

**НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ
ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА УНИВЕРЗИТЕТА У КРАГУЈЕВЦУ**

Предмет: Извештај Комисије о оцени докторске дисертације

Одлуком Наставно–научног већа Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, број IV-02-447/27 од 8.07.2020. године, именовани смо за чланове Комисије за писање Извештаја о оцени докторске дисертације под насловом: „Утицај активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији“ кандидаткиње Марије Живановић.

На основу увида и анализе урађене и предате докторске дисертације, Комисија подноси Наставно–научном већу Економског факултета Универзитета у Крагујевцу следећи

ИЗВЕШТАЈ

I Подаци о кандидату

1. Биографски подаци

Марија Живановић је рођена 13.8.1982. године у Крагујевцу. Завршила је основну школу „Радоје Домановић“ као носилац Вукове дипломе, као и „Прву крагујевачку гимназију“, такође, као носилац Вукове дипломе.

Основне студије на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу уписала је школске 2001/02. године, на смеру *Међународни менаџмент*. Све испите положила је у предвиђеном року, а дипломски испит одбранила 12.5.2006. године са оценом 10 (десет).

Докторске студије на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу, одсек *Управљање пословањем*, уписала је школске 2008/09. године. Све испите предвиђене наставним планом и програмом положила је у року са просечном оценом 8,90 (осам и 89/100). Због интересовања за организацију предузећа, положила је и додатни испит „Теорија организације“.

Од 2006. године запослена је у локалној самоуправи Града Крагујевца (Градска управа за заједничке послове), као самостални саветник у Одељењу за припрему и праћење извршења буџета града Крагујевца. Завршила је обуку за менаџере у јавној управи, обуку за управљање људским ресурсима, а похађала је и бројне друге обуке из поменутих области.

Активно се служи енглеским језиком и познаје рад на рачунару, посебно у програмском пакету Microsoft Office (Access, Word, Excel, PowerPoint), а поседује и сертификат обуке ECDL.

2. Научна и стручна активност

Списак објављених научних радова

Марија Живановић је аутор и коаутор одређеног броја радова саопштених на конференцијама у земљи и иностранству, од којих се посебно издвајају следећи:

Радови у часописима националног значаја (M52)

1. Живановић, М. (2013). Application of business re-engineering process via TQM technology to the development of small and medium enterprises in Serbia. *Рачуноводство*, 57(5-6), 61-68.

2. Живановић, М., & Живановић, Н. (2015). Побољшање пословних процеса применом савремених техника пословања. *Економика*, 61(1), 183-192.

Саопштења са скупова међународног значаја штампана у целини (M33)

1. Живановић, Н., Живановић, М., Живадиновић, С. & Живановић, В. (2012), *Modern marketing and primary factor of product development*, Научно списание, International scientific conference Academic journal, Mechanics Transport Communications, Issue 1/ 2012, ISSN 1312-3823, Sofia, Bulgaria, 2012. UK-3.8.-3.16.

2. Живановић, Н., Живановић, М., Живадиновић, С., Живановић, В. (2012), *Business processes reengineering – strategy of turning point in crisis management business*, Научно списание, International scientific conference Academic journal, Mechanics Transport Communications, Issue 1/2012, ISSN 1312-3823, Sofia, Bulgaria, 2012.pp. pp.UK.3.1.-3.7.

3. Живановић, М., (2018), *The effect and role of human resources management to improve performance organisations in the public sector in the Republic of Serbia* (Поља на управлението на човешките ресурси за подобряване представянето на организациите от публичния сектор в Република Сърбия), International scientific conference Academic journal,

Mechanics Transport Communications, Issue 3/1, ISSN 1312-3823, Sofia, Bulgaria, 2018. pp. 176-182.

4. Живановић, Н., Живановић, В., Милићевић, М., (2011), *Quality standards in agribusiness*, Scientific conference with international participation, „Agrobiz 2011“, International University of Novi Pazar, Faculty for management in traffic and communication, Нови Пазар, Serbia, 10. October 2011. pp. 352-358.

5. Живановић, Н., Милићевић, М., Живановић, В., (2011), *Agribusiness development strategy*, Scientific conference with international participation, „Agrobiz 2011“, International University of Novi Pazar, Faculty for management in traffic and communication, Нови Пазар, Serbia, 10. October 2011. pp. 278-284.

Саопштења са међународних научних скупова штампана у изводу (М34)

1. Живановић, В., Живановић, Н., Живановић, М. (2012), *Management of products of work efficient technics*, Зборник резимеа, CD, IV Међународна конференција, „Менаџмент 2012“, Универзитет UNION Београд, Факултет за пословно индустријски менаџмент, Београд, 20-21. април, Београд, 2012. стр. 121.

