HRM AKTIVNOSTI GRUPISANE U AMO MODEL U SISTEMU VISOKOG OBRAZOVANJA

Julija Avakumović

Doktorant na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerzitet Novi Sad
Zaposlena na Akademija tehničko-umetničkih strukovnih studija, Beograd
julijaavakumovic@yahoo.com

Apstrakt

Današnje vreme najčešće nazivamo doba znanja ili ekonomija znanja, u kome investiranje u ljudski kapital znači investiranje u znanje. Znanje i ljudski resursi su osnova svakog društva, stoga svaka odgovorna država treba da izgradi kvalitetan sistem obrazovanja, bez obzira na zastupljenost državnih ili privatnih ustanova [16, str. 205]. Zemlje koje više ulažu u obrazovni sistem, u proseku su značajno ekonomski razvijenije i imaju veće stope rasta [27, str. 3]. Visokoobrazovani kadrovi se obrazuju na visokoškolskim ustanovama, zato se sve više pridaje važnost kvalitetu nastavnog kadra i ljudskim resursima u visokom obrazovanju. Cilj ovoga rada je predstavljanje važnosti HRM aktivnosti grupisanih u AMO model, kako bi se prikazala važnost angažovanja, razvoja i zadržavanja kvalitetnih nastavnih kadrova, koji će svojim sposobnostima uz adekvatnu motivaciju biti u mogućnosti iskoristiti sve svoje kapacitete, kako bi rezultati njihovog obrazovnog rada bili kvalitetni visokoobrazovni kadrovi koji će doprineti privrednom razvoju jedne društveno – ekonomske zajednice.

Ključne riječi: obrazovanje, nastavni kadrovi, HRM aktivnosti, AMO model, sistem visokog obrazovanja

HRM ACTIVITIES GROUPED IN AMO MODEL IN THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATION

Abstract

This age, we often called the age of knowledge or knowledge economy, in which investing in human capital means investing in knowledge. Knowledge and human resources are the basis of any society, because that every responsible state should build a quality education system, regardless of the representation of public or private institution [16, p. 205]. Countries that more invest in education system are, on average, economically developed and have higher growth rates [27, p.3]. Higher educationally staff are educated on higher education institutions, which, and because it importance is more attached to the quality of teaching staff and human resources in higher education sector. The aim of this paper is to present the importance of HRM activities grouped in to the AMO model, in order to demonstrate the importance of engaging, developing and retaining quality teaching staff who will be able with adequate motivation and opportunity to use all their capacities, so that the results of their education work will be high-quality higher educated staff, that will contribute to the economic development of socio-economic community.

Keywords: education, teaching staff, HRM activities, AMO model, system of higher education

JEL codes: I23

UVOD

Znanje i ljudski resursi su osnova svakog društva. Oni su centralni elementi vitalnosti i uslov za društveni opstanak.

Počeci visokog obrazovanja na teritoriji Republike Srbije vezuju se za otvaranje prve više škole oktobra 1838. godine u Kragujevcu (tzv. Licej), koja je 1841. godine premeštena u Beograd gde prerasta u tzv. Veliku školu, iz koje kasnije nastaje Beogradski Univerzitet. Iz Beogradskog Univerziteta su nastali Univerzitet u Novom Sadu (1960), Univerzitet u Nišu (1965), Univerzitet u Prištini (1970), Univerzitet u Titogradu (1974) i Univerzitet u Kragujevcu (1976).

Visoko obrazovanje predstavlja i javno dobro i javnu odgovornosti [26, str. 5], stoga su svugde u svetu države odgovorne za obrazovanje. Pitanje značaja obrazovanja se ne postavlja, postoje samo neslaganja u vezi sa načinom uspostavljanja visokokvalitetnog sistema obrazovanja [16, str. 203].

Obrazovanje više ne može biti proces jednostavnog prenošenja znanja od nastavnika do studenta. Danas su društvene mreže promenile način na koji komuniciraju studenti, koji su zahvaljujući svojim mobilnim aplikacijama neprekidno on-line [29, str. 56]. Savremeno obrazovanje mora biti u funkciji razvoja sposobnosti studenata, koji će znanje sticati, otkrivati, kreirati, inovirati, proizvoditi [22, str. 51] i na njemu zarađivati.

