

**УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
НАСТАВНО-НАУЧНО ВИЈЕЋЕ БАЊА ЛУКА**



**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
Универзитета у Бањој Луци**

ПРИМЉЕНО:	21. 4. 2016	
ОРГ. ЈЕД.	БРОЈ	ПРИЛОЖЕНИ ДОКУМЕНТИ
13/1	786	16

## **ИЗВЈЕШТАЈ**

*о оцјени урађене докторске тезе кандидаткиње  
мр Бранке Золак Пљашевић*

### **ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ**

На основу члана 149. Закона о високом образовању („Службени гласник Републике Српске“, бр. 73/10, 104/11, 84/12 и 108/13), члана 54. Статута Универзитета у Бањој Луци и члана 20. Статута Економског факултета, Наставно-научно вијеће Економског факултета Универзитета у Бањој Луци, на V сједници, одржаној 13.04.2016. године, донијело је Одлуку број: 13/3.660-V-5.1/16, о именовању Комисије за оцјену урађене докторске дисертације мр Бранке Золак Пљашевић под насловом: „Квалитет менаџмента људских ресурса у функцији успешности пословања“.

Комисија је у слједећем саставу:

Предсједник:

**Проф. др Гордана Илић**

Звање: редовни професор

Ужа научна област: Менаџмент

Институција: Универзитет у Бањој Луци, Економски факултет

Члан:

**Проф. др Здравко Тодоровић**

Звање: редовни професор

Уже научне области: Пословна економија и Менаџмент

Институција: Универзитет у Бањој Луци, Економски факултет

Члан:

**Проф. др Стеван Р. Стевић**

Звање: редовни професор

Ужа научна област: Статистичка анализа

Институција: Универзитет у Источном Сарајеву, Економски факултет Брчко

Комисија је у предвиђеном року прегледала и оцјенила докторску дисертацију кандидаткиње мр Бранке Золак Пљашевић под насловом: „Квалитет менаџмента људских ресурса у функцији успешности пословања“, и о томе Наставно-научном вијећу Економског факултета и Сенату Универзитета у Бањој Луци подноси слједећи извјештај.

## 1. УВОДНИ ДИО ОЦЈЕНЕ ДОКТОРСКЕ ТЕЗЕ

Докторска дисертација кандидаткиње мр Бранке Золак Польашевић под насловом: „Квалитет менаџмента људских ресурса у функцији успешности пословања“ написана је ћириличним писмом, фонтом *Times New Roman*, величина 12. Дисертација је написана на укупно 302 странице, формата А4, прореда 1.5, од чега су 272 странице чистог текста, компјутерски сложеног и форматированог, 17 страница коришћене литературе, седам страница пописа слика, табела и графика, као и шест страница појмовника. На почетку дисертације налази се 10 страница које нису нумерисане, а односе се на наслов, кључну документацијску информацију и сажетак (на српском и енглеском језику), посвете, захвале, те садржај дисертације. На крају дисертације налази се и 19 страница прилога које, такође, нису нумерисане. Дисертација садржи 68 табела, седам графика, 36 слика. Укупан фонд литературе чине 342 литерарна извора. Структуру ове докторске дисертације чини седам целина и закључак. Три од седам дефинисаних целина односе се на теоријско-аналитички оквир менаџмента људских ресурса, док остале целине покривају увод, методологију истраживања, емпиријски дио докторске дисертације и дискусију. Називи структурних целина су следећи:

- (1) Увод;
- (2) Менаџмент људских ресурса;
- (3) Мјерење успешности менаџмента људских ресурса;
- (4) Преглед досадашњих истраживања о утицају менаџмента људских ресурса на пословну успешност;
- (5) Методологија истраживања;
- (6) Емпиријско утврђивање утицаја менаџмента људских ресурса на успешност пословања;
- (7) Дискусија.

У првој целини дисертације истакнути су разлози због којих је ово истраживање предузето, односно акцентиран је уочени јаз у теорији и чињеница да не постоје научна сазнања, односно научне потврде, да специфичан начин управљања људским ресурсима, који егзистира у околностима транзиционих привреда, има позитиван утицај на пословне резултате. Елабориран је научни проблем и истакнут фокус истраживања, односно представљен је предмет истраживања. Такође, образложени су научни и прагматични циљеви докторске дисертације, те основна и помоћни хипотезе. За сваку помоћну хипотезу направљен је краћи преглед сличних истраживања и резултата до којих су дошли други аутори, а која нису на довољно експлицитан начин дала одговор на проблем и предмет истраживања који је дефинисан у овој дисертацији. Након излагања основних истраживачких поставки дисертације укратко је образложен основни методолошки приступ који се слиједио у цијелом поступку израде докторске дисертације.

