

На основу Предлога одлуке Наставно-научног већа Београдске банкарске академије – Факултета за банкарство, осигурање и финансије бр. 222 од 25. априла 2018. године и Одлуке Сената Универзитета Унион бр. А 180-01/18 од 29. маја 2018. године именовани смо за чланове Комисије за оцену и одбрану докторске дисертације под називом „Вишедимензионални модел вредновања система управљања људским ресурсима као детерминанте квалитета пословања банака у Србији“, кандидата Јелене Вемић Ђурковић. Пошто смо детаљно анализирали и проучили завршену докторску дисертацију подносимо следећи:

## РЕФЕРАТ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

### 1. Основни подаци о кандидату и дисертацији

Кандидат Јелена Вемић Ђурковић рођена је 18. децембра 1980. године у Београду – Република Србија. Након завршетка гимназије дипломирала је 2005. године на Факултету Политичких наука, Универзитета у Београду, на смеру комуникологије. Након тога, своју академску каријеру кандидат наставља на Економском факултету у Суботици - Универзитет Нови Сад, где је уписала магистарске студије. Овај ниво студија кандидат је успешно завршила одбраном магистарске тезе 2008. године на тему „Знање као компаративна предност у ресурсима предузећа“. Кандидат је од 2007. године запослена на Факултету Пословне економије, Универзитет Едуконс, Сремска Каменица, где је ангажована на више предмета из области менаџмента. Руководилац је Радионице за тражење посла у оквиру Центра за каријеру Универзитета Едуконс у оквиру које води тренинге и семинаре намењене студентима из области управљања и развоја каријере.

Кандидат поседује дугогодишње искуство у индивидуалном раду са људима, професионалном саветовању у вези управљања и развоја каријере и метода и техника за унапређење радних резултата на послу. У многим предузећима била је ангажована као стручни саветник и тренер у области људских ресурса и комуникација. Од 2014 године тренер је Удружења Пословних жена Србије, а 2016 године постаје ЕБРД (Европска Банка за обнову и развој у Србији) тренер у Србији. 2018 године добија акредитацију за тренера Националне академије Србије за област људских ресурса и пословних вештина.

Активни је учесник бројних домаћих и међународних научних симпозијума и конференција. Објавила је више научних радова у домаћим и међународним научним часописима и публикацијама. Аутор је неколико публикација из области менаџмента. У научно - истраживачком раду настоји да докаже повезаност између квалитетне праксе управљања људским ресурсима и организационих перформанси предузећа и залаже се за развој ефикаснијих индикатора за мерење доприноса функције менаџмента људских ресурса организационој успешности.

Кандидат је до сада објавила већи број радова различитог карактера, што се може сумирати у следећих пар података:

- До момента писања овог извештаја кандидат је објавила самостално или коаутор 39 радова, од којих је један у категорији М14, четири у категорији М23, два у категорији М24, четири у категорији М33, пет у категорији М34, шест у категорији М51, пет у категорији М52, пет у категорији М63, један у категорији М64 и шест радова који нису на листи Министарства и СЦИ листи.
- Једну монографију, три практикума и један приручник.
- Учествовала је у реализацији шест различитих пројеката, чији преглед је дат у наставку овог реферата.

У даљем тексту следи списак претходно наведених референци кандидата из чега се може јасно видети да структура и садржај радова у највећем делу одговарају подручју научног интереса кандидата што је квалификује за спроведено истраживање теме докторске дисертације. Посебно истичемо да смо списак радова преузели са следећег извора: <http://scindeks.ceon.rs> <http://knr.uns.ac.rs> <http://scholar.google.com> <http://kobson.nb.rs>.

#### Радови објављени у тематском зборнику међународног значаја (М13, М14, М44, М45)

1. М 14 Vemić Đurković, J., Pržulj, Ž., Jovanović, S.: *Razvoj Distance Learning-a iz perspektive kulturoloških ograničenja*, (2010), Global Crisis in the Central-Eastern European Region: Influence on financial systems and small and medium-sized enterprises, Czestochowa University of Technology, Poland, Belgrade Banking Academy, Institute of Economic Sciences Belgrade, ISBN 978-83-81118-53-4. str. 253-261.