2. Живановић, Н., Живановић, М., Живановић, В., (2012), *Management of processes as a function of planing decision*, Зборник резимеа, CD, IV Међународна конференција, „Менаџмент 2012“, Универзитет UNION Београд, Факултет за пословно индустријски менаџмент Београд, 20.21 април, Београд, 2012. стр. 120.

3. Живановић, М., (2012), *International aspects management of human resources in the business environment*, Зборник резимеа, CD, IV Међународна конференција, „Менаџмент 2012“, Универзитет UNION Београд, Факултет за пословно индустријски менаџмент Београд, 20.21 април, Београд, 2012. стр. 119.

3. Приказ структуре и садржаја докторске дисертације

Докторска дисертација кандидаткиње Марије Живановић под насловом „Утицај активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији“, написана је на 220 страна компјутерски обрађеног текста формата А4, са 19 табела, 40 слика, 1 графиком. Коришћена је савремена релевантна литература страних и домаћих аутора у оквиру 407 библиографских јединица (77 књига, 5 научних радова, 9 радних листова, 7 конференција, 299 часописа и 10 осталих).

Структура докторске дисертације се, поред увода, закључних разматрања, списка коришћене релевантне литературе и прилога, састоји из три заокружена и међусобно логично повезана дела.

Предмет истраживања докторске дисертације је испитивање утицаја одабраног сета активности процеса управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора кроз претходно сагледавање њиховог утицаја на организациону посвећеност и задовољство послом запослених. Овако дефинисан предмет истраживања докторске дисертације базиран је на претпоставци да ставови запослених, формиран под утицајем система управљања људским ресурсима могу имати утицај на понашање запослених, а самим тим и на њихове перформансе. Кроз овако дефинисан предмет докторске дисертације било је могуће сагледати да ли између одабраних активности управљања људским ресурсима и перформанси које запослени остварују постоји повезаност.

Сходно дефинисаном предмету истраживања спроведено је емпиријско истраживање у коме је испитиван утицај појединих активности из домена управљања људским ресурсима у организацијама које послују у јавном сектору у Републици Србији на ставове и перформансе запослених. У оквиру сета одабраних активности чији се утицај на ставове и перформансе запослених испитивао, издвајају се: систем мотивисања запослених, обука запослених и дизајн посла.

Полазећи од наведеног предмета, циљ докторске дисертације је да се на одговарајући теоријско-методолошки и емпиријски начин разјасни веза која постоји између активности процеса управљања људским ресурсима (мотивисање, обука запослених и дизајн посла) и перформанси запослених (самосталност, предузимљивост и квалитет сарадње) у организацијама јавног сектора у Републици Србији.

Из овако постављеног општег циља дисертације проистекли су и следећи специфични циљеви:

- да се утврди да ли одбрани сет активности које чине процес управљања људским ресурсима утиче на организациону посвећеност и задовољство послом,
- да се утврди да ли организациона посвећеност и задовољством послом утичу на перформансе које запослени у организацијама јавног сектора у Републици Србији остварују,
- да се предложи сет мера за унапређење процеса управљања људским ресурсима у организацијама јавног сектора сходно резултатима емпиријског истраживања,
- да се пружи смернице менаџерима да креирају ефикаснији систем управљања људским ресурсима, а све у циљу унапређења перформанси запослених.

Сагласно предмету и постављеним циљевима истраживања, кандидаткиња Марија Живановић тестирала је следеће хипотезе:

- **X1: Активности процеса управљања људским ресурсима имају позитиван, статистички значајан утицај на посвећеност запослених у организацијама јавног сектора.**
 - X1/1: Унутрашњи (интринзични) фактори мотивације запослених имају већи утицај на организациону посвећеност запослених, у односу на спољашње (екстринзичне) факторе мотивације.
 - X1/2: Програм обуке запослених у организацији има позитиван, статистички значајан утицај на организациону посвећеност запослених.
 - X1/3: Дизајн посла има позитиван, статистички значајан утицај на организациону посвећеност запослених.

- **X2: Активности процеса управљања људским ресурсима имају позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених у организацијама јавног сектора.**
 - X2/1: Унутрашњи (интринзични) фактори мотивације запослених имају већи утицај на задовољство послом, у односу на спољашње (екстринзичне) факторе мотивације.
 - X2/2: Програм обуке запослених у организацији има позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених.
 - X2/3: Дизајн посла има позитиван, статистички значајан утицај на задовољство послом запослених.

- **X3: Посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на перформансе које запослени остварују.**
 - X3/1: Организациона посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на ниво самосталности коју запослени испољавају.
 - X3/2: Организациона посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на предузимљивост.
 - X3/3: Организациона посвећеност запослених има позитиван, статистички значајан утицај на квалитет сарадње коју запослени остварују.

