

НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ

Предмет: Реферат о завршеној докторској дисертацији кандидата Иве Драгичевић

На седници Наставно-научног већа Универзитета у Београду – Факултета организационих наука, одржаној 29.03.2023. године, одлуком, 05-01 бр. 3/34/1 именовани смо за чланове Комисије за оцену и одбрану докторске дисертације, кандидата Иве Драгичевић, под насловом:

„Стратешко управљање људским ресурсима у функцији превазилажења отпора променама у организацији која учи”

После прегледа достављене докторске дисертације и других пратећих материјала, као и разговора са кандидатом, Комисија подноси следећи

РЕФЕРАТ

1. УВОД

1.1 Хронологија одобравања и израде дисертације

Кандидат Ива (Зденко) Драгичевић је 2014/2015. школске године уписала докторске академске студије на Универзитету у Београду - Факултету организационих наука, студијски програм Менаџмент, изборно подручје Менаџмент. Положила је све испите предвиђене планом и програмом докторских академских студија, са просечном оценом 9,00 (девет и 00/100) и на тај начин стекла право на израду приступног рада.

На лични захтев кандидата Иве Драгичевић, одобрен је статус мировања за школску 2021/2022. годину по основу Решења Декана Факултета организационих наука сл 06-01 од 08.07.2022. године.

Одлуком Наставно-научног већа Универзитета у Београду - Факултета организационих наука 05-01 бр. 3/63-8 на седници одржаној 08.05.2019. године, је одређена Комисија за преглед и одбрану приступног рада и оцену научне заснованости пријављене докторске дисертације.

Кандидат Ива Драгичевић је 07.09.2020. године одбранила приступни рад под називом: „Стратешко управљање људским ресурсима у функцији превазилажења отпора променама у организацији која учи”, под менторством др Марка Михића, редовног професора Универзитета у Београду - Факултета организационих наука.

Извештај Комисије за оцену научне заснованости теме докторске дисертације усвојен је на Наставно-научном већу 23.09.2020. године, одлуком 05-01 бр. 3/82-6.

Веће научних области техничких наука Универзитета у Београду, на седници одржаној 27.10.2020. године, одлуком 02 број: 61206-3546/2-20, одобрило је израду предложене докторске дисертације под насловом „Стратешко управљање људским ресурсима у функцији превазилажења отпора променама у организацији која учи”, а за ментора је именован др Марко Мухић, редовни професор Универзитета у Београду - Факултета организационих наука.

Веће студијских програма докторских академских студија Универзитета у Београду - Факултета организационих наука је обавештено о датој сагласности на предлог теме докторске дисертације и одређивању ментора на седници 16.11.2020. године. Наставно-научно веће Универзитета у Београду - Факултета организационих наука је обавештено о датој сагласности на предлог теме докторске дисертације и одређивању ментора на седници 18.11.2020. године.

Ментор проф. др Марко Мухић је 15.03.2023. године известио Наставно-научно веће Универзитета у Београду - Факултета организационих наука да је кандидат Ива Драгичевић завршила израду докторске дисертације. Одлуком Наставно-научног већа, 05-01 бр. 3/34/1 на седници одржаној 29.03.2023. године, одређена је Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације, у саставу:

1. **Проф. др Марко Мухић**, редовни професор, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду
2. **Проф. др Дејан Петровић**, редовни професор, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду
3. **Проф. др Ивана Ковачевић**, ванредни професор, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду
4. **Проф. др Милош Јевтић**, ванредни професор, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду
5. **Проф. др Небојша Бојовић**, редовни професор, Саобраћајни факултет, Универзитет у Београду (спољни члан)

1.2 Научна област дисертације

Докторска дисертација „Стратешко управљање људским ресурсима у функцији превазилажења отпора променама у организацији која учи ” припада научној области организационе науке, ужој научној области менаџмент и управљање пројектима. Ментор др Марко Мухић, редовни професор Универзитета у Београду - Факултета организационих наука, поседује одговарајуће компетенције за вођење дисертације у виду објављених радова у међународним часописима из области менаџмента, стратешког менаџмента и управљање пројектима реферисаним у међународним цитатним базама *Journal Citation Report* и *Web of Science*.

1.3 Биографски подаци о кандидату

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.

У погледу софтверских алата, поседује високо знање MS Office пакета, нарочито MS Excel. Своја знања која је стекла на факултету користи у свакодневном пословном окружењу и стално их надограђује. У свом радном окружењу користи енглески језик. У обављању својих радних задатака пословна путовања су неизоставна категорија, па је у складу са тим активан возач (дозвола Б категорије).

