

НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ
ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА УНИВЕРЗИТЕТА У КРАГУЈЕВЦУ

Предмет: Извештај Комисије за оцену научне заснованости теме докторске дисертације и испуњености услова кандидата и предложеног ментора за израду докторске дисертације

Одлукама Наставно-научног већа Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, број 3560/XVI од 29.11.2019. године и Већа за друштвено хуманистичке науке Универзитета у Крагујевцу, број 11.12.2019. године именовани смо за чланове Комисије за писање Извештаја за оцену научне заснованости теме докторске дисертације под називом „Стратегијски значај људског капитала за организационе перформансе у процесима аквизиција“ и испуњености услова кандидата Горана Павловића и предложеног ментора др Марка Славковића, доцента Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Менаџмент и пословна економија, за израду докторске дисертације у следећем саставу:

1. **Др Слађана Савовић**, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Пословна економија, председник Комисије;
2. **Др Агнеш Славнић**, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Менаџмент, члан Комисије;
3. **Др Јелена Николић**, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Пословна економија, члан Комисије.

На основу увида у достављену документацију Комисија подноси Наставно-научном већу Економског факултета Универзитета у Крагујевцу и Већу за друштвено-хуманистичке науке Универзитета у Крагујевцу следећи

ИЗВЕШТАЈ

Комисије о оцени научне заснованости теме и испуњености услова кандидата

1. Биографски подаци кандидата Горана Павловића

Горан (Зоран) Павловић је рођен у Јагодини 30.01.1990. године. Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, смер Менаџмент, уписао је школске 2010/2011 године и дипломирао 2015. године са просечном оценом 8,75. Дипломски рад из предмета Економика и организација трговинских предузећа под насловом „Управљање људским ресурсима у трговини“ одбранио је са похвалом.

Мастер академске студије на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу, смер Међународни менаџмент, уписао је школске 2015/2016 године и све предвиђене испитне обавезе завршио у року, са просечном оценом 9,40. Мастер рад из предмета Међународни менаџмент

људских ресурса на тему „Утицај брэнда послодавца на унутрашњу мотивацију запослених у Србији” одбранио је са похвалом.

Докторске студије на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу, модул Управљање пословањем, уписао је школске 2016/2017 године. Испитне обавезе на првој години студија завршио је са просечном оценом 9,70, док је испитне обавезе на другој години студија завршио са просечном оценом 10. Његову посебну област интересовања представља менаџмент људских ресурса, као и са њим повезане дисциплине организационог понашања, лидерства и управљања променама. Поред наведених, кандидат Горан Павловић познаје и област стратегијског менаџмента, маркетинга и пословних финансија.

У току студија више пута је награђиван за постигнуте резултате од стране Локалне самоуправе Општине Свилајнац и био је корисник различитих других новчаних награда. Након завршених основних студија запослио се као агент продаје за рад са становништвом у Eurobank EFG. Тренутно је власник и директор консултантске агенције „Економска правда” из Свилајнца.

Кандидат Горан Павловић одлично чита, говори и пише енглески језик. Познаје рад на рачунару и активно се служи следећим апликационим софтверима: MS Office Word, MS Office Excel и SPSS. Реализовао је одређен број маркетиншких истраживања, поседује сертификат из области дигиталног маркетинга добијен од стране Google корпорације за успешно завршен програм едукације у оквиру „Дигиталне гараже”. Аутор је одређеног броја радова из области менаџмента људских ресурса, маркетинга и пословног финансирања.

2. Преглед научно-истраживачких резултата кандидата

Кандидат Горан Павловић је у свом досадашњем научно-истраживачком раду објавио четрнаест ауторских и коауторских радова публикованих у релевантним научним часописима и зборницима, као и на међународним и домаћим научним скуповима. На основу увида у приложену биографију и библиографију, може се констатовати да кандидат Горан Павловић испуњава све формалне и суштинске услове за пријаву докторске дисертације.

Кандидат је објавио следеће научне радове:

Радови у водећим часописима националног значаја (M51):

1. Славковић, М., Павловић, Г., & Симић, М. (2018). Повезаност регрутовања и сатисфакције запослених: верификација медијаторске улоге брэнда послодавца. *Економски Хоризонти*, 20(2), 127-139.
2. Павловић, Г. (2018). Испитивање демографских фактора потрошачког етноцентризма. *Школа Бизниса*, 1, 39-53.
3. Павловић, Г. & Савић, Ј. (2018). Испитивање социо-психолошких фактора потрошачког етноцентризма. *Маркетинг*, 48(4), 243-253.
4. Павловић, Г. & Савић, Ј. (2018). Детерминанте намера потрошача у погледу коришћења услуга мобилност банкарства. *Маркетинг*, 48(2), 96-106

Радови у научном часопису (M53):

5. Савић, Ј. & Павловић, Г. (2018). Analysis of factors of smart tourism development in Serbia. *Hotel and Tourism Management*, 6(1), 81-91.

Саопштења са међународног скупа штампано у целини (M33):

6. Павловић, Г. (2018). Утицај људског капитала на финансијске перформансе предузећа. *4th International Scientific Business Conference Leadership and Management – LIMEN 2018*, Belgrade, Serbia, 293-298.
7. Pavlović, G. & Slavković, M. (2018). The preliminary research of employer's brand development at enterprises in Serbia. *5th International Scientific Conference on Contemporary Issues in Economics, Business and Management - EBM 2018*, Faculty of Economics in Kragujevac, 197-207.
8. Pavlović, G. & Vrcelj, N. (2018). Human resource management in hospitality, restaurants and travel agencies. *4th International Scientific Conference: Knowledge Based Sustainable Economic Development*, Sofia, Bulgaria, 592-599.
9. Павловић, Г. (2018). Анализа прилива страних директних инвестиција: компарација између Републике Србије и Републике Хрватске. *2nd International Scientific Conference on Economics and Management - EMAN 2018*, Ljubljana, Slovenia, 245-254.
10. Павловић, Г., Савић, Ј., & Врцел, Н. (2017). Испитивање лидерских стилова у јавним и приватним предузећима. *3rd International Scientific - Business Conference Leadership & Management: Integrated Politics of Research and Innovation - LIMEN 2017*, Belgrade, 30-39.
11. Павловић, Г., Савић, Ј., & Врцел, Н. (2017). Бренд послодавца као фактор конкурентске предности. *3rd International Scientific Business Conference: Sustainable Economic Development Based on Knowledge – ERAZ 2017*, Belgrade, 410-419.
12. Slavković, M., Pavlović, G., & Simić, M. (2016). The preliminary research on intrinsic motivation: comparison between private and public sector employees. *4th International Scientific Conference on Contemporary Issues in Economics, Business and Management - EBM 2016*, Faculty of Economics in Kragujevac, 79-87.

Саопштења са скупа националног значаја штампано у целини (M63):

13. Павловић, Г. (2018). Утицај социјалног умрежавања на корпоративно управљање. *Корпоративно управљање у Србији*, Београд: Економски факултет у Београду, 107-119.

Некатегорисани радови:

14. Кнежевић, М., & Павловић, Г. (2018). Анализа ефеката закона о страним улагањима Републике Србије. *Правна Ријеч*, 15(55), 399-416.

3. Научни приступ проблему предложеног нацрта докторске дисертације и процена научног доприноса крајњег исхода рада

Кандидат Горан Павловић поднео је Пријаву докторске дисертације под насловом „Стратегијски значај људског капитала за организационе перформансе у процесима аквизиција“. Комисија за писање Извештаја је сагласна са предложеном темом докторске дисертације.

Кандидат у Пријави наглашава да у савременим условима пословања нематеријални и неопипљиви ресурси представљају један од кључних фактора успеха и конкурентске предности предузећа, будући да компетентни запослени поседују ретка знања која се не могу копирати, а која се ефективно комбинују како би се створили високо квалитетни производи и услуге (Boon, Eckardt, Lepak, & Boselie, 2018). Указујући да се нематеријални и неопипљиви ресурси исказују концептом интелектуалног капитала чије су главне компоненте људски, структурни и релациони капитал, кандидат апострофира кључну улогу људског капитала. Људски капитал обухвата знања, вештине и иновативност запослених да обављају задатке, али укључује и вредности, културу и филозофију предузећа (Bontis, 2001). Кључна компонента људског капитала је знање које запослени стичу формалном едукацијом и у току рада, као и њихова креативност, таленат, способност за учење нових ствари, мотивисаност, лојалност, посвећеност предузећу, флексибилност, самоефикасност, одговорност и спремност за тимски рад (Славковић & Симић, 2019; Симић & Славковић, 2019; Džepoljac, Janošević, & Bontis, 2016; Bontis, Janošević, & Džepoljac, 2015). Осим тога, битне компоненте људског капитала су и процеси путем којих се унапређује знање, вештине, способности запослених, као што су тренинзи, едукације и друге професионалне иницијативе којима се стварају услови за унапређење продуктивности запослених, а тиме и укупних перформанси предузећа (Kemboi, Geoffrey, & Keter, 2014). Теоријска и емпиријска евиденција сугеришу да знање представља најбитнији елемент имовине предузећа којим треба управљати, што подразумева идентификацију, развој и ширење знања унутар предузећа. Есенцијални аспект управљања знањем је и процес трансфера знања, као и процес међусобног учења и креирања новог знања између предузећа у процесима аквизиција (Савовић, 2018).

