

## IZVEŠTAJ O OCENI DOKTORSKE DISERTACIJE

## I PODACI O KOMISIJI

Odlukom Nastavno naučnog veća Fakulteta za sport i turizam od 24.05.2017. god. (br. 541-1/2017) imenovana je Komisiju za ocenu i odbranu doktorske disertacije u postupku odbrane doktorske disertacije, kandidatkinje **Ivane Mišković** pod naslovom „**Determinante promena kompetencija ljudskih resursa u turističkim agencijama u Republici Srbiji**“ u sastavu:

1. **Prof. dr Vaso Jegdić** (Fakultet za sport i turizam, Univerzitet Educons), predsednik komisije,
2. **Prof. dr Milan Nešić** (Fakultet za sport i turizam, Univerzitet Educons), mentor,
3. **Doc. dr Đorđije Vasiljević** (Prirodno-matematički fakultet Univerziteta u Novom Sadu), ko-mentor i član komisije.

## II OSNOVNI PODACI O KANDIDATU I DISERTACIJI

**Ivana (Duško) Mišković** rođena je 17.11.1977. godine u Beogradu.

### *Akademsko obrazovanje*

Osnovnu školu i gimnaziju „Svetozar Marković“ završila je u Novom Sadu, nakon čega 1996. godine upisuje Prirodno-matematički fakultet, departman za geografiju i turizam, gde diplomira 2003. godine i stiče akademski naziv diplomiranog turizmologa (prosek ocena 8,20). Master studije upisala je 2009. godine na Fakultetu za sport i turizam Tims, a 2011. godine brani master rad na temu „Modelovanje uslužnog miksa biciklističkog kampa 'Green Hill'“. Prosečna ocena na master studijama je 9,86.

### *Izvod iz radne biografije*

Kandidatkinja 2003. godine zasniva stalni radni odnos u turističkoj agenciji „Kompas tourism & travel“ doo, gde radi do 2012. godine. Na Fakultetu za sport i turizam zapošljava se 2012. godine, kao saradnik u nastavi na predmetima *E-biznis* i *Upravljanje procesima komunikacije sa potrošačima*, a 2014. godine izabrana je u zvanje asistenta na predmetima *Agencijsko poslovanje*, *Tematski turizam*, *Strategijski menadžment* i *Osnove menadžmenta*. Takođe, zadužena je za organizovanje stručne prakse za studente II godine i terenskih vežbi za studente III godine osnovnih studija. Iste godine upisuje doktorske studije na matičnom fakultetu i do 2017. godine položila je sve programom predviđene ispite, sa prosečnom ocenom 10,00. Tečno govori engleski jezik, poznaje rad na računaru. Učestvovala je kao saradnik u realizaciji brojnih naučno-istraživačkih projekata Fakulteta za sport i turizam.

### *Lista objavljenih naučnih i stručnih radova:*

1. Perić, D., Nešić, M., Romanov, R., Marković, J., Mišković, I., Jezdimirović, T., Stupar, D. (2016). Participant's Quality Perception and Motives for Attending Marathon Events in Natural Areas. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 2-21.
2. Cvetičanin, P., Mišković, I., Milošević, S., & Škrbić, I. (2016). Kulturne manifestacije kao turistički proizvod Vojvodine. *TIMS Acta*, 10(1), 27-39.
3. Mišković, I., Marković, J., & Đurić, G. (2016). The use of E-business in Serbian travel agencies: development of the EbusTour model. *TIMS Acta*, 10(2), 101-110.
4. Mišković, I., & Škrbić, I. (2016). The effect of globalization on the change in human resources structure in travel agencies. *Tourism and Development* (str. 37-38). Zagreb:



- Sveučilište Libertas.
5. Mišković, I., & Farkić, J. (2015). The contribution of incoming travel agencies to sustainable development of tourist destinations. *Contemporary Trends in Tourism and Hospitality* (str. 42-43). Novi Sad: Faculty of Sciences, Department of geography, tourism and hotel management.
  6. Mišković, I., Romanov, R., Holodkov, V., Koščak, M., & Đurić, G. (2015). New service providers as drivers of wellness tourism development in Serbia and Slovenia: An educational perspective. *Sustainability Recap: Heritage and Resources in Tourism. Tourism and Development conference 2015* (str. 14). Brežice: University of Maribor, Faculty of Tourism.
  7. Mišković, I., Holodkov, V., & Radin, I. (2015). Upotreba mobilnih aplikacija u promovisanju turističke ponude zaštićenih delova prirode. *TIMS Acta*, 9 (1), 75-86.
  8. Petenji Arbutina, S. & Mišković, I. (2014). Uncommercial Photography: The Impact of Subjective Experience in Visual Travel Propaganda. U R. A. Ireland (Ur.), *Photography and Tourism Conference Proceedings* (p. 59). London: Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland.
  9. Mišković, I. (2013). Stavovi studenata turizma o uticaju stručne prakse na izbor budućeg zanimanja i upravljenje karijerom. (F. z. turizam, Ur.) *TIMS Acta*, 7(1), 39-50.
  10. Mišković, I. & Farkić, J. (2013). The Impact of Tourism Development on Local Residents Quality of Life - Case Study Laze Telečkog Street Novi Sad, Serbia. 23. *ATLAS annual conference*. Valletta: Association for Tourism and Leisure Education and Research.
  11. Petenji Arbutina, S., & Mišković, I. (2013). Photography as an element of tourist propaganda in the digital era. *Knowledge Management Conference 2013*, Novi Sad. Refereed Proceedings (str. 89-98). Novi Sad: Higher Technical School of Vocational Studies Novi Sad.
  12. Petenji Arbutina, S. & Mišković, I. (2013). B2C hotelski rezervacioni sistemi i njihova povezanost sa društvenim mrežama i pretraživačima. *Međunarodni naučno-stručni simpozijum INFOTEH*. 12, str. 847-851. Jahorina: Elektrotehnički fakultet, Istočno Sarajevo.
  13. Mišković, I. (2013). Stavovi studenata turizma o uticaju stručne prakse na izbor budućeg zanimanja i upravljenje karijerom. (F. z. turizam, Ur.) *TIMS Acta*, 7(1), 39-50.
  14. Mišković, I. (2012). Ethics in Providing Tourism Services by Travel Agents in Serbia. *Turizam*, International Scientific Journal, 16 (1), pp. 20-28.