#### Радови објављени у научним часописима међународног значаја (М 20)

1. М 23 Vemić Đurković, J., Marić, R., Pržulj, Ž., Radnović, B.: *Moral principles of conduct of marketing managers at trading companies in the Republic of Serbia*, Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 11, No 9, str.145-161, ISSN:1785-8860 (2014) (ISI INDEXED JOURNAL, IMPACT FACTOR 0.744).
2. М 23 Vemić Đurković, J., Marić, R., Đurković, T.; Vugdelija, Kočić, V., Eremić, Đodić, J.: *A Quantitative Analysis of Managerial Career: Example of the Republic of Serbia*, (2013) u: Metalurgia International Magazine, Bucharest, Romania, Vol.XVIII, No.4, ISSN 1582 – 2214, str.227-234 (ISI INDEXED JOURNAL, IMPACT FACTOR 0.89).
3. М 23 Vemić Đurković, J., Čabrilo S., Savić Šikoparija, T., Hristić, D.: *Defining Indicators of Organizational Intellectual Capital: The Study of Serbian Mining and Energy Sector*, (2013), u: Metalurgia International Magazine, Bucharest, Romania, Vol.XVIII, No.3, ISSN 1582 – 2214, str.174-186 (ISI INDEXED JOURNAL, IMPACT FACTOR 0.89).
4. М 23 Vemić Đurković, J., Marić, R., Đurković, T.; Govedarica, D.: *Moral dilemmas of employees in business operating in Southeast Europe*, (2011), u: African Journal of Business Management, Vol. 5 (5), Lagos, Nairobi, ISSN 1993 – 8233, str. 1886-1895. (ISI INDEXED JOURNAL, IMPACT FACTOR 1.105).

5. M 24 Vemić Đurković, J.; Marić, R., Đurković, T.: *Moral dilemmas of employees: A public or a corporate benefit*, (2011), u: Industrija, br. 1/2011, Ekonomski Institut, Beograd, ISSN 0350 – 0373, str. 67-87.
6. M24 Vemić Đurković, J.; Marić, R.; Đurković, T.: *Analiza razvoja menadžerske karijere u Srbiji*, (2011), u: Industrija, br. 4/2011, Ekonomski Institut, Beograd, ISSN 0350 – 0373, str. 193-208.

#### Zbornici međunarodnih naučnih skupova (M 30)

1. M 33 Vemić Đurković: *Measurement of the contribution of human resource management to organizational success*, (2014), 23 oktobar, Beograd, HR konferencija: „Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa, savremeni trendovi“, UdEkoM Balkan, Visoka škola modernog biznisa Beograd, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet Union, Beograd, VCC akademija, Septia academy Norips, str. 8-18.
2. M 33 Vemić Đurković: *Značaj liderstva u upravljanju organizacionom kulturom u kriznim uslovima poslovanja*, (2014), 23-24 maj, X Međunarodna majska konferencija: „Strategijski menadžment“, Tehnički fakultet u Boru, Univerzitet Beograd, Zbornik radova, ISBN: 978-86-6305-019-8, str. 548-557.
3. M 33 Vemić Đurković: *Znanje kao preduslov za razvoj privrednih subjekata na savremenom tržištu*, (2014), 26 jun, I Međunarodna naučno-stručna konferencija: „Primenjeni menadžment, ekonomija i finansije u funkciji održivog razvoja“, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, MEF, Beograd, Zbornik radova, ISBN: 978-86-84531-164, str. 155-162.
4. M 33 Vemić Đurković, J., Jotić, J.: *Kulturološke barijere učenja na daljinu*, (2012), XVIII naučni skup – Trendovi razvoja: „Internacionalizacija univerziteta“, TREND 2012, Kopaonik, februar – mart 2012, Tehnički fakultet, Novi Sad, NoA1.1-3, ISBN: 978-86-7892-388-3, str. 62-65.
5. M 34 Vemić Đurković, J., Gajić, T.: *Role of the tourist sector in the economic development of Serbia*, (2010), 20th Biennial International Congress: Tourism and Hospitality Industry: „New Trends in Tourism and Hospitality Management“, mart, 2010, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, str. 39-40.
6. M 34 Vemić Đurković, J.: *Strateška uloga menadžmenta ljudskih resursa u unapređenju performansi preduzeća*, (2009) XIV internacionalni naučni skup: Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu: „Upravljanje performansom“, Zbornik apstrakata (14), Palić, Ekonomski fakultet, Subotica, ISBN: 978-86-7233-223-0; UDK: 005.96; str. 109.
7. M 34 Vemić Đurković, J.: *Značaj organizacione kulture za efikasnost upravljanja znanjem u preduzeću*, (2009) VII Međunarodna naučno-stručna konferencija: „Na putu ka dobu znanja“, Split, Fakultet za menadžment, Novi Sad, str. 116.
8. M 34 Vemić Đurković, J., Gajić, T.: *Menadžment ljudskih resursa kao generator razvoja i korišćenja ljudskih resursa u turizmu*, (2009) International Congress of tourism and management: „The challenges and perspectives of the Tourism and Management“, University of Tourism and Management, Skopje, Macedonia, str. 89.
9. M 34 Vemić Đurković, J., Đurković, T.: *Marketing logistička mreža – strategijski resurs preduzeća*, (2008), XIII internacionalni naučni skup: Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu: „Strategijsko upravljanje logistikom u

