



UNIVERZITET U BEOGRADU  
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

**УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ**  
**Факултет организационих наука**

**НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ**  
**ФАКУЛТЕТА ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА**

**Предмет: Извештај комисије о подобности кандидата и научној заснованости пријављене докторске дисертације**

Одлуком 05-01 бр. 3/63-8 од 08.05.2019. године именовани смо за чланове Комисије за оцену теме и подобности кандидата **Иве Драгичевић** за израду докторске дисертације и научне заснованости теме:

**„СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ФУНКЦИЈИ ПРЕВАЗИЛАЖЕЊА ОТПОРА ПРОМЕНАМА У ОРГАНИЗАЦИЈИ КОЈА УЧИ“.**

На основу материјала приложеног уз Захтев кандидата, Комисија подноси Већу следећи

**ИЗВЕШТАЈ**

**1. ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ**

**1.1. БИОГРАФСКИ ПОДАЦИ**

Ива Драгичевић је рођена у Бањалуци 25.05.1989. године. Основну школу завршила је у Босанској Градишци, као и Гимназију, општи смер. У Београду је завршила 2012. године основне академске студије на Факултету за културу и медије Мегатренд Универзитета. Након завршетка основних студија, одмах је уписала Мастер академске студије на Факултету организационих наука Универзитета у Београду, студијски програм Менаџмент. Мастер рад је одбранила са оценом 10 на тему: "Унапређење пословања аеродрома кроз иновације и управљање променама". Докторске студије је уписала 2014. године на Факултету организационих наука Универзитета у Београду, студијски програм Менаџмент. У току докторских студија Ива је радила у једној познатој породичној фирми која послује у сектору дрвне индустрије у Републици Српској, у Градишци. Тамо је радила у одељењу људских ресурса.

**1.2. СТЕЧЕНО НАУЧНОИСТРАЖИВАЧКО ИСКУСТВО**

У наставку ће бити приказане научноистраживачке активности кандидата. Оне обухватају радове објављене на конференцијама и у часописима, од године уписа докторских студија, и преглед положених испита.

Jove Ilića 154, 11000 Beograd, Srbija, Tel.: (011) 3950-800, Faks: (011) 2461-221

PIB: 100383934, Matični broj: 07004044, Tekući račun: 840-1344666-69

E pošta: dekanat@fon.bg.ac.rs; Posetite: www.fon.bg.ac.rs

Током досадашњег рада Ива Драгичевић је објавила више радова у земљи и иностранству и учествовала на више домаћих скупова и конференција.

#### **Радови објављени у научним часописима националног значаја (M50):**

1. Драгичевић, И., (2018), Интегрисане комуникације на друштвеним мрежама у дрвној индустрији- пример компаније Икеа, Маркетинг, Volume 49, стр. 93-105, (M51)
2. Драгичевић, И., (2017), Унапређење пословања мобилних оператера јачањем задовољства корисника, Анали економског факултета у Суботици, бр 38, стр. 89-107, (M51)
3. Драгичевић, И., (2016), Унапређење положаја жена лидерки: случај Градска управа Београда, Економија - теорија и пракса, Година IX, број 1, стр. 37-53, (M53)

#### **Радови објављени на конференцијама (M60):**

1. Драгичевић, И., (2015), Модел "Comtrade" организације кроз различита методолошка виђења, X скуп привредника и научника, SPIN '15, (M63)

#### **Радови објављени у научним часописима међународног значаја (M20):**

1. Dragičević, I. & Mihić, M. (2020) Women Leadership in Public Sector – Evidence from Serbia, Lex localis - Journal of Local Self-Government, Vol 18, No 2. (M23)