### **Procedura prijave i odobrenja doktorske disertacije**

Kandidatkinja je projekat doktorske disertacije pod naslovom „Implikacije promena u turizmu na kompetencije kadrovskih resursa u turističkim agencijama“ prijavila 20.12.2016. godine. Sastav komisije za pregled projekta i ocenu podobnosti teme i kandidata formiran je na 148. sednici Nastavno-naučnog veća Fakulteta za sport i turizam 28.12.2016. godine. Za mentora je određen prof. dr Milan Nešić, a za ko-mentora doc. dr Đorđije Vasiljević (Prirodno-matematički fakultet Univerziteta u Novom Sadu).

Izveštaj komisije (u sastavu: prof. dr Zlatko Ahmetović, prof. dr Dušan Perić, prof. dr Milan Nešić, prof. dr Vaso Jegdić i doc. dr Đorđije Vasiljević) sa pozitivnom ocenom podobnosti teme i kandidata usvojen je na 151. sednici nastavno-naučnog veća Fakulteta za sport i turizam 29.03.2017. godine, uz prihvaćenu korekciju naslova koji glasi „*Determinante promena kompetencija ljudskih resursa u turističkim agencijama u Republici Srbiji*“. U skladu sa istom, a na osnovu odredaba Pravilnika o doktorskim akademskim



studijama i kurikulumu doktorskih studija Fakulteta za sport i turizam u Novom Sadu, kandidatkinja je započela realizaciju svog istraživanja u skladu sa usvojenim projektom i korigovanim naslovom teze.

Nakon završetka istraživačkog dela, kandidatkinja je sastavila elaborat sa rezultatima svoje studije i dostavila ga Fakultetu za sport i turizam. Mentor je izvršio pregled tehničkih aspekata rada, a studentska služba ispunjenost proceduralno-pravnih elemenata. Nakon što je konstatovano da je kandidatkinja ispunila sve propisane standarde za prijavu doktorske disertacije, Nastavno-naučno veće Fakulteta je na 154. sednici od 24.05.2017. godine formiralo komisiju za ocenu i odbranu doktorske disertacije u sastavu: prof. dr Vaso Jegdić, prof. dr Milan Nešić i doc. dr Đorđije Vasiljević.

#### ***Tehnički podaci o disertaciji***

Naslovna strana: *Determinante promena kompetencija ljudskih resursa u turističkim agencijama u Republici Srbiji*. Univerzitet Educons, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad.

Sadržaj rada sa paginacijom dat na početku disertacije.

Sažetak (Abstract) na srpskom i engleskom jeziku.

Broj strana: 204

Broj citiranih izvora: 84

Broj tabela: 19

Broj slika: 15

Broj grafikona: 26

### **III PREDMET I CILJ DOKTORSKE DISERTACIJE**

Najkonciznije definisan, **predmet** ovog istraživanja predstavljaju moguće implikacije savremenih trendova u turizmu na kompetencije ljudskih resursa u turističkim agencijama u Republici Srbiji. Kandidatkinja je u svojoj predmetnoj postavci istraživanja pošla od stava da se savremeno agencijsko poslovanje u turizmu suočava sa sve aktuelnijim promenama u sistemu turističkog posredovanja, što se odražava i na strukturu ljudskih resursa u posredničkom sektoru, kao i novih zahteva u kontekstu njihovih kompetencija. Ovako uočen trend može se pripisati, između ostalog, uticaju savremenih tendencija na turističkom tržištu, upotrebi interneta i razvoju informaciono-komunikacionih tehnologija.

U skladu sa ovako postavljenim predmetom istraživanja definisan je i njegov **osnovni cilj**, a to je identifikovanje promena u strukturi i kompetencijama ljudskih resursa u turističkim agencijama u Republici Srbiji, sa posebnim akcentom na znanja i veštine koje su neophodne za svaku od agencijskih radnih pozicija. Pored glavnog cilja konceptualizacija istraživanja je definisala i tri **cilja drugog reda**: (1) utvrđivanje geneze promena u poslovanju turističkih agencija do kojih je došlo tokom prethodnih 10-15 godina (počevši od uvođenja interneta u svakodnevno poslovanje početkom novog milenijuma). Iz geneze identifikovanih promena nastojala se izvesti anticipacija budućih trendova promena u poslovanju turističkih agencija; (2) prepoznavanje mogućih implikacija uočenih promena, odnosno njihovih daljih tendencija (uslovljenih procenjenom inercijom promena) na kompetencije ljudskih resursa u turističkim agencijama; (3) valorizacija mere korespondentnosti dinamike promena i njihovih posledica u turizmu, sa jedne strane, i prilagođavanja formalnog obrazovanja zahtevima i potrebama tržišta rada, sa druge strane.



