

ACTA ECONOMICA

Година XIV, број 25 / јул 2016.

ISSN 1512-858X, e-ISSN 2232-738X

ИЗВОРНИ НАУЧНИ ЧЛАНАК

УДК: 331.5:005.96

DOI: 10.7251/ACE1625009P

COBISS.RS-ID 6083608

*Бранка Золак Пољашевић¹**Гордана Илић²*

Емпиријско сагледавање односа између процеса запошљавања и пословних перформанси

Empirical Research into the Relationship Between the Employment Process and Business Performance

Резиме

Процес запошљавања чини једну од основних компоненти менаџментна људских ресурса. Он се одвија кроз двије повезане активности, а то су рејутингање и селекција. Ефикасан процес рејутингања је предуслов квалитетне селекције, односно избора кандидата који највише одговарају захтевима радној мјести. Поред сагледавања значаја спровођења адекватног процеса запошљавања и прегледа основних метода рејутингања и селекције које стоје на располагању послодавцима, кроз овај рад и емпиријско исцртавање анализиран је однос између процеса запошљавања и пословне усјешности у великим пословним организацијама у Републици Српској. Претходна истраживања односи међу посматраним варијаблама исцртани су применом неколико статистичких метода. Резултати исцртавања суцртају да између квалитетног процеса запошљавања људских ресурса, с једне стране, и посматраних индикатора пословне усјешности, с друге стране, постоји статистички значајна веза, која указује да са побољшањем квалитетног ове активности менаџментна људских ресурса долази до раста посматраних индикатора пословне усјешности. Такође, исцртана је статистичка

¹ Економски факултет, Универзитет у Бањој Луци, branka.poljasevic@efbl.org

² Економски факултет, Универзитет у Бањој Луци, gordana.ilic@efbl.org

ки значајна разлика у индикаторима пословне усјешности међу групама организација које имају различити ниво квалитета процеса запошљавања. Конкретно, пословни резултати по запосленом, као и резултати редовне активности по запосленом су статистички значајно већи код организација које на систематичан и адекватан начин проводе процес регрутовања и селекције кандидата за изражена радна мјеста. Резултати овог истраживања иду у прилог емпиријским сазнањима у овој области, те указују на неадекватну политику запошљавања која је, на жалост, засиуљена у великом броју домаћих пословних организација и генератор је ширег друштвених проблема.

Кључне ријечи: процес запошљавања, регрутовање, селекција, пословна усјешност.

Summary

Employment process is one of the main components of human resource management. Employment process is implemented through two related practices, and these are recruitment and selection. Efficient recruitment program is a prerequisite for high quality screening, and selection of candidates who best fit with the position requirements. In addition to consideration of the significance of adequate implementation of the employment process, and summary of the recruitment and selection methods which are available to the employers, through this paper and empirical research, we analyzed the relationship between the employment process and business performance in large business organizations in the Republic of Srpska. The hypothesized relationships between observed variables were tested by using several statistical methods. Research results suggest that between quality of the staffing process and the observed indicators of business success there is a statistically significant correlation, indicating that the improvement of the quality of this human resource management practices tend to increase business performance. Furthermore, results show that there are statistically significant differences in indicators of business performance among groups of organizations that have a different level of quality of the employment process. Specifically, operating results per employee, as well as the result of ordinary activities per employee, were significantly higher in organizations which systematically and adequately carry out the employment process. Results of this research provides contribution to the empirical findings in this field and stress the unsuitable staffing policies, which is, unfortunately, represented in a number of domestic business organizations, and which is generator of the broader social problems.

Key words: Employment process, recruitment, selection, business performance

Увод

Запослени су важан, специфичан и, изнад свега, комплексан пословни ресурс. Управљање људима као пословним ресурсом, али и развојним потенцијалом, изузетно је тежак посао са којим се кроз активности менаџмента људских ресурса суочава свака организација. Регрутовање и селекција кандидата представљају двије кључне активности менаџмента људских ресурса, а уједно су то и основне компоненте процеса запошљавања. Регрутовање је процес идентификовања и привлачења кандидата за попуњавање упражњених мјеста, док је селекција активност помоћу које се примјеном унапријед утврђених и стандардизованих метода и техника за одређени посао, бирају они кандидати који најбоље одговарају његовим захтјевима (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 331).

Успјешно регрутовање и селекција представљају изазов за многе организације. Иако висока стопа незапослености на тржишту рада повећава вјероватноћу привлачења већег броја квалификованих кандидата, то није гаранција успјешног регрутовања и селекције. Нека истраживања проведена у транзиционим земљама указују да се пословне организације често суочавају са проблемом задовољења тражње за квалитетним и компетентним радницима (види Илић и Золак Пољашевић, 2013; Babić & Slavković, 2009). С друге стране, грешке начињене у процесу запошљавања најчешће се негативно одражавају на активности менаџмента људских ресурса (на обуку, оријентацију и социјализацију), продуктивност рада, стопу флукуације и слично, а посљедично томе неизбјежан је негативан утицај на финансијске перформансе организације.

С обзиром на значај овог сегмента менаџмента људских ресурса, основни истраживачки проблем који ће се сагледавати у овом раду односи се на утицај процеса запошљавања на пословну успјешност. Овај проблем се сагледава у контексту анализе односа између квалитета процеса запошљавања и одабраних финансијских индикатора успјешности у великим пословним организацијама у Републици Српској. У истраживању се пошло од претпоставке да између квалитета процеса запошљавања, израженог кроз степен заступљености идентификованих фактора који утичу на квалитет регрутовања и селекције, и посматраних индикатора пословне успјешности, постоји статистички значајна веза. Такође, тестирана је и претпоставка да међу организацијама које имају различит ниво квалитета процеса запошљавања постоји статистички значајна разлика у индикаторима пословне успјешности, односно пословном резултату и резултату редовне активности по запосленом.

Окосницу овог рада представља емпиријско истраживање које је проведено на репрезентативном узорку организација које послују у Републици

Српској. Прикупљање података о квалитету процеса запошљавања извршено је уз помоћ анкетног упитника. С друге стране, подаци о индикаторима пословне успјешности су генерисани из финансијских извјештаја, тачније из биланса успјеха посматраних пословних организација. Статистичка обрада података извршена је уз помоћ статистичког програмског пакета СПСС. Приликом обраде података, а у сврху тестирања хипотеза, примјењено је неколико статистичких метода, и то: корелација, регресија и анализа варијансе (АНОВА).

Основна сврха овог рада и проведеног истраживања је стицање нових знања о интезитету и природи везе између процеса запошљавања и одабраних финансијских индикатора пословне успјешности. Такође, кроз овај рад аутори су покушали да укажу на посљедице неадекватне политике запошљавања која је, на жалост, заступљена у великом броју домаћих пословних организација.

