

VEĆU DEPARTMANA ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNJU
SARADNJU UNIVERZITETA SINGIDUNUM, BEOGRAD

Na osnovu odluke Veća Departmana za poslediplomske studije Univerziteta Singidunum iz Beograda broj 4- 215/2015 od 09.07.2015., određeni smo u Komisiju za ocenu doktorske disertacije kandidata **Miška Rađenovića, magistar** pod naslovom „**Ljudski resursi kao faktor razvoja hotelijerstva u Crnoj Gori**“ o čemu podnosimo sledeći

IZVEŠTAJ



1. Osnovni podaci o kandidatu

Kandidat **Miško Rađenović, magistar** Rodjen je 17. Septembra 1975. godine na Cetinju. Diplomirao je u Beogradu na Visokoj hotelijerskoj školi 1998 godine. Magistrirao je 2010 godine na Univerzitetu "Mediteran" sa temom "Fine dining restorani kao faktor unapredjenja hotelske i gastronomske ponude Crne Gore".

Zapošljava se 1990 u hotelsko turističkom preduzeću "Budvanska Rivijera". Od tog perioda prolazi, radeći u hotelskoj industriji, uči poslove i radi na raznim radnim mjestima, a od 2001 postaje šef animacije i propagande u hotelima "Sveti Stefan", 2005 direktor noćenja u Hotelu „Maestral“, 2007 direktor hrane i pića u hotelu „Splendid“, a 2009 – generalni direktor hotela „Square Nine“ u Beogradu. 2012 godine počinje sa radom kao direktor „Akademije Znanja“ d.o.o. gdje na Fakultetu za biznis i turizam predaje dva predmeta: ljudski resursi u hotelijerstvu i menadžment projektima u restoraterstvu.

U dosadašnjem stručnom i istraživačkom radu kandidat ima više objavljenih naučnih radova iz kategorije M20 i M50, kao i učešća i izlaganja na naučnim skupovima, kategorija M30.

Referentni naučni radovi M20, M30 i M50 kategorije:

1. Radjenović M., Tripković –Marković, Drljević, O., Ćoso R. „*The challenges of human resources management in the hotel industry in Montenegro*“ – Casopis TEME, **M24** Univerzitet u Nišu, 2016. Prihvaćen rad-potvrda o prihvatanju rada dostavljena
2. Radjenović M., Tripković – Marković, Ćoso R., *Kvalitet ponude kafe kao faktor konkurentske prednosti ugostiteljskih objekata* – časopis HiT Menadžment, univerzitet u Kragujevcu, 2015. **M 53**
3. Radjenović M., „*Development model of the fine dining restaurant*“, konferencija Tourism and hospitality industry, Opatija, 2014, **M33**
4. Radjenović M., „*Razvoj IT kao podrška donošenju poslovnih odluka u hotelskim kompanijama*“ konferencija „Hotelska kuća“, Zlatibor, 2013. **M 33**
5. Radjenović M., „*The role of human resources in high class companies in Montenegro*“ No. 20-21/2013, pp. 214 - 224, **Hotel Link**, 2013 **M53**
6. Radjenović M., „*Fine dining restorani kao faktor unapredjenja hotelske i gastronomske ponude Crne Gore*“ – konferencija Zlatiborska kuća, Zlatibor, 2011. **M33**
7. Radjenović M, Recruitment of human resources in the preparation of service program, Icon Best, The third international scientific Congress, Skoplje, 2013 - **M33**
8. Armenko I, Radjenović M, Analysis restaurant business and gastronomy in Budvanska Rivijera, Old polish University in Kielce, Poland, 2013- **M33**

Doktorska disertacija Miška Rađenovića -magistar urađena je na 215 strana od čega je: 202 strane kucanog teksta u okviru koga su prikazane 77 tabele, 36 grafikona i 7 slika, kao i 337 fusnota; 8 strana spisak literature sa 164 bibliografske jedinice, a 5

strana je Prilog u kome je prikazan anketni upitnik. Od navedenih 164 izvora, 94 su knjige i monografije, 19 članci, preostalih 61 su dokumenti i ostali članci sa web izvora. Doktorska disertacija kandidata Miška Radenovića prošla je proveru softvera za ustanovljavanje preklapanja/plagijarizma (iThenticate: Plagiarism Detection Software). Ukupan procentualni iznos zapaženih preklapanja iznosi 5% disertacije. Svaka jedinica primarnih izvora, naznačenih kao potencijalni izvor prilikom provere plagijarizma, iznosi manje od 1% u ukupnom radu. Najveći broj uočenih preklapanja, odnosi se na reference navedene u fusnotama koje je kandidat koristio prilikom navođenja izvora za prikazane tvrdnje i citate u disertaciji. Preostali deo preklapanja odnosi se na periodične reči i izraze koji su opšte prihvaćeni i koriste se u svakodnevnoj komunikaciji i akademskom pisanju u različitim oblastima pa se stoga ne mogu smatrati plagijarizmom kao i adekvatno navedene preuzete delove iz drugih izvora literature, obeležene navodnicima i fusnotama koje ukazuju na originalni rad iz kog su delovi citirani. Deo disertacije koji se odnosi na istraživanje i analizu rezultata nema preklapanja koja se mogu smatrati plagijarizmom što ukazuje na originalnost samog istraživanja.