#### IV OSNOVNE HIPOTEZE (ZADACI ISTRAŽIVANJA)

Kandidatkinja je svoje polazište definisala kroz postavljene *zadatke istraživanja*. Kao primarni istraživački zadatak doktorske disertacije postavljeno je ispitivanje strukture i ključnih kompetencija kadrova zaposlenih u turističkim agencijama u Srbiji. Pored ovoga, utvrđeni su i sledeći istraživački zadaci:

- postavljanje teorijskog modela istraživanja;
- identifikovanje novonastalih zanimanja i radnih pozicija u turističkim agencijama, novih oblika zapošljavanja i radnog angažovanja;
- evidentiranje znanja i veština koje se očekuju (i koja će se očekivati) od mladih kadrova u turizmu;
- analiza kurikuluma fakulteta turističkog smera (i usmerenja na srodnim fakultetima), u cilju identifikacije koja su to znanja i veštine za kojima postoji potražnja na tržištu rada, a nisu obuhvaćena postojećim akademskim studijskim programima (osim kvalitativne ocene znanja koja se stižu trenutno ponuđenim kurikulumima, znanja potrebnih za direktno zapošljavanje i anticipacije „znanja za budućnost“, teorijskoj analizi su podvrgnuti i organizacioni koncepti sticanja znanja: konvencionalnog koncepta, studiranja „na daljinu“, koncepta dualnog obrazovanja, kao i njihovih sinergijskih efekata. Takođe, identifikovani su i koncepti različitih neformalnih oblika obrazovanja koji trenutno kompenzuju slabosti formalnog koncepta).

#### V METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

##### *Dizajn studije*

Kandidatkinja je svoje istraživanje, u kontekstu metodološke prirode, dizajnirala i realizovala kao sistemsku neeksperimentalnu studiju. U procesu prikupljanja podataka, informacija i njihove interpretacije, a u cilju potvrđivanja ili odbacivanja istraživačkih pretpostavki, korišćene su sledeće metode:

- *Bibliografsko-spekulativni metod* – kao polazna faza istraživanja kojom se u osnovnim segmentima analizirani naučno-teorijski koncepti prostora u kojima je obavljeno istraživanje (turizam, turističke agencije, ljudski resursi u turizmu, itd.).
- *Analitičko-sintetički metod* - u procesu klasifikacije i tumačenja rezultata istraživanja.
- *Induktivno-deduktivni pristup* – radi operacionalizacije odgovarajućih analitičkih procedura kvalitativno-kvantitativnog karaktera.

Empirijska građa u istraživanju prikupljena je primenom sledećih istraživačkih tehnika:

- *Intervju* - polu-strukturisani intervju koji je bio primenjen na prostoru subuzorka entiteta istraživanja, a koji su sačinjavali predstavnici turističkih agencija (namerni uzorak je sačinjen od predstavnika 13 turističkih agencija različitih vrsta i profila, koje su birane tako da u uzorku budu podjednako zastupljeni organizatori putovanja (turooperatori) i subagenti (posrednici), te agencije koje se bave inicijativnim i receptivnim turizmom; kriterijum za odabir je bio da



ispitanici imaju najmanje 10 godina radnog iskustva u agencijskom poslovanju i to na upravljačkim pozicijama ili u sektoru prodaje).

- *Anketiranje* – koje je bilo realizovano na subuzorku ispitanika koji su sačinjavali eksperti iz oblasti turizma, uz primenu upitnika posebno konstruisanog za ovo istraživanje, čiju su indikatorsku osnovu sačinjavali ajtemi definisani u prvoj fazi istraživanja – rezultati intervjua. Subuzorak entiteta istraživanja definisan kao eksperti, njih ukupno deset, odabran je na osnovu kriterijuma - magistri i doktori nauka iz oblasti turizma.
- *Skaliranje* – primenjeno u fazi obrade i interpretacije rezultata gde je određen broj indikatora/ajtema (realizovanih u postupku ekspertske procene) tretiran u obliku petostepenih ordinalnih skala Likertovog tipa.

U fazi obrade i interpretacije rezultata istraživanja primenjene su sledeće procedure:

- *Kvalitativne* – kao ishodište realizovanih intervjua, čije su narativne odrednice (prethodno snimljene) obrađene upotrebom softverske platforme QDA Miner 5 (namenjena je kvalitativnim istraživanjima u kojima se vrši kodiranje i analiza manjih i većih serija elektronskih dokumenata ili vizuelnih zapisa; softver se koristi za obradu sadržaja transkripta intervjua i fokus grupa, tekstualnih dokumenata, novinskih članaka, knjiga i drugih vrsta publikacija).
- *Kvantitativne* – u formi numeričkog procesiranja podataka dobijenih anketiranjem eksperata – rezultati ekspertske procene. Odgovori/ocene eksperata sređeni su i obrađeni postupcima deskriptivne statistike (distribucije frekvencija i skalarni proseci) za indikatore koji su bili strukturirani u upitniku za ekspertsku procenu (ukupno 9 ajtema), a koji su proistekli iz prethodno identifikovanih i grupisanih ključnih varijabli obavljenog intervjua.

### ***Instrumenti i postupak procene***

U skladu sa neposrednim istraživačkim zadatkom težište empirijskog dela rada bilo je usmereno ka prikupljanju, obradi, selekciji i eksplikaciji istraživanog prostora koji je identifikovan prethodnom teorijskom analizom (bibliografski izvori), te diferenciran kroz dva osnovna dela: (a) identifikacija stavova i mišljenja stručnjaka iz prakse agencijskog poslovanja o tendencijama promena u strukturi ljudskih resursa i (b) ocene eksperata iz oblasti turizma o tendencijama promena u strukturi ljudskih resursa u turističkim agencijama.

