

ПРИМЉЕНО: 20-04-2022			
Орг. јед.	Број	Прилог	Вредност
	1446/1		

Образац бр.3

Реферат о завршеној докторској дисертацији

НАСТАВНО – НАУЧНОМ ВЕЋУ
ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА
БЕОГРАД

На основу одлуке Наставно-научног већа број 3762 / 1 од 27.10.2021. године, пошто смо проучили завршену докторску дисертацију кандидаткиње **Оливере Симовић**, под називом **„Управљање промјенама организационе културе у туристичким предузећима – примјер Црне Горе“** подносимо следећи

РЕФЕРАТ

1. Основни подаци о кандидату и дисертацији

Оливера Симовић је рођена 12. новембра 1986. године у Пљевљима. Основну школу је завршила у Котору, а средњу школу у Херцег Новом са одличним успехом и дипломом Луче. Факултет за туризам и хотелијерство у Котору у саставу Универзитета Црне Горе је уписала 2005. године и дипломирала 2008. године са просечном оценом 8,99 (осам 99/100). На истом факултету је уписала специјалистичке студије и завршила 2009. године са просечном оценом 9,82 (девет 82/100). У новембру 2013. године завршила је и магистарске студије са просечном оценом 10 (десет) и одбранила магистарски рад на тему „Менаџмент спортских догађаја у функцији маркетинга туристичке дестинације“, чиме је стекла академско звање магистра у туризму. Докторске студије на Економском факултету Универзитета у Београду, на студијском програму Пословно управљање, уписала је у школској 2018/2019. години и положила испите предвиђене наставним планом и програмом: Макроекономија, Микроекономска анализа, Економетрија, Савремене економске теорије, Управљање променама, Организација предузећа И-Д, Организациони дизајн и понашање и Менаџмент и маркетинг у туризму, уз одлуку Комисије за вредновање страних студијских програма и признање страних високошколских исправа Универзитета у Београду број 06-61301-481314-21 да се признаје високошколска исправа о пређеном делу студијског програма трећег степена студија, која је под бројем 18/05 издата 29.05.2018. године од стране високошколске установе Универзитет Црне Горе – Економски факултет, Подгорица, Црна Гора.

Оливера Симовић је запослена на Факултету за туризам и хотелијерство у Котору – Универзитет Црне Горе од 2011. године, као асистент на предметима Основи економије, Економија за менаџере у туризму и хотелијерству, Управљање људским ресурсима, Лидерство у туризму, Менаџмент путничких агенција, Основи туризма, Туристичка географија и Туристичке регије. Од осталих активности у области научно-истраживачког и стручног рада издвојимо да је учествовала у пројекту „Strengthening Capacities for Tourism Changes in WB Building Competences for Quality Management of Heritage and Cultural Tourism – CULTURWB Erasmus + /Capacity Building in Higher Education KA2/ Social and behavioural science“, да је укључена у израду стратегије локалног запошљавања општине Котор 2020–2024. године и да је члан је комисије за женско предузетништво у Општини Котор.

Током досадашњег рада објавила је, као аутор или коаутор, следеће радове у научним часописима и зборницима радова са домаћих и међународних научних конференција:

1. Bratić, M., Radivojević, A., Stojiljković, N., Simović, O., Juvan, E., Lesjak, M., & Podovšovnik, E. (2021). Should I Stay or Should I Go? Tourists' COVID19 Risk Perception and Vacation Behavior Shift. *Sustainability*, 2–19.
2. Simović, O. (2020). The Change of the Organizational Culture in Hotels in Montenegro. *Limes plus*, 51–76.
3. Simović, O., Radenović, Ž., Perović, Đ., & Vujačić, V. (2020). Tourism in the Digital Age: E-booking Perspective. *Entrenova*, 616–626.
4. Simović, O., Perović, Đ., & Raicević, M. (2020). How Organizational Culture Influences Satisfaction of Employees shown on the Example of Tourism Businesses in Montenegro. *Indecs*, 223-240.
5. Simović, O., Perović, Đ., (2020). Business models and strategies which can be applied to make Ju Jitsu more financially viable. *Sport Mon*, 24–25
6. Simović, O., & Raičević, M. (2019). How social media and social networks changed the way of doing business in the tourism industry. *Medijski dijalozi*, 21–30.
7. Kovačević, M., Raičević, M., & Simović, O. (2019). The Importance of Green Marketing in Environmental Protection. *International Symposium on Natural Resources Management*, 238–244.
8. Medenica M. D., Simović, O., & Raičević, M. (2019). Personalized marketing in the function of the tourist destination improvement. *Economics*, 127–137.
9. Simović, O., Perović, Đ., & Raičević, M. (2019). The relationship between organizational culture and employees' satisfaction shown on the example of tourism businesses in Montenegro. Enterprise Research Inovation Conference, 296–305.
10. Medenica M. D., Simović, O., & Raičević, M. (2019). The Relations between Leadership Style and Organizational Culture in Montenegrin Sports Organizations. *Sport Mont*, 85–89.
11. Drljević, V., Marjanović, R., & Simović, O. (2019). Sports Tourism as an Economic Factor of the Development of the Municipality of Herceg Novi. *Sport Mont*, 53–54.
12. Simović, O., Raičević, M., & Kovačević, M. (2018). Uticaj stila liderstva na organizacionu kulturu turističkih preduzeća u Crnoj Gori. *Ekonomski izazovi*, 14–27.
13. Simović, O., Raičević, M., & Perović, Đ. (2018). Leadership Styles and Organizational Culture: Case of Tourism Enterprises in Montenegro. International Scientific Conference, *Trends in development of Tourism and Hospitality*, 183–193.
14. Drljević, V., Marijanović, R., i Simović, O. (2018). Perspektive razvoja sportskog turizma u mikroregiji Lovćen. Međunarodni naučni skup, Zbornik radova, 148 –160.
15. Simović, O., & Perović, Đ. (2018). Function and importance of Internal audit in Hotel group Budvanska Rivijera. *Managerial Issues in Modern Business*, 212–223.
16. Simović, O., (2016). Rural and agrotourism as a new chance of tourism development, International Conference, *Sustainable development of mountain areas*, 84-89.
17. Simović, O., Perović Đ., (2016). Role of sports events in the promotion of tourist destinations. *International Conference RosNoy*, 158–168.

