

Jelena Avakumović¹
Julija Avakumović²
Dragan Milošević³
Jovanka Popović⁴

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENOG NASTAVNOG OSOBLJA KROZ PRIZMU AMO MODELA – PRIMER: REPUBLIKA SRBIJA

Pregledni rad

UDK: 37.091.12:331.101.32(497.11)

Rezime

Aktivnosti ljudskih resursa (HRM), kao što su stafing, obuka i razvoj i nadoknada zaposlenima, trebaju biti u skladu poslovne strategije jedne organizacije i u cilju unapređenja i uspešnog poslovanja. HRM prakse imaju uticaj i na individualne i na organizacione performanse. AMO model predstavlja HRM aktivnosti grupisane prema uticaju na sposobnosti (ability), motivaciju (motivation), i mogućnosti (opportunity) zaposlenih, u cilju boljeg razumevanja uticaja na zadovoljstvo zaposlenih. U današnje vreme i u organizacijama u oblasti visokog obrazovanja, važno je voditi računa o razvoju performansi kroz implementaciju HRM aktivnosti.

Cilj ovog rada je da analizira uticaj HRM aktivnosti klasifikovanih kroz AMO model na opšte zadovoljstvo zaposlenog nastavnog osoblja u visokom obrazovanju Republike Srbije. Istraživanje je

¹ Fakultet za menadžment, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, Univerzitet Union- Nikola Tesla, Beograd, email: jelena.avakumovic@famns.edu.rs

² Akademija tehničko umetničkih strukovnih studija, osek Visoka tekstilna strukovna škola za dizajn, tehnologiju i menadžment, Starine Novaka 24, Beograd, email: julija09@yahoo.com

³ Fakultet za menadžment, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, Univerzitet Union- Nikola Tesla, Beograd, email: dragan.milosevic@famns.edu.rs

⁴ Fakultet za menadžment, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, Univerzitet Union- Nikola Tesla, Beograd, email: jovanka.popovic@famns.edu.rs

urađeno na uzorku od 328 zaposlenih u nastavi, putem on-line upitnika tokom 2019. godine. Rezultati ukazuju na pozitivnu i statistički značajnu korelaciju između opšteg zadovoljstva i i HRM aktivnosti koje utiču na sposobnosti, motivaciju i mogućnosti zaposlenih.

Ključne reči: HRM aktivnosti, zadovoljstvo poslom, akademsko osoblje, visoko obrazovanje, AMO model

Uvod

U modernom i prilično turbulentnom poslovnom okruženju, konkurentnost jedne organizacije bazirana je na njenim nematerijalnim (ljudskim) resursima uključujući njihovo znanje, veštine, iskustva, sposobnosti, kreativnost, inovativnost i spremnost da stalno uče i razvijaju svoje kompetencije. Uspeh organizacije i njenu konkurentnost upravo i osiguravaju kompetencije zaposlenih. Važnost uticaja akademskog osoblja se ogleda u ne samo njegovim kompetencijama, već u kompetencijama njegovih studenata koji će tokom studija sticati znanja, veštine i kompetencije od svojih nastavnika i tako obezbediti uspeh organizacijama u kojima će biti zaposleni. Stoga se može slobodno reći da je visoko obrazovanje imperativ dugoročnijeg opstanka i konkurentnosti bilo koje organizacije. To je prvi korak u razvoju pojedinaca, organizacije i društva u celini. Akademsko nastavno osoblje predstavlja vrednost jedne zemlje, i temelj svake nacije (Khan et al., 2014; Slavić, Avakumović, 2018).

Menadžmet ljudskih resursa predstavlja set aktivnosti u cilju uspešnog poslovanja organizacije, kao i zadovoljstva njenih zaposlenih. Najvažnije HRM aktivnosti su: stafing, obuka i razvoj i kompenzacija. Stafing obuhvata aktivnosti od oglašavanja slobodnog radnog mesta do potpisivanja ugovora o radnom angažmanu sa zaposlenim, kroz regrutaciju, selekciju i orijentaciju. Obuka predstavlja proces učenja, razvijanja veština zaposlenih uz pomoć formalnih i/ili neformalnih metoda obuke. Razvoj, pod kojim često podrazumevamo razvoj karijere, predstavlja proces usavršavanja, prihvatanja i primenu novih znanja i iskustava na različitim radnim pozicijama. Kompenzacija je nadoknada za rad

zaposlenom i obično se sastoji iz osnovne zarade i raznih stimulacija. U visokom obrazovanju, menadžment ljudskih resursa ima važnu ulogu u razvoju ne samo akademskog osoblja već i studenata kao budućih zaposlenih u konkretnim organizacijama jedne društveno ekonomske zajednice.