*a) Stavovi i mišljenja stručnjaka iz prakse agencijskog poslovanja o tendencijama promena u strukturi ljudskih resursa detektovani su putem polu- strukturisanog intervjua. Intervjui su vršeni individualno, sa svakim ispitanikom posebno, u (koliko je bilo moguće) tihom i mirnijem ambijentu, što je veoma važno zbog kvaliteta audio zapisa i koncentrisanja ispitanika na postavljena pitanja. Vodič za polu-strukturisani intervju služio je kao podsetnik istraživaču koji je vodio i usmeravao razgovor sa ispitanicima (sadržajno koncipiran kroz pitanja otvorenog tipa koja su tematski podeljena u četiri zasebne celine: (1) *prva grupa pitanja* odnosila se na predstavljanje agencije i ispitanika (broj godina postojanja agencije i radno iskustvo ispitanika, oblici i vrste turizma kojima se agencija bavi, primarna tržišta i ciljna grupa klijenata, vrste usluga koje agencija pruža); (2) *druga grupa pitanja* se odnosila na uticaj tehnologije na ulogu agencija na tržištu, kanale kojima se najčešće vrše rezervacije, način na koji su trendovi na savremenom turističkom tržištu i upotreba*



interneta uticali na izmene u načinu poslovanja; (3) *treća grupa pitanja* se odnosila na promene u strukturi kadrova (struktura zaposlenih u pogledu obrazovanja, potrebe za angažovanjem spoljnih saradnika, potreba za novim radnim pozicijama, otpor zaposlenih ka promenama i sl.) i načini na koje se vrši edukacija postojećih i regrutacija novih kadrova; (4) u *četvrtoj grupi pitanja* ispitanicima je data mogućnost da samostalno iznesu svoja viđenja o budućnosti agencijskog poslovanja i kompetencijama kadrova za kojima postoji potreba na tržištu rada (čime će se agencije baviti u budućnosti, koga će zapošljavati, koja znanja i veštine kadrovi moraju posedovati, kakva stručna sprema je neophodna za obavljanje određenih poslova i sl).

(b) Rezultati dobijeni nakon obavljenog intervjua, koji su adekvatno obrađeni postupcima kvalitativne analize, bili su osnova za kreiranje upitnika namenjenog ekspertskoj proceni. Na osnovu identifikovanih ključnih indikatora konstruisan je **upitnik za ekspertsku procenu** koji je karakterisala devetoajtemska struktura, sa ukupno 40 indikatora, koji se odnose na tendencije promena u strukturi ljudskih resursa u turističkim agencijama. Ekspertska procena je izvršena od strane ukupno deset eksperata iz oblasti turizma koji su svoje ocene definisanim indikatorima davali na dva načina: 1) u vidu odgovora na pitanja (ajteme) otvorenog tipa, i 2) u vidu ocene na petostepenoj skali (gde je ocena jedan (1) označavala najniži stepen značajnosti svakog predstavljenog indikatora, a ocena pet (5) najviši stepen značajnosti svakog predstavljenog indikatora). Upitnik za ekspertsku procenu bio je struktuiran od ukupno devet pitanja koja su se odnosila na neke aspekte koji su od značaja za upravljanje promena u strukturi ljudskih resursa u turističkim agencijama. Konstrukt ovih indikatora bio je zasnovan na prethodnoj identifikaciji odgovora ispitanika nakon obavljenog intervjua (predstavnicu turističkih agencija) i njihovoj kodnoj diferencijaciji (koja je proizašla kao rezultat kvalitativne analize).

## VI STRUKTURA I KRATAK OPIS SADRŽAJA PO POGLAVLJIMA

Kandidatkinja je pisani materijal sistematizovao u trinaest logičnih i veoma preglednih delova. Sva poglavlja su adekvatno numerisana u skladu sa sa uputstvima Univerziteta za izradu doktorske disertacije. Jedini nenumersani deo jeste *Uvod*, kojim otpočinje tekst disertacije. Ostalih trinaest centralnih delova su naslovljeni i numerisani na sledeći način: 1. *Predmet, cilj i zadaci istraživanja*; 2. *Metodologija*; 3. *Terminološka razjašnjenja*; 4. *Agencijsko poslovanje u savremenim tržišnim uslovima*; 5. *Ljudski resursi u turističkim agencijama – neophodne veštine i edukacija*; 6. *Savremeni trendovi u zapošljavanju i radnom angažovanju u turističkim agencijama*; 7. *Znanja, veštine i kompetencije radne snage u turističkim agencijama*; 8. *Prikaz rezultata istraživanja*; 9. *Diskusija*; 10. *Zaključna razmatranja*; 11. *Ograničenja studije i smernice za buduća istraživanja*; 12. *Literatura*; 13. *Prilozi*. Ovim elementima prethodi naslovna strana koja je izrađena u skladu sa uputstvima Univerziteta, kao i sadržaj u kojem je dat popis svih naslova i podnaslova sa ispravnom paginacijom. Odmah nakon sadržaja dat je sažetak (abstract) rada na srpskom i engleskom jeziku.

U uvodnom tekstu rada kandidatkinja se osvrnula na savremene koncepte i tendencije u egzistenciji turističkih agencija, sa posebnim naglaskom na njihov značaj za razvoj turizma u procesima aktuelnih promena na globalnom turističkom tržištu.

