

**NASTAVNO – NAUČNOM VEĆU BEOGRADSKE BANKARSKA AKADEMIJE,  
- FAKULTET ZA BANKARSTVO, OSIGURANJE I FINANSIJE U BEOGRADU  
I SENATU UNIVERZITETA „UNION“**

U skladu sa članom 37 Univerziteta Union, odlukom Nastavno naučnog veća *Beogradske Bankarske Akademije, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije u Beogradu*, broj 219 od 21.04.2016. godine i odlukom Senata *Univerziteta Union* broj A 171-02/16 od 19.05.2016. godine imenovani smo za članove Komisije za pisanje Izveštaja o oceni urađene doktorske disertacije i odbranu doktorske disertacije kandidata **Sonje Jovanović**, magistra nauka o strategijskom menadžmentu pod naslovom „**Karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u krizi – primer finansijskih institucija u Srbiji**“. S tim u vezi podnosimo sledeći

### **Izveštaj o oceni urađene doktorske disertacije**

#### **1. Osnovni podaci o kandidatu**

Sonja (rod. Mihajlov) Jovanović, rođena je 10.10.1972. godine u Beogradu.

Osnovnu školu "Drinka Pavlović" u Beogradu završila sa stečenom Vukovom diplomom. Četrnaestu beogradsku gimnaziju, prirodno-matematički smer, završila sa odličnim uspehom.

Filološki fakultet u Beogradu, smer: japanski jezik i književnost, upisala 1991. i završila 1997. godine, sa prosekom 8,07.

Poslediplomske studije na Univerzitetu "Braća Karić", Fakultet za menadžment, upisala 2004. godine, i nakon položenih ispita stekla uslov za prijavu magistarske teze. Zvanje magistar nauka iz oblasti strategijskog menadžmenta stekla juna 2007. godine, odbranivši tezu pod naslovom "Pozicioniranje menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji i Crnoj Gori".

Radno iskustvo obuhvata rad u firmi za kompjutersku animaciju CENTARGROUP d.o.o. Beograd, u periodu: 1997. – 1998. god. i rad na različitim poslovima u preduzeću za reviziju i konsalting Deloitte d.o.o. Beograd, od februara 1998. godine do 31. maja 2007. godine na poziciji: rukovodilac administrativnih poslova (Office Manager).

Od 1. juna 2007. započela rad na poslovima specijalnog savetnika generalnog direktora za ljudske resurse u Kompaniji Dunav a.d.o. Beograd. Od 1. aprila 2007. godine do 28. februara 2008. godine radila kao direktor Kadrovske funkcije u Kompaniji Dunav a.d.o. Beograd.

Od 1. marta 2008. godine radi na poziciji Assistant Director in Human Resources Department u preduzeću za reviziju i konsalting Ernst & Young Beograd d.o.o.

Aktivno se služi engleskim jezikom.

## Naučno-istraživačka delatnost kandidata

- Magistarska teza "Pozicioniranje menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji i Crnoj Gori", Fakultet za menadžment „Braća Karić“, 2007.
- Cultural barriers in the development of distance learning, (Pržulj, Đurković, Jovanović), Međunarodna konferencija "Ekonomске perspektive druge decenije XXI veka - Kako izaći iz krize -" u okviru Međunarodnog projekta V4, BBA, 14-15 april 2010.
- Recruitment in the Phase of Recovery, AFTER THE CRISIS: WHAT NOW? SEARCHING FOR NEW POSSIBILITIES, zbornik radova, I st International Scientific Conference, Visoka škola za preduzetništvo Beograd, 2011.

## 2. Predmet, polazišta i ciljevi disertacije

Predmet ovog istraživanja odnosi se na karakteristike i efekte preduzetih mera upravljanja ljudskim resursima, kao i uloge, funkcije i pozicije menadžmenta ljudskih resursa u očuvanju ključnih kompetencija, lojalnosti i posvećenost zaposlenih u periodu globalne ekonomske krize. Pri tome se analiziraju mogući izbori i opravdanosti primenjenih mera iz ugla kratkoročnih i dugoročnih efekata na stabilnost i uspešnost poslovanja. Posebno se sagledavaju efekti otpuštanja zaposlenih, smanjenja ili zamrzavanja budžeta za zarade i beneficije zaposlenih, smanjenja ili zamrzavanja budžeta za obuku i razvoj zaposlenih, povećanje ponude praksi i angažovanja volontera, kao i drugih mera koje su u domenu menadžmenta ljudskih resursa.

