

**Naučno-nastavnom veću
Beogradske Bankarske Akademije,
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije u Beogradu**

**Senatu Univerziteta „UNION“ iz Beograda
Beograd**

Na osnovu predloga odluke Naučno-nastavnog veća Beogradske Bankarske Akademije, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije u Beogradu, broj 204 od 21.04.2016, i Odluke Senata Univerziteta broj A 173-02/16 od 19.05.2016. kojom smo imenovani za Komisiju za ocenu i odbranu doktorske disertacije, pošto smo proučili završenu doktorsku disertaciju kandidata **Olivere Stanišić Vještica**, pod naslovom: „Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih“, podnosimo sledeći

Izveštaj o oceni urađene doktorske disertacije

1. Osnovni podaci o kandidatu

Kandidat Olivera Stanišić Vještica, rođena je 1965. godine u Peći, osnovnu školu i gimnaziju završila u Beogradu. Diplomirala je na Filološkom fakultetu, Univerziteta u Beogradu. Poslediplomske studije završila je na BK Fakultetu, na odseku za strategijski menadžment odbranom magistarske teze „Obrazovanje zaposlenih kao ključ uspeha organizacije“. Od 1990 -1993 živela i radila u Firenci, pored ostalih poslova, radila na Fakultetu političkih nauka, Odsek za mass medije. Od 1994. godine do 2003 radila kao prevodilac, („Jugomontana“, „Telekom Srbija“ a.d.), a od 2003. godine radi na poslovima koji podrazumevaju obuku i obrazovanje zaposlenih („Telekom Srbija“). Objavila knjigu sa prevodom italijanskih priča.

Naučno-istraživačka delatnost kandidata:

Mr Olivera Stanišić Vještica je objavila više radova u priznatim, naučnim i stručnim časopisima kao i na stručnim konferencijama iz oblasti Menadžmenta ljudskih resursa, od kojih su posebno značajni sledeći:

1. Stanišić Vještica, O. „Importance and role of Human resource management in ethical management“, 5th International scientific conference Moral effect of economy and economic effect of morality, Beograd, 2013, ISBN 978-86-86707-58-1

2. Stanišić Vještica, O., Videnović S., „Etički problemi u vrednovanju performansi zaposlenih“, Zbornik radova /HR Konferencija/ Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa, Beograd, 2014, ISBN 978-86-80194-00-4
3. Stanišić Vještica, O., „Talent management“, Zbornik radova / [HR konferencija] Savremeni trendovi i kvalitet u upravljanju ljudskim resursima, Beograd, 2015, ISBN 978-86-86745-55-2
4. Stanišić Vještica, O., „The impact of strategic human resource management on organisational performance“, Internacionalna Majska Konferencija o Strategijskom Menadžmentu (MKSM2016), Bor, Srbija

2. Osnovni podaci o doktorskoj disertaciji

Predmet ovog rada je uticaj obuke i obrazovanja na uspešnost organizacije i zadovoljstvo zaposlenih. Pri tom se polazi od činjenice da je znanje moć i osnovni kapital i generator razvoja, odnosno ključni razvojni resurs ali istovremeno i ljudska potreba i značajni motivacioni faktor. Predmet ove disertacije je i analiza uloge koju ima funkcija za ljudske resurse u organizaciji i sprovođenju obrazovanja i obuke kao jedna od njenih praksi u kompanijama koje posluju u Srbiji. U okviru te analize autor nastoji da utvrdi koliki je uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih i da li su usklađeni sa strateškim ciljevima i integrisani u funkciju upravljanja ljudskim resursima.