U Republici Srbiji visokoškolske ustanove su: Univerzitet; Fakultet, odnosno Akademija umetnosti u sastavu univerziteta; Akademija strukovnih studija; Visoka škola; i Visoka škola strukovnih studija. One mogu izvoditi nastavu prema studijskim programima koji se ostvaruju u okviru jednog ili više sledećih obrazovno-naučnih, odnosno obrazovno umetničkih polja: prirodno matematičke nauke, društveno-humanističke nauke, medicinske nauke, tehničko-tehnološke nauke i umetnost.

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima treba da doprinesu uspehu organizacije i moraju podržavati njenu strategiju. Glavne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima su planiranje kadrova, dizajn delokruga rada, regrutacija i selekcija, sistem plaćanja, informacione aktivnosti, obuka i razvoj, odnos sa sindikatom, organizacioni razvoj i pomoć zaposlenima. [23, str. 38].

Kao začetak teorije o AMO okviru, smatra se rad autora Appelbaum et al. (2000), gde je prikazana veza između upravljanja ljudskim resursima i performansi, odnosno između aktivnosti HRM-a svrstanih prema uticaju na sposobnosti (Ability), motivaciju (Motivation) i mogućnosti (Opportunity) zaposlenih kao i njihov uticaj na performanse.

HRM AKTIVNOSTI U SISTEMU VISOKOG OBRAZOVANJA

HRM aktivnosti najčešće posmatramo kao aktivnosti u vezi planiranja ljudskih resursa, dizajna posla (radnog mesta), stafinga (regrutacija, profesionalna selekcija, orijentacija zaposlenog), obuke i razvoja (ciljevi i metodi obuke, razvoj karijere) i kompenzacije (zarade, stimulacije i beneficije).

Prema CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) planiranje radne snage je ključni proces upravljanja ljudskim resursima koji je oblikovan organizacionom strategijom i teži da omogući pravi broj ljudi sa pravim

veštinama, na pravom mestu i u pravo vreme, u cilju ostvarivanja kratkoročnih i dugoročnih organizacionih ciljeva [23, str. 169].

Prilikom planiranja akademskih kadrova, mogu se uzeti u obzir karakteristike koje budući zaposleni treba imati, a oblikovane prema mišljenjima studenata dobijenih putem anketa [28, str. 1158].

Kako na predviđanje ljudskih resursa imaju uticaj faktori poput planiranja i produktivnosti, neophodno je prilikom planiranja nastavnog kadra voditi računa o njegovom kvalitetu. Upravo kvalitet i produktivnost imaju značajan uticaj kao indikatori prilikom vrednovanja nastavnog kadra. Analiza kvaliteta nastavnog kadra u visokom obrazovanju, kao preduslov inoviranju nastavnih aktivnosti, obuhvata [12, str. 91]:

- ravnomerno raspoređivanje potencijala i zadataka čime se utvrđuje radno opterećenje zaposlenih u visokoobrazovnim ustanovama (nastava, mentorstvo, istraživanje, učestvovanje u upravljanju),
- odgovarajuće finansijsko i nemonetarno priznavanje svim navedenim aktivnostima, i
- obnavljanje i politika razvoja kadrova, strategija i praksi koji su integralni delovi nacionalne i/ili institucionalne politike za visoko obrazovanje i briga nastavnika i njihovih udruženja da obezbede posredovanje i sugurnost posla.

Poseban akcenat značaju planova zapošljavanja kadrova u visokom obrazovanju, daju visoki zahtevi (znanja, veštine, sposobnosti) koje trebaju ispunjavati takvi kadrovi i dugi karijerni putevi [25, str. 184] njihovog razvoja.

U Republici Srbiji, proces regrutacije i selekcije akademskih kadrova bliže je preciziran uslovima propisanim Zakonom o visokom obrazovanju iz 2017-te godine član 74-87. Stoga je obaveza visokoškolske ustanove da u procesu regrutacije jasno definiše zahteve koje kandidat treba ispunjavati i kao takve ih navesti prilikom oglašavanja slobodnog radnog mesta.

