

## ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА

## ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

-обавезна садржина- свака рубрика мора бити попуњена

(сви подаци уписују се у одговарајућу рубрику, а назив и место рубрике не могу се мењати или изоставити)

<b>I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ</b>
<p><b>1. Датум и орган који је именовao комисију</b>  На основу одлуке Научно-наставног већа Факултета техничких наука у Новом Саду донете на седници дана 26.05.2016. године, декан Факултета техничких наука, решењем под бројем 012-72/27-2012. је именовao комисију са задатком да прегледа докторску дисертацију кандидата мр Тијане Савић Тот, под називом: "Развој модела стратегијског менаџмента људских ресурса у функцији стицања конкурентске предности" и сачини извештај о оцени дисертације.</p> <p><b>2. Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива уже научне области за коју је изабран у звање, датума избора у звање и назив факултета, установе у којој је члан комисије запослен:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Председник – др Илија Ћосић, професор-емеритус, Факултет техничких наука, Нови Сад; УНО: производни системи, организација и менаџмент; датум избора у звање:24.03.2016.</li> <li>2. Члан – др Радо Максимовић, редовни професор, Факултет техничких наука, Нови Сад; УНО: производни системи, организација и менаџмент; датум избора у звање: 18.12.2008.</li> <li>3. Члан – др Миросава Ђуришић Бојановић, ванредни професор, Филозофски факултет, Београд; УНО: психологија; 24.12.2015.</li> <li>4. Члан – др Славица Митровић, доцент, Факултет техничких наука, Нови Сад; УНО: производни системи, организација и менаџмент; датум избора у звање: 27.01. 2012.</li> <li>5. Члан – др Љубица Дуђак, доцент, Факултет техничких наука, Нови Сад; УНО: производни системи, организација и менаџмент; датум избора у звање:23.12.2015.</li> <li>6. Ментор – др Лепосава Грубић Нешић, редовни професор, Факултет техничких наука, Нови Сад; УНО: производни системи, организација и менаџмент; датум избора у звање:08.07.2015.</li> </ol>
<b>II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ</b>
<p><b>1. Име, име једног родитеља, презиме:</b>  Тијана, Милорад, Савић Тот</p> <p><b>2. Датум рођења, општина, држава:</b>  19.07.1979., Крушевац, Република Србија</p> <p><b>3. Назив факултета, назив студијског програма дипломских академских студија – мастер и стечени стручни назив</b>  Факултет за предузетни менаџмент, Нови Сад, Универзитет Браћа Карић, Београд; студијски програм: реинжењеринг и управљање квалитетом; стечени стручни назив: дипломирани инжењер предузетног менаџмента</p> <p><b>4. Година уписа на докторске студије и назив студијског програма докторских студија</b></p> <p><b>5. Назив факултета, назив магистарске тезе, научна област и датум одбране:</b>  Факултет за менаџмент, Нови Сад, Пријем запослених као елеменат менаџмента људских ресурса у привредним субјектима Расинског округа, менаџмент људских ресурса, 03.11. 2007</p> <p><b>6. Научна област из које је стечено академско звање магистра наука:</b>  Менаџмент</p>
<b>III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:</b>
"РАЗВОЈ МОДЕЛА СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ФУНКЦИЈИ СТИЦАЊА КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ"

#### **IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

Навести кратак садржај са назнаком броја страна, поглавља, слика, шема, графикана и сл.

Докторска дисертација Тијане Савић Тот, под насловом: "Развој модела стратегијског менаџмента људских ресурса у функцији стицања конкурентске предности" садржи укупно 252. страна, од чега основни текст, укључујући уводна разматрања, теоријске основе, истраживање, резултате и закључке, обухвата 208. страна а остале стране су наслов (страна 1), кључна документацијска информација на српском и енглеском језику (2. стране), садржај (2. стране), листа табела (7. страна), листа слика (1 страна), листа графикана (1. страна), литература односно референце (10. страна), листа прилога (4), и прилози (15. страна).