U pristupu obradi predmeta ovog rada kandidatkinja polazi od činjenice da je svetska ekonomska kriza generisana u finansijskom sektoru i istovremeno u ovom sektoru je izazavala velike promene na globalnom nivou. Duboko potresene najnovijom krizom, finansijske organizacije su morale da se prilagođavaju pooštrenim, rigoroznijim regulatornim uslovima na globalnom i lokalnim nivoima. U vreme krize posebno dolazi do izražaja unutrašnji kvalitet menadžmenta i odnos prema idejama i rezultatima pojedinca, grupe, odeljenja, tima, organizacije, kao i težnja da se produkuje kvalitet prema svim eksternim korisnicima usluga. Krajnji rezultat povezanih menadžment aktivnosti u finansijskom sektoru i njihovim organizacijama svih nivoa je profit, koji je u novonastalim okolnostima sve teže obezbediti. Finansijski menadžment u finansijskim institucijama ima posebne karakteristike vezane za vrstu delatnosti i unutrašnju organizaciju i funkcionisanje. Promene u okruženju su neminovne, one su predmet permanentnog evaluiranja i deluju na pojedinca, bio on u finansijskoj instituciji kao davalac usluge ili izvan nje, kao primalac usluge. Izražene promene postavljaju nove zahteve koji diktiraju odnose, komunikaciju, liderstvo u finansijskim institucijama i pokazatelje rezultata poslovanja.

Istraživanjem su obuhvaćene finansijske institucije u Srbiji, imajući u vidu činjenicu da je najnovija ekonomska kriza nastala u finansijskom sektoru i posebno pogodila finansijske institucije. Reagujući na nastale promene, ove institucije su bile prinuđene da smanjuju obim svoga poslovanja i preispituju svoju organizaciju i raspoložive resurse, te da ih prilagođavaju novim uslovima poslovanja. U tom kontekstu kandidatkinja postavlja pitanje njihovog odnosa prema ljudskim resursima i stvarnih efekata preduzetih mera na stabilnost poslovanja i mogućnost poboljšanja poslovnih performansi.

Budući da delatnost finansijskih institucija pripada oblasti usluga, i da je kao takva usko vezana za kvalitet ljudskog kapitala, odnosno da je ljudski kapital sa svojim kompetencijama njena najveća vrednost, ovo istraživanje je imalo za cilj da pruži realnu sliku efekata sprovođenja mera za prevazilaženje krize i njihovog odraza na kvalitet pružanja usluga, odnosno na celokupno poslovanje finansijskih institucija. Prema tome, osnovni cilj istraživanja je da se utvrdi kako i koliko su preduzete mere u oblasti upravljanja ljudskim resursima mogle doprineti stabilizaciji finansijskih institucija u uslovima krize i kakve su dugoročne i strateške posledice. Pored toga, cilj je da se identifikuju alternativna rešenja za prevazilaženje nastalih poteškoća u smislu odgovornog restrukturiranja.

Na osnovu analize podataka i poređenja sa najboljim praksama upravljanja ljudskim resursima, ovaj rad nudi i preporuke za unapređenje rešavanja akutnih problema smanjenja troškova u sferi menadžmenta ljudskih resursa, koje neće ostaviti dugotrajne, negativne posledice po organizaciju, i koje će organizaciji obezbediti nesmetano funkcionisanje i nakon završetka ekonomske krize. U tom smislu, posebna pažnja je usmerena na potencijal sledećih mera: uvođenje fleksibilnog ili skraćenog radnog vremena kao alternativu otpuštanju zaposlenih ili ulaganje u obuku zaposlenih u cilju sticanja novih znanja, odnosno unapređenja njihovih kompetencija u smislu obezbeđenja što adekvatnijeg odgovora organizacije na novonastale uslove, kao i njenog adekvatnog pozicioniranja nakon završetka krize.

Drugi značajan deo posvećen je samom menadžmentu ljudskih resursa u periodu krize i nakon njenog završetka, odnosno promenama koje se naslućuju u definisanju njegovog budućeg portfolija delovanja. Istraživanje obuhvata i ključna pitanja vezana za sam status i dalje pravce kretanja i razvoja menadžmenta ljudskih resursa, odnosno njegovu ulogu u organizacijama tokom perioda trajanja krize i posebno nakon njenog završetka. Dakle, ovo istraživanje traga za odgovorima na pitanja definisanja daljih pravaca razvoja menadžmeta ljudskih resursa, kao i na pitanja spremnosti na promene zaposlenih u ovom sektoru.

