

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za poslediplomske studije
Danijelova 32, Beograd

VEĆU DEPARTMANA ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

Odlukom Veća Departmana za poslediplomske studije broj 4 - 139/2018. od 28.09.2018., određeni smo za članove Komisije za ocenu podobnosti kandidata i teme za izradu doktorske disertacije pod nazivom: " **Ključni indikatori razvijenosti menadžmenta Ljudskih resursa u hotelijerstvu** " kandidata **Sanja Eskić -magistar** o čemu podnosimo sledeći

IZVEŠTAJ

1. Osnovni podaci o kandidatu

Kandidat **Sanja Eskić -master** rođena je 10.09.1981 godine, u Banja Luci. Fakultet za ekologiju, Univerziteta za poslovne studije, u Banja Luci završila je 2012 godine, a u to vreme je već radila u finansijskom sektoru firme "HIDRAULIKA FLEX" d.o.o. Banja Luka.

Master rad pod nazivom Nagrađivanje menadžera kao interni mehanizam upravljanja u modernim korporacijama odbranila je 2013. na Fakultetu za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku.

Kandidat Sanja Eskić od 2012. godine učestvuje na domaćim i stranim naučnim konferencijama i radi istraživanja na menadžmenta i marketinga u turizmu, ljudskih resursa u hotelijerstvu, itd. Radno iskustvo

2000 -2003 Recepcioner, Hotel „CASTELLO“ Banja Luka

2004 – 2006 Finansijski knjigovođa „FRUTELLA“ d.o.o. Banja Luka

2007 - 2009 Recepcioner, Hotel „ČETOJEVIĆ“, Banja Luka

2010.- 2014 Finansijski knjigovođa "HIDRAULIKA FLEX" d.o.o. Banja Luka

2014 - 2019. Viši asistent, uža naučna oblast menadžment u turizmu, Univerzitet u Travniku
Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Travnik

2016.- 2017 Sektor za ljudske reurse "JAKSCHE TECHNOLOGY" d.o.o. Banja Luka

Spisak objavljenih radova sa kategorijom

1. „Mogućnost primene Klaričekovog Q testa za analitičku ocenu uspešnosti malih i srednjih preduzeća“ na VII NAUČNOM SKUPU MREŽA 2015“ Umrežavanje, nauka primena NET working, Science and Application (NETSA)“, 22.05.2015., Valjevo. **M31**

2. „Analiza lanca vrijednosti kao determinanta poslovne uspešnosti preduzeća, Beograd., 2017 godine., Zbornik radova sa konferencije REDETE. **M31**

3. Interakcija ključnih indikatora menadžmenta ljudskih resursa u funkciji poboljšanja poslovne uspešnosti preduzeća. Fincolsult Tuzla, 2018 **M53**

4. Primena outsourcinga u cilju parcijalnog restrukturiranja preduzeća koja ostvaruju negativan poslovni rezultat. Ekonomski izazovi, Intrnacionalni Univerzitet Novi Pazar, maj 2018. **M53**

5. Uticaj ključnih prediktora razvijenosti ljudskih resursa na poslovnu uspešnost hotelskih preduzeća“, Časopis „EMC Review“ Banja Luka 2018. **M24**

Doktorska disertacija Sanje Eskić-magistar urađena je na 167 strana i prikazano je 31 tabela, 5 grafikona i 16 slika, 15 pregleda; 8 strana spisak literature (120 bibliografskih jedinica, knjige,

časopisa, naučni lianci I u okviru toga 6 internet izvora). Na kraju je na 8 strana dat prilog-Upitnik istraživanja. U deoktorskoj disertaciji navedeno je 150 fusnoota.

Doktorska disertacija kandidata Sanje Eskić prošla je proveru softvera za ustanovljavanje preklapanja/plagijarizma (iThenticate: Plagiarism Detection Software). Ukupan procentualni iznos zapaženih preklapanja iznosi 8% 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 istraživanja

Predmet istraživanja- S obzirom da je menadžment ljudskih resursa kao fenomen u posljednje vreme dominantan koncept u hotelijerstvu, to nameće potrebu daljeg i detaljnijeg istraživanja navedene teme. Predmet istraživanja odnosi se na *istraživanje problematike utvrđivanja ključnih indikatora koji imaju direktan i pozitivan uticaj na razvijenost menadžmenta ljudskih resursa.*

U stručnoj recentnoj literaturi iz ove oblasti moguće je pronaći veliki broj indikatora razvijenosti pojedinih faza u procesu menadžmenta ljudskih resursa. Međutim, do sada nije izvršena sistematizacija i prezentacija navedenih indikatora u okviru jedne celine čime se umanjuje objektivnost procene razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu.