Дисертација је организована у 7 поглавља и има следећу структуру садржаја:

##### **1. Увод**

- 1.1. Општа разматрања значаја стратегијског менаџмента људских ресурса у функцији остваривања конкурентске предности
- 1.2. Проблем и предмет истраживања
- 1.3. Обим и циљ истраживања
- 1.4. Хипотезе
- 1.5. Фазе у истраживању
- 1.6. Приказ дисертације по поглављима

##### **2. Теоријска разматрања и преглед литературе**

- 2.1. Приказ историјског развоја и дефинисање појма менаџмента људских ресурса
  - 2.1.1. Кадровски приступ менаџменту људских ресурса
  - 2.1.2. Приступ менаџмента људских ресурса
  - 2.1.3. Стратегијски приступ менаџменту људских ресурса
- 2.2. Процес менаџмента људских ресурса
  - 2.2.1. Анализа посла
  - 2.2.2. Планирање људских ресурса
  - 2.2.3. Регрутовање људских ресурса
  - 2.2.4. Селекција људских ресурса
  - 2.2.5. Увођење у посао и оријентација
  - 2.2.6. Процена учинка и награђивање
  - 2.2.7. Задовољство послом и мотивација
  - 2.2.8. Развој и образовање људских ресурса
- 2.3. Појам конкурентске предности
- 2.4. Развој модела стратегијског менаџмента људских ресурса у функцији стицања конкурентске предности

##### **3. Приказ резултата истраживања**

- 3.1. Опис истраживања
  - 3.1.1. Методе и технике истраживања
  - 3.1.2. Инструмент истраживања
  - 3.1.3. Валидност инструмента истраживања
  - 3.1.4. Примењене статистичке методе
  - 3.1.5. Опис узорка истраживања
  - 3.1.6. Организација и ток истраживања
- 3.2. Приказ и анализа резултата истраживања
  - 3.2.1. Испитивање прве основне хипотезе
  - 3.2.2. Испитивање друге основне хипотезе
  - 3.2.3. Испитивање треће основне хипотезе
- 3.4. Додатне статистичке анализе

##### **4. Развој модела стратегијског менаџмента људских ресурса у функцији стицања конкурентске предности и закључна разматрања**

##### **5. Правци будућих истраживања**

##### **6. Литература**

##### **7. Прилози**

## **V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

**У првом, уводном, поглављу** приказани су изазови које промене на глобалном тржишту постављају организацијама које послују у данашњем окружењу. У оквиру управљања поменути изазовима указано је на значај примене приступа стратегијског менаџмента људских ресурса у организацијама са циљем постизања конкурентске предности. Користећи се основама и закључцима научног рада аутора Lepak P. David, Liao Hui, Yunhyung Chung i Harden Erika, под називом: Преглед концепата система менаџмента људских ресурса у истраживањима стратегијског менаџмента људских ресурса (A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research) објављеног 2006. год. изложена је основна идеја предметног рада о идентификовању приступа менаџмента људских ресурса који аутори називају системима и према њима идентификовању и одабиру одговарајућих активности процеса менаџмента људских ресурса. Наведени аутори након дефинисања појма система менаџмента људских ресурса и утврђивања везе између одређених система и активности процеса приказују резултате бројних истраживања која потврђују несумњив позитиван утицај на перформансе организације и отварају питање повезивања различитих система менаџмента људских ресурса, активности процеса и елемената конкурентске предности организација што представља и основну поставку предметног рада.

Такође, у оквиру уводног дела представљени су циљ, проблем и предмет истраживања на основу којих су изведене главе и помоћне хипотезе.

