

Stavovi o zelenom menadžmentu ljudskih resursa: poređenje potencijalnih i trenutnih zaposlenih u Srbiji

Perceptions of Green Human Resource Management: A Comparison between Prospective and Current Employees in Serbian context

Marko Slavković^{1}, Marija Mitić²*

^{1,2}Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac, Srbija /
University of Kragujevac, Faculty of Economics, Kragujevac, Serbia

*Autor za prepisku / Corresponding author

Rad primljen / Received: 08.06.2023, Rad prihvaćen / Accepted: 12.08.2023.

Sažetak: Globalni kontekst u kome posluju savremene organizacije afirmisao je ekološki aspekt održivog razvoja kao imperativ njihovog uspešnog poslovanja. Proces njihovog „ozelenjavanja“ započinje osveščivanjem zaposlenih o značaju odgovornosti prema životnoj sredini, zbog čega raste zainteresovanost istraživača i praktičara za zelenu praksu upravljanja ljudskim resursima. Kako je ova tematika u poslovnom kontekstu Republike Srbije još uvek u eksplorativnoj etapi, prepoznaje se potreba za identifikovanjem percepcija budućih tražilaca zaposlenja i trenutnih zaposlenih o primeni pomenute prakse u preduzećima. S tim u vezi, sprovedeno je pilot istraživanje o stavovima u odnosu na praksu zelenog menadžmenta ljudskih resursa. Učesnici u pilot istraživanju su bili zaposleni i studenti, pri čemu su oba uzorka činila po 30 ispitanika. Komparacijom dobijenih stavova generisane su smernice za upravljanje zaposlenima u domenu razvoja zelenog menadžmenta ljudskih resursa, kao i oblikovanje strategije zapošljavanja novih kandidata sa aspekta usvojene kompanijske politike upravljanja održivošću. Pored teorijskog doprinosa, rad ima i navedene praktične implikacije.

Ključne reči: zeleni menadžment ljudskih resursa, zaposleni, studenti, Republika Srbija.

Abstract: The global framework in which contemporary organizations operate has established the ecological aspect of sustainable development as an imperative for their success. The process of their greening begins with raising employees' awareness about the importance of environmental responsibility, which is why scholars and practitioners are becoming more interested in green human resource management practice. While this matter remains at the exploratory stage in the Serbian context, the necessity to determine the perceptions of prospective job seekers and present employees on the aforementioned practice is recognized. In this regard, a pilot study on attitudes toward green human resource management practice was done. Employees and students participated in the pilot study, with both samples comprising 30 respondents. By comparing the acquired attitudes, we obtained suggestions for staffing in the domain of the development of green human resource management, as well as creating the hiring strategy from the perspective of the adopted companies' green policies. The study has the stated practical implications in addition to its theoretical contribution.

Keywords: green human resource management, employees, students, Republic of Serbia.

¹orcid.org/0000-0002-2604-1228, e-mail: m Slavkovic@kg.ac.rs

²orcid.org/0000-0003-4303-8546, e-mail: marija.miric@ef.kg.ac.rs

UVOD / INTRODUCTION

Trendovi u oblasti zaštite životne sredine doveli su do značajnih transformacija u načinu funkcionisanja savremenih preduzeća. Potreba da se ustaljeni sistemi poslovanja integrišu sa ekološkim aspektom koncepta održivosti osvetlila je novu paradigmu u upravljanju preduzećima – zeleni menadžment. U procesu integracije ekološke odgovornosti sa različitim funkcijama unutar preduzeća, osvetljena je činjenica da su nosioci takvih promena upravo zaposleni. Osnovni preduslov zaštite životne sredine jeste radna snaga od koje se očekuje da posvećeno propagira „zelene“ vrednosti unutar organizacije (Goel et al., 2022). Stoga je u nastojanju da se podigne svest zaposlenih o važnosti očuvanja životne sredine i unapređenja ekoloških performansi afirmisan zeleni menadžment ljudskih resursa (u daljem tekstu zeleni MLJR; eng. Green Human Resource Management – G-HRM) kao ključna funkcija u postupku stvaranja ekološki održivog poslovnog sistema. Savremeni uslovi naglašavaju potrebu organizacija za „ozelenjavanjem“ tradicionalnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa, kako bi doprinele održivosti poslovnih sistema i istovremeno stekle konkurentsku prednost (Al Mamun, 2019).