2. ОПИС ДИСЕРТАЦИЈЕ

2.1 Садржај дисертације

Докторска дисертација под насловом „Стратешко управљање људским ресурсима у функцији превазилажења отпора променама у организацији која учи ” написана је на 190 страна, организована је у осам целина, после којих последње поглавље представља списак коришћене литературе током израде дисертације, а које се састоји од 130 релевантних референци. Дисертација садржи 6 слика и 19 табела.

Садржај дисертације је следећи:

УВОД

1. ПРОМЕНЕ И ОТПОРИ ПРОМЕНАМА У ОРГАНИЗАЦИЈИ

- 1.1. Теоријски аспект управљања променама
- 1.2. Специфичност управљања променама у организацији
 - 1.2.1. Идентификација потреба за променама
 - 1.2.2. Улога менаџмента у имплементацији промена
- 1.3. Планирање и организовање промена
 - 1.3.1. Мотивисање запослених за промене
 - 1.3.2. Отпори променама
- 1.4. Улога сектора људских ресурса (HR) у управљању променама

2. УПРАВЉАЊЕ ЗНАЊЕМ У ОРГАНИЗАЦИЈИ

- 2.1. Управљање знањем и концепт организације која учи
- 2.2. Смањење отпора променама у организацијама које уче

3. СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

- 3.1. Карактеристике стратешког управљања
 - 3.1.1. Променљива улога управљања
 - 3.1.2. Стратешко управљање променама
- 3.2. Анализа плана предузећа и плана људских ресурса
- 3.3. Оцењивање успешности запослених
 - 3.3.1. Проблеми у праћењу радне успешности запослених
- 3.4. Стратешко управљање људским ресурсима
 - 3.4.1. Дефиниција стратешког управљања људским ресурсима
 - 3.4.2. Битни елементи стратешког управљања људским ресурсима

- 3.4.3. Циљеви стратешког управљања људским ресурсима
- 3.5. Стратегијско управљање људским ресурсима у организацијама које уче

4. МОДЕЛ СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ОРГАНИЗАЦИЈИ КОЈА УЧИ

- 4.1. Теоријска основа модела
- 4.2. Компоненте квантитативног истраживања
- 4.3. Кључни индикатори промена

5. МЕТОДОЛОГИЈА КВАНТИТАТИВНОГ ИСТРАЖИВАЊА И ДЕСКРИПТИВНА СТАТИСТИКА

- 5.1 Поставке емпиријског дела истраживања
- 5.2 Дизајн анкетног упитника
- 5.3. Начин формирања узорка за емпиријско истраживање
- 5.4. Демографија испитаника који су учествовали у истраживању и мерење
- 5.5 Технике обраде и анализе података
- 5.6 Дескриптивна статистика прикупљених одговора
- 5.7 Квантитативна анализа
- 5.8 Методологија за анализу емпиријског истраживања
- 5.9 Припрема података
- 5.10 Дефинисање кластера

6. РЕЗУЛТАТИ ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА И ТЕСТИРАЊЕ ИСТРАЖИВАЧКИХ ХИПОТЕЗА

- 6.1. Регресиони тестови унутар кластера
- 6.2 Анализа статистички значајних независних променљивих

7. ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

- 7.1 Компаративна анализа модела кластеризације

8. ЗАКЉУЧАК

- 8.1 Остварени кључни доприноси у дисертацији
- 8.2 Ограничења дисертације
- 8.3 Закључно разматрање

ЛИТЕРАТУРА

- Прилог 1 - Анкетни упитник
- Прилог 2 - Дескриптивна статистика
- Прилог 3 - Кластероване
- Прилог 4 - Извештаји из софтверског алата

2.2 Кратак приказ појединачних поглавља

Дефинисање предмета и опсега истраживања, циљева, главне и помоћне хипотезе одређени су у **првом поглављу**. Прво поглавље разрађује теоријски поглед на промене и отпоре променама у организацији која учи.

Друго поглавље резервисано је за теоријско објашњење управљања знањем у организацији, као и за приказ постојећих концепата за смањење отпора променама у организацијама које уче.

Треће поглавље описује стратешко управљање људским ресурсима, као и променама у организацији која учи. Посебно је направљен осврт на карактеристике стратешког управљања, анализу плана предузећа и плана људских ресурса, као и оцењивање радне успешности запослених. Као посебно подпоглавље обрађена је тема стратешког управљања људским ресурсима.