**У другом поглављу** кроз систематизовани приказ теоријских извора, историјског развоја приступа менаџменту људских ресурса, приказу елемената процеса менаџмента људских ресурса и елемената конкурентске предности дефинисан је теоријски оквир развоја модела стратегијског менаџмента људских ресурса у функцији остварења конкурентске предности. Првенствено је пажња усмерена на историјски развој приступа у менаџменту људских ресурса при чему су у оквиру предметног рада дефинисана три приступа са основним карактеристикама и то кадровски приступ, приступ менаџмента људских ресурса и приступ стратегијског менаџмента људских ресурса. Дефинисањем приступа у оквиру предметног рада наглашена је системска перспектива коју предлажу аутори Lepak P. David, Liao Hui, Yunhyung Chung i Harden Erika а која је неопходна као почетни елеменат за развој модела стратегијског менаџмента људских ресурса. Након дефинисања приступа, детаљно су објашњени одабрани елементи процеса менаџмента људских ресурса као и утицај активности елемената на перформансе организације који су потврдила бројна истраживања из области менаџмента људских ресурса. И на крају, дефинисан је појам и значај конкурентске предности засноване на невидљивој имовини као трећег елемента чија је заступљеност истраживана у оквиру предметног рада.

Преглед и дефинисање приступа, елемената и активности процеса менаџмента људских ресурса и конкурентске предности имала је за циљ што јасније указивање на потребу развоја модела стратегијског менаџмента људским ресурсима који ће омогућити идентификовање тренутног приступа у управљању људским ресурсима, дефинисање заступљених активности у самом процесу менаџмента људским ресурсима, дефинисање индикатора стицања конкурентске предности а самим тиме и могућност усклађивања приступа, процеса и карактеристика конкурентске предности у складу са дефинисаним стратегијама заслужује пажњу истраживача и због својих специфичности у нашим друштвеним условима.

**У трећем поглављу** приказани су резултати реализованог истраживања, са освртом на три сегмента истог и то:

А) на резултате испитивања заступљености приступа у менаџменту људских ресурса

Б) на резултате испитивања заступљености активности у изабраним елементима (активности: анализе посла, планирања људских ресурса, регрутовања људских ресурса, селекције људских ресурса, увођења у посао, процене учинка и награђивања, задовољства послом и мотивације и развоја и обуке запослених) процеса менаџмента људских ресурса

Ц) на резултате испитивања заступљености нематеријалних елемената конкурентске предности,

**Четврто поглавље** обухвата дискусију добијених резултата, анализу претпоставки и дефинисање предлога модела стратегијског менаџмента људских ресурса за остваривање конкурентске предности организација засноване на нематеријалним ресурсима. Односно суштински допринос дисертације подразумева дефинисање модела за идентификацију приступа које организације користе у управљању људским ресурсима (кадровски, менаџмент људских ресурса или стратегијски менаџмент људских ресурса), идентификацију заступљених активности у процесу менаџмента људских ресурса и дефинисање индикатора за стицање конкурентске предности из корпуса невидљиве имовине што омогућава усклађивање приступа, процеса и карактеристика конкурентске предности у складу са дефинисаним стратегијама организације.

**У оквиру петог поглавља** формулисани су закључци и сумиран научни допринос докторске дисертације. Такође су дефинисани и правци будућих истраживања у складу са идентификованим критичним тачкама предложеног модела.

**У шестом поглављу** приказан је списак коришћене литературе односно списак књига, научних радова, интернет

извора и осталих референци коришћених током истраживања и израде предметне дисертације  
**У седмом поглављу.** приказани су прилози коришћени за потребе рада а који нису приказани у самом раду због обимности као и упитник коришћен за потребе истраживања у оквиру израде предметне дисертације.

## **VI СПИСАК НАУЧНИХ И СТРУЧНИХ РАДОВА КОЈИ СУ ОБЈАВЉЕНИ ИЛИ ПРИХВАЋЕНИ ЗА ОБЈАВЉИВАЊЕ НА ОСНОВУ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА У ОКВИРУ РАДА НА ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ**

Таксативно навести називе радова, где и када су објављени. Прво навести најмање један рад објављен или прихваћен за објављивање у часопису са ISI листе односно са листе министарства надлежног за науку када су у питању друштвено-хуманистичке науке или радове који могу заменити овај услов до 01.јануара 2012. године. У случају радова прихваћених за објављивање, таксативно навести називе радова, где и када ће бити објављени и приложити потврду о томе.