Teorijsko uporište ovog istraživanja su referentni svetski i domaći autori iz oblasti menadžmenta, strategijskog menadžmenta, menadžmenta ljudskih resursa i posebno restrukturiranja, organizacionog ponašanja i organizacionih promena, te rezultati sličnih istraživanja u svetu i kod nas.

### **3. Osnovne hipoteze istraživanja**

Na osnovu definisanog predmeta i ciljeva istraživanja, kao i navedenih polaznih pretpostavki i raspoloživih informacija, formulisana je osnovna hipoteza:

- ✚ **U uslovima svetske ekonomske krize, finansijske institucije u Srbiji primenile su određene mere kojim su postigle kratkoročne finansijske efekte, ali i prouzrokovale dugoročne negativne posledice po ljudski kapital u svojim organizacijama.**

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

- ✚ **H1: U uslovima krize, finansijske institucije najčešće posežu za merama smanjenja broja zaposlenih, te za smanjenjem ili zamrzavanjem budžeta za zarade**

i beneficije, što ima negativan uticaj na organizaciju u smislu smanjena angažovanosti, povećanja apsentizma i nelojalnosti zaposlenih koji su ostali.

- ✦ **H2:** Otpuštanje zaposlenih daje kratkoročne pozitivne finansijske efekte, ali na dugoročnom planu podrazumeva generisanje troškova selekcije i obuke novih ljudi u periodu kada se poslovanje organizacije vrati na nivo koji je prethodio izmenjenim uslovima.
- ✦ **H3:** U odgovoru na aktuelna dešavanja, funkcija menadžmenta ljudskih resursa u finansijskom sektoru u Srbiji je pokazala određene slabosti i potrebu da i sama bude transformisana.

#### 4. Teorijsko-metodološki okvir

Dokazivanje hipoteza realizovano je putem sledećih naučnih metoda i tehnika istraživanja: deskriptivni metod; komparativni metod; tehnika analize i sinteze, studija slučaja.

U skladu sa predmetom istraživanja, u ovom radu je primenjena metoda studije slučaja kao oblik kvalitativnog istraživanja koje sprovodimo kada imamo za cilj da otkrijemo smisao, istražimo procese i steknemo unutrašnji uvid i dublje razumevanje pojedinca, grupe ili situacije. Smisao ovog tipa istraživanja jeste u proučavanju vrlo malog broja slučajeva (nekada i samo jednog), ali intenzivno, produbljeno i u realnom kontekstu. Intervju i posmatranje su primenjeni kao nezamenljive metode u okviru studije slučaja.

Izbor studije slučaja kao istraživačkog metoda baziran je na sledećim karakteristikama:

- sprovode se u prirodnom okruženju (realnom kontekstu),
- podrazumevaju interaktivan, dinamičan odnos između istraživača i učesnika u istraživanju,
- podrazumevaju nameran (neslučajan) uzorak učesnika,
- stavljaju akcenat na dubokom razumevanju specifičnih slučajeva, a ne na uopštavanju,
- odgovaraju na pitanja **zašto i kako** (umesto šta i koliko).

U skladu sa navedenim karakteristikama procenjeno da ovaj metod može dati adekvatne odgovore na istraživačka pitanja i ciljeve postavljene u pristupu tezi. Studija slučaja je korišćena sistematično i kritički, a konačan produkt je napisan analitično, ilustrovan primerima i dobro zasnovan i povezan sa teorijom.

U ovom radu, metodom studije slučaja, obrađeno je šest finansijskih institucija. Primarno, kontaktirano je dvanaest organizacija, međutim – zbog osetljivosti podataka koje je bilo potrebno obelodaniti, samo šest organizacija je prihvatilo poziv za intervju.

U svrhu istraživanja i potvrđivanja hipoteza korišćena je tehnika intervjuja. Intervjuisani su rukovodioci i zaposleni u sektoru menadžmenta ljudskih resursa, u vezi sa faktorima koji utiču na menadžment ljudskih resursa u periodu svetske ekonomske krize i prikupljeni su podaci o konkretnim aktivnostima višeg menadžmenta i funkcije menadžmenta ljudskih resursa u periodu eskalacije globalne ekonomske krize. Procenjeno je da je intervju, kao značajna metoda u kvalitativnom istraživanju, najbolji način za prikupljanje podataka koji su poverljivi i senzitivni

za sve organizacije koje su uzele učešće u ovom istraživanju. Pored toga, svim učesnicima istraživanja zagarantovana je poverljivost, odnosno nazivi organizacija i imena učesnika nisu obelodanjeni.