- **X4: Задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на перформансе које запослени остварују.**

- X4/1: Задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на ниво самосталности коју запослени испољавају.
- X4/2: Задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на предузимљивност запослених.
- X4/3: Задовољство послом има позитиван, статистички значајан утицај на квалитет сарадње коју запослени остварују.

У складу са предметом, циљевима и основним научним хипотезама, у докторској дисертацији примењен је одговарајући скуп методолошких поступака, као и квалитативних техника својствених истраживању у области друштвених наука, попут метода дескрипције, анализе, синтезе, индукције, дедукције, компарације. Квалитативно истраживање је пружило основну слику о проучаваној проблематици кроз анализу појединачних проблемских целина, као што су: карактеристике јавног сектора, утицај активности управљања људским ресурсима на организациону посвећеност запослених, утицај наведеног сета активности на задовољство послом, као и однос управљања људским ресурсима и перформанси запослених. Сврха оваквог приступа била је да се постави теоријско-методолошка основа за емпиријску проверу научних хипотеза и њихово тестирање.

Емпиријска провера постављених хипотеза базирана је на дескриптивним и статистичким методама попут вишеструке линеарне регресионе анализе и факторске анализе. За прикупљање података везаних за ставове запослених коришћени су оригинални упитници реномираних аутора попут Сектора (Sector) (1985), Мејера (Meyer) и Алена (Allen) (1991), односно Мејера, Алена и Смита (Smith) (1993), Мејера и Смита (2000) и Фрезатија (Frezatti) (2016), као и Минесотин упитник задовољства послом (MSQ). Поред наведеног, кандидаткиња Марија Живановић креирала је и оригинални упитник који је омогућио утврђивање перформанси запослених у јавном сектору Републике Србије на основу упутства из Приручника за управљање људским ресурсима у локалној самоуправи.

Реализација дефинисаних циљева докторске дисертације кандидаткиње Марије Живановић спроведена је кроз следећу структуру:

САДРЖАЈ

УВОД	6
КАРАКТЕРИСТИКЕ ЈАВНОГ СЕКТОРА	22
1. Дефинисање, карактеристике и организација јавног сектора	22
2. Ефикасност јавног сектора – карактеристике и значај	29
3. Управљање људским ресурсима у јавном сектору	33
3.1. Концепт управљања људским ресурсима	34
3.2. Black box модел управљања људским ресурсима	39
3.3. Контекст јавног сектора	45
3.4. Критике и контроверзе управљања људским ресурсима у јавном сектору	47
3.5. Теоријске основе мотивисања запослених у јавном сектору	51
3.5.1. Класичне теорије мотивације запослених	52
3.5.2. Концепти и теорије мотивације запослених у јавном сектору	58
3.6. Фактори који утичу на мотивисање запослених у јавном сектору	60
ОДНОС УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА, СТАВОВА И ПЕРФОРМАНСИ ЗАПОСЛЕНИХ	63
1. Однос управљања људским ресурсима и организационе посвећености запослених	64
1.1. Концептуализација организационе посвећености	66
1.2. Врсте организационе посвећености	67
1.3. Ефекти организационе посвећености	70
1.4. Утицај одабраних активности процеса управљања људским ресурсима на организациону посвећеност	73
2. Однос управљања људским ресурсима и задовољства послом	77
2.1. Концептуализација задовољства послом	78
2.2. Приступ задовољству послом	81
2.3. Утицај одабраних активности процесa управљања људским ресурсима на задовољство послом	86
3. Однос управљања људским ресурсима и перформанси запослених	91
3.1. Теоријске основе перспективе повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених	92
3.1.1. Outside in приступ повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених	93
3.1.2. Ресурсни приступ повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених	96
3.1.3. Приступ повезаности управљања људским ресурсима и перформанси заснован на сагледавању односа способности-мотивације-могућности запослених (АМО приступ)	99
3.2. Преглед емпиријских истраживања утицаја појединих активности из домена управљања људским ресурсима на унапређење перформанси запослених	102
4. Повезаност управљања људским ресурсима и перформанси запослених у јавном сектору: специфичности и разлике у односу на приватни сектор	105
4.1. Мултидимензионална перспектива перформанси у јавном сектору (Харвардов приступ)	106
4.2. Специфичности мерења перформанси у јавном сектору	111
4.3. Критике и ограничења концепата повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених	114

ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ УТИЦАЈА АКТИВНОСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ
РЕСУРСИМА НА ПЕРФОРМАНСЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЈАВНОГ
СЕКТОРА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ117

1. Емпиријско истраживање утицаја активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији	...117
1.1. Предмет и циљ истраживања119
1.2. Развој хипотеза121
1.3. Методологија истраживања123
1.4. Резултати истраживања129
1.5. Дискусија добијених резултата154
1.6. Ограничења истраживања163
1.7. Препоруке за менаџмент људских ресурса у предузећима јавног сектора	...165
Закључак170
Литература177
Прилог209

Први део докторске дисертације под називом „Карактеристике јавног сектора“ (стр. 22) је уводног карактера и у њему је анализиран теоријски оквир јавног сектора. Анализа је започета појмовним одређивањем јавног сектора, затим настављена упознавањем са карактеристикама и организацијом јавног сектора. Фокус је задржан на анализи ефикасности јавног сектора у различитим земљама, почевши од земаља у развоју и транзиционих земаља, па све до развијених држава.