Аквизиције представљају једну од примарних стратегијских опција коју предузећа примењују у настојању да унапреде конкурентску предност, повећају тржишно учешће и остваре синергетске ефекте. У новије време, аквизицијама се приступа и ради придобијања запослених са високо развијеним техничким знањем, способностима и вештинама, као и високо функционалних и развојних тимова који ће омогућити стварање нових производа и услуга знатно брже и ефикасније него што би то предузеће могло развити сопственим капацитетима (Napier, 1989; Ranft & Lord, 2000). Полазећи од ресурсно базираног приступа (енг. *resource based view of firm*), као и на знању базираног приступа предузећу (енг. *knowledge-based view of firm*) кључни фактор креирања и унапређења конкурентске предности предузећа је поседовање ресурса који су ретки, вредни, тешки за имитирање, као и способност стварања нових знања, самостално и преузимањем и усвајањем туђих знања. Аквизиције пружају могућност предузећима да прошире своју базу ресурса и знања, да приступе новом знању које ће бити од значаја за развој одрживе конкурентске предности. Кључна предност стицања људског капитала путем аквизиција огледа се у смањењу ризика који се везује за остваривање нежељених коначних исхода процеса истраживања и стварања новог знања, поготово уколико се у обзир узме чињеница да креирање потпуно новог

знања, а самим тим и људског капитала, може захтевати значајне инвестиције (Славковић & Бабић, 2013, 89)

Емпиријске студије (Siegel & Simons, 2010, Stettner & Dovev, 2014; Jordao et al., 2017) показују да након аквизиција долази до увећања људског капитала, пре свега због унапређења постојећег знања, ангажовања нових високо компетентних стручњака, улагања у едукацију и обуку запослених, трансфера знања између организационих делова новокомбинованог предузећа, креирања нових знања. Аквизиције се посматрају као најбољи начин приступа новим знањима и вештинама, као и ширења оних знања која већ постоје. Jordao и остали (2017) на основу резултата истраживања указују да је након аквизиција дошло до повећања вредности свих компоненти интелектуалног капитала, укључујући и људски капитал, а као кључне разлоге наводе унапређену политику задржавања талената, улагање у стицање додатних техничких, менаџерских и лидерских вештина, смањење стопа флукуације и слично.

Улагање у запослене у циљу изградње људског капитала ствара услове за креирање вредности у процесима аквизиција и унапређење организационих перформанси (Delaney & Huselid, 1996; Fulghieri & Sevilir, 2011). Да би људски капитал допринео креирању вредности у процесима аквизиција неопходно је да буде укључен у стратегијске активности предузећа, буде флексибилан и у стању да се користи на различите начине и обезбеди вишеструке корисне исходе. Међутим, кључни предуслов креирања знања је спремност запослених да развијају људски капитал, пре свега међусобном разменом знања, ресурса и идеја са запосленима из другог предузећа (Gupta & Roos, 2001; Fulghieri & Sevilir, 2011). Дифузија знања након аквизиција доприноси унапређењу капацитета знања, вештина и способности запослених, омогућавајући им продуктивније и ефикасније обављање послова. Утицај људског капитала на организационе перформансе посебно је значајан у постаквизиционом периоду (Lee et al., 2018). Један од разлога јесте раст репутације, односно имиџа предузећа као места за рад, што омогућава привлачење најбољих радника са тржишта рада који ће послове обављати продуктивније од других. Fulghieri & Sevilir (2011) наглашавају да људски капитал који настаје у оквиру хоризонталних аквизиција или између предузећа која наступају на сличним тржиштима омогућава већи степен иновирања и развоја нових производа од стране запослених у постаквизиционом периоду. Отуда, предузећа која поседују овакав људски капитал могу одабрати најбоље, односно оне иновације које ће омогућити развој високо квалитетних производа и услуга и допринети унапређењу организационих перформанси. Теоријска и емпиријска евиденција посебно наглашавају значај људског капитала на унапређење организационих перформанси у сектору услуга, где су аквизиције релативно честе, имајући у виду чињеницу да услужне компаније углавном доминирају на пословном тржишту. Услед специфичних карактеристике услуга, као што су неопипљивост, хетерогеност, немогућност складиштења и отежано управљање тражњом, људски капитал, односно знање, вештине и способности запослених представљају кључни фактор успеха и добрих перформанси услужних предузећа (Wolak, Kalafatis & Harris, 1998).

Код међународних аквизиција већа је вероватноћа да предузећа имају различиту базу знања, чиме се ствара већи потенцијал за трансфер знања, процес међусобног учења и унапређења знања. Иностране компаније пружају неопходне компетенције, попут менаџерског know-how, маркетиншке експертизе, истовремено искоришћавајући компетенције локалних компанија (у погледу познавања локалног тржишта) (Савовић, 2017). Интензивни токови знања од једне ка

другој компанији проширују базу знања, креирајући потенцијал за остваривање синергија и унапређење организационих перформанси (Ahammad et al., 2016; Mateev & Andonov, 2016).

Имајући у виду претходно наведено, **предмет истраживања** докторске дисертације обухвата улогу и значај људског капитала код предузећа која су обухваћена статусним променама, односно која су обухваћена процесима аквизиција. Посебно ће бити анализиран утицај људског капитала на организационе перформансе пре и након имплементације аквизиција. **Основни циљ** докторске дисертације јесте да се на основу теоријско-методолошког и емпиријског истраживања дође до сазнања о томе какав утицај аквизиције остварују на промену људског капитала, као и како таква промена утиче на организационе перформансе предузећа. Респектујући претходно опредељени основни циљ истраживања кандидат је дефинисао и изведене циљеве који се односе на: (1) стицање релевантног знања о томе какав утицај аквизиције остварују на људски капитал, (2) стицање релевантног знања како људски капитал након спроведених аквизиција утиче на организационе перформансе преузетих предузећа и (3) стицање релевантног знања о томе да ли постоје разлике у утицају људског капитала на организационе перформансе код домаћих и међународних аквизиција.

Сходно опредељеном предмету истраживања у докторској дисертацији биће тестиране следеће истраживачке хипотезе:

H₁: Предузећа која су обухваћена процесом аквизиција увећавају сопствени људски капитал након спроведеног процеса преузимања.

H₂: Људски капитал након спроведених аквизиција остварује статистички значајан и позитиван утицај на организационе перформансе преузетих предузећа.

H₃: Утицај људског капитала на организационе перформансе већи је код међународних него код домаћих аквизиција.

Комисија за писање Извештаја сматра да је кандидат пружио детаљан и јасан преглед стања у области истраживања повезаности аквизиција, људског капитала и организационих перформанси, што указује на његову упућеност у суштину теме докторске дисертације.

У новије време, проблематика истраживања значаја људског капитала за организационе перформансе предмет је интересовања истакнутих аутора и истраживача у свету чији резултати истраживања значајно унапређују сазнања у овој научној области. Резултати емпиријских истраживања показали су да људски капитал остварује позитиван утицај на перформансе предузећа (Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, 2001; Славковић & Симић, 2019; Симић & Славковић, 2019; Славковић & Огњановић, 2018). Позитиван утицај људског капитала на стопу приноса на укупну имовину (ROA) и укупно уложен капитал предузећа (ROE) потврђен је у бројним истраживањима (Dženopoljac et al., 2016; Павловић, 2018; Perera & Thrikawala, 2012; Munjuri, K'Obonyo, & Ogutu, 2015; Yilmaz & Acar, 2018; Fathi, Farahmand, & Khorasani, 2013; Clarke, Seng, & Whiting, 2011; Wong, Li, & Ku, 2015; Chen, Cheng, & Hwang, 2005; Tan, Plowman, & Hancock, 2007; Јаношевић & Ценопољац, 2011; Chu, Chan, & Wu, 2011; Maditinos et al., 2011). Анализирајући утицај људског капитала на финансијске перформансе хотелских предузећа, Славковић & Огњановић (2018) су утврдили да директан утицај људског капитала на стопу

приноса на укупну имовину хотела (ROA) не постоји, али зато постоји индиректан утицај, где људски капитал доводи до раста компетентности, квалитета пружених услуга, флексибилности, иновативности и ефикасности коришћења ресурса, што последично доводи до раста посматраних финансијских перформанси хотела. Одређене студије су показале да људски капитал остварује позитиван утицај на продуктивност запослених, профитабилност и приход од продаје (Džepoljac et al., 2016; Bontis et al., 2015; Jamal & Saif, 2011; Chen, Cheng, & Hwang, 2005; Diez, Ochoa, Prieto, & Santidrian, 2010; Clarke, Seng, & Whiting, 2011). Преглед резултата емпиријских истраживања води закључку да људски капитал доводи до унапређења организационих перформанси, тако да се може сматрати најбитнијом компонентом интелектуалног капитала (Obeidat et al., 2017, 4).

Иако постоје истраживања која се баве проучавањем утицаја људског капитала на организационе перформансе генерално, у контексту аквизиција таква истраживања су ограничена, посебно када је реч о Републици Србији, чиме је идентификован истраживачки геп и указано на потребу проучавања наведене проблематике. У наставку следи преглед најважнијих сазнања која проучавају везу између људског капитала и организационих перформанси у контексту аквизиција.