Четврто поглавље докторске дисертације обухвата модел стратешког управљања у организацијама које уче, која је темељно посматрана преко теоријске основе модела, затим преко дефинисаних компоненти квантитативног истраживања, закључно са кључним индикаторима промена у организацији.

Након тога, **пето поглавље** представља методологију квантитативног истраживања, у оквиру које је постављен целокупан емпиријски део истраживања, приказ резултата дескриптивне статистике, поставка квантитативне анализе и метода и техника кластеровања.

Шесто поглавље се бави резултатима квантитативне анализе емпиријског дела истраживања, као и тестирање постављених истраживачких хипотеза. Приказан је методолошки поступак дефинисања кластера испитаника, као и кључни закључци након квантитативне анализе.

Седмо поглавље посвећено је дискусији добијених резултата, док је **осмо поглавље** резервисано за закључна разматрања дисертације и кључне доприносе.

Последњи део дисертације остављен је за листу референци и прилоге који су коришћени приликом израде дисертације.

3. ОЦЕНА ДИСЕРТАЦИЈЕ

3.1. Савременост и оригиналност

Докторска дисертација „Стратешко управљање људским ресурсима у функцији превазилажења отпора променама у организацији која учи ” кандидата Иве Драгичевић бави се стратешким управљањем људским ресурсима, те смањењу отпора променама у организацијама које уче.

У погледу оригиналности спроведеног истраживања, оно што је интересантно и што се може сматрати и налазима дефинисаним у склопу овог рада је чињеница да представља једно од првих истраживања овог типа у Србији, у оквиру којег је закључено да тимови мале до средње величине најбоље реагују на спровођење и прихватање кандидованих промена.

У већини случајева је доказано да је у организацији која учи важно праћење и оцена промена. Из тога имплицитно следи да је у организацији која учи и са оваквом проблематиком веома важно да постоји јединица за стратешко планирање. У оквиру истраживања такође је на оригиналан начин утврђено да кључну улогу у реализацији промена у организацији која учи играју чланови средњег менаџмента. Међутим, овим истраживањем је такође доказано да постоји подршка и на вишим нивоима менаџмента у функцији реализације промена и уклањања отпора.

Актуелност реализованог истраживања огледа се и у уврђеној чињеници да подршка менаџмента представља кључан фактор за увођење и прихватање промена. Боље разумевање циљева и сврхе увођења промена постиже се бољом комуникацијом између и унутар тимова и доводи до иницијативе и самих запослених у организацији која учи. Тимови мале и средње величине су пријемчивији и то је закључено у овом истраживању на актуелан и оригиналан начин.

Из угла савремености, може се закључити да су прелиминарне претпоставке проистекле из теоријског истраживања, анализираних и потврђених уз помоћ статистичке методе кластеровања и реализоване линеарне регресије на нивоу појединачних података. Примењени тестови потврђују да је адекватно методолошки постављено цело истраживање.

Имајући у виду претходно наведено, може се закључити да је предмет истраживања докторске дисертације кандидата Иве Драгичевић у складу са савременим и актуелним истраживачким трендовима, а добијени резултати истраживања представљају оригинални допринос кандидата постојећим знањима из ове изучаване области, те дају могућности за њихов даљи развој и унапређење.

3.2. Осврт на референтну и коришћену литературу

У изради докторске дисертације „Стратешко управљање људским ресурсима у функцији превазилажења отпора променама у организацији која учи”, коришћено је 130 различитих референтних јединица. Коришћени су извори, који се тичу књига, интернет публикација, база података, као и великог броја радова, објављених у релевантним научним часописима и зборницима научних конференција.

Литература која је референцирана у докторској дисертацији обухвата релевантне радове за анализу проблематике који су значајни за основне концепте и modele коришћене у истраживању и приказ досадашњих предлога за решавање сличних проблема и њиховог поређења. Анализом литературе установљено је да је стратешко управљање људским ресурсима у организацијама које учи недовољно истражена тема, чиме је добијена додатна потврда и мотивација за спровођењем овог истраживања.