Cilj istraživanja odnosi se na *izbor ključnih indikatora koji imaju direktan i pozitivan uticaj na razvijenost menadžmenta ljudskih resursa.* Za potrebe ovog rada indikatori menadžmenta ljudskih resursa su posmatrani iz dve perspektive:

- (1) perspektive menadžmenta ljudskih resursa – organizaciona perspektiva uspešnosti,
- (2) perspektive menadžmenta ljudskih resursa – interna perspektiva uspešnosti.

Ovakav pristup nameće dve grupe ispitanika u procesu istraživanja – zaposlene koji deluju u organizaciji u hotelijerstvu i menadžere koji vode organizaciju u hotelijerstvu. Indikatori ljudskih resursa bi bili sistematizovani prema procesu menadžmenta ljudskih resursa i pripadajućim aktivnostima unutar tog procesa sa posebnim naglaskom na dve ključne faze, i to: (a) indikatori koji utiču na razvoj ljudskih resursa i (b) indikatori koji utiču na uspešnost organizacije.

3. Hipotetički okvir istraživanja

Osnovna istraživačka hipoteza, proizašla iz definisanog problemskog pitanja, te predmeta i ciljeva istraživanja, glasi:

H_0 : Sinergetsko delovanje direktnih (tvrdih) i indirektnih (mekih) indikatora razvijenosti ljudskih resursa ima pozitivan uticaj na uspešnost organizacije.

S obzirom da se u svakoj organizaciji planira budžet za razvoj ljudskih resursa potrebno je doći do podataka o nivou izdvajanja sredstava u hotelijerskim preduzećima. Na taj način je moguće povezati rezultate koje organizacija postiže na temelju većeg izdvajanja sredstava za razvoj ljudskih resursa.

Kako bi došli do tih pokazatelja moguće je konkretizovati osnovnu hipotezu sa nekoliko pomoćnih, koje glase:

H_1 : Hotelska preduzeća u kojima je strukturisan HR funkcija imaju veći Bex-index (indeks poslovne uspešnosti) u odnosu na hotelska preduzeća koja nemaju HR funkciju.

H₂: Veća izdvajanja za nagrađivanje (bonusi i beneficije) zaposlenih pozitivno utiču na uspješnost hotelijerskog preduzeća.

Pomoćne hipoteze su ciljano fokusirane na esencijalne aktivnosti unutar procesa menadžmenta ljudskih resursa: (a) aktivnost razvoja ljudskih resursa i (b) aktivnost nagrađivanja ljudskih resursa.

4. Metodologija istraživanja

U toku izrade rada korišćeni su osnovni, opštenaučni metodi i tehnike prikupljanja podataka teorijski i metodološki principi. Osnovne metode koje su primenjene su analitičke i sintetičke metode. Opštenaučne metode korištene u ovom radu su: metoda analize, deduktivna metoda, induktivna metoda, metoda modeliranja, kauzalne metode i analiza slučaja. Za empirijsko istraživanje korištene su: metoda deskriptivne statistike i metoda arhivskog istraživanja. Metode i tehnike prikupljanja podataka koje su primijenjene u ovom radu primen su: anketa, intervju, statističke metode. Za prikupljanje primarnih podataka sprovedeno je istraživanje na uzorku hotelskih preduzeća. Istraživanje je sprovedeno u tri vremenska perioda i to: septembar 2016. godine do marta 2017. godine te juni 2017. do septembra 2017. godine (primarno istraživanje), a odnosi se na anketiranje 180 ispitanika u 60 hotela. Sekundarno istraživanje je provedeno u periodu mart 2016. do maja 2016. godine, te juni 2017. do septembra 2017. godine. Kod sekundarnog istraživanja korišćeni su podaci iz poslovnih knjiga (bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaja) na uzorku hotelskih preduzeća na teritoriji Bosne i Hercegovine sa četiri zvezdice.