Mada su razvijene zemlje već načinile značajne korake u pogledu ekološki održivog upravljanja ljudskim potencijalom, u zemljama u razvoju ovaj koncept još uvek važi za novu istraživačku paradigmu. Ipak, dosadašnja istraživanja potvrdila su brojne benefite primene zelenog menadžmenta ljudskih resursa. Do sada su potvrđeni njegovi pozitivni efekti na ekološko ponašanje zaposlenih (Elziny, 2019), organizacionu posvećenost i ekološke performanse (Kim et al., 2019), organizacionu identifikaciju, zadovoljstvo poslom i ponašanje organizacionog građanina (Freire, Pieta, 2022). Dodatno je ustanovljeno da pozitivno utiče na inovativno ponašanje zaposlenih u domenu zaštite životne sredine (Aboramadan, 2022), kao i na ekološki zasnovanu konkurentsku prednost (Muisyo et al., 2022). „Ozelenjavanjem“ zaposlenih kroz sistem različitih politika i praksi, kompanije obezbeđuju realizaciju projektovanih organizacionih ciljeva, ciljeva održivosti i upravljanja životnom sredinom, kao i rast poslovne efikasnosti u svakom procesu i smanjenje otpada optimalnim korišćenjem resursa (Geetha, Sammanasu, 2020).

Zelena praksa upravljanja primenjuje se u cilju smanjenja globalnog zagrevanja, redukcije rasipanja resursa, nepovoljnih klimatskih promena i zagađenja, a njihovo ostvarenje je moguće samo ukoliko kod zaposlenih postoji svest o odgovornom ponašanju prema životnoj sredini (Freire, Pieta, 2022;

Renwick et al., 2013; Dumont et al., 2016). Aspekt upravljanja životnom sredinom koji se odnosi na zaposlene predstavlja zeleni menadžment ljudskih resursa (Renwick et al., 2013). Definiše se kao sistem karakterističnih praksi koje obezbeđuju proaktivan pristup upravljanju životnom sredinom i postizanje visokih performansi u domenu njene održivosti, kroz kreiranje „zelene“ radne snage sposobne da prepozna i uvažava inicijative za zaštitu okruženja (Shafaei et al., 2020; Mathapati, 2013).

Zeleni MLJR se odnosi na ekološki aspekt koncepta održivosti (Ehnert et al., 2020). Sastoji se od ekološki odgovornih aktivnosti u procesu regrutovanja, zapošljavanja, obuke i nagrađivanja u svrhu postizanja organizacionih ciljeva, kao i ciljeva održivosti životne sredine (Geetha, Sammanasu, 2020). Pham et al. (2019) navode sledeće dimenzije zelenog menadžmenta ljudskih resursa: trening za razvoj ekološki odgovornog ponašanja, menadžment performansi zasnovan na ekološkim performansama zaposlenih i uključenost zaposlenih u „zelene“ inicijative. Slično, Tang et al. (2018) ističu pet dimenzija ovog koncepta: ekološki odgovorni regrutovanje i selekcija, obuka i razvoj zaposlenih u domenu ekološke odgovornosti, upravljanje performansama zasnovano na odgovornosti prema životnoj sredini, ekološki odgovorno plaćanje i nagrađivanje i uključenost u „zelene“ inicijative.

Ekološki odgovorni regrutovanje i selekcija se odnose na regrutovanje i odabir kandidata koji su spremni da se posvete aktivnostima zaštite životne sredine i podrže „zelene“ vrednosti i ciljeve organizacije (Pham, Paillé, 2019; Ercantan, Eyupoglu, 2022). Obuka i razvoj zaposlenih u domenu ekološke odgovornosti su usmereni na razvoj ekoloških stavova i proekološkog ponašanja zaposlenih. Prema Đorđević Boljanović i saradnicima (2017), „zeleni“ trening i razvoj se sprovodi sa ciljem da unapredi znanja i veštine zaposlenih prema održivoj životnoj sredini. Upravljanje performansama zasnovano na odgovornosti prema životnoj sredini pretpostavlja postojanje jasnih ciljeva i odgovornosti menadžera i zaposlenih u domenu zaštite životne sredine (Tang et al., 2018). Ekološki odgovorno plaćanje i nagrađivanje se odnosi na podsticaje koje poslodavac obezbeđuje za upotrebu ekološki prihvatljivih vozila i uštedu energije, kao i na nagrade koje dodeljuje zaposlenima za doprinos ekološkoj održivosti (Huo et al., 2022). Konačno, uključenost u „zelene“ inicijative podrazumeva stepen učešća zaposlenih u ekološki odgovornim aktivnostima (Longoni et al., 2018), a jedan od potencijalnih načina da se podstakne uključenost zaposlenih jeste da se obezbedi njihov angažman u rešavanju

problema koji se tiču upravljanja životnom sredinom (Ercantan, Eyupoglu, 2022).