Иако се аквизицијама приступа са оптимизмом, емпиријска истраживања показују велику стопу неуспеха. Најчешћи разлози неуспеха аквизиција односе се на занемаривање значаја људских ресурса и недостатка адекватног модела и оквира за управљање људским ресурсима (Schuler & Jackson, 2001). Током процеса аквизиција имплементирају се активности које повећавају неизвесност за запослене због могућности добијања отказа, промене стила управљања, начина доношења одлука и слично (Савовић, 2017). У том погледу посебно су изазовне оне аквизиције у којима долази до сукоба различитих организационих и националних култура. Након реализације процеса аквизиције, који представља дуг и комплексан процес менаџери углавном размишљају о процесу интегрисања са преузетим предузећем фокусирајући се на процедуралну интеграцију, код које је циљ хомогенизација и стандардизација пословних процедура и физичку интеграцију, где се интегришу производне линије и производна технологија, док се веома мало пажње поклања управљачкој и социокултуролошкој интеграцији. Превиђа се чињеница да стварање нове организације подразумева и стварање нове организационе културе, будући да приликом аквизиција предузеће не преузима само финансијску и физичку имовину другог предузећа, већ и његове запослене (Marks & Mirvis, 2011; Hunt & Downing, 1990).

Функција управљања људским ресурсима често је маргинализована и укључена у процес тек на крају, односно након што је дошло до преузимања предузећа (Antila, 2006). Оваква филозофија и став према функцији управљања људским ресурсима су погрешни, будући да се проблеми са запосленима могу појавити не само у било којој фази процеса интеграције, већ и пре него што до тог процеса дође. Зато је потребно да функција управљања људским ресурсима буде заступљена у свим фазама аквизиција, посебно на почетку и у самом процесу интегрисања, уз постојање усклађености стратегије управљања људским ресурсима са стратегијом аквизиција, како би се деловало у правцу остваривања добрих интеграционих резултата (Correia, Cunha & Scholten, 2013; Goksoy, 2014; Lin, Hung, & Li, 2006).

У различитим фазама процеса аквизиције менаџери људских ресурса реализују велики број активности, due diligence људских ресурса, управљање променама, избор лидера који ће водити промене, формирање тима за вршење процеса транзиције запослених, комуницирање са

постојећим и новим запосленима, давање отказа, пружање подршке запосленима који су напустили предузеће, регрутација и селекција нових запослених, израда програма ретенције, едукација запослених, развој нових компетенција, креирање политике, праксе и стратегије управљања људским ресурсима, стварање нове организационе структуре и културе са новом мисијом, визијом и циљевима, трансфер знања између запослених предузећа и управљање знањем (Schuler & Jackson, 2001; Schuler et al., 2004; Aguilera & Dencker, 2004; Schweiger & Denisi, 1991; Correia et al., 2013; Славковић & Огњановић, 2017). Велики број наведених активности релевантан је за изградњу људског капитала, који је један од кључних фактора стварања вредности у аквизицијама (Fulghieri & Sevilir, 2011; Brueller, Carmeli, & Markman, 2016).

У изградњи људског капитала након аквизиције релевантна је улога менаџера људских ресурса који треба да креирају атмосферу у којем ће запослени бити мотивисани да међусобно размењују знање и пословну праксу. Поред тога, потребно је обезбедити пажљиво планиране обуке и процесе едукације запослених које ће бити у складу са новим циљевима предузећа, комуницирати са запосленима како би се отклониле двосмислености и страхови и створили добри међуљудски односи, али је потребно и обезбедити одређен степен аутономије, посебно менаџерима и оним запосленима који су и пре интегрисања имали аутономију, како би се избегле могуће фрустрације и резистентност ка променама (Weber & Tarba, 2010). Значајан фактор у изградњи људског капитала јесу награде и компензације којима се омогућава мотивисање и задржавање најбољих запослених (Tatuskar, 2014). У том контексту посебно се разматрају бонуси, повећање плата, креирање уговора о дугорочном ангажману, подела акција и слично (Ranft & Lord, 2000). Такође, не треба изоставити ни интризичне, тј. нематеријалне факторе мотивације који могу деловати позитивно на изградњу људског капитала, попут признања, додатних едукација и слично, што је посебно карактеристично за она предузећа у чијем пословању доминира нематеријална имовина.

Прегледом релевантне литературе у овој области може се констатовати да су одређени аутори утврдили да аквизиције доводе до увећања људског капитала што доприноси унапређењу организационих перформанси (Siegel & Simons, 2010, Stettner & Dovev, 2014; Jordao et al., 2017). Siegel & Simons (2010) указују на увећање људског капитала након извршених аквизиција услед унапређења постојећег знања запослених, али и ангажовања нових компетентних запослених, чија иновативност и креативност омогућава креирање високо квалитетних производа и унапређења пословних перформанси. Stettner & Dovev (2014) анализирали су какав је допринос аквизиција степену коришћења знања унутар предузећа и закључили да аквизиције омогућавају стварање и дељење знања, што је посебно релевантно за иновативност и развој нових производа, процеса, система и технологија. Аутори апострофирају значај аквизиција за приступ новим знањима и вештинама, као и за ширење постојећих знања, што доприноси унапређењу организационих перформанси.

У складу са претходно наведеним предметом, циљевима и хипотезама, кандидат је предложио следећу структуру докторске дисертације која, поред увода и закључка, садржи четири међусобно повезана дела.

УВОД

Први део

КОНЦЕПТ ЉУДСКОГ КАПИТАЛА

1. Људски капитал као интегративни део интелектуалног капитала
2. Формирање људског капитала у предузећима
 - 2.1. Стратегијско управљање људским ресурсима
 - 2.2. Управљање талентима
 - 2.3. Усклађена листа резултата људских ресурса
3. Знање и учење као кључне компоненте људског капитала
 - 3.1. Типови и процес креирања знања
 - 3.2. Управљање знањем
 - 3.3. Значај и изазови управљања знањем
 - 3.4. Концепт организације која учи
4. Изазови повезани са људским капиталом
5. Стратегијски значај људског капитала
 - 5.1. Економија заснована на знању
 - 5.2. Људски капитал као детерминанта конкурентске предности
 - 5.3. Људски капитал и иновације
6. Мерење људског капитала

Други део

ЉУДСКИ КАПИТАЛ У АКВИЗИЦИЈАМА

1. Аквизиције као стратегијска активност предузећа
2. Улога људског капитала у аквизицијама
3. Унапређење људског капитала у аквизицијама
 - 3.1. Понашање запослених у процесу аквизиција
 - 3.2. Процена људских ресурса
 - 3.3. Стратегијско смањивање броја запослених
 - 3.4. Ретенција и мотивација запослених
 - 3.5. Социјализација, обука и развој запослених
 - 3.6. Концепт лидерства и његов значај у процесу аквизиција
4. Управљање знањем као начин изградње људског капитала у аквизицијама
 - 4.1. Трансфер знања између предузећа
 - 4.2. Стратегије управљања организационом културом
 - 4.3. Управљање процесом комуникације

Трећи део

ЉУДСКИ КАПИТАЛ И ПЕРФОРМАНСЕ АКВИЗИЦИЈА

1. Системи перформанси у предузећима
2. Мерење перформанси у аквизицијама
 - 2.1. Рачуноводствена мерила перформанси
 - 2.2. Нефинансијска мерила перформанси
 - 2.3. Савремени системи мерења перформанси
3. Перформансе повезане са људским капиталом и њихово мерење
4. Ефекти аквизиција на организационе перформансе
 - 4.1. Организационе перформансе пре и након аквизиција
 - 4.2. Детерминанте остварених перформанси
 - 4.3. Организационе перформансе домаћих и међународних аквизиција
5. Значај људског капитала и људских ресурса за перформансе у аквизицијама

Четврти део

ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

1. Предмет, циљеви и хипотезе истраживања
2. Методологија истраживања
3. Карактеристике и структура истраживачког узорка
4. Резултати истраживања
5. Дискусија добијених резултата

ЗАКЉУЧАК

НАУЧНИ И ПРАКТИЧНИ ДОПРИНОС

ЛИТЕРАТУРА

У првом делу докторске дисертације, под називом „Концепт људског капитала” кандидат ће концепцијски објаснити и анализирати људски капитал који представља интегративну и најбитнију компоненту интелектуалног капитала. У наставку кандидат анализира кључне начине путем којих људски капитал може да се формира у предузећу. Схватајући да запослени представљају најбитнији ресурс имовине којим треба пажљиво управљати, кандидат указује на значај стратегијског управљања људским ресурсима, које подразумева укљученост људских ресурса у све активности и функције унутар предузећа. У наставку овог дела рада кандидат ће представити концепте, технике и процесе управљања талентима, односно запосленима који имају специфична знања, вештине и искуства. Биће објашњена и усклађена листа резултата људских ресурса, која представља стратегијски алат који треба да омогући боље управљање људским ресурсима, а самим тим и стварање људског капитала. Апострофирајући значај знања и учења, као кључних компоненти развоја људског капитала, кандидат ће посебну пажњу посветити анализи типова и процеса креирања знања, управљању знањем, значају и изазовима управљања знањем.

Кандидат ће посветити пажњу и изазовима који су повезани са људским капиталом унутар предузећа и изван њега, а који се односе на демографске промене, одлив мозгова, проблеме у процесима едукација итд. Анализираће се и објаснити стратегијски значај људског капитала, а на самом крају овог дела докторске дисертације биће приказани најбитнији начини мерења људског капитала.