uslovima globalnog i elektronskog tržišta“, Zbornik apstrakata (13), Palić, Subotica, Ekonomski fakultet.

10. M 34 Vemić Đurković, J., Pržulj, Ž.,: *Izazovi savremenog upravljanja humanim kapitalom*, (2007), X International Conference: Dependability and Quality Management - ICDQM – 2007., Beograd, 10., DQM Istraživački centar, Čačak.
11. M 34 Vemić Đurković, J.,: *Uticaj organizacione kulture na efikasnost menadžmenta znanja*, (2007), XXXIV Simpozijum o operacionim istraživanjima, Zlatibor 16 – 19 septembar 2007., Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 490.

#### Часописи националног значаја (M 50)

1. M51 Vemić Đurković, J., Zdjelarić, P.: *Razvoj privrede zasnovane na znanju – nezaobilazan put oporavka Srbije*, (2013), Poslovna ekonomija: časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, godina VII, No 2, Vol.13, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, ISSN: 1820-6859; str. 75-95.
2. M 51 Vemić Đurković, J., Marić, R.: *Demografske karakteristike srpskih menadžera – profil potencijalnog poslovnog pregovarača*, (2012), Poslovna ekonomija: časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, godina VI, No 2, Vol.11, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, ISSN: 1820-6859; str. 259-275.
3. M 51 Vemić Đurković, J.: *Uloga i značaj ženskog preduzetništva u razvoju novog privatnog sektora u Srbiji*, (2012), Poslovna ekonomija: časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, godina VI, No 1, Vol.10, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, ISSN: 1820-6859; UDK: 334.722-055.2(497.1); str. 239-259.
4. M 51 Vemić Đurković, J.: *Orijentacija menadžmenta ljudskih resursa na totalni kvalitet*, (2011), Poslovna ekonomija: časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, godina IV, No 1, Vol.8, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, ISSN: 1820-6859; UDK: 005.96; str. 395- 407.
5. M 51 Pržulj, Ž., Vemić Đurković, J.,: *Uticaj privatizacije na razvoj menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji*, (2010), Poslovna ekonomija: časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, godina IV, No 2, Vol.7, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, ISSN: 1820-6859; UDK: 339.13.025.88:005.95/96; str. 51- 69.
6. M 51 Vemić Đurković, J., Gajić, T.: *Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije*, (2010), Ekonomske teme, Ekonomski fakultet, Niš, godina XLVIII, No. 3, YU ISSN 0353-8648, UDK: 33, str. 453 -467.
7. M 52 Vemić Đurković, J.: *Razvoj ljudskih resursa kao strateški faktor konkurentske prednosti preduzeća*, (2009), The Scientific Journal, Facta Universitatis, Series: Economics and Organization, Vol.6, No1, 2009, Ekonomski fakultet, Niš, ISSN: 0354-4699; UDK: 005.96; str. 59-67.
8. M 52 Vemić Đurković, J.: *Etička dimenzija menadžmenta ljudskih resursa*, (2009), Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici (22), Vol.45, Ekonomski fakultet, Subotica, ISSN: 0350-2120; UDK: 005.96:174; str. 93–102.
9. M 52 Vemić Đurković, J.: *Razvoj zaposlenih kao osnova konkurentske prednosti preduzeća*, (2009), Poslovna ekonomija: časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, godina III, broj 2, Vol.V, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, ISSN: 1820-6859; UDK: 005.963; str. 455-464.

10. M 52 Đurković, T., Vemić Đurković, J.: *Strategija izgradnje WEB prezentacije u kontekstu savremenog marketing menadžmenta*, (2008), Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici (19), Ekonomski fakultet, Subotica, ISSN: 0350-2120; UDK: 004.738.5.658.8; str. 225–232.
11. M 52 Vemić Đurković, J.: *Employee training and development and the learning organization*, (2007), The Scientific Journal, Facta Universitatis, Series: Economics and Organization, Vol4, No2, Niš, Ekonomski fakultet, ISSN: 0354-4699; UDK: 331.363, str. 209–216.
12. M 52 Vemić Đurković, J., Marić, R.: *Challenges of HRM Approach and Contributions to Improving Organizational Performance of Serbian Trade Sector*, (2014), Strategic Management, International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, ISSN:1821-3448, UDC 005.21, Vol. 19, No. 13, str. 60–69.