Ужи списак литературе (према поретку наведеном у библиографији у оквиру докторске дисертације), од посебног значаја, за израду докторске дисертације је следећи:

1. Abernethy, M.A., Dekker, H.C., Grafton, J. (2020). The Influence of Performance Measurement on the Processual Dynamics of Strategic Change. *Management Science* 67(1), 640-659, <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3442>
4. 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.
8. Axtell, C., & Holman, D. & Wall, T. (2010). Promoting innovation: A change study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 79. 509 – 516., DOI: 10.1348/096317905X68240
9. Бахтијаревић-Шиббер, Ф. (1997), Менаџмент људских потенцијала. Загреб: Голден маркетинг.
10. Bateh, J., Castaneda, M. E., & Farah, J. E. (2013). Employee Resistance To Organizational Change. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 17(2), 113–116. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v17i2.7715>

12. Bell, E., Brayman, A. and Harley, B. (2019). *Business research methods*, 5th edition. New York, NY: Oxford University Press.
17. Boselie, P. (2009). A balanced approach to understanding the shaping of human resource management in organizations. *Management Revue*, 20, 90-108.
18. Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
19. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. 1st ed. Oxford: Oxford Univ. Press.
20. 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.
22. Bryman, A. (2012). *Social research methods*. New York, NY: Oxford University Press.
23. Burke, W., Noumair, D., (2015), *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, FT Press.
26. Certo, S., Certo, T. (2006): *Modern Management*, 10th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, p. 210-223.
27. Chatterjee, A., Pereira, A., & Bates, R. (2018). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 15-33., DOI: 10.1111/ijtd.12116
28. Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M., & Zhou, L. (2018). Fit between organizational culture and innovation strategy: Implications for innovation performance. *Sustainability*, 10(10), 3378.
31. Coppin, A. (2017). The human capital imperative: Valuing your talent. Basingstoke: Palgrave Macmillan. R. Donnelly *Journal of Business Research* 94 (2019), pp. 344–352.
33. Daniel, C. O. (2019). Effect of Organizational Change on Employee Job Performance. *Asian Journal of Business and Management*, 7(1). DOI:10.24203/AJBM.V7I1.5700
34. Deb, T. (2006) "Strategic Approach to Human Resource Management" Atlantic Publishers and Distributors.
37. Dessler, G. (2014). *Human Resource Management*, 14th Edition, Florida International University, Pearson.
39. Diamantidis, A.D., Chatzoglou, P. (2019), Factors affecting employee performance: an empirical approach, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
40. Diller, J.V. (2010) "Cultural Diversity: A Primer for the Human Services" Cengage Learning.
42. Dörhöfer, S. (2012). Knowledge-Based HRM: An Integrative Approach, *European Journal of Social Sciences – Volume 28, Number 4*, pp. 473-488.
44. Драгичевић, И., Мухић, М. (2020). Women Leadership in Public Sector – Evidence from Serbia. *Lex Localis*, 18, 2, DOI: [https://doi.org/10.4335/18.2.253-270\(2020\)](https://doi.org/10.4335/18.2.253-270(2020))
49. Farkas, F. (2016). Hard and Soft Approaches of Strategic Organisational Change Management, *Strategic management*, 21(2), 13-22, 2016.
50. Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. In *Debating public administration* (pp. 7-26). Routledge.
53. Green, M., (2007) *Change management masterclass: a step by step guide to successful change management*, Kogan Page Publishers, New York, 2007.
54. 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.
55. Harigopal, K., (2006), *Management of organizational change: leveraging transformation*, SAGE Publications India Pvt, Ltd.
56. 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).

57. 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
58. Hollerer, M., Jancsary, D., Barberio, V., Meyer, R., (2019). The Interlinking Theorization of Management Concepts: Cohesion and Semantic Equivalence in Management Knowledge, Organization studies.
59. Ивановић, П., (2007). „Стратегијски менаџмент“, Економски факултет, Подгорица.
60. 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.
61. 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*.
62. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), „Mastering the Management System“, *Harvard Business Review*.
68. Kou, T. H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge? *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 581–603.
69. Крстић, Б., и Секулић, В.(2007). Управљање перформансама предузећа, Економски факултет Ниш.
71. Леви-Јакшић, М., Маринковић, С., и Обрадовић, Ј. (2005). Менаџмент иновација и технолошког развоја. Београд: Факултет организационих наука.
72. Li, Y., Guohoi, S., Eppler, M. (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation, ICA Working Paper 2/2008, CORE, UK, доступно на: <https://core.ac.uk/download/pdf/20642271.pdf>, приступљено дана: 28.4.2022
74. 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.
75. Malhotra, N.K., and Birks, D.F. (2007), *Marketing research - an applied approach*, 3rd Edition. Harlow, Pearson Education.
76. 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.
78. McKinsey, (2020). Доступно на: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/when-one-size-doesnt-fit-all-how-to-make-change-personal>, приступљено дана: 15.4.2022
80. Moen, P., Kojola, E., Schaefers, K. (2017). Organizational Change Around an Older Workforce, *the Gerontologist Journal*, 57(5), 847-856, doi:10.1093/geront/gnw048
82. Neumann, J., Robson, A. & Sloan, D., (2018). Monitoring and evaluation of strategic change programme implementation—Lessons from a case analysis, *Evaluation and Program Planning*, Volume 66, Pages 120-132, ISSN 0149-7189, doi.org/10.1016/j.evalproplan.2017.09.012.
83. Niessen, C., Swarowsky, C. and Leiz, M. (2010), Age and adaptation to changes in the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 356-383, <https://doi.org/10.1108/02683941011035287>
85. Oladokun, O.O., Sotunde, O., Kazeem, M. (2018). Essentials of Strategic Change Management and Employees Resistance on the Operations of Business Organizations, *Pacific Journal of Science and Technology*, 19(2), DOI: 10.13140/RG.2.2.18942.51529
86. Palazzeschi L, Bucci O and Di Fabio A (2018) Re-thinking Innovation in Organizations in the Industry 4.0 Scenario: New Challenges in a Primary Prevention Perspective. *Front. Psychol.* 9:30. doi:10.3389/fpsyg.2018.00030
88. Parul, M. & Pooja, G. (2020) Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:8, 1071-1094, DOI: 10.1080/09585192.2017.1396549
89. Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б. (2012). Организација, Економски факултет, Београд,