Други део докторске дисертације, под називом „Људски капитал у аквизицијама” се односи на објашњење значаја људског капитала у контексту аквизиција. Кандидат ће објаснити аквизиције као једну од примарних стратегијских опција које предузећа користе како би у глобалном окружењу остварила раст, унапредила пословање, побољшала конкурентску предност. У оквиру овог дела дисертације кандидат ће објаснити каква је улога људског капитала у процесима аквизиција и сагледати на који начин знање, вештине и искуство запослених могу допринети унапређењу пословних резултата. Апострофирајући да је након аквизиције потребно створити јединствени људски капитал између интегрисаних предузећа, а да се при томе могу јавити бројни проблеми и изазови, кандидат анализира различите активности које треба предузети како би се изазови превазишли и деловало у правцу остваривања позитивних ефеката. У том контексту, предмет анализе у овом делу дисертације биће најпре понашање запослених, објашњено из перспективе бројних научних дисциплина попут социологије, психологије, социјалне психологије и слично, а потом пракса управљања људским ресурсима којом се може створити људски капитал у аквизицијама: процена људских ресурса пре него што се приступи интегрисању (*due diligence* људских ресурса), пажљиво планирано смањење броја запослених (*downsizing*), задржавање и мотивисање постојећих запослених, обезбеђивање додатних знања и вештина, концепт лидерства који је кључан за оријентацију запослених приликом промена. Посебна пажња биће посвећена изучавању управљања знањем у процесима аквизиција наглашавањем значаја трансфера знања између предузећа-купца и преузетог предузећа, значаја стратегија управљања организационом културом, као и процесом комуникације у аквизицијама.

У трећем делу докторске дисертације, под називом „Људски капитал и перформансе аквизиција” кандидат ће најпре указати на системе перформанси и њихов значај, а затим објаснити начине мерења перформанси аквизиција. У том смислу, посебно ће се анализирати значај рачуноводствених мерила перформанси. Међутим, имајући у виду чињеницу да, у савременим условима пословања, кључни фактор успеха представља нематеријална имовина, а не финансијска и материјална, у наставку анализе кандидат апострофира значај нефинансијских и нематеријалних мерила организационих перформанси, као што су иновативност, задовољство запослених, лојалност и задовољство потрошача, квалитет производа и услуга итд. Савремена мерила перформанси, која комбинују финансијске и нефинансијске показатеље, попут додате економске вредности, додате тржишне вредности, призме перформанси и слично, биће предмет анализе овог дела докторске дисертације. Додатно, анализираће се показатељи перформанси који се односе на људске ресурсе и људски капитал. У наставку овог дела кандидат ће представити ефекте аквизиција на организационе перформансе, при чему ће се на бази бројних истраживања у овом домену најпре извршити упоредна анализа организационих перформанси пре и након процеса аквизиција, а затим анализирати различите детерминанте које утичу на висину остварених перформанси у процесу аквизиција. Биће спроведена компаративна анализа организационих перформанси домаћих и међународних аквизиција. На крају овог дела докторске дисертације

кандидат ће анализирати значај и утицај људског капитала на организационе перформансе у процесима аквизиција.

Четврти део докторске дисертације биће усмерен на представљање резултата **емпиријског истраживања**. На почетку овог дела кандидат ће објаснити предмет, циљеве, хипотезе и примењену методологију истраживања. Биће објашњене карактеристике узорка анализираних предузећа, начин њихове селекције, као и структурне карактеристике узорка. Након тога ће графичким и табеларним приказима бити презентовани добијени резултати истраживања, а затим ће бити извршена анализа и дискусија резултата са аспекта прихватања или одбацивања формулисаних хипотеза. На крају рада кандидат ће дати закључна разматрања, указати на научни и практични допринос, као и на ограничења и смернице будућих истраживања.

Кандидат наводи и прелиминарни списак литературе коју ће користити:

- Agrawal, A., Jaffe, J.F., & Mandelker, G.N. (1992). The post merger performance of acquiring firms: a re-examination of anomaly. *The Journal of Finance*, 67(4), 1605-1621.
- Aguilera, R.T., & Dencker, J.D. (2004). The role of human resource management in cross-bordered mergers and acquisitions. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1355-1370.
- Ahammad, M.F., & Glaister, K.W. (2013). The re-acquisition evaluation of target firms and cross border acquisition performance. *International Business Review*, 22, 894-904.
- Ahammad, M., Tarba, S., Liu, Y. and Glaister, K. (2016). Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. *International Business Review*, 25(1), 66-75.
- Alexandridis, G., Petmezas, D., & Travlos, N.G. (2010). Gains from mergers and acquisitions around the world: new evidence. *Financial Management*, 39(4), 1671-1695.
- Alnachef, T.H., & Alhajjar, A.A. (2015). Effect of human capital on organizational performance: a literature review. *International Journal of Science and Research*, 6(8), 1154-1158.
- Alsharairi, M., Black, E.L., Hofer, C., & Al-Hamadeen, R. (2015). The post-merger performance of the European M&A: does pre-merger earnings management matter? *Corporate Ownership and Control*, 13(1), 786-797.
- Alsharairi, M., Black, E.L., Hofer, C., & Ramadeen, R.A. (2015). The post merger performance of the European M&A: does pre merger earning matter? *Corporate Ownership and Control*, 13(1), 994-1005.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Antila, E.M. (2006). The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study. *International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 999-1020.
- Arani, A.B., Ghasemi, M., & Noori, A. (2014). The effect of intellectual capital on employees' job satisfaction and organizational performance. *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 4(4), 380-387.
- Azhagaiah, R., & Satishkumar, T. (2014). Impact of mergers and acquisitions on operating performance: evidence from manufacturing firms in India. *Managing Global Transitions*, 12(2), 121-139.
- Бабић, В., & Савовић, С. (2009). Значај лидерства за успех процеса преузимања. *Економске Теме*, 47(1), 47-61.

- Бабић, В., Савовић, С., & Домановић, В. (2014). Transformational leadership and post-acquisition performance in transitional economies. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 856-876.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bart, C.K. (2001). Measuring the mission effect in human intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 320-330.
- Bassi, L.J., & McMurrer, D.P. (2008). Toward a human capital measurement methodology. *Advances in Developing Human Resources*, 10(6), 863-881.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bertoncelj, A., & Kovač, D. (2007). An integrated approach for a higher success rate in mergers and acquisitions. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci*, 25(1), 167-188.
- Boekestein, B. (2009). Acquisitions reveal the hidden intellectual capital of pharmaceutical companies. *Journal of Intellectual Capital*, 10(3), 389-400.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Review*, 3(1), 41-60.
- Bontis, N., & Serenko, A. (2007). The moderating role of human capital management practices on employee capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 31-51.
- Bontis, N., Janošević, S., & Dženopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1365-1384.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D.P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Brown, R.M., Gatian, A.W., & Hicks, J.O. (1995). Strategic information systems and financial performance. *Journal of Management Information Systems*, 11(4), 215-248.
- Brueller, N.N., Carmeli, A., & Markman, G.D. (2016). Linking merger and acquisition strategies to postmerger integration: a configurational perspective on human resource management. *Journal of Management*, 20(10), 1-26.
- Buchholtz, A.K., Ribbens, B.A., & Houle, I.T. (2003). The role of human capital in postacquisition CEO departure. *Academy of Management Journal*, 46(4), 5056-514.
- Bukowitz, W.R., Williams, R.L., & Mactas, E.S. (2004). Human capital measurement. *Research-Technology Management*, 47(3), 43-49.
- Burr, R., & Girardi, A. (2002). Intellectual capital: more than the interaction of the competence x commitment. *Australian Journal of Management*, 27(1), 77-87.
- Calipha, R., Tarba, S., & Brock, D. (2010). Mergers and acquisitions: a review of phases, motives and success factors. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 9, 1-24.
- Capron, L. (1996). Historical analysis of three waves of mergers and acquisitions in the US (1887-1904, 1916, 1916-1929, 1950-1970): triggering factors motivations and performance. *Academy of Management Conference Best Papers Proceedings, Management History Division*.

- Capron, L., & Pistre, N. (2002). When do acquirers earn abnormal return? *Strategic Management Journal*, 23, 781-794.
- Chari, A., Ouimet, P., & Tesar, L.T. (2004). *Cross border mergers and acquisitions in emerging markets: the stock market valuation of corporate control*. The University of Michigan Working paper.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M.H., Schweiger, D.M., & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13(5), 319-334.
- Chen, M.C., Cheng, S.J., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159-176.
- Chen, M.Y.C., Wang, Y.S., & Sun, V. (2012). Intellectual capital and organizational commitment, evidence from cultural creative industries in Taiwan. *Personnel Review*, 41(3), 321-339.
- Chow, G.C. (1960). Tests of equality between sets of coefficients in two linear regressions. *Econometrica*, 28(3), 591-605.
- Chu, S.K.W., Chan, K.H., & Wu, W.W.Y. (2011). Charting intellectual capital performance on the gateway to China. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 249-276.
- Clarke, M., Seng, D., & Whiting, R.H. (2011). Intellectual capital and firm performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 505-530.
- Coates, J.C. (2014). *Mergers, acquisitions and restructuring: types, regulations and patterns of practice*. Oxford Handbook on corporate law and governance Discussion Paper.
- Coff, R.W. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. *Journal of Management*, 28(1), 107-128.
- Correia, M.F., Cunha, R.C., & Scholten, M. (2013). Impact of M&A on organizational performance: The moderating role of HRM centrality. *European Management Journal*, 31, 313-332.
- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Diez, J.M., Ochoa, M.L., Prieto, M.B., & Santidrian, A. (2010). Intellectual capital and value creation in Spanish firms. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 348-367.
- Distler, J. (2018). *Acquisitions by emerging multinational corporations*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dženopoljac, V., Janošević, S., & Bontis, N. (2016). Intellectual capital and financial performance in the Serbian ICT industry. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 373-396.
- Ђуричин, Д., & Јаношевић, С. (2009). Стратегијска анализа људских ресурса. *Економске Теме*, 47(1), 1-46.
- Ђуричин, Д.Н., Јаношевић, С. В., & Каличанин Ђ. М. (2011). *Менаџмент и стратегија*. Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду: Београд.
- Зеленовић, В., & Бабић, Н. (2018). Мерџери и аквизиције у банкарском сектору – случај Републике Србије. *Civitas*, 87-109.
- Fathi, S., Farhmand, S., & Khorasani, M. (2013). Impact of intellectual capital on financial performance. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(1), 6-17.
- Fitzenz, J. (2000). *The ROI of human capital*. New York: American Management Association.