1. Савић Тот Т., Тот В., Сајферт З., (2012): Улога организације у обуци и образовању запослених, часопис Индустрија, vol.40, по 3., ISSN 0350-0373, Београд
2. Савић Т.,Тот В., (2011): Менаџмент људских ресурса у предузетништву, Монографија: Знање као производ културе учења, Пројекат иновациона култура као фактор у формирању и развоју иновационих система, Факултет за менаџмент, Нови Сад, стр. 240-293, ИСБН 978-86-85067-40-2, УДК:005.96
3. Тот В.,Савић Тот Т.,(2011): Значај обуке и образовања у организацијама, Други научно стручни скуп са међународним учешћем, Предузетништво, инжењерство и менаџмент – Шанса за успех, Висока техничка школа струковних студија, Зрењанин, стр. 141-151, ИСБН: 978-86-84289-46-1 ЦОБИСС.СР-ИД 270716679
4. Тот В.,Савић Тот Т., Илић Д., (2011): Стратегијски менаџмент људских ресурса у функцији стицања конкурентске предности- одговор на кризу, оригинални научни рад, часопис Пословна Економија, година 5., број 2., Универзитет Едуконс, Сремска Каменица, стр.401- 415, ИСБН:1820/6859, ЦОББИС.СР-ИД:146187532, УДК:005.96:338.124.4
5. Тот В., Савић Тот Т., Гргар Д., (2011): Транзиција покретача друштва у економији знања, оригиналан научни рад Годишњак Универзитета Едуконс, година 2., број 1., стр. 35-45, УДК: 005.336.4:316.422, ИССН:2217-4397, ЦОБИСС.СР-ИД 259358983
6. Савић Т., (2008): Доживотно образовање на нивоу организације, Монографија импликације доживотног учења на креирање иновационе културе, пројекат иновациона култура као фактор у формирању и развоју иновационих система, Факултет за менаџмент, Нови Сад, стр.173-187, ИСБН 978-86-85067-26-6, ЦОББИС.СР-ИД 223721351
7. Савић Т.,(2007): Магистарски рад - Пријем запослених као елемент управљања људским ресурсима у привредним субјектима Расинског округа, Факултет за менаџмент, Нови Сад, 1-140 стр.
8. Савић Т., (2008): Планирање људских ресурса, ауторизована скрипта, Цеком боокс, Нови Сад, 1-114 стр.
9. Грубић-Нешић,Л, Савић,Т., Тот,В., (2008.), “Human resources recruitment and selection in the function of inteligent business“, Зборник радова ИИС, UDK233967367, ISSN 978-86-7892-135-3, Нови Сад, (стр.529-536),
10. Савић Т. (2008): поглавља у књизи Стратегијски менаџмент аутора др Душана Ристића: Управљање знањем (стр. 381-395), Формулисање стратегије (стр. 126-141), Нови алати у стратегијском менаџменту (стр. 396-412), Организовање (стр. 152-156), Цеком боокс, Нови Сад, ИСБН 978-86-85943-54-6, ЦОББИС.СР-ИД 229482247,
11. Савић Т., Алексић С., Грубић Нешић Л., Тот В., (2009): Пријем запослених у функцији побољшања перформанси организације, 14. Интернационални научни скуп, СМ2009, Палић, ИСБН 978-86-7233-233-0, ЦОББИС.СР-ИД 242061063
12. Савић Т., Тот В., (2009): Знање као стратегијски ресурс у функцији стицања конкурентске предности, Пета мајска конференција о стратегијском менаџменту, Технички факултет, Бор, стр. 446-453, ИСБН: 978-86-80987-67-5,
13. Савић Тот Т., Тот В., (2010): Стратегијски менаџмент људских ресурса као амбијент креативног коришћења људског капитала, Монографија са Покрајинског пројекта, Иновативност, креативност, учење-свакодневно искуство успешног бизниса: пројекат Иновациона култура као фактор у формирању и развоју иновационих система, Факултет за менаџмент, Нови Сад, стр.202-212, ИСБН 978-86-85067-28-0, ЦОБИСС.СР-ИД 2521095-75,УДК001.895(497.11)(082),316.422(497.11)(082),005.591.6(082),055.94(082)

## VII ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Анализом резултата истраживања потврђене су теоријске претпоставке о утицају приступа менаџмента људских ресурса на одабир активности у оквиру процеса али не и на препознавање елемената на којима организације заснивају конкурентску предност.