Prilikom obavljanja intervjua, uzeti su u obzir faktori uspešnosti ove metode, kao što su znatiželja, uvažavanje, pristojnost, želja za razgovorom i želja za interakcijom od strane učesnika. Istovremeno je vođeno računa da se mogući negativni efekti - kao što su nesigurnost, strah od zloupotrebe, ometanje i gubitak vremena svedu na minimum.

Pored toga, u obradi predmeta istraživanja i dokazivanju hipoteza korišćeni su metodi analize i sinteze i komparativni metod. Analizom sadržaja relevantne literature i rezultata empirijskog istraživanja identifikovani su faktori od značajnog uticaja na očuvanje ključnih kompetencija zaposlenih, a sinteza je omogućila sagledavanje celine pojave i izvođenje zaključaka i preporuka.

Komparativni metod je korišćen za upoređivanje rezultata istraživanja sa drugim teoretskim postavkama i aktuelnim istraživanjima, koja se bave uticajem krize na menadžment ljudskih resursa. Postupkom komparacije uočavaju se sličnosti i zajednička obeležja (odnosno razlike) navedenih istraživanja.

Predmetno istraživanje obavljeno je na teritoriji Srbije – u finansijskim institucijama u kojima postoji oformljen sektor za upravljanje ljudskim resursima. Intervjuisani su menadžeri i zaposleni u sektorima ljudskih resursa finansijskih institucija u Srbiji, uključujući i nekoliko finansijskih insitucija u Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini.

## **5. Opis sadržaja disertacije**

U procesu analize problema finansijskih institucija u Srbiji tokom perioda krize, pre svega sa stanovišta ljudskog kapitala, kao i sa uporednim pogledom na rezultate istih institucija danas, ovim radom obuhvaćeni su sledeći delovi:

- Uvodni deo opisuje promene u okruženju koje su nastale usled uticaja velike ekonomske krize, koja je započela krajem 20. veka, a eskalirala početkom 21. veka. Naglašava se da se u vreme ekonomske krize organizacije intenzivnije usmeravaju na unutrašnje resurse, što predstavlja poseban izazov za menadžment ljudskih resursa. U ovom delu se predstavlja predmet, ciljevi i metode istraživanja i daje kratak opis pojedinih dijelova rada.
- Deo II obuhvata analizu razvoja menadžmenta ljudskih resursa kao naučne discipline i njegovu primenu u praksi. U ovom delu se analizira razvoj menadžmenta ljudskih resursa u svetu i identifikuju pojedine razvojne faze, uz njihove karakteristike. Posebno se ističe najnovija faza koju karakteriše fokus na troškove i efikasnost. Menadžment ljudskih resursa se sagledava kroz prizmu izazova u savremenom svetu, kao što su demografski procesi, tehnološki razvoj, globalizacija i dr.

Takođe, ovim delom je obuhvaćena i analiza uloge menadžmenta ljudskih resursa u savremenim organizacijama i kreiranje konkurentne prednosti kroz HR procese, koji su u od najvećeg značaja za razvoj organizacije, kao što su regrutacija, selekcije, obuka i razvoj zaposlenih, merenje performansi i napuštanje organizacije. Svaki od ovih procesa

se sagledava iz ugla uticaja na uspešnost organizacije. U kontekstu menadžmenta ljudskih resursa analizira se uloga i funkcije komunikacije, organizacione kulture i liderstva i njihov uticaj na organizacione performanse.