1. Значај адекватног процеса запошљавања у организацији

Активности процеса запошљавања су веома битне зато што њихов исход директно или индиректно утиче, како на остале активности менаџмента људских ресурса, тако и на оперативне и финансијске перформансе организације (види: Kim & Ployhart, 2014; Quresh et al., 2010, 2007; Katou & Budhwar, 2006; Ahmed & Schroeder, 2003; Delaney & Huselid, 1996).

Регрутовање, као прва активност процеса запошљавања, је процес идентификовања и привлачења кандидата за попуњавање упражњених мјеста у организацији (Armstrong, 2009, р. 515). Истовремено, то је и процес стварања базе података квалификованих кандидата (Илић, 2014, стр. 123) у сврху задовољавања будућих потреба организације за компетентним људским ресурсима. Сљедећа активност у процесу запошљавања је селекција која би се могла дефинисати као поступак помоћу кога се примјеном унапријед утврђених и стандардизованих метода и техника за одређени посао, бирају они кандидати који најбоље одговарају његовим захтјевима (Bahtijarević-Šiber, 1999, стр. 331). Регрутовање и селекција се у литератури често третирају као једна активност и, како наводи Андерсон (Anderson, 1994), спорно је питање гдје регрутовање завршава, а селекција почиње. У циљу њихове дистинкције Вајтхил (Whitehill, 1991) описује регрутовање као позитиван процес изградње базе квалификованих кандидата, док је по њему селекција супротан, односно негативан процес.

У пракси, регрутовање и селекција се одвијају под утицајем одређених екстерних и интерних фактора. Екстерни фактори који имају значајан утицај на ове активности су: кретања на тржишту рада, демографске промје-

не, глобализација, технолошки развој, као и законска регулатива која кроз антидискриминаторске одредбе може битно да утиче на поступак и исход регрутовања, а нарочито селекције. Интерни фактори који могу позитивно или негативно дјеловати на поступак и резултате процеса запошљавања су унутрашња политика организације, имиџ организације, величина и структура организације, атрактивност упражњеног радног мјеста, обученост запослених који су укључени у провођење ових активности, те висина расположивих средстава за ове намјене.

Услед дјеловања наведених фактора успјешно регрутовање и селекција представљају изазов за многе организације. Резултати истраживања проведеног 2007. године у Великој Британији (CIPD, 2007) показали су да се 84,0%, од укупно 905 организација које су учествовале у истраживању, суочава са потешкоћама приликом регрутовања квалификованих кандидата. Као један од основних разлога наведен је недостатак специјалистичких вјештина кандидата (64,0%). До сличних резултата дошло се и у каснијим истраживањима од стране ове институције (види CIPD, 2011). Иако висока стопа незапослености на тржишту рада повећава вјероватноћу привлачења већег броја квалификованих кандидата, то није гаранција успјешног регрутовања и селекције. Истраживање проведено 2013. године у Републици Српској (Илић и Золак Пољашевић, 2013) показало је да упркос чињеници да више од 150.000 људи на овом тржишту активно тражи запослење, само 15,4% од 104 анкетираних послодавца нема проблема са проналажењем радника који посједују потребне компетенције. Скоро половина, тачније, 49,0% послодавца који су учествовали у овом истраживању изјавило је да константно имају проблем приликом проналажења адекватних радника, док се њих 35,4% понекад суочава са оваквим проблемом. Проблем задовољења тражње за квалитетним радницима уочен је и Србији (види Babić & Slavković, 2009). Овакви резултати истраживања у транзиционим привредама нису изненађујући уколико се узме у обзир чињеница да привреда данас тражи нове вјештине и компетенције које образовни системи, у цјелини гледајући, не нуде. Сагледавајући ову чињеницу, у комбинацији са проблемом недовољне конкурентности на међународном тржишту рада, може се констативати да пословним организацијама из транзиционих привреда привлачење, одабир и задржавање висококвалитетних радника представља велико ограничење. Стога је неопходно да ове пословне организације уложе више труда у избор адекватних метода регрутовања и селекције кандидата.

Два су основна извора прибављања кандидата за попуњавање одређених радних мјеста. Први извор чине кандидати на тржишту рада, односно незапослена лица, али и запослени у другим организацијама који су заинтересовани за промјену радног мјеста. Они се уобичајено називају екстер-

ним изворима регрутовања. Други, односно интерни извори регрутовања, чине потенцијални кандидати из организације, (види Илић, 2014; Noe et al., 2011; Štangl Šušnjar & Zimanji, 2005; Bahtijarević-Šiber, 1999). Који од ова два извора ће одређена организација преферирати зависи, прије свега, од политике запошљавања, али и од конкретне радне позиције коју је потребно попунити. „Најбоље је комбиновати оба извора, што већина савремених организација ради” (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 295). У оквиру оба извора регрутовања организације имају на располагању низ метода, односно техника, за привлачење одговарајућег броја квалификованих и компетентних кандидата. Наредна слика приказује могуће екстерне и интерне методе регрутовања.

МЕТОДЕ ИНТЕРНОГ РЕГРУТОВАЊА

ИНТЕРНО ОГЛАШАВАЊЕ
 ПРЕПОРУКЕ НЕПОСРЕДНИХ МЕНАџЕРА
 ИНФОРМАЦИЈЕ И ПРИЈЕДЛОЗИ ОДЈЕЉЕЊА ЗА ЉУДСКЕ РЕСУРСЕ

ФОРМАЛНЕ МЕТОДЕ ЕКСТЕРНОГ РЕГРУТОВАЊА

ЕКСТЕРНО ОГЛАШАВАЊЕ ПУТЕМ РАЗЛИЧИТИХ МЕДИЈА
 КОРИШЋЕЊЕ УСЛУГА ПОСРЕДНИКА У ЗАПОШЉАВАЊУ
 Државне агенције за запошљавање
 Приватне агенције за запошљавање
 Ловци на таленте
 УСПОСТАВЉАЊЕ ВЕЗА СА ОБРАЗОВНИМ ИНСТИТУЦИЈАМА