Kako je zeleni MLJR moderna ideologija u nastajanju, to je veliki broj istraživanja usmeren na utvrđivanje stavova pojedinaca o važnosti ovog koncepta. Al Mamun (2019) je proučavajući stavove menadžera različitih nivoa u Bangladešu utvrdio da kod njih postoji određeni stepen svesti o zelenom MLJR, ali da aktivnosti organizacija u tom domenu nisu razvijene. Ercantan i Eyupoglu (2022) su analizirali percepcije studenata kao budućih tražilaca zaposlenja u odnosu na praksu zelenog MLJR u organizacijama i pokazali da zeleni menadžment ljudskih resursa ostvaruje direktan uticaj na ekološki odgovorno ponašanje potencijalnih zaposlenih.

Organizacije bi mogle da ostvaruju bolje ekološke performanse ukoliko bi kod novozaposlenih pojedinaca svest o ekološki odgovornom ponašanju bila formirana i pre nego što stupe u svet rada. U skladu sa takvom potrebom, prepoznaje se uloga obrazovnih institucija u kreiranju posvećene i ekološki odgovorne radne snage. Tim povodom, različiti studijski programi obrazuju studente u domenu zelenog menadžmenta, zbog čega je značajno ispitati njihove stavove po pitanju ekološki odgovornog upravljanja ljudskim resursima. Na taj način se obezbeđuju i odgovarajuće praktične implikacije za organizacije u pogledu kreiranja odgovarajućih strategija zapošljavanja budućih kandidata na tržištu rada. U zavisnosti od očekivanja koje studenti imaju od budućeg poslodavca po pitanju primene zelenog menadžmenta ljudskih resursa, mogu se kreirati različite strategije zapošljavanja koje će poslodavcu obezbediti prednost u privlačenju najkvalitetnijih kandidata. Cilj ovog rada je ispitivanje stavova potencijalnih i trenutnih zaposlenih u Republici Srbiji prema primeni prakse zelenog menadžmenta ljudskih resursa, te njihovo poređenje u odnosu na ključne dimenzije ovog koncepta. Prema saznanjima autora, u postojećoj literaturi nema istraživanja kojim je izvršena komparacija stavova između studenata i zaposlenih u odnosu na praksu zelenog MLJR. Kako bi se odgovorilo na identifikovani istraživački gap, sprovedeno je pilot istraživanje sa ciljem da mapira rasprostranjenost primene prakse ekološki održivog upravljanja ljudskim resursima, ispita percepcije i stavove studenata o primeni pomenute prakse i izvrši njihovo poređenje sa percepcijom zaposlenih. Uz uvodna razmatranja na početku i relevantne zaključke na kraju rada, njegovu strukturu čine još dve celine. Prva se bavi primenjenom metodologijom i prezentuje strukturu analiziranog uzorka, dok drugi deo obuhvata prikaz i interpretaciju dobijenih empirijskih rezultata.

1. MATERIJALI I METODE / MATERIALS AND METHODS

Upotrebom kvantitativne metodologije sprovedeno je pilot istraživanje. Primarni podaci su dobijeni metodom ankete, pri čemu je kao instrument njihovog prikupljanja upotrebljen upitnik strukturiranog tipa. Naime, za potrebe ovog istraživanja formirana su dva upitnika – prvi je namenjen studentima četvrte godine osnovnih akademskih studija, dok su drugim dobijeni podaci o stavovima zaposlenih po pitanju primene zelenog menadžmenta ljudskih resursa u preduzećima. Oba upitnika sadrže po 18 konstatacija grupisanih u pet varijabli koje reprezentuju dimenzije ekološki odgovornog upravljanja ljudskim resursima. Distribucija upitnika je izvršena online, uz uputstvo studentima i zaposlenima o njegovom popunjavanju. U istraživanju su učestvovali studenti četvrte godine Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu. Istraživački uzorak je obuhvatio 30 studenata i 30 zaposlenih u preduzećima u Republici Srbiji, sa većim udelom pripadnica ženskog pola. Najveći broj ispitanika u uzorku zaposlenih je starosti između 26 i 35 godina (63.3%), dok sa stanovišta nivoa obrazovanja gotovo svi respondenti imaju završene osnovne ili master studije (96.7%). Većina ispitanika je kod trenutnog poslodavca u radnom odnosu između 1 i 5 godina (63.3%). Prema radnoj poziciji, u strukturi uzorka su dominantni izvršioци i taktički menadžeri, dok su operativni i top menadžeri zastupljeni u jednakom broju. Najveći broj respondenata radi u preduzećima koja broje između 50 i 249 zaposlenih (46.7%), a njih brojčano slede ispitanici iz preduzeća koja imaju preko 250 zaposlenih (40%). Sa stanovišta delatnosti preduzeća, u uzorku je prisutna proporcionalna zastupljenost zaposlenih u proizvodnim i uslužnim preduzećima.