U disertaciji se polazi od opšteprisutnog shvatanja da je obrazovanje osnova dugovečnosti za organizaciju, jer joj omogućava da se prilagodi, da bude fleksibilnija i sposobna da se suprostavi novim i uvek kompleksnijim scenarijima u okruženju. Danas je, više nego ikad ranije, prihvaćeno uverenje da ljudi predstavljaju veliki potencijal svake kompanije, dok način na koji se sa njima upravlja postaje odlučujući faktor konkurentske prednosti i daljeg razvoja kompanije. Imajući u vidu da je osnov za postizanje i zadržavanje konkurentske prednosti ekonomija znanja i radnik znanja, neophodno je da se funkcija menadžmenta ljudskih resursa fokusira na formulisanje poslovne strategije, koja će u centar interesovanja staviti talenatovane, inovativne i kreativne ljude, odnosno da pravi ljudi i pravo znanje u pravo vreme budu na pravom mestu. Obuka i razvoj podržavaju organizacionu viziju, misiju i strateške ciljeve tako što omogućavaju pozitivne promene u znanju, veštinama, ponašanju i stavovima zaposlenih što će se reflektovati na performanse na poslu, koje na taj način poboljšane, doprinose sveopštim organizacionim performansama, kao i stvaranju pozitivne organizacione klime.

Teorijsko uporište ovog istraživanja su referentni svetski autori koji se bave menadžmentom ljudskih resursa, organizacionim ponašanjem, psihologijom rada, ocenjivanjem i upravljanjem performansama zaposlenih, obukama, obrazovanjem, organizacijskom kulturom, kao i rezultatima sličnih istraživanja u svetu.

Cilj ovog istraživanja je identifikovanje faktora i uslova uticaja obrazovanja i obuke na zadovoljstvo zaposlenih kao i na celokupne performanse organizacije i odnos prema strateškim ciljevima. Ovaj rad sagledava uslove i okolnosti za poboljšanje i intenziviranje prakse permanentnog profesionalnog obrazovanja i obučavanja zaposlenih kao osnove za promene i ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. U radu se sagledavaju i faktori koji utiču na motivaciju zaposlenih i podstiču spoznaju da stalnim usavršavanjem znanja mogu da ostvare visoke rezultate koji bi se reflektovali na njihovu profesionalnu uspešnost i zadovoljavanje ličnih potreba, kao i na poslovanje organizacije. Polazi se od toga da jasno sagledavanje faktora i uslova pod kojim obuka može biti investicija, a ne trošak može ohrabriti menadžment kompanije i profesionalce za ljudske resurse da ovu aktivnost organizuju tako da više doprinese ciljevima kompanije i zadovoljavanju potreba zaposlenih.

Jedan od ciljeva ovog rada je da se doprinese produbljivanju istraživanja u ovoj oblasti kod nas, ali i primenu odgovarajućih saznanja u organizacijama u Srbiji, kako bi povećale performanse, unapredile organizacionu kulturu, ojačale praksu menadžmenta ljudskih resursa, motivisale zaposlene i doprinele poboljšanju poslovnih rezultata i razvoju ljudskog kapitala. Pri tome se ima u vidu da u Srbiji još uvek nije prevaziđen nivo „personalnog/kadrovskog menadžmenta“ u praksi upravljanja ljudskim resursima, kao realnost koja treba da se promeni. Autor istraživanja u ovoj tezi ističe da treba promeniti praksu i svest, kako zaposlenih, tako i menadžmenta o ulozi obuke i značaju funkcije upravljanja ljudima u postizanju poslovnog uspeha, kako bi ljudi bili zaista ključni faktor u postizanju konkurentske prednosti.

Sagledavanjem navedenih problema, javila se ideja i motiv za ovo istraživanje u okviru oblasti menadžmenta ljudskih resursa, čija je osnovna svrha da se više produbi razumevanje faktora koji utiču na efikasnost obuke i razvoja zaposlenih, kako bi oni ostvarili rezultate i poslovne ciljeve, te samim tim te organizacije postale konkurentne na tržištu. U ovom radu predmet istraživanja je zasnovan na potrebi rasvetljavanja ključnih elemenata obuke i obrazovanja i njihove povezanosti sa drugim individualnim, organizacionim i situacionim faktorima, koji svojim uticajem na process obuke i obrazovanja determinišu performance organizacije i zadovoljstvo zaposlenih.