91. Pokharel, M., Ok Choi, S., (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance, *Management Research Review*.
94. 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.
95. Randhawa, G. (2007) "Human Resource Management", Atlantic.
96. Ристић, Д., Тот, В., (2004), Организација, Нови Сад, 2004.
97. Ruel, E., Wagner, W.E. and Gillespie, B.J. (2016). *The practice of survey research - theory and applications*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
98. Sarantakos, S. (2005). *Social research (3rd Edn.)*. New York: Palgrave Macmillan.
99. Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education.
100. Scheaffer, R.L., Mendenhall, W., Ott, R.L. and Gerow, K. (2012). *Elementary survey sampling*, 7th edition. Boston, MA: Brooks/Cole, Cengage Learning
103. Schuler, Randall S., Jackson, Susan E., (2007). *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Publishing, USA, , p.xiii.
106. 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.
107. Sinha, R., 2014. What is strategic human resource management. (<http://EzineArticles.com/expert>).
108. Stadtlander, C.T.K. (2006). Strategically Balanced Change: A Key Factor in Modern Management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(1), 2006.
113. Swart, J., & Kinnie, N. (2013). Managing multidimensional knowledge assets: HR configurations in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 160–179.
114. Szamosi, L.T., & Duxbury, L. (2002). Development of a measure to assess organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 184-201
115. Штангл Шушњар, Г., Зимањи, В. (2005), Менаџмент људских ресурса. Суботица: Економски факултет.
116. Takeuchi, H. (2013). Knowledge-based view of strategy. *Universia Business Review*, 40, 68–79.
118. Thomas, G.F., Neff, J., Baho, S., Stephens, K. (2017). Gaining Middle Managers' Support for Strategic Change: Literature Review, Monterey, USA, 1-29
119. Thomson, N. & Baden-Fuller, C. (2010) "Basic Strategy in Context: European Text and Cases" John Wiley & Sons.
120. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa (5. izd.)*, Beograd: Data status.
123. Walker, P. (2020). *How to Measure the Success of Change Management*, Octopy, USA
124. Wen, Q. (2022). Application of Clustering Algorithm in Corporate Strategy and Risk. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 22, <https://doi.org/10.1155/2022/8803375>
125. Wilson, J.P. (2005) "Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organisations" Kogan Publications.
127. 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.
128. 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.
129. Yu, K. (2008) "Globalisation and Changes in China's Governance" Koninklijke Brill NV.
130. Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr J.C. and Griffin, M. (2013), *Business research methods*, 9th edition, Mason, OH: South-Western Cengage Learning

3.3. Опис и адекватност примењених научних метода

Кандидат је у току израде дисертације користио научне методе истраживања, попут методе анализе и синтезе, методе индуктивног и дедуктивног закључивања, метода теоријске анализе, метода научног посматрања и научног испитивања, и др.

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

У току прикупљања података користило се деск истраживање, интервју и анкетирање као истраживачке технике. Мерни инструменти помоћу којих су били прикупљани подаци од испитаника јесу посебно конструисани упитници и шаблони за анализу расположиве документације.

На основу анализе докторске дисертације, може се закључити да примењене научне методе и технике одговарају, по свом значају и структури, теми дисертације и спроведеном истраживању.