Predmet istraživanja u ovom radu jeste razvijena stavova potencijalnih i trenutnih zaposlenih prema zelenom menadžmentu ljudskih resursa i njihovo poređenje. Predmetom istraživanja obuhvaćene su ključne dimenzije analiziranog koncepta: ekološki odgovorni regrutovanje i selekcija, obuka i razvoj zaposlenih u domenu ekološke odgovornosti, upravljanje performansama zasnovano na odgovornosti prema životnoj sredini, ekološki odgovorno plaćanje i nagrađivanje i uključenost u „zelene“ inicijative. Svaka dimenzija se meri preko nekoliko iskaza, koji su nastali adaptacijom skala korišćenih u istraživanjima Tang et al. (2018), Anwar et al. (2020) i Yan, Hu (2021). Svi iskazi su modifikovani i prilagođeni tako da odgovaraju domaćem kontekstu.

Ispitanici su iskaze u upitniku ocenjivali na petostepenoj Likertovoj skali, gde su brojem 1 označavali potpuno neslaganje sa datim iskazom, a brojem 5 potpunu saglasnost. Za potrebe analize podataka dobijenih upitnikom korišćen je statistički paket za društvene nauke (SPSS 26.0). U radu je najpre implementirana analiza pouzdanosti merne skale, radi ispitivanja interne konzistentnosti upotrebljenih iskaza. Kako bi se odgovorilo na zadati cilj istra-

živanja, u radu su primenjene deskriptivna statistička analiza i t-test za nezavisne uzorke.

2. REZULTATI I DISKUSIJA / RESULTS AND DISCUSSION

Pouzdanost merne skale procenjena je posmatranjem vrednosti Cronbach-ovog alpha koeficijenta. Izračunate vrednosti koeficijenta prikazane su u tabeli 1.

Tabela 1 - Vrednost Cronbach-ovog alpha koeficijenta

Table 1 - Cronbach's alpha coefficient value

Varijable	Cronbach-ov alpha koeficijent
Ekološki odgovorni regrutovanje i selekcija	0.817
Obuka i razvoj zaposlenih u domenu ekološke odgovornosti	0.908
Upravljanje performansama zasnovano na odgovornosti prema životnoj sredini	0.896
Ekološki odgovorno plaćanje i nagrađivanje	0.852
Uključenost u „zelene“ inicijative	0.939

Izvor: Autori / Source: Authors

Prema rezultatima analize pouzdanosti, Cronbach-ov alpha koeficijent se kreće u rasponu od 0.817 za ekološki odgovorne regrutovanje i selekciju do 0.939 za uključenost u „zelene“ inicijative. Imajući u vidu dobijene vrednosti, može se zaključiti da postoji visok stepen interne konzistentnosti iskaza i visoka pouzdanost merne skale.

Za ispitivanje razvijenosti stavova studenata i zaposlenih prema zelenom menadžmentu ljudskih resursa primenjena je deskriptivna statistička analiza. Srednje vrednosti i standardna devijacija za pojedinačne iskaze kojima se procenjuju stavovi potencijalnih zaposlenih prema određenim aspektima zelenog menadžmenta ljudskih resursa prikazani su u tabeli 2.

Tabela 2 - Deskriptivna statistika: studenti

Table 2 - Descriptive statistics: students

Varijable / iskazi	AS	SD
Ekološki odgovorni regrutovanje i selekcija		
Za svoj budući posao veoma mi je značajno da to bude kompanija koja podržava zaštitu životne sredine i očuvanje resursa.	3.93	1.14
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac sebe promovise kao „zelenu“ organizaciju.	3.40	0.97
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac zapošljava one koji imaju svest o zaštiti životne sredine i očuvanju resursa.	3.77	1.07
Obuka i razvoj zaposlenih u domenu ekološke odgovornosti		
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac razvija programe obuke koji su usmereni na povećanje svesti o značaju životne sredine.	3.77	1.07
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac kroz programe obuke podstiče emocionalnu uključenost zaposlenih u zaštitu životne sredine.	3.50	1.17
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac ima programe rada sa zaposlenima kojima se podstiče preventivno delovanje u zaštiti životne sredine.	3.77	1.25
Upravljanje performansama zasnovano na odgovornosti prema životnoj sredini		
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac u oceni rada zaposlenih vrednuje napore zaposlenih u domenu zaštite životne sredine.	3.74	1.11
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac ima jasno definisane ciljeve i odgovornost menadžera i zaposlenih u domenu zaštite životne sredine.	3.94	1.08
Veoma mi je značajno da menadžeri kod mog budućeg poslodavca prate rad zaposlenih u domenu zaštite životne sredine.	3.64	1.13
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac ima mere kojima bi sprečio neodgovorno ponašanje zaposlenih u domenu zaštite životne sredine.	4.14	1.01