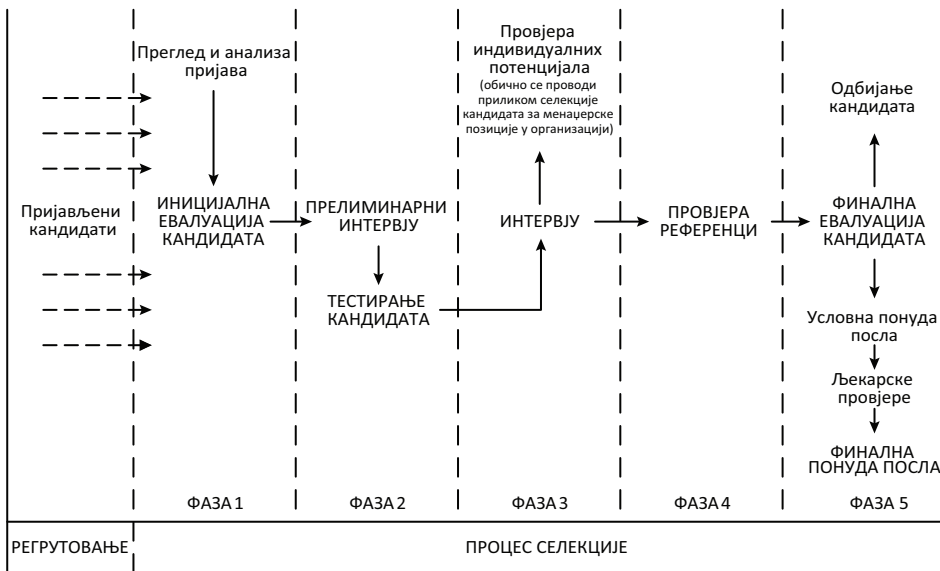
НЕФОРМАЛНЕ МЕТОДЕ ЕКСТЕРНОГ РЕГРУТОВАЊА

ПРЕПОРУКЕ ПОСТОЈЕЋИХ ЗАПОСЛЕНИХ
 ЗАПОШЉАВАЊЕ БИВШИХ РАДНИКА
 ФОРМИРАЊЕ БАЗЕ ДИРЕКТНИХ ПРИЈАВА ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ КАНДИДАТА
 ОДРЖАВАЊЕ ИНФОРМАТИВНИХ СЕМИНАРА

*Слика 1. Приказ метода интерног и екстерног регрутовања кандидата
 (креација аутора према Илић, 2014; Bahtijarević-Šiber, 1999)*

Након што је организација примјеном једне, или комбинацијом више наведених метода регрутовања, успјешно привукла задовољавајући број квалификованих и компетентних кандидата који испуњавају захтјеве упражњеног радног мјеста, отпочиње њихова селекција. Кроз процес селекције процјењује се који од кандидата највише одговара захтјевима радног мјеста и врши се предвиђање будућег понашања и успјеха појединца у послу (Redman & Wilkinson, 2006, p. 66).

Процес селекције може се описати као низ корака који почињу прегледом пријава кандидата, а завршавају понудом запослења. Општи модел процеса селекције приказан је на следећој слици.



Слика 2. Приказ општег модела процеса селекције
(креација аутора према Caruth et al., 2009)

Приказани модел селекције представља само генерализовани логички слијед корака који се најчешће предузимају у сврху одабира одговарајућег кандидата. У пракси, кораци у процесу селекције, као и примјењене методе, варирају од организације до организације. У неким организацијама се организују само кратки неформални разговори са кандидатима, док се у другим веома озбиљно приступа процесу селекције, тако да је интервју само један дио процеса селекције. Уважавајући утицај претходно поменутих интерних и екстерних фактора који утичу на цјелокупан процес запошљавања, значајно је да свака организација развије сопствени процес селекције, јер се ефекти добро обављене селекције огледају у „скраћењу периода професионалног оспособљавања, смањењу стопе флукуације запослених, смањењу несрећа на послу, као и повећању степена задовољства послом” (Илић, 2014, стр. 147). У приказаном моделу процеса селекције називу се конвенционалне методе које се могу користити у склопу ове активности менаџмента људских ресурса, а то су анализа доступних података о кандидатима, тестирање и интервју. Детаљнији приказ техника које организације имају на располагању у оквиру сваке од ових метода, понуђен је на следећој слици.

АНАЛИЗА ДОСТУПНИХ ПОДАКА О КАНДИДАТИМА

**ПРЕГЛЕД ПРИЈАВА ЗА ПОСАО
ПРЕГЛЕД БИОГРАФИЈА КАНДИДАТА
ПРЕГЛЕД И ПРОВЈЕРА ПРЕПОРУКА И РЕФЕРЕНЦИ КАНДИДАТА**

ТЕСТИРАЊЕ КАНДИДАТА

ПСИХОЛОШКО ТЕСТИРАЊЕ КАНДИДАТА

Тестови способности (процјењују интелигенцију, специјалне когнитивне способности, креативност, сензорне, механичке и психомоторичке способности кандидата)

Тестови личности (процјењују различите аспекте личности кандидата као што су: екстерност, комуникативност, упорност и слично)

Тестови знања и вјештина (процјењују усклађеност знања и вјештина кандидата са захтјевима посла)

Тестови интересовања (процјењују за које послове кандидати имају највише интереса и стога су корисни за каснији поступак професионалне оријентације)

СТРУЧНО ТЕСТИРАЊЕ КАНДИДАТА

Тестови узорака посла (процјењују вјештине и способности кандидата за успјешно обављање конкретних послова)

Тестови способности стицања вјештина (процјењују способност кандидата да усвоји потребне вјештине неопходне за обављање текућег и будућих послова)

Пробни рад (процјењује радне резултате кандидата, као и радне потенцијале)

ИНТЕРВЈУ – РАЗГОВОР СА КАНДИДАТИМА

ВРСТЕ ИНТЕРВЈУА ПРЕМА СТЕПЕНУ СТРУКТУИРАНОСТИ
Неструктурирани, полуструктурирани и структурирани интервју

ВРСТЕ ИНТЕРВЈУА ПРЕМА БРОЈУ УЧЕСНИКА
Индивидуални, панел и групни интервју

ОСТАЛЕ ВРСТЕ ИНТЕРВЈУА
Стресни интервју, телефонски, онлине интервју

СПЕЦИЈАЛНЕ МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ СЕЛЕКЦИЈЕ МЕНАџЕРА

СИТУАЦИОНИ ТЕСТОВИ

Индивидуални ситуациони тестови (процјењују понашање и особине кандидата кроз симулацију важних аспеката менаџерског посла)

Групни ситуациони тестови (процјењују понашање кандидата у групи, односно индивидуалне карактеристике које је могуће процијенити само у интеракцији кандидата са другим људима)

ПРОЦЕНА ИНДИВИДУАЛНИХ ПОТЕНЦИЈАЛА

Слика 3. Преглед конвенционалних метода и техника селекције
(креација аутора према Илић, 2014)

Које ће од приказаних метода и техника селекције користити конкретна организација зависи од броја кандидата, карактеристика радног мјеста које је потребно попунити, политике запошљавања, обучености и професионалног знања људи укључених у вршење ове активности, филозофије и ставова менаџмента, те од расположивости времена и средстава (види Илић, 2014, стр. 153; Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 374). Ослањање на само једну методу, односно технику селекције, погрешан је приступ, и у пракси се ријетко примјењује. Осим тога, у избору конкретне методе, односно технике потребно је водити рачуна о поузданости и валидности одабраних инструмената селекције, односно њиховој предиктивној вриједности.