HRM aktivnosti grupisane kroz prizmu AMO modela, a koje imaju uticaj na sposobnosti, motivaciju i mogućnosti zaposlenih upravo i omogućavaju menadžerima da bolje razumeju uticaj HRM aktivnosti na zadovoljstvo poslom (Marin-Garcia, Thomas, 2016).

Cilj ovog rada je analiza uticaja HRM aktivnosti grupisanih kroz prizmu AMO modela na zadovoljstvo zaposlenog nastavnog osoblja u organizacijama visokog obrazovanja u Republici Srbiji, baziranih na istraživanju rađenog tokom 2019.godine na uzorku od 328 zaposlenih u nastavi.

Uticaj HRM aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih

Još je Spector (1997) definisao zadovoljstvo zaposlenih kao globalni konstrukt ili konstalaciju različitih dimenzija ponašanja zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je stav zaposlenog o poslu. Često se nezadovoljstvo zaposlenih definiše kao odsustvo zadovoljstva.

Performanse akademskog osoblja su determinisane kroz rezultate studenata. Samo zadovoljno nastavno osoblje može postizati bolje individualne performanse (deLoudersMachado et al., 2011). Zadovoljstvo poslom akademskog osoblja se manifestuje kroz mogućnost profesionalnog razvoja, priznatosti (položaju u društvu), balansu između poslovnog i privatnog života, poverenju u nadređene, nezavisnost u radu, fleksibilnosti radnog vremena i adekvatnoj kompenzaciji (Al-Rubaish, 2011).

Pozitivno i „zdravo“ radno okruženje ima za rezultat zadovoljno i motivisano nastavno osoblje (Stankovska et al., 2017).

Kako je zadovoljstvo poslom uvek čvrsto povezano sa performansama, tako i zadovoljno nastavno osoblje će obavljati svoje radne zadatke odgovornije, kvalitetnije i profesionalnije. Khalil et al. (2017) su naglasili u svom istraživanju da samo

zadovoljni zaposleni mogu uticati na povećanje konkurentnosti i produktivnosti svojih poslodavaca.

Runhaar (2017) je isticao da najznačajniji uticaj na zadovoljstvo zaposlenih ima implementirani HRM sistem u ustanovama visokog obrazovanja. Aktivnost stafinga je bazirana na planiranju akademskog osoblja. Rekrutacija i selekcija mogu biti različite u ustanovama visokog obrazovanja (npr. u Republici Srbiji u visokom strukovnom obrazovanju i visokom akademskom obrazovanju). Razvoj karijere akademskog osoblja se identifikuje kao razvoj talenata. Neadekvatan razvoj može uticati na odsustvo motivacije i umanjeње individualnih performansi. Svakako ključni uspeh svake obrazovne ustanove je profesionalni razvoj nastavnog osoblja, kao najvažniji zadatak menadžera ili menadžera ljudskih resursa. Neke ustanove visokog obrazovanja koje ulažu u razvoj svojih resursa mogu tako privući i kvalitetne kadrove sa drugih visokoobrazovnih ustanova iz zemlje ili inostranstva.

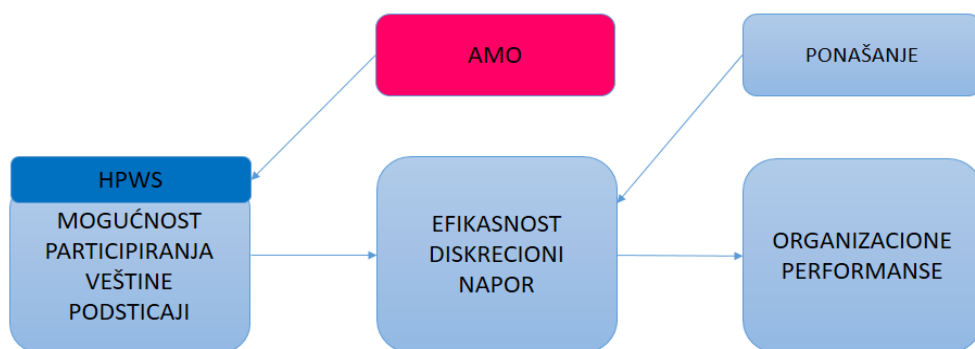
Sistem zarada se može razlikovati od ustanove do ustanove, a to često zavisi i od oblika vlasništva visokoobrazovne institucije.