Konkursni postupak za popunjavanje radnih mesta u visokom obrazovanju, a posebno u visokoobrazovnim ustanovama u državnom vlasništvu, regulisan je Zakonom o zaposlenima u javnim službama iz 2017-te godine. Ovim Zakonom je jasno precizirano oglašavanje, kao metod regrutacije dok proces selekcije kandidata u visokoobrazovnim ustanovama sprovodi konkursna komisija, koja i odlučuje o izboru kandidata koji je sa najboljim rezultatom ispunio merila propisana za izbor.

Profesionalna selekcija prema autorima [23, str. 267] ima sledeće ciljeve:

- da se odaberu kandidati koji će imati najveći uspeh u radu,
- da se odaberu kandidati koji će zadovoljavati određeni minimum zahteva posla, i
- da kandidat pored ispunjenih minimalnih zahteva za posao ima izloda i za brz i visok stručan razvoj.

Nekad se može primetiti problem da je umesto istraživačkom radu i rezultatima akademske karijere, prednost data porodičnim, poslovnim i političkim vezama [5, str. 270-274].

Autor Karavidić [12, str. 160], naglašava da orijentacija na novu kulturu rada i na novu tehnologiju života ne podrazumeva povratak opštem obrazovanju, već pružanje kompleksnih i interdisciplinarnih znanja za neminovne promene zanimanja tokom radnog veka.

Orijentacija je faktički uvod u obuku i razvoj i predstavlja nastojanje da se novo zaposleni informiše o kompaniji, poslu i radnom timu [15, str. 219].

U vreme globalizacije i mobilnosti nastavnog osoblja javlja se konkurencija između pojedinih profesora i pojedinih univerziteta. Stoga je neopodno razviti metod merenja vrednosti zaposlenih, uzimajući u obzir četiri opšta elementa kao važne dimenzije pri angažovanju [13, str. 341-342]:

- predviđanje i optimizacija (priprema za prilagođavanje budućim promenama na svojstven i kreativan način, težeći najboljim rezultatima),
- osobna fleksibilnost (mogućnost prilagođavanja svim vrstama promena na unutrašnjem i spoljašnjem tržištu rada),
- korporativnost (učesće u timskom radu gde se podrazumeva podela odgovornosti, znanja, iskustava, uspeha i neuspeha), i
- balans (kompromis između suprotstavljenih interesa: interesa poslodavca, karijere i ličnog interesa zaposlenih).

Preokupiranost karijerom u akademskim krugovima može biti uslovljena ciljem da se obezbedi čvrst i stabilan identitet nastavnika [6, str. 1866].

U razvoju akademske karijere, zaposleni mogu da oblikuju svoj put i razvoj u pravcu svojih težnji, što može biti privlačno za sve one čija je profesija zasnovana na znanju [2, str. 198].

Nastavni kadrovi efektivno utiču na prenos znanja, tehnologija i transformaciju istraživačkih rezultata u inovacije, a istraživački rezultati predstavljaju svojevrsnu intelektualnu svojinu. Zadatak menadžmenta je da spreči odliv znanja, do koga može doći odlaskom nastavnika. Ukoliko se radi o intelektualnoj svojini, kao rezultatima istraživanja [18, str. 743] neophodno je da se visokoobrazovna ustanova zaštiti posebnim ugovorima.

Glavne dimenzije u sistemu zarade su: nivo plate, povišice, materijalne naknade i struktura sistema plaćanja [24, str. 625].

Sistem kompenzacija - plate nastavnika se zasnivaju na dva faktora: godine iskustva i nivo obrazovanja [7, str. 4443].

Budući ključni resursi se školuju u visokoobrazovnim ustanovama, gde im znanja obezbeđuju nastavni kadrovi zaposleni u visokoobrazovnim ustanovama. Cena znanja svugde u svetu raste u srazmeri sa njegovom upotrebom vrednošću, dok će vrednost ključnih resursa u jednom društvu, predstavljati vrednost visokoobrazovnog kadra [12, str. 161].

Osnovne plate nastavnim kadrovima [10, str. 362], odnosno zaposlenima u državnim visokoobrazovnim ustanovama obezbeđuje država iz budžeta i one zavise od broja studenata. Više upisanih studenata je više novaca ustanovama

obrazovanja [ibid. str. 363]. Privatne visokoobrazovne ustanove svojim zaposlenima plate obezbeđuju iz sopstvenih prihoda čiji je izvor prvenstveno iz uplata od školarina upisanih studenata.