#### **Зборници скупова националног значаја (M 60)**

1. M 63 Vemić Đurković, J., Marić, R., Jotić, J.: *Razvoj spoljne trgovine kao šansa oporavka srpske privrede*, (2014) V Naučni skup: „Velika recesija I kriza neoliberalne ekonomije“, Zbornik Univerziteta Educons za društvene nauke, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 28 maj, 2014, ISBN: 978-86-87785-52-6 UDK:330.11.(082) str. 153-162.
2. M 63 Vemić Đurković, J., Čabrilo, S.: *Liderstvo kao faktor stvaranja adaptivne organizacione kulture za krizno poslovanje*, (2013) VI Naučni skup: „Globalna ekonomska kriza i poslovna ekonomija – izazovi teorije i prakse“, Zbornik Univerziteta Educons za društvene nauke, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 29 maj, 2013, ISBN: 978-86-87785-45-8 UDK:338.124.4:330.11. str. 211-225.
3. M 63 Vemić Đurković, J.: *Diferencirani pristup menadžmentu ljudskih resursa u srpskim preduzećima u uslovima ekonomske krize*, (2012) III Naučni skup: „Drugi talas ekonomske krize – posledice na privredu regiona i moguća rešenja“, Zbornik Univerziteta Educons za društvene nauke, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 24-25 maj, 2012, ISBN: 978-86-87785-36-6 UDK:005.95/96:338.124.4(100) str. 379-389.
4. M 63 Vemić Đurković, J.: *Ulaganje u ljudske resurse kao odgovor na izazove svetske ekonomske krize*, (2011) II Naučni skup: „Realni sektor, finansijske institucije i usluge u globalnoj krizi – mogućnosti oporavka“, Zbornik Univerziteta Educons za društvene nauke, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 25-26 maj, 2011, ISBN: 978-86-87785-30-4 UDK:005.95/96:338.124.4(100) str. 549-559.
5. M 63 Pržulj, Ž., Vemić Đurković, J.: *Gubitak ljudskog kapitala u tranziciji*, (2010), I Naučni skup: „Poslovna ekonomija u tranziciji“, Zbornik Univerziteta Educons za društvene nauke, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 26 - 27 maj 2010, ISBN: 978-86-87785-20-5 UDK:339.13.025.8 str. 77-89.
6. M 64 Vemić Đurković, J.: *Uticaj krize i nezaposlenosti na odliv ljudskog kapitala iz Srbije*, (2009), Nacionalna naučna konferencija: „Poslovno okruženje u Srbiji i svetska ekonomska kriza“, Viša Poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, ISBN: 978-86-7203-101-0; ISBN:978-86-7203-102-7 (CD-ROM); UDK: 331.101.262(497.11):314.15; str. 69.

**Radovi u domaćim časopisima koji nisu na listi Ministarstva nauke**

1. Vemić Đurković, J.,: *Human Resource Management as a factor of mergers and acquisitions strategy success*, (2011), Godišnjak Univerziteta EDUCONS, II, No.1, Vol.II, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, ISSN: 2217-4397; str. 73-89.
2. Vemić Đurković, J.,: *Savremeni trendovi i izazovi u menadžmentu ljudskih resursa*, (2010), Godišnjak Univerziteta Educons, godina I, broj 1, Vol.I, Univerzitet EDUCONS, Sremska Kamenica, ISSN: 2217-4397; UDK: 1+3(082); str. 51- 68.