Polazište ovog rada je da, i pored opšteprihvaćenog uverenja o velikom uticaju, koje obuka/obrazovanje ima na performanse organizacije, u prganizacionoj praksi se ne posvećuje dovoljna pažnja međuzavisnosti i povezanosti svih relevantnih faktora koji determinišu efikasnost tog procesa. To utiče na shvatanja menadžmenta o potrebi i značaju obrazovanja i obuke na zadovoljstvo zaposlenih i organizacione performanse, a posebno na nespremnost organizacija u Srbiji da više investiraju u obuku na način kako to rade kompanije u svetu.

U skladu sa definisanim predmetom i ciljevima istraživanja, u radu je postavljena jedna glavna i pet pomoćnih hipoteza koje su dokazivane postupno. Iako hipoteze čine jednu celinu svaka je podjednako značajna. Dakle, glavna hipoteza je:

- **Obuka i obrazovanje utiču na performanse organizacije ako su usklađeni sa strateškim ciljevima organizacije i integrisani u funkciju upravljanja ljudskim resursima.**

U skladu sa osnovnom hipotezom definisane su i sledeće pojedinačne hipoteze:

- **H1:** Razvijenost funkcije menadžmenta ljudskih resursa u kompaniji ima uticaja na planiranje, realizaciju i primenu obrazovnog programa što se odražava na pozitivniji stav zaposlenih prema obuci i njenoj ulozi i doprinosi uspešnosti poslovanja kompanije.
- **H2:** Postoji pozitivan uticaj obuke i obrazovanja na motivaciju zaposlenih kao i na zadovoljstvo poslom.
- **H3:** Obrazovanje i obuka zaposlenih mogu biti i trošak a ne investicija organizacije ukoliko nisu usklađeni sa organizacionim ciljevima i potrebama zaposlenih i obrnuto.
- **H4:** Poslovna politika menadžmenta kompanije koja je u skladu sa potrebama zaposlenih i obezbeđuje uslove za obrazovanje zaposlenih, utiče na pozitivan stav zaposlenih prema obuci i njenoj ulozi.
- **H5:** Obrazovanje/obuka obezbeđuju oblikovanje ponašanja ljudi u pravcu postizanja organizacionih ciljeva.

Može se zaključiti da su hipoteze istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji teorijski i praktično potvrđene.

3. Prikaz i ocena sadržaja doktorske disertacije

U skladu sa predmetom, ciljevima i hipotezama istraživanja, doktorska disertacija „*Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih*“ je podeljena u devet poglavlja:

- **Prvo poglavlje** govori o strateškom pristupu obrazovanju i o značaju obrazovanja u kontekstu razvoja ljudskih resursa. Kvalitet ljudskih resursa jeste jedan od glavnih izvora bogatstva društva i zbog toga je ulaganje u obrazovanje i usavršavanje ljudi najbitniji element razvojne politike jedne zemlje. Sazrelo je shvatanje da su ljudski potencijali osnova progresu. Čovek sa svojim intelektualnim, emocionalnim, socijalnim i radnim kapacitetima predstavlja najznačajniji izvor moći i bogatstva nacije ili države. Ljudi kao potencijal organizacije predstavljaju njenu najveću pokretačku i stvaralačku snagu. U ovom poglavlju prikazano je kako znanje na razne načine utiče na pojedinca, organizaciju i društvo i razmatra se razvoj i unapređenje ljudskog kapitala u celini.
- **Drugo poglavlje** se bavi obrazovanjem i poslovnom strategijom gde je objašnjeno zašto obuka treba da bude deo poslovne strategije ako se želi da obuka bude investicija a ne trošak za organizaciju. Obuka može da igra ključnu ulogu u postizanju konkurentne