Fakulteti preko nagrada i sistema evaluacije, nastoje da promovišu individualnu motivaciju u nastojanju postizanja kvalitetnijeg korišćenja veština koje bi rezultiralo višim performansama rada [8, str. 725].

Održivi razvoj i visok nivo kvaliteta rada obrazovne ustanove mogu uticati na posvećenost poslu i predstavljati dugoročniju motivaciju, pre nego obećani bonusi [9, str. 890].

Pozitivni efekti uticaja aktivnosti HRM-a na organizacionu posvećenost i performanse zaposlenih su tek u skorije vreme priznati kao „ključ“ u podizanju performansi obrazovnih ustanova, gde se povećanjem kompetencija i posvećenosti nastavnika uvećavaju rezultati studenata, a time i performanse same obrazovne ustanove [20, str. 639-640], dok mobilnost osoblja i internacionalizacija visokog obrazovanja, neminovno dovodi do promene politike u visokom obrazovanju [11, str. 6].

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno na teritoriji Bosne i Hercegovine, godina 2012., a osnovni skup su predstavljala preduzeća koja su učestvovala u procesu akvizicija bez obzira na to da li su oba ili samo jedno preduzeće iz Bosne i Hercegovine. Uzorak je višestruko stratificiran kako bi osigurao reprezentativnost rezultata istraživanja za područje cijele Bosne i Hercegovine. Ispitanici u našem istraživanju su menadžeri kompanija ili direktori preduzeća. Uzorak na kojem je provedeno empirijsko istraživanje obuhvatao je 30 preduzeća. U razdoblju koje je predviđeno za povrat upitnika vraćeno je 17 popunjenih upitnika što predstavlja stopu povrata od 56,67%. Imajući u vidu osjetljivost analiziranih fenomena i kompleksnost analize, navedena stopa povrata upitnika je prihvatljiva. Kompleksnost analize se ogleda u tome da su u istraživanje uključena samo ona preduzeća kod kojih je proteklo tri godine od preuzimanja. Dodatni kriterij se odnosio na zahtjev da je ispitanik (predsjednik ili član uprave) trebao biti uključen u proces preuzimanja i upoznat sa aktivnostima preuzimanja, te zaposlen u preuzetom preduzeću najmanje 5 godina ako bi mogao identificirati i procijeniti promjene koje su se dogodile nakon preuzimanja preduzeća. Za potrebe primarnog istraživanja ovog magistarskog rada korištene su metode analize, sinteze, komparacije, indukcije i dedukcije te deskripcije, a prikupljeni podaci su obrađeni i sređeni putem MS programa "Excel 2010" i statističkog programa "SPSS 20". Empirijsko istraživanje provedeno je na bosanskohercegovačkim preduzećima koja su preuzeta od stranih i/ili domaćih investitora. Agencija za unapređenje stranih investicija u Bosni i Hercegovini – FIPA je za svrhu istraživanja magistarskog rada uzeta kao baza podataka preuzetih preduzeća.

AMO MODEL

AMO model predstavlja model gde su HRM aktivnosti grupisane na one koje imaju uticaj na sposobnosti (Ability), motivaciju (Motivation) i mogućnosti (Opportunity) zaposlenih. Prema nekim autorima poreklo AMO okvira leži u teorijskoj podlozi industrijskih psihologa, koji pretpostavljaju da je rad u funkciji obuke i selekcije (sposobnosti) zaposlenih i sociologa koji veruju da je motivacija ta koja suštinski osigurava rad. Autor Vroom (1964) je prikazao interaktivni odnos sposobnosti i motivacije, objašnjavajući performanse funkcijom između njih $P=f(A \times M)$, da bi autori Blumberg i Pringle (1982) proširili model, dajući pored sposobnosti i motivacije, uticaj mogućnosti kao nedostajućoj dimenziji [14, str. 1042].

U novije vreme velika pažnja se pridaje komponentama koje utiču na radni sistem visokih performansi HPWS (high performance working system), koje su sumirane u tzv. AMO teoriju, kao $P=f(A,M,O)$ prema kojoj su performanse funkcija sposobnosti, motivacije i mogućnosti učestvovanja u odlučivanju. Dakle, zaposleni obavljaju dobro svoj posao kada poseduju potrebna znanja i veštine (sposobnosti), dobijaju odgovarajuće podsticaje (motivacija) i kada im njihovo radno okruženje pruža neophodnu podršku i daje mogućnost da daju svoj doprinos, uz mogućnost da učestvuju u donošenju odluka tako utičući na organizacionu efikasnost [19, str. 372].