Ekološki odgovorno plaćanje i nagrađivanje		
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac podstiče korišćenje ekološki prihvatljivih vozila i uštedu energije.	3.97	0.99
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac nudi zaposlenima određene pogodnosti za odgovorno ponašanje u domenu zaštite životne sredine.	4.00	1.08
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac nagrađuje zaposlene za odgovorno ponašanje u u domenu zaštite životne sredine.	3.70	1.15
Uključenost u „zelene” inicijative		
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac ima jasnu viziju i vodič za zaposlene u domenu zaštite životne sredine.	3.67	1.12
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac podstiče svest i ponašanje zaposlenih u domenu zaštite životne sredine.	3.97	1.19
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac ima formalna i neformalna pravila za usmeravanje odgovornog ponašanja zaposlenih u domenu zaštite životne sredine.	3.67	1.12
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac aktivno uključuje zaposlene u inicijative i poboljšanja koja se odnose na zaštitu životne sredine.	3.94	1.17
Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac kontinuirano radi sa zaposlenima na programima za zaštitu životne sredine.	3.80	1.18

AS – aritmetička sredina / arithmetic mean; SD – standardna devijacija / standard deviation

Izvor: Autori / Source: Authors

Najviše ocene studenti su dodelili iskazu „Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac ima mere kojima bi sprečio neodgovorno ponašanje zaposlenih u domenu zaštite životne sredine” (AS= 4.14) kojim se meri upravljanje performansama zasnovano na odgovornosti prema životnoj sredini. Povoljne stavove su izrazili i prema iskazu „Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac nudi zaposlenima određene pogodnosti za odgovorno ponašanje u domenu zaštite životne sredine” (AS= 4.00) koja se odnosi na ekološki odgovorno plaćanje i nagrađivanje. Najmanje povoljan stav studenata prisutan je kod iskaza „Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac sebe promovise kao „zelenu” organizaciju” (AS=3.40). Posmatrano po varijablama, studenti su veoma povoljno ocenili iskaze koji mere

upravljanje performansama zasnovano na odgovornosti prema životnoj sredini i ekološki odgovorno plaćanje i nagrađivanje. Najveća standardna odstupanja su prisutna kod iskaza „Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac podstiče svest i ponašanje zaposlenih u domenu zaštite životne sredine” (SD=1.19) i „Veoma mi je značajno da moj budući poslodavac kontinuirano radi sa zaposlenima na programima za zaštitu životne sredine” (SD=1.18) kojima se evaluira uključenost u „zelene” inicijative. Na osnovu dobijenih rezultata deskriptivne statistike utvrđeno je da potencijalni zaposleni razvijaju relativno povoljne stavove prema svim analiziranim aspektima zelenog menadžmenta ljudskih resursa i da imaju određena očekivanja od svog budućeg poslodavca kada je u pitanju primena ove prakse.

Tabela 3 - Deskriptivna statistika: zaposleni

Table 3 - Descriptive statistics: employees

Varijable / iskazi	AS	SD
Ekološki odgovorni regrutovanje i selekcija		
Naša firma nastoji da privuče kandidate koji vrednuju „zelenu” agendu.	3.70	0.84
Naša firma sebe promovise kao „zelenog” poslodavca.	3.70	0.88
Naša firma je usmerena na zapošljavanje onih koji imaju svest o zaštiti životne sredine i očuvanju resursa.	3.47	0.90
Obuka i razvoj zaposlenih u domenu ekološke odgovornosti		
Naša firma razvija programe obuke koji su usmereni na povećanje svesti o značaju životne sredine.	3.30	1.06
Naša firma kroz programe obuke podstiče emocionalnu uključenost zaposlenih u zaštitu životne sredine.	3.34	1.03
Naša firma ima programe rada sa zaposlenima kojima se podstiče preventivno delovanje u zaštiti životne sredine.	3.34	0.96
Upravljanje performansama zasnovano na odgovornosti prema životnoj sredini		
Naša firma u oceni rada zaposlenih vrednuje napore zaposlenih u domenu zaštite životne sredine.	2.90	1.03