#### Радови у међународним часописима који нису на СЦИ листи

1. Vemić Đurković, J.,: *Upravljanje ljudskim resursima u okolnostima svetske ekonomske krize*, (2012), Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Pale, Bosna i Hercegovina, ISSN:1840-3557, UDK:005.96:338.124.4, No. 6, str. 231-241.
2. Vemić Đurković, J.,: *Etička odgovornost menadžera u uslovima svetske ekonomske krize*, (2011), Acta Economica, Ekonomski fakultet, Banjaluka, Bosna i Hercegovina, Vol.9, No.15, ISSN 2232-738X, UDK:005.96:330.341.44 str. 127-153.
3. Vemić Đurković, J., Pržulj, Ž.,: *Determination of competitive advantage from the perspective of non-material resources of companies*, (2010) Montenegrin Journal of Economics, No. 11, Vol. 6, ISSN 1800-5845, UDK 33 (51), Ekonomska laboratorija za istraživanje tranzicije, Nikšić, Crna Gora, str. 75-82.
4. Vemić Đurković, J., Marić, R.: *The influence of human resource management of improvement of business ethics*, (2010), International Prague Publications: Perspectives of Innovations, Economics and Business, Vol 4, Issue 1, Prague development center, s.r.o., Czech Republic, (ISSN 1804-0527 at www.pieb.cz), hard copy format (ISSN 1804-0519); str. 77-79.

#### УЧЕШЋА НА ПРОЈЕКТИМА

1. Учесник у пројекту „Програм едукације запослених у туризму – Управљање у здравственом туризму“, под покровитељством Министарства за туризам и Факултета за услужни бизнис у Сремској Каменици, 2007.
2. Учесник у пројекту „Регионалног економског раста (РЕГ): Развој жена предузетница“, реализованом под покровитељством Удружења пословних жена Србије уз финансијску подршку УСАИД, новембар 2014.
3. Учесник у пројекту „Подстичемо женско предузетништво у Србији“, реализованом под покровитељством Удружења пословних жена Србије уз подршку и сарадњу Центра за интернационална приватна предузећа (ЦИПЕ) из Вашингтона, јул 2014 – април 2015.
4. Учесник у пројекту „Жене у бизнису“, реализованом под покровитељством Европске банке за обнову и развој, Луксембурга, Шведске и посебног фонда акционара ЕБРД, Франкфуртске школе за финансије и менаџмент и Удружења пословних жена Србије уз подршку и сарадњу Банке Интесе у Србији, 2015-2016.
5. Учесник у пројекту „Оснаживање жена за предузетништво“ реализованом под покровитељством градске управе за предузетништво, Шабац уз сарадњу и подршку Удружења пословних жена Србије, април 2016.

6. Учесник у пројекту „Жене у бизнису – Активно управљање“ реализованом под покровитељством Европске банке за обнову и развој, Луксембурга, Шведске и посебног фонда акционара ЕБРД, Београд, јун-јул, 2016.

## Nastavna pomagala: udžbenici, priručnici

1. Вемић Ђурковић, Ј. Пржуљ, Ж., Јанковић, М.: *Пут до најбоље одлуке*, Монографија, Дис Компану, Пале, Босна и Херцеговина, 2014, ИСБН: 978-99955-787-1-8.
2. Вемић Ђурковић Ј., *Приручник за полагање пријемног испита*, Универзитет Едуцонс, Сремска Каменица, 2011. ИСБН:978-86-87785-31-1
3. Вемић Ђурковић Ј., *Приручник за тражење посла*, Универзитет Едуцонс, Сремска Каменица, 2011. ИСБН:978-86-87785-31-1
4. Вемић Ђурковић Ј., *Принципи менаџмента – Практикум*, Факултет за услужни бизнис, Сремска Каменица, 2010. ИСБН:978-86-84529-43-7
5. Вемић Ђурковић Ј., *Менаџмент људских ресурса – Практикум*, Факултет за услужни бизнис, Сремска Каменица, 2007., ИСБН:978-86-84-529-30-7

Докторска дисертација Јелене Вемић Ђурковић написана је на 230 страница текста, укључујући списак литературе и прилог упитника који је коришћен у емпиријском истраживању. Рад је технички коректно урађен и писан стилем који задовољава академске стандарде са једне стране, али и одликује се практичношћу и једноставношћу са друге стране. На појединим местима кандидат користи изузетно дуге и сложене реченице, али то не умањује релативно позитиван утисак о стилу писања. Поред увода и закључка дисертација садржи шест делова, и то:

1. Специфична природа банкарских услуга (стр. 14–37)
2. Управљање људским ресурсима као генератор успешности банака (стр. 38-63)
3. Остваривање квалитета банкарског пословања кроз конкурентност људских ресурса (стр. 64-77)
4. Задовољство запослених послом (стр. 78-92)
5. Допринос система управљања људским ресурсима конкурентности банака (стр. 93 – 125)
6. Анализа вишедимензионалног модела доприноса система управљања људским ресурсима квалитету пословања банака у Србији (стр. 126-194).