Prilagođeno na visokoškolsku ustanovu kao na slici 1. Konceptualni okvir AMO modela u visokoobrazovnom sistemu, možemo videti da Strategija obrazovanja i eksterno okruženje (koje najčešće zavisi od ekonomske situacije jedne zemlje i načina finansiranja visokog obrazovanja), utiču na HRM u visokoškolskim ustanovama, kao i karakteristike same visokoškolske ustanova kao organizacije (pozicija u sistemu visokog obrazovanja, veličina, obrazovno polje, način upravljanja i oblik vlasništva). Prema karakteristikama visokoškolskih ustanova Vlada i resorno Ministarstvo bi trebale korigovati Strategiju obrazovanja. Na aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u visokom obrazovanju (HRM) utiču pravila i procedure u zavisnosti od specifičnog radnog sistema, a uticaj se manifestuje kroz praksu ljudskih resursa. Sve je ovo ima direktan uticaj na radni sistem konkretne visokoškolske ustanove, koja će aktivnosti HRM grupisati prema AMO modelu uz percepciju zaposlenih.

Performanse visokoškolske ustanove kao organizacije zavise od:

- sposobnosti zaposlenih i koliko će ih i kako koristiti,
- kako će biti motivisani i do koje mere će motivacija uticati na ostvarivanje individualnih performansi, kao i
- koje mogućnosti će doprineti ostvarivanju visokih performansi zaposlenih (nastavnog kadra).

Slika 1. Konceptualni okvir AMO modela u visokoobrazovnom sistemu

Izvor: Autor

Nešto što može da se javi kao opasnost je crna kutija „black box“, jer upravo percepcija zaposlenih se ne može u potpunosti predvideti, a time ni koliko će sposobnosti biti iskorišćene, kako će motivacija uticati i koje će mogućnosti doprineti ostvarivanju performansi nastavnog kadra i visokoškolske ustanove kao organizacije. Crna kutija se javlja kao veza između HRM-a i performansi organizacije, i predstavlja mehanizam ove veze [3, str. 99]. Može nastati kada se input-i konvertuju u korisne output-e [21, str. 426].

Ključ za otvaranje crne kutije koja povezuje ljudske resurse i performanse je model poznat kao AMO okvir [1, str. 169].

Autor Runhaar [20, str. 640], ističe da obrazovne ustanove mogu imati koristi od HRM-a jer kao prvo, nastavnici igraju ključnu ulogu u postignućima svojih studenata koja zavise od stručnosti i rada samog nastavnika, i nastavnike uz pomoć HRM treba motivisati da doprinesu boljim performansama konkretne obrazovne ustanove, a kao drugo, postoji razvoj pedagoških modela koji doprinose boljem savladavanju gradiva i nastavnici trebaju imati mogućnost za kontinuiranu profesionalizaciju.

Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koje utiču na sposobnosti, ističe značaj napora menadžera da odabere zaposlenog sa adekvatnim znanjima i veštinama, kako bi se pozitivno odgovorilo na zahteve korisnika usluge [4, str. 397].

Sposobnosti se ne odnose samo na veštine i iskustva pojedinaca, već i na stavove zaposlenog koje ispoljava na kolektivnom ili individualnom nivou [14, str. 1063].

Grupisanje aktivnosti HRM-a koje utiču na sposobnosti, je upravo u cilju pomoći obrazovnim ustanovama da stvore visokokvalitetan i posvećen nastavni kadar koji je

danas sve teže pronaći, a koji treba biti spreman da se kontinuirano usavršava. Na razvoj nastavnika utiču sledeći faktori [20, str. 640-644]:

- razvoj celokupne visokoškolske ustanove kao organizacije,
- specifičnosti nastavničke karijere, i
- uloga nastavnika koju ima u obrazovnoj ustanovi.

U obrazovnoj ustanovi pažnja je usmerena na politiku kompenzacija i podsticaje kao eksplicitne ciljeve u jačanju motivacije, dok „evaluacija nastavnika“ predstavlja način da nastavnik poboljša sopstveni rad kroz postignuća studenata [20, str. 645].