Следи списак положених предмета на докторским студијама са оценама и ЕСПБ бодовима:

| Називи предмета                             | Оцена      | ЕСПБ |
|---------------------------------------------|------------|------|
| Маркетинг                                   | 10 (десет) | 10   |
| Методологија научног истраживања            | 10 (десет) | 10   |
| Организација пословних система              | 8 (осам)   | 10   |
| Стратејски менаџмент                        | 9 (девет)  | 10   |
| Менаџмент људских ресурса                   | 9 (девет)  | 10   |
| Стратејски финансијски менаџмент            | 8 (осам)   | 10   |
| Предузетничке стратегије и бизнис иновације | 10 (десет) | 10   |
| Менаџмент знања - одабрана поглавља         | 9 (девет)  | 10   |
| Интегрисане комуникације                    | 8 (осам)   | 10   |

#### 1.3. ОЦЕНА ПОДОБНОСТИ КАНДИДАТА ЗА РАД НА ПРЕДЛОЖЕНОЈ ТЕМИ

Узимајући у обзир:

- резултате остварене током досадашњег образовања;
- резултате истраживања на тему управљања људским ресурсима, менаџмента и лидерства, као и управљања променама која су публикована на научно-стручним конференцијама и у часописима;

закључује се да је Ива Драгичевић у потпуности квалификована да тему докторске дисертације самостално истражује и пружи научно-стручне доприносе у тој области.

## **2. ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА**

Предмет истраживања овог рада је стратешко управљање људским ресурсима као фактор управљања променама у сегменту успешног превазилажења отпора променама у организацији која учи.

У теоријском делу, односно кроз анализу литературе биће проучене карактеристике стратешког управљања људским ресурсима и његове примене на управљање променама, укључујући modele, процесе и фазе, као и начине превазилажења отпора променама и повезаност и примењивост стратешког управљања променама са унапређењем квалитета рада организације која учи. У емпиријском делу рада пажња ће бити посвећена утицају различитих чиниоца (услови, знање, искуство, заинтересованост) на реализацију процеса промене у организацији која учи кроз стратешко управљање људским ресурсима и променама.

Предмет и циљ истраживања су једнаки, тј. предмет приступног рада је садржан у циљу истраживања. Циљ овог рада се може одредити двојако. Општи циљ истраживања је проширивање знања из области примене стратешког управљања људским ресурсима, као и променама у организацији која учи.

Са научно-истраживачког аспекта, циљ истраживања је да се на основу добијених резултата, добије одговор на питање да ли је и у којој мери стратешко управљање људским ресурсима препознато као развојни механизам у организацији која учи, на који начин се оно реализује и шта је потребно урадити да би се тај процес унапредио.

Остварење постављеног циља подразумева следеће задатке истраживања који се односе на организацију која учи:

1. Утврдити присуство, основне одлике и однос између процеса стратешког управљања људским ресурсима и стратешког управљања променама у организацији која учи.
2. Утврдити постојеће и жељене компоненте стратешког управљања људским ресурсима и променама у организацији која учи.
3. Утврдити ниво примене стратешког управљања људским ресурсима и променама у организацији која учи.
4. Утврдити улогу вођства у процесу управљања променама и стратешком управљању људским ресурсима.
5. Утврдити узроке и лоцирати језгро отпора променама и препреке на које се наилази у организацији која учи.
6. Утврдити врсту подршке која је потребна како би се унапредио овај процес.
7. Утврдити образовне карактеристике руководства и ниво компетенција у области стратешког управљања људским ресурсима и стратешког управљања променама.
8. Утврдити спремност и вољу и трајање професионалног развоја запослених у процесу управљања променама у организацији која учи.
9. Утврдити директне и индиректне ефекте промена које се спроводе у организацији која учи.

10. Утврдити ниво задовољства запослених и руководства након спроведених промена у организацији која учи.