Дисертација садржи 46 табела и 26 слика - графикона који пружају детаљније информације и одговарајуће илустрације резултата и закључака изнетих у тексту. Списак коришћене литературе садржи 188 извора домаћих и страних аутора. Литература је релативно нова, добро селегована и актуелна. Она обухвата чланке објављене у домаћим и међународним часописима и зборницима, књиге из области конкретне проблематике управљања људским ресурсима, задовољство послом, природа банкарских услуга и пословања, релевантне студије и веб сајтове.

## **2. Предмет и циљ дисертације**

Предмет ове докторске дисертације је истраживање вишедимензионалног модела вредновања система управљања људских ресурса као детерминанте квалитета пословања банака у Републици Србији. Он је усмерен ка представљању и доказивању хипотетичке повезаности кроз лонгитудинални приступ између система управљања људским ресурсима (који би требало да генерише квалитет људских ресурса) и успешности пословања



организација из сектора банкарства. Већина истраживања која се баве проблемом доказивања утицаја праксе управљања људским ресурсима на успешност пословања је трансферзалног карактера. Иако се њима добијају подаци који показују постајање доприноса праксе менаџмента људских ресурса организационој успешности, она пружају врло мало, односно недовољно доказа о начинима тог доприноса, нивоу повезаности као и развојним тенденцијама. Већ на самом почетку истичемо како је истраживање у овоме раду један од пионирских подухвата, пошто до сада није рађена оваква врста лонгитудиналног истраживања у сектору пословног банкарства у нашој земљи.

Један од мотива за израду овога рада лежи у чињеници да је банкарски сектор један од најзначајнијих и најдинамичнијих сектора у нашој земљи, што представља погодно тло за различите врсте истраживања. Отуда се појавила потреба изучавања и бољег разумевања карактеристика заступљене праксе менаџмента људских ресурса, њене повезаности са пословним резултатима као и трендова њеног развоја у правцу генерисања бољих пословних перформанси. Потреба за спровођење лонгитудиналне анализе произашла је управо из кључних промена пре свега у власничкој структури истраживаних банака. Кандидат је започео анализу још 2010 године, када је урађен први круг истраживања. Други круг истраживања је обављен са стањем на крају 2016. године. У року од тих шест година дошло је до промена у узорку - једна банка је отишла у стечај (Агробанка), док је пет банака променило власнике и наставило да послује под другачијим именом. Наведене промене су довеле у питање валидност и квалитет модела повезаности система управљања људским ресурсима и квалитета пословања банака.

Основни циљ истраживања се састоји у дизајнирању интегративно-корелационог приступа и модела вредновања система менаџмента људских ресурса као једног од кључних фактора за унапређење квалитета пословања банака у нашој земљи. Чињеница да је два пута тестиран у временском распону од пар година овом истраживању даје додатан квалитет. На тај начин је било могуће истражити колико и на који начин систем управљања људским ресурсима утиче на пословну успешност у домаћем банкарству. На бази тако дефинисаног основног циља дефинисани су основни елементи интегративног – корелационог модела вредновања система управљања људским ресурсима као генератора квалитета пословања банака у Србији, који обухватају:

- Однос између квалитета система управљања људским ресурсима и квалитета пословања - циљ истраживања је да покаже колико разлике у квалитету пракси менаџмента људских ресурса доприносе разликама у пословним перформансама банака.
- Однос између квалитета система управљања људским ресурсима и вредности људских ресурса – други циљ истраживања је да покаже колико разлике у квалитету различитих пракси менаџмента људских ресурса доприносе разликама у конкурентности људских ресурса банака.
- Однос између вредности људских ресурса и квалитета пословања - циљ истраживања је да покаже колико разлике у конкурентности људских ресурса доприносе разликама у пословним перформансама банака.
- Однос између квалитета система управљања људским ресурсима, праксе и задовољства запослених послом - циљ истраживања је да покаже колико разлике у квалитету праксе менаџмента људских ресурса утичу на разлике у задовољству запослених послом у банкама.
- Однос између задовољства запослених послом и вредности људских ресурса - циљ истраживања је да покаже колико разлике у задовољству запослених послом утичу на разлике у конкурентности људских ресурса банака.

- Однос између задовољства запослених послом и квалитета пословања - циљ истраживања је да покаже колико разлике у задовољству запослених послом утичу на разлике у пословним перформансама банака.