У овом делу докторске дисертације посебна пажња поклоњена је и анализи *black box* модела управљања људским ресурсима. Наиме, упркос чињеници да су на теоријским приступима изграђени различити концепти, схватања и виђења улоге и значаја управљања људским ресурсима у организацијама, заједничко им је да у њиховој основи постоји одређени механизам за који се не зна са сигурношћу како функционише о чему говори и горе наведени модел. У овом делу докторске дисертације извесна пажња посвећена је и контексту у коме се спроводи управљање људским ресурсима будући да се он значајно разликује у зависности од тога да ли организације припадају јавном или приватном сектору. Наиме, организације које послују у јавном сектору су под великим утицајем карактеристика институционалног контекста у којем је економска рационалност ретко главни критеријум при одређивању жељених перформанси. Ово је и разумљиво када се има у виду да је сврха њиховог пословања да служе јавном интересу, а не остваривању профита као што је то случај у приватном сектору. Са друге стране, иако са појавом новог јавног управљања јасна граница између јавног и приватног сектора све више бледи, у проучавању повезаности између управљања људским ресурсима и перформанси неопходно је уважавати специфичности јавног сектора и улоге управљања људским ресурсима у истом.

Значајна пажња у овом делу докторске дисертације посвећена је мотивацији запослених. Најпре је дат осврт на класичне теорије мотивације да би пажња, касније, била задржана на мотивацији запослених у јавном сектору. Кандидаткиња указује да је већина раније спроведених истраживања о мотивацији кроз систем награђивања у систему пружања јавних услуга била усредсређена на чињеницу да запослени у јавном сектору више вреднују унутрашње награде (интринзичне), а да су мање склони спољашњим (екстринзичним) наградама, у поређењу са запосленима у приватном сектору. У раду се, међутим, указује да материјални статус (новац) као један од главних спољашњих фактора мотивације не може бити довољан мотиватор, без унутрашњег доживљаја самоефикасности запосленог. Модел управљања људским ресурсима који се промовише у дисертацији базира се на схватању да већина људи жели да обавља креативне и одговорне послове у којима се од њих очекује извесна иницијатива, те је стога важно да сви запослени имају једнаке шансе у остваривању својих циљева. Када говори о конкретним, најзначајнијим факторима унутрашње мотивације у организацијама јавног сектора, Кандидаткиња указује да су то следећи фактори: брига организације за запослене, одсуство конфликта, флексибилно радно време, похвала за добро обављен посао, шанса за учењем, овлашћеност, комуникација и квалитетан однос са руководиоцем. Позитиван ефекат на унутрашњу мотивацију запослених има и препознавање способности запосленог и правилно каналисање у циљу побољшања његових перформанси.

У даљем тексту докторске дисертације кандидаткиња Марија Живановић даје преглед и анализу доминантних мотивационих фактора у појединим земљама. У вези са тим указује да у скандинавским земљама попут Шведске, Норвешке, Данске, људи претендују да раде у јавном сектору јер осећају да им таква врста посла пружа сигурност, у њему обављају посао користан за друштво и пружају помоћ другим људима. Фактори попут високих прихода, могућности за промоцију и занимљивости посла су им мање важни, јер се подразумева да су они већ задовољени. Слична ситуација је и у земљама Централне и источне Европе (Мађарска, Чешка, Словенија, Бугарска, Русија). У земљама западне Европе, након сигурности посла, високи приходи су други мотивациони фактор који утиче на одлуку запослених да се запосле у јавном сектору. Кандидаткиња, даље, указује да у Литванији, примера ради, могућност за развој каријере није најважнији мотив који подстиче запослене да раде у јавном сектору, већ социјалне гаранције, боље накнаде, могућност самоактуализације (самоизражавања), успостављање добрих односа са колегама.

Осврћући се на транзиционе земље, попут Републике Србије, кандидаткиња Марија Живановић указује да оне имају успостављен другачији систем вредности који обликује културу и целокупно друштво, што је и определило да дисертација испита на који начин се мотивација запослених у систему пружања јавних услуга у организацијама јавног сектора у Републици Србији може стимулисати и подржати.