Prvi numerisani deo, *Predmet, cilj i zadaci istraživanja*, koncipiran je kao jedinstveni odeljak, u kojem su definisane osnovne predmetne postavke istraživanja, kao i postavljene



determinante ciljeva i zadataka istraživanja.

U drugom numerisanom delu dat je detaljan opis primenjene metodologije, kroz četiri zasebna odeljka. U prvom je predstavljen uzorak entiteta istraživanja, u drugom objašnjene i prikazane istraživačke varijable, dok se u trećem odeljku opisani tok, postupci i instrumenti empirijskog dela istraživanja. Četvrtim odeljkom je objašnjen način obrade podataka.

U trećem numerisanom poglavlju definisani su osnovni pojmovi korišćeni tokom rada, kao i kratak istorijski pregled agencijskog poslovanja u Srbiji.

Četvrto numerisano poglavlje karakteriše teorijska analiza i eksplikacija agencijskog poslovanja u savremenim tržišnim uslovima. Ovo poglavlje je strukturirano kroz sedam (numerisanih) potpoglavlja kojima je obuhvaćeno: Agencijsko poslovanje u eri interneta; Savremeni trendovi u turizmu - nove potrebe i očekivanja turista (kulturološki aspekti i ekološki aspekti, demografski aspekti, socio-ekonomski aspekti, tehnološki aspekti i fenomen „transfera poverenja“); Upotreba savremenih tehnologija u agencijskom poslovanju; Novi kanali komunikacije u turizmu i agencijskom poslovanju (elektronsko komuniciranje, komuniciranje putem društvenih mreža); Promena tržišne uloge agencija inicijativnog tipa; Promena tržišne uloge receptivnih turističkih agencija; Pojava internet (on line) turističkih agencija.

Petim poglavljem je obuhvaćena teorijska rasprava o ljudskim resursima u turističkim agencijama, sa akcentom na kompetencijske veštine i procese edukacije kadrova u turizmu. Strukturu ovog poglavlja karakterišu četiri celine koje predmetno obuhvataju sledeće: Poslovi vezani za kreiranje turističkih aranžmana; Poslovi vezani za informisanje i prodaju; Poslovi vezani za realizaciju turističkih aranžmana; Komplementarni poslovi u turističkim agencijama.

Šesto poglavlje se bavi savremenim trendovima u zapošljavanju i radnom angažovanju u turističkim agencijama.

Sedmo poglavlje je karakteristično po sadržajnoj teorijskoj raspravi, utemeljenoj na bibliografskim izvorima novijeg datuma, o znanjima, veštinama i kompetencijama kadrova u turističkim agencijama. Podeljeno je na tri potpoglavlja, čija se sadržajna i analitička struktura ogleda u sledećem: Znanja, veštine i kompetencije obuhvaćene kurikulumima fakulteta u Srbiji; Formalno akademsko obrazovanje u oblasti turizma sa fokusom na predmete vezane za agencijsko poslovanje; Neformalno obrazovanje za sticanje znanja i veština neophodnih u agencijskom poslovanju.

Osmi numerisani deo predstavlja centralni segment doktorske disertacije koji je baziran na rezultatima empirijskog dela istraživanja i u njemu su interpretirani istraživački podaci. Radi bolje preglednosti, rezultati istraživanja su sistematizovani u dve homogene celine. Prvo potpoglavlje obuhvata analizu rezultata polu-strukturisanog intervjua (deatnost agencija i usluge; kanali komunikacije i upotreba savremene tehnologije; ljudski resursi; komparativni prikaz izdvojenih kvantitativnih indikatora), dok su u drugom potpoglavlju pitkazani i objašnjeni rezultati ekspertske procene.

U devetom delu (poglavlju) kandidatkinja je kroz diskusiju nastojala da objasni zakonitosti na koje su ukazali rezultati analiziranih istraživačkih prostora. Tokom diskusije kandidatkinja je posebnu pažnju obratila na upoređivanje svojih rezultata empirijskog dela istraživanja sa teorijskim modelima koje je definisala u prvom istraživačkom (teorijskom) segmentu disertacije.

U desetom delu, *Zaključna razmatranja*, dat je koncizan osvrt na sprovedeni istraživački postupak i izdvojeni najvažniji rezultati do kojih se došlo u ovoj studiji.

Jedanaesto poglavlje je obuhvatilo kraću eksplikaciju potencijalnih ograničenja sprovedene studije, a takođe su i evidentirane smernice za buduća eventualna istraživanja koja bi se zasnivala na rezultatima ove disertacije.



Na kraju disertacije, u poglavlju dvanaest, dat je popis citiranih bibliografskih izvora među kojima dominiraju izvorni naučni članci objavljeni u referentnim časopisima novijeg datuma, kao i savremena naučno-stručna literatura relevantna za oblast istraživanja (kao odgovarajući statički bibliografski izvori). Takođe su prikazani i internet izvori koji su korišćeni tokom istraživačkog rada (web sajtovi analiziranih turističkih agencija i drugih asocijacija iz oblasti turizma). Sve bibliografske jedinice su pravilno referencirane uz korišćenje APA standarda.

U trinaestom numerisanom delu predstavljani su prilozi koji čine sastavni deo teksta dotorske disertacije.