У другој целини дисертације, појмовно је објашњен концепт менаџмента људских ресурса и описана његова еволуција кроз теорију и праксу. Поред кратког хронолошког осврта на развој ове области, теоријски оквир менаџмента људских ресурса је детаљније сагледан кроз пет концептуалних приступа, и то: нормативни, критички, бихевијористички, системски и агенцијски. Посљедњи ниво развоја ове дисциплине у теорији и пракси обрађен је у поглављу под називом стратегијски менаџмент људских ресурса. У следећем дијелу описан је значај традиционалних активности менаџмента људских ресурса, те наведене основне методе које се користе у циљу ефикасног управљања људским ресурсима. Након тога, сагледане су неке од промјена у овој области, које уједно представљају и изазове за менаџмент људских ресурса.

Посљедње деценије развоја ове области обиљежене су настојањима да се пронађе одговарајући начин мјерења успешности менаџмента људских ресурса. Стога је у оквиру треће целине дисертације истражен значај, али и ограничења у мјерењу успешности менаџмента људских ресурса. Детаљније је образложено неколико најутицајнијих приступа, односно метода, које се употребљавају у сврху праћења и оцењивања успешности менаџмента људских ресурса, при чему су акцентиране квантитативне методе. Након тога, направљен је преглед најважнијих показатеља,

односно мјера за оцјењивање успјешности, како менаџмента људских ресурса у цјелини, тако и његових појединачних активности. Такође, размотрено је питање имплементације система за мјерење успјешности менаџмента људских ресурса.

У четвртој цјелини дисертације направљен је преглед досадашњих истраживања која су се на различите начине бавила проучавањем односа између менаџмента људских ресурса и пословне успјешности. Ова цјелина се састоји из три поглавља. У првом поглављу сагледан је одређени број истраживања чији је предмет посматрања био утицај менаџмента људских ресурса на различите аспекте пословне успјешности. Истраживања поменута у овом поглављу представљају само мали сегмент укупних истраживања у овој области и стога пружају ограничenu слику односа између менаџмента људских ресурса и успјешности организација. Из тог разлога, друго поглавље посвећено је прегледу резултата урађених мета анализа у овој области које статистички агрегирају резултате знатно већег броја студија. Треће поглавље у оквиру ове теоријске цјелине, посвећено је прегледу истраживања рађених у транзиционим земљама. С овом цјелином завршава се теоријско-аналитички дио докторске дисертације.

Методологија истраживања која се примјењивала у изради ове докторске дисертације описана је у петој цјелини. Пети дио почиње са детаљном операционализацијом идентификованих варијабли истраживања и одређивањем индикатора уз помоћ којих је извршено њихово мјерење. Након тога, представљен је хипотетички модел истраживања на основу којег је извршено емпиријско истраживање и тестирање хипотеза. Ради објективнијег приказа, односно валидације добијених резултата истраживања, у оквиру ове цјелине описаны су проблеми који су се јављали у поступку израде докторске дисертације, а који, као такви, представљају ограничења истраживања. На крају ове цјелине представљени су истраживачки узорак, алати и технике које су се користиле, као и истраживачки поступци.

У шестој цјелини дисертације представљени су резултати истраживања до којих се дошло примјеном дефинисане методологије истраживања, те је извршено тестирање основне и помоћних хипотеза. Овдје су представљени резултати статистичке анализе повезаности квалитета менаџмента људских ресурса и његових основних активности са појединим индикаторима пословне успјешности.

Након тестирања хипотеза, у посљедњој, седмој цјелини докторске дисертације извршена је дискусија резултата истраживања и резултата тестирања хипотеза. На бази резултата истраживања идентификована су и описана четири карактеристична модела менаџмента људских ресурса која се примјењују у посматраним организацијама. С обзиром на њихове уочене недостатке, али и теоријска сазнања, креiran је оптимални модел менаџмента људских ресурса, те дефинисане препоруке за ефикасније управљање овим ресурсом у организацијама које послују у специфичним условима транзиционих привреда. Такође, образложени су научни и прагматични доприноси докторске дисертације, те дефинисани даљи правци истраживања у овој области.