Најзначајнији резултати истраживања су:

- Истраживањем је потврђена хипотеза да су у испитиваним организацијама заступљена сва три приступа менаџмента људских ресурса с' тиме да је, као што је и очекивано, најзаступљенији кадровски приступ у 60,4% испитиваних организација, приступ менаџмента људских ресурса у 19,7% организација и приступ стратегијског менаџмента људских ресурса у 19,7% организација.

Истраживањем је утврђена значајна разлика у примени и одабиру активности процеса менаџмента људских ресурса између организација са различитим приступом менаџменту људских ресурса чиме је потврђена и друга основна хипотеза. Наиме, анализом активности процеса менаџмента људских ресурса на основу *Kruskal Wallisov-og* теста дефинисали смо активности процеса у којима постоји значајна разлика а коришћењем *post hoc* теста/ *Mann Whitney* теста дефинисали смо разлике које постоје у оцени различитих ставки. На основу добијених резултата издвојене су кључне активности по којима се приступи разликују и уједно су и добијене препоруке за активности које је неопходно мењати уколико желимо да мењамо приступ у испитиваној организацији.

- У оквиру првог елемента процеса менаџмента људских ресурса – **планирања** између организација које примењују кадровски и приступ менаџмента људских ресурса утврђене су статистички значајне разлике у активностима начина запошљавања и отпуштања радника, континуираног праћења пензионисања запослених, постојања планова унапређења радника, постојања планова додатног образовања итд. Између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и кадровски приступ уочене су статистички значаје разлике у активностима континуираног праћења пензионисања запослених, постојања планова унапређења радника, постојања планова додатног образовања, вођења индивидуалне евиденције о запосленима са редовним ажурирањем података, јасно успостављеним линијама одговорности и специфичних дужности. Између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и менаџмента људских ресурса уочене су статистички значаје разлике у активностима постојања планова унапређења и додатног образовања, вођења индивидуалне евиденције о запосленима са редовним ажурирањем података, јасно успостављеним линијама одговорности и специфичних дужности. Из наведених резултата намеће се закључак да су, као што смо и претпоставили, испитаници у организацијама са приступом стратегијског менаџмента људских ресурса позитивније оценили наведене активности од испитаника у организацијама са приступом менаџмента људских ресурса који су опет позитивније оценили активности од испитаника у организацијама у којима се примењује кадровски приступ.
- У оквиру другог елемента процеса менаџмента људских ресурса – **анализе посла** утврђена је значајна статистичка разлика између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује кадровски приступ у активностима јасноће задатака и одговорности на послу и обавештености о будућим знањима и вештинама неопходним за обављање посла. Између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и менаџмента људских ресурса уочене су статистички значаје разлике у активностима јасноће задатака и одговорности на послу, објашњења дужности и одговорности које су дефинисане у опису радног места, обавештености о текућим и будућим променама знања, вештина и способности неопходних за посао итд.
- *Pearsonovim  $\chi^2$*  тестом су такође утврђене разлике између испитаника запослених у организацијама у активности дефинисања описа радних места ( $\chi^2=61.301$ ,  $p<0.01$ ). У организацијама које примењују кадровски приступ описе радних места ради правна служба, у организацијама које примењују приступ менаџмента људских ресурса посао је подељен између правне службе и одељења за људске ресурсе, док у организацијама у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса креирање описа посла је поверено одељењу за људске ресурсе.
- У оквиру трећег елемента процеса менаџмента људских ресурса - **регрутовања** утврђена је значајна статистичка разлика између организација у којима се примењује приступ менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује кадровски приступ у активностима о начину информисања о упражњеном радном месту. Наиме, у организацијама у којима се примењује кадровски приступ запослени се о слободном радном месту информишу од других запослених, док се у организацијама у којима се примењује приступ менаџмента људских ресурса информишу у оквиру одељења за људске

ресурсе. Између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује кадровски приступ утврђена је статистички значајна разлика у активностима информисаности о упражњености радног места, заступљености извора регрутовања, броја кандидата који се пријављују за посао итд. Између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује приступ менаџмента људских ресурса утврђена је статистички значајна разлика у истим активностима и то информисаности о упражњености радног места, заступљености извора регрутовања, броја кандидата који се пријављују за посао итд.