У оквиру другог дела докторске дисертације под називом „Однос управљања људским ресурсима, ставова и перформанси запослених“ (стр. 63) детаљније су анализирани ставови запослених у организацијама који се односе на организациону посвећеност запослених и задовољство послом. У основи модела истраживања који је примењен у дисертацији налази се идеја да је став запослених медијатор између управљања људским ресурсима и перформанси запослених. При томе, кључну улогу у креирању жељеног става запослених имају оперативни менаџери будући да им је додељен велики број улога и активности у имплементацији система управљања људским ресурсима. Кандидаткиња, најпре, указује да се организациона посвећеност огледа у активној повезаности са организацијом, предвидљивим трошковима напуштања организације и обавези да се остане у њој, а затим се бави детаљном анализом типова организационе посвећености (афективне, нормативне и континуалне) да би значајну пажњу задржала на ефектима организационе посвећености и анализи утицаја одабраног сета активности управљања људским ресурсима на овај феномен.

Имајући у виду модел истраживања, Кандидаткиња сву пажњу, даље, усмерава на концепт задовољства послом. С тим у вези, најпре, указује на непостојање јединствене дефиниције овог феномена што уједно говори о његовој комплексности. Ту комплексност појачава чињеница да запослени, осим што имају ставове о свом послу у целини, имају одређене ставове и о различитим аспектима свог посла. Свему томе додаје чињеницу да постоји више приступа и модела задовољства послом. Даља пажња у дисертацији умерена је на анализу утицаја појединих активности процеса управљања људским ресурсима на задовољство послом запослених.

У овом делу докторске дисертације обрађено је и питање односа система управљања људским ресурсима и перформанси које запослени постижу. Кандидаткиња указује да иако постоје значајни емпиријски докази у прилог постојања макар слабе повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених, у академским и стручним круговима још увек нема консензуса у погледу механизма кроз које управљање људским ресурсима утиче на перформансе. У том контексту, у изучавању повезаности управљања људским ресурсима и перформанси запослених потребно је поћи од анализе различитих теорија. Стога су у овом делу дисертације представљени најпознатији теоријски приступи повезаности управљања људским ресурсима и перформанси: аутсајд (енгл. *outside*) приступ, ресурсни приступ и приступ високих перформанси (АМО приступ). Разноврсност и мултидимензионални карактер циљева организација које послују у јавном сектору, као и њихова међусобна супротстављеност, утичу на то да се посебна пажња поклони мултидимензионалној перспективи изучавања ове проблематике, као и начину изражавања и мерења резултата које запослени остварују. Кандидаткиња у овом делу дисертације скреће пажњу на то да је приликом изучавања повезаности између управљања

људским ресурсима и перформанси запослених неопходно уважавати разлике између јавног и приватног сектора.

Трећи део докторске дисертације насловљен је „Емпиријско истраживање утицаја система управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији (стр. 117). У оквиру овог дела рада извршена је провера напред датих теоријских претпоставки о вези између одабраног сета активности процеса управљања људским ресурсима и перформанси запослених. Након представљања карактеристика узорка и објашњења методологије истраживања приступило се тестирању постављених хипотеза. Резултати емпиријске анализе су дати у виду табела, графикона и шематских приказа како би истраживање било што прегледније. Последњи део у овој дисертацији посвећен је дискусији добијених резултата емпиријског истраживања са аспекта прихватања или одбацивања формулисаних хипотеза на којима се заснива дисертација и дате су препоруке за унапређење система управљања људским ресурсима у јавном сектору у Републици Србији.

II Оцена рада (критеријуми Правилника Универзитета о пријави, изради и одбрани докторске дисертације, Прилог бр. 2, тачка 2)

1. Значај и допринос докторске дисертације са становишта актуелног стања у научној области

Комисија констатује да докторска дисертација кандидаткиње Марије Живановић под насловом „Утицај активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији“ представља значајан допринос обогаћивању фонда знања из области управљања људским ресурсима, а посебно обогаћивању литературе која се односи на управљање људским ресурсима у јавном сектору.

Иако је област којом се бави докторска дисертација (управљање људским ресурсима) већ извесно време у фокусу научне јавности, што је потпуно оправдано имајући у виду чињеницу да су људски ресурси најважнији елемент и фактор процеса рада, односно извор конкурентности предузећа, Кандидаткиња је са становишта актуелног стања у овој научној области идентификовала подручје које није било у довољној мери истражено. Наиме, заједничка одлика свих претходно спроведених студија које су у фокусу имале испитивање утицаја система управљања људским ресурсима на резултате које запослени остварују је да су се бавиле испитивањем утицаја појединих активности управљања људским ресурсима на резултате које запослени остварују. Међутим, такав приступ истраживању није адекватан. Активности управљања људским ресурсима су међусобно

повезане и зависе једна од друге, те се њихов прави утицај на перформансе запослених, и организација у целини, никако не може и не сме сагледавати изоловано, већ једино кроз њихово синергијско дејство. Иако се у литератури из ове области могу идентификовати покушаји да се прошири испитивање утицаја активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених, анализа релевантне литературе из ове области, ипак, показује да то изучавање није било свеобухватно, односно да је утицај активности на перформансе запослених изучаван, али само у одређеним, различитим, комбинацијама. Управо у овом недостатку кандидаткиња Марија Живановић је пронашла простор да употпуни празнину у домаћој и страниј литератури тиме што је изучавала утицај неколико најважнијих активности из домена управљања људским ресурсима на перформансе запослених (утицај система награђивања преко механизма мотивације запослених, утицај обуке, односно увећања компетенција запослених, као и утицај дизајнирања посла).