2. Predmet i cilj doktorske disertacije

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovoj disertaciji je važnost upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu kao i njihov uticaj na kvalitet hotelskih usluga na savremenom turističkom tržištu. Naime u hotelijerstvu, gosti i zaposleni su upućeni na medjusobnu saradnju prilikom kreiranja usluge. Uspješnost njihove interakcije u velikoj mjeri zavisi od sposobnosti zaposlenih u hotelskom preduzeću da pruže adekvatnu uslugu. U tom smislu, zaposleni imaju i direktno i indirektno veliki uticaj i na percepciju i zadovoljstvogostiju. Dobri poslovni rezultati dolaze od zadovoljnih i lojalnih gostiju, što je posledica kvaliteta usluge (za datu cijenu), a u isto vrijeme dobra usluga je rezultat procesa usluživanja koji zavisi prije svega od zadovoljstva i produktivnosti zaposlenih "na prvoj liniji", ali i od motivacije, znanja i vještina kako njih tako i njihovih neposrednih menadžera. Prepoznavanje i implementacija dobre poslovne prakse u sektoru ljudskih resursa je za hotelijerstvo, a takodje i za druge uslužne djelatnosti, veoma važna ako ne i ključna u vodjenju hotelskih kompanija. Ljudski resursi u tom slučaju, igraju odlučujuću ulogu u pružanju kvalitetne usluge i u cilju postizanja zadovoljnog gosta, što daje samoj kompaniji i turističkoj destinaciji dugoročnu prednost u odnosu na konkurente.

Cilj istraživanja

Generalni cilj ovog istraživanja je da pokaže presudan značaj ljudskih resursa za razvoj hotelijerstva Crne Gore. Konkretnije, globalni cilj istraživanja se ostvaruje kroz njegove sliedeće strukturne elemente:

- a. Istraživanje razvoja osnovnih resursa hotelske industrije Crne Gore i primarno fokusiranje na razvoj ljudskog kapitala u toj industriji;
- b. Istraživanje strukturnih karakteristika ljudskih resursa u hotelijerstvu Crne Gore i identifikacija glavnih strukturnih nedostataka, odnosno disproporcija;
- c. Davanje predloga makro i mikro politike razvoja ljudskih resursa u hotelijerstvu Crne Gore, kako bi se što efikasnije prevazilazile uočene strukturne disproporcije.

Hipotetički okvir istraživanja

Na osnovu teorijski postavljenih okvira i analize literature u ovom radu je postavljena sledeća generalna hipoteza: *Ljudski resursi su presudan faktor obezbjedjenja kvaliteta i rentabilnog poslovanja u hotelijerstvu.*

Pored ove postavljene su i sledeće posebne hipoteze:

H1: Specifičnosti hotelske djelatnosti (usluge i njihova interpersonalnost, sezona, tehnologija radnih procesa itd.) zahtjevaju i specifičnu organizaciju kadra i upravljanje čak do te mjere da se zaposleni po značaju za uspjeh hotelske organizacije izjednačavaju sa potrošačima kao uobičajenim polazištem i ishodištem svakog posla i odgovarajuće orijentacije;

H2: Specifičnost radnih operacija u hotelijerstvu nameće potrebu za konstantnim unapređenjem funkcije ljudskih resursa i unapređenja obrazovanja u hotelima u cilju održavanja konkurentne prednosti;

H3: Globalni rezultati sektora hotela i restorani u Crnoj Gori su lošiji od rezultata relevantnih konkurenata na području Mediterana;

H4: Bolje upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu Crne Gore presudno bi uticalo na poboljšanje njegovih ekonomskih rezultata, odnosno njegovog ekonomskog uticaja na privredu i društvo;

H5: Adekvatno upravljanje ljudskim resursima u hotelskim preduzećima neophodno je zbog bolje rentabilnosti, produktivnosti i ekonomičnosti.