3.4. Применљивост остварених резултата

Дисертација је представљена проблематиком управљања људским ресурсима у функцији смањења отпора променама који се јављају у организацији која учи. Основни циљ истраживања је да се дефинише и представи ефикасан модел за подршку управљању људским ресурсима на свим нивоима организације који би дао смернице и препоруке лидерима промена у сврху њиховог лакшег имплементирања и прихватања, што је кључно за пословање оваквих организација у савременом друштву.

Практични доприноси дисертације се огледају у прегледу постојећег знања о организацијама које уче и променама у њима, као и ширење постојећих теорија и закључака у домену управљања људским ресурсима и променама.

Овом дисертацијом је представљен нов алат и допринос, али је свакако остављен простор новим истраживачима који се буду бавили овом тематиком.

Изводљива су побољшања модела у сваком истраживачком раду, а поједина истраживања и модели су и даље под велом пословне тајне и не постоји могућност приступа свим моделима из области коју истражује ова дисертација.

Будућа истраживања имају добру полазну основу у овом истраживању и задатак да пронађу одговоре на сва питања која су остала отворена у току спровођења главног истраживања ове дисертације. Наредна истраживања имају задатак да обухвате значајнији узорак компанија и испитаника организација која уче и које послују на територији Србије и шире.

3.5. Оцена достигнутих способности кандидата за самостални научни рад

На основу увида у рад кандидата на докторској дисертацији, Комисија констатује да је Ива Драгичевић показала способност за самосталан научно-истраживачки рад, како од способности да истражи и критички сагледа релевантну литературу, разуме и примени различите теоријске приступе, дефинише проблем и истраживачка питања, развије нове приступе за решавање актуелних проблема у разматрању организација које уче, тако и да дефинише и анализира стратешко управљање људским ресурсима у функцији превазилажења отпора променама у организацији која учи, на основу релевантних података добијених методолошким поступком дисертације.

Кандидат је стекао значајно практично искуство у HR области почев од 2015. године, уз значајна искуства у области маркетинга и продаје, што је сврсисходно у односу на тему којом се кандидат бавио.

Осим практичног искуства, кандидат се током студирања, а и у процесу израде ове докторске дисертације, исказао и квалитетом у делу објављених научних радова, јер је објавио, као аутор или коаутор, радове у међународним часописима, као и у зборницима са домаћих и међународних конференција.

Имајући све претходно у виду, те узевши у обзир целокупни ток истраживања и остварене резултате у досадашњем научно-истраживачком раду, закључујемо да је кандидат Ива Драгичевић доказала способност да се у потпуности самостално бави научно-истраживачким радом.

4. ОСТВАРЕНИ НАУЧНИ ДОПРИНОС

4.1. Приказ остварених доприноса

Најзначајнији научни доприноси су:

- Утврђивање кључних параметара ради ефикасног управљања људским ресурсима у функцији прихватања промена у организацији која учи,
- Развој новог концепта при праћењу и оцени промена које се спроводе у организацији која учи,
- Систематизација и теоријски приказ концепата стратешког управљања људским ресурсима и променама у организацији која учи,
- Преглед постојећих модела и предлагање нових у функцији што ефикаснијег управљања променама и људским ресурсима,
- Дефинисање нових алата за праћење учинка запослених и прихватање промена на свим нивоима хијерархије у организацији која учи,
- Дефинисање правца будућих истраживања у области управљања људским ресурсима и променама у организацији која учи,
- Могућности даљих усавршавања модела и алата за управљање људским ресурсима у функцији превазилажења отпора променама у организацији која учи,
- Институционално подстицање стратешког менаџмента, тимског рада и комуникације у организацијама које уче,

- Унапређење перцепције кључних доносиоца одлука по питању важности стратешког приступа управљању људским ресурсима у организацији која учи,
- Могућности надоградње постојећег модела обезбеђењем додатне количине података и већег процента варијабилности истих.

4.2. Критичка анализа резултата истраживања

Резултати спроведеног истраживања о начинима управљања и превазилажења отпора променама у организацијама које уче, потенцијално превазилазе домен стратешког управљања људским ресурсима у великим компанијама, те могу послужити за сврсисходну анализу ширем скупу професионалаца.

Узимајући у обзир да се концепти увођења и прихватања стратешких промена у компанији све чешће сматрају управљањем променама у домену људских ресурса на различитим нивоима хијерархије, може се претпоставити да су закључци о чиниоцима превазилажења отпора променама од посебног интереса за предмет истраживања.