Почетна листа библиографских извора која ће се користити приликом израде докторске дисертације:

- [1] Armenakis, A. & Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 2(3), 293-315.
- [2] Armstrong, M., (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice* 10th edition, Cambridge, UK, University Press.
- [3] Armstrong, M. (2009) “Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice” Kogan Page.
- [4] Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental changes in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [5] Blair, D. C., (2002): „Knowledge Management: Hype, Hope, or Help“, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*
- [6] Boller, S., (2005), *Teamwork Training*, American Society for Training and Development.
- [7] Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1991). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [8] Boone, L.E. & Kurtz, D.L. (2010). “Contemporary Business”, John Wiley & Sons.
- [9] Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3): 59-75.
- [10] Brewster, Chris et al., (2000). *Contemporary Issues in Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage*, Oxford University Press, Cape Town, p. 56.
- [11] Burke, W., (2001) *Organization change: theory and practice*, Sage Publications, London.
- [12] Burke, W., Noumair, D., (2015), *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, FT Press.
- [13] Burke, W.W. & Trahan, W. (2000). *Business climate shifts: Profile of change makers*. Boston, MA: Butterworth Heinemann.
- [14] Burnes, B. (1996). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. London: Pitman Publishing.
- [15] Cascio, W., (2008), *Human Resource Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill.
- [16] Certo, S., Certo, T. (2006): *Modern Management*, 10th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, p. 210-223.
- [17] Chesbrough, H. W., (2003) *Open innovation*, Boston, Harvard Business School Press.
- [18] Condrey, S., (1998), *Handbook of Human Resource Management in Government*, San Francisco, Jossey-Bass Editors.

- [19] Corsi, C. (2000). Innovation and market globalisation: The position of SME's. Amsterdam: IOS Press.
- [20] Deb, T. (2006) "Strategic Approach to Human Resource Management" Atlantic Publishers and Distributors.
- [21] Denhardt, R.B. (2010) "Theories of Public Organisation" Cengage Learning.
- [22] Dess, G.G., Lumpkin, G.T., i Eisner, A.B. (2007), Strategijski menadžment (3. izd.). Beograd: Data status.
- [23] Dessler, G. (2014). Human Resource Management, 14th Edition, Florida International University, Pearson.
- [24] Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-629.
- [25] Dierks, R.G. (2001). Introduction to globalization: Political and economic perspectives for the new century. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- [26] Diller, J.V. (2010) "Cultural Diversity: A Primer for the Human Services" Cengage Learning.
- [27] Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review*. 70(11): 35–36.
- [28] Drucker, P.F. (1967). The effective executive. London: Heinemann
- [29] Durai, P. (2010) "Human Resource Management" Pearson Education India.
- [30] Dyer, L. & Holder, G. (1988). "A Strategic Perspective of Human Resource Management" in Lee Dyer (ed). Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities, Washington, DC: Bureau of National Affairs, pp. 1-46.
- [31] Edvinsson, L., (1997): „Developing Intellectual Capital at Skandia“, Long Range Planning Vol.30.
- [32] Gould, N., (2004). The Learning Organization and Reflective Practice – the Emergence of a Concept – chapter, Social Work, Critical Reflection and the Learning Organization By Mark Baldwin, Routledge, London.
- [33] Gratton, Lynda et al., (1999). Strategic Human Resource Management, Oxford University Press, New York, p.7.
- [34] Green, M., (2007) Change management masterclass: a step by step guide to successful change management, Kogan Page Publishers, New York, 2007.
- [35] Gully, S.M. & Phillips, J.M. (2005) "A multilevel application of learning and performance orientations to individual, group, and organisational outcomes" in *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 24, pp. 1 – 52.
- [36] Harigopal, K., (2006), Management of organizational change: leveraging transformation, SAGE Publications India Pvt, Ltd.