- Fulghieri, P., & Sevilir, M. (2011). Human capital integration in mergers and acquisitions. *Review of Financial Studies*, 24, 2207-2241.
- Galpin, T.J., & Herndon, M. (2007). *The complete guide to mergers and acquisitions, process tools to support M&A integration at every level, 2nd edition*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Ge, C., & Huang, K. (2012). The impacts of the human capital on the value creation by mergers and acquisitions: An event study in the software industry. *Thirty Third International Conference on Information Systems, Orlando*, 1-12.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: the mediating role of human capital. *Tehnički Vjesnik*, 20(6), 1019-1025.
- Goksoy, A. (2014). The impact of human resource management practices on employee readiness for change during mergers and acquisitions. *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*, 11, 47-62.
- Grigorieva, S., & Petrunina, T. (2015). The performance of mergers and acquisitions in emerging capital markets: new angle. *Journal of Management Control*, 26(4), 377-403.
- Gupta, O., & Roos, G. (2001). Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 297-309.
- Hagendorff, J., & Keasey, K. (2009). Post-merger strategy and performance: evidence from the US and European banking industries. *Accounting and Finance*, 49(4), 725-751.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 134-144.
- Harvey, S.K. (2015). The role of mergers and acquisitions in firm performance: a Ghanaian case study. *Journal of Applied Business and Economics*, 17(1), 66-77.
- Hassett, M. (2012). Organisational commitment in acquisitions. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 10, 19-38.
- Helmiatin, Idrus, O., & Waty, I. (2016). The influence of intellectual capital on the performance of employees. *Proceeding of the First American Academic Research Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (AAR16), New York*, 1-10.
- Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- Hunt, W., & Downing, S. (1990). Mergers, acquisitions and human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(2), 195-210.
- Ikeda, K., & Doi, N. (1983). The performances of merging firms in Japanese manufacturing industry: 1964-1975. *The Journal of Industrial Economics*, 31(3), 257-266.
- Jallow, M.S., Masazing, M., & Basit, A. (2017). The effects of mergers and acquisitions on financial performance: case study of UK companies. *International Journal of Accounting and Business Management*, 5(1), 74-92.
- Jamal, W., & Saif, M.I. (2011). Impact of human capital management on organizational performance. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 34, 55-69.
- Janošević, S., Dženopoljac, V., & Bontis, N. (2013). Intellectual capital and financial performance in Serbia. *Knowledge and Process Management*, 20(1), 1-11.

- Јаношевић, С., & Ценопољац, В. (2011). Интелектуални капитал и финансијске перформансе српских предузећа из реалног сектора. *Економика Предузећа*, 59(7-8), 352-366.
- Jiang, X. (2013). Comparing two related samples. *The Encyclopedia of Applied Linguistics: Quantitative and Mixed Methods*, 1-8.
- Jordao, R.V.D., Melo, V.L.T., Pereira, F.C.M., & Carvalho, R.B. (2017). Intellectual capital in mergers and acquisitions: a case study in world-class financial institution. *Revista de Administracao*, 52(3), 268-284.
- Kamukama, N. (). Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. *Competitiveness Review: International Business Journal*, 23(3), 260-283.
- Kapondoro, L., Iwu, C.G. & Darko, M.T. (2015). Human capital advantage: a determinant of organizational performance in the hospitality sector. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(2), 1-21.
- Kemboi, A., Geoffrey, B.K., & Keter, C.J. (2014). Intellectual capital as an antecedent to employee performance in commercial banks in Eldoret Town, Kenya. *Developing Country Studies*, 4(4), 34-44.
- Khan, A.A. (2011) Merger and Acquisitions (M&As) in the Indian banking sector in post liberalization regime. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 2(11), 31-45.
- Kim, J., & Zheng, T. (2014). A review of mergers and acquisitions wave literature: proposing future research in the restaurant industry. *Hospitality Review*, 31(3-4), 94-117.
- King, D.R., Dalton, D.R., Daily, C.M., & Covin, J.G. (2004). Meta-analysis of post-acquisition performance: indication of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25, 187-200.
- Kissin, W.D., & Herrera, J. (1990). International mergers and acquisitions. *The Journal of Business Strategy*, 11, 51-55.
- Костић, З. (2013). Mergers and acquisitions during the economic financial crisis. *International Scientific Conferene - The Global Economic Crisis and Future of European Integration, Faculty of Economics, University of Nis*, 123-132.
- Контић, Ј., & Контић, Јб. (2009). Мерџери и аквизиције у банкарском сектору. *Банкарство*, 5(6), 91-105.
- Kwon, K., & Rupp, D.E. (2012). High-performer turnover and firm performance: the moderating role of human capital investment and firm reputation. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 129-150.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational and human resource perspective on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1-27.
- Latukha, M.O., Panibratov, A.Y. (2013). Is the role of HRM strategic in M&A success? Exploring the involvement of HRM in a due diligence process. *Journal of General Management*, 39(1), 27-54.
- Lebedev, S., Peng, M.W., Xie, E., & Stevens, C.E. (2015). Mergers and acquisitions in and out of emerging economies. *Journal of World Business*, 50, 651-662.
- Lee, H.B. (2008). Using the Chow test to analyze regression discontinuities. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 4(2), 46-50.
- Lee, K.H., Mauer, D.C., & Xu, E.Q. (2018). Human capital relatedness and mergers and acquisitions. *Journal of Financial Economics*, 129(1), 111-135.
- Lee, Y.J., & Huang, C.L. (2012). The relationships between balanced scorecard, intellectual capital, organizational commitment and organizational performance: verifying a 'mediated moderation' model. *American Journal of Business and Management*, 1(3), 140-153.

- Li, K., Qiu, B., Shen, R. (2018). Organization capital and mergers and acquisitions. *Journal of Financial and Qualitative Analysis*, 1-39.
- Lin, B.W., Hung, S.C., & Li, P.C. (2006). Mergers and acquisitions as a human resource strategy, Evidence from US banking firms. *International Journal of Manpower*, 27(2), 126-142.
- Lipton, M. (2006). *Merger waves in the 19th, 20th, and 21st century*. The Davies lecture, Osgood law school, York University: Toronto.
- Longo, M., & Mura, M. (2011). The effect of intellectual capital on employees' satisfaction and retention. *Information & Management*, 48(7), 278-287.
- Lubatkin, M. (1983). Mergers and the performance of the acquiring firm. *Academy of Management Review*, 8(2), 218-225.
- Lucks, K., & Meckl, R. (2002). *International mergers and acquisitions*. Berlin: Springer.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luty, P. (2016). The analysis of mergers and acquisitions in Serbia and Poland in the period 2005-2014: a sectorial approach. *Singidunum University International Scientific Conference, Risks in Contemporary Business – FINIZ 2016*, 14-25.
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsaridis, C., & Theriou, G. (2011). The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 132-151.
- Malik, M.F., Anuar, M.A., Khan, S., & Khan, F. (2014). Mergers and acquisitions: a conceptual review. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 4(2), 520-533.
- Mariana, V. (2012). Features and characteristics of mergers and acquisitions waves – overview and the European experience. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 596-610.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics. *The Journal of International Social Research*, 2(8), 265-272.
- Marks, M.L., Mirvis, P.H. (1992). Rebuilding after merger: dealing with "survivor sickness". *Organizational Dynamics*, 21(2), 18-32.
- Marks, M.M., & Mirvis, P.H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(5), 651-670.
- Martynova, M., & Renneboog, L. (). A century of corporate takeovers: what have we learned and where do we stand? *Journal of Banking Finance*, 32(10), 2148-2177.
- Massingham, P.R., & Tam, L. (2015). The relationship between human capital, value creation and employee reward. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 390-418.
- Mateev, M. & Andonov, K. (2016). Do cross-border and domestic bidding firms perform differently? New evidence from continental Europe and UK, *Research in International Business and Finance*, 37, 327-349.
- Mirc, N. (2013). Human impacts on the performance of mergers and acquisitions. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 12, 1-31.
- Moran, P., & Panasian, C. (2005). *The human side of mergers and acquisitions: a look at the evidence*. Universidad de Talca, Working Paper, 3(1), 1-22.