На крају ове докторске дисертације, у оквиру закључка је на свеобухватан, концизан и језгровит начин направљена синтеза сазнања и научних чињеница изнесених у оквиру дисертације, те резултата емпиријског истраживања, односно тестирања хипотеза. На бази научних спознаја, чињеница и уочених законитости изнесене су препоруке за примјену одговарајућег модела менаџмента људских ресурса у организацијама које послују у Републици Српској, односно Босни и Херцеговини. Осим списка кориштене литературе, сачињен је попис графика, табела и слика, те појмовник у оквиру којег су дефинисани основни термини у области менаџмента људских ресурса, а који су се користили у дисертацији. На самом крају дисертације налазе се и четири прилога.

## 2. УВОД И ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

Менаџмент људских ресурса је управљачка област која је у западним земљама у

релативно кратком временском периоду доживјела значајне измјене у погледу значаја, улоге у организацији и начина дјеловања. У току своје еволуције, менаџмент људских ресурса је прешао пут од маргиналне пословне функције до стратегијског партнера у организацији. Аналогно томе, улога запослених се временом мијењала, те су они од производног фактора постали извор конкурентске предности за организацију. Међутим, за разлику од земаља које су традиционално тржишно оријентисане, у социјалистичким земљама менаџмент људских ресурса је имао потпуно другачији развојни слијед. Праксе менаџмента људских ресурса у овим земљама би се најједноставније могле исказати као вишедеценијско занемаривање и маргинализовање ове пословне функције. Тек у периоду транзиције долази до позитивних помака у разумијевању значаја и улоге запослених у организацији. У управљачком смислу, пословне организације се окрећу ка западној флиозофији менаџмента. Међутим, у настојању да се укључе у нове трендове управљања људским ресурсима, организације често примјењују одређене активности менаџмента људских ресурса на неадекватан начин, без сазнања о њиховом значају за пословну успјешност. Такође, ове организације недовољно прате и вреднују ефекте примјене различитих програма, односно активности менаџмента људских ресурса. Може се рећи да у њима влада одсуство свијести о посљедицама примјене одређених активности менаџмента људских ресурса на пословне резултате. Очигледно се оваква вишедеценијска пракса неадекватног управљања људским ресурсима одразила и на академска истраживања, јер је, прегледом литературе у овој области, установљен јаз у теорији у погледу научних сазнања о утицају менаџмента људских ресурса на успјешност организација које послују у специфичним условима транзиционих привреда. Такође, истраживања која су најпогоднија за поређење и дискусију резултата, најчешће само презентују стање у овој области, као и постојање, или одсуство, везе између менаџмента људских ресурса и пословне успјешности, али не и јасна рјешења за ефикасније управљање људским ресурсима. Ова сазнања су опредијелила избор основног научног проблема.

*Сврха истраживања* била је да се утврди стање менаџмента људских ресурса у пословним организацијама у Републици Српској, као и повезаност менаџмента људских ресурса са пословном успјешношћу, те креира оптималан концептуални модел који би представљао оквир за провођење менаџмента људских ресурса у организацијама које послују у специфичним условима транзиционих привреда.

Кандидаткиња је кроз рад успјешно дала одговор на постављени *проблем истраживања*, који је гласио:

*Да ли, и на који начин, квалитет менаџмента људских ресурса утиче на побољшање пословних резултата?*

Шири предмет истраживања припада научној области менаџмента, али је истраживачки фокус усмјерен искључиво на менаџмент људских ресурса. Научну подлогу за ово истраживање чинили су досадашњи научни доприноси у области менаџмента људских ресурса истакнутих свјетских аутора. Ужи предмет истраживања ове дисертације је пословна успјешност (исказана кроз пословни резултат, резултат редовне активности и стопу поврата на уложено у људске ресурсе), као резултат примјене основних активности менаџмента људских ресурса, и то: регрутовања и селекције, обуке и развоја запослених, управљања радном успјешношћу и компензационог менаџмента. Основу за стицање нових научних сазнања у овој области дало је емпиријско истраживање, које је проведено на репрезентативном узорку великих организација које послују у Републици Српској. Концепт менаџмента људских ресурса настало је и развијао се сходно потребама великих организација, стога су у овој дисертацији управо оне биле предмет посматрања.