AMO model

Većina autora smatra da poreklo AMO modela leži u teorijskoj podlozi industrijskih psihologa, koji pretpostavljaju da je rad u funkciji obuke i selekcije, dakle *sposobnosti* zaposlenih i sociologa koji veruju da je *motivacija* ta koja suštinski osigurava rad, nasuprot autorima Kroon et al. (2013, 74) koji navode da osnov AMO modela leži u teorijama dizajna posla. Vroom (1964) je prikazao interaktivni odnos sposobnosti i motivacije, objašnjavajući performanse funkcijom između njih $P = f(A \times M)$, da bi Blumberg i Pringle (1982) proširili model, dajući pored sposobnosti i motivacije, značaj uticaju *mogućnosti* kao nedostajućoj dimenziji (Marin-Garcia, Tomas, 2016). Choi (2014) je naglasio da su Appelbaum et al. (2000) utvrdili statistički značajnu vezu između *radnih sistema visokih performansi* - HPWS (engl. high performanse working systems) i performansi poslovanja. Radni sistem visokih performansi – HPWS, prema Abu Yazid et al. (2017), je sistem koji se implementira u organizaciji radi poboljšanja

performansi i produktivnosti zaposlenih, predstavljajući grupu odvojenih, ali međusobno povezanih praksi ljudskih resursa, dizajniranih tako da povećaju veštine i napor zaposlenih, jer tradicionalne HRM prakse više ne mogu da zadovolje potrebe zaposlenih i nisu više toliko bitne na globalnom tržištu. U novije vreme velika pažnja se pridaje komponentama koje utiču na HPWS, a koje su sumirane u tzv. AMO teoriju prema kojoj performanse predstavljaju funkciju sposobnosti, motivacije i mogućnosti učestvovanja u odlučivanju, dakle $P=f(A,M,O)$. (Avakumović, 2020).

Naredna slika prikazuje okvir AMO modela



Slika 1: Okvir AMO modela (Izvor: Appelbaum et al., 2000; Avakumović, 2020)

Neophodno je istaći istraživanje opisano u radu Obeidat et al. (2016), u vezi HPWP i organizacionih performansi i stav autora rada - da prakse ljudskih resursa koje se odnose na set mera koje organizacijama omogućavaju praktične koristi od usvajanja HPWP-a (kroz pažljivije praćenje zaposlenih i njihovih radnih učinaka) je bolje u odnosu na pristup upravljanju kadrovima koji je zasnovan na njihovoj kontroli. Upravo ovim stavom, Obeidat et al. (2016) dali su svoj doprinos istraživanjem o razvoju i testiranju odnosa HPWP i performansi kroz prizmu višedimenzionalnog AMO modela *konceptualizirajući HPWP na osnovu sposobnosti, motivacije i*

moгућnosti zaposlenih i poslužiли kao jedan od važnih temelja u istraživačkom delu ove disertacije.

Almutawa et al. (2016), smatra da HRM sistem treba da bude dizajniran tako da doprinese postizanju ciljeva organizacije i sprovođenju strategije. Praksa HRM-a je konstantno povezana sa željenim organizacionim performansama, bez obzira na uticaj spoljašnjeg ili unutrašnjeg okruženja. Svaki zaposleni svojim rezultatima doprinosi uspehu organizacije, a cilj je iznaći mehanizam za upravljanje rezultatima zaposlenih. AMO model sugerise mogućnost individualnog praćenja rezultata zaposlenih, a na učinak utiče nivo znanja, veština i sposobnosti koje zaposleni poseduje, da li je on motivisan da efikasno obavlja posao i mogućnost da znanja i veštine može primeniti.