Још једно значајно питање које треба да се размотри је ко треба да проводи процес запошљавања. Од времена персоналног менаџмента, регрутовање и селекција су сматране кључним активностима ове пословне функције. Међутим, касније се у пракси наметнула дилема да ли је оправдано да ове активности буду у искључивој надлежности функције за управљање људским ресурсима. Основни аргумент који се истиче у том погледу је одговорност линијских менаџера за ставове, понашања и радну успјешност (ново)запослених којима су они надређени. Из тог разлога би и линијски менаџери, такође, требали активно учествовати у процесу запошљавања. Имајући у виду различите задатке који се морају провести у склопу процеса запошљавања, а који варирају од административних до стручних, сарадња и подјела задатака и одговорности између специјализоване јединице за управљање људским ресурсима и линијских менаџера, намеће се као једино логично рјешење (Stredwick, 2005). На жалост, не постоји универзална подјела задатака, између актера који учествују у процесу запошљавања, која би у свим организацијама дала подједнако добре резултате. Дистрибуција задатака између специјализоване јединице за управљање људским ресурсима и линијских менаџера треба и мора да се прилагођава потреби, политици и ситуацији у свакој конкретној организацији (Bahtijarević-Šiber, 1999).

2. Методе и модел истраживања

Основни проблем који се сагледава у овом раду везан је за анализу односа између процеса запошљавања и финансијских индикатора пословне успјешности организација. У овом истраживању квалитет процеса запошљавања представља независну варијаблу, док пословна успјешност чини зависну варијаблу.

Успјешност пословања може се посматрати и вредновати са различитих аспеката што резултира многобројним квантитативним и квалитативним показатељима. Мјерење успјешности пословања, које се базира на

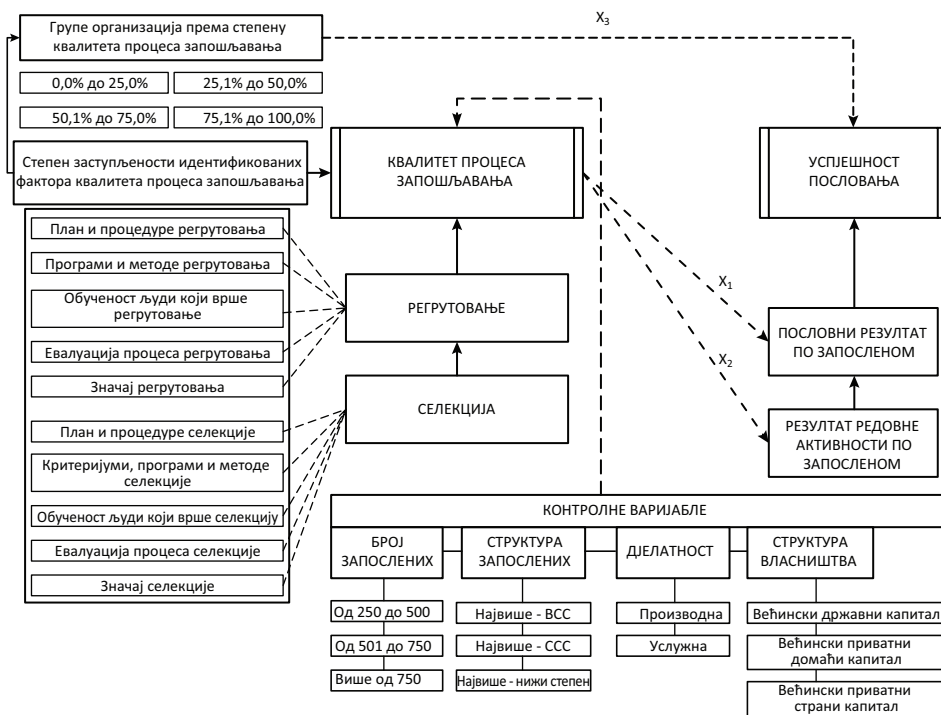
финансијским показатељима, сматра се традиционалним приступом, који је заступљен и у овом истраживању. Уколико се посматра структура финансијског резултата исказаног у билансу успјеха може се уочити пословни резултат, резултат финансирања, резултат редовне активности, резултат осталих прихода и расхода, те нето добитак, односно укупан губитак као крајњи финансијски резултат (Микеревић, 2011, стр. 306). Што се тиче резултата осталих прихода и расхода, овај међуфазни резултат настаје као разлика између осталих прихода и осталих расхода, који се према редовности јављања сврставају у ванредне. Ови приходи јављају се спорадично и ненадано (на примјер, наплаћена отписана потраживања), и као такви они нису повезани са обављањем редовне активности пословне организације. Исто тако, остали расходи настају невезано од производње и продаје учинака, односно нису повезани са пословањем организације (на примјер, расходи по основу расходања залиха материјала и робе). „Између ванредних расхода и учинака не постоји корелативна веза” (Шкарић-Јовановић и Радовановић, 2006, стр. 171). С обзиром да ставови, понашање и радна успјешност запослених као предмет менаџмента људских ресурса, немају директан утицај на појаву осталих прихода и расхода, резултати ових активности искључују се из анализе. Како резултат осталих прихода и расхода партиципира у крајњем финансијском резултату пословне организације он, такође, неће бити предмет ове анализе. Другим ријечима, из угла овог истраживања може се констатовати већа значајност пословног резултата и резултата редовне активности, као међуфазних резултата, у односу на крајњи финансијски резултат.

Као што је већ истакнуто у претходном дијелу регрутовање и селекција су двије повезане активности менаџмента људских ресурса које чине суштину процеса запошљавања. Прегледом неколико референтних књига у којима се сублимира најбоља пракса менаџмента људских ресурса (види Noe et al., 2011; Armstrong, 2009; Bahtijarević-Šiber, 1999) изведени су закључци о факторима који утичу на квалитет процеса запошљавања. Неки од фактора који утичу на квалитет процеса регрутовања су: планирање процеса регрутовања, развој различитих програма регрутовања за различите категорије запослених, примјењене методе регрутовања, обучавање људи који врше процес регрутовања, пружање реалистичног приказа посла и организације, евалуација проведеног регрутовања, те значај који се придаје овој активности менаџмента људских ресурса. С друге стране, фактори квалитетне селекције и њених исхода су: провођење селекције на бази анализе посла, утврђивање стандарда који се очекују од кандидата, обучавање људи који врше процес селекције, и на крају, комбиновање различитих метода селекције. Такође, битан аспект обезбјеђења квалитета

процеса селекције јесте процјена ефеката различитих програма селекције, односно њихова евалуација и значај који менаџмент организације придаје само селекцији. Оцјена квалитета независне варијабле извршена је на бази заступљености идентификованих утицајних фактора.

Такође, у анализу су укључене и четири контролне варијабле, и то: број запослених, квалификациона структура запослених, дјелатност пословне организације и структура власништва организације.

Хипотетички модел истраживања приказан је на сљедећој слици.



Слика 4. Хипотетички модел истраживања (креација аутора)

У сагледавању и анализи односа између квалитета процеса запошљавања и финансијских индикатора пословне успјешности пошло се од три претпоставке. Прве двије хипотезе говоре о претпостављеној статистички значајној вези између квалитета процеса запошљавања с једне стране и пословног резултата по запосленом (X_1), односно резултата редовне активности по запосленом (X_2). Такође, тестирана је и претпоставка да међу организацијама које имају различит ниво квалитета процеса запошљавања постоји статистички значајна разлика у индикаторима пословне успјешности (X_3).