prednosti i da odgovori na te izazove samo ako je uskladena sa strateškim ciljevima organizacije i ako je integrisana u funkciju upravljanja ljudskim resursima. Poslovna strategija direktno pomaže aktivnosti kompanije (proizvodnju, finansije, marketing, ljudske resursi) da postigne konkretne ciljeve. Ciljevi su ono što se kompanija nada da će postići u srednjoročnoj i dugoročnoj budućnosti. Većina kompanijskih ciljeva uključuje finansijske ciljeve, ali kompanije imaju i druge ciljeve koji se odnose na zadovoljstvo zaposlenih, konkurentsku održivost u industriji i društvenu odgovornost. Menadžeri postaju svesni važnosti koju imaju obuka i razvoj zaposlenih kao sredstvo za podršku poslovne strategije kompanije. Postoje direktne i indirektno veze između obuke i kompanijske strategije i ciljeva. Obuka koja pomaže zaposlenima da razviju veštine potrebne za obavljanje posla direktno utiče na poslovanje. U ovom poglavlju se, pored ostalog, navodi ko i kakve aktivnosti treba da preuzme da bi obuka/obrazovanje uspešno funkcionisalo i doprinelo ostvarivanju kompanijske strategije i ciljeva.

- **Treće poglavlje** je posvećeno karakteristikama savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa sa posebnim osvrtom na međuzavisnost svih praksi upravljanja ljudima. Kompanije su počele da posmatraju politiku ljudskih resursa kao sredstvo za povećanje profitabilnosti, kvaliteta i kao potporu drugim poslovnim procesima. Ljudi čine ljudski kapital i kao druge imovine imaju vrednost na tržištu, ali za razliku od ostalih, potencijalna vrednost ljudskog kapitala može da se ostvari samo uz međusobnu saradnju ljudi i organizacije. Kapitalna ulaganja u ljudske resurse, odnosno troškovi u vezi sa ulaganjem u ponašanje zaposlenih, motivisanjem, monitoringom i zadržavanjem istih ako su urađena u saradnji sa menadžmentom ljudskih resursa mogu da uvećaju kapital kompanije. Na kraju poglavlja se govori o obuci u kontekstu menadžmenta ljudskih resursa.
- **Četvrto poglavlje** govori o teorijskom i praktičnom pristupu u obuci gde je istaknuto da treba da postoji saradnja između teoretičara i praktičara koji se bave obukom jer samo zajednički mogu da ukažu na značaj koji obuka može da ima na individualnom, organizacionom i društvenom nivou. Govori se o sistemskom pristupu obuci koji omogućava da se obuka isplanira na takav način da zadovolji organizacione ishode koji se od nje očekuju.
- U **petom poglavlju** pažnja je usmerena na aktivnosti koje treba preduzeti pre obuke jer je obuka zaposlenih veoma kompleksan proces i zahteva kvalitetno realizovanje svake pojedinačne faze. Istraživanje obrazovnih potreba spada u aktivnosti koje treba obaviti pre obuke i osnova su za obavljanje ostalih faza ciklusa organizacionog obrazovanja. Govori se o obrazovnim potrebama koje se dobijaju analizom potreba na novou organizacije, radnog mesta i osobe. Skreće se pažnja na značaj oblikovanje okruženja koje će omogućiti zaposlenima da usvoje i primene naučeno. U ovom delu se opisuju i karakteristike učesnika obuke na koje treba obratiti pažnju da bi se još više povećala učinkovitost obrazovnog procesa. Govori se o značaju spremnosti na obuku od strane

učesnika, o njihovoj motivaciji za učenje, samoeфикаsnosti, lokusu kontrole, posvećenosti karijeri i razvoju. Pažnja je usmerena i na razumevanje teorijskih modela učenja odraslih imajući u vidu da ne učimo svi na isti način i da je njihovo razumevanje neophodno da bi obuka uspela u potpunosti.