- [37] Heorhiadi, A., La Venture, K., Conbere, J., (2014). What do Organizations Need to Learn to Become a Learning Organization?, OD PRACTITIONER Vol. 46 No. 2
- [38] Hollerer, M., Jancsary, D., Barberio, V., Meyer, R., (2019). The Interlinking Theorization of Management Concepts: Cohesion and Semantic Equivalence in Management Knowledge, Organization studies.
- [39] Kantena, P., Kanten, S., Gurlek, M., (2015), The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance, Procedia Economics and Finance.
- [40] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), „Mastering the Management System“, Harvard Business Review.
- [41] Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. British Journal of Management, 17, 81-103.
- [42] Kirkpatrick, L. D., (2001), Managing change effectively: approaches, methods, and case examples, Butterworth-Heinemann.
- [43] Kotter, J. & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 57, 106-114.
- [44] Kotter, J.P. (1996). Leading change. Boston: Harvard Business School Press.
- [45] Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.I. (1988). Strategic Human Resources Management: a review of the literature and a proposed typology. Academy of Management Review, 13(3): 454-470.
- [46] Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. European Journal of Work and Organizational Psychology, 14(3), 263-89.
- [47] Mead, R. (2005). International Management: Cross-cultural dimensions (3rd Edn.). Victoria: Blackwell Publishing
- [48] Miller, D., Friesen, P., (1980), “Archetypes of organizational transition, Administrative Science Quarterly, Quebec, str. 19.
- [49] Mullins, L. J. (2005). Management and organisational behavior. Harlow, England; New York: Prentice Hall/Financial Times.
- [50] Nickols, F. (2004). Change management 101: A primer. Retrieved from <http://home.att.net/~nickols/change.htm>.
- [51] Palmer, I., & Dunford, R. (1996). Understanding organizations through metaphors. In C. Oswick & D. Grant (Eds.), *Organizational development: Metaphorical explorations* (pp. 7-19). London: Pitman.
- [52] Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., & Cameron, K.S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. Academy of Management Journal, 44 (4), 697-713.

- [53] Pokharel, M., Ok Choi, S., (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance, *Management Research Review*.
- [54] Porras, J.I., & Robertson, J.P. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, pp. 719-822). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press Inc.
- [55] Porter, M.E., (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY: Free Press.
- [56] Price, A. (1997). *Resource Management in a Business Context*. Chapman & Hall.
- [57] Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.
- [58] Randhawa, G. (2007) "Human Resource Management", Atlantic.
- [59] Richardson, M. (2002). *Globalisation and trade liberalisation*. London: Sage.
- [60] Sarantakos, S. (2005). *Social research* (3rd Edn.). New York: Palgrave Macmillan.
- [61] Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [62] Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco. Jossey-Bass.
- [63] Schuler, Randall S., Jackson, Susan E., (2007). *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Publishing, USA, , p.xiii.
- [64] Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline The Age and Practice of the Learning Organization*. Century Business, London.
- [65] Senge, P.M. (1991) "The Learning Organisation Made Plain" *Training & Development*, (Oct.) pp. 37-44.
- [66] Serrat, O., (2017), *Building a Learning Organization*, Knowledge Solutions pp 57-67.
- [67] Shamim, S., Cang, S., Yu, H.N., (2019). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes, *International journal of human resource management*, Volume: 30, Issue: 16, Pages: 2387-2417.
- [68] Sharma, R., (2006), *Change Management*, Tata McGraw-Hill, 2006., str. 18.
- [69] Sheil, C. (Ed.). (2001). *Globalization: Australian impacts*. Sydney: University of New South Wales Press Ltd.
- [70] Sinha, R., 2014. What is strategic human resource management. (<http://EzineArticles.com/expert>).
- [71] Stewart, J., & Kringas, P. (2003). *Change management – strategy and values. Six case studies from the Australian public sector*. University of Canberra, ACT: Centre for Research in Public Sector Management.
- [72] Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwells

- [73] Stroh, L. & Caligiuri, P. (1998). Increasing global competitiveness through effective people management, *Journal of World Business*, 1998, vol. 33, issue 1, 1-16
- [74] Sunil, J. R., 2003. Measuring human resource management's effectiveness in improving performance. *Human Resource Planning*; 26, (1): 51-66.
- [75] Szamosi, L.T., & Duxbury, L. (2002). Development of a measure to assess organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 184-201
- [76] Thomas, J. S., (2001), *Successfully managing change in organizations: a user's guide*, Industrial Press Inc.
- [77] Thomson, N. & Baden-Fuller, C. (2010) "Basic Strategy in Context: European Text and Cases" John Wiley & Sons.
- [78] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa* (5. izd.), Beograd: Data status.
- [79] Truss, C and Gratton, L., 1994. Strategic human resource management: A conceptual approach: *International Journal of Human Resource Management*, 5, (3):
- [80] Ulrich, D. (1991). Using human resources for competitive advantage. In R.H.Kilman, I. Kilman and associates (eds.). *Making organizations competitive: enhancing networks and relationships across traditional boundaries*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc
- [81] Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Management*, Mate, Zagreb.
- [82] Wilson, J.P. (2005) "Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organisations" Kogan Publications.
- [83] Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- [84] Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B., Snell, Scott A., (2007). "Human Resources and Resource-Based View of The Firm", in: Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, *Strategic Human Resource Management*, 2nd Edition, Blackwell, USA, p.76.
- [85] Yemm, G. (2013). *Essential Guide to Leading Your Team: How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent*. Pearson Education. pp. 37-39. ISBN 978-0273772446.
- [86] Yu, K. (2008) "Globalisation and Changes in China's Governance" Koninklijke Brill NV.
- [87] Адамовић, Т., Миладиновић, Ж, Станисављев, С. (2010): „Управљање знањем“, Зборник VIII Стручна научна конференција на путу ка добу знања, ФАМНС, Нови Сад.
- [88] Бахтијаревић-Шибер, Ф. (1997), *Менаџмент људских потенцијала*. Загреб: Голден маркетинг.
- [89] Ђуричин, Д, Јаношевић, С., (2006). „Менаџмент и стратегија“, Економски факултет, Београд.
- [90] Ивановић, П., (2007). „Стратегијски менаџмент“, Економски факултет, Подгорица.

- [91] Крстић, Б., и Секулић, В.(2007). Управљање перформансама предузећа, Економски факултет Ниш.
- [92] Леви-Јакшић, М., Маринковић, С., и Обрадовић, Ј. (2005). Менаџмент иновација и технолошког развоја. Београд: Факултет организационих наука.
- [93] Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б. (2012). Организација, Економски факултет, Београд,
- [94] Ристић, Д., Тот, В., (2004), Организација, Нови Сад, 2004.
- [95] Штангл Шушњар, Г., Зимањи, В. (2005), Менаџмент људских ресурса. Суботица: Економски факултет.
- [96] Dörhöfer, S. (2012). Knowledge-Based HRM: An Integrative Approach, *European Journal of Social Sciences* – Volume 28, Number 4, pp. 473-488.
- [97] Boselie, P. (2009). A balanced approach to understanding the shaping of human resource management in organizations. *Management Revue*, 20, 90-108.
- [98] Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- [99] Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. 1st ed. Oxford: Oxford Univ. Press.
- [100] Boxall, P., Hwee Ang, S., & Bartram, T. (2011). Analysing the "black box" of HRM: Uncovering HR goals, mediators and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48, 1504-1532.
- [101] Lindkvist, L. (2005). Knowledge communities and knowledge collectivities: A typology of knowledge work in Groups. *Journal of Management Studies*, 42, 1189–1210.
- [102] Aalbers, R., Dolfma, W., & Koppius, O. (2014). Rich ties and innovative knowledge transfer within a firm. *British Journal of Management*, 25, 833–848.
- [103] Anand, A., & Walsh, I. (2016). Should knowledge be shared generously? Tracing insights from past to present and describing a model. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 713–730.
- [104] Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. New Haven: Yale University Press.
- [105] Coppin, A. (2017). *The human capital imperative: Valuing your talent*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. R. Donnelly *Journal of Business Research* 94 (2019), pp. 344–352.
- [106] Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871–893.
- [107] Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of Management Journal*, 52(3).