3. Metode istraživanja

U istraživanju su korišćene: osnovne, opštenaučne i metode i tehnike prikupljanja podataka. Od osnovnih metoda primenjene su analitičke i sintetičke metode. Od opšte naučnih metoda: hipotetičko-deduktivna metoda, komparativna, statistička i metoda modelovanja. Od metoda i tehnika prikupljanja podataka primenjene su: anketa, intervju, statističke metode i analiza sadržaja izvora primarne i sekundarne građe.

- Deduktivna metoda omogućila je da se od analize stanja na svetskom turističkom tržištu ide ka analizi posebnih segmenata i nosioca turističkih aktivnosti, kao što su, u ovom slučaju, hotelska preduzeća u Srbiji.
- Kako bi se prikazalo učešće turističkih kretanja i ostvarenog broja noćenja korišćena je metoda statističke analize.
- Komparativnom metodom utvrđene su razlike i sličnosti na različitim segmentima hotelskog tržišta.
- Analiza podataka prikupljenih korišćenjem raspoložive inostrane i domaće literature, kao i različitih članaka i elektronskih izvora, omogućila identifikovanje i ukazivanje na značaj promocije i prodaje u poslovanju hotelskih preduzeća.
- Metoda sinteze korišćena je u cilju donošenja zaključaka na osnovu prethodnih analiza i deskripcija.
- Korišćene su i dijalektička, sintetička i verifikaciona metoda.
- Dijalektičkom metodom sagledane su međusobna povezanost i uslovljenost istraživanih pojava, a sintetička kao i verifikaciona metoda poslužile su za proveru hipoteza od kojih se pošlo u istraživanju.
- Za potrebe izrade doktorske teze sastavljen je anketni upitnik kako bi se izvršilo istraživanje koje je sprovedeno u periodu od 01.05.2014. do 01.08.2014. godine. Istraživanje je sprovedeno među zaposlenima u više opština u Crnoj Gori to u Budvi, Podgorici, Žablaku, Kotoru, Baru i Ulcinju. Anketirani su zaposleni u hotelima: Slovenska Plaža, Aleksandar, Montenegro, Palas, Splendid, Mestral, Durmitor, Podgorica, Marija, Princes, Ada Bojana i veći broja malih hotela iz gore navedenih opština. Za potrebe ovog istraživanja u skladu sa postavljenim ciljevima, konstruisan je upitnik od 26 pitanja. Prvih 10 pitanja je opšteg tipa sa ciljem prikupljanja podataka o: kategorizaciji hotela u kome ispitanici rade, sektoru hotela u kome su ispitanici zaposleni, poziciji na kojoj ispitanici rade i vrsti ugovora na sadašnjem

radnom mjestu, starosnoj strukturi ispitanika i godinama staža, stručnoj spremi i broju stranih jezika koji ispitanici govore kao i kompjuterskim programima koje koriste.

Preostalih 16 pitanja konstruisana su tako da daju odgovore na postavljene ciljeve istraživanja u vezi sa korišćenim strategijama upravljanja ljudskim resursima u hotelima Crne Gore.

Za obradu podataka je korišten program za statističku obradu podataka SPSS. Istraživanjem je obuhvaćeno 505 ispitanika.

5. Kratak opis sadržaja doktorske disertacije

Doktorska disertacija je koncipirana tako da sadrži uvodni deo, *pet* poglavlja koja obuhvataju teoretska razmatranja i istraživanje i zaključak. Polazeći od definisanih ciljeva i postavljenih

U *prvom poglavlju* analizirano je trenutno stanje u hotelijerstvu. Ukazano je na postojeće trendove u hotelijerskoj industriji, kao i istorijski razvoj i trenutno stanje hotelijerstva u Crnoj Gori. Izvršena je komparacija stanja u hotelijerstvu Crne Gore sa zemljama regiona - Hrvatskom i Slovenijom. U ovom poglavlju analizira se i uloga Interneta u hotelskom poslovanju sa posebnim naglaskom na elektronsko poslovanje u turizmu, nove veštine zaposlenih potrebne za ovakvo poslovanje i elektronski marketing.

U *drugom poglavlju* analiziraju se osnovne funkcije menadžmenta: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola u savremenom hotelskom poslovanju.

Treće poglavlje posvećeno je analizi postojećeg stanja ljudskih resursa u hotelijerstvu u Crnoj Gori. U ovom poglavlju autor ukazuje na ulogu i značaj koji ljudski resursi imaju u savremenom hotelijerstvu, proces upravljanja ljudskim resursima, analizu potreba za ljudskih resursima u hotelijerstvu Crne Gore, obrazovanje i obuku zaposlenih, selekciju i zapošljavanje, ocenu učinka, metode nagrađivanja i motivacije zaposlenih kao i liderstvo u hotelima Crne Gore.