Mogućnost kao dimenzija AMO modela, uzima u obzir sve alate, materijale, ponašanja, procedure, uslove rada i organizacionu podršku neophodnu za pokretanje promena koje su neophodne u radnom okruženju, kako bi se postigle visoke performanse i zaposlenog i radnog sistema [4, str. 399] uz uvažavanje i podršku prethodne dve dimenzije AMO modela: sposobnosti i motivacije. Posao nastavnika je tako dizajniran da pruža velike mogućnosti kroz autonomiju i raznovrsnost u radu.

ZAKLJUČAK

Danas smo sve više suočeni sa procesom digitalizacije i uvođenja raznih oblika elektronskog poslovanja u različitim sferama uslužne delatnosti. Tako i u sferi obrazovne delatnosti, trebamo sve više resurse (posebno ljudske) organizovati u pravcu promena i elektronskog učenja ili učenja na daljinu. Takvi nastavni kadrovi trebaju imati sposobnosti kao što su poznavanje novih tehnologija, posebne kompetencije neophodne za elektronski način rada u obrazovanju, kao i samopouzdanje (sigurnost u sebe na jednom novom polju delatnosti), motivaciju da imaju vizuelan kontakt sa studentima (bez direktnog kontakta „face to face“) i imati mogućnosti znanja informacionih tehnologija i korišćenja visokotehnološke opreme. Sa druge strane na tržištu usluge obrazovanja, treba postojati interesovanje studenata za takav oblik obrazovanja, koji zavisi i od tehnoloških i finansijskih mogućnosti samog korisnika usluge obrazovanja (studenta koji se opredeli za učenje na daljinu). Menadžeri ljudskih resursa trebaju se više fokusirati na politike i prakse koje utiču na AMO dimenzije zaposlenih i na to koliko je njihovo učešće u razvoju ljudskih resursa [17, str. 590]. Korišćenje AMO okvira može pomoći menadžerima da razviju sveobuhvatan pristup HRM praksama, promovišući strategije svake pojedinačno, odnosno povećanjem sposobnosti, uticajem motivacije i mogućnostima da znanja i veštine primene. Svaka AMO dimenzija doprinosi i dobrim finansijskim rezultatima organizacije. Stoga, menadžeri ili menadžeri ljudskih resursa trebaju imati takav pristup ljudskim resursima koji će obuhvatiti politiku zapošljavanja, da odabir kandidata, selekcija i obuka osiguraju neophodna znanja i veštine zaposlenih, uz mogućnost za lični napredak i razvoj karijere, uz adekvatnu materijalnu kompenzaciju i povremene nagrade (nematerijalnu motivaciju).