- [108] Mabey, C., & Zhao, S. (2017). Managing five paradoxes of knowledge exchange in networked organizations: New priorities for HRM. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 39–57.
- [109] Morabito, J., Sack, I., & Bhate, A. (2017). *Designing knowledge organizations*. Chichester: Wiley.
- [110] Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2015). *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm*. NY: Palgrave Macmillan.
- [111] Styhre, A. (2004). Rethinking knowledge: A Bergsonian critique of the notion of tacit knowledge. *British Journal of Management*, 15, 177–188.
- [112] Swart, J., & Kinnie, N. (2013). Managing multidimensional knowledge assets: HR configurations in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 160–179.
- [113] Takeuchi, H. (2013). Knowledge-based view of strategy. *Universia Business Review*, 40, 68–79.
- [114] Kou, T. H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge? *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 581–603.
- [115] Jackson, S. E., Randall, S. S., & Kaifeng, J. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- [116] Marsick, V. and Watkins, K. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD. *Human Resource Quarterly*, 5, pp.353-360.
- [117] Garvin, David A. (1993). Building a learning organization, *Harvard Business Review*, July-August 1993 pp.78-91.

### 3. ПОЛАЗНЕ ХИПОТЕЗЕ

На основу дефинисаних проблема и циљева истраживања потребно је доказати следеће хипотезе:

Општа хипотеза гласи:

*X<sub>0</sub> - Промене у организацијама које уче су честе и комплексне, а приликом њиховог спровођења јављају се отпори на различитим хијерархијским нивоима, који се могу превазићи унапређењем стратешког управљања људским ресурсима.*

На основу дефинисаног предмета истраживања и опште хипотезе у раду могуће је дефинисати неколико посебних хипотеза:

*X<sub>1</sub> - Компетенције руководства у области стратешког менаџмента јављају се као чинилац успешне примене стратешког управљања људским ресурсима.*

*X<sub>2</sub> - Екстерна подршка стратешком управљању људским ресурсима доприноси спремности запослених за прихватање промена у организацији која учи.*

*X<sub>3</sub> - Постоји директна веза између успешног превазилажења отпора променама и стратешког управљања људским ресурсима.*

*X<sub>4</sub> - У организацији која учи постоји заинтересованост руководства и запослених да се процес стратешког управљања променама и стратешког управљања људским ресурсима континуирано унапређује.*

#### **4. НАУЧНЕ МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА**

У оквиру дисертације биће извршено прикупљање и проучавање доступне литературе, њена анализа и систематизација, све са циљем да се креира модел за управљање људским ресурсима у организацијама које уче. Методе које ће се користити при решавању постављеног проблема су:

Опште методе:

- Статистичке методе (учење на основу података),

Посебне научне методе:

- Методе логичког објашњења (методе анализе и синтезе, методе апстракције и конкретизације, методе генерализације и специјализације)
- Метода индукције у циљу дефинисања проблема и предмета истраживања на основу конкретних скупова проблема,
- Метода дедукције, односно закључивање и предикција на основу општих сазнања.

Емпиријске методе:

- Аналитичке методе (анализа садржаја и структуре предмета истраживања, функционална анализа којом се утврђује међузависност параметара дефинисаних предметом и обимом истраживања),
- Анкета, интервју, прикупљање података на основу прегледа литературе, синтеза различитих студија итд.

Истраживање је теоријско-емпиријске природе, а по примењеном методу спада у ред неексперименталног, односно дескриптивног истраживања.

Дескриптивна метода биће коришћена у процесу прикупљања, анализе, обраде, интерпретације резултата и извођења закључака. Неекспериментално истраживање попут овога има за циљ да констатује и прикаже каква је повезаност између испитиваних појава. Неекспериментални модел подразумева да се на испитивану појаву ни на који начин претходно не утиче, као што је то случај при извођењу експеримента. Сматра се да је овај истраживачки метод најадекватнији у односу на предмет истраживања.