Као што се може видети више циљева овог истраживања је усмерено на поновно тестирање модела у намери да се што свеобухватније сагледа утицај система управљања људским ресурсима на квалитет пословања. Намера кандидата је била да анализира и демонстрира податке неопходне за давање одговора на питање колико систем управљања људским ресурсима успева да преко својих главних процеса (планирање, обезбеђивање, развој и одржавање људских ресурса) генерише конкурентност људских ресурса и ствара услове да се они искористе у циљу достизања и одржавања пословне успешности банака. За квалитетно успостављање корелације између система управљања људским ресурсима и квалитета пословања банака у Србији, неопходно је било лонгитудинално испитати више односа, као што су: квалитет праксе менаџмента људских ресурса – вредност људских ресурса – задовољство запослених послом. Они су у овом истраживању одређени као кључни посредници за демонстрирање позитивног утицаја праксе менаџмента људских ресурса на пословну успешност банака. Основна намера овог лонгитудиналног истраживања била је да процењујући заступљене праксе банака у Србији, докаже да оне организације које имају квалитетније системе управљања људским ресурсима су конкурентније од оних које то немају, а основни индикатори развијености и квалитета тог система су вредност људских ресурса и задовољство запослених послом.

### 3. Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању

Полазећи од постављеног предмета и циљева истраживања, у раду су тестиране следеће хипотезе:

Основна хипотеза истраживања: *Разлике у квалитету праксе система управљања људским ресурсима позитивно утичу на разлике у квалитету пословања банака у Србији.*

Појединачне хипотезе истраживања:

- ⇒ Х1: Разлике у квалитету система управљања људским ресурсима доприносе разликама у конкурентности људских ресурса.
- ⇒ Х2: Разлике у конкурентности људских ресурса доприносе разликама у квалитету пословања банака у Србији.
- ⇒ Х3: Разлике у квалитету система управљања људским ресурсима доприносе разликама у задовољству запослених послом.
- ⇒ Х4: Разлике у задовољству запослених послом доприносе разликама у конкурентности људских ресурса.
- ⇒ Х 5: Разлике у задовољству запослених послом доприносе разликама у квалитету пословања банака у Србији.

### 4. Методе које су примењене у истраживању

Доказивање хипотеза реализовало се већег броја научних метода и техника истраживања. У теоријском делу рада коришћене су дескриптивне методе; компаративне методе; методе

анализе, синтезе, индукције и дедукције. У емпријско-истраживачком делу рада примењене су следеће методе: анкетања путем технике упитника, статистичко-математичке методе у вези обраде резултата истраживањем, посебно корелационо-регресиона и факторска анализа.

## 5. Кратак опис садржаја дисертације

У складу са дефинисаним предметом истраживања, циљевима и хипотезама садржај докторске дисертације је подељен у шест делова. Први део рада носи назив „Специфична природа банкарских услуга“ и у њему се постављају теоријско-методолошке основе анализе. На почетку се дефинише одређење и специфичности банкарских услуга, након чега се анализирају трендови који утичу на овај тип услуга (глобализација, технологија, конкуренција, дерегулација, консолидација). У наставку рада кандидат анализира факторе који одржавају успешност банкарске услуге. При томе се посебно истичу: квалитет, иновације, усмереност на клијента и друго. Сазнања о специфичној природи банкарских услуга која чине главни садржај првог дела рада представљају полазну основу у разумевању повезаности праксе управљања људским ресурсима и организационе успешности банака.

Други део рада носи назив „Управљање људским ресурсима као генератор успешности банака“ се претежно бави анализом концепцијских основа управљања људским ресурсима. Коришћењем података које нуди релевантна страна и домаћа литература из ове области, анализира се садржина концепта менаџмента људских ресурса са посебним освртом на његово значење из угла стварања вредности банкарске услуге. Након тога кандидат анализира циљеве, принципе и кључне процесе менаџмента људских ресурса. У наставку се фокус истраживања усмерава ка сагледавању стратегијске улоге менаџмента људских ресурса и промене у перцепцији значаја менаџмента људских ресурса. Коначно, при крају дела се истражују и питања перспективе развоја нових процеса у овој области управљања у циљу стварања компетитивних људских ресурса банака.

Трећи део рада под називом „Остваривање квалитета банкарског пословања кроз конкурентност људских ресурса“ усмерен је на изучавање људских ресурса као основе за остваривање конкурентске предности организације и кључног показатеља квалитета праксе менаџмента људских ресурса посматране из угла њеног утицаја на перформансе банака. Овај део се састоји од две тачке. Прва је везана за истраживање питања „одређења“ људских ресурса у смислу сагледавања садржаја концепта, развоја управљања људским ресурсима и циљевима и принципима ове научне дисциплине и пословне функције. Друга је везана за анализу питања процене предности људских ресурса. Сврха овог дела рада била је да објасни значај и специфичност људских ресурса, њихову улогу у предузећу, начин повезаности њихове вредности и конкурентности организације, бенефите мерења њихове вредности, као и начине њиховог мерења.