## VII OSTVARENI REZULTATI I NAUČNI DOPRINOS

Rezultati do kojih je autorka disertacije došla prikazani su veoma pregledno. Poglavlja su logično sistematizovana i omogućavaju da se lako sagleda veoma raznovrsna i vredna istraživačka građa koja je prikupljena i analizirana tokom izrade disertacije. Preglednosti i jasnoći prikaza doprinosi i odgovarajući broj tabela i grafičkih priloga (tabela i statističkih grafikona). Kandidatkinja je uspela da nađe dobru meru između teksta, tabela i grafike prilikom objašnjavanja rezultata, izvođenja zaključaka i njihove interpretacije u širem kontekstu menadžmenta u turizmu. Dobijeni rezultati su originalni i veoma korisni za teoriju i praksu, kakao menadžmenta u turizmu generalno, tako i u kontekstu menadžmenta promena (*Change Management*) u turističkim agencijama u Republici Srbiji.

Primenom korektno odmerenog izbora istraživačkih procedura, bez pretencioznosti u naučnom fokusiranju, formirana je autentična i interpretabilna baza podataka, koju odlikuju kvalitativno-kvantitativni sadržajni elementi. Prilikom njihove analize, kao i u izvođenju zaključaka, upotrebljene su adekvatne naučne procedure, primerene ovakvoj vrsti istraživanja. Stoga se može reći da je kandidatkinja veoma kompetentno i naučno utemeljeno izvršila adekvatan izbor metoda i tehnika, te tako dimenzionirala metodološki pristup koji je doprineo valjanosti i interpretabilnosti dobijenih rezultata. Analizom relevantnih bibliografskih izvora, odnosno korišćenjem referentnih citatnih baza, definisan je stabilan teorijski model na kojem je zasnovana istraživačka ideja i omogućeno kritičko sagledavanje dobijenih rezultata.

Među dobijenim rezultatima, kao najznačajniji se mogu izdvojiti sledeći nalazi:

Na osnovu rezultata ovog i ranije vršenih istraživanja, kandidatkinja je izvršila projekciju daljeg razvoja agencijskog poslovanja u Srbiji, kroz tri hipotetska prostora. Takođe je dat i prikaz predloga koncepta za kreiranje i realizaciju stručne prakse, sa smernicama za uklanjanje nedostataka uočenih u trenutno aktuelnim oblicima formalnog i neformalnog obrazovanja za rad u agencijskom sektoru.

*Prvi hipotetski prostor - Izgled agencija budućnosti:*

Agencije budućnosti će se, posebno one sa većim brojem zaposlenih i većim poslovnim prostorom, sudeći po predviđanjima eksperata i aktuelnim trendovima u svetu, nalaziti van centralnih zona urbanih sredina, u objektima kao što su tržišni centri ili u zasebnim objektima namenjenim upravo ovoj delatnosti (*Travel hypermarkets*). Ovakvi objekti će se sastojati od prijemne prostorije sa recepcijom i garniturama za sedenje (čekaonice), prostor namenjen deci koja mogu da se zabave čekajući roditelje, prostoriju u kojoj je smešten kol-centar za onlajn podršku, kao i čajnu kuhinju za zaposlene i pripremu osveženja za klijente. Ukoliko se radi o prostorima većih dimenzija, odvajanje zasebnih prostorija za sastanke sa klijentima vršiće se uz pomoć modularnih zidova - pregrada koje se pomeraju po potrebi, da bi prostor bio multi-funkcionalan. Manje sale za sastanke, tj.



kancelarije za prijem stranaka, biće fizički odvojene i zvučno izolovane od ostalih prostorija, kako bi pružale mogućnost da se u mirnoj atmosferi agenti posvete klijentima i usmere pažnju samo na njih. Agencije koje se budu oslanjale na napredne IT solucije mogu posedovati i namenski opremljene prostorije za projekciju informativnih i promotivnih video klipova, filmova i prikaza virtuelne realnosti. Sastanci sa agentima neće biti strogo vremenski ograničeni, ali će postojati mogućnost njihovog zakazivanja. Savetodavne usluge će se naplaćivati po utvrđenom cenovniku, gde će klijentima biti pružena i mogućnost, na primer, godišnje pretplate na usluge odabrane agencije i učestvovanje u različitim oblicima programa lojalnosti (korisničke kartice). Takođe, agencije će voditi evidenciju podataka o klijentima i čestitati im praznike, rođendane i godišnjice braka, nudeći pritom popuste za putovanja, gratis dodatne usluge uz uplaćen aranžman i slično. Ukoliko je agencija specijalizovana za određeni vrstu turizma ili ciljnu grupu, enterijer agencije može biti dizajniran i tematski.

*Drugi hipotetski prostor - Zapošljavanje u agencijama budućnosti:*

Kada je u pitanju regrutacija i obuka zaposlenih, turističke agencije koje su svesne neophodnosti permanentne edukacije, samostalno će organizovati, finansirati i sprovoditi kurseve, studijska putovanja i obuke za svoje radnike. Međutim, ono na šta svakako moraju obratiti više pažnje je neophodnost motivisanja radnika i pružanje prilike za lično napredovanje u okviru agencije u kojoj su zaposleni. Na taj način, svakako se može umanjiti fluktuacija radne snage i nezadovoljstvo uslovima rada o čemu je bilo više reči u poglavlju vezanom za karakteristike rada u agencijskom sektoru. Rad od kuće, kao jedna od trenutno veoma popularnih formi radnog angažovanja, može biti interesantna opcija, posebno agencijama sa nižim troškovima poslovanja.