У дисертацији је дефинисано више научних и прагматичних циљева истраживања. Циљеви истраживања су: анализа у теорији дефинисаних односа између активности менаџмента људских ресурса, те финансијских и организационих показатеља успјешности пословања; класификација посматраних пословних организација са аспекта

установљеног нивоа квалитета менаџмента људских ресурса; утврђивање облика и интензитета везе између квалитета основних активности менаџмента људских ресурса и успјешности пословних организација; образлагање потребе креирања новог управљачког модела који би био у функцији побољшања успјешности пословања; креирање новог концептуалног модела менаџмента људских ресурса, који би био примјењив у реалним околностима, односно условима пословања домаћих пословних организација; и дефинисање конкретних препорука, односно смјерница за ефикасније управљање људским ресурсима.

На основу проблема, предмета и циљева истраживања ове дисертације, као и резултата претходних сличних истраживања, постављене су хипотезе. Главна хипотеза директно произилази из проблема истраживања, и она гласи:

*Менаџмент људских ресурса, преко квалитета основних активности, позитивно утиче на успјешност пословања.*

Пословна успјешност организације је мјерена преко одговарајућих финансијских показатеља, и то: пословни резултат по запосленом, резултат редовне активности по запосленом и стопа поврата на уложено у људске ресурсе на нивоу пословног резултата, али и резултата редовне активности. Квалитет основних активности менаџмента људских ресурса (регрутовање, селекција, обука, развој, управљање радном успјешношћу, награђивање запослених) у посматраним пословним организацијама је оцијењен на бази анкетног упитника кроз који су генерисане информације о њиховом значају, степену формализације и развијености, степену праћења и вредновања ефеката њихове примјене, степену обучености извршилаца који проводе ове активности, као и улоги организационе јединице за управљање људским ресурсима у њиховом провођењу. Такође, тестиране релације између посматраних варијабли су анализиране и с аспекта броја запослених, квалификационе структуре запослених, дјелатности пословне организације и структуре власништва. Ова четири фактора су у дисертацији дефинисана као контролне варијабле. У оквиру главне хипотезе тестирана је и претпоставка да међу организацијама које имају различит ниво квалитета компензационог менаџмента постоји статистички значајна разлика у индикаторима пословне успјешности. Основна хипотеза у овој дисертацији је конкретизована уз помоћ четири помоћне хипотезе. Посматране варијабле и индикатори представљају адекватну основу за првобитну постављених хипотеза, провођење дискусије и креирање оптималног модела менаџмента људских ресурса.

Преглед релевантне литературе даје ширу слику теме докторске дисертације. Укупан фонд литературе чине 342 литерарна извора. У литератури доминирају радови публиковани у реномираним научним часописима. Иако су у прегледу литературе заступљени истакнути домаћи аутори, кандидаткиња је углавном изучавала дјела и научне доприносе страних аутора. У дисертацији је кориштена најновија литература из области менаџмента људских ресурса, али је у појединим дијеловима направљен и свеобухватан пресјек значајне литерарне грађе у овој области уназад неколико деценија. Неки од аутора чија је теоријска и емпиријска сазнања кандидаткиња изучавала у сврху израде ове дисертације су следећи:

- Различите теоријске приступе дефинисању, развоју и обухвату менаџмента људских ресурса дају: Илић, Г., Armstrong, M., Bahtijarević-Šiber, F., Cascio, W.F., Delaney, J.T., Gomez-Mejia, L.R., Grehart, B., Hall, L., Hollenbeck, J., Horwitz, F.M., Huselid, M.A., Jackson, J.H., Mathis, R.L., Noe, R., Pearce, J.L., Svetlik, I., Štangl Šušnjar, G., Taylor, F., Taylor, S., Torrington, D., Tyson, S., Wright, P. Дјела ових аутора су омогућила теоријску експликацију независне варијабле, односно независних подваријабли у истраживању.
- Различите теоријске аспекте пословне успјешности дају аутори: Иванишевић, М., Красуља, Д., Микеревић, Д., Радовановић, Р., Шкарић-Јовановић, К. На бази дјела ових аутора, кандидаткиња је извршила операционализацију зависне варијабле, те одредила финансијске индикаторе пословне успјешности, који су у складу са темом

и проблемом истраживања.