У сврху тестирања постављених хипотеза проведено је емпиријско истраживање. У овом раду предмет посматрања биле су велике пословне организације. Приликом одређивања предмета посматрања од три критеријума за разврставање пословних организација по величини (просјечан број запослених, укупан годишњи приход и вриједност имовине утврђене на дан састављања финансијских извјештаја у пословној години), кориштен је само први критеријум, односно просјечан број запослених у посматраној 2014. години. У посматраној пословној години у Републици Српској је било 87 регистрованих пословних субјеката који запошљавају више од 250 запослених. Даљом анализом из овако дефинисане почетне популације одстрањене су јавне здравствене установе, те се тако дошло до основне истраживачке популације коју чини 71 пословни субјект, и која је у потпуности обухваћена истраживањем.

Прикупљање емпиријских података о квалитету процеса запошљавања извршено је уз помоћ упитника, полуструктурираног интервјуа и циљаних претрага интернетских страница пословних организација укључених у истраживање, при чему је анкетни упитник представљао основни истраживачки инструмент.

Емпиријски подаци везани за зависну варијаблу су генерисани из финансијских извјештаја, тачније из биланса успјеха посматраних пословних организација. С обзиром да су неке од посматраних пословних организација регистроване као друштва са ограниченом одговорношћу, оне, као такве, немају обавезу јавног објављивања финансијских извјештаја. Из тог разлога подаци из биланса успјеха посматраних пословних организација за 2014. годину, а који су неопходни за израчунавање индикатора зависне варијабле (пословни приходи и расходи, као и финансијски приходи и расходи), добијени су посредством Агенције за посредничке, информатичке и финансијске услуге Републике Српске (АПИФ)³.

Статистичка обрада података извршена је уз помоћ статистичког програмског пакета СПСС. Приликом обраде података, а у сврху тестирања хипотеза, примјењено је неколико статистичких метода. Да би се испитало да ли између варијација посматраних појава постоји квантитативно слагање и, уколико постоји, у ком степену је оно присутно, примјењена је проста корелациона анализа. Ријеч „проста” указује на то да се испитује квантитативно слагање између двије појаве, а не да је ријеч о једноставној анализи (Lovrić et al., 2006, str. 353). За мјерење интезитета везе између

³ Према Закону о регистрацији пословних субјеката у Републици Српској (Службени гласник Републике Српске, број 67/13) и Закону о Агенцији за посредничке, информатичке и финансијске услуге (Службени гласник Републике Српске, број 96/05, 74/10 и 68/13), од 01.12.2013. године Агенција за посредничке, информатичке и финансијске услуге Републике Српске је надлежна за успостављање и вођење Регистра пословних субјеката.

посматраних варијабли употребљен је Пирсонов коефицијент корелације (енгл. *Pearson Correlation Coefficient*). Облик везе, односно зависности између посматраних варијабли утврђује се регресионим моделом који кроз „математичку формулу и низ одговарајућих претпоставки најбоље описује квантитативну зависност између варијација посматраних појава у реалности” (Lovrić et al., 2006, str. 357). Тамо гдје су испуњени услови, примјењена је и анализа варијансе (АНОВА), као „статистички метод којим се испитује да ли три или више популација имају међусобно једнаке аритметичке средине” (Lovrić et al., 2006, стр. 306).

3. Резултати истраживања и тестирање хипотеза

Наконведеног поступка прикупљања података може се констатовати да је 48 пословних субјеката позитивно одговорило на молбу за учешће у истраживању. Међутим, из анализе је искључено пет пословних организација јер нису доставиле потпуне податке или је у одговорима прикупљеним путем анкетног упитника уочена одређена недоследност и нелогичност пружених информација. Дакле, 43 пословне организације су пружиле информације које су искориштене у поступку статистичке обраде података, те се може констатовати да прикупљени емпиријски подаци представљају 60,56% дефинисане истраживачке популације. Врло висока оцјена репрезентативности прикупљених података пружа валидну могућност уопштавања закључака на цијелу посматрану популацију.

Као што је већ речено квалитет процеса запошљавања у овом истраживању је оцијењен на бази степена заступљености идентификованих утицајних фактора. У наредној табели приказана је структура узорка с аспекта процијењеног квалитета процеса запошљавања у посматраним организацијама.

Табела 1.

Број и процентуално учешће организација према процијењеном
стањеном квалитету процеса запошљавања

| Активности менаџмента људских реурса | Број и процентуално учешће организација | | | |
|---|---|---------------|--------------|--------------|
| | 0,0% - 25,0% | 25,1% - 50,0% | 50,1% -75,0% | 75,1% - 100% |
| Процес запошљавања | 6 (13,95%) | 7 (16,28%) | 21 (48,84%) | 9 (20,93%) |
| Регрутовање | 8 (18,61%) | 11 (25,58%) | 13 (30,23%) | 11 (25,58%) |
| Селекција | 5 (11,63%) | 13 (30,23%) | 13 (30,23%) | 12 (27,91%) |

Извор: Обрада аутора

У анализу су укључене и четири контролне варијабле, а у наредној табели приказана је структура узорка са њиховог становишта.

Табела 2.
Структура узорка према контролним варијаблама

| Контролне варијабле | Структура узорка |
|---|-------------------------|
| Број запослених | |
| – од 250 до 500 запослених | 55,82% |
| – од 501 до 750 запослених | 18,61% |
| – више од 751 запослених | 25,58% |
| Квалификациона структура запослених | |
| – Процентуално највише запослених са ВСС (и виши степен) | 13,95% |
| – Процентуално највише запослених са ССС | 65,12% |
| – Процентуално највише запослених са нижом стручном спремом | 20,93% |
| Дјелатност | |
| – Производне дјелатности | 55,81% |
| – Услужне дјелатности | 44,19% |
| Структура власништва | |
| – Организације са већинским учешћем државног капитала | 23,26% |
| – Приватне организације са већинским учешћем домаћег капитала | 34,88% |
| – Приватне организације са већинским учешћем страног капитала | 41,86% |

Извор: Обрада аутора

На основу података из табеле 2 може се констатовати да су у истраживању највише заступљене организације чији се број запослених креће у интервалу од 250 до 500, и она чине 55,82% посматраног узорка. У чак 65,12% посматраних организација, највише је запослених са средњом стручном спремом. Што се тиче дјелатности, у истраживању је учествовао нешто већи број производних организација, што износи 55,81% посматраног узорка. Коначно, у истраживању су највише заступљене приватне организације са већинским учешћем страног капитала, односно оне чине 41,86% од укупног броја посматраних организација.

Када су у питању контролне варијабле сагледан је њихов утицај на квалитет процеса запошљавања у посматраним организацијама. У ту сврху је примјењена анализа варијансе. Другим ријечима, анализирано је да ли с аспекта контролних варијабли постоји статистички значајна разлика у скору квалитета процеса запошљавања међу посматраним групама организација. Резултати ове анализе приказани су у наредним табелама.