Naša firma ima jasno definisane ciljeve i odgovornost menadžera i zaposlenih u domenu zaštite životne sredine.	3.57	0.97
Menadžeri u našoj firmi prate rad zaposlenih u domenu zaštite životne sredine.	3.37	0.89
Naša firma ima mere kojima sprečava neodgovorno ponašanje zaposlenih u domenu zaštite životne sredine.	3.14	0.94
Ekološki odgovorno plaćanje i nagrađivanje		
Naša firma podstiče korišćenje ekološki prihvatljivih vozila i uštedu energije.	3.14	1.25
Naša firma nudi zaposlenima određene pogodnosti za odgovorno ponašanje u domenu zaštite životne sredine.	2.57	1.07
Naša firma ima posebne nagrade za odgovorno ponašanje zaposlenih u domenu zaštite životne sredine.	2.54	1.07
Uključenost u „zelene” inicijative		
Naša firma ima jasnu viziju i vodič za zaposlene u domenu zaštite životne sredine.	3.27	1.01
Naša firma podstiče svest i ponašanje zaposlenih u domenu zaštite životne sredine.	3.50	0.98
Naša firma ima formalna i neformalna pravila za usmeravanje odgovornog ponašanja zaposlenih u domenu zaštite životne sredine.	3.40	1.00
Naša firma aktivno uključuje zaposlene u inicijative i poboljšanja koja se odnose na zaštitu životne sredine.	3.37	1.10
Naša firma kontinuirano radi sa zaposlenima na programima za zaštitu životne sredine.	3.20	1.21

AS – aritmetička sredina / arithmetic mean; SD – standardna devijacija / standard deviation

Izvor: Autori / Source: Authors

Prema rezultatima deskriptivne statistike prikazanim u tabeli 3 najpovoljniji stavovi zaposlenih su iskazani prema promenljivoj ekološki odgovorni regrutovanje i selekcija. Ispitanici iskazuju najviši stepen slaganja sa iskazima „Naša firma nastoji da privuče kandidate koji vrednuju „zelenu” agendu” (AS=3.70) i „Naša firma sebe promovise kao „zelenog” poslodavca” (AS=3.70). S druge strane, najmanje povoljan stav zaposleni su izrazili prema „Naša firma ima posebne nagrade za odgovorno ponašanje zaposlenih u domenu zaštite životne sredine”

(AS=2.54), čime se ukazuje na nedovoljnu prilagođenost sistema nagrađivanja primeni koncepta ekološki odgovornog menadžmenta ljudskih resursa. Najveće standardno odstupanje prisutno je kod iskaza „Naša firma podstiče korišćenje ekološki prihvatljivih vozila i uštedu energije” (SD=1.21), dok je najmanja standardna devijacija zabeležena kod iskaza „Naša firma nastoji da privuče kandidate koji vrednuju „zelenu” agendu” (SD=0.84). Dobijeni rezultati deskriptivne statistike su pokazali prosečnu ocenu primene prakse zelenog menadžmenta ljudskih resursa od strane trenutnog poslodavca.

Tabela 4 - T-test za nezavisne uzorke

Table 4 - Independent samples t-test

	Iskazi	Aritmetička sredina (S/Z)		Sig.
EKOLOŠKI ODGOVORNI REGRUTOVANJE I SELEKCIJA	ZMLJR1	3.93	3.70	0.371
	ZMLJR2	3.40	3.70	0.214
	ZMLJR3	3.77	3.47	0.245
OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH U DOMENU EKOLOŠKE ODGOVORNOSTI	ZMLJR4	3.76	3.30	0.095
	ZMLJR5	3.50	3.33	0.056
	ZMLJR6	3.77	3.33	0.138
UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA ZASNOVANO NA ODGOVORNOSTI PREMA ŽIVOTNOJ SREDINI	ZMLJR7	3.74	2.90	0.004
	ZMLJR8	3.93	3.57	0.172
	ZMLJR9	3.64	3.37	0.314
EKOLOŠKI ODGOVORNO PLAĆANJE I NAGRAĐIVANJE	ZMLJR10	4.13	3.14	0.000
	ZMLJR11	3.97	3.14	0.006
	ZMLJR12	4.00	2.57	0.000
UKLJUČENOST U „ZELENE” INICIJATIVE	ZMLJR13	3.70	2.54	0.000
	ZMLJR14	3.67	2.27	0.153
	ZMLJR15	3.96	3.50	0.102
	ZMLJR16	3.66	3.40	0.336
	ZMLJR17	3.94	3.37	0.058
	ZMLJR18	3.80	3.20	0.058