- **Šesto poglavlje** se bavi aktivnostima tokom obuke kao što su definisanje ciljeva obuke, sadržaja programa obuke, zatim se govori o najčešće korišćenim metodima obuke i obrazovanja kako na poslu tako i van njega. (off the job i on the job training). Posebna pažnja je posvećenja i e-učenju kao inovativnom metodu koji se zasniva na upotrebi multimedijalnih tehnologija.
- **Sedmo poglavlje** posvećeno je aktivnostima nakon obuke. Pažnja je usmerena na koncept, definisanje i značaj transfera znanja i veština, stečenih obrazovanjem i obukom, u radno okruženje. Govori se o faktorima koji utiču na transfer znanja: ulaznim faktorima, karakteristikama osoba koje pohađaju obuke, uticaju dizajna i isporuke programa obuke na transfer naučenog, radnom okruženju. Ovo poglavlje se bavi i organizacijom koja uči i njenim karakteristikama. Obraduje se evaluacija i vrednovanje kvaliteta programa obuke, kao i kriterijumi koji utiču da se ona kvalitetno sprovede. Evaluacija obrazovnih aktivnosti će pokazati da li je došlo do transfera naučenog sa obuke, odnosno da li su vreme, novac i trud koji su uloženi u obuku uticali na ishode ljudskih resursa (stavove, motivaciju, ponašanje, ljudski kapital), na organizacione ishode (performanse i produktivnost) kao i na finansijski rezultat kompanije (dobit, finansijski pokazatelji).
- **Osmo poglavlje** daje prikaz teorijskih i praktičnih radova eminentnih autora koji nedvosmisleno pokazuju da obuka ima uticaj na performanse organizacije. Skrenula se pažnja na teorijske modele koji objašnjavaju kako obuka može dovesti do pozitivnih organizacionih ishoda: teorija zasnovana na resursima firme, modeli zasnovani na bihevioralnoj perspektivi, kibernetiski mode sistema ljudskih resursa, multilevel pristup. Ove teorije ukazuju da je učinak obuke na rezultate organizacionog nivoa posredovan direktnim uticajem obuke na stavove zaposlenih, ponašanje i znanje, veštine i sposobnosti, što je dokumentovano tabelarnim prikazom empirijskih istraživanja spomenutih autora.
- **Deveto poglavlje** prikazuje rezultate istraživanja. U ovom delu je navedena procedura istraživanja, instrumenti, metodologija i rezultati obrade podataka na osnovu istraživanja u okviru programskog paketa SPSS. U ovom delu su analizirani dobijeni rezultati statističke obrade podataka, istaknute dobijene veze između pojedinih varijabli i konstatovane potvrde hipoteza kroz istraživanje. Rezultati istraživanja su potvrdili sve postavljene hipoteze, pri čemu se uzimaju u obzir određena istraživačka ograničenja, kao što je obim i struktura uzorka, percepcija ispitanika i moguće statističke greške.
- Na kraju se izvode zaključci i preporuke za praksu organizacija. U zaključcima se naglašava da su analiza i istraživanje u okviru ovog rada pokazali su treba da u procesu organizovanja obrazovanja i obuke u organizacijama treba da budu zadovoljeni određeni uslovi da bi se obuka shvatila kao investicija, a ne kao trošak. Ističe se da će obuke imati

najveći uticaj na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih kada je u paketu zajedno sa drugim praksama upravljanja ljudskim resursima a funkcija upravljanja ljudskim resursima bi trebalo da bude deo upravljačkog menadžmenta i uključena od samog početka u donošenju strategije i postavljanju kompanijskih ciljeva.

4. Naučno-istraživački metodi korišćeni u disertaciji

Doktorska disertacija je realizovana u skladu sa savremenim principima naučno – istraživačkog rada U radu se polazi od analize sadržaja dostupne domaće i strane literature - od referentnih svetskih i domaćih autora iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, teorije ljudskog kapitala, organizacionog ponašanja i promena, teorije ponašanja i teorije učenja.