Табела 3.

Дескриптивне мјере за квалитет процеса зайошљавања
према контролним варијаблама

| Број запослених | | Mean | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
|----------------------|-------------------------------|-------|----------------|---------|---------|
| Скор1 | 250 до 500 | 14,63 | 4.994 | 3 | 22 |
| | 501 до 750 | 14,25 | 7.285 | 3 | 25 |
| | Више од 751 | 13,45 | 5.628 | 5 | 23 |
| | Тотал | 14,26 | 5.504 | 3 | 25 |
| Структура запослених | | Mean | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
| Скор1 | ВСС и више | 19,83 | 5.154 | 10 | 25 |
| | ССС | 12,86 | 5.310 | 3 | 23 |
| | Мање од СССР | 14,89 | 4.076 | 6 | 21 |
| | Тотал | 14,26 | 5.504 | 3 | 25 |
| Структура власништва | | Mean | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
| Скор1 | Већински државни | 11,3 | 4.084 | 5 | 18 |
| | Приватно - већински домаћи | 14,2 | 4.601 | 3 | 20 |
| | Приватно - већински страни | 15,94 | 6.357 | 3 | 25 |
| | Тотал | 14,26 | 5.504 | 3 | 25 |

Извор: Излаз из програмског пакета СПСС

Табела 4.

Анализа варијансе за квалитет процеса зайошљавања
према контролним варијаблама

| Број запослених | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Skor1 | Between Groups | 10.334 | 2 | 5.167 | .164 | .849 |
| | Within Groups | 1.261.852 | 40 | 31.546 | | |
| | Total | 1.272.186 | 42 | | | |
| Структура запослених | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Skor1 | Between Groups | 245.035 | 2 | 122.518 | 4.771 | .014 |
| | Within Groups | 1.027.151 | 40 | 25.679 | | |
| | Total | 1.272.186 | 42 | | | |
| Структура власништва | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Skor1 | Between Groups | 138.742 | 2 | 69.371 | 2.448 | .099 |
| | Within Groups | 1.133.444 | 40 | 28.336 | | |
| | Total | 1.272.186 | 42 | | | |

Извор: Излаз из програмског пакета СПСС

Што се тиче броја запослених основне дескриптивне мјере су наговоријестиле, а анализа варијансе и потврдила да нема статистички значајне разлике у скору квалитета процеса запошљавања међу посматраним групама организација ($F = 0,164$; $p = 0,849$; $p > 0,05$). Када је у питању структура запослених, анализа варијансе указује на постојање статистички значајне разлике у скору квалитета процеса запошљавања међу посматраним групама организација ($F = 4,771$; $p = 0,014$; $p < 0,05$). Конкретно, збирни скор квалитета процеса запошљавања је статистички значајно већи код организација које имају процентуално највише запослених са високом стручном спремом, у односу на остале посматране организације. Код структуре власништва, анализом варијансе није установљена статистички значајна разлика у скору квалитета процеса запошљавања међу посматраним групама организација. Међутим, те разлике нису ни занемарљиве ($F = 2,448$; $p = 0,099$; $p > 0,05$). Када је у питању дјелатност, организације су подијељене у само двије групе (производне и услужне), па из тог разлога ова контролна варијабла није могла бити предмет анализе варијансе.

Након што је процјењен утицај посматраних контролних варијабли на квалитет процеса запошљавања, приступило се сагледавању статистичке значајности везе између квалитета процеса запошљавања и пословног резултата по запосленом. Претпостављени однос између посматраних варијабли исказан је у форми следеће хипотезе.

H_1 - Између квалитета процеса запошљавања и пословног резултата по запосленом постоји статистички значајна веза, која указује да са побољшањем квалитета ове активности менаџмента људских ресурса долази до раста пословног резултата по запосленом.

У сврху провјере ове хипотезе примјењена је корелациона и регресиона анализа, а резултати су приказани у наредној табели.

Табела 5.

Однос између квалитета процеса запошљавања и пословног резултата по запосленом

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | |
|-------|-----------------------------|--------------------|---------------------------|-------------|--------|-------------|
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | -31.767,07166 | 11.419,13839 | | -2.782 | .008 |
| | Skor1 | 3.312,90101 | 748,39148 | .569 | 4.427 | .000 |

$F = 19,596$; $p = 0,000$; $r^2 = 0,323$

Извор: Излаз из програмског пакета СПСС

На основу статистичке обраде података може се закључити следеће:

- Модел је статистички значајан ($p = 0,000$);

- Коefицијент корелације је статистички значајан, а корелација је изражена ($r = 0,569$);
- При јединичном повећању скорa квалитета процеса запошљавања долази до просјечног раста пословног резултата по запосленом за 3.312,90 КМ.

С обзиром да је између квалитета процеса запошљавања и пословног резултата по запосленом утврђено постојање статистички значајне везе, те кроз регресиону анализу установљено да са повећањем квалитета процеса запошљавања долази до раста пословног резултата по запосленом, може се констатовати да је хипотеза X_1 потврђена.

Сљедећа хипотеза која се тестира у оквиру овог истраживања везана је за резултат редовне активности по запосленом.

X_2 - Између квалитета процеса запошљавања и резултата редовне активности по запосленом постоји статистички значајна веза, која указује да са побољшањем квалитета ове активности менаџмента људских ресурса долази до раста резултата редовне активности по запосленом.

Резултати статистичког тестирања ове хипотезе приказани су у сљедећој табели.

Табела 6.

Однос између квалитета процеса запошљавања и резултата редовне активности по запосленом

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|-------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | -22.298,06300 | 9.196,79760 | | -2.425 | .020 |
| Skor1 | 2.301,10869 | 602,74293 | .512 | 3.818 | .000 |

F = 14,575; p = 0,000; r² = 0,262

Извор: Излаз из програмског пакета СПСС

На основу статистичке обраде података може се закључити сљедеће:

- Модел је статистички значајан ($p = 0,000$);
- Коefицијент корелације је статистички значајан, а корелација је изражена ($r = 0,512$);
- При јединичном повећању скорa квалитета процеса запошљавања долази до просјечног раста резултата редовне активности по запосленом за 2.301,11 КМ.