- Deo trendovi koji utiču na poslovanje finansijskih institucija u uslovima krize. U kontekstu najnovije ekonomske krize, naglašava se da su upravo finansijske institucije značajno doprinele njenom nastanku i njenim brzim i neželjenim efektima, pa su prinuđene da redefinišu svoje poslovne aktivnosti i način na koji dolaze do profita. Pri tome se posebna pažnja usmerava na korišćenje III obuhvata analizu specifičnosti finansijskih institucija, za koje se ističe da su stožer evropskih integracionih procesa i predstavljaju osnov procesa globalizacije. U okviru ovog dela rada, identifikuju se specifičnosti finansijskih institucija u odnosu na druge organizacije i poseban značaj ljudskih resursa u tom kontekstu. Analiziraju se nastale krupne promene u ovom sektoru, koje su usmerene ka uvećavanju profita i borbi za što veći deo svetskog tržišta, koje nose i svoje specifične probleme i utiču na transformaciju ovog tipa institucija. U okviru nastalih promena sagledavaju se unutrašnjih resursa, a posebno ljudskih. U ovom delu se analizira i poslovanje finansijskih institucija u Srbiji. Naglašava se da je svetska ekonomska kriza imala i još uvek ima, veoma negativan uticaj na poslovanje banaka, što se posebno odrazilo na stepen povećanja rizika bankarskih plasmana. Sa jedne strane uspostavljena je interakciona kontrola privrednih subjekata i poslovnih banaka, a sa druge strane centralne banke preko kontrole sigurnosti poslovnih banaka kontrolišu sigurnost celokupnog finansijskog sistema (sistemski rizik). Istovremeno, u Srbiji se prave nove strategije rasta i razvoja privrede, što je zasnovano i na razvoju finansijskog sektora. Postoji jasno uočeno stanje duboke ekonomske krize koja je ušla u sve segmente poslovanja organizacija, korporacija, privatnih firmi i finansijskih institucija u svetu, a najteže posledice za sobom finansijska kriza ostavlja u zemljama u tranziciji, odnosno grupi u kojoj se nalazi i naša zemlja. Pri tome se ističu promene u broju i strukturi institucija u finansijskom sektoru Srbije.
- Deo IV opisuje ponašanje organizacija u uslovima promena, koja su određena njihovim reakcijama na nepoznato, nesigurno i neizvesno. Svetska ekonomska kriza je uslovlila brojne značajne promene u finansijskim organizacijama. Veština i umeće poslovanja organizacija u nepredviđenim uslovima je kritična za budući uspeh korporacija, a pre svega brzina kojom biznis može da odgovori na prilike i pretnje, i fleksibilnost koju organizacije ugrađuju u svoje operativne procese, da bi prethodno učinile mogućim. Ljudski resursi su najznačajniji i najskuplji resurs u organizaciji, posebno kada govorimo o sektoru usluga. Iz tog razloga, u periodu krize, značajan teret pada na troškove koji su u domenu funkcije ljudskih resursa i od HR menadžera se očekuju značajne uštede. Uštede se kreiraju na različite načine: smanjenjem broja zaposlenih, outsourcingom, zamrzavanjem zarada (ili zamrzavanjem kursa, ukoliko su zarade ugovorene u stranoj valuti), zamrzavanjem zapošljavanja, smanjenjem troškova za obuke i sl. Autorka ovog rada ukazuje na problem pada lojalnosti i demotivacije zaposlenih u takvim okolnostima i naglašava ulogu funkcije ljudskih resursa u traženju novih modela aktivnosti, koji bi dali bolje dugoročne efekte.

- Deo V analizira načine na koje funkcija ljudskih resursa može da doprinese ostvarivanju konkurentne prednosti u uslovima krize, kako da doda vrednost menadžmentu i akcionarima s jedne strane i zaposlenima, sa druge strane, vodeći računa da ciljevi svih stejkholdera budu zadovoljeni. Ističe se da je način da menadžment ljudskih resursa doprinese troškovnoj konkurentnosti organizacije da neke svoje aktivnosti koje nisu od ključnog strategijskog značaja realizuje putem outsourcinga. Aktivnosti koje doprinose stvaranju jedinstvenih i specifičnih veština zaposlenih nisu kandidati za outsourcing. Ove aktivnosti imaju visoku strategijsku vrednost za preduzeće. Na drugoj strani, aktivnosti koje imaju malu strategijsku vrednost, pogodne su za realizaciju putem outsourcinga. Tu spadaju npr. administrativni poslovi, regrutovanje kandidata i sl.
- Kandidatkinja analizira atraktivnost finansijskog sektora na tržištu rada, u poslednjih nekoliko godina, na globalnom nivou (uključujući Evropu, pa i Srbiju) i zapaža da je primetan trend manjeg interesovanja kandidata za rad u bankama i osiguravajućim društvima. Tome su doprinela brojna otpuštanja u ovom sektoru, kao i uvreženo mišljenje da je napredovanje i učenje u ovim organizacijama veoma sporo, te da je veoma verovatno da će zaposleni na istim poslovima raditi duže od pet godina. Kada kriza nastupi, organizacije tragaju za najefektivnijim načinima smanjenja troškova. Nažalost, kao najefektivniji način smanjenja troškova se najčešće izabere onaj koji je po ljudski kapital najbolji – a to je smanjenje broja zaposlenih. Istražujući odnos smanjenje broja zaposlenih i vrednosti akcija, kandidatkinja navodi studije, prema kojima 0% - 3% otpuštanja rezultira u porastu vrednosti akcija od 9%; između 3% i 10% otpuštanja ne prouzrokuje promene u vrednosti akcija; preko 10% otpuštanja prouzrokuje pad od 38% vrednosti akcija. Da smanjenje broja radnih mesta nije efektivan način smanjenja troškova, pokazuju i sledeći zaključci izvedeni na osnovu studije: otpuštanje kao deo mera smanjenja troškova rezultira u padu vrednosti akcija od 2%. Otpuštanje kao deo procesa merdžera rezultira u porastu vrednosti akcija od 10%. Otpuštanje kao deo procesa strateškog repozicioniranja rezultira porastom vrednosti akcija od 13%.