Četvrto poglavlje posvećeno je analizi rezultata istraživanja koje se bavi identifikovanjem najznačajnijih strategija upravljanja ljudskim resursima koje koriste menadžeri u hotelima Crne. Istraživanje je obuhvatilo 505 ispitanika, a rezultati su klasifikovani u 3 oblasti: osnovne karakteristike ispitanika, analiza stavova ispitanika i komparativna analiza rezultata, i analiza stavova menadžera kao ključnog faktora u donošenju odluka i upravljanja ljudskim resursima.

Peto poglavlje je posvećeno strategijskom planiranju razvoja ljudskih resursa u hotelima Crne Gore i preporukama za budući razvoj zaposlenih u ovom sektoru.

Na kraju rada data su zaključna razmatranja autora i analiza dokazanih hipoteza.

6. Očekivani rezultati i naučni doprinos doktorske disertacije

U skladu sa navedenim ciljem i predmetom istraživanja, kao i postavljenim hipotezama, na kojima se zasniva istraživanje, disertacija je omogućila da se sagledaju i analiziraju aktivnosti hotela u upravljanju ljudskim resursima u hotelijerstvu Crne Gore

H1- U ovoj disertaciji je dokazano da su ljudski resursi ključni faktor uspjeha u hotelskim kompanijama kao i da bi bolje upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu presudno uticalo na poboljšanje ekonomskih rezultata. Efekat poslovanja hotelskih kompanija visoke kategorije zavisi od učinka ljudskih resursa, a kvalitet ljudskih resursa u hotelskim kompanijama determiniše kvalitet usluge. Obzirom na specifičnosti koje karakterišu hotelsko poslovanje, prije svega dominantna uloga procesa usluživanja na utisak gosta o celokupnom proizvodu, zaposleni se po značaju za uspeh hotelske organizacije mogu izjednačiti sa potrošačima.

H 2-Kandidat spravom konstatuje da bi stekla i održala konkurentna prednost na savremenom tržištu, hotelsko preduzeće mora konstantno ulagati u ljudske resurse pre svega kroz edukaciju, treninge i radnu motivaciju. Adekvatno upravljanje ljudskim resursima u hotelskim preduzećima neophodno je zbog bolje rentabilnosti, produktivnosti i ekonomičnosti.

Posledično, razvoj i unapređenje finansijskih rezultata hotelskih preduzeća pozitivno će uticati na ekonomske parametre na makro nivou.

H- 4- Strategija razvoja ljudskih resursa u turizmu nije samo usmjerena prema aktuelnim i kratkoročno utvrđenim kvalifikacionim potrebama putem jednokratnih kurseva i programa, već takođe razvija srednjoročnu i dugoročnu perspektivu putem strukturalnog utemeljenja integrisanja razvoja ljudskih resursa za sektor turizma u tekuću reformu ukupnog kvalifikacionog sistema Crne Gore, kako formalnog tako i neformalnog obrazovanja. Time se posebno daje veliki značaj čvrstom povezivanju sa tržištem rada odnosno sistemom zapošljavanja. Takođe je važno da se polazi od kvalifikacionog tržišta kao mehanizma prilagođavanja između ponude i potražnje za kvalifikacionim uslugama. Time se koriste sve ponude i svi potencijalni ponuđači, državni i privatni, u formalnom i neformalnom sistemu obrazovanja i usavršavanja, kao potencijalni davaoci usluga radi pokrivanja specifične potražnje i potreba diverzifikovane turističke ponude. Pošto su i ponuda privatnih fakulteta i interno usavršavanje u opštem smislu i posebno u turističkoj privredi Crne Gore do sada slabo razvijeni, državne i privatne obrazovne ustanove imaju, kao i do sada, glavni zadatak da unaprede i garantuju snabdevanje turističke privrede kvalifikovanim stručnim kadrovima.