*Treći hipotetski prostor - Edukacija kadrova u budućnosti:*

U turizmu su promene jedina konstanta, stoga, edukacija ne može biti adekvatna ako se završava oko 25. godine života. Ona mora da prati proces formiranja i napredovanja karijere u skladu sa svim trendovima u industriji. Kada su u pitanju kurikulumi fakulteta i visokih škola, za njihov kvalitet je od izuzetnog značaja povezivanje i uska saradnja sa turističkom industrijom. Kako se iz rezultata ovog, ali i drugih u ovom radu pominjanih istraživanja, može zaključiti, velika većina nastavnih predmeta koji sačinjavaju kurikulume pruža studentima širok spektar znanja i opšteg obrazovanja. No, kada su u pitanju praktične veštine i sofisticirana znanja vezana za agencijsko poslovanje, ona se najefikasnije stiču kroz stručnu praksu i obuku od strane iskusnih agenata (obuka novih radnika u okviru same agencije). Eksperti koji su učestvovali u ovom istraživanju ukazali su na nužnost uključivanja studenata u rad tokom čitavog školovanja, u vidu semestralnih obaveza u okviru predmeta praktične nastave, u privatnim turističkim agencijama sa kojima fakultet saraduje ili čak agenciji čiji je osnivač sama obrazovna institucija. Kako u Srbiji i zemljama u okruženju još uvek nije realizovan ni jedan projekat ove vrste, održivost projekta osnivanja turističke agencije od strane fakulteta bila bi izuzetno zanimljiva i koristna tema za buduća istraživanja. Naime, s obzirom na to da studiranje, u proseku, traje četiri godine i da su ranija istraživanja pokazala da je za samostalan rad u agenciji početnicima potrebno čak i do godinu dana svakodnevnog aktivnog rada uz nadzor mentora, postavlja se pitanje na koji način bi fakulteti trebali organizovati ovakvu aktivnost, uzimajući u obzir konstantu fluktuaciju radne snage bez radnog iskustva. Nešto drugačiji model saradnje između fakulteta i agencija, koji je zapravo najbliži konceptu dualnog obrazovanja, predstavlja ugovorom regulisana saradnja između obrazovne institucije i određenog broja agencija u kojima bi studenti dobijali svog mentora i aktivno radili u okviru, na primer, četvoročasovnog radnog vremena. Naravno, neophodno je uzeti u obzir ranije spominjani pritisak velikog broja studenata na ograničen broj agencija (u gradovima u kojima se nalaze



fakulteti), zbog čega bi, takođe, bilo korisno preispitati nužnost ograničavanja realizacije stručne prakse samo na agencije i smeštajne objekte, kako je trenutno slučaj kod većine fakulteta u našoj zemlji.

Upravo iz tog razloga, kao sastavni deo ove doktorske teze, dat je *predlog koncepta za kreiranje i realizaciju stručne prakse*, sa smernicama za uklanjanje uočenih nedostataka. Dosadašnja istraživanja nedvosmisleno ukazuju na tendenciju nezainteresovanosti poprilično velikog broja studenata za agencijsko poslovanje u procesu studiranja, odnosno, realizacije stručne prakse, što često izaziva kontraefekat, kako kod studenata, tako i kod privrednika-poslodavaca. Naime, studenti koji nisu zainteresovani za agencijsko poslovanje kao buduće zanimanje i segment turističke industrije, od zaposlenih u agenciji u kojoj obavljaju praksu neretko očekuju samo potvrdu da su praksu obavili, a da to zapravo nije bio slučaj. Nemotivisani i bez ugovorne obaveze prema fakultetu, agenti često pristaju na to kako bi što pre završili ceo proces, pa vremenom i sami gube interesovanje za ulaganje truda u obučavanje učenika i studenata na praksi (smatrajući ih generalno nezainteresovanim). Kako većina fakulteta stručnu praksu sprovodi samo u agencijama i hotelima, ograničen broj agencija, posebno onih koje se nalaze u univerzitetskim centrima i manjim gradovima (gde ih je mali broj), bivaju opterećene pritiskom od strane velikog broja studenata koji moraju obaviti praksu u ograničenom vremenskom roku, pa mnogi bivaju odbijeni od strane agencija koje su odabrali. U toj situaciji, studenti su primorani da samostalno traže agenciju koja bi ih primila, a većina fakulteta ne posreduje u procesu odabira agencija (povezivanje studenata sa agencijama), već to prepušta studentima. Kako se stručna praksa u agencijama smatra obaveznim predmetom na svim fakultetima u Srbiji, studenti nisu u mogućnosti da biraju da li će proći kroz taj proces, a pritom ostati uskraćeni za iskustvo koje bi mogli steći u nekom drugom sektoru i drugoj instituciji čija je delatnost direktno ili indirektno povezana sa turizmom, ali i njihovim ličnim interesovanjima. Ukoliko bi se na fakultetima proširio dijapazon opcija za obavljanje stručne prakse, povećala bi se šansa da studenti izbor delatnosti kompanije usklade sa svojim interesovanjima i planovima za budućnost. Stoga, bilo bi dobro postaviti pitanje da li praksa u turističkim agencijama mora biti obavezna za sve studente (kvantitativni pristup) ili bi njena realizacija bila kvalitetnija i efikasnija ukoliko bi u nju bili uključeni samo oni studenti koji samovoljno odaberu agencijsko poslovanje kao izbornu opciju. Ostali studenti bi mogli odabrati neku drugu od izbornih opcija, kao što su hotelijerstvo, restoraterstvo, gastronomija, ruralni turizam, poslovanje TO, marketing u turizmu, javna uprava i administracija u turizmu, animacija turista, turističko vođenje, iznajmljivanje automobila i sportskih rekvizita, poslovanje aviokompanija, železnice, kompanija za autobuski i kombi prevoz putnika, poslovanje turističkih informativnih centara, ski centara, tematskih i zabavnih parkova, ustanova kulture ili firmi iz neke druge oblasti u kojima bi stručnu praksu bilo moguće realizovati uz kvalitativni pristup. Ovakav pristup podrazumevao bi ugovorne odnose fakulteta i kompanija sa klauzulama koje se odnose na uzajamnu pomoć i saradnju na različitim poljima (edukacija kadrova, sprovođenje istraživanja u praksi), kao i dodeljivanje mentora koji će pratiti i ocenjivati samostalan rad studenata. Kvalitativan pristup praktičnoj nastavi u skladu je sa formom dualnog obrazovanja o kojoj se u poslednje vreme sve više govori i u našoj zemlji. Takođe, na ovaj način bi se rasporedio pritisak na ograničen broj pravnih lica (agencija i hotela) u kojima studenti mogu obavljati praksu, fakulteti bi formirali veću mrežu poslovnih partnera sa kojima mogu saradivati na poljima edukacije i celoživotnog učenja zaposlenih, zaposleni bi činili dragoceni uzorak za naučna istraživanja, ukazala bi se mogućnost za užu saradnju nauke i prakse, testiranje i primenu inovacija iz polja nauke i obratno. Takođe, kompanije u kojima su studenti obavljali praksu mogu biti njihovi potencijalni poslodavci ili davaoci preporuka za zaposlenje.