Izvor: Autori / Source: Authors

Za ispitivanje razlika između studenata i zaposlenih u odnosu na praksu zelenog menadžmenta ljudskih resursa implementiran je t-test. Sprovedena analiza je pokazala da postoje statistički značajne razlike između potencijalnih i trenutnih zaposlenih u odnosu na pojedine iskaze kojima se meri zeleni menadžment ljudskih resursa. Posmatrano po varijablama, ne postoje statistički značajne razlike između studenata i zaposlenih u percipiranju ekološki odgovornih regrutovanja i selekcije kandidata, obuke i razvoja zaposlenih u domenu ekološke odgovornosti, kao i uključenosti u „zelene” inicijative. Statistički značajna razlika je prisutna kod iskaza putem koga se meri upravljanje performansama zasnovano na odgovornosti prema životnoj sredini, a koji se odnosi na vrednovanje napora zaposlenih u domenu zaštite životne sredine prilikom ocene njihovog rada. Unutar iste varijable, statistički značajna razlika postoji kod iskaza koji se tiče postojanja mera za sprečavanje neodgovornog ponašanja zaposlenih u domenu zaštite životne sredine. Rezultati t-testa su pokazali da postoji statistički značajna razlika između studenata i zaposlenih u percipiranju ekološki odgovornog plaćanja i nagrađivanja. U tom smislu, postoje statistički značajne razlike između očekivanja potencijalnih zaposlenih i percepcija postojećih zaposlenih u pogledu podsticaja koje poslodavac obezbeđuje za korišćenje ekološki prihvatljivih vozila i uštedu energije, pogodnosti za odgovorno ponašanje u domenu zaštite životne sredine, kao i postojanja posebnih nagrada za takvo ponašanje zaposlenih.

ZAKLJUČAK / CONCLUSION

Empirijsko istraživanje je pokazalo relativno visoko razvijene i pozitivne stavove i očekivanja studenata u pogledu primene prakse zelenog menadžmenta ljudskih resursa. Istovremeno, analizom uzorka ispitanih zaposlenih je utvrđeno da preduzeća u Republici Srbiji još uvek zaostaju u implementaciji koncepta zelenog MLJR. Dodatno, istraživanje je pokazalo i statistički značajne razlike između potencijalnih i trenutnih zaposlenih u odnosu na praksu zelenog menadžmenta ljudskih resursa. Razlike su prisutne u stavovima prema upravljanju performansama zasnovanom na odgovornosti prema životnoj sredini i ekološki odgovornom plaćanju i nagrađivanju na osnovu ekoloških performansi zaposlenih. Time je identifikovan određeni gap između očekivanja potencijalnih zaposlenih i stvarne primene date prakse u preduzećima.

Sprovedeno istraživanje je obezbedilo odgovarajući naučni doprinos postojećoj literaturi. Spona ekološke odgovornosti i upravljanja ljudskim resursima je u Republici Srbiji još uvek neistraženo

područje. Istraživanja u oblasti ove problematike su izrazito retka u domaćoj literaturi i ne bave se kvantifikacijom stavova zaposlenih prema primeni prakse zelenog menadžmenta ljudskih resursa. Ovo je prvo istraživanje u domaćem okviru koje meri očekivanja potencijalnih zaposlenih od budućeg poslodavca u domenu primene pomenute prakse i poredi ih sa percepcijama zaposlenih o stvarnoj implementaciji ove prakse u preduzećima. Komparacija stavova između dve pomenute grupe odražava dodatnu originalnost ovog rada, budući da, prema saznanjima autora, ne postoji istraživanje koje adresira ovu problemsku situaciju. Poseban doprinos rad pruža i kroz obezbeđivanje iskaza za evaluaciju ovog koncepta koji su adaptirani kontekstu u kome posluju preduzeća u Republici Srbiji, pri čemu je izvršeno i dodatno prilagođavanje iskaza za potrebe ispitivanja potencijalnih zaposlenih. Rad pruža i dodatni doprinos analizom posebnih aspekata zelenog menadžmenta ljudskih resursa i identifikovanjem onih aspekata kojima potencijalni zaposleni pridaju najveći značaj, te obezbeđuje preliminarno razumevanje ove prakse u domaćem kontekstu.