- Munjuri, M.G., K'Obonyo, P., & Ogutu, M. (2015). Human capital and performance of commercial banks and insurance firms in Kenya. *1st DBA – Africa Management Review International Conference*, 101-117.
- Napier, N.K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, 26(3), 271-289.
- Narayan, P.C., & Thenmozhi, M. (2014). Do cross-border acquisitions involving emerging market firms create value. *Management Decision*, 52(8), 1451-1473.
- Naveed, M., Hanif, M.N., & Ali, S. (2011). Impact of mergers & acquisitions on job security and motivation. *3rd International Conference on Information and Financial Engineering*, Singapore, 353-358.
- Nerdrum, L., & Erikson, T. (2001). Intellectual capital: a human capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 127-135.
- Nguyen, H.T., Yung, K., & Sun, Q. (2013). Motives for mergers and acquisitions: ex-post market evidence from the US. *Journal of Business Finance and Accounting*, 39(9-10), 1357-1375.
- Obeidat, B.Y., Abdallah, A.B., Aquad, N.O., Akhoershidah, A.H., Maquableh, M. (2017). The effect of intellectual capital on organizational performance: The mediating role of knowledge sharing. *Communications and Network*, 9, 1-27.
- Quimet, P., & Zarutskie, R. (2016). *Acquiring labor*. Center for Economic Studies, U.S. Census Bureau Working Paper, 1-39.
- Павловић, Г. (2018). Утицај људског капитала на финансијске перформансе предузећа. *Fourth International Scientific Conference Leadership and Management: Integrated Politics of Research and Innovations, LIMEN 2018*, Belgrade, 293-299.
- Павловић, Г., Савић, Ј., & Врцељ, Н. (2017). Испитивање лидерских стилова у јавним и приватним предузећима. *3rd International Scientific-Business Conference Leadership & Management: Integrated Politics of Research and Innovations, LIMEN 2017*, Belgrade, 30-39.
- Peitsch, G. (2007). Human capital measurement, ambiguity, and opportunism: actors between menace and opportunity. *German Journal of Human Resource Management Research*, 21(3), 252-273.
- Perera, A., & Thrikawala, S. (2012). Impact of human capital investment on firm financial performance: an empirical study of companies in Sri Lanka. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 54, 11-16.
- Pikula, D.A. (1999). *Mergers and acquisitions: organizational culture and HR issues*. Kingston: Industrial Relations Center, Queens University.
- Pulić, A. (2000). VAIC - an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, 20, 702-714.
- Радојевић, П., Брадић Маргиновић, А., & Стефановић, С. (2013). Мерџери и аквизиције: уважавање културних разлика у условима глобализације. *Институционалне промене као детерминанта привредног развоја Србије, Економски Факултет, Крагујевац*, 529-545.
- Ranft, L.A., & Lord, M.D. (2000). Acquiring new knowledge: the role of retaining human capital in acquisitions of high-technology firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2), 295-319.
- Rees, C., & Edwards, T. (2009). Management strategy and HR in international mergers: choice, constraint and pragmatism. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 24-39.
- Rizun, M. (2016). Intellectual capital as a key factor of knowledge management in organizations. *25th International Conference on Information Systems Development (ISD 2016 Poland)*, 1-8.

- Rizvi, Y. (2011). Human capital development role of human resource (HR) during mergers and acquisitions. *African Journal of Business Management*, 5(2), 261-268.
- Roberts, A., Wallace, W., & Moles, P. (2016). *Mergers and acquisitions*. Edinburgh: Edinburgh Business School.
- Rodriguez Sanchez, J.L., Mora Valentin, E.M., & Urbina Criado, M.O. (2018). Successful human resources management factors in international mergers and acquisitions. *Administrative Sciences*, 8(3), 1-15.
- Rossi, F. (2012). The post-merger performance: evidence from Italy. *Chinese Business Review*, 11(11), 931-945.
- Saboo, S., & Gopi, S. (2009). *Comparison of post-merger performance of acquiring firms (India) involved in domestic and cross borders acquisitions*. Munich Personal RePEc Archive, Paper no. 19274, 1-10.
- Sacek, A. (2015). The scope of due diligence in cross-border acquisitions in central and eastern Europe. *European Journal of Business and Economics*, 10(1), 20-25.
- Савовић, С. (2012). The importance of post-acquisition integration for value creation and success of mergers and acquisitions. *Economic Horizons*, 14(3), 193-205.
- Савовић, С. (2016). The post-acquisition performance of acquired companies: evidence from the Republic of Serbia. *Economic Annals*, 61(209), 79-104.
- Савовић, С. (2017). Organizational culture differences and post-acquisition performance: the mediating role of employee attitudes. *Leadership and Organizational Development Journal*, 38(5), 719-741.
- Савовић, С. (2017). Утицај димензија трансформационог лидерства на постаквизиционе перформансе предузетог предузећа. *Економски Хоризонти*, 19(2), 95-108.
- Савовић, С. (2018). Значај трансфера знања за унапређење перформанси међународних аквизиција. *Импликације економије знања за развојне процесе у Републици Србији, Универзитет у Крагујевцу, Економски Факултет, Крагујевац*, 465-477.
- Sanda, M.A., & Benin, P.A. (2011). How is the firm dealing with the merger? A study of employee satisfaction with the change process. *Journal of Management and Strategy*, 2(2), 28-37.
- Schmidt, A.J. (2003). *Making mergers work, the strategic importance of people*. Alexandria: Society of Human Resource Management Publication.
- Schoenberg, R. (2004). Dimensions of management style compatibility and cross-borded acquisition outcome. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 3, 149-175.
- Schuler, R., & Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19(3), 239-253.
- Schuler, R.S., Tarique, I., & Jackson, S.E. (2004). Managing human resources in cross-border alliances. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 3, 103-129.
- Schweiger, D.M., & Denisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Seo, M.G., & Hill, N.S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422-443.
- Sethi, M., & Krishnakumar, D. (2016). Methodologies used to determine mergers and acquisitions performance. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 16(3), 1-32.
- Shrivatava, P. (1986). Postmerger integration. *The Journal of Business Strategy*, 7(1), 65-76.

- Siegel, D.S., & Simons, K.L. (2010). Assessing the effects of mergers and acquisitions on firm performance, plant productivity, and workers: New evidence from matched employer-employee data. *Strategic Management Journal*, 31(8), 903-916.
- Симић, М., & Славковић, М. (2019). The role of human capital in entrepreneurial innovativeness: evidence from Serbia. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 16(1), 49-58.
- Singh, M., & Rokade, V. (2014). Employer branding: A strategic dimension for employee retention. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 5, 44-49.
- Singh, S.P., & Singh, P. (2017). Intellectual capital and business performance. *International Academic Journal of Business Management*, 4(1), 96-101.
- Славковић, М. (2018). Управљање знањем у домаћим и мултинационалним компанијама у Републици Србији. *Импликације економије знања за развојне процесе у Републици Србији, Универзитет у Крагујевцу, Економски Факултет, Крагујевац*, 455- 465.
- Славковић, М., & Бабић, В. (2013). Knowledge management, innovativeness, and organizational performance: evidence from Serbia. *Economic Annals*, 58(199), 85-107.
- Славковић, М., & Огњановић, Ј. (2018). Утицај људског капитала на пословне перформансе хотелских предузећа у Србији. *Економске Теме*, 43(4), 1339-1355.
- Славковић, М., & Огњановић, Ј. (2017). Утицај људског капитала на конкурентност хотела у Србији. *Second International Thematic Monograph - Thematic Proceedings: Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era, Belgrade*, 115-128.
- Славковић, М., & Чупић, М. (2009). Финансијски аспекти примене downsizing стратегије. *Рачуноводство*, 7(8), 86-97.
- Славковић, М., Бабић, В., & Стојановић Алексић, В. (2015). Управљање талентима: могућности и ограничења за српске организације. *Економске Теме*, 39(2), 361-379.
- Славковић, М., & Симић, М. (2019). Impact of human capital on organizational performance. An empirical study of startup firms in Republic of Serbia. *Sustainable Development and Innovation*, 147-159.
- Stettner, U., & Dovev, L. (2014). Ambidexterity under scrutiny: exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 35(13), 1903-1929.
- Success, A., Thankgod, A. (2015). Impact of mergers and acquisitions on the performance of manufacturing firms in Nigeria. *African Research Review*, 9(2), 156-165.
- Tan, H.P., Plowman, D., & Hancock, P. (2007). Intellectual capital and financial return of companies. *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 76-95.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer brand and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 1-21.
- Tastan, S., Davoudi, S.M.M. (2015). A research on the relevance of intellectual capital and employee job performance as measured with distinct constructs of in-role and extra-role behaviors. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(7), 724-734.
- Tate, G., & Yang, L. (2011). The bright side of corporate diversification: evidence from internal labor markets. *The Review of Financial Studies*, 28(8), 2203-2249.
- Tatuskar, S. (2014). Managing human capital during mergers and acquisitions: the Indian perspective. *International Journal of Management Practice*, 7(3), 240-249.