BIBLIOGRAFIJA

1. Almutawa, Z., Muenjohn, N., Zhang, J. (2015) Unlocking the black box of the conceptual relationship between HRM system and organizational performance. Australasian Conference on Bussines and Social Science, Sydney, pp. 169-184.
2. Baruch, Y. (2013) Careers in academe: the academic labour market as an eco-system, *Career Development International*, 18 (2), pp.196-210.
3. Beltran-Martin, I., Bou-Llusar J.C. (2018) Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance, *Business Research Quortely*, 21, pp. 99-110.
4. Benet-Zepf, A., Marin-Garcia, J.A., Kuster, I. (2018) Clustering the mediators between the sales control systems and the sales performance using the AMO model: A narrative systematic literature review, *Omnia Science, Intangible Capital*, 14(2), pp. 387-408.
5. Bozionelos, N. (2014) Careers paterns in Greak academia: social capital and intelligent careers, but for whom?, *Career Development International*, 19 (3), pp. 264-194.
6. Clarke, C. A., Knights, D. (2015) Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities?, *Human relations*, 68 (12), pp. 1865-1888.
7. Gius, M. (2013) The effects of merit pay on teacher job satisfaction, *Applied Economics*, 45 (31), pp. 4443-4451.
8. Hardre P.L., Kolman, Sh. L. (2012) Educational Management Administration & Leadership, 40 (6), pp. 724-751.
9. Heystek, J. (2014) Educational Management Administration & Leadership, 42 (6), pp. 889-902.
10. Irs, R., Turk, K. (2012) Implementation of the performance-related pay in the general educational schools of Estonia, *Employee Relations*, 34 (4), pp. 360-393.
11. Jonasson, Ch., Lauring, J., Selmer, J., Trembath, J.L. (2017) Job resources and demands for expatriate academics, *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 5 (1), pp. 2-21.
12. Karavidić, S. (2006) Menadžment obrazovanja, Institut za pedagogiju i andragogiju, Filozofski fakultet, Beograd.
13. Van der Klink, M., Van der Heijden, B., Boon, J., van Rooij, Sh.W. (2014) Exploring the contribution of formal and informal learning to academic staff member employability: A Dutch perspective, *Career Development International*, 19 (3), pp. 337-356.
14. Marin-Garcia, J.A., Tomas, J.M. (2016) Deconstruction AMO framework: A systematic review, *Omnia Science, Intangible Capital*, 12 (4), pp. 1040-1087.
15. Mondy, R.W., Noe, R.M. (2005) *Human Resource Management*, Pearson Education Inc., New Jersey.
16. Nikolić, Lj., Mojašević, A. (2016) Obrazovanje – trošak ili investicija za državu, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu*, 73, str. 201-218.
17. Obeidat Sh.M., Mitchell, R., Bray, M. (2016) The link between high-performance work practices and organizational performance: Empirically validation the conceptualization of HPWP according to the AMO model, *Employee Relation*, 38 (4), pp. 578-595.
18. Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P., Heilmann, P. (2015) Human resources – strenght and weakness in protection of intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, 16 (4), pp. 742-762.
19. Choi, J-H. (2014) The HR performance link using two differently measured HR practices, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, pp. 370-387.
20. Runhaar, P. (2017) Educational Management Administration & Leadership, 45 (4), pp. 639-656.

21. Savanevicine, A., Stankeviciute, Z. (2010) The Models Exploring the „Black box“ between HRM and Organizational Performance, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(4), pp. 426-434.
22. Šormaz, G. (2018) doktorska disertacija „Implementacija menadžmenta u obrazovanju kao ključni faktor razvoja i efikasnosti obrazovne institucije, Univerzitet Privredna Akademija u Novom Sadu.
23. Štang-Šušnjar, G., Slavić, A., Berber, N. (2017) Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica.
24. Tran, H. (2017) The impact of pay satisfaction and school achievement on high school principals turnover intentions, *Educational Management Administration & Leadership*, 45 (4), pp. 621-638.
25. van den Brink M., Fruytier, B., Thunnissen, M. (2013) Talent management in academia: performance systems and HRM policies, *Human Resource Management Journal*, 23 (2), pp. 180-195.
26. Veber, L., Bergan, S. (2006) Javna odgovornost za visokoobrazovanje i istraživački rad, Council of Europe Publishing. Strasbourg.
27. Vučurević, T., Ožegović, L., Brkanlić, S., Zdjelarić, P., Milošević, I. (2014) Ljudski resurs kao nosilac inovativnosti u visokom obrazovanju, XX skup „Trendovi razvoja: Razvojni potencijal visokog obrazovanja“, Kopaonik.
28. Wisniewska, M., Grudowski, P. (2016) High quality academic teacher in business school: The case of University of Gdansk, Poland, *Total Quality Management*, 27 (10), pp. 1158-1170.
29. Smajlović, E., Muratović, A. (2018) Primjena Facebooka na visokoobrazovnim institucijama za unapređenje komunikacije studenata i nastavnog osoblja, *Ekonomski izazovi*, vol.7, br. 14, str.56-67.

RESUME

Higher education is a public good and public responsibility (27, 5), therefore, everywhere in the world states are responsible for education. Education couldn't be a process of simply transferring of knowledge from teacher to student. The modern education have to be in function of developing the ability of students, who will acquire knowledge, discover, create, innovate, produce and make money (22, 51). HRM activities should contribute to the success of the organization and have to support its strategy (23, 38). AMO model is a model where HRM activities are grouped into those that have an impact on Ability, Motivation and Opportunity of employees. Education institutions (20, 640) could have benefit from HRM because, first of all, teacher play a key role in the achievement of their students, which depends of teachers' expertise and experience like abilities. Second, with help of HRM, teachers should be motivated to contribute better performance of a particular educational institution and finally, there is development of pedagogical models that contribute to a better learning of the subject matter and teachers should have opportunity for continual professionalization.