- У оквиру четвртог елемента процеса менаџмента људских ресурса - **селекције** утврђена је значајна статистичка разлика између организација у којима се примењује приступ менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује кадровски приступ у активностима задужености за преглед пријава на конкурс односно потврђено да у организацијама које примењују кадровски приступ пријаве на конкурс прегледа правна служба или директор док у организацијама у којима се примењује приступ менаџмента људских ресурса пријаве на конкурс прегледају запослени у одељењу за људске ресурсе. Између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује кадровски приступ утврђена је статистички значајна разлика у активностима коришћења интервјуа као алата селекције, прегледа пријава на конкурс које прегледа одељење за људске ресурсе и коришћења тестова знања и способности. Између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује приступ менаџмента људских ресурса утврђена је статистички значајна разлика у активностима задужености за преглед пријава на конкурс, коришћења тестова знања и способности итд.
- Pearsonovim  $\chi^2$  тестом су такође утврђене разлике између испитаника у организацијама са различитим приступом у активностима задужености за обављање интервјуа ( $\chi^2=33.318$ ,  $p<0.01$ ), коначној одлуци о пријему запослених ( $\chi^2=20.960$ ,  $p<0.01$ ) и задужености за креирање огласа за посао ( $\chi^2=66.647$ ,  $p<0.01$ ). Наиме, у организацијама у којима је заступљен кадровски приступ за интервју са кандидатом и за коначну одлуку о пријему радник одговоран је искључиво директор, док правна служба креира огласе за посао. У организацијама у којима се примењује приступ менаџмента људских ресурса и поред тога што интервју са кандидатом обављају директно надређени, директор и тим стручњака коначну одлуку о пријему запослених доноси директор. Изненађујуће је да су за креирање огласа подједнако задужени и правна служба и одељење за људске ресурсе.
- У оквиру елемента **оријентације и увођења у посао** као елемента процеса менаџмента људских ресурса утврђена је значајна статистичка разлика између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује кадровски приступ у активностима поседовања неопходних знања и вештина за обављање посла, мишљењу да приправнички стаж у организацији омогућава оспособљавање радника за самостално обављање посла, мишљења о неопходности приправничког стажа у организацији ради лакшег обављања посла, постојања ментора задуженог за обуку новог радника и упознавања приправника са начином рада и одељења у коме се запошљава а не само са обављањем посла. Између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује приступ менаџмента људских ресурса утврђена је статистички значајна разлика у активностима поседовања знања и вештина за обављање посла при доласку у организацију, мишљења о неопходности приправничког стажа у организацији ради лакшег обављања посла, постојања ментора који је задужен за обуку, и упознавања приправника са начином рада и одељења у коме се запошљава а не само са обављањем посла
- Pearsonovim  $\chi^2$  тестом су такође утврђене разлике између испитаника у организацијама са различитим приступом у активностима задужености за обављање послова ментора ( $\chi^2=6.340$ ,  $p=0.61$ ).
- У оквиру елемента **процене учинка и награђивања** као елемента процеса менаџмента људских ресурса утврђена је значајна статистичка разлика између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује кадровски приступ у активностима оцене рада, начина мерења успешности у обављању посла, постојању оцене рада, постојању особе задужене за процену рада, добијању повратне информације о испуњењу задатих циљева, могућности обраћања надређенима око додатних појашњења везаних за посао, задовољством могућностима напредовања и изношења идеја претпостављенима. Између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује приступ менаџмента људских ресурса утврђена је статистички значајна разлика у активностима оцене рада, начина мерења успешности у обављању посла, постојању оцене рада, постојању особе задужене за

процену рада, добијању повратне информације о испуњењу задатих циљева, могућности обраћања надређенима око додатних појашњења везаних за посао, задовољством могућностима напредовања и изношења идеја претпостављенима.

