

ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U DEFINISANJU ODGOVORNOSTI ZAPOSLENIH**THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN DEFINING THE RESPONSIBILITIES OF EMPLOYEES**

Gala Šikoparija, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *Odgovorno preduzeće gradi odgovorne zaposlene i u tome najznačajniju ulogu ima menadžment ljudskih resursa. Odgovorni zaposleni neminovno vode preduzeće ka uspehu. U cilju ispitivanja uloge menadžmenta ljudskih resursa u definisanju odgovornosti zaposlenih, sprovedena je anketa u javnom sektoru u Srbiji. Anketom je obuhvaćeno 153 ispitanika. Rezultati istraživanja su potvrdili istraživačke hipoteze - da postoje izgrađene strategije razvoja ljudskih resursa i da menadžment ljudskih resursa ima značajnu ulogu u definisanju odgovornosti zaposlenih u javnim preduzećima u Srbiji.*

Ključne reči: *Menadžment ljudskih resursa, faktori razvoja ljudskih resursa, odgovornost zaposlenih*

Abstract – *A responsible company builds responsible employees, and human resource management plays the most important role in that. The responsible employees inevitably lead the company to success. In order to examine the role of human resources management in defining the responsibilities of employees, a survey was conducted in the public sector in Serbia. The survey included 153 respondents. The results of the research confirmed the research hypotheses - that there are developed strategies for the development of human resources and that human resources management has a significant role in defining the responsibilities of employees in public enterprises in Serbia.*

Keywords: *Human resource management, human resource development factors, employee responsibility*

1. UVOD

U savremenim uslovima poslovanja najvredniji resursi su znanje i odgovornost, a sposobnost kojom organizacije generišu nove solucije i implementiraju nova znanja u nove tehnike, proizvodne, menadžerske i socijalne inovacije, postaje ključna komparativna prednost [1]. Kako su ljudski resursi nosioci znanja, prepoznavanje i razumevanje faktora koji utiču na njihove stavove, ponašanje i na njihove performanse može biti od presudnog značaja za efektivnost i efikasnost poslovnih sistema. Jedan od faktora koji može u značajnoj meri da utiče na stavove, ponašanje i performanse zaposlenih jesu i aktivnosti koje čine sadržaj procesa upravljanja ljudskim resursima.

NAPOMENA: *Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Jelena Čulibrk, vanr. prof.*

Kada je reč o dosadašnjem izučavanju uticaja aktivnosti koje čine sadržaj procesa upravljanja ljudskim resursima na stavove, ponašanje i performanse zaposlenih može se konstatovati da su ona mahom bila ograničena na privatni sektor. Međutim, kako su u poslednje vreme zahtevi za efektivnijim i efikasnijim javnim sektorom sve izraženiji, imperativ koji se nameće u teoriji i praksi iz oblasti upravljanja ljudskim resursima jeste pronaći model za efikasno upravljanje zaposlenima i u organizacijama koje posluju u okviru javnog sektora.

Pritisci za efektivnijim, odgovornijim i efikasnijim javnim sektorom datiraju još od osamdesetih godina 20. veka sa nastankom takozvanog „novog javnog upravljanja“. Od tada se i od organizacija koje posluju u ovom sektoru očekuje da postizu odgovarajuće performanse. U takvim okolnostima pristup orijentisan ka poslovnim rezultatima postaje dominantna paradigma i u ovom sektoru [2].

Ovakvi imperativi postavljaju se i organizacijama koje pripadaju javnom sektoru Republike Srbije. Kada je reč o jedinicama lokalne samouprave, građani ove zemlje očekuju od lokalnih vlasti da im obezbede i odgovorno pruže kvalitetne usluge koje će biti prilagođene njihovim potrebama, kao i da sam proces pružanja usluga bude sproveden na efikasan, odgovoran, etičan i pošten način.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa može se definisati kao skup aktivnosti upravljanja ljudima u organizacijama u pogledu selekcije, obuke, ocene radne uspešnosti i kompenzacije [3]. Kreiranje konkurentskih prednosti kroz ljudske resurse zahteva da se posebna pažnja pokloni razumevanju samog koncepta upravljanja ljudskim resursima [4].