U postupku dokazivanja, odnosno testiranja postavljenih hipoteza uradilo se konfirmativno istraživanje bazirano na upitniku koji je obuhvatio indikatore bitne za ispitivanje uticaja edukacije/treninga na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih. Istraživanje je obavljeno pomoću odgovarajuće ankete, koja je dostavljena zaposlenima putem interneta/maila. U okviru istraživanja vršena je komparativna analiza karakteristika teorijskog koncepta i prakse menadžmenta ljudskih resursa.

Dokazivanje hipoteza realizovano je putem sledećih naučnih metoda i tehnika istraživanja: analiza sadržaja dostupne domaće i strane literature (u radu su korišćeni i izvori sa globalne Internet mreže), deskriptivni metod, komparativni metod, tehnika analize i sinteze, statistički metod.

Za potrebe istraživanja, a u skladu sa predmetom, ciljevima i hipotezama rada, konstruisan je upitnik, prosleđen putem interneta koji pored podataka koji se tiču sociodemografskih varijabli i podataka o kompaniji u kojoj su ispitanici zaposleni, sadrži i 43 ajtema, na koje se odgovori raspoređuju na petostepenoj skali Likertovog tipa, a koji služe za procenu različitih stavova koji su bitni za ispitivanje uticaja edukacije/treninga na performanse organizacije u kojima su ispitanici zaposleni. Statistička obrada podataka vršena je u okviru paketa SPSS v.19.

Za testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza korištene su sljedeće istraživačke metode i tehnike:

- Metodi deskriptivne analize, koji su prije svega upotrebljeni za statističko ocjenjivanje ključnih parametara kao što su: mjere centralne tendencije, mjere definisane u obliku proporcija i mjere disperzije.
- Metodi korelacione analize, koji su primjenjivani za ispitivanje stepena kvantitativnog slaganja varijabiliteta analiziranih varijabli.
- Razni statistički parametarski i neparametarski testovi poput z-testa, t-testa, F-testa, Crombach-alfa testa i dr.

- ANOVA, odnosno analiza varijanse, koja je korišćena za testiranje hipoteza o jednakosti populacijskih srednjih vrijednosti.
- MANOVA, odnosno multivarijaciona analiza varijanse, koja je korišćena za simultano testiranje hipoteza u slučaju većeg broja varijabli.
- Faktorska analiza kao tehnika multivarijacione analize međuzavisnosti varijabli, koja je korišćena za redukovanje broja originalnih, manifestnih, opservabilnih varijabli, između kojih postoji značajna korelacija na manji broj novih, izvedenih, latentnih varijabli, odnosno faktora su međusobno nezavisni i koji objašnjavaju dovoljno visok procenat varijacija originalnih varijabli.

Urađena doktorska disertacija ima ukupno 236 stranica i preko 290 bibliografskih navoda u literaturi. Izvori podataka korišćenih u doktorskoj disertaciji su uredno navedeni u fusnotama.

5. Osnovni rezultati i naučni doprinos disertacije

Ovo istraživanje daje odgovore na mnoga značajna pitanja koja se odnose na uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i na zadovoljstvo zaposlenih. Potvrđena je pretpostavka da obuka utiče na materijalne i nematerijalne ishode kompanije, koji povećavaju njenu kompetitivnu prednost. S druge strane, ovo istraživanje argumentovano ukazuje da „pametno“ ulaganje u zaposlene nije trošak nego dobitak za organizaciju.