18. Stanovčić, S., Peković, S., Čelebić, A., Simović, O., (2015). Tourism expenditure for sport activities: the case of Montenegro. *Sport Mont*, 233-244.
19. Simović, O., (2013). Uloga i značaj sportskih događaja u funkciji razvoja turističke destinacije. *Zbornik radova, Trendovi razvoja turizma i hotelijerstva*, 24–29.
20. Ratknić, N., & Simović, O. (2013). Čarter menadžment u funkciji razvoja nautičkog turizma u Crnoj Gori. *Zbornik radova, Trendovi razvoja turizma i hotelijerstva*, 33–37.
21. Morić, I., Simović, O. (2012). The Rule of events in strategic repositioning of a tourist destination. *Issues in economics, business and management*, 209–216.

Докторска дисертација кандидаткиње Оливере Симовић написана је на 348 страна, укључујући: списак литературе (15 страна), прилоге (38 страна), као и биографију кандидаткиње и техничке прилоге (изјава о ауторству, изјава о истовестности штампане и електронске верзије докторског рада и изјава о коришћењу) на 7 страна. Докторска дисертација садржи: Увод (стр. 1-5), I део: Теоријско истраживање (стр. 6-189), II део: Емпиријско истраживање (стр. 190-281) и Закључак (стр. 282-287). I део чине три целине: Појам и значај организационе културе (стр. 6- 106), Промене организационе културе (стр. 107-153) и Карактеристике предузећа у туризму Црне Горе (стр. 154-189). II део: Емпиријско истраживање промена организационе културе у туристичким предузећима у Црној Гори чине четири целине: Полазне хипотезе истраживања (стр. 190- 191), Методологија истраживања (стр. 191-199), Резултати истраживања (стр. 199-277) и Дискусија и интеграција истраживања (стр.278-281). На крају су дата закључна разматрања (стр. 282-287) попис литературе (стр. 288-303) и прилози (стр. 304-341). Списак литературе обухвата 210 извора, односно 260, укључујући извештаје прописе и онлине базе.

2. Предмет и циљ дисертације

Предмет докторске дисертације кандидаткиње Оливере Симовић је испитивање утицаја промена организационе културе на пословање организација у туризму и угоститељству и методе управљања тим променама, са фокусом на хотелско-туристички сектор Црне Горе.

Полазно становиште дисертације је да савремено пословање карактеришу турбулентност и дисконтинуитет промена, хетерогеност, неизвесност, ризик, сложеност и динамичност услова пословања, јака конкуренција цена и квалитета и да опстанак и развој предузећа у таквим условима зависи преваходно од способности предузећа да у континуитету прати промене у окружењу па да се адекватно прилагођава тим променама. Предузећа то могу само уколико развију способност праћења промена и лаког и брзог прилагођавања на промене услове пословања. На основу прегледа релевантне литературе кандидаткиња је установила да организациона култура представља посебно битан елемент способности предузећа да се мења и прилагођава променама у средини.

Концепт организационе културе настао је почетком осамдесетих година двадесетог века и пружио велики допринос теорији и пракси менаџмента и пословног управљања. Организациона култура припада најширој области друштвених наука, а у оквиру ње и науци о пословном управљању. Добро академски утемељено схватање организационе

културе заступа став да се организациона култура односи на образац веровања, вредности и научних начина поступања у складу са искуством које су чланови организације развили кроз организациону историју и које се манифестује кроз понашање чланова организације. У литератури из области пословног управљања такође је утемељен став да је организациона култура део пакета управљачких алата који менаџерима стоје на располагању за подизање нивоа ефикасности организација које воде.

На основу прегледа литературе кандидаткиња је уочила следеће тезе, релевантне за конкретан концептуални оквир дисертације: (1) Организациона култура детерминише све одлуке у предузећу, укључујући и одлуке о променама, и у великој мери рефлектује и одређује став руководства о отворености, склоности променама, ризику и др.; (2) организациона култура обухвата различите концепте, вредности и идеје, те може садржати вредности које промовишу стабилност и конзерватизам, а може и подржавати флексибилност и промене; (3) циљно обликовање културе која омогућава и подржава отвореност према променама у организацији се намеће као значајан захтев модерног пословања и (4) неопходна су посебно дизајнирана емпиријска истраживања у земљама које су од 1990-их година пролазиле кроз процес трансформације привредног система, друштвеног уређења и система вредности. Ове тезе даље су у дисертацији разрађене на следећи начин:

(1) *Организациона култура детерминише све одлуке у предузећу, укључујући и одлуке о променама, и у великој мери рефлектује и одређује став руководства о отворености, склоности променама, ризику итд.* Водећа имена у домену психологије и социологије организације: Шјajn (Schein), Хофштеде (Hofstede), Херисон и Хенди (Harrison & Handy), Камерон и Квин (Cameron & Quinn), Хол (Hall) и плејада других, дали су немерљив допринос проучавању улоге организационе културе у свим фазама животног циклуса организације. Детаљно је истражен њен садржај и однос према осталим интерним компонентама организације, као и њена изложеност утицају националне културе једне или више земаља у којима организација делује или из којих долазе њени запослени. У литератури која се бави менаџментом могу се наћи анализе утицаја организационе културе на практично све елементе менаџмента и организације. Почевши од утицаја организационе културе на организациону структуру (Јанићијевић, 2013; Mintzberg, 1979;), стратегију (Klein, 2011; Gupta, 2011; Baird, Harrison, Reeve, 2007), систем контроле (Kaplan & Norton, 1992), организационо учење и управљање знањем (Алексић Мирић, 2017; Fleury, 2009; Nevis, DiBela & Gould, 1995), лидерство (Schein, 2004; Sarros, Gray, Densten, Martin, 2002; Fiske, Taylor, 1991; Smirchich, 1983), повезаност појединца и организације (Beyer, Hannah & Milton, 2000; O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991), оцењивање учинка (Јанићијевић, 2008; Dessler, 2000), награђивање запослених (Chow, Liu, 2009; Божићевић Миликић, 2003; Kerr, Slocum, 1987), задовољство запослених (Јанићијевић, Nikčević & Vasić 2018; Mansoor & Tayib, 2010 Lok & Crawford, 1999), комуникацију унутар организације (Kalyal & Saha, 2008; Keyton, 2005), стратегију промене (Јанићијевић, 2013; Fiske, Taylor, 1991) и перформансе предузећа (Sackmann, 2011; Wilderom, Glunk, Maslowski, 2000). Па ипак, ни данас не можемо рећи да је појам организационе културе проучен до краја, на начин који би омогућио пуну предвидивост исхода у свим аспектима њеног утицаја на организациони живот. Ово тим пре јер се ради о веома сложеним менталним концептима који задиру у још увек недовољно истражено подручје подсвесног. Отуда и инспирација за даља истраживања, као и разлог више за практичну верификацију добијених резултата.

(2) *Организациона култура обухвата различите концепте, вредности и идеје, те може садржати вредности које промовишу стабилност и конзерватизам, а може и подржавати флексибилност и промене.* Истраживачи менаџмента данас више немају дилему: „лепак“ који држи на окупу све саставне делове организације дајући јој унутрашњу чврстину и способност адаптације на турбулентне промене у окружењу, јесте управо систем претпоставки, веровања, вредности, норми и ставова које су запослени изградили кроз саму организациону праксу – другим речима, оно што чини њену *организациону културу*. Типологија организационе културе подразумева њено класификовање према заједничким карактеристикама бројних варијетета у којима се она среће у пракси. Квин и Камерон (Cameron & Quinn, 1999) класификују организациону културу као културу клана, хијерархије, тржишта и адхократије, а кандидаткиња се у емпиријском истраживању доминантно ослонила на ову типологију организационе културе.

(3) *Циљно обликовање културе која омогућава и подржава отвореност према променама у организацији намеће се као значајан захтев модерног пословања.* Организације се суочавају са потребом да промене културу под утицајем бројних фактора: битно промењених услова пословања, спајања са другом организацијом, променама власничке структуре, нових могућности тржишта, потребе за имплементацијом одређене врсте стратешких или структурних промена итд. Без адекватне промене у организационој култури, већина иницијатива за организационим променама као што су смањење броја запослених, прелазак на нову организациону структуру, промена пословне стратегије и сл. неће испунити жељена очекивања (Cameron, 1997). Једино се кроз промене може обликовати организациона култура која води бољим перформансама пословања предузећа. Бројни аутори из ове области слажу се да управљање променама организационе културе обухвата планско и свесно мењање вредности, веровања, норми и ставова запослених, а тиме и њиховог понашања (Pendlebury, Grouard & Meston, 1998). Као таква, организациона култура представља један од кључних фактора за разумевање како организације тако и промена које се тичу предузећа (McLennan, 1989). Одрживе промене у предузећу могуће су једино кроз трајне промене понашања запослених и менаџера, чији су предуслов промене у њиховим вредностима, нормама и ставовима – промене целокупне организационе културе (Beer & Walton, 1987). Кандидаткиња ову чињеницу истиче као важан аргумент оправданости истраживања која би могла да понуде научну основу за правилно сагледавање улоге организационе културе у обликовању пословне стратегије предузећа и што је подстакло да истраживање усмери у том правцу. Даљи фокус и конкретизација истраживачких питања била је у контексту пословних пракси бивших југословенских република, а данас самосталних држава. Кандидаткиња констатује да емпиријска грађа у овој области постоји али су истраживачки напори индивидуализовани кроз рад неколико истраживача који се у континуитету баве овом темом (Јанићијевић, Петковић, Богићевић Миликић, Алексић Мирић, Никчевић, Васић, Годоровић, Џамић, Мирковић). Међутим, и у овим релативно малобројним радовима домаћих истраживача углавном доминира генерализовани приступ организационој култури, док се проучавање њене улоге и утицаја у појединим конкретним областима организационог живота своди на такође малобројне стручне радове и свега неколико докторских дисертација. Одатле закључак дефинисан тезом