- У оквиру елемента **задовољства послом** као елемента процеса менаџмента људских ресурса утврђена је значајна статистичка разлика између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује кадровски приступ у активностима задовољства могућностима напредовања и адекватне надокнаде за уложени рад. Између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује приступ менаџмента људских ресурса утврђена је статистички значајна разлика у свим активностима елемента задовољства послом. Између организација у којима се примењује кадровски приступ и организација у којима се примењује приступ менаџмента људских ресурса утврђена је статистички значајна разлика у активностима преоптерећености послом и мишљењем да надређени личним примером показује како треба радити.
- У оквиру елемента **развоја људских ресурса** као елемента процеса менаџмента људских ресурса утврђена је значајна статистичка разлика између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује кадровски приступ у активностима организовања обука и усавршавања радника, могућности обуке и усавршавања свих запослених, постојања предвиђеног буџета за обуке и усавршавање, постојању планских обука и усавршавања. Између организација у којима се примењује приступ менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује кадровски утврђена је статистички значајна разлика у активностима организовања планских обука и усавршавања, организовања ротација и привремених премештања као начина обуке и усавршавања. Између организација у којима се примењује приступ стратегијског менаџмента људских ресурса и организација у којима се примењује приступ менаџмента људских ресурса утврђена је статистички значајна разлика у свим активностима организовања обуке и усавршавања, могућности свих запослених да се усавршавају, постојању предвиђеног буџета за обуку и усавршавање.
- На основу одговора испитаника није утврђена статистички значајна разлика између стварања конкурентске предности и приступа менаџменту људских ресурса који се примењује у организацијама, чиме је оповргнута трећа основна хипотеза. Из наведеног можемо закључити да још увек нису заживела тржишна правила а нарочито у државним организацијама на шта указују и два статистички значајна резултата у којима приватне и производне организације показују већи значај елемената стицања конкурентске предности.
- Овом дисертацијом и спроведеним истраживањем у теоријском делу рада направљена је анализа садржаја савремене литературе и синтеза приступа менаџменту људских ресурса, дефинисане су активности одабраних елемената процеса менаџмента људских ресурса, елемената конкурентске предности и приказани су резултати досадашњих истраживања у свету. На основу теоријског дела креиран је предлог новог модела заснованог на могућности усклађивања приступа организација менаџменту људских ресурса са одабраним активностима процеса менаџмента људских ресурса у функцији стварања конкурентске предности. У делу емпијског истраживања конципиран је инструмент истраживања - упитник заснован на предложеном моделу, који је имао за циљ проверу мишљења и ставова менаџмента у испитиваним организацијама. На основу резултата уочена је веза између приступа и активности, док с друге стране (осим из угла приватних и производних организација) није успостављена веза са стицањем конкурентске предности. Сам тај резултат нам указује на правац будућег рада, односно осветљавање проблематике процеса стицања конкурентске предности засноване на људским ресурсима кроз предложене семинаре, обуке, тренинге. Добијени резултати могу бити веома корисни првенствено домаћим истраживачима и пракси али и широј академској заједници у смислу анализе добијених резултата, затим прилагођавања инструмента истраживања одређеном друштвеном и организационом контексту, као и приликом дизајнирања, верификације и процене предложеног модела и метода за креирање, испитивање и процену истих.

## **VIII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА**

**Експлицитно навести позитивну или негативну оцену начина приказа и тумачења резултата истраживања.**

У оквиру докторске дисертације систематизовано је приказан проблем који је дефинисан у предмету и циљу истраживања. Методологија истраживања, обраде и анализе података и приказа резултата је у потпуности у складу са захтевима области истраживања и проблема који се у дисертацији обрађује. Резултати добијени у истраживању су кроз докторску дисертацију анализирани, представљени, тумачени и дискутовани применом одговарајућих статистичких метода прикупљања, обраде и анализе и приказивања квантитативних података. На основу дефинисаног проблема, предмета и циљева истраживања предложен је модел стратегијског менаџмента људских ресурса у функцији стицања конкурентске предности.