Podaci sa terena primarnim istraživanjem su prikupljeni metodom ankete. Za utvrđivanje nivoa razvijenosti ključnih indikatora sačinjen je upitnik koji tretira 12 ključnih područja za utvrđivanje nivoa razvijenosti indikatora razvijenosti ljudskih resursa. Svaki indikator je dodatno operacionalizovan varijablama i podvarijablama (indikatorima) za njihov izračun. Obrada podataka je vršena upotrebom: (a) regresione analize (za utvrđivanje postojanosti veze između zavisnih i nezavisnih varijabli), (b) korelacionom analizom (za utvrđivanje smera povezanosti između zavisnih i nezavisnih varijabli) korištenjem statističkom alata SPSS. Ispitanici su menadžeri i zaposleni sektora ljudskih resursa u hotelskim preduzećima.

U interpretaciji rezultata konkretnog istraživanja korištena su primerena teoretska određenja. Na osnovu uvida u budžetiranje i kontroling ljudskih resursa bilo je potrebno razdvojiti hotelska preduzeća koja imaju strukturiran HR odjela od hotelskih preduzeća koja nemaju strukturiran HR odjel kako bi utvrdili kakav je uticaj HR funkciju na uspješnost hotelskih preduzeća (prva pomoćna hipoteza) i kako izdvajanja za nagrađivanje utiču na uspješnost hotelskih preduzeća (druga pomoćna hipoteza). Uspješnost organizacije, kao zavisna varijabla, će biti izmerena *BEX modelom merenja poslovne izvrsnosti* na osnovu BEX indeksa. Istraživanje je provedeno na teritoriji Bosne i Hercegovine.

Za naučno istraživanje su se koristile sledeće metode:

- **Metoda analize** - analiza domaćih i stranih članaka iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa.
- **Deduktivna metoda** - uticaj opštih kretanja u svetu na nivo razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa.
- **Induktivna metoda** - sagledavanje problema izbora ključnih indikatora merenja razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa.
- **Metoda modeliranja** - primena konkretnog modela za testiranje validnosti izabranih ključnih indikatora.
- **Kauzalne metode** - utvrđivanje uzročno-posljedične povezanosti kroz finansijske, statističke i druge izveštaje.

- **Analiza slučaja** - posmatranje primene različitih metodoloških pristupa u hotelijerstvu analiziranjem najbolje prakse.

Za **empirijsko istraživanje** su se koristile sledeće metode:

- **Metoda deskriptivne statistike**, i to: (a) regresiona analiza (za utvrđivanje postojanosti veze između zavisnih i nezavisnih varijabli), (b) korelaciona analiza (za utvrđivanje smeru povezanosti između zavisnih i nezavisnih varijabli).
- **Metode arhivskog istraživanja**, i to: (a) Belakova analiza (za utvrđivanje nivoa uspešnosti organizacija), (b) finansijska analiza (za utvrđivanje nivoa kvaliteta Belakove analize).

5. Kratak prikaz sadržaja doktorske disertacije

Disertacija sadrži 7 poglavlja

Urađena doktorska disertacija pod nazivom " **Ključni indikatori razvijenosti menadžmenta Ljudskih resursa u hotelijerstvu** " čini uvod i četiri poglavlja. U okviru Uvoda razrađuju se teorijske postavke relevantne za istraživanje, razrađuju hipoteze, ciljevi i metodološki pristup istraživanju i navodi se naučni doprinos disertacije, a na kraju istraživanja dat zaključak i pregled korišćene literature.

U prvom poglavlju dat je **KONCEPTUALNI OKVIR MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA** u okviru koga je analiziran nastanak menadžmenta ljudskih resursa, poliperspektivizam Menadžmenta ljudskih resursa I doprinos menadžmenta ljudskih resursa poslovnoj uspešnosti hotelskih preduzeća.

U drugom poglavlju disertacije pod naslovom **Strategijska dimenzija menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu** analizirana je problematika prilagođavanja fokusa u zavisnosti od promena u okruženju, uticaj značaja menadžmenta ljudskih resursa na odluke strategijskog menadžmenta, povezanosti menadžmenta ljudskih resursa i strategije preduzeća, kao i spremnost upravljanja ljudskim resursima da odgovori zahtevima novim programima koji proističu iz strategije preduzeća.