#### **5. ОЧЕКИВАНИ НАУЧНИ ДОПРИНОС**

Овим радом обогатиће се научна знања из области примене стратешког управљања људским ресурсима и променама у организацији која учи. Указаће се на изазове са којима се сусрећемо при спровођењу промена и припремама за исте. Организације које уче се сусрећу са сталним, брзим, мањим или већим променама на одређеним нивоима и сама динамика је често велики изазов за руководство. Указаће се на адекватан и примењив стратешки оквир и

на што боље и приближније начине управљања отпором код запослених, који је често ограничавајући фактор у компанијама.

Стратешко управљање, уколико је добро спроведено, може да утиче на смањење ризика у процесу доношења одлука и да допринесе унапређењу ефикасности саме компаније кроз интеракцију са окружењем. Кроз теоријска истраживања у раду ће бити остварен научни допринос у:

- стицању научног сазнања о стању и карактеристикама праксе у области стратешког управљања људским ресурсима у организацији која учи.
- стицању научног сазнања о потребама праксе у циљу побољшања процеса управљања променама и примене стратешког управљања људским ресурсима у организацији која учи.
- стицању научног сазнања о могућем моделу ефикасне примене стратешког управљања људским ресурсима у организацији која учи.
- стицању научног сазнања о могућностима унапређења управљања људским ресурсима кроз интегрисану примену управљања учинком и листом усклађених циљева (енг. *Balanced Scorecard*).

У раду ће бити разрађен теоријски модел стратешког управљања променама и људским ресурсима у организацији која учи. Такође, научни и друштвени допринос представљаће развијени модел стратешког управљања људским ресурсима на нивоу организације која учи. Овај модел ће бити развијен тако да понуди општу методологију за вођење процеса стратешког управљања људским ресурсима у организацији која учи.

Централне теме биће одлике стратешког управљања људским ресурсима и његове компоненте, укључивање запослених у процес промена, место и улога стратешког управљања променама и стратешког управљања људским ресурсима, улога интерних иницијатора промена, планови за усавршавање запослених, развој каријере, узроци отпора променама и друго. Тражиће се одговори на питања о спремности организације која учи за промене у смислу стратешке и оперативне припремљености за промене (стратешки план, планови развоја појединих функција, финансијски планови, листа усклађених циљева).

## **6. ПЛАН ИСТРАЖИВАЊА И СТРУКТУРА РАДА**

1. Анализа постојећег стања и досадашњих резултата истраживања. Прикупљање информација у циљу анализе постојећег стања и досадашњих резултата примене концепта стратешког управљања људским ресурсима у функцији превазилажења отпора променама у организацији која учи.
2. Теоријска анализа утицаја адекватног управљања људским ресурсима у циљу превазилажења отпора променама у организацији која учи.
3. Анализа случајева из праксе по питању ефикасности модела управљања људским ресурсима и методе које се користе како би се успешно превазишао отпор и повећала ефективност на свим нивоима у организацији која учи.
4. Предлагање ефикасног решења за проблематику отпора променама у организацији која учи у виду стратешког модела управљања људским ресурсима.

Предложена структура рада је следећа:

## УВОД

### ПРОМЕНЕ И ОТПОРИ ПРОМЕНАМА У ОРГАНИЗАЦИЈИ

- Теоријски аспект управљања променама
- Специфичност управљања променама у организацији
- Планирање и организовање промена
- Улога сектора људских ресурса (HR) у управљању променама

### УПРАВЉАЊЕ ЗНАЊЕМ У ОРГАНИЗАЦИЈИ

- Управљање знањем и концепт организације која учи
- Елементи организационог учења
- Смањење отпора променама у организацијама које уче

### СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

- Карактеристике стратешког управљања
- Процеси у управљању људским ресурсима
- Анализа плана предузећа и плана људских ресурса
- Оцењивање успешности запослених
- Стратешко управљање људским ресурсима
- Стратегијско управљање људским ресурсима у организацијама које уче