Уз све наведено, значај и допринос докторске дисертације Марије Живановић са становишта актуелног стања у области којој припада дисертација огледа се и у томе што је Кандидаткиња испитивала утицај одабраног сета активности управљања људским ресурсима на *нефинансијске* перформансе (самосталност, предузимљивост и квалитет рада). Наиме, кандидаткиња је исправно закључила да су финансијске перформансе када су у питању људски ресурси (које је већина досадашњих студија имала у фокусу), донекле, проблематичне јер на њих може утицати читав низ интерних и екстерних фактора који нису повезани са радном снагом. Стога се Кандидаткиња определила за сагледавање утицаја одабраног сета активности управљања људским ресурсима на горе наведене нефинансијске варијабле и тиме дала значајан допринос даљем развоју области којој докторска дисертација припада. У свему овоме, а да би се стекао потпунији увид у дејство одабраног сета активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених, испитиван је најпре њихов утицај на организациону посвећеност запослених и задовољство послом, да би се на основу тога закључило какав је даљи утицај на перформансе (нефинансијске) које запослени остварују.

Имајући у виду напред наведено, Комисија констатује да је кандидаткиња Марија Живановић својом докторском дисертацијом дала препознатљив допринос увећању фонда знања у области којој дисертација припада и тиме омогућила њен даљи развој.

2. Оцена да је урађена докторска дисертација резултат оригиналног научног рада кандидата у одговарајућој научној области

Кандидаткиња Марија Живановић је у складу са дефинисаним предметом и циљевима истраживања на систематичан, методолошки исправан и утемељен начин извршила, најпре, адекватан преглед релевантних теоријских концепата из области

управљања људским ресурсима и дала њихову критичку анализу, а затим презентовала и анализираше резултате емпиријског истраживања на узорку запослених у јавном сектору. Кандидаткиња је указала да је изучавање управљања људским ресурсима у јавном сектору актуелно, али не и довољно изучавано подручје, пре свега, у домаћој литератури. Са друге стране, овај сектор, који је по својој природи радно интензиван, налази се под константним притиском за унапређењем ефикасности и ефикасности пословања, те овако конципирана докторска дисертација је више него потребна и научној и стручној јавности.

У прилог оригиналности докторске дисертације кандидаткиње Марије Живановић говори неколико чињеница. Најпре треба указати да је изучаван утицај специфичне комбинације активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених чиме је „покривена“ већина активности које чине садржај овог процеса (награђивање преко мотивисања, обука и одређивање садржаја посла преко активности дизајнирања). У прилог оригиналности истраживања говори и то што су у фокусу истраживања биле нефинансијске перформансе запослених које су у највећој мери под њиховим директним утицајем, чиме се стиче много прецизнији увид у дејство активности процеса управљања људским ресурсима, а не финансијске које су заступљене у већини студија претходно спроведених. Потом, утицај одабраног сета активности процеса управљања људским ресурсима сагледаван је преко њиховог дејства на два феномена који су, такође, значајни за рад и резултате које запослени остварују. То су: организациона посвећеност и задовољство послом. Тиме је омогућено да се стекне целовита слика о томе како и на који начин систем управљања људским ресурсима утиче на резултате које запослени остварују. Коначно, оригиналности истраживања доприноси и чињеница да је кандидаткиња Марија Живановић, у сврху прикупљања емпиријских података, поред коришћења упитника креираних од стране референтних аутора из појединих области, креирала и оригинални упитник за оцењивање перформанси запослених.

У целини посматрано, кандидаткиња Марија Живановић је показала висок ниво систематичности, аналитичности и научне зрелости у сваком делу докторске дисертације. Закључци до којих је дошла су јасни, логични, аргументовани и засновани на правилном тумачењу теоријских поставки. Имајући у виду наведено, Комисија констатује да докторска дисертација кандидаткиње Марије Живановић садржи све потребне елементе оригиналног, самосталног и квалитетног научног и стручног истраживачког рада.