(4) *Неопходност спровођења посебно дизајнираних емпиријских истраживања у земљама које су од 1990-их година пролазиле кроз процес трансформације привредног система, друштвеног уређења и система вредности.* Кандидаткиња примећује да су у

Црној Гори истраживања овог типа веома ретка, а посебно се осећа њихов недостатак у области коју слободно можемо сматрати главном граном црногорске привреде, а то је туризам и угоститељство. У недостатку научних радова, туристичка пракса се углавном ослања на сазнања туристичких посленика о улози и значају организационе културе, али су и она, нажалост, на веома ниском нивоу. Један од битних разлога за такво стање кандидаткиња препознаје у образовном систему и недовољној свести о концепту и значају организационе културе, будући да се организациона култура као предмет изучава једино на докторским студијама Економског факултета у Подгорици. Домаћи менаџери у туристичко-угоститељском сектору практично немају прилику да се у току школовања упознају са важношћу изградње стабилне организационе културе у предузећу којим управљају, осим ако су се школовали у иностранству или самоиницијатно стекли неопходна знања из ове области.

Стога се и са практичног и са научног становишта отвара реална потреба за попуњавањем ове очигледне празнине у истраживању организационе културе у Црној Гори. Она је значајна у свим гранама црногорске привреде, али је са аспекта важности који туристички сектор има као моторна снага развоја овдашње економије, управо у том сегменту значај највиши.

Кандидаткиња је изванредно педантно, аналитично и речито приступила прегледу стања у туристичком сектору Црне Горе. Водећи се ставом да је данашња структура туристичког сектора у Црној Гори производ транзиционог процеса из система социјалистичког самоуправљања у систем тржишне економије, кандидаткиња оцењује да се највећа промена у том процесу догодила у власничкој и организационој структури туристичких предузећа, која су од самоуправних радних организација у друштвеном власништву трансформисана у различите облике приватних фирми са учешћем домаћег и страног капитала. Кандидаткиња нас подробно спроводи кроз историју процеса транзиције друштвене својине прво у државну (државни фондови), а потом у приватну. Масовна ваучерска приватизација, која је у Црној Гори званично окончана 2002. године, довела је до радикалних промена у власничкој, менаџерској и кадровској структури постојећих туристичко-угоститељских објеката. У наредном периоду отворени су бројни нови објекти, чији власници, углавном из новоформираног миљеа привредника, већином нису имали никаква претходна искуства у угоститељској струци. Потом је уследио талас куповине, закупа и изградње хотела са доминантним учешћем страног капитала, тако да црногорску хотелску индустрију данас карактерише све веће присуство светских хотелских брендова, као што су: *Aman, Best Western, CentreVille, Hilton, Iberostar, Karisma, La Roche, One&Only, Orascom, Ramada, Regent, Sheraton* и др. Присуство светских хотелских брендова је учестало у последњих неколико година, јер је Влада Црне Горе креирала окружење врло повољно за стране инвеститоре, као што је на пример, порез на добит од само 9% који Црну Гору чини најконкурентнијом у окружењу у тој категорији. Надаље, туристички објекти, хотели са 4 и више звездица и туристичка насеља, дефинисани су као објекти од општег интереса, који се ослобађају од плаћања комуналија. Тако значајне промене које су настале процесом приватизације, улазак светских брендова и промене власничке структуре, представља темељ претпоставке о неопходности промена организационе културе предузећа. Са намером да утврди у ком правцу је ишла промена организационе културе у црногорским предузећима у области туризма, кандидаткиња је спровела темељно емпиријско истраживање.

3. Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању

С обзиром на предмет и циљеве истраживања а на основу проучене литературе, кандидаткиња је дефинисала основне хипотезе и подхипотезе које су представљале предмет провере у емпиријском делу истраживања.

Хипотеза 1: У процесу транзиције привреде Црне Горе дошло је до трансформације доминантне организационе културе туристичких предузећа из културе клана у културу хијерархије.

Кандидаткиња у истраживање полази са разумевањем концепта организационе културе и чињенице да је привреда Црне Горе доминантно базирана на туристичком сектору, у склопу којег туристичка понуда домаћих хотелско-угоститељских предузећа има посебно важну улогу. Кандидаткиња као циљ поставља да утврди да ли је и у којој мери у туристичко-угоститељским предузећима у Црној Гори дошло до промена организационе културе, као и какви су били ефекти тих промена на лидерство, структуру, комуникацију и задовољство запослених. Истраживање поставља у контекст анализе промене типа организационе културе у периоду од 5 година, као и на утицај те промене на остале елементе организације и менаџмента: задовољство запослених, лидерство унутар компаније, комуникацију итд, са очекивањем да ће истраживање показати да су у туристичко-угоститељским предузећима Црне Горе доминанте две културе: култура клана и култура хијерархије. Кандидаткиња то аргументује чињеницама о променама власничке и организационе структуре након преласка на тржишно привређивање - предузећа у туризму су преузета од стране већих, уређених и формализованих компанија, или су доспела у руке приватних предузетника, руковођених првенствено жељом за постизање што већег профита и ефикасности применом хијерархијског модела управљања и директива, због чега је изгледало логично претпоставити да ће доћи до промене културног обрасца из културе клана у културу хијерархије. У том смислу кандидаткиња је поставила прву хипотезу да је у процесу транзиције привреде Црне Горе дошло је до трансформације доминантне организационе културе туристичких предузећа из култура клана у културу хијерархије.