- Проучавање концептуалног оквира менаџмента људских ресурса заснивало се на истраживањима аутора: Gill, C., Jackson, S.E., Jensen, M.C., Legge, K., Lepak, D.P., McMahan, C.G., Meckling, W.H., Miles, R., Penrose, E.T., Schuler, R.S., Snell, S.A., Snow, C., Wright, P.M. Кроз овај дио теоријског истраживања установљено је да разматрање утицаја менаџмента људских ресурса на пословну успјешност организације има упориште у низ релевантних теорија, а једна од најзначајнијих је ресурсна теорија.
- Веома битан аспект менаџмента људских ресурса представља мјерење његових исхода и резултата. Подлогу за изучавање мјерења успјешности менаџмента људских ресурса дали су аутори: Bahtijarević-Šiber, F., Becker, B.E., Boudreau, J., Carlson, K.D., Cascio, W.F., Fitz-enz, J., Flamholtz, E.G., Huselid, M., Johnson, T., Kaplan, R.S., Kavanagh, M., Lev, B., Likert, R., Norton, D.P., Phillips, J.J., Phillips, P., Pološki Vokić, N., Schwartz, A., Sikavica, P., Stone, R.D., Tsui, A.S., Ulrich, D. Анализа радова у овој области је показала да не постоји јединствен приступ мјерењу успјешности менаџмента људских ресурса, али је и истакла колики је значај унапријеђења аналитике у овој области за ефикаснију контролу трошкова радне снаге, односно трошкова који настају провођењем одређених активности или програма менаџмента људских ресурса, те доношење одлука у овој управљачкој области на бази чињеница, а не субјективних процјена.
- Неки од аутора који су се на, више или мање, сличан начин бавили проучавањем и анализирањем каузалних односа између програма и активности менаџмента људских ресурса и одређених индикатора пословне успјешности су: Alonso, M., Azasu, S., Berber, N., Bishop, J., Black, S.E., Brencic, M., Budhwar, P., Combs, J., Delaney, J.T., Dess, G.G., DeWinne, S., Doty, H.D., Faems, D., Fey, C.F., Gardner, T.M., Gerhart, B., Hall, A., Horgan, J., Huselid, M., Jiang, Z., Jones, D.S., Kalmi, P., Kato, T., Katou, A., Ketchen, D., Kintana, L., Leković, B., Liu, Y., Lynch, L.M., Maes, J., Makinen, M., Milkovich, G.T., Moynihan, L.M., Muhlau, P., Olaverri, M.C., Pfaifar, G., Pološki Vokić, N., Poór, J., Qi, H., Quresh, M.T., Raskovic, M., Rozell, E.J., Sels, L., Shaw, J.D., Slavić, A., Sojka, L., Subramony, M., Štangl Šušnjar, G., Terpstra, D.E., Wright, P.M. Већина ових истраживања указује на позитиван утицај менаџмента људских ресурса на различите аспекте пословне успјешности. Међу њима су најважније мета анализе које статистички агрегирају резултате знатно већег броја студија.

Кориштена литература у овој докторској дисертацији је коректно наведена и цитирана, актуелна и релевантна за постављени проблем и предмет истраживања.

*Научни допринос који дисертација треба да постигне*, између остalog, и уз помоћ наведених аутора и њихових радова, односи се на следеће: наглашавање значаја и могућности примјене основних активности менаџмента људских ресурса у сврху побољшања пословне успјешности; пружање доприноса у побијању ставова о немјерљивости исхода и резултата менаџмента људских ресурса, односно промовисање повећања аналитичког приступа у овој управљачкој области; класификовање пословних организација према степену квалитета менаџмента људских ресурса који се примјењују у пословању; сагледавање и анализирање везе између поједињих модела менаџмента људских ресурса и одабраних финансијских показатеља пословне успјешности, као и везе између основних активности менаџмента људских ресурса и индикатора пословне успјешности; указивање на потребу трансформације персоналног менаџмента, који још увијек егзистира у транзиционим привредама, у модел менаџмента људских ресурса који више одговара условима тржишног привређивања; креирање оптималног модела менаџмента људских ресурса у специфичним условима транзиционих привреда, као и пружање конкретних смјерница за побољшање ефикасности у овој управљачкој области.