Treće poglavlje pod naslovom **Merenje uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu** analizira razvijenost ključnih indikatora u funkciji uspešnosti menadžmenta ljudskih, višekriterijumska taksonomija indikatora uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa, transformaciji sektora ljudskih resursa u efikasni poslovni sektor, kao i reinžinjeringu funkcije menadžmenta ljudskih resursa u cilju postizanja naglašene strategijske odgovornosti.

Četvrto poglavlje pod naslovom **Istraživanje ključnih indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu** je posvećeno konkretnom istraživačkom procesu i tu su dati elementi primarnog istraživanja kao što su: kreiranje dizajna istraživanja, izbor strategije istraživanja (uzorak, anketni upitnik, sprovođenje ankete i obrada podataka), a nakon čega su prezentovani rezultati istraživanja. U okviru rezultata istraživanja prezentovane su varijable istraživanja, opis nezavisnih varijabli njihovovo dovođenje u vezu sa zavisnim varijablama. Nakon toga testirane su postavljane osnovne i pomoćne hipoteze

Na kraju disertacije iznet je **zaključak**, odnosno sumirani su najznačajniji zaključci sprovedenog istraživanja, gde su datirezultatimistraživanja kao i preporuke budućim istraživačima. U datim zaključcima autor ispravno konstatuje da ljudski resursi predstavljaju izvor konkurentske prednosti modernih organizacija. Ostvarivanje ukupne aktivnosti preduzeća podrazumeva prisustvo kvalifikovanih i motivisanih ljudi koji će, obavljajući predviđene zadatke u svakoj poslovnoj funkciji, omogućavati postizanje ciljeva organizacije kao celine. To je dovelo do razvoja celovitog sistema menadžmenta ljudskih resursa podeljenog na niz koraka koji stvaraju mogućnost kvalitetnijeg upravljanja poslovnim procesima. Autor, takođe naglašava da je za uspešan menadžment ljudskih resursa veoma važno ostvarivanje svih zadataka unutar ove funkcije. Samo

one organizacije, koje su sposobne da steknu, razvijaju, podstiču i zadržavaju istaknute zaposlene, bit će sposobne ostvarivati svoje ciljeve. U organizaciji je nužno voditi odgovarajuću politiku ljudskih resursa kojom će se permanentno usklađivati kvalifikaciona struktura zaposlenih sa potrebama u izvršavanju radnih zadataka. Zbog toga u današnjim uslovima postaje važno razumeti koji indikatori doprinose kvalitetnijem upravljanju ljudskim resursima.

U kojoj će meri ljudski resursi biti osnova konkurentske prednosti hotelskih preduzeća zavisi od različitih indikaora koji predstavljaju promenljivi faktor u formiranju ljudskih resursa. Međutim, pri odabiru ključnih indikatora razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu potrebno je obratiti pažnju na usklađivanje radnih operacija sa potrebnim zanimanjima kako bi određen stepen podudarnosti bio u funkciji ostvarivanja ciljeva u hotelijerstvu što je cilj kvalitetnog menadžmenta ljudskih resursa.

U cilju ispunjenja svrhe istraživanja postavljene su radne hipoteze koje su indikatore ljudskih resursa posmatrale iz dvije perspektive:

(1) perspektive menadžmenta ljudskih resursa – organizaciona perspektiva uspešnosti,

(2) perspektive menadžmenta ljudskih resursa – interna perspektiva uspešnosti.

Celokupno istraživanje za potrebe ove doktorske disertacije prvenstveno se fokusira na ispunjenje osnovnog cilja ove doktorske disertacije koji se ogleda u izboru ključnih indikatora koji imaju direktan i pozitivan uticaj na razvijenost menadžmenta ljudskih resursa. Indikatori su sistematizovani prema funkcionalnim područjima menadžmenta ljudskih resursa, a rezultati organizacije su mereni prema pokazateljima modela poslovne izvrsnosti BEX.