Емпиријским истраживањем Хипотеза 1 за укупан туристичко-угоститељски сектор Црне Горе **је делимично потврђена.**

Хипотеза 2: Стратегија индоктринације кроз комуникацију је била доминантна стратегија промене организационе културе туристичких предузећа Црне Горе.

Код формулисања друге хипотезе кандидаткиња је имала у виду две доминантне стратегије промене организационе културе – *стратегију индоктринације* и *стратегију когнитивне дисонанце*, као и методе њиховог спровођења. Стратегија индоктринације обухвата углавном различите облике комуникације: *вербална*, *невербална* и *симболичка*, док се код стратегије когнитивне дисонанце углавном примењују различити организациони системи: систем планирања и контроле, систем зарада, систем промоције запослених и менаџера, систем регрутације и селекције запослених и др. Обе стратегије имају за циљ промену свести и понашања запослених, а основна разлика међу њима је у томе што стратегија индоктринације настоји да директним комуницирањем прво промени свест запослених, да би из те промене произашла и промена њиховог понашања, док стратегија когнитивне дисонанце тежи да то постигне обрнутим редоследом, тј. да променом понашања изазове одговарајућу промену свести чланова

организације. Имајући у обзир психологију црногорског друштва (нпр. Ковачевић, 2010), које показује врло мали степен толеранције на насилно наметање ставова, карактеристично за стратегију когнитивне дисонанце, кандидаткиња поставља претпоставку да је најлогичнија стратегија промене организационе културе за дати профил предузетника стратегија индоктринације кроз комуникацију. Сходно томе, кандидаткиња је поставила другу основну хипотезу да је стратегија индоктринације кроз комуникацију била доминантна стратегија промене организационе културе туристичких предузећа Црне Горе.

Хипотеза 2 је **потврђена** за укупан туристичко-угоститељски сектор Црне Горе

Кандидаткиња закључује да потврда хипотезе 2 за хотелско-туристички сектор Црне Горе говори у прилог тези да код менаџера црногорских туристичких предузећа постоји и расте свест о томе да је усклађивање кроз разговор знатно ефикаснија стратегија промене организационе културе од насилног наметања ставова, што је уједно и одраз њиховог познавања доминантног менталног склопа појединаца у црногорској националној култури.

Руководећи се истраживањима о утицају организационе културе на менаџерску структуру организације, задовољство запослених, комуникацију и стил лидерства, чијом се елаборацијом бавила у одељку 1.5. овог рада, кандидаткиња је сматрала да су поменута истраживања квалитетан основ за постављање треће хипотезе.

Хипотеза 3: Промене организационе културе имале су значајан утицај на задовољство запослених, комуникацију, организациону структуру и стил лидерства у туристичким предузећима Црне Горе.

За проверу истинитости хипотезе X_3 кандидаткиња је поставила четири подхипотезе, од којих свака испитује појединачни утицај промене организационе културе на: задовољство запослених (X_{31}); комуникацију унутар организације (X_{32}); организациону структуру (X_{33}); стил лидерства (X_{34}); Тестирање подхипотеза је извршено на нивоу целокупног узорка анкетираних предузећа, као и предузећа код којих је дошло до трансформације доминантног типа организационе културе из културе клана у културу хијерархије.

На основу тестирања подхипотеза кандидаткиња је закључила да је трећа основна хипотеза потврђена за цели узорак, као и за предузећа у којима је дошло до промене доминантног типа организационе културе из културе клана у културу хијерархије.

4. Кратак опис садржаја дисертације

Докторска дисертација кандидаткиње Оливере Симовић, садржи увод, четири поглавља, закључак, литературу и прилоге.

У уводном делу (стр. 1-5) указује се на значај научног истраживања организационе културе и разлике у третману које то истраживање има у науци земаља са развијеним економијама и држава насталих распадом Југославије (СФРЈ и СРЈ). Посебно се акцентира недостатак таквих истраживања у сектору туризма и угоститељства Црне Горе као њене главне привредне гране и наглашава потреба и оправданост њиховог

спровођења ради правилног сагледавања улоге организационе културе у обликовању пословне стратегије црногорских хотелско-угоститељских предузећа.

Прво поглавље (стр. 6-1) бави се теоретским одређењем организационе културе. У њему се дефинишу појам и садржај организационе културе, даје преглед њених типова, објашњава њен однос према националној култури и елаборирају њене импликације на менаџмент, структуру, задовољство запослених, комуникацију и лидерство у организацији.

У другом поглављу (стр. 107-153) разматрају се промене организационе културе: узроци и правци промена, модели промена, процес промена, могуће стратегије и методе промена, улога лидера у процесу промена и улога управљању људским ресурсима у променама организационе културе.

Треће поглавље (стр. 154-189) посвећено је анализи карактеристика предузећа у сектору туризма и угоститељства Црне Горе. У првом делу трећег поглавља даје се детаљан преглед развоја овог сектора у периоду транзиције из система социјалистичког самоуправљања у систем тржишне економије, са навођењем статистичких података о броју хотелско-угоститељских објеката, броју ноћења, стопи запослености, утицају на БДП и другим показатељима у свим фазама овог трансформационог периода. Други део доноси преглед карактеристика и перформанси туристичко-угоститељских организација у Црној Гори: хотелских предузећа, ресторанских предузећа и туристичких агенција. За хотелски сектор, као најважнији сегмент туризма и угоститељства, даје се анализа пословања успешних, мање успешних, као и оних изразито неуспешних хотелских компанија. У овом делу ћемо описати и промене које су се десиле у туристичком сектору у Црној Гори током транзиције.