- Teerinkangas, S., & Very, P. (2006). The culture-performance relationship in M&A: From yes/no to how. *British Journal of Management*, 17, 31-48.
- Tetenbaum, T.J. (1999). Beating the odds of mergers and acquisitions failure: seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies. *Organizational Dynamics*, 28(2), 22-36.
- Trautwein, F. (1990). Mergers motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11, 283-295.
- Triantafyllopoulos, Y., & Mpourletidis, K. (2014). Mergers and acquisitions during economic crisis. A case study approach from a qualitative analysis in Greece. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 148, 437-445.
- Tuch, C., & O'Sullivan, N. (2007). The impact of acquisitions on firm performance: a review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 9(2), 141-170.
- Uzoma, A.C., Ugwoke, R.O., Rita, C.N. (2017). Intellectual capital management and organizational performance in selected food and beverage companies in Nigeria. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 2(1), 47-58.
- Vennet, R.V. (1996). The effects of mergers and acquisitions on the efficiency and profitability of EC credit institutions. *Journal of Banking and Finance*, 20, 1531-1558.
- Very, P., & Schweiger, D.M. (2001). The acquisition process as a learning process: evidence from a study of critical problems and solution in domestic and cross-border deals. *Journal of World Business*, 36(1), 11-31.
- Vos, A.D., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831.
- Vretenar, D., Sokolic, D., & Mrak, M.K. (2017). Motives for mergers and acquisitions in small and medium-sized enterprises. *4th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts, SGEM 2017*, 690-696.
- Wan, H.L. (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 297-322.
- Wang, D., & Moini, H. (2012). Performance assessment of mergers and acquisitions: evidence from Denmark. *E-Leader*, 1-15.
- Weber, Y. (2015). Development and training at mergers and acquisitions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 209, 254-260.
- Weber, Y., & Tarba, S.Y. (2010). Human Resource practices and performance of mergers and acquisitions in Israel. *Human Resource Management Review*, 20, 203-211.
- Weber, Y., Tarba, S.Y., & Reichel, A. (2009). International mergers and acquisitions performance revisited – the role of cultural distance and post-acquisition integration approach. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 8, 1-17.
- Wei, Y.C. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and P-O fit. *Personnel Review*, 44(5), 739-756.
- Weston, J.F., Chung, K.S., & Hoag, S. (1990). *Mergers, restructuring and corporate control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wong, M.C.S., Li, S.C.Y., & Ku, A.C.T. (2015). Impact of intellectual capital on profitability: an analysis on sector variations in Hong Kong. *Journal of US-China Public Administration*, 12(8), 614-626.

Wolak, R., Kalafatis, S., & Harris, P. (1998). An investigation into four characteristics of services. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 3, 22-43.

Yilmaz, I., & Acar, G. (2018). The effects of intellectual capital on financial performance and market value: evidence from Turkey. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 11(21), 117-133.

Ћуић, J., & Бербер, Н. (2009). Вертикална и хоризонтална интеграција и кооперација. *Школа Бизниса*, 121-131

4. Мера у којој образложење предмета, метода и циља уверљиво упућује да је предложена тема од значаја за развој науке

Очекује се да ће докторска дисертација резултирати дефинисањем научно утемељених и емпиријски поткрепљених закључака о стратегијском значају људског капитала за организационе перформансе у процесима аквизиција, чиме ће бити успостављена веза између предмета истраживања, циљева истраживања и формулисаних хипотеза. Након урађене докторске дисертације може се очекивати да се верификује валидност постављених хипотеза:

- да се применом одговарајућих статистичких метода обезбеди довољно доказа којим ће се верификовати валидност прве истраживачке хипотезе, да предузећа која улазе у процесе аквизиције увећавају људски капитал након спроведеног процеса интеграције. Ово очекивање се темељи на чињеници да су претходна истраживања у развијеним тржишним привредама показала да долази до увећања људског капитала у процесима аквизиција услед имплементације такве праксе управљања људским ресурсима која доприноси унапређењу знања, способности, вештина, иновативности запослених;
- да се применом одговарајућих статистичких метода обезбеди довољно доказа за прихватање друге истраживачке хипотезе, да људски капитал након спроведених аквизиција остварује значајан позитиван утицај на организационе перформансе преузетих предузећа. Овакво очекивање се темељи на резултатима истраживања која су показала да људски капитал остварује позитиван утицај на перформансе предузећа;
- да се применом одговарајућих статистичких метода и компаративне методе обезбеде докази којим ће се верификовати валидност треће истраживачке хипотезе да је раст организационих перформанси већи код међународних него код домаћих аквизиција. Овакво очекивање темељи се на чињеници да је код међународних аквизиција већа вероватноћа да укључена предузећа имају различиту базу знања, стварајући већи потенцијал за трансфер знања и унапређење организационих перформанси.

Очекивана систематизација знања и уопштавање искуства из ове области представљаће значајан допринос научној и стручној литератури. Значајан научни допринос докторске дисертације представљаће резултати емпиријског истраживања о значају људског капитала за унапређење организационих перформанси у процесима аквизиција у Републици Србији, посебно имајући у виду актуелност, али и недовољну заступљеност наведене проблематике у досадашњим истраживањима. Ослањајући се на релевантну домаћу и страну литературу, кандидат Горан Павловић ће приликом доказивања истраживачких хипотеза користити бројне статистичке методе. Може се констатовати да је у питању систематично и заокружено истраживање од кога се очекује

да ће резултирати верификацијом постављених хипотеза чији ће се резултати користити за даља истраживања у овој научној области.

5. Образложење теме за израду докторске дисертације омогућава закључак да је у питању оригинална идеја или оригиналан начин анализирања проблема

Кандидат Горан Павловић је систематично и одговорно приступио конципирању предмета и циљева истраживања, извршио адекватан избор теоријске грађе и на методолошки исправан начин образложио научну фундираност предложене теме докторске дисертације. Док је проучавање утицаја људског капитала на организационе перформансе присутно у новије време, како у инострану, тако и у домаћој литератури, истраживање утицаја људског капитала на организационе перформансе у контексту аквизиција још увек је недовољно истражено подручје. Додатно, ограничена емпијска евиденција примарно је везана за развијене тржишне економије, док су истраживања у транзиторним економијама ограничена. Стога, констатује се да је тема веома актуелна, недовољно истражена и значајна за развој науке у области пословне економије. Комисија сматра да ће резултати истраживања представљати валидну основу за проширивање теоријских знања и обогаћивање литературе у области менаџмента људских ресурса и аквизиција. Као теоријско-методолошки оквир анализе повезаности између људског капитала и организационих перформанси у контексту аквизиција, кандидат Горан Павловић користиће свеобухватан истраживачки модел, као и релевантне методе и технике које омогућавају праћење анализираних варијабли у довољно дугом временском периоду. Сходно наведеном, очекује се да ће изведени закључци на основу добијених резултата представљати искорак у односу на досадашња истраживања.

Резултати истраживања докторске дисертације имаће и практични допринос. Повезивањем резултата емпијског истраживања које ће бити спроведено током израде ове докторске дисертације, са до сада презентираним резултатима сличних емпијских истраживања спроведених у свету, могуће је дати одређене практичне смернице које ће помоћи менаџерима укљученим у процесе аквизиција предузећа. Имајући у виду изазове везане за људске ресурсе током имплементације процеса аквизиције, менаџери могу стећи релевантна сазнања и сагледати који су најбољи начини за унапређење људског капитала након процеса аквизиција и за побољшање организационих перформанси.

Узимајући у обзир претходно наведено, Комисија закључује да ће кандидат Горан Павловић имати оригиналан начин анализирања проблема приликом израде докторске дисертације.

6. Усклађеност дефиниције предмета истраживања, основних појмова, предложених хипотеза, извора података, метода анализе са критеријумима науке, уз поштовање научних принципа у изради коначне верзије докторске дисертације

Образлажући тему докторске дисертације кандидат Горан Павловић на јасан, систематичан и недвосмислен начин дефинише предмет и циљеве истраживања. Прецизно дефинисани циљеви истраживања омогућили су формулисање истраживачких хипотеза који су у складу са

дефинисаним предметом истраживања докторске дисертације. Кандидат наводи да ће у докторској дисертацији бити коришћена адекватна квалитативна и квантитативна методологија примерена области друштвених наука.

Примена *квалитативне методологије* огледаће се у прикупљању информација и сазнања из претходних научних истраживања и њиховој интерпретацији како би се продубило разумевање проблема који се истражује. У истраживању и обради дефинисане проблематике биће коришћене квалитативне методе друштвених наука. Применом системског мишљења истраживани феномен посматраће се као релевантан и комплексан систем који се састоји из великог броја делова и процеса које је у циљу бољег сагледавања потребно декомпоновати. Применом аналитичког научног метода утврдиће се кључни конституенти људског капитала у процесу аквизиција. Методом синтезе успоставиће се веза између делова у циљу генерализације добијених резултата. Поред индукције и дедукције, у докторској дисертацији биће коришћен и метод компарације којим ће се поредити степен оствареног утицаја људског капитала на перформансе пре и након процеса аквизиција, као и степен разлике наведеног утицаја код домаћих и међународних аквизиција.

Поред квалитативне, у докторској дисертацији ће бити примењена и *квантитативна методологија*, чиме ће теоријски приступ проблему бити комбинован са емпиријским приступом. Представиће се примарни подаци који ће бити добијени на основу оригиналног емпиријског истраживања. Подаци ће бити прикупљени из званичних финансијских извештаја 120 предузећа која су извршила процес аквизиције. Из наведених извештаја биће употребљене оне билансне категорије које су релевантне за утврђивање утицаја процеса аквизиција на стварање људског капитала, као и оне категорије које су релевантне за испитавање утицаја људског капитала на остварене перформансе предузећа.