Kvalitetni ljudski resursi se smatraju izvorom konkurentske prednosti, a HRM je sredstvo kako da se to postigne. Da bi konkurentska prednost bila održiva, neophodno je da se zasniva na kompetentnosti i kvalifikacijama zaposlenih, koji u isto vreme trebaju posedovati i adekvatne veštine i sposobnosti. Efikasnost kompetentnih i kvalitetnih zaposlenih će biti bezvredna, ako nisu motivisani da obavljaju svoj posao, dok će efikasnost stručnih i motivisanih zaposlenih biti ograničena ukoliko im se ne pruža mogućnost da učestvuju u dizajniranju svog posla i da imaju kontrolu nad svojim poslovima.

Konceptualni AMO model sugerise da su, za razumevanje prakse HRM-a, važni kontekstualni faktori, te HRM treba biti u stanju efikasno odgovoriti na faktore okruženja kroz adekvatnu poslovnu strategiju organizacije, uz uvažavanje uticaja faktora poslovne klime, kulture, politike i ostalih društvenih interakcija (Marin-Garcia, Tomas, 2016).

Kako je obrazovanje uslužna delatnost, uticaj praksi HRM-a na performanse primenjiv je i u visokom obrazovanju. Osobine zaposlenih značajne za obavljanje visokoobrazovne delatnosti bi se mogle posmatrati kao smisao (sposobnost) za rad u nastavi i sa studentima, faktori pozitivnog ponašanja kao što su međusobno uvažavanje i poštovanje bi se mogli smatrati motivacijom, dok bi se

kao mogućnost ogledali uslovi za naučnistraživački rad i razvoj karijere (Avakumović, 2021).

Runhaar (2017) 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, te nastavnike uz pomoć HRM-a *treba motivisati* da doprinesu boljim performansama konkretne obrazovne ustanove, a kao drugo, postoji razvoj pedagoških modela koji doprinose boljem savladavanju gradiva i nastavnici *treba da imaju mogućnost* za kontinuiranu profesionalizaciju.

Metodologija istraživanja

Da bismo utvrdili uticaj HRM aktivnosti grupisanih u AMO model i opšteg zadovoljstva poslom zaposlenog nastavnog osoblja u visokoobrazovnim ustanovama u Republici Srbiji, koristili smo upitnik (Obeidat et al., 2016), koji smo prilagodili. Za merenje je korišćena 7-stepena Likertova skala, na primeru 328 zaposlenih nastavnika. Anketiranje je vršeno pomoću on-line upitnika. Za utvrđivanje nivoa opšteg zadovoljstva zaposlenih korišćen je Upitnik o zadovoljstvu poslom (Spector, 1997) i Likertova 6-stepena merna skala.

U prvom upitniku korišćene su tri sekcije (B, C i D). Sekcija B se sastojala od 9 pitanja koja su bila vezana za praksu stafinga i obuke implementiranu na visokoobrazovne ustanove. Sekcija C se sastojala iz 6 pitanja, vezanih za performans menadžment i praksu kompenzacija, dok je sekcija D obuhvatila pitanja vezana za komunikaciju i praksu učestvovanja u odlučivanju. Nivo opšteg zadovoljstva poslom je utvrđen preko Spectorovog JSS upitnika koji se sastoji iz 36 itema, a čiji rezultati ukazuju na opšte zadovoljstvo poslom. Rangirane vrednosti su od 36-216, tako da rezultat od 36-108 predstavlja nezadovoljstvo poslom, rezultat između 108-144 ukazuje na ambivalentnost, dok rezultat od 144-216 ukazuje na zadovoljstvo poslom.

ANALIZA I PRIKAZ REZULTATA

Podaci su obrađeni uz pomoć programskog paketa za obradu podataka u društvenim naukama IBM SPSS 24.

U narednoj tabeli 1 možemo videti prikaz zadovoljstva poslom na uzorku od 328 zaposlenih u nastavi na ustanovama visokog obrazovanja Republike Srbije.