Zaključak je da je većina kompanija pribegla privremenim rešenjima za smanjenje troškova nasuprot permanentnim otpuštanjima, jer je – kako kažu – lakše upravljati privremenim smanjenjem ili zamrzavanjem zarada nego upravljati manjim brojem zaposlenih koji treba da obave istu količinu posla.

- Deo VI obuhvata sprovedeno istraživanje u šest finansijskih institucija u Srbiji, i predstavlja najznačajni deo rada. Ovim delom obuhvaćeni su realni primeri organizacija iz različitih oblasti finansijskog sektora, koje su shodno internim strategijama, sprovele različite odluke u vezi sa ljudskim kapitalom u periodu krize. Analiziraju se različite strategije finansijskih institucija u Srbiji u vreme krize, koje su dovele do različitih rezultata. Za svaku organizaciju koja je bila predmet analize navode se finansijski pokazatelji za period od 2007. do 2012. godine, tabelarno prikazani po godinama o prihodima, aktivima, troškovima zarada i ostalim ličnim primanjima, broju zaposlenih i neto poslovnoj dobiti, odnosno gubitku. Ujedno se prikazuju i podaci o indexu angažovanosti zaposlenih, koji upućuju na povećanje angažovanosti u institucijama koje nisu pristupile otkazima kao osnovnoj meri štednje u vreme trajanja krize. Podaci pokazuju da je su neke finansijske institucije u Srbiji u periodu krize povećale poslovnu dobit i da to nije

rezultat otpuštanja zaposlenih, nego povećanog angažmana i povećanja poslovnih aktivnosti. Naime, posmatrane finansijske institucije u ovom istraživanju, ostvarivale su različite rezultate tokom perioda krize, kao i u nekoliko analiziranih godina pre i posle krize. Za neke od njih možemo reći da su prave negativne posledice iskusile tek nakog 2011. godine, u postkriznom periodu. Na osnovu ovog istraživanja, kandidatkinja konstatuje da do pada ukupne aktive u periodu krize došlo u tri od šest organizacija, dok je pad ukupnih prihoda imalo čak pet od šest organizacija. Pad troškova zarada i ostalih ličnih rashoda dogodio se u dve od šest organizacija, a pad neto poslovne dobiti u pet od šest organizacija. Četiri od šest organizacija smanjilo je broj zaposlenih tokom perioda krize. Promena organizacione strukture izvršena je u svih šest organizacija, a smanjenje broja organizacionih jedinica u tri. Takođe, tri od šest organizacija smanjilo je broj neproizvodnih organizacionih jedinica. Dve od šest organizacija je primenilo outsourcing pojedinih poslovnih procesa.

Istovremeno, tri od šest organizacija uvelo je fleksibilne načine angažovanja, kao što su nepuno radno vreme, dodatni godišnji odmor, job sharing, mobilna kancelarija tj. rad od kuće, smenski rad – rad u dve smene, i slično. Posmatrane četiri od šest organizacija je primenilo zamrzavanje zarada ili kursa za isplatu zarada, a smanjenje zarada zaposlenih primenile su dve organizacije. Dve organizacije su smanjile ili nisu isplaćivale bonuse, dok jedna od organizacija nije isplaćivala bonuse ni pre, niti posle krize – pa ovo pitanje za nju nije bilo relevantno. Smanjenje beneficija za zaposlene primenila je samo jedna od pet organizacija.

Smanjenje budžeta za obuke i stručno usavršavanje primenile su dve organizacije, smanjenje budžeta za korporativne susrete i team-building primenile su tri organizacije, a smanjenje budžeta za korporativnu društvenu odgovornost (CSR) primenile su takođe dve organizacije.