U literaturi su u određenim istraživanjima prisutne i definicije koje ukazuju na makro perspektivu upravljanja ljudskim resursima, tj. na upravljanje ljudskim resursima u formi kolektivnog odnosa između menadžmenta i zaposlenih. Takva perspektiva zapaža se u definicijama koje se fokusiraju na ciljeve i ishode funkcije upravljanja ljudskim resursima i koje operišu terminima koji se odnosi na pojmove, kao što su: razvoj ljudskih resursa, unapređenje ljudskih resursa, karijerno vođenje i slično [5]. Na ovaj način shvaćeno upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedinstvenu filozofiju koja akcenat stavlja na organizacione aktivnosti orijentisane ka zaposlenima koje su efikasnije od tradicionalnog upravljanja kadrovima.

2.1. Menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru

U prethodnom periodu u javnom sektoru razvio se specifičan koncept upravljanja ljudskim resursima koji je zaposlenima davao značajna prava i privilegije. Proklamovan je kao „fer model poslodavca“, koji predstavlja primer privatnom sektoru u pogledu fer postupanja prema zaposlenima i pružanju dobrih uslova za usluge, uključujući visok nivo sigurnosti posla, superiorna prava na odsustvo i „izdašne“ penzije [6]. Birokratizacija postupaka, praćena visokom formalizacijom, osiguravala je da sve odluke i radnje budu sistematski adresirane putem unapred definisane primene pravila i procesa. Zapošljavanje se zasnivalo na konceptu „službe u karijeri“. Važilo je takozvano pravilo sigurnosti mandata i doživotnog zapošljavanja [7]. Napredovanje u službi zavisilo je od dužine radnog staža. Radna mesta su bila usko definisana u skladu sa principima Tejlorove nauke o menadžmentu. Osnovni cilj takve podele rada i kreiranja radnih mesta bio je da se izvrši što veća specijalizacija, kako bi se ostvarila ekonomija obima. Za svaku vrstu aktivnosti koju bi službenik obavio izvan okvira definisanog ugovorom o radu ili nekim drugim pravnim aktima i internim pravilnicima, postojala je adekvatna nadoknada. Takođe, postojale su nadoknade i za sve uslove rada. Varijacije u zaradama na osnovu performansi nisu bile dozvoljene.

Međutim, krize sa kojima su se suočavale vlade širom sveta tokom poslednjih tridesetak godina, primorale su ih na sprovođenje različitih vrsta reformi u javnom sektoru koje su se kretale u rasponu od smelih promena u nekim državama, do retoričkih u drugim. U svim reformama naglasak je bio na implementaciji novog sistema upravljanja resursima koji će se zasnivati na principima koncepta novog javnog upravljanja. Drugim rečima, u središtu reforme bilo je uvođenje novog modela upravljanja ljudskim resursima koji je u stanju da razvija ljudske resurse koji su sposobni da postignu rezultate u skladu sa strateškim pravcem preduzeća javnog sektora, poštujući principe poslovanja iz privatnog sektora – odgovornost, efikasnost i efektivnost.

2.2. Faktori razvoja ljudskih resursa

U vreme opšte konkurentnosti, najveći izazov za organizacije jeste da privuku i zadrže pojedince koji su osposobljeni za posao, ali pre svega zaposlene koji su spremni da uče i primenjuju znanje. Organizacijama su na raspolaganju neke od mera: povećanje kvaliteta radne sredine, bolji protok informacija u organizaciji, odnosno dvosmerno komuniciranje, transparentnost rada organizacije, uključenost zaposlenih u donošenje odluka, omogućavanje celoživotnog učenja, ravnopravnost zaposlenih i jednake mogućnosti, pravedne zarade zaposlenih i raznovrsni vidovi nagrađivanja, perspektiva razvoja karijere, briga o zdravlju i sigurnosti na radu, briga za zapošljavanje marginalizovanih grupa u društvu, saradnja sa predstavnicima sindikata itd.

Uporište budućeg ekonomskog napretka bilo koje organizacije jeste u njenoj sposobnosti da privuče, razvije i zadrži najbolje i najblistavije ljudske talente koji postoje na tržištu, a koji mogu pripadati vrlo raznolikim delovima populacije. Pored toga, u ekonomiji znanja fokus se usmerava na obezbeđenje i korišćenje kvalitetnih ljudskih re-

sursa. Samim tim, traganje za talentima i razvoj ljudskih resursa postaje jedan od najznačajnijih zadataka.