У четвртом поглављу (стр. 190-281) формулисане су полазне хипотезе истраживања, методологија истраживања, износе се резултати емпириског истраживања промена организационе културе у црногорским туристичко-угоститељским предузећима и врши њихова дискусија. Приказују се резултати анализе и обраде података добијених помоћу упитника, а за чију анализу ће се користити одговарајуће статистичке методе, попут дескриптивне анализе, као и тестови повезаности и међусобне зависности међу карактеристикама предузећа ради одређивања међусобне повезаности промена које су настале у периоду од 5 година унутар организација (Nunnally, 1978; Churchill, 1979). Посебан акценат је на представљању резултата факторске анализе и идентификованих носилаца промене, као и креирани модел структурних једначина уз опис идентификованих сложених зависности.

На крају су дата закључна разматрања и попис коришћене литературе, као и прилози који укључују анкетне упитнике и списак анкетираних предузећа. Такође је приказана биографија кандидаткиње и технички прилози, као што су: изјава о ауторству, изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и изјава о коришћењу.

5. Методе које су примењене у истраживању

Методологија коју је кандидаткиња одабрала да користи у свом истраживању у сагласности је са постављеним циљем истраживања, истраживачким питањима и постављеним хипотезама истраживања. Та методологија развијена је доследно кроз план

истраживања, а огледа се и у структури докторског рада, и обухвата два основна дела: (1) теоријски и (2) емпиријски део истраживања.

У теоријском делу кандидаткиња је спровела темељан преглед литературе у области предмета дисертације. Користила је обимну инострану и сву доступну домаћу литературу: научне радове, чланке, стручне публикације, интерне материјале и документацију, као и расположиве електронске базе података. Документациону основу истраживања на бази које је ова тема обрађена са теоретског становишта чинило је преко сто наслова домаћих и међународних радова у часописима, књигама и уџбеницима из области менаџмента, организационог понашања, организационе културе, управљања променама, менаџмента предузећа у туризму и др.

Емпиријско истраживање је организовано у два дела. Први део је чинила *студија случаја* (*case study*), а други *анкета*. У емпиријском испитивању студију случаја је користила за анализу примарних података, применом технике интервјуа, са циљем да дође до сазнања о карактеру организационе културе предузећа у сектору туризма и угоститељства Црне Горе, као и о томе да ли постоји перцепција о промени организационе културе и да ли су испитаници у могућности да идентификују карактеристике које се односе на садашњи период у поређењу са периодом од пре 5 година. Студију случаја је користила као основ за креирање анкетног упитника, као и увид у контекст туристичких предузећа и дубље анализе које анкетирањем нису могуће.

Анкета је коришћена за дијагностиковање типа организационе културе, праћења промене организационе културе у испитиваним предузећима, као и импликације промене доминантног типа организационе културе на задовољство запослених, стил лидерства, организациону структуру и комуникацију унутар организације.

Истраживачки узорак. Код формирања узорка истраживања кандидаткиња је узела у обзир туристичка предузећа која су: (1) у протеклом периоду прошла кроз процес промена, (2) различите величине, (3) различите власничке структуре, (4) са различитим перформансама и (5) расподељена у све три туристичке регије Црне Горе. Када су у питању предузећа која у власништву имају више туристичких објеката, анкетирање је вршила у најрепрезентативнијем објекту тог предузећа (нпр. хотел „Splednid“ компаније Montenegro Stars Hotels Group). Централни регистар привредних субјеката (ЦРПС) Црне Горе у својој бази података на почетку истраживања имао је укупно 1228 пословних субјеката регистрованих под шифром 5610 – туристичке делатности, тако да тих 1228 предузећа представљају популацију из које је добила узорак истраживања. Предузећа су сврстана према делатности коју обављају у три основне категорије: хотелска предузећа (423), ресторанска предузећа (470), и предузећа која делују као туристичке агенције (335). Због природе истраживања које је спровела, а односи се на период промене организационе културе у последњих пет година, релевантна предузећа за истраживање била су само она која су старија од пет година, а њихов број је био: 300 хотела, 260 ресторана, 142 агенције. Додатно, како је туризам један од приоритетних и водећих грана привреде у Црној Гори, а евидентна је разлика у заступљености по регијама Црне Горе, за описани предмет истраживања сматрала је релевантним додатну категоризацију по регијама, чиме је добила следеће стање: јужна регија Црне Горе: 287 хотела, 225 ресторана, 179 агенција; централна регија Црне Горе: 82 хотела, 167 ресторана, 142 агенције; северна регија Црне Горе: 54 хотела, 78 ресторана, 14 агенција. Што се тиче планиране величине узорка, усвојила је гледиште аутора који сматрају репрезентативним узорак чија величина износи 10% популације уколико његова величина

омогућава спровођење поузданих анализа података и тестирање значајности разлика у процењивању (Kerlinger, 1986; Diehl, Gay, 1992). Такође је узела у обзир да величина узорка буде изабрана у зависности од предмета, сврхе, корисности и кредибилности истраживања које се врши са доступним ресурсима и у расположивом времену (Paton, 2002). Ради веће прецизности применила је стандардну статистичку формулу за израчунавање узорка истраживања, а на основу тих прорачуна формирала је репрезентативну величину узорка од 134 предузећа. Због природе истраживања, кандидаткиња је извршила је додатну стратификацију узорка по типу туристичких предузећа и туристичким регијама у Црној Гори, којом је добила следећу структура узорка: 47 хотела, 52 ресторана и 35 туристичких агенција. Укупно је анкетирано 134 туристичких предузећа од чега 70 у јужној регији, 43 у централној регији и 21 у северној регији.