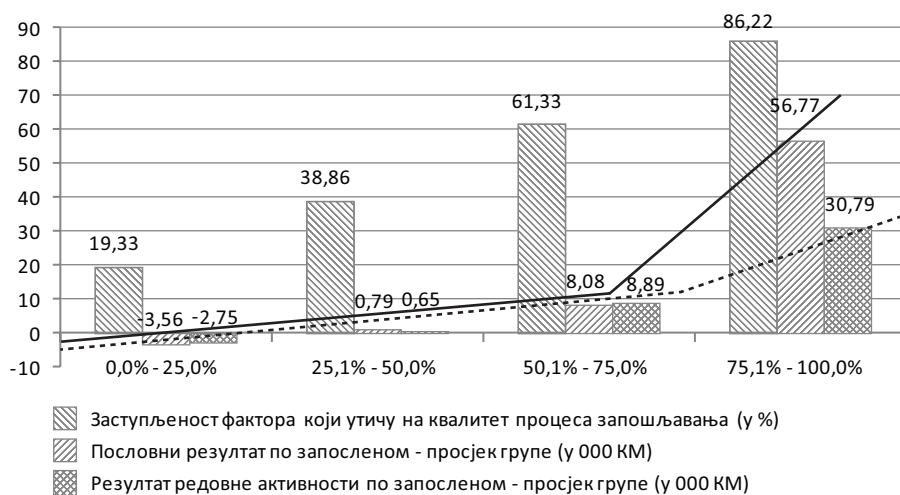
Као и у случају претходне хипотезе, с обзиром да је између посматраних варијабли утврђено постојање статистички значајне везе, а кроз регресиону анализу установљено да са побољшањем квалитета процеса запошљава-

ња долази до раста резултата редовне активности по запосленом, може се констатовати да је и хипотеза X_2 потврђена.

Како би се што боље расвијетлио однос између квалитета процеса запошљавања и посматраних индикатора пословне успјешности у наставку је извршена и додатна анализа емпиријских података, у циљу провјере и треће хипотезе.

X_3 - Међу организацијама које имају различит ниво квалитета процеса запошљавања постоји статистички значајна разлика у индикаторима пословне успјешности.

На наредном графикону приказано је кретање посматраних индикатора пословне успјешности у односу на процентуалну заступљеност фактора који утичу на квалитет процеса запошљавања.



Графикон 1. Кретање индикатора пословне успјешности према процентуалној заступљености фактора који утичу на квалитет процеса запошљавања
Извор: Креација аутора

На основу приказа обрађених емпиријских података очигледно је да организације које не придају пажњу процесу запошљавања (заступљеност утицајних фактора се креће у распону 0,0%-25,0%), у просјек остварују негативан пословни резултат по запосленом, као и негативан резултат редовне активности по запосленом. Индикатори пословне успјешности се у просјек повећавају са порастом процентуалне заступљености фактора који утичу на квалитет процеса запошљавања. Тај раст је највише изражен у четвртој групи организација. Просјечна заступљеност фактора који утичу на квалитет процеса запошљавања у овој групи износи чак 86,22%, што значи да ове организације на систематичан и адекватан начин проводе

процес регрутовања и селекције кандидата за упражњена радна мјеста. Да би се установило да ли су уочене разлике у висини индикатора пословне успјешности међу посматраним групама организација, статистички значајне, извршена је анализа варијансе. Резултати ове анализе приказани су у наредним табелама, а значајност је оцијењена на нивоу 0,05.

Табела 7.

*Дескриптивне мјере за индикаторе зависне варијабле
према степену квалитетног процеса зайошљавања*

| Пословни резултат | | Mean | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
|-----------------------------|----------------|-----------|----------------|------------|------------|
| Skor1 | 0,0% - 25,0% | -3.555,93 | 5.029,41 | -11.147,55 | 873,94 |
| | 25,1% - 50,0% | 1.203,53 | 1.581,24 | -634,56 | 4.080,11 |
| | 50,1% - 75,0% | 8.278,31 | 8.802,01 | 506,94 | 36.730,26 |
| | 75,1% - 100,0% | 56.773,94 | 51.686,55 | 1.628,31 | 128.174,90 |
| | Total | 15.461,03 | 32.062,71 | -11.147,55 | 128.174,90 |
| Резултат редовне активности | | Mean | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
| Skor1 | 0,0% - 25,0% | -2.749,98 | 5.461,55 | -13.173,44 | 1.769,01 |
| | 25,1% - 50,0% | 1.332,67 | 2.345,11 | -1.143,98 | 6.086,52 |
| | 50,1% - 75,0% | 9.026,06 | 14.064,89 | 93,30 | 63.680,52 |
| | 75,1% - 100,0% | 30.786,70 | 45.092,36 | 1.197,39 | 144.637,02 |
| | Total | 10.506,11 | 24.729,92 | -13.173,44 | 144.637,02 |

Извор: Излаз из програмског пакета СПСС

Табела 8.

*Анализа варијансе за индикаторе зависне варијабле
према степену квалитетног процеса зайошљавања*

| Пословни резултат | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-----------------------------|----------------|--------------------|----|-------------------|---------------|-------------|
| Skor1 | Between Groups | 20.188.714.835.104 | 3 | 6.729.571.611.701 | 11.417 | .000 |
| | Within Groups | 22.988.002.794.583 | 39 | 589.435.969.092 | | |
| | Total | 43.176.717.629.687 | 42 | | | |
| Резултат редовне активности | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Skor1 | Between Groups | 5.473.089.459.279 | 3 | 1.824.363.153.093 | 3.520 | .024 |
| | Within Groups | 20.212.806.706.106 | 39 | 518.277.095.028 | | |
| | Total | 25.685.896.165.386 | 42 | | | |

Извор: Излаз из програмског пакета СПСС

Резултати ове анализе показују да међу групама организација које имају различит ниво квалитета процеса запошљавања постоји статистички значајна разлика у оба индикатора пословне успјешности. Конкретно, пословни резултат по запосленом ($F = 11.417$; $p = 0,000$; $p < 0,05$), као и резултат

редовне активности по запосленом ($F = 3.520$; $p = 0,024$; $p < 0,05$), су статистички значајно већи код организација које имају највиши скор квалитета процеса запошљавања (од 75,1% до 100,0%). На основу оваквих резултата може се констатовати да је хипотеза X_3 у потпуности прихваћена.

4. Закључна разматрања

Успјешност у привлачењу довољног броја квалификованих кандидата и избору оног/оних кандидата који највише одговара/ју спецификацијама радног мјеста, али и организационој култури, свакако би требало да се одрази на пословне перформансе организације. Одсуство квалитетног процеса запошљавања у пословним организацијама може да доведе до лошег организационог учинка и до високе стопе (добровољне и недобровољне) флукуације запослених. Надаље, флукуација изазива значајне директне трошкове (трошкови замјене радника, трошкови регрутовања, трошкови селекције, вријеме које менаџери морају утрошити на регрутовање и одабир нових радника), али и индиректне трошкове (трошкови оријентације и социјализације нових радника, трошкови њихове обуке, трошкови до којих долази због пада организационог угледа и слично). Ово је само један од примјера ланчане реакције до које долази због пропуста у процесу запошљавања, а у коначници се негативно одражава на пословне резултате организације.

Резултати проведеног емпиријског истраживања сугеришу да између квалитета процеса запошљавања људских ресурса, с једне стране, и пословног резултата по запосленом, као и резултата редовне активности по запосленом, с друге стране, постоји статистички значајна веза, која указује да са побољшањем квалитета ове активности менаџмента људских ресурса долази до раста посматраних индикатора пословне успјешности.

