, Agneš Slavić, and Marko Aleksić. "Relationship between perceived teamwork effectiveness and team performance in banking sector of Serbia." *Sustainability* 12.20 (2020): 8753.
- [3] Čižiuniene, K., Vaičiute, K., & Batarliene, N. (2016). Research on competencies of human resources in transport sector: R. Sabuhari et al. / *Management Science Letters* 10 (2020) 1785 Lithuanian case study. *Procedia Engineering*, 134, 336–343.
- [4] Enehaug, H., Helmersen, M. & Mamelund, S.-E. (2016). Individual and Organizational Well-being when Workplace Conflicts are on the Agenda: A Mixed-methods Study. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(1), 83-104. DOI: 10.19154/njwls.v6i1.4911
- [5] Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S. & Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work*, 8(1), 67-71. DOI: 10.1016/j.shaw.2016.07.002
- [6] Judge, T. A. & Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. In: C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory With Practice*(pp. 166-198). Oxford, UK: Blackwell
- [7] Javed, A., Anas, M., Abbas, M., & Khan, A. I. (2017). Flexible human resource management and firm innovativeness: The mediating role of innovative work behavior. *Journal of Human Resource Management*, 20(1), 31-41.
- [8] Kammerhoff, J., Lauenstein, O. & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony—Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210-221. DOI: 10.1016/j.emj.2018.06.00
- [9] Kovačević, M., Lojić, R., & Kuzmanović, B. (2019). Model za podršku odlučivanju pri selekciji pripadnika vojske Srbije za upućivanje na karijerna usavršavanja. *Vojno delo*, 71(7), 212-225. <https://doi.org/10.5937/vojdela1907212K>

-
- [10] Mehta, A.; Mehta, N. Knowledge integration and team effectiveness: A team goal orientation approach. *Decis. Sci.* 2018, 49, 445–486.
- [11] Pavlovic, M. & Markovic, D. (2014). Teorijski pristup zadovoljstvu poslom i motivaciji zaposlenih. *Vojno delo*, 66(1), 289-302. DOI: 10.5937/vojdela1401289P
- [12] Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- [13] Sushil, Prakash, S. S., & Kanika, T. B. (2016). *Managing Flexibility; People, Process, Technology and Business*. New Delhi: Springer.
- [14] Titov, E., Virovere, A., & Kuimet, K. (2018). Conflict in Organization: Indicator for Organizational Values. *Organizational conflict*, 19-36.
- [15] Štilić, A., Njeguš, A. (2019). Primena metoda višekriterijumske analize u odabiru kandidata za rad u turističkoj privredi. Paper presented at Sinteza 2019 - International Scientific Conference on Information Technology and Data Related Research. doi:10.15308/Sinteza-2019-505-510
- [16] Shuffler, Marissa L., et al. "Developing, sustaining, and maximizing team effectiveness: An integrative, dynamic perspective of team development interventions." *Academy of Management Annals* 12.2 (2018): 688-724.
- [17] Terason, S. (2018). The Effect of Conflict Management in Thai Public-Sector Sport Organizations on Employee Job Satisfaction and Perceived Organizational Performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-9

Datum prijema rada: 20.04.2024.

Datum prihvatanja rada: 10.06.2024.