Limitiranje broja novozaposlenih primenile su četiri organizacije. Limitiranje angažovanja agencija za zapošljavanje i head-hunter-a primenile su takođe četiri organizacije, dok jedna organizacija nikada ranije nije saradivala sa agencijama, pa se ovo pitanje na tu organizaciju ne može primeniti. Povećanje volonterskog rada i praksi ponudile su četiri organizacije.

Povećanje apsentizma se nije dogodilo ni u jednoj od organizacija koje su učestvovala u istraživanju. Pad angažovanosti zaposlenih dogodio se u dve organizacije, dok još dve nisu merile angažovanost zaposlenih u navedenom periodu, pa su intervjuisani odgovore na ovo pitanje dali na osnovu sopstvene procene.

U posmatranim organizacijama, pad ukupne aktive ostvarile su dve od šest organizacija, a pad ukupnih prihoda čak svih šest, ali ne kontinuirano po poslovnim godinama. Pad troškova zarada i ostalih ličnih rashoda zabeleženi su u četiri od šest organizacija. Pad neto poslovne dobiti iskusilo je pet od ukupno šest posmatranih organizacija. Smanjenje broja zaposlenih zabeleženo je u svih šest organizacija, koje su predmet analize.

- U poslednjem delu rada izvode se dokazi postavljenih hipoteza, zaključci i preporuke. Pretpostavka (H1) da u uslovima krize, finansijske institucije najčešće posežu za merama smanjenja broja zaposlenih, te za smanjenjem ili zamrzavanjem budžeta za zarade i beneficije, što ima negativan uticaj na organizaciju u smislu smanjenja angažovanosti, povećanja apsentizma i nelojalnosti zaposlenih koji su ostali, dokazana je na osnovu



prikupljenih podataka i istraživanja. Naime, četiri od šest analiziranih organizacija smanjilo je broj zaposlenih u periodu krize i iste četiri organizacije su primenile smanjenje ili zamrzavanje zarada ili zamrzavanje kursa za isplatu zarada.

Istraživanje je potvrdilo i drugu hipotezu. Naime, posledice otpuštanja zaposlenih dale su kratkoročne pozitivne finansijske efekte u organizacijama, sačuvan je finansijski rezultat, ali nije očuvana kvalitetna struktura zaposlenih. Takođe, posmatrano kroz dugoročno planiranje poslovanja organizacija, nastala promena strukture zaposlenih u narednom periodu podrazumevala je povećano generisanje troškova selekcije i obuke novih ljudi, što je u periodu nakon krize, povećalo direktne i indirektno troškove zaposlenih. Na osnovu analize i prikupljenih podataka i navoda intervjuisanih iz organizacija, otpuštanje zaposlenih tokom krize delovalo je na povećanu fluktuaciju zaposlenih, tako što je prouzrokovalo odlazak velikog broja kvalitetnih zaposlenih. Istraživanjem je uočeno da su se zaposleni nakon kriznog perioda osetili nesigurno i da su izgubili poverenje u analizirane organizacije usled otpuštanja određenog broja zaposlenih, i time se lako samostalno odlučivali za dobrovoljno napuštanje organizacije.

Pretpostavka (H3) da je funkcija menadžmenta ljudskih resursa u finansijskom sektoru u Srbiji pokazala određene slabosti i potrebu da i sama bude transformisana delimično je potvrđena tako što su tokom perioda krize samo dve organizacije imale funkcije ljudskih resursa organizovane po principu partnerstva u biznisu. Danas ih imaju gotovo sve, što je značajno unapredilo pružanje usluga zaposlenima i menadžmentu. Ističe se, međutim, da zaposleni u organizacijama, posebno oni koji su na bilo koji način bili oštećeni, najčešće su stručnjake za ljudske resurse u ovakvim situacijama videli kao produženu ruku top menadžmenta, koja nije primereno i adekvatno odreagovala na aktuelna dešavanja.

Na osnovu analize, konstatacija i zaključaka, u radu se daju i određene preporuke za organizacije i njihov odnos prema zaposlenim u periodu krize.

## **6. Rezultati istraživanja i naučni doprinos disertacije**

Ovo istraživanje je dalo odgovore na mnoga značajna pitanja koja su u vezi sa efektima određenih mera u okviru upravljanja ljudskim resursima u uslovima krize. Istovremeno su analizirane mogućnosti uvođenja novih, alternativnih praksi, koja za cilj imaju rešavanje akutnih problema smanjenja troškova u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, a da pri tome ne ostave dugotrajne, negativne posledice po organizaciju. S druge strane, ovo istraživanje nudi argumente vezane za štetnost i troškove nedovoljno promišljenih i planiranih metoda smanjenja troškova. Otpuštanje zaposlenih u širem kontekstu sagledava se i kao problem koji prevazilazi okvire pojedinačnih organizacija i ima značajne implikacije na socijalnu sredinu, pa tako postaje opšti problem društva. Takvo sagledavanje problema upravljanja ljudskim resursima u periodu krize ima odgovarajući društveni značaj.