H3- Promocija kontinuiranog obrazovanja je od izuzetnog značaja u cilju unapređenja i razvoja sadašnjih i budućih zaposlenih u hotelijerstvu Crne Gore. Veći nivo znanja i kreativnosti koji su potrebni društvu, implicira i permanentno obrazovanje tokom cijelog života čime bi se i povećao broj ljudi svih starosnih dobi etničke pripadnosti koji nastavljaju obrazovanje nakon završenog srednjeg obrazovanja. Ovo će zahtijevati rast nivoa obrazovanja, osposobljavanja i razvoja, i veću stopu učešća u obrazovanju, osposobljavanju i razvoju, kao i bolju i organizovaniju ponudu obrazovanja i obuke. U Crnoj Gori samo mali broj odraslih unapređuje svoje kvalifikacije, a poslodavci nisu dovoljno zainteresovani za dugoročno ulaganje u razvoj ljudskog kapitala. Sa tog aspekta se može konstatovati da u odnosu na okruženje i slične destinacije Crna Gora značajno zaostaje u sprovođenju koncepta upravljanja ljudskim resursima

H5- Rezultati sprovedenog istraživanja, na osnovu sprovedenog Hi-kvadrat test pokazali su da je neophodno restrukturirati postojeće stanje zaposlenih u hotelima Crne Gore na način koji će omogućiti sticanje znanja koja su u skladu sa potrebama savremenog tržišta i koji će Crnoj Gori doneti bolje rezultate ne samo u odnosu na zemlje regiona nego i na svetskom tržištu. To znači da buduće strategije razvoja ljudskih resursa moraju biti formulisane i implementirane na osnovu detaljnih studija i istraživanja, kao i da im se mora poklanjati veća pažnja u dielu sprovođenja. Istraživanja ovog tipa moraju se sprovesti na mikro nivou, što znači da menadžeri hotelskih preduzeća treba da preuzmu odgovornost za usavršavanje svojih zaposlenih prema unapred definisanom planu i programu. Kako bi planovi obuke bili adekvatni, menadžeri moraju utvrditi koja su to znanja i vještine koje zaposlenima nedostaju, a imaju uticaj na kvalitet pružene usluge. Posebnu pažnju treba posvetiti menadžerskim veštinama prodaje, komunikacije i rešavanju reklamacija, znanju jezika obzirom da ovakve obuke nisu dovoljno zastupljene uprkos svom značaju za uspješno poslovanje. Kako bi se zaposleni motivisali na učešće u obukama, menadžment treba da preispita i postojeću organizacionu kulturu koja očigledno ne promovise značaj usavršavanja zaposlenih. Pored toga, rukovodstvo svojim ličnim primerom mora motivisati zaposlene da unapređuju sopstvena znanja i veštine ne samo zarad sticanja finansijske koristi već i zarad ličnog i profesionalnog razvoja.

Kako bi došlo do realizacije predloženih unapređenja sektora ljudskih resursa, menadžeri moraju biti motivisani da sprovedu promene. U tom cilju, potrebna je i podrška vlasnika hotelskih kompanija i države koja mora da promovise značaj obrazovanja ljudskih resursa. Navedeno se može realizovati organizacijom predavanja, simpozijuma i konferencija koje će

biti namjenjene rukovodstvu hotelskih preduzeća. Ova vrsta "takmičenja" može postati veoma dobar motivator za domaća preduzeća da promene dosadašnju politiku nedovoljne zainteresovanosti za ulaganje u razvoj zaposlenih koji su ključni faktor obezbedjenja kvaliteta i rentabilnog poslovanja, a samim tim i uspjeha poslovanja u hotelijerstvu.


7. Mišljenje i predlog Komisije

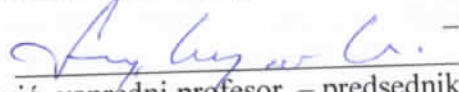
Doktorska disertacija Miška Radenovića- magistar urađena je prema ranije odobroj prijavi. Ostvaren je plan istraživanja uz primenu postojećih naučnih i stručnih znanja iz više naučnih i ekonomskih disciplina, a može se zaključiti da je kandidat za svoju doktorsku disertaciju izabrao aktuelnu i kompleksnu temu. Struktura rada je dobro postavljena i omogućila je kandidatu da ostvari svoje istraživačke namere. Kandidat je uspeo da da relevantne odgovore na postavljene ciljeve rada, a to je glavni doprinos nauci pored urađenog istraživačkog dela rada.

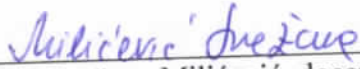
Disertacija je samostalan naučno - istraživački rad kandidata. Pokazana je sposobnost za originalni pristup u analizi posmatranih pojava koje su predmet disertacije.

Polazeći od napred navedenog predlažemo Veću Departmana za posle diplomске studije i međunarodnu saradnju i Senatu Univerziteta Singidunum da prihvati doktorsku disertaciju Miška Radenovića, master, pod naslovom „Ljudski resursi kao faktor razvoja hotelijerstva u Crnoj Gori“ i odobri njenu javnu odbranu.

Članovi Komisije:


dr Slobodan Čerović, redovni profesor - mentor


dr Dragoljub Barjaktarović, vanredni profesor – predsednik


dr Snežana Milićević, docent - član