Резултати су представљени, тумачени и дискутовани уз потпуну сагласност са владајућим методама научног рада, уз коришћење релевантне литературе из дате области, уз потпуну јасноћу и са пуним степеном објективности.

Резултати су приказани јасно и прецизно помоћу табела и графикона, текст је написан хронолошки и лако се прати. Тумачење резултата је стручно и показује да кандидат влада материјом и поседује одговарајуће знање.

## **IX КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

Експлицитно навести да ли дисертација јесте или није написана у складу са наведеним образложењем, као и да ли она садржи или не садржи све битне елементе. Дати јасне, прецизне и концизне одговоре на 3. и 4. питање:

### **1. Да ли је дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме**

Докторска дисертација је у потпуности написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме докторске дисертације.

### **2. Да ли дисертација садржи све битне елементе**

Докторска дисертација представља заокружен истраживачки рад и у потпуности садржи све битне елементе који се захтевају за докторску дисертацију.

### **3. По чему је дисертација оригиналан допринос науци**

Разматрајући целокупну материју докторске дисертације кандидата мр Тијане Савић Тот, Комисија је закључила да она представља оригиналан научни допринос аутора теорији и пракси менаџмента људских ресурса, посебно анализи приступа менаџменту људских ресурса у организацијама, проучавању значаја активности у оквиру елемената процеса, као и стратегији стицања конкурентске предности, а у ширем контексту развоју научне области индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент.

Ова оцена заснована је на чињеници да су истраживањем остварени следећи циљеви:

- Проширена су сазнања о заступљеним приступима менаџменту људских ресурса, активностима у испитиваним организацијама
- Креиран је предлог новог модела заснованог на могућности усклађивања приступа организација менаџменту људских ресурса са одабраним активностима процеса менаџмента људских ресурса у функцији стварања конкурентске предности
- Конципиран је инструмент истраживања - упитник заснован на предложеном моделу, који је имао за циљ проверу мишљења и ставова менаџмента у испитиваним организацијама
- Уочена је веза између приступа које организације примењују и активности процеса менаџмента људских ресурса
- Истраживањем у оквиру дисертације развијена су оригинална решења развоја модела стратегијског менаџмента људских ресурса у функцији стицања конкурентске предности која, истовремено, представљају солидну основу за даља истраживања у овој научној области.

### **4. Недостаци дисертације и њихов утицај на резултат истраживања**

Закључује се да докторска дисертација, у складу са образложењем наведеним у пријави теме докторске дисертације, нема ни формалних ни суштинских недостатака у свом садржају, истраживачкој процедури, као и у



исказаним разматрањима, те се констатују да су испуњени сви захтеви који су докторском дисертацијом и постављени.

**X ПРЕДЛОГ:**

**На основу укупне оцене дисертације, комисија предлаже:**

- да се докторска дисертација кандидата мр Тијане Савић Тот под називом: “Развој модела стратегијског менаџмента људских ресурса у функцији стицања конкурентске предности“ прихвати, а кандидату одобри одбрана

НАВЕСТИ ИМЕ И ЗВАЊЕ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ  
ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

1. Проф. др Илија Ћосић, редовни професор

\_\_\_\_\_

2. Проф. др Радо Максимовић, редовни професор

\_\_\_\_\_

3. Проф. др Миросава Ђуришић Бојановић, ванредни професор

\_\_\_\_\_

4. Доц. др Славица Митровић, доцент

\_\_\_\_\_

5. Доц. др Љубица Дуђак, доцент

\_\_\_\_\_

6. Проф. др Лепосава Грубић Нешић, редовни професор

\_\_\_\_\_

НАПОМЕНА: Члан комисије који не жели да потпише извештај јер се не слаже са мишљењем већине чланова комисије, дужан је да унесе у извештај образложење односно разлоге због којих не жели да потпише извештај.