### 3. МАТЕРИЈАЛ И МЕТОД РАДА

Кориштени материјал и методе истраживања које су примјењене у овој дисертацији омогућиле су увид у посматрану проблематику и пружиле одговор на истраживачко питање, односно основни научни проблем. У истраживању, кандидаткиња је користила примарне и секундарне податке.

У оквиру теме је извршено прикупљање, анализа и обрада одговарајућих секундарних података. Овај поступак се, између остalog, заснивао на анализи, превасходно стране, литературе о утицају менаџмента људских ресурса на успјешност пословања, сагледавању различитих теорија у овој области, прегледу научних и стручних истраживања, тематских чланака и пословних публикација. На овај начин кандидаткиња је стекла шири увид у посматрани проблем и утврдила научне правилности између квалитета менаџмента људских ресурса и пословне успјешности. За приказ научних коријена, развоја и тренутног стања научне мисли релевантне за посматрану проблематику, примјењена је историјска метода. Од осталих *опитних научних метода* у дисертацији су кориштене научне методе индукције и дедукције, синтезе и анализе проблема, односно научног и практичног истраживања економских појава, при чему је аналитички приступ кориштен у интерпретацији података и тестирању хипотеза, док је синтеза примјењена у извођењу и уопштавању закључака.

У сврху тестирања основне и помоћних хипотеза извршено је прикупљање емпиријских података, а *технике које су кориштене за прикупљање примарних података* су анкетирање, полуструктурисани интервју и циљане претраге интернетских страница пословних организација укључених у истраживање. Емпиријско истраживање је проведено на репрезентативном узорку великих пословних организација у Републици Српској, при чему се као *критеријум одабира*, односно разврставања посматраних организација користио просјечан број запослених. Врло висока оцјена репрезентативности узорка (60,56%) пружа реалну и валидну могућност уопштавања закључака на цијелу посматрану популацију. Основни *истраживачки инструмент* који је употребљен у сврху прикупљања података о квалитету менаџмента људских ресурса у посматраним организацијама је анкетни упитник. На основу упитника дошло се до детаљних информација о заступљености фактора који утичу на квалитет дефинисаних независних (под)варијабли, који су идентификовани у процесу операционализације варијабли. У сврху мјерења дефинисаних индикатора зависне варијабле извршена је анализа финансијских извјештаја посматраних пословних организација.

У емпиријском дијелу истраживања за обраду прикупљених података и тестирање хипотеза користиле су се одговарајуће *статистичке методе анализе података*. Поред дескриптивне статистике, кориштене су и корелациони и регресиони анализа, Кронбах алфа коефицијент (енгл. Cronbach's Alpha Coefficient), анализа варијансе (ANOVA), односно непараметарски Крускал-Валисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test), као и Хи квадрат ( $\chi^2$ ) тест. Статистичка обрада података извршена је уз помоћ статистичког програмског пакета SPSS.

Анализирајући обрађени материјал, описане методе и методологију истраживања, а имајући у виду досадашња искуства и достигнућа у овој области, Комисија констатује да су *примјењене методе адекватне,овој области,доволно тачне и савремене*.

*Испитивани параметри и њихови индикатори* су далиовољно података који су *јасно приказани, адекватно статистички обрађени и објективно тумачени* у сврху тестирања хипотеза, провођења дискусије и извођења закључака.

Постављени *план истраживања* који је дат приликом пријаве докторске дисертације је у потпуности проведен.

#### 4. РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање у оквиру ове докторске дисертације показало је све релевантне спознаје на тему менаџмента људских ресурса, његовог мјеста у теорији, као и његове улоге у побољшању пословне успјешности. Резултати истраживања су изложени логичким редослиједом, јасно су графички и табеларно приказани и описаны, те представљени на такав начин да истраживање може да буде поновљено. *Резултати истраживања су правилно, логично и јасно тумачени. Резултати истраживања су адекватно поређени са резултатима других аутора који су провели концептуално слична истраживања, при чему је кандидаткиња испољавалаовољно критичности. Већим дијелом су конзистентни са резултатима других цитираних аутора.*

*Основни научни доприноси дисертације* су следећи:

Ова докторска дисертација систематизује, додатно појашњава и проширује постојећа знања о утицају менаџмента људских ресурса на пословну успјешност. И сам хипотетички модел истраживања представља својеврстан допринос научној области. У поступку његовог креирања уважене су институционалне, правне, културолошке и остale специфичности транзиционих привреда. Овај модел истраживања би се могао окарактерисати као покушај проналаска компромиса између најбољих свјетских пракси у области менаџмента људских ресурса и социјалистичког наслijeђа које се огледа у кадровском или персоналном менаџменту, и још увијек је присутно у пракси. Као такав, он може послужити за понављање истраживања у Републици Српској у сврху праћења даљег развоја менаџмента људских ресурса, или за провођење компаративних истраживања у транзиционим земљама које имају слично институционално, правно и културолошко окружење.

Кроз проведено истраживање кандидаткиња је дошла до нових сазнања која потврђују да и у специфичним условима транзиционих привреда оптимизација основних активности менаџмента људских ресурса позитивно утиче на пословну успјешност организација. Између осталог, кроз емпиријско истраживање је установљено да организације које занемарују менаџмент људских ресурса у просјеку остварују негативне посматране финансијске показатеље успјешности, док с друге стране организације које имају изразито висок степен квалитета менаџмента људских ресурса остварују статистички значајно веће финансијске перформансе. Резултати истраживања сугеришу потпуно одбацивање модела персоналног (кадровског) менаџмента као неадекватног у данашњим условима пословања.

Када је у питању дискусија резултата истраживања, у поступку тражења концептуално сличних истраживања о утицају менаџмента људских ресурса на пословну успјешност у транзиционим земљама Европе, које су оцијењене као најрелевантније за поређење, установљено је да је њихов број занемарљив. Сходно томе, може се констатовати да резултати проведеног истраживања доприносе попуњавању ученог јаза у емпиријским истраживањима и теорији, те утичу на даљи напредак научне области менаџмента људских ресурса.

На основу систематичне анализе емпиријских податка кандидаткиња је извршила класификацију организација према степену квалитета менаџмента људских ресурса. У оквиру сваке групе организација кандидаткиња је идентификовала и креирала карактеристичане моделе менаџмента људских ресурса. Кроз критичку анализу сагледани су њихови недостаци, те се приступило оптимизацији модела. На тај начин је креиран оптималан модел који представља оквир за провођење менаџмента људских ресурса у организацијама које послују у специфичним условима транзиционих привреда. У овај модел су уgraђена емпиријска сазнања о приступу управљања људским ресурсима који у специфичном институционалном, правном, политичком и културолошком окружењу одбације најбоље пословне резултате, али и теоријска сазнања у којима је сублимирана најбоља свјетска пракса у овој области. Овај

концептуални модел даје допринос даљем напретку научне области менаџмента људских ресурса, али има и прагматичну вриједност, те је оцијењено да представља оригинални научни допринос дисертације.

*Основни прагматични доприноси дисертације* су сљедећи:

С обзиром да је оцијењено да ово истраживање приноси попуњавању ученог јаза у теорији, оно превасходно пружа допринос академској заједници у објашњењу улоге и значаја појединих активности менаџмента људских ресурса за побољшање пословних резултата у специфичним околностима транзиционих привреда, те стварању полазне основе за даља истраживања у овој области.

Кроз овај рад се промовише проблематика изналажења оптималног начина мјерења успјешности менаџмента људских ресурса, која је у развијеним земљама већ деценцијама присутна и у теорији и у пракси, а у Републици Српској, односно Босни и Херцеговини, потпуности непозната и незаступљена. На тај начин, овај рад приноси рушењу мита о немјерљивости резултата и исхода менаџмента људских ресурса, те заступа унапређење аналитике у овој управљачкој области.

Резултати овог истраживања свакако могу пружити позитиван импулс даљем развоју менаџмента људских ресурса у домаћој пракси. У том контексту, нарочито је важна оптимизација модела менаџмента људских ресурса. Предложени модел се може користити за преиспитивање адекватности начина управљања људским ресурсима у пословним организацијама. Другим ријечима, овај модел пружа смјернице власницима и менаџерима на који начин треба да организују, проводе и развијају ову управљачку област.