Na osnovu saopštenih rezultata komisija je procenila da ova doktorska disertacija ima opipljiv naučni doprinos koji je pre svega vidljiv u teorijskim, a zatim i praktičnim aspektima nauke o menadžmentu aplikovane na oblast turizma. Značaj ovog istraživanja, a time i same disertacije, može se sagledati iz najmanje dva aspekta – teorijskog i praktičnog. U teorijskom smislu dobijeni rezultati će doprineti adekvatnoj naučnoj pozicioniranosti i eksplikaciji utvrđenih tendencija promena u turizmu, a koji mogu biti idnidkativni za promene u strukturi i kompetencijama ljudskih resursa u turističkim agencijama u Republici Srbiji. Teorijski značaj neposredno bi se projektovao i na praktičnu vrednost rada budući da bi rezultati omogućili praktičnu primenu realizovane metodologije i u drugim sličnim istraživanjima u turizmu, posebno kroz primer sistemske analize procesa promena u jednom poslovnom sistemu, kao i kreiran, testiran i korigovan instrument. Istraživački alati korišćeni u ovoj studiji mogu se upotrebiti u budućim kvalitativnim istraživanjima agencijskog poslovanja ili neke srodne delatnosti, te biti od koristi drugim istraživačima. Takođe, metodologija koja je korišćena u ovom istraživanju može se koristiti za potrebe ispitivanja promena privrednih fenomena zahtevnijih dimenzija, gde se mogu identifikovati i opisati njihovi uzroci, procesi i posledice na određenom istraživačkom prostoru.

### VIII ZAKLJUČAK KOMISIJE

U skladu sa članom 31. Pravilnika o doktorskim studijama Univerziteta Educons, a na osnovu pažljivog pregleda disertacije koju je kandidatkinja dostavila, komisija zaključuje sledeće:

- Doktorska disertacije je urađena u skladu sa odobrenim projektom;
- Tekst doktorske disertacije pre stavljanja na uvid javnosti prošao je detekciju plagijarizma (prisvajanje ideja, metoda ili pisanih reči drugih, bez ukazivanja na autora, s namerom da budu prikazani kao originalno delo), odnosno da mentor ima potvrdu da rad nema više od 20% preuzetog teksta;
- Prilikom realizacije projekta obezbeđen je naučni pristup istraživačkom problemu, a realizovani ishodi imaju status naučnog rada;
- Korišćeni su relevantni bibliografski izvori, a prilikom njihovog tumačenja i komparativne analize ispoljena je kritičnost i metodološka korektnost u zaključivanju;
- Predmet, cilj i primenjeni istraživački alati dobro su obrazloženi i imaju utemeljenje u savremenoj metodologiji i aktuelnim referencama novijeg datuma, što obezbeđuje unapređenju naučnog stvaralaštva i primenu dobijenih rezultata u praksi;
- Izradom doktorske disertacije realizovana je originalna istraživačka ideja, prikupljeni su autentični podaci i dobijeni interpretabilni rezultati koji značajno doprinose teoriji i praksi nauke menadžmenta u turizmu.

### Konačan predlog

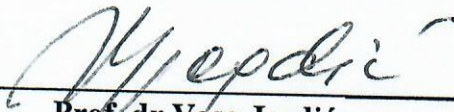
Na osnovu svih prethodno iznetih činjenica, komisija predlaže Nastavno-naučnom veću Fakulteta za sport i turizam u Novom Sadu i Senatu Univerziteta Educons u Sremskoj Kamenici da prihvati doktorsku disertaciju kandidatkinje **Ivane Mišković** pod naslovom



„Determinante promena kompetencija ljudskih resursa u turističkim agencijama u Republici Srbiji“ kao valjan akademski materijal i odobri njegovu javnu odbranu.

POTPISI ČLANOVA KOMISIJE

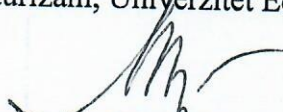
1.



**Prof. dr Vaso Jegdić**

Fakultet za sport i turizam, Univerzitet Educons, predsednik komisije

2.



**Prof. dr Milan Nešić**

Fakultet za sport i turizam, Univerzitet Educons, mentor

3.



**Doc. dr Đorđije Vasiljević**

Prirodno-matematički fakultet Univerziteta u Novom Sadu, član komisije, ko-mentor.