С обзиром да је истраживање рађено у циљу анализе промена организационе културе на нивоу организација, истраживање је спроведено над репрезентативним узорком запослених из одабраних организација, код чијег су избора постављена два главна захтева: (1) да запослени у организацији буду у радном односу дуже од 5 година и (2) да обављају послове на различитим нивоима, од извршног до руководећег. При томе је извршена накнадна стратификација броја запослених за сваку од компанија на основу величине предузећа и структуре радних места унутар организације.

Истраживачки инструмент. Анкетни упитник је састављен од два дела:

1. *Модификовани Камеронов и Квинов упитник (OCAI)* за дијагнозу организационе културе, који смо користили за тестирање прве две хипотезе. Упитник је модификован како би се дошло до информације о променама културе које су се десиле у прошлости. Питања су се односила на доминантне карактеристике организације, вођство у организацији, управљање људима, јединство организације, стратешки фокус и критеријуме успеха, као и стратегију промене културе. Овај упитник припада типолошкој групи упитника, будући да се његовом употребом организациона култура класификује у један од четири типа: клан, хијерархија, тржиште или адхократија (Cameron and Quinn, 1999)
2. *Посебно развијен упитник*, којим су обухваћене импликације промене организационе културе на задовољство запослених, стил лидерства, комуникацију и организациону структуру. Овај упитник је развијен тако што су референтни упитници из различитих области које су покривене истраживањем прилагођени фокусу истраживања и то на основу резултата case study анализе. Саставни делови овог упитника су:
 - *упитник о задовољству запослених*, прилагођен на основу упитника који су развили Јанићијевић, Ковачевић и Петровић (2015).
 - *упитник о стиловима лидерства*, састављен на основу упитника којима се мере Ликертови стилови лидерства (Likert, 1961) и стилови проистекли из концепта „менаџерске мреже“ (Northouse, 2008).
 - *упитник о комуникацији*, састављен компилацијом више таквих упитника у научној литератури и прилагођен потребама конкретне анкете (Uka, 2014).
 - *упитник о организационој структури*, чија су питања прилагођена дијагностичком моделу организационе структуре који предлаже Јанићијевић (2011a: 297–299).

Аналитичке стратегије. За потребе анализе прикупљених података тестирања хипотеза у емпиријском истраживању коришћене су одговарајуће статистичке методе анализе: *дескриптивна статистика*, којом су представљене карактеристике узорка, основни показатељи нивоа перцепције запослених унутар организација, као и сумарни резултати о типовима организационе културе, нивоима задовољства запослених, методама комуникације и лидерства; *тестирање релација варијабли (коваријанса, корелација)* за утврђивање повезаности и узрочности међу карактеристикама организације; *Фишеров (Fisher) егзактни тест*, *Хи-квадратни тест (χ^2)* и *Краскал-Волисов (Kruskal-Wallis) тест* за анализу промена насталих у периоду од 5 година; *факторска анализа* за редукацију посматраних карактеристика организација, како би се над идентификованим групама фактора креирале структурне једначине којима се представљају комплексне зависности и описују повезаности међу променама насталим у протеклих 5 година. Према временској усмерености ово је трансверзално истраживање, односно мерење у једној временској тачки, са циљем да се емпиријски провере и анализирају промене.

6. Остварени резултати и научни допринос дисертације

Резултати истраживања делимично су потврдили прву хипотезу којом се претпоставља да је у процесу транзиције привреде Црне Горе дошло до трансформације доминантне организационе културе туристичких предузећа из културе клана у културу хијерархије. Другу хипотезу, којом се претпоставља да је доминантна стратегија промене организационе културе стратегија индоктринације кроз комуникацију, резултати истраживања су потврдили код свих анкетираних предузећа. Трећа хипотеза, која је операционализована кроз четири подхипотезе: утицај промене организационе културе на задовољство запослених, комуникацију, организациону структуру и стилове лидерства, недвосмислено је потврђена и показала да је промена организационе културе имала значајан утицај на све наведене компоненте организације. Ти резултати додатно су потврђени и факторском анализом примењеном на наведене подхипотезе.

Спроведено истраживање и добијени резултати имају бројне импликације како за теорију, тако и за праксу и представљају допринос даљем проучавању утицаја, улоге и значаја организационе културе за организације у туристичко-угоститељском сектору.

Теоријски допринос првенствено сагледавамо у бољем разумевању:

- главних карактеристика организационе културе, њених типова и односа према националној култури и интерним елементима организације;
- процеса, узрока и модела промене организационе културе и њихових апликација на туристичко-угоститељски сектор;
- утицаја промене организационе културе на задовољство запослених, комуникацију, организациону структуру и лидерство у туристичко-угоститељским организацијама;
- ефеката транзиције са самоуправног на либерално-капиталистички модел привређивања и њиховог утицаја на промену организационе културе и с њом повезаних елемената организационог уређења црногорских туристичко-угоститељских организација.