Uspostavljanje dobrog odnosa između organizacije/poslodavca i zaposlenih je preduslov za uspostavljanje efektivnih odnosa sa spoljašnjim stakeholderima. Zadovoljni i motivisani zaposleni su imperativ za savremeno poslovanje i ključni faktor koji odvaja uspešne kompanije od ostalih [8].

3. ODGOVORNOST ZAPOSLENIH

Definisanje odgovornosti na radnom mestu je ključni sastojak uspeha. Kada svi znaju šta treba da rade, radna snaga je samouverenija i produktivnija, a manje su šanse da se zadaci dupliraju ili propuste. S obzirom da radna snaga predstavlja tako veliki trošak za većinu kompanija, osiguravanje organizovanosti operacija je od vitalnog značaja za krajnji rezultat, kao i za privlačenje i zadržavanje vrhunskih talenata. Kada zaposleni razume svoju ulogu i odgovornosti u organizaciji, to pokreće njegovu ličnu odgovornost. Ne samo da je zaposleni lično odgovorniji za svoje dužnosti jer zna šta se od njega očekuje, nego i menadžeri mogu brzo i efikasno da pohvale dobar rad ili lociraju izvor problema. Prepoznavanje prebacivanja krivice kada su u pitanju greške ili preuzimanje zasluga za ideje i poboljšanja postaje lako i moguće je negovati samouveren, produktivan tim. Razdvajanjem uloga i odgovornosti članova tima stvara se radno okruženje u kojem zaposleni mogu računati jedni na druge i da će uspešno završiti projekat. Ovo može pomoći zaposlenima da razviju osećaj zajednice sa svojim kolegama i da ujedine kompaniju.

Zaposleni koji imaju jasno razumevanje svog mesta u kompaniji i poverenje u svoje dužnosti i odgovornosti doprinose manjoj konfuziji, manjem broju grešaka i većem zadovoljstvu poslom. Pored toga, veća je verovatnoća da će zaposleni pomagati jedni drugima i pokrivati zadatke tokom praznika i kada je broj zaposlenih manji. Ovi faktori mogu pomoći da se poveća odgovornost, produktivnost i efikasnost u kompaniji.

4. ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U DEFINISANJU ODGOVORNOSTI ZAPOSLENIH

Odgovornost prema zaposlenima prvenstveno obuhvata prihvatanje i podizanje svesti zaposlenih o odgovornosti od strane menadžmenta preduzeća i zbog toga menadžment ljudskih resursa ima izuzetan značaj u stvaranju kulture koja neguje odgovornost i klime koja motiviše i usmerava zaposlene da deluju kao odgovorni građani.

Menadžment ljudskih resursa ima najznačajnu ulogu u realizaciji koncepta odgovornog poslovanja unutar organizacije. Zadatak stručnjaka za ljudske resurse je definisanje i sprovođenje strategije odgovornosti zaposlenih. Stalna briga o kvalitetu i poslovanju u skladu sa etičkim standardima, korporativnoj kulturi, ali i podsticanje zaposlenih da se odgovorno ponašaju, predstavljaju posebno važne aspekte rada stručnjaka za ljudske resurse. Isto tako, zadatak menadžmenta ljudskih resursa je da menadžmentu predloži aktivnosti kojima bi se stvorilo poverenje zaposlenih i podigao nivo njihove odgovornosti i svest da se prema njima odgovorno postupa, čime bi i njihova motivisanost za odanost organizaciji bila povećana.

Odgovornost nije i ne treba da bude „kupovanje” dobre volje i naklonosti javnosti. Ona predstavlja važnu organizacionu karakteristiku i sad već postoji poseban korpus znanja vezanih za nju. Osmišljena su pravila ponašanja na nivou organizacija, odgovorno poslovanje postalo je službeno poslovno načelo, nešto što se „mora”, a ne što bi „bilo dobro” ili „bismo voleli da činimo”. Ni za jednu savremenu organizaciju, multinacionalnu korporaciju, veliko, srednje ili malo preduzeće, to više nije alternativna mogućnost, odgovornost je povezana sa osnovnim poslovnim ciljevima i odlukama i postavljena na strateški nivo. Razumevanje efekata odgovornosti preduzeća na zaposlene predstavlja novu priliku za poslovne lidere. Zaposleni u kompanijama sa dobro sprovedenim odgovornim strategijama imaju tendenciju da pokazuju veći nivo odgovornosti, posvećenosti, zadovoljstva, poverenja i lojalnosti.