Стога, у склопу дефинисаних кластера, уз помоћ адекватне статистичке анализе, дошло се до кључних корелација између зависних променљивих са већим скупом независних променљивих. Неопходно је упоредити резултате овог истраживања и налаза у оквиру појединачних кластера (зависних променљивих), са осталим истраживањима у доступној литератури, а на основу које ће бити могуће да се потврди или оповргне утврђена корелација.

Први кластер састоји се из тимова средње величине (10 до 50), зрелије старосне доби и углавном из нивоа хијерархије средњег менаџмента. Додатно, кластер садржи корелацију између постојања лидера промена и похађања обука као средства за спровођење тих промена, што представља додатак скупу фактора дефинисаном у (Diamantidis&Chatzoglou, 2019).

Такође, ово истраживање и утврђене корелације су у сагласности са претходним истраживањем Bateh-а и Castaneda-е (2013), уз додаток да су наведени аутори истраживали и конкретне разлоге за отпор променама. У погледу корелације са променљивом „отпор променама“ која је одређивала ниво отпора променама и јавне експресије отпора, ово истраживање је у супротности са претходним истраживањем спроведеним у Нигерији (Daniel, 2019), где је утврђен значајно већи, јавно исказани ниво незадовољства послом након спроведене промене.

У склопу другог кластера реализоване су корелације са истом зависном променљивом, али узимајући у обзир други сет независних променљивих. Кластер је одређен постојањем посебне организационе јединице за стратешко планирање, у оквиру које се врши редовно праћење праћење и оцена промена, а такође се и припремају анализе реализованих промена како би биле достављене топ менаџменту хијерархијском нивоу компаније.

Оваква корелација је компатибилна са претходним истраживањем Chatterjee-а (2018), где је утврђено да надзор у виду посебног тела (јединице) представља кључну меру подршке, санкције и у глобалу оцењивања успешности промена. Такође, у склопу анализе овог кластера дефинисано је да компаније које чине овај кластер представљају системе у којима се промене често врше и где се углавном подржавају уз одређене изазове у навикавању. Слични закључци су већ претходно дефинисани у радовима Stadtlander-а (2006.) и Farkasa (2016),наводећи баланс, конзистентност и флексибилност у спровођењу промена.

У склопу трећег кластера анализирана је корелација између подстицања иновативности и увођења промена у организацији, са сетом независних променљивих. Овај кластер карактерише постојање подршке на вишим хијерархијским нивоима код увођења промена, где се сматра да обуке и тренинзи могу да утичу на смањење отпора променама. Имајући у виду да су се у кластеру испитаника идентификовале (статистичком анализом) доминантно особе испод 30 година старости, то потенцијално утиче на лакше прихватање иновативности и промена односно на потенцијал да млађи кадрови допринесу имплементацији нових начина рада.

У претходним истраживањима Chen-a (2018.) и Palazzeschi-ja (2018.), дефинисана је јасна корелација између организационе културе и подстицања иновативности у виду реализације промена у компанији, уз екстензију да у првом истраживању је стављен већи фокус на однос организационе културе и стратегије иновација, док је у другом истраживању анализирана перспектива у склопу визије Индустије 4.0. Затим, закључци у склопу трећег кластера могу бити анализирани и у односу на истраживање Axtell (2010), у оквиру којег је идентификовано уз помоћ статистичког учења да пресудан утицај на смањење отпора променама представља укључивање запослених у реализацију иновација у што ранијој фази, чак у фази дефинисања сугестија и идеја (утврђена је највећа предиктивна моћ ових променљивих у односу на исход-ниво отпора променама).

На крају, у склопу четвртог кластера анализирана је корелација између праћења и оцена промена у односу на слободу и отвореност запослених ка предлозима и сугестијама. Директан ефекат праћења и оцењивања промена у компанији представља јасније разумевање циљева и сврхе конкретне промене, односно утврђена је корелација између боље комуникације исмањења нивоа отпора променама. У раду Fernandez-a (2017.), анализирано је стратешко управљање људским ресурсима у погледу реализације промена у јавном сектору, где је на сличан начин утврђено да се подстицањем ангажмана запослених обезбеђује боље разумевање циљева и шире слике зашто је неопходно спровести неку промену. Док, Neumann и сарадници (2018.) су закључили како праћење и оцена стратешких промена произилази из стратешких програма за управљање променама, уводећи фактор спремности вишег менаџмента за оцењивање реализације промена, као кључан фактор. Додатно, идентификовани су и разумевање циљева промена и квалитетна интерна и екстерна комуникација промена ради смањења отпора променама. (компатибилно са закључцима овог истраживања).