Na osnovu prezentiranih rezultata istraživanja zaključujemo da svih dvanaest indikatora pokazuje visok nivo korelacije sa četiri ključna pokazatelja u okviru BEX-a. Iscrpni rezultati analize u potpunosti potvrđuju saglasnost uspostavljenih hipoteza i procenjenih koeficijenata što nesumljivo daje podršku ostvarenju, odnosno, potvrđivanju da **sinergijski učinak direktnih (tvrdih) i indirektnih (mekih) indikatora razvijenosti ljudskih resursa pozitivno utiče na uspeh organizacije, i beneficije zaposlenih pozitivno utiču na uspešnost hotelskog preduzeća.**

Kada je u pitanju upotreba mernih instrumenata, treba imati na umu, da ne bi smeli biti sporadičnog karaktera već kontinuirani, što znači da se merenje treba odvijati neprekidno u unaprijed određenim razmacima za svaki odabrani model.

Rezultati ukazuju na snažnu podršku za sve hipoteze (glavnoj i pomoćnim) postavljene u okviru provedenog istraživanja. Uspešna validacija istraživanja daje uvid u kongitivni proces razumevanja koji indikatori direktno i pozitivno doprinose rezultatima poslovanja. Ranije je više puta naglašeno da u teorijskom i praktičnom smislu postoji vrlo malo radova koji tretiraju odnos (međuzavisnost ili slučajnost) ove dvije varijable usled niza ograničenja koji se pojavljuju u metrikama. U tom smislu, rezultati istraživanja u svrhu ove doktorske disertacije nesumnjivo će smanjiti skepticizam izazvan nepostojanjem doslednosti i kontradiktornosti u ovom neuobičajenom konceptu koji je promenio ulogu od potpuno troškovnog centra u centar stvaranja vrednosti.

Indikatori razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa nam pomažu u oceni efikasnosti HR procesa u hotelskim preduzećima.

6. Postignuti rezultati i naučni doprinos doktorske disertacije

Istraživanje koje je sprovedeno u konceptualnom okviru ove doktorske disertacije, kao i prezentovani rezultati, daju teoretsko-metodološki i empirijski doprinos u proučavanju i aplikaciji posmatrane i istraživane materije.

Svi odnosi su prikazani brojčano, procentualno i grafički, te kvalitativno opisani. Progresivna i korelaciona analiza korišćena je kod analize zavisnih i nezavisnih varijabli.

Na osnovu postavljenih hipoteza istraživanja, te elaboriranih modela i analiza došlo se do sledećih rezultata istraživanja:

- Potvrđivanje jake međuzavisnosti između nivoa razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa i indikatora merenja razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa.
- Potvrđivanje važnosti odabira ključnih indikatora u svrhu utvrđivanja nivoa razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu kao posebnoj industriji,
- Potvrđivanje teze da je koncept menadžmenta ljudskih resursa paradigma kojoj se okreću organizacije u hotelijerstvu kako bi poboljšale svrhu vlastitog poslovanja.

Osnovni doprinos istraživanja je u sistematizaciji ključnih indikatora razvoja i nagrađivanja ljudskih resursa koji su ključni za poboljšanje rezultata koje organizacija postiže.

7. Mišljenje i predlog Komisije o doktorskoj disertaciji

Na osnovu svega izloženog Komisija je mišljenja da doktorska disertacija kandidata **Sanje Eskić-magistar** po svojoj temi, pristupu, strukturi i sadržaju rada, kvalitetu i načinu izlaganja, metodologiji istraživanja, načinu korišćenja literature, relevantnosti i kvalitetu sprovedenog istraživanja i donetim zaključcima zadovoljava kriterijume zahtevane za doktorsku disertaciju, te se može prihvatiti kao podobna za javnu odbranu.

Sagledavajući ukupnu ocenu doktorske disertacije kandidata **Sanje Eskić -magistar** pod nazivom „**Ključni indikatori razvijenosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu**“ predlažemo Veću departmana za posle diplomanske studije i Senatu Univerziteta Singidunum da prihvati napred navedenu doktorsku disertaciju i odobri njenu javnu odbranu.

Beograd, 04.03.2019.

Članovi komisije:

Prof. dr Miroslav Knežević- vanredni profesor,
Univerzitet Singidunum, FTTHM

Doc dr. Danica Petrović- docent , Univerzitet Sinergija, Bjeljina

Pof. dr Slobodan Čerović, redovni profesor,
Univerzitet Singidunum, FTTHM