3. Преглед остварених резултата рада кандидата у научној области

Кандидаткиња Марија Живановић је у свом досадашњем раду објавила неколико радова из референтне научне области и то:

- **Живановић, М.**, (2018). The effect and role of human resources management to improve performance organisations in the public sector in the Republic of Serbia. (*Роля на управлението на човешките ресурси за подобряване представянето на организациите от публичния сектор в Република Сърбия*), International scientific conference Academic journal, Mechanics Transport Communications, Issue 3/1, ISSN 1312-3823, Sofia, Bulgaria, 2018. pp. 176-182.
- **Живановић, Н., Живановић, М., Живановић, В.**, (2012). Management of processes as a function of planing decision, Зборник резимеа, CD, IV Међународна конференција, „Менаџмент 2012“, Универзитет UNION Београд, Факултет за пословно индустријски менаџмент Београд, 20.21 април, Београд, 2012. стр. 120.
- **Живановић, М.**, (2012). International aspects management of human resources in the business environment, Зборник резимеа, CD, IV Међународна конференција, „Менаџмент 2012“, Универзитет UNION Београд, Факултет за пословно индустријски менаџмент Београд, 20.21 април, Београд, 2012. стр. 119.

4. Оцена испуњености обима и квалитета у односу на пријављену тему

Комисија се базира на становишту да докторска дисертација кандидаткиње Марије Живановић под насловом „Утицај активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији“ у потпуности испуњава постављене захтеве у погледу обима и квалитета рада у односу на тему која је пријављена и одобрена. Поред тога, дефинисани предмет, циљеви и научне хипотезе који су одобрени за израду, у потпуности су усклађени са предметом и циљевима реализованог истраживања и тестираним хипотезама.

Кандидаткиња је адекватно применила одабране научно истраживачке методе, а истраживање које је спроведено у потпуности је усклађено са пријавом докторске дисертације.

Проблеми истраживања у докторској дисертацији изложени су у три логично повезана дела који чине заокружену целину, од чега су два дела посвећена анализи, систематизовању и критичком осврту на досадашња научна и стручна истраживања у области којој дисертација припада, док је један део посвећен приказу и анализи резултата

емпиријског истраживања и препорукама за управљање људским ресурсима што је у потпуности усклађено и са концептом који је садржан и у пријави теме.

5. Научни резултати докторске дисертације

У складу са постављеним предметом, циљевима и научним хипотезама истраживања, кандидаткиња Марија Живановић је у својој докторској дисертацији формулисала релевантне научне и теоријско-методолошке закључке од којих се издвајају следећи:

1. Повећање ефикасности јавног сектора представља један од круцијалних циљева у управљању јавним сектором. Реализацијом наведеног циља оствариће се уштеда која се може усмерити на инвестиције и тиме допринети акцелерирању привредног раста и унапређењу друштвеног благостања.
2. Кључ унапређења ефикасности јавног сектора лежи у систему управљања људским ресурсима, нарочито због тога што је реч о радно-интензивном сектору.
3. Мотивисање запослених представља веома моћан механизам за повећање перформанси запослених, али се мора имати у виду контекст у коме се мотивациони механизми и мере примењују (да ли се привреда налази у условима економске рецесије или у условима економске експанзије).
4. Обука запослених (којом запослени стичу нове вештине, знања и способности), представља важну активност у оквиру процеса управљања људским ресурсима. Идеалним обукама запослених у организацијама сматрају се оне које истовремено задовољавају и потребе организације и потребе запослених.
5. Дизајнирање посла представља врло моћан инструмент за дијагностиковање и решавање бројних практичних проблема у организацијама везаним за ставове и понашање запослених, из чега проистиче и његов значај, донекле занемарен у савременој пословној пракси.
6. Од степена у коме се запослени идентификују са својим предузећем зависи колико ће бити спремни да се посвете остваривању циљева предузећа и партиципирају у унапређењу његове ефикасности.
7. Задовољство послом може послужити као показатељ организационих активности и система управљања људским ресурсима те се кроз њихову евалуацију може сагледати у којим областима би требало спровести промене и на тај начин унапредити перформансе запослених.

На основу свеобухватне анализе и утврђених резултата Комисија констатује да докторска дисертација кандидаткиње Марије Живановић под насловом „Утицај

активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији“, представља значајан научни и теоријско-методолошки допринос у области управљања људским ресурсима, али и у области организационог понашања.

6. Применљивост и корисност резултата у теорији и пракси

Резултати истраживања у докторској дисертацији кандидаткиње Марије Живановић под насловом „Утицај активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији“ корисни су како за научну јавност, тако и за стручњаке који се баве проблематиком управљања људским ресурсима у пракси. Применљивост резултата је посебно велика у организацијама јавног сектора будући да је емпиријско истраживање спроведено управо на узорку запослених који припадају овом сектору.

Користећи резултате истраживања до којих је кандидаткиња Марија Живановић у својој докторској дисертацији дошла, стручњаци из области управљања људским ресурсима у свим организацијама, а нарочито оним које припадају јавном сектору, моћи ће да на основу научних сазнања презентованих у дисертацији, али и резултата емпиријског истраживања сагледају значај система управљања људским ресурсима за резултате које запослени остварују претходно утичући на њихове ставове везане за степен идентификације са организацијом и задовољство послом.