Независна варијабла, тј. људски капитал, биће одређен на основу тзв. VAIC (*Value Added Intellectual Capital*) модела. Наведени модел додатне вредности интелектуалног капитала састоји се из три компоненте: људског, структурног и релационог капитала, при чему је за њихово одређивање полазна основа одређивање додате вредности, која се добија када се од прихода од продаје одузму трошкови (осим зарада, јер се зараде запосленима не посматрају као трошак, већ као улагање). Људски капитал се, према наведеном моделу, добија када се додата вредност подели са исплаћеним зарадама запосленима. За мерење организационих перформанси, као зависне варијабле биће коришћене: стопа приноса на укупну имовину, стопа приноса на сопствена средства, стопа приноса на продају, стопа пословног добитка, стопа нето добитка, однос укупних трошкова запослених и укупних трошкова предузећа, однос укупних трошкова зарада и укупних прихода и укупна економичност.

За сагледавање да ли је људски капитал остао непромењен пре и након аквизиције и да ли је његов утицај на организационе перформансе остао исти биће коришћена методологија *Chow* теста. Наведени *Chow* тест прати структурне промене, у овом случају људског капитала и остварених организационих перформанси, у току времена и на основу тога омогућава доношење закључка о њиховој сличности. За имплементацију *Chow* теста, као и за додатна испитивања утицаја независне варијабле на зависну користиће се регресиона анализа. Методом просте линеарне регресионе анализе испитаће се утицај људског капитала на остварене организационе перформансе. Тестирање статистичке значајности разлика у оствареном људском капиталу и

реализованим перформансама у два временска интервала користиће се упоредни t тест. За утврђивање да ли постоје статистички значајне разлике у степену људског капитала и перформанси домаћих и међународних аквизиција биће коришћен t тест. Статистичка анализа биће извршена у статистичком пакету SPSS v.23 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Ради лакшег и бољег сагледавања веза и односа између варијабли, биће коришћене табеларне и графичке презентације.

7. Компетентност ментора

Комисија предлаже да ментор кандидату Горану Павловићу при изради докторске дисертације под насловом „Стратегијски значај људског капитала за организационе перформансе у процесима аквизиција“ буде др Марко Славковић, доцент Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Менаџмент и пословна економија. Доц. др Марко Славковић испуњава услове за ментора предвиђених Стандардом 9 Правилника о стандардима и поступку за акредитацију студијских програма на високошколским установама, у одном делу који се односи на докторске студије (*Сл. Гласник РС, бр. 13/2019*) и чланом 9 Правилника о пријави, изради и одбрани докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта Универзитета у Крагујевцу. Из библиографије предложеног ментора издвајамо следеће радове публиковане у последњих десет година, релевантне са аспекта уже научне области предложене докторске дисертације, којима се доказује испуњеност услова за ментора.

1. **Славковић, М., & Симић, М.** (2020). Organisational Context for Effective Knowledge Sharing: The Role of Intrinsic Motivation. In Z. Nedelko, & M. Brzozowski (Eds.), *Recent Advances in the Roles of Cultural and Personal Values in Organizational Behavior* (pp. 277-298). Hershey, PA: IGI Global. (M13 – 7 бодова)
2. **Slavković, M., Ognjanović, J., & Simić, M.** (2019). Knowledge Management Context for Talent Management Success in Organization. In L. Marinković & M.L. Langulov (Eds.), *Giftedness - needs of the 21st century* (pp. 27-37). Novi Sad: MENSA. (M14 – 5 бодова)
3. **Slavković, M. & Babić, V.** (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practice on Organizational Performance: An Empirical Evidence from Serbia, In B. Krstić (Ed.), *Enhancing Competitiveness of National Economies and Enterprises* (pp.215-236). Niš: Faculty of Economics, University of Niš. (M14– 5 бодова)
4. **Ognjanović, J. & Slavković, M.** (2019). Impact of Employer Brand on Employees' Satisfaction in Serbian Hotel Enterprises, In D. Cvijanović (Ed.), *Tourism in Function of Development of The Republic of Serbia: Tourism as a Generator of Employment* (pp.254-271). Vrnjačka Banja: Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja University of Kragujevac (M14 – 5 бодова)
5. **Slavković, M. & Ognjanović, J.** (2017). The influence of human capital on the competitiveness of hotels in Serbia, In: S. Štetić (ed), *Modern management tools and economy of tourism sector in present era - Second international thematic monograph* (pp. 115-128). Belgrade, Serbia: Association of Economists and Managers of the Balkans in cooperation with Faculty of Tourism and Hospitality, Ohrid, Macedonia. (M14– 5 бодова)
6. **Slavković, M., Babić, V., Stojanović-Aleksić, V.** (2015). Talent management: opportunities and limitations for Serbian organizations, *Теме*, XXXIX(2), 361-379. (M24 – 4 бода)

7. Slavković, M. & Babić, V. (2013). Knowledge Management, Innovativeness, And Organizational Performance: Evidence From Serbia, *Economic Annals*, 58(199), 85-107. (M24 – 4 бода)
8. Славковић, М., & Огњановић, Ј. (2018). Утицај људског капитала на пословне перформансе хотелских предузећа у Србији. *Теме*, 43(4), 1339-1355. (M24 -4 бода)
9. Simić, M. & Slavković, M.. (2019). The role of human capital in entrepreneurial innovativeness: evidence from Serbia. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 16(1), 49-58. (M51 – 3 бода)
10. Славковић, М., Павловић, Г. & Симић, М. (2018), Повезаност регрутовања и сатисфакције запослених: верификација медијаторске улоге брэнда послодавца, *Економски хоризонти*, 20 (2), 127-139. (M51 -3 бода)
11. Славковић, М., Пузовић, А. (2015). Утицај глобализације на функционисање сектора људских ресурса: студија случаја предузећа у Србији, *Анали Економског факултета у Суботици*, 51(34), 377-389. (M51 – 3 бода)
12. Babić, V., Slavković, M. (2011). Soft and Hard Skills Development: A Current Situation in Serbian Companies, *Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, MakeLearn 2011, Celje, Slovenia*, pp. 407-414. (M31 – 3,5 бодова)
13. Slavković, M. & Simić, M. (2019). Project Management Success Factors for Implementation of Advanced Manufacturing Technology, *Proceedings of the XLVI International Symposium on Operational Research, SYM-OP-IS 2019, Kladovo, Serbia*, pp. 424-429. (M33 – 1 бод)
14. Slavković, M. & Simić, M. (2019). Factors Influencing Project Management Success: The Relevance of Digital Competences, *Proceedings of the 4th International Scientific Conference: Knowledge Based Sustainable Economic Development, ERAZ 2019, Budapest, Hungary*, pp. 291-299. (M33 – 1 бод)

8. Научна област предложене докторске дисертације

Предложена докторска дисертација кандидата Горана Павловића под насловом „Стратегијски значај људског капитала за организационе перформансе у процесима аквизиција“ припада пољу Друштвено-хуманистичких наука, научној области Економске науке, ужој научној области Пословна економија.

ЗАКЉУЧАК И ПРЕДЛОГ КОМИСИЈЕ

На основу увида у приложену Пријаву докторске дисертације и изнетих ставова у претходним тачкама Извештаја, Комисија за оцену научне заснованости теме докторске дисертације и испуњености услова кандидата Горана Павловића и ментора др Марка Славковића за израду докторске дисертације, закључује следеће:

- Кандидат Горан Павловић испуњава све формалне и суштинске услове предвиђене Законом о високом образовању, Правилником о пријави, изради и одбрани докторске дисертације Универзитета у Крагујевцу и Статутом Економског факултета Универзитета у Крагујевцу за израду докторске дисертације;
- Тема коју је кандидат Горан Павловић приложио за докторску дисертацију припада научној области за коју је Економски факултет Универзитета у Крагујевцу матичан и представља научно релевантну област истраживања;
- На основу увида у дефинисани предмет и циљеве истраживања, представљене истраживачке хипотезе, стање у подручју истраживања, предложени садржај, методологију, очекиване резултате и научни и практични допринос дисертације, закључујемо да је тема коју је кандидат предложио актуелна и још увек недовољно истражена и
- Предложени ментор, др Марко Славковић, доцент Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, у складу са Стандардом 9 Правилника о стандардима и поступку за акредитацију студијских програма на високошколским установама, у оном делу који се односи на докторске студије (*Сл. Гласник РС, бр 13/2019*), испуњава услове да буде ментор на докторској дисертацији кандидата Горана Павловића.

На основу анализе приложеног материјала и изнетих закључака, Комисија за оцену научне заснованости теме докторске дисертације и испуњености услова кандидата и ментора за израду докторске дисертације, упућује Наставно-научном већу Економског факултета Универзитета у Крагујевцу и Већу за друштвено-хуманистичке науке Универзитета у Крагујевцу

ПРЕДЛОГ

Да донесе одлуку којом се кандидату Горану Павловићу одобрава израда докторске дисертације под насловом „Стратегијски значај људског капитала за организационе перформансе у процесима аквизиција“.

Комисија за ментора предлаже др Марка Славковића, доцента Економског факултета Универзитета у Крагујевцу.

У Крагујевцу,

Децембар, 2019. године

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ

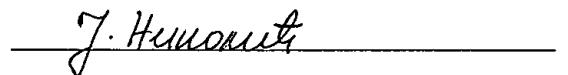
1. Др Слађана Савовић, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Пословна економија



2. Др Агнеш Слатић, ванредни професор Економског факултета у Суботици Универзитета у Новом Саду, ужа научна област Менаџмент



3. Др Јелена Николић, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Пословна економија



ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
У КРАГУЈЕВЦУ

ПРИМЉЕНО: 24.12.2019.			
Срг. јед.	Б р о ј	Предлог	Број листи
	B560/XVI-2		