У смислу јачања свијести домаћих организација о неопходности примјене модела менаџмента људских ресурса који је више прилагођен тржишним условима пословања, кандидаткиња сугерише да је прије свега потребно радити на промијени свијести менаџерске структуре о значају адекватног управљања људским ресурсима, које има упориште у ресурсној теорији. У ту сврху је потребно међусобно повезати појединачне активности менаџмента људских ресурса у једну логичну цјелину, односно ефикасан систем за управљање људским ресурсима (хоризонтална интеграција). Исти је потребно уклопити у шири контекст пословања организације (вертикална интеграција). Веома је важно усмјерити фокус службе за људске ресурсе на савјетодавну и контролну улогу, а извршење појединачних активности менаџмента људских ресурса, потпуно или дјелимично, пребацити на линијске менаџере. Такође, било би пожељно развијати ову пословну функцију у правцу мјерења и квантификације њених исхода како би се на егзактан начин могао утврдити допринос менаџмента људских ресурса остварењу пословних циљева, а посљедично томе, и осигурати континуирана подршка менаџерске структуре организације за провођење и даљи развој одређених програма из ове, веома битне, управљачке области.

*Основни правци даљих истраживања* су сљедећи:

Нека од најзначајнијих подручја истраживања које резултати овог истраживања отварају су праћење даљег развоја менаџмента људских ресурса у Републици Српској, сагледављање основних баријера развоја менаџмента људских ресурса које су специфичне за транзиционе привреде, утицај менаџмента људских ресурса на дугорочно посматране пословне перформансе, као и на оперативни аспект успјешности, који није био предмет овог истраживања. Неопходан правац даљих истраживања био би у смијеру отварања, такозване, „црне кутије“ односа између менаџмента људских ресурса и пословне успјешности. Такође, интересантна подручја представљају и истраживање утицаја националне културе, као и мултинационалних компанија на конвергенцију транзиционог модела менаџмента људских ресурса ка западним управљачким моделима, те сагледавање могућности, баријера и оптималних модалитета примјене менаџмента људских ресурса у организацијама са мањим бројем запослених.

## 5. ЗАКЉУЧАК И ПРИЈЕДЛОГ

Докторска дисертација кандидаткиње мр Бранке Золак Пољашевић представља цјеловиту и садржајну анализу утицаја квалитета менаџмента људских ресурса на пословну успјешност организација. Основни допринос дисертације огледа се у развоју нових спознаја о повезаности квалитета менаџмента људских ресурса, односно његових основних активности, и пословне успјешности. Резултати истраживања сугеришу потпуно одбацивање модела персоналног (кадровског) менаџмента као неадекватног у данашњим условима пословања. Кандидаткиња је понудила концептуални модел менаџмента људских ресурса који представља оквир за провођење менаџмента људских ресурса у организацијама које посуђују у специфичним условима транзиционих привреда. Поред тога, кандидаткиња је прецизно и логички досљедно анализирала дефинисану тему истраживања, довела податке у везу са постављеним хипотезама и потврдила главну хипотезу. Показала је научне и прагматичне резултате истраживања и дисертацију учинила интересантном за истраживаче и корисном за практичаре. Дисертација је оригинални допринос економској науци јер проширује постојеће знање у теорији менаџмента људских ресурса.

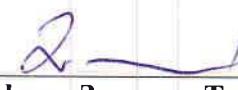
У складу са наведеним констатацијама Комисија даје позитивну оцјену докторске дисертације и сматра да она у потпуности испуњава критеријуме врло успешне докторске дисертације, те из тог разлога

### *Пре д л а ж е*

Нучно-наставном вијећу Економског факултета Универзитета у Бањој Луци да прихвати позитивну оцјену докторске дисертације кандидаткиње Бранке Золак Пољашевић, магистра економских наука, под насловом „Квалитет менаџмента људских ресурса у функцији успјешности пословања“, те да одобри њену јавну одбрану.

Бања Лука, 18.04.2016. године

### ПОТПИС ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

1.   
Проф. др Гордана Илић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, ужа научна област *Менаџмент*, предсједник
  
2.   
Проф. др Здравко Тодоровић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, у же научне области *Пословна економија и Менаџмент*, члан
  
3.   
Проф. др Стеван Р. Стевић, редовни професор, Економски факултет Брчко Универзитета у Источном Сарајеву, ужа научна област *Статистичка анализа*, члан