U teorijskoj analizi autorica ovog rada sagledava i povezuje rezultate dosadašnjih empirijskih i teorijskih istraživanja, koji ukazuju na međuzavisnost niza faktora koji utiču na proces obuke i obrazovanja u organizaciji i njihovu vezu sa održavanjem visokog nivoa motivisanosti zaposlenih i njihove lojalnosti i posvećenosti organizaciji, te postizanja visokog nivoa efikasnosti i efektivnosti zaposlenih, a time i organizacionih performansi. Verifikacioni karakter oglada se u potvrđivanju određenih rešenja, procesa i postupaka. Na ovaj način se obogaćuje teorija upravljanja ljudskim resursima i empirijska saznanja o ovom značajnom organizacionom problemu. Sagledavajući obuku i obrazovanje kao jedinstveni organizacioni proces koji se temelji na strateškim ciljevima organizacije kao osnovnim inputom, kandidatkinja ukazuje na međuzaviosnost outputa (organizacionih performansi i zadovoljstva zaposlenih) i određenih procesa u menadžmentu ljudskih resursa i dizajniranju obrazovnog ciklusa i prezentuje sopstveni model.

Polazeći od postojećih saznanja, ovo istraživanje sprovedeno na teritoriji Srbije, imalo za cilj da proverii vezu između obrazovanja/obuke zaposlenih i uspešnosti organizacije u postojećem poslovnom okruženju, i obezbedi argumentovane dokaze za to. Naučni doprinos ovog istraživanja se iskazuje u naučnoj analizi, argumentovanju i identifikovanju faktora koji utiču na

doprinos obuke i obrazovanja organizacionim i ličnim performansama zaposlenih. Tako se naučni doprinos ovog rada ogleda u naučnoj proveri povezanosti pojedinih elemenata procesa obrazovanja zaposlenih sa razvojem i konkurentskim sposobnostima organizacija i sagledavanju njihovog uticaja na rezultate organizacije i zadovoljstvo zaposlenih.

U teorijskim okvirima, ova teza sagledava problem obuke i obrazovanja iz ugla doprinosa performansama organizacije i zadovoljstvu zaposlenih. Rezultati ukazuju na nove sadržaje, radnje i postupke koji bi trebalo biti uvedeni ili unapređeni kroz obrazovanje i obuku u cilju poboljšanja zadovoljstva zaposlenih, njihove satisfakcije poslom, produktivnosti i kvaliteta rada kao i na poboljšanje organizacionih performansi i ukupne percepcije organizacije od strane potrošača, povećanje profita i smanjenje troškova.

Uz navedeno, može se istaći da je ova doktorska disertacija prvi put proveravala uticaj obuke/obrazovanja na organizacione performanse i zadovoljstvo zaposlenih u Srbiji pomoću hipoteza koje su se oslanjale na naučne radove i empirijsko istraživanje praksi u ovoj oblasti. To je prvi korak ka pronalazanju načina, koji će organizacijama u Srbiji pomoći da sagledaju koristi od investicije u obuku i obrazovanje zaposlenih, kako bi se povećala njihova konkurentnost i obezbedilo uključivanje u svetske tržišne tokove. Svakako je to od velike važnosti za uključivanje privrede Srbije u evropske i globalne ekonomske tokove, prilagođavanje otežanim uslovima poslovanja, proisteklih iz uticaja svetske ekonomske krize i procesa tranzicije u kojoj se nalazi naša zemlja i organizacije koje posluju na njenom tlu.

Društveni značaj istraživanja ogleda se prvenstveno u vezama predmetne problematike sa nizom pitanja koja se odnose na međuzavisnost društvenog i ekonomskog prosperiteta, kulture i ostvarivanja ličnih potencijala svakog pojedinca u organizacionom miljeu, kao osnove ličnog i društvenog razvoja. S druge strane, ono rasvetljava i negativne uticaje zastarelih i nesistematičnih metoda u upravljanju ljudskim resursima.

Ovo istraživanje doprinosi identifikovanju i potvrđivanju dobrih praksi u organizacijama u Srbiji, koje su prepoznale obuku i obrazovanje kao način da poboljšaju organizacione performanse i povećanju zadovoljstva zaposlenih. Otkrivanje takvih organizacija, kao i analiza rezultata pokazala je da kompanije u Srbiji koje shvataju da obuka /obrazovanje utiču na organizacione performanse, ako je ovaj proces usklađen sa strateškim ciljevima i integrisan u funkciju upravljanja ljudskim resursima, imaju i bolje poslovne rezultate. Potvrđeno je da na taj način obrazovna aktivnost utiče na povećanje ključnih kompetencija i motivaciju zaposlenih, što je osnovna pretpostavka za dalji lični, organizacioni i društveni razvoj.