Tabela 1: Zadovoljstvo zaposlenih

	N	Minimum	Maximum	Mean
prosek_B	328	1,33	6,44	4,1931
prosek_C	328	1,00	6,50	4,1113
prosek_D	328	1,00	7,00	3,5046
Ukupno_zadovoljstvo	328	55,00	206,00	132,9360
Valid N (listwise)	328			

Analizirajući podatke dobijenih upitnika na uzorku 328 zaposlenih nastavnika u visokom obrazovanju, možemo videti da je prosečno zadovoljstvo HRM aktivnostima koje utiču na sposobnosti 4,1913; prosečno zadovoljstvo HRM aktivnostima koje utiču na motivaciju 4,1113; prosečno zadovoljstvo HRM aktivnostima koje utiču na mogućnosti 3,5046; a opšte zadovoljstvo poslom daje rezultat od 132,9360.

Na osnovu analize dobijenih rezultata možemo zaključiti da na zadovoljstvo nastavnog osoblja najveći uticaj imaju HRM aktivnosti koje utiču na sposobnosti, potom na motivaciju i na kraju one koje utiču na mogućnosti.

Rezultat ukupnog zadovoljstva, prema Spektorovom JSS upitniku sa vrednošću od 132,9360 ukazuje na ambivalentnost, što bi značilo da nastavno osoblje nije zadovoljno ali nije ni nezadovoljno poslom.

U Tabeli 2 ćemo uz pomoć Pearson-ove korelacije utvrditi korelaciju između opšteg zadovoljstva poslom i HRM aktivnosti koje utiču na sposobnosti, motivaciju i mogućnosti na uzorku od 328 zaposlena nastavnika u visokom obrazovanju.

Tabela 2: Pearson Correlation

		Ukupno zadovolj stvo	prosek_ B	prose k_C	prosek_D
Ukupno zadovoljstvo	Pearson Correlati on	1	,405**	,397**	,503**
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000
	N	328	328	328	328
prosek_B	Pearson Correlati on	,405**	1	,742**	,513**
	Sig. (2- tailed)	,000		,000	,000
	N	328	328	328	328
prosek_C	Pearson Correlati on	,397**	,742**	1	,518**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000		,000
	N	328	328	328	328
prosek_D	Pearson Correlati on	,503**	,513**	,518**	1
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	
	N	328	328	328	328

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kao što možemo iz Tabele 2 videti, rezultati korelacione analize nam ukazuju na pozitivnu, statistički srednje značajnu vezu između opšteg nivoa zadovoljstva poslom i HRM aktivnosti koje utiču na

sposobnosti ($r=0,405$; $p=0,000$); takođe i pozitivnu, statistički srednje značajnu vezu između opšteg nivoa zadovoljstva poslom i HRM aktivnosti koje utiču na motivaciju ($r=0,397$; $p=0,000$); dok nam rezultat korelacione analize uticaja opšteg nivoa zadovoljstva poslom i HRM aktivnosti koje utiču na mogućnosti ($r=0,503$; $p=0,000$) ukazuje na pozitivnu, statistički značajnu jaču vezu.

Zaključak

AMO model nam pomaže da bolje razumemo značaj uticaja HRM aktivnosti koje utiču na zadovoljstvo zaposlenih.

Na uzorku od 328 zaposlena nastavnika u ustanovama visokog obrazovanja, najveći uticaj na zadovoljstvo poslom imaju HRM aktivnosti koje utiču na sposobnosti, potom HRM aktivnosti koje utiču na motivaciju i mogućnosti.

Rezultat opšteg nivoa zadovoljstva poslom 132,9360 ukazuje na ambivalentnost, dakle zaposleni nisu zadovoljni svojim poslom, ali nisu ni nezadovoljni.

Detaljnija analiza ukupnog zadovoljstva poslom može biti ispraćena kroz rezultate parcijalnih pokazatelje zadovoljstva, što će biti predmet nekih budućih istraživanja.

Rezultati korelacione analize između opšteg nivoa zadovoljstva poslom i HRM aktivnosti koje utiču na sposobnosti, motivaciju i mogućnosti ukazuju na pozitivnu i statistički značajnu korelaciju, gde je najjača korelacija ispoljena između nivoa opšteg zadovoljstva poslom i HRM aktivnosti koje utiču na mogućnosti.

Ograničavajuća mogućnost može biti manji broj ispitanika, tako da autori rada planiraju da istraživanje sprovedu na većem broju ispitanika.

Literatura

1. Almutawa, Z., Muenjohn, N., Zhang, J. (2016). *The effect of Human Resource Management System on employees' commitment: The mediating role of the AMO model*. Proceedings of the Australia-Middle East Conference on Business and Social Sciences. Dubai.