Примена K Means алгоритма у овом истраживању је на мањем узорку резултовала у потребном и довољном нивоу хомогености унутар кластера и хетерогености између кластера, како би било упоредиво са метрикама перформанси других сличних модела који су реализовани на већем узорку у различитим историјским периодима (Wen 2022; Ketchen 1996).

Истраживање спроведено у склопу докторског истраживања представља један од првих покушаја од стране истраживача из Републике Србије, а такође, у оквиру овог поглавља реализована је компарација у односу на доступне светске ауторе и њихова истраживања, како би се упоредили резултати истраживања и примењених метода и техника статистичког учења. До сада се у Србији (а и шире) појам стратешког управљања људским ресурсима није анализирао на овом нивоу детаља уз коришћење квантитативних параметара и метода и техника статистичког учења кроз процесе кластеровања и анализе регресије.

4.3. Верификација научних доприноса

Докторска дисертација Иве Драгичевић верификована је публикавањем више научних радова објављених у часопису међународног значаја и зборницима са домаћих и међународних конференција:

Радови објављени у научним часописима међународног значаја (M23):

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

Радови објављени у научним часописима националног значаја (M50):

- Драгичевић, И., (2018), Интегрисане комуникације на друштвеним мрежама у дрвној индустрији- пример компаније Икеа, *Маркетинг*, Volume 49, стр. 93-105, (M51)
- Драгичевић, И., (2017), Унапређење пословања мобилних оператера јачањем задовољства корисника, *Анали економског факултета у Суботици*, бр 38, стр. 89-107, (M51)
- 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):

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

5. ЗАКЉУЧАК И ПРЕДЛОГ

На основу прегледа и анализе докторске дисертације под називом „Стратешко управљање људским ресурсима у функцији превазилажења отпора променама у организацији која учи ” кандидата Иве Драгичевић, Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације констатује да је урађена докторска дисертација написана према свим стандардима научно-истраживачког рада, као и да испуњава све услове прописане Законом о високом образовању, стандардима, правилницима и Статутом Универзитета у Београду - Факултета организационих наука и Универзитета у Београду.

На основу резултата и закључака приказаних у докторској дисертацији, Комисија констатује да је кандидат Ива Драгичевић успешно завршила докторску дисертацију, у складу са предвиђеним предметом и постављеним циљевима истраживања, имајући у виду да докторска дисертација приказује стратешко управљање људским ресурсима у функцији превазилажења отпора променама у организацији која учи, применом метода и техника кластеровања у склопу спроведеног емпиријског истраживања, спроведене на узорку испитаника из организација које уче. Постављене хипотезе у дисертацији тестиране су на релевантним примерима из праксе, као и уз примену одговарајућих метода. Поред тога, студиозно су анализирани резултати примењене методе кластеровања, са адекватним освртом на резултате и дефинисане налазе на основу анализираних података.

Кандидат Ива Драгичевић је у докторској дисертацији дошла до оригиналних научних закључака, што је научно верификовано публикавањем рада у међународном часопису са импакт фактором, као и више радова објављених у часописима, на међународним и

националним конференцијама. С обзиром на научну актуелност дисертације, оригиналност приказаних резултата и методолошку и тематску адекватност, докторска дисертација задовољава све потребне критеријуме и квалификује кандидата Иве Драгичевић за самосталан научно-истраживачки рад. Ценећи наведене научне и стручне доприносе докторске дисертације, Комисија констатује да су остварени постављени циљеви истраживања и позитивно оцењује дисертацију.

На основу наведеног, Комисија предлаже Наставно-научном већу Универзитета у Београду - Факултета организационих наука да се докторска дисертација под називом **„Стратешко управљање људским ресурсима у функцији превазилажења отпора променама у организацији која учи ”** кандидата **Иве Драгичевић**, прихвати, изложи на увид јавности и упуту на коначно усвајање Већу научних области техничких наука Универзитета у Београду.

У Београду, 7.4.2023. године

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ

.....
др Марко Мухић, редовни професор,
Универзитет у Београду - Факултет организационих наука

.....
др Дејан Петровић, редовни професор,
Универзитет у Београду - Факултет организационих наука

.....
др Ивана Ковачевић, ванредни професор,
Универзитет у Београду - Факултет организационих наука

.....
др Милош Јевтић, ванредни професор,
Универзитет у Београду - Факултет организационих наука

.....
др Небојша Бојовић, редовни професор,
Универзитет у Београду - Саобраћајни факултет