Организације које на неадекватан начин приступају процесу запошљавања људских ресурса (заступљеност утицајних фактора се креће у интервалу од 0,0% до 25,0%) у просјеку остварују негативне посматране индикаторе пословне успјешности. Ријеч је о организацијама у којима се само називу активности регрутовања и селекције. Регрутовање се у чак 75,00% ових организација базира на препорукама и личним познанствима, а у знатно мањем броју организација јављају се и традиционални извори регрутовања као што су оглашавање у средствима информисања и/или кориштење услуга Завода за запошљавање. У већини ових организација селекција кандидата се своди на провјеру пријава и биографија кандидата, док се у неким од њих изводи и формални интервју са кандидатима. У овој групи организација најчешће се не проводи тестирање кандидата за посао. Генерално, у овој групи организација процесу запошљавања се не придаје значај о чему говори и одсуство подршке менаџмента.

Индикатори пословне успјешности се у просјеку повећавају са порастом квалитета процеса запошљавања. Установљена разлика у индикаторима пословне успјешности међу групама организација које имају различит ниво квалитета процеса запошљавања је статистички значајна. Конкретно, пословни резултат по запосленом, као и резултат редовне активности по запосленом су статистички значајно већи код организација које имају изразито висок квалитет процеса запошљавања (заступљеност утицајних фактора се креће у интервалу од 0,0% до 25,0%), односно код организација које на систематичан и адекватан начин проводе процес регрутовања и селекције кандидата за упражњена радна мјеста. Организације из ове групе разрађују посебне програме регрутовања за различите категорије упражњених радних мјеста. У регрутовању се најчешће примјењују вишеструки извори за привлачење кандидата. На првом мјесту је регрутовање кандидата из интерних извора, а од екстерних извора, осим стандардних који се примјењују и у осталим групама организација, доста је често ослањање на образовне институције као изворе потенцијално квалитетних кандидата за упражњена радна мјеста. Када је у питању селекција, поред дефинисања различитих критеријума за различите категорије посла, у овој групи организација примјењују се различите методе, тачније инструменти селекције, за различите категорије радних мјеста. У свим организацијама у оквиру ове групе најчешће се комбинују анализа пријава и биографија кандидата, тестирање и интервју. Такође, већина организација из ове групе врши евалуацију проведених програма регрутовања и селекције, а присутна је и подршка менаџмента организације у систематичном вршењу ових активности менаџмента људских ресурса.

Ради рационалности истраживачког поступка прикупљање информација о квалитету процеса запошљавања извршено помоћу анкетног упитника, што представља ограничење овог истраживања. Иако је на овај начин прикупљен већи број једнообразних података у релативно кратком временском периоду, с друге стране овај поступак није омогућио дубљу анализу посматране активности менаџмента људских ресурса на нивоу појединачних пословних организација укључених у истраживање. Као ограничење истраживања у погледу валидности прикупљених података може се навести и немогућност приступа појединим документима којим би се поткријепиле тврдње испитаника изнесене у анкетном упитнику.

Без обзира на истакнута ограничења истраживања, добијени резултати свакако пружају допринос емпиријским сазнањима у овој области. Нова емпиријска сазнања о односу између процеса запошљавања и пословне успјешности представљају допринос аутора у истицању значаја ове активности менаџмента људских ресурса. Такође, резултати овог истраживања указују на неадекватну политику запошљавања која је, на жалост, заступље-

на у великом броју домаћих пословних организација и генератор је ширих друштвених проблема. С обзиром на значај ове теме потребно је кроз даља научна истраживања проширити узорак посматрања и на организације са мањим бројем запослених, те сагледати утицај процеса запошљавања и на неке друге аспекте пословне успјешности.

Литература

- Ahmed, O. & Schroeder, R.G. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognising Country and Industry Differences, *Journal of Operations Management*, 21(1), pp. 19-43.
- Anderson, A. H. (1994). *Effective Personnel Management: A Skills and Activity-Based Approach*, Oxford: Blackwell.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th edition, Philadelphia and London: Kogan Page Limited.
- Babić, V. & Slavković, M. (2011). Povezanost obrazovnog sistema i potreba privrede, u Zubović, J. (ed.), *Aktivne mere na tržištu rada i pitanja nezaposlenosti* (str. 1-26), Beograd: Institut ekonomskih nauka.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
- Caruth, D.L., Caruth, G.D. & Pane, S.S. (2009). *Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals*, 3rd edition, USA: Praeger Publishers.
- CIPD Chartered Institute of Personnel and Development (2007). *Recruitment, Retention and Turnover Survey*, London: CIPD.
- CIPD Chartered Institute of Personnel and Development (2011). *Resourcing and Talent Planning Survey*, London: CIPD.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Performance in For-profit and Non-profit Organizations, *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.
- Katou, A. & Budhwar, P. (2006). The Effect of Human Resource Management Systems on Organizational Performance: Test of a Mediating Model, *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), pp. 1223-1253.
- Kim, Y. & Ployhart, R.E. (2014). The Effects of Staffing and Training on Firm Productivity and Profit Growth Before, During, and After the Great Recession, *Journal of Applied Psychology*, 99(3), pp. 361-389.
- Lovrić, M., Komić, J. & Stević, S. (2006). *Statistička analiza: Metodi i primjena*, Banja Luka: Ekonomski fakultet Banja Luka.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*, 4th edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Quresh, M.T. et al. (2010). Do Human Resource Management Practices Have an Impact on Financial Performance of Banks? *African Journal of Business Management*, 4(7), pp. 1281-1288.

- Quresh, M.T., Hijazi, T.S. & Ramey, I.M. (2007). Impact of Human Resource Management Practices on Pakistani Organizations, *Journal of Business and Policy Research*, 3(2), pp. 128-138.
- Redman, T. & Wilkinson, A. (2006). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*, 2nd edition, England: Pearson Education Limited.
- Stredwick, J. (2005). *An Introduction to Human Resource Management*, 2nd edition, USA: Elsevier.
- Štangel Šušnjar, G. & Zimanji, V. (2005). *Menadžment ljudskih resursa*, Subotica: Ekonomski fakultet.
- Whitehill, A.M. (1991). *Japanese Management: Tradition and Transition*, London: Routledge, 1991.
- Илић, Г. (2014). Основи менаџмента људских ресурса, Бања Лука: Економски факултет.
- Илић, Г. и Золак Пољашевић, Б. (2013). Унапређење квалитета радне снаге у функцији смањења структурне незапослености у Републици Српској, *Acta Economica*, 11(9), стр. 43-66.
- Микеревић, Д. (2011). Финансијски менаџмент, четврто допуњено и измјењено издање, Бања Лука: Економски факултет, Финрар.
- Шкарић-Јовановић, К. и Радовановић, Р. (2006). Финансијско рачуноводство, Београд: Центар за издавачку делатност.