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

5.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je određen opštim saznanjima o upravljanju i razvoju ljudskih resursa, kao i nedostatkom opšte slike o postojanju izgrađenih strategija razvoja ljudskih resursa i ulozi menadžmenta ljudskih resursa u definisanju odgovornosti zaposlenih u javnim preduzećima u Srbiji. Predmet istraživanja ukazuje na potpunu aktuelnost teme i potrebu za njenom obradom.

5.2. Cilj i zadatak rada

Osnovni cilj istraživanja koje će biti predstavljeno u ovom radu je bio utvrditi da li postoje izgrađene strategije razvoja ljudskih resursa i da li menadžment ljudskih resursa razvija svest i preduzima mere na podizanju nivoa odgovornosti zaposlenih u javnim preduzećima u Srbiji.

5.3. Hipoteze istraživanja

U okviru izrade ovog rada postavljene su hipoteze:

H1: Postoje izgrađene strategije razvoja ljudskih resursa u javnim preduzećima u Srbiji.

H2: Menadžment ljudskih resursa ima značajnu ulogu u definisanju odgovornosti zaposlenih u javnim preduzećima u Srbiji.

5.4. Instrument istraživanja

Prilikom istraživanja korišćena je metoda ispitivanja reprezentativnog uzorka anketiranjem. Upitnik se sastojao od tvrdnji, kod kojih je ispitanik birao jednu od ponuđenih alternativa odgovora, onu koja najviše odgovara njegovom konkretnom stavu i mišljenju. Svaki stav je imao pet modaliteta odgovora: *Ne slažem se, Delimično se ne slažem, Nisam siguran/na, ne znam, Delimično se slažem i Slažem se*. Korišćeni upitnik, kao osnovni instrument ankete, koncipiran je namenski za potrebe istraživanja, a u skladu sa ciljevima i hipotezama rada. Ispitivanje je obavljeno direktno, što znači da su ispitanici bili unapred obavješteni o činjenici da se podvrgavaju ispitivanju, ali nisu detaljno obavješteni o temi i ciljevima ispitivanja, kako bi se izbegli socijalno poželjni odgovori.

5.5. Uzorak istraživanja

Uzorak su činili zaposleni iz organizacija javnog sistema. Uzorak je prigodno sačinjen od ukupno 153 ispitanika, od

toga 80 ispitanika ženskog pola, odnosno 52.29% i 73 ispitanika muškog pola, odnosno 47.71%. U starosnoj grupi do 25 godina je bilo 6 ispitanika, odnosno 3.92%, u starosnoj grupi od 26-35 godina 33 ispitanika, odnosno 21.57%, u starosnoj grupi od 36-45 godina 55 ispitanika, odnosno 35.95%, u starosnoj grupi od 46-55 godina 54 ispitanika, odnosno 35.29%, i u starosnoj grupi preko 56 godina 5 ispitanika, odnosno 3.27%. Kod obeležja nivoa obrazovanja najviše je bio zastupljen nivo obrazovanja VSS (92 ispitanika, odnosno 60.13%) koji je bio značajno veći od učestalosti nivoa obrazovanja magistar nauka koji je imalo 28 ispitanika (18.30%), nivoa obrazovanja VŠS koji je imalo 18 ispitanika (11.76%) i nivoa obrazovanja doktor nauka koji je imalo 15 ispitanika (9.80%). Kod obeležja tipa obrazovanja najviše je bio zastupljen tip obrazovanja tehničko-tehnološke struke (67 ispitanika, odnosno 43.79%) čija zastupljenost je bila značajno veća od učestalosti tipa obrazovanja društveno-humanističke struke (46; 30.07%), tipa obrazovanja prirodno-matematičke struke (20; 13.07%) i učestalosti ostalih tipova obrazovanja (20; 13.07%).