Због наведених доприноса, докторска дисертација кандидаткиње Марије Живановић може послужити за континуирано едуковање стручњака из области управљања људским ресурсима и свих оних који трагају за начинима повећања ефикасности и ефикасности пословања будући да је кључ успеха често у запосленима који чине саставни део организације.

7. Начини презентирања резултата научној јавности

Актуелност предмета истраживања докторске дисертације, свеобухватност спроведених истраживања и анализе, као и резултати емпиријског истраживања које је кандидаткиња Марија Живановић спровела, представљају квалитетну основу за објављивање нових научних радова у области управљања људским ресурсима и организационог понашања. На тај начин, научна и стручна јавност биће у прилици да се упозна са свим релевантним теоријско-методолошким и практичним аспектима ове

дисертације. Може се очекивати и покретање научне и шире дискусије о свим областима којима се бави ова дисертација будући да је обрађена тема веома актуелна. Такође, очекује се да ова дисертација буде подстрек новим истраживачима да наставе са истраживањем области управљања људским ресурсима, нарочито у јавном сектору будући да се он у свим земљама, па и у нашој, налази под снажним императивом повећања ефикасности и ефективности функционисања.

У целини посматрано, Комисија на темељу урађене докторске дисертације кандидаткиње Марије Живановић очекује даље обogaћивање научног и стручног опуса у области којој дисертација припада.

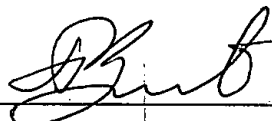
III Закључна оцена Комисије

Комисија је једногласна у оцени да докторска дисертација кандидаткиње Марије Живановић под насловом „Утицај активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији“ испуњава све услове за јавну одбрану.

IV Предлог Комисије

На основу претходне анализе резултата и доприноса, учињених констатација, као и изложене оцене и закључака о докторској дисертацији, Комисија предлаже Наставно-научном већу Економског факултета Универзитета у Крагујевцу да прихвати Извештај о оцени докторске дисертације кандидаткиње Марије Живановић под насловом „Утицај активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији“ и одобри њену јавну одбрану.

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ

1. 

Др Петар Веселиновић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Општа економија и привредни развој

2. 

Др Виолета Домановић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Менаџмент и пословна економија

3. 

Др Немања Бербер, доцент Економског факултета у Суботици Универзитета у Новом Саду, ужа научна област Менаџмент

		1540/XVIII-2/1
Срп. јед.	Бр. 1	Принот
ПРИЉЕЊЕНО		
24 AUG 2020		

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
У КРАГУЈЕВЦУ



ИЗВЕШТАЈ О ПРОВЕРИ НА ПЛАГИЈАРИЗАМ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

НАЗИВ ДИСЕРТАЦИЈЕ	Утицај активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији	
Кандидат	Марија Живановић	
Ментор	проф. др Биљана Ђорђевић	
Датум приспећа дисертације на проверу	септембар 2020.	

РЕЗУЛТАТ ПРОВЕРЕ:

<input checked="" type="checkbox"/>	УПУЋУЈЕ СЕ У ДАЉУ ПРОЦЕДУРУ
<input type="checkbox"/>	ВРАЋА СЕ НА ДОРАДУ

ОБРАЗЛОЖЕЊЕ:

Након спроведене електронске провере обима и садржине текста докторске дисертације „Утицај активности управљања људским ресурсима на перформансе запослених у организацијама јавног сектора у Републици Србији“ кандидата Марије Живановић, коришћењем специјализованог софтвера за детекцију плагијаризма чију лиценцу поседује Универзитет у Крагујевцу, утврђено је да поменута дисертација није плагијат и да може да иде у даљу процедуру.

Напомена: Софтвер за детекцију плагијаризма је приликом провере поменуте дисертације детектовао преклапање од 5% из једног извора. Анализом је установљено да је софтвер у овај проценат укључио референце из литературе. Притом, литература је искључена приликом провере, но без обзира на то, софтвер искључивање није препознао, већ је литературу „третирао“ као и текст дисертације. Зато је у другом кораку, елиминисан списак литературе, па је спроведена провера на плагијаризам текста докторске дисертације без литературе (закључно са стр.176). Након тога софтвер је показао да из појединачних извора нема преклапања већег од 1%.

ПРИЛОЗИ:

ЦД са извештајем у електронском облику

Датум формирања извештаја	8.9.2020.
Име и презиме, функција	др Јасмина Лабудовић Станковић, члан КПП за ДХ поље
Потпис	

ИЗВЕШТАЈ ЈЕ ИЗРАЂЕН У ДВА ПРИМЕРКА.