2. Al-Rubaish, A.M., Rahim, S.I.A., Abumadini, M.S., Wosornu, L. (2011). Academic job satisfaction questionnaire: Construction and validation in Saudi Arabia. *Journal of Family and Community Medicine*, 18(1), 1-7.
3. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P.-Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work System Pay Off*. Cornell University Press, Ithaca, NY.
4. Avakumovic, J. (2020). *Doktorska disertacija*. "Uticaj aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na zadovoljstvo zaposlenih u visokom obrazovanju Republike Srbije", Ekonomski fakultet, Subotica.
5. Avakumović, J. (2021). *Zadovoljstvo zaposlenih kroz prizmu AMO modela*. Zadužbina Andrejević, Beograd.
6. Choi. J. H. (2014). The HR-performance link using two differently measured HR practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 370–387.
7. De Lourdes Machado, M., Soares, V.M., Brites, R., Ferreira, J.B., Govueia, O.M.R. (2011). A look to academics job satisfaction and motivation in Portuguese higher education institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1715 – 1724.
8. Khalil, A., Hussain, A., Ilyas M. (2017). Teachers` Satisfaction regarding HRM practices in Technical Institutions of Lahore, *Bulletin of Education and Research*, 39(2), 95-105.
9. Khan, F., Yusoff, R., Khan, A. (2014). Effect of Human Resource Practices on Job satisfaction in Pakistan. *Sains Humanika*, 1(1), 53-57.
10. Marin-Garcia, J.A., Tomas, J.M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Omnia Science, Intangible Capital IC*, 12(4), 1040-1087.
11. Obeidat, S. M., Mitchell, R., Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578-595.
12. Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from

- content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639-656.
13. Slavic, A., Avakumović, J. (2018). *Job satisfaction of employees in the higher education*. 2nd International scientific conference on IT, Tourism, Economics, Management and Agriculture – ITEMA 2018, Graz, Austria, pp. 1214-1222.
 14. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction*. London, New Delhi, Sage Publications.
 15. Stankovska, G., Angeloska, S., Osmani, F., Grncarovska, S. (2017). *Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education*. Current Business and Economics Driven Discourse and Education: Perspectives from Around the World, BCES Conference Books, Sofia, Bulgaria, 15, 159-166.

Jelena Avakumović⁵
Julija Avakumović⁶
Dragan Milošević⁷
Jovanka Popović⁸

JOB SATISFACTION OF ACADEMIC STAFF THROUGH THE PRISM OF AMO MODEL – EXAMPLE: THE REPUBLIC OF SERBIA

Abstract

The main activities of human resource management (HRM), as staffing, training and development, and staff retention, all have to be in line with the business strategy of the given organization and should contribute to its success. HRM practice has a significant impact on the individual-level and organizational performances, too. The AMO model has grouped HRM activities to those which influence Ability, Motivation and Opportunity of the employees and ensures better understanding of the HRM activities and their impact on employee satisfaction. Today, for higher education institutions it is important to develop their performances through the implementation of HRM activities.

The aim of this paper is to analyze the influence of HRM activities classified by the AMO model on the job satisfaction of academic staff in the higher educational institutions in Serbia based on data obtained by an on-line survey conducted in year 2019. The results show that between general job satisfaction and HRM activities

⁵ Faculty of Management, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, Union-Nikola Tesla University, Belgrade, R. Serbia, email: jelena.avakumovic@famns.edu.rs

⁶ Academy of Technical and Artistic Vocational Studies, Department of Textile Vocational School of Design, Technology and Management, Starine Novaka 24, Belgrade, R. Serbia, email: julija09@yahoo.com

⁷ Faculty of Management, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, Union-Nikola Tesla University, Belgrade, R. Serbia, email: dragan.milosevic@famns.edu.rs

⁸ Faculty of Management, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, Union-Nikola Tesla University, Belgrade, R. Serbia, email: jovanka.popovic@famns.edu.rs

influencing Ability, Motivation and Opportunity, there are positive statistically significant strong correlations.

Key words: HRM activities, job satisfaction, academic staff, higher education, AMO model

Datum prijema / Date of arrival: 01.09.2021.

Datum prihvatanja / Accepted date: 08.11.2021.