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Prva hipoteza ispitivana je kroz zastupljenost modaliteta stavova ispitanika o razvoju ljudskih resursa u javnim preduzećima: menadžeri strateške ciljeve organizacije prenose na svoje saradnike i sve zaposlene; ne postoji diskriminacija u pogledu zapošljavanja i napredovanja zaposlenih; svi zaposleni imaju jednaka prava na edukaciju i dodatno obrazovanje i jednake mogućnosti za napredovanje; stručnost ne utiče mnogo na napredovanje u karijeri; smatra se da postoje starosne granice za učenje; razvoj i obuka zaposlenih se tretira kao trošak koji opterećuje poslovanje; zaposleni se podstiču na davanje predloga i inovacija; zaposleni u organizaciji su motivisani da rade na usavršavanju svojih znanja i individualnom razvoju; dobra komunikacija u organizaciji motiviše zaposlene na veću posvećenost postizanju ciljeva organizacije; stalnim dijalogom sa zaposlenima se identifikuje zadovoljstvo zaposlenih na radnom mestu i stavovi prema poslovanju organizacije; uspešno se rešavaju konfliktne situacije; zastupljen je timski rad; sistem nagrađivanja u organizaciji obezbeđuje pravičnu nagradu za uložene napore i ostvarene rezultate; zaposleni se podstiču na prihvatanje promena i spremnost na promene; žene su ravnopravno sa muškarcima zastupljene u upravljačkoj strukturi i rukovodstvu organizacije; odgovornost za poslovanje organizacije preuzimaju svi zaposleni.

Druga hipoteza je ispitivana kroz zastupljenost modaliteta stavova ispitanika o ulozi menadžmenta ljudskih resursa u definisanju odgovornosti zaposlenih u javnim preduzećima: menadžment ljudskih resursa pridaje veliki značaj postavljanju i očuvanju etičkih vrednosti preduzeća; preduzeće ima definisan etički kodeks ponašanja zaposlenih; menadžment ljudskih resursa podstiče individualnu odgovornost zaposlenih kroz razvoj unutrašnjeg lokusa kontrole tj. vere da od njihovog delovanja zavisi ono što će se događati; snaga i sadržaj kulture u organizaciji utiče na etičko ponašanje zaposlenih; menadžment ljudskih resursa podstiče kod zaposlenih odgovorno ponašanje zaposlenih prema svojim kolegama; menadžment ljudskih resursa podstiče zaposlene da grade odgovoran, pošten i

dugoročan odnos sa kupcima/korisnicima; prema dobavljačima i svim poslovnim saradnicima zaposleni se ponašaju odgovorno i sa poštovanjem; menadžment ljudskih resursa diže svest kod zaposlenih o važnosti zaštite životne sredine i angažovanja zaposlenih u tome; menadžment ljudskih resursa organizuje volontiranje zaposlenih u društvenoj zajednici; menadžment ljudskih resursa podstiče preduzimanje aktivnosti među zaposlenima koje su s moralnog aspekta usklađene s moralom društvene zajednice; menadžment ljudskih resursa daje predloge za usavršavanje zaposlenih u skladu sa stvarnim potrebama posla; menadžment ljudskih resursa podstiče zaposlene na samoeфикаsnost u radu, samostalno donošenje odluka u vezi sa njihovim poslom i za preuzimanje odgovornosti za posledice svojih odluka; menadžment ljudskih resursa daje primer odgovornosti svim zaposlenima; menadžment ljudskih resursa podstiče moralni kvalitet odlučivanja kod zaposlenih; vrednovanje i ocenjivanje zaposlenih se ne vrši samo na osnovu rezultata rada, nego i na osnovu načina ostvarivanja rezultata rada; menadžeri ljudskih resursa imaju razvijenu svest o važnosti organizacione posvećenosti.

Rezultati istraživanja potvrdili su istraživačke hipoteze - da postoje izgrađene strategije razvoja ljudskih resursa i da menadžment ljudskih resursa ima značajnu ulogu u definisanju odgovornosti zaposlenih u javnim preduzećima u Srbiji. Rezultati istraživanja predstavljaju osnov za bolje razumevanje i veću posvećenost razvoju ljudskih resursa u javnom sektoru i povećanju odgovornosti svih zaposlenih u cilju uspeha organizacije i napretka celokupnog društva.

7. ZAKLJUČAK

Kao okvir za razvoj ljudskih resursa neophodno je izraditi strategije razvoja ljudskih resursa i definisati odgovornost zaposlenih.