### МОДЕЛ СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ОРГАНИЗАЦИЈИ КОЈА УЧИ

- Теоријска основа модела
- Емпиријско истраживање
- Дискусија резултата спроведеног теоријског и емпиријског истраживања
- Развој модела и примена модела
- Анализа резултата примене и предлог даљег унапређења

## ЗАКЉУЧАК

## ЛИТЕРАТУРА

У следећој табели приказане су кључне фазе и задаци даљег истраживања током израде докторске дисертације.

|    | Фаза                                                               | Задатак                                                                                                                                                                           | Методе, технике, стандарди                                                                                                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Анализа постојећег стања и досадашњих резултата истраживања        | - Прикупљање информација и анализа постојећег стања, као и досадашњих резултата истраживања модела управљања људским ресурсима у организацијама које уче                          | - Претраживање научне литературе.<br>- Претраживање индексних база података.<br>- Претраживање стручне литературе.<br>- Претраживање интернет садржаја.<br>- Студије случаја. |
| 2. | Дефинисање улазних параметара за модел                             | - Прикупљање информација за дефинисање новог модела за управљање људским ресурсима у организацији која учи                                                                        | - Интервју са менаџерима у компанији у којој се врши истраживање                                                                                                              |
| 3. | Спровођење истраживања у испитиваној компанији и дефинисање модела | - Испитивање запослених о начинима и могућностима за унапређење модела управљања људским ресурсима у испитиваној организацији која учи                                            | - Анкетирање путем електронског упитника                                                                                                                                      |
| 4. | Примена модела                                                     | - Тестирање и имплементација развијене методологије и система.<br>- Имплементација система за управљање људским ресурсима у организацији која учи<br>- Анализа резултата примене. | - Методе управљања процесом анализе података.<br>- Верификација и валидација.<br>- Статистичке методе.                                                                        |
| 5. | Закључак                                                           | - Анализа предложеног решења.<br>- Предлог будућег истраживања.                                                                                                                   | - Анализа<br>- Синтеза                                                                                                                                                        |

Оквирни временски план реализације требало би да изгледа као у табели:

| ФАЗА | МЕСЕЦ |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |
|------|-------|----|-----|----|---|----|-----|------|----|---|----|-----|
|      | I     | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII |
| 1    |       |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |
| 2    |       |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |
| 3    |       |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |
| 4    |       |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |
| 5    |       |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |

## 7. ЗАКЉУЧАК И ПРЕДЛОГ

Из изложеног се може закључити да кандидат Ива Драгичевић испуњава све услове предвиђене Законом о високом образовању за одобрење израде докторске дисертације под насловом „Стратешко управљање људским ресурсима у функцији превазилажења отпора променама у организацији која учи“. Ива Драгичевић поседује неопходна знања из менаџмента људских ресурса, менаџмента знања, стратегијског менаџмента и управљања променама за успешан рад на докторској дисертацији. Тема припада ужој научној области Менаџмент и специјализоване менаџмент дисциплине, мултидисциплинарна је и актуелна. Добијени резултати развијеног модела стратешког управљања људским ресурсима у организацији која учи могу да допринесу унапређењу процеса развоја људских ресурса и генерално већој заинтересованости запослених за испуњење циљева организације.

На основу свега наведеног, комисија предлаже Наставно-научном већу да прихвати предложену тему и одобри израду пријављене докторске дисертације. За ментора докторске дисертације предлаже се др Марко Михић, редовни професор Факултета организационих наука, Универзитета у Београду.

### ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ:

  
др Марко Михић, редовни професор  
Факултета организационих наука,  
Универзитета у Београду

  
др Дејан Петровић, редовни професор  
Факултета организационих наука,  
Универзитета у Београду

  
др Ивана Ковачевић, ванредни професор  
Факултета организационих наука,  
Универзитета у Београду

  
др Милош Јевтић, ванредни професор  
Факултета организационих наука,  
Универзитета у Београду

  
др Небојша Бојовић, редовни професор  
Саобраћајног факултета,  
Универзитета у Београду

Београд, 7.9.2020.