Poseban teorijski doprinos ove disertacije može se identifikovati kao analiza efekata pojedinih procesa i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa sa stanovišta smanjenja troškova poslovanja i očuvanja motivacije, lojalnosti i produktivnosti u periodu krize. To je od izuzetnog značaja za praksu organizacija i odluke menadžmenta, koji u suočavanju sa pretnjama u vreme krize lako i brzo donose odluke o otpuštanju zaposlenih, oslanjajući se na

prostu računicu ušteda na određenom broju plata, a zaboravljajući moguće negativne efekte na angažman, lojalnost i posvećenost zaposlenih. Istraživanje sprovedeno u finansijskim institucijama u Srbiji i prezentovano u ovom radu pokazuje da smanjenje broja zaposlenih ne vodi nužno uštedama, kao ni povećanje troškovima i da postoje i drugi faktori i mere štednje i povećanja finansijskih rezultata.

Naučni doprinos ovog istraživanja se iskazuje u naučnoj analizi, argumentovanju i identifikovanju praksi menadžmenta ljudskih resursa koje u uslovima krize mogu doprineti savladavanju problema troškova i istovremeno očuvanju ključnih kompetencija organizacije i motivacije zaposlenih kao osnovne pretpostavke izlaska iz krize i daljeg razvoja.

Ovim istraživanjem se proširuju moguće alternative i ukazuje na niz novih sadržaja, radnji i postupaka koji bi trebalo da budu uvedeni ili unapređeni u cilju minimiziranja opcija otpuštanja zaposlenih i smanjenja zarada i beneficija, a u cilju održavanja visokog nivoa lojalnosti zaposlenih i njihove posvećenosti organizaciji, te postizanja visokog nivoa produktivnosti i kvaliteta obavljanja posla. Iz ovoga nesumnjivo proizilazi i ostvarenje mnogih većih organizacionih ciljeva. Na ovaj način se obogaćuje teorija menadžmenta ljudskih resursa, u uslovima kontinuiranih promena.

## **7. Ocena teze i predlog Komisije**

Završena doktorska disertacija pod nazivom „Karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u krizi – primer finansijskih institucija u Srbiji“, je u skladu sa temom na koju su Nastavno-naučno veće Beogradske Bankarske Akademije, Fakulteta za bankarstvo, osiguranje i finansije u Beogradu i Senat Univerziteta UNION u Beogradu dali saglasnost 2010. godine i rezultat je originalnog naučnog rada doktoranta.

Doktorska disertacija ima ukupno 247 strana, 287 bibliografskih navoda u literaturi i 30 Internet izvora. Izvori podataka, korišćenih u doktorskoj disertaciji su uredno navedeni u fusnotama.

Tema ove doktorske disertacije ima naučnu zasnovanost i utemeljenost u literaturi iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa i organizacione teorije.

Definisani predmet, ciljevi i hipoteze istraživanja, omogućili su da se dođe do rezultata koji su relevantni za razumevanje specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u uslovima krize .

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 sve navedeno u vidu, Komisija

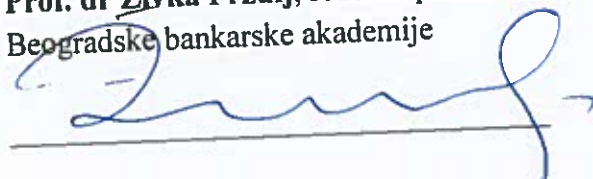
## PREDLAŽE

Nastavno-naučnom veću Beogradske Bankarske Akademije, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije u Beogradu da odobri javnu odbranu doktorske disertacije kandidata **Sonje Jovanović** pod naslovom „**Karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u krizi – primer finansijskih institucija u Srbiji**“.

U Beogradu,

### Članovi komisije:

Prof. dr **Živka Pržulj**, redovni profesor  
Beogradske bankarske akademije



Prof. dr **Gordana Vukelić**, redovni profesor  
Beogradske bankarske akademije



Prof. dr **Branislav Mašić**, redovni profesor

Ekonomski fakultet Pale,

Univerzitet Istočno Sarajevo