Osoba koja pokazuje etički odgovorno ponašanje pokazuje jak moralni kodeks i dosledan skup vrednosti. Etička odgovornost može biti ukorenjena u verovanju ili nastojanju da se svet učini boljim. Oni koji predstavljaju primer odgovornog ponašanja čine ispravnu stvar bez obzira na to da li imaju zasluge za to. Ovakvo ponašanje nije ograničeno na radno mesto nego može biti prisutno u svakom aspektu života. Etičko i odgovorno ponašanje uključuje poštenje, pravičnost, integritet, brigu i razumevanje. Postoji nekoliko načina da se podstakne etički odgovorna kultura radnog mesta, uključujući uspostavljanje etičkog kodeksa u celoj kompaniji. Etička odgovornost se odnosi na norme, standarde i vrednosti koje usmeravaju ponašanje pojedinca. Etički odgovorno ponašanje je od vitalnog značaja u društvu i podrazumeva da se prema svima treba odnositi s poštovanjem i odgovorno. U poslovnom okruženju, odgovorno ponašanje se odnosi na svakog zaposlenog, vođu tima ili nadređenog. Zaposleni treba da pokažu pošteno i odgovorno ponašanje u svojim odnosima sa saradnicima i svojim klijentima.

Ovaj rad analizira uticaj menadžmenta ljudskih resursa na definisanje odgovornosti zaposlenih i objašnjava kako percepcija zaposlenih o odgovornosti na radnom mestu utiče na organizacione, socijalne i druge performace i kako menadžment ljudskih resursa doprinosi korpora-

tivnom učinku uticajem na odgovorno ponašanje zaposlenih.

Neetičko ponašanje je trend koji brzo eskalira u trenutnoj radnoj situaciji. Trenutna istraživanja podržavaju pristup etičkom donošenju odluka između osobe i situacije, gde i individualni i situacioni faktori utiču na odluke pojedinaca. Istraživanja pokazuju da pojedinačni faktori kao što je lokus kontrole mogu uticati na etički odgovorno ponašanje.

Najviši menadžeri mogu da iskoriste etički odgovornu klimu kao način prenošenja etičkih vrednosti koje imaju svojim podređenima, čime služe kao motivacija za podređene da usvoje odgovorno ponašanje. Veoma je bitno da se uzme u obzir vrednosna usklađenost između organizacije i njenih zaposlenih.

Ovaj rad ima za cilj da doprinese i pomogne menadžerima koji žele da uspostave kulturu etički odgovornog ponašanja među svojim zaposlenima i da istakne važnost odgovornosti i pokaže koliko je ona neophodna za pojedinca, preduzeće i celo društvo.

8. LITERATURA

- [1] G. Hofstede, "Culture s Consequences: International Differences in Work-Related Values", Beverly Hills, Sage, 2008.
- [2] M. Živanović, "Uticaj aktivnosti upravljanja ljudskim resursima na performanse zaposlenih u organizacijama javnog sektora u Republici Srbiji", Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Univezitet u Kragujevcu, 2020.
- [3] C. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna, "Strategic human resource management", New York, Wiley, 1984.
- [4] R. Kazlauskaitė, I. Buciniene, "The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage", *Engineering Economics*, pp.78-84, 2008.
- [5] K. Pranit, "Human Resource Management", New Delhi, Young Art Press, 2010.
- [6] J. Black, M. Upchurch, "Public Sector Employment" in G. Hollinshead, "Employee Relations", London, Financial Times Management, 1999.
- [7] M. Gardner, G. Palmer, "Employment Relations: Industrial Relations and Human Resource Management in Australia", Melbourne, Macmillan, 1997.
- [8] J. Čulibrk, M. Delić, S. Mitrović, D. Čulibrk, "Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement", *Frontiers in psychology*, Vol. 9, pp. 1-12, 2018.

Kratka biografija:



Gala Šikoparija rođena je u Novom Sadu 1998. godine. Završila je Gimnaziju "Isidora Sekulić" u Novom Sadu, a potom 2022. godine osnovne studije iz oblasti Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment na Fakultetu tehničkih nauka. Master rad iz oblasti Inženjerski menadžment – menadžment ljudskih resursa na istom fakultetu odbranila je 2023. god.

kontakt: sikoparijagala@gmail.com