Допринос у емпиријском делу истраживања, првенствено видимо у другачијем методолошком приступу од уобичајеног. Наиме, док се истраживања овог типа по правилу односе на предвиђања „како би требало да буде“ у односу на то „како јесте“, кандидаткиња је спровела истраживање са намером да се утврде промене организационе

културе које су од претходног довеле до садашњег стања у сектору туризма и угоститељства. Следећа разлика је у избегавању „Да – Не“ одговора на постављена анкетна питања. Иако такви одговори знатно олакшавају анализу резултата анкете, они дају претежно црно-белу слику јер се од испитаника тражи да се јасно одреде између понуђених алтернатива. Уместо тога, испитаницима је понуђено да на већину постављених питања одговоре у градацији слагања са понуђеним одговором од 1 – *уопште се не слажем* до 5 – *потпуно сам сагласан*, дозвољавајући и опцију неутралног става када нису могли да се одреде. У анализи резултата доминантно су коришћене упоредне табеле, сматрајући их веома погодним инструментом за компарацију стања на почетку и на крају периода истраживања.

Што се тиче практичног доприноса спроведеног емпиријског истраживања, сматрамо да о томе најбоље сведоче добијени резултати о смеру промена организационе културе и рефлексијама тих промена на посматране организационе компоненте. Они би свакако требало да помогну садашњим и будућим менаџерима црногорских туристичко-угоститељских предузећа у сагледавању постојећег стања и одлукама везаним за управљање променама организационе културе. Уочени трендови, било да су позитивни или негативни, могу веома корисно послужити за сагледавање будућих промена, овога пута у смеру од „како јесте“ ка „како би требало да буде“.

Резимирајући горе наведено, практични допринос дисертације је у креирању знања која могу да користе менаџери туристичких предузећа у Црној Гори како би креирали културу која обезбеђује прилагођавање предузећа променљивом окружењу а тиме и боље перформансе предузећа. Резултати истраживања могу бити од велике помоћи менаџерима људских ресурса у покретању одговарајућих акција у циљу подизања нивоа свести и мењања организационе културе у сопственим туристичким предузећима. Са практичног гледишта, идентификација корелације између праксе и перцепције промене организационе културе може да помогне туристичким предузећима да утврде своју културу и идентификују потенцијалне полуге за организационе промене. Узевши у обзир стратешку орјентацију црногорске привреде на сектор туризма и значајан уплив иностраних инвеститора, познавање организационе културе и управљање променама у туристичким предузећима у Црној Гори представља значајан допринос разумевању специфичности тржишта, те вредности и норми на којима пословање ових компанија почива.

Иако је истраживање спроведено на конкретном примеру туристичко-угоститељског сектора Црне Горе, постоје основани разлози да сматрамо да оно може генерално допринети будућим истраживањима на овом подручју. Ово тим пре јер је проблематика у области туризма и угоститељства у основи слична код свих предузећа која се баве овом делатношћу будући да су захтеви туристичког тржишта мање-више исти према свима који учествују у тој тржишној утакмици.

С обзиром да није спроведено много истраживања која су се фокусирали на контекст организационе културе у туризму и угоститељству, још увек има простора за научнике да се надовежу на постојећа знања. Једино се кроз промене може обликовати организациона култура која води бољим перформансама пословања предузећа. У том смислу битно је знати да су интензивне организационе промене неминовност раста и развоја сваког предузећа, и немогуће их је спроводити без управљања променама организационе културе.

7. Закључак

Након детаљног увида у завршену докторску дисертацију кандидаткиње **Оливере Симовић**, под називом „**Управљање промјенама организационе културе у туристичким предузећима – примјер Црне Горе**“, Комисија констатује да је кандидаткиња успешно обрадила одобрену тему докторске дисертације, користећи релевантну научну методологију, као и обимну литературу.

Докторска дисертација је урађена у складу са пријавом коју су одобрили Наставно-научно веће Економског факултета Универзитета у Београду и Веће научних области правно-економских наука Универзитета у Београду, како у погледу предмета, циља и предложених метода истраживања, тако и у погледу планираног садржаја дисертације. Комисија констатује да је остварен циљ истраживања.

На основу Правилника о поступку провере оригиналности докторских дисертација које се бране на Универзитету у Београду и налаза у извештају из програма iThenticate којим извршена провера оригиналности докторске дисертације комисија констатује да утврђено подударане текста износи 2%. У складу са чланом 8. став 2. Правилника о поступку провере оригиналности докторских дисертација које се бране на Универзитету у Београду, комисија изводи закључак да је докторска дисертација резултат оригиналног и самосталног научног рада кандидаткиње. По обиму и дубини анализе, начину излагања и добијеним резултатима, ова докторска дисертација представља вредно научно дело из организације и менаџмента.

На основу свега претходно изложеног, имајућу у виду значај, квалитет, резултате истраживања и научни допринос докторске дисертације кандидаткиње **Оливере Симовић**, под називом „**Управљање промјенама организационе културе у туристичким предузећима – примјер Црне Горе**“, Комисија предлаже Наставно-научном већу Економског факултета Универзитета у Београду да прихвати ову докторску дисертацију и одобри њену јавну одбрану.

У Београду, .2022. године

20-04-2022

Чланови Комисије:

Проф. др Ана Алексић Мирић

Проф. др Бојан Зечевић, редовни професор

Проф. др Сања Пековић, ванредни професор