Takođe, istraživanje sprovedeno u ovoj disertaciji, može značajno da doprinese redefinisaju procesa menadžmenta ljudskih resursa u organizacionoj praksi i povećanju ulaganja u obuku i obrazovanje u Srbiji, imajući u vidu jasnije sagledavanje svih elemenata koji utiču na efikasnost obuke u ostvarivanju strateških ciljeva organizacije, promeni ponašanja zaposlenih, njihovoj motivaciji i uspešnosti organizacije.

Kroz istraživanje je potvrđena pretpostavka da ulaganje u obuku i razvoj zaposlenih treba da bude integrisano u strategiju organizacije i koncept upravljanja ljudskim resursima, kako bi doprinelo performansama organizacije. Ovo istraživanje, takođe, može dati smernice kompanijama u Srbiji za preduzimanje neophodnih koraka u dizajniranju procesa obuke i razvoja zaposlenih, kako bi to bila investicija, a ne trošak.

U toku obrade predložene teme, kandidatkinja se suočila i sa određenim istraživačkim ograničenjima. Ona su ispoljena prvenstveno kao ograničenja koja proizlaze iz ograničenosti uzorka ispitanika i organizacija iz kojih dolaze. Pri tome treba navesti i ograničenu egzaktnost rezultata koji su dobijeni ispitivanjem pojave preko percepcije ispitanika, a ne činjeničnog stanja. I pored određenih ograničenja, istraživanje izloženo u ovoj doktorskoj disertaciji nudi više rezultata relevantnih za naučni (teorijski) aspekt ove tematike, kao i za unapređenje prakse.

6. Ocena teze i predlog Komisije

Završena doktorska disertacija pod nazivom „Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih“, je urađena prema odobrenoj prijavi i rezultat je originalnog naučnog rada i zadovoljava sve postavljene standarde za izradu doktorske disertacije.

Definisani predmet, ciljevi i hipoteze istraživanja, omogućili su da se dođe do rezultata koji su relevantni za razumevanje uticaja obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih.

Kandidatkinja ima akademski stepen magistra menadžmenta i objavljene radove koji je kvalifikuju za nivo doktorske disertacije.

Kandidatkinja je u disertaciji potpuno ostvarila postavljene ciljeve i uz pomoć odgovarajućih naučnih metoda proverila postavljene hipoteze. Na taj način su ostvareni naučni i društveni ciljevi, postavljeni u projektovanju istraživanja.

Imajući u vidu opštu ocenu rada, ostvarene rezultate u istraživanju i naučni doprinos doktorske disertacije Komisija

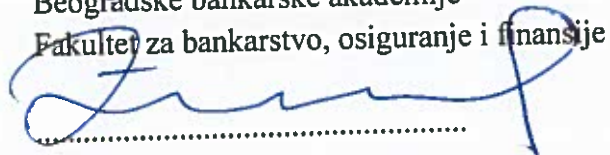
P R E D L A Ž E

Nastavno-naučnom veću *Beogradske bankarske akademije, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije u Beogradu* i Senatu *Univerziteta Union* da odobri javnu odbranu doktorske disertacije kandidata **Olivere Stanišić Vještice** pod naslovom: **"Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih"**.

U Beogradu,

Članovi komisije:

Prof. dr Živka Pržulj, redovni profesor
Beogradske bankarske akademije
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije



Prof.dr Svetislav Paunović, redovni profesor
Beogradske bankarske akademije
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije



Prof. dr Mirjana Franceško, redovni profesor
Fakultet za pravne i poslovne studije „dr Lazar
Vrkatić” Novi Sad