Istraživanje obezbeđuje i odgovarajuće praktične implikacije za menadžere ljudskih resursa u domenu privlačenja kandidata, identifikovanjem onih aspekata zelenog MLJR koje potencijalni zaposleni ocenjuju kao važne. U tom smislu, poslodavci bi trebalo da stave akcenat na unapređenje menadžmenta performansi zasnovanog na ekološkoj odgovornosti zaposlenih. Prema dobijenim rezultatima, da bi preduzeće postalo atraktivan poslodavac za najkvalitetnije kandidate na tržištu rada, potrebno je da obezbedi odgovarajuće nagrade za odgovorno ponašanje zaposlenih prema životnoj sredini u okviru paketa ekonomskih i drugih benefita koje nudi budućim zaposlenima. Identifikovani stavovi potencijalnih zaposlenih takođe mogu imati određene implikacije za njihovo buduće ponašanje na poslu, te se uvidom u stavove kreiraju smernice menadžerima za upravljanje ponašanjem zaposlenih u budućnosti. Osim toga, kako je sprovedena analiza pokazala da zaposleni nepovoljno percipiraju ekološki odgovorno plaćanje i nagrađivanje, to bi poslodavci trebalo da obrate naročitu pažnju na ovaj aspekt primene zelenog menadžmenta ljudskih resursa.

Istraživanje u ovom radu se suočava sa izvesnim ograničenjima. Najpre, imajući u vidu vrstu istraživanja koje ima preliminarnu formu, izvedeni zaključci se moraju interpretirati sa posebnim oprezom i ne mogu se generalizovati, zbog čega bi analizu trebalo ponoviti na povećanom uzorku. Drugo važno ograničenje se ogleda u načinu uzorkovanja, gde je korišćen prigodni metod. Kako bi izbor ispitanika bio statistički uravnotežen, u budućim istraživanjima bi

trebalo koristiti druge metode uzorkovanja, čime bi se istovremeno uticalo na veću mogućnost generalizovanja dobijenih rezultata. U tom smislu, preporuka je da se budućim istraživanjima u uzorku obuhvate i studenti završnih godina na drugim univerzitetima.

LITERATURA / REFERENCES

- [1] Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: The mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30 (1), 7-23.
- [2] Al Mamun, M.A. (2019). An analysis of employee awareness on green human resource management practices: Evidence from Bangladesh. *Human Resource Management Research*, 9 (1), 14-21.
- [3] Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faedah, J. N., Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120401.
- [4] Dumont, J., Shen, J., Deng, X. (2016). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56 (4), 613-627.
- [5] Đorđević Boljanović, J., Dobrijević, G., Đoković, F. (2017). Održivost i zeleni menadžment ljudskih resursa. *Ecologica*, 24 (88), 1020-1025.
- [6] Elziny, M.N. (2019). The impact of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior. *IAJFTH*, 5 (1), 107-126.
- [7] Ehnert, I.A., Matthews, B., Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30 (3), 1-11.
- [8] Ercantan, O., Eyupoglu, S. (2022). How do green human resource management practices encourage employees to engage in green behavior? Perceptions of university students as prospective employees. *Sustainability*, 14 (3), 1718.
- [9] Freire, C., Pieta, P. (2022). The impact of green human resource management on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification and job satisfaction. *Sustainability*, 14 (13), 7557.
- [10] Geetha, V.U., Samanasu, J.M. (2020). Green HRM - A conceptual framework. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12 (5), 1204-1212.
- [11] Goel, P., Mehta, S., Kumar, R., Castano F. (2022). Sustainable green human resource management practices in educational institutions. *Sustainability*, 14 (19), 12583.
- [12] Huo, X., Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N. (2022). The role of green human resource management practices in driving green performance in the context of manufacturing SMEs. *Sustainability*, 14 (24), 16776.
- [13] Kim, Y.J., Kim, W.G., Choi, H.M., Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
- [14] Longoni, A., Luzzini, D., Guerci, M. (2018). Deploying environmental management across functions: The relationship between green human resource management and green supply chain management. *Journal of Business Ethics*, 151 (4), 1081-1095.
- [15] Mathpati, C.M. (2013). Green HRM: A strategic facet. *Tactful Management*, 2 (2), 1-6.
- [16] Muisyo, P.K., Qin, S., Ho, T.H., Julius, M.M. (2022). The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33 (1), 22-40.
- [17] Pham, N.T., Tuckova, Z., Jabbour, C.J.C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399.
- [18] Pham, D.D.T., Paillé, P. (2019). Green recruitment and selection: An insight into green patterns. *International Journal of Manpower*, 41 (3), 258-272.
- [19] Renwick, D.W.S., Redman, T., Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15 (1), 1-14.
- [20] Shafaei, A., Nejati, M., Yusoff, Y.M. (2020). Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower*, 14 (7), 1041-1060.
- [21] Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- [22] Yan, J., Hu, W. (2021). Environmentally specific transformational leadership and green product development performance: The role of a green HRM system. *International Journal of Manpower*, 43 (3), 639-659.