Четврти део под називом „Задовољство на послу“ је у потпуности посвећен овом значајном питању. У њему се на почетку сагледавају значајни фактори задовољства запослених у банкама послом. У оквиру свог истраживања кандидат ово питање истиче као важну важне димензије модела повезивања система управљања људским ресурсима и организационе успешности банака у Србији.

Пети део рада под називом „Допринос система управљања људским ресурсима конкурентности банака“ је фокусиран на разматрање значаја система управљања људским ресурсима за повећање квалитета пословања банке. Преглед најзначајнијих истраживања и теоријских приступа на тему повезаности система управљања људским ресурсима и организационе

успешности, анализа и класификација главних мотива, проблема, индикатора и начина мерења доприноса менаџмента људских ресурса пословној успешности представљају најважнија анализирана питања у оквиру овог дела рада.

Коначно, шести и последњи део рада под називом „Анализа вишедимензионалног модела доприноса система управљања људским ресурсима квалитету пословања банака у Србији“ у целини представља истраживачку страну ове докторске дисертације. У њему су представљени основни мотиви за истраживање, предмет, тј. истраживачки проблем, циљеви, тестиране хипотезе, методи, инструменти, карактер узорка, организација и ток истраживања. На крају је дат преглед најважнијих резултати истраживања, њихова дискусија и најважнији закључци.

## **6. Остварени резултати и научни допринос**

Основни научни допринос ове докторске дисертације састоји се у лонгитудиналном истраживању вишедимензионалне повезаности система управљања људским ресурсима и квалитета пословања банака у нашој земљи. Неоспоран значај овог истраживања огледа се у чињеници да по први пут на нашим просторима спроведено такво истраживање и да оно по свим својим карактеристикама се може означити као лонгитудинално. Кандидат је уложио огроман труд и на основу два пута тестираног вишедимензионалног модела повезаности ова две димензије успео да испита не само колико, већ и на који начин различите праксе менаџмента људских ресурса генеришу квалитет пословања банака. Поред тога, кандидат је успела да идентификује и одређене будуће тенденције у развоју ове праксе.

Захваљујући успешној реформи банкарског сектора базираној на резултатима приватизације и реструктурирања, као и приливу страног капитала, створен је огроман простор за даљи развој овог сектора. Неопходно је да наставак процеса реструктурирања и приватизације банкарског сектора у Србији доведе до даље концентрације капитала. У условима глобализације и све веће конкуренције у банкарском сектору, неопходно је искористити, односно ефикасно и ефективно управљати свим расположивим ресурсима. При томе, људски ресурси су идентификовани као критичан фактор који доприноси бржем развоју. У том смислу научни допринос ове докторске дисертације је у препознавању, доказивању и презентацији људских ресурса и система управљања њима као важних фактора за постизање организационе и управљачке успешности банака.

Вредност резултата истраживања треба посматрати из перспективе пружања квалитетних информација научној и стручној јавности, које могу допринети даљем развоју области мерења доприноса система менаџмента људских ресурса успешности организације и бољем управљању кључним ресурсом данашњице - људима. У Србији мерење доприноса система управљања људским ресурсима организационој успешности није довољно истраживана тема, тако да је овај рад покушај да се у нашој средини ова проблематика не само валидно истакне, већ и пружи сврсисходна сазнања на основу којих је могуће променити приступ овој проблематици у земљи. Дубоко верујемо да ће овај рад послужити као основа за све будуће истраживаче у овој области.

## 9. Закључак и предлог Комисије

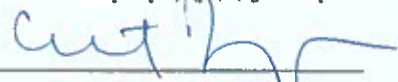
Након детаљне анализе докторске дисертације Јелене Вемић Ђурковић, под називом **Вишедимензионални модел вредновања система управљања људским ресурсима као детерминанте квалитета пословања банака у Србији**, Комисија оцењује да је кандидат користећи релевантну научну методологију и опсежну литературу успешно обрадила проучавану тему. Докторска дисертација је урађена у складу са пријавом која је одобрена од стране Наставно-научног Већа Београдске банкарске академије – Факултета за банкарство, осигурање и финансије и Сената Универзитета „Унион“ у Београду. Испоштовани су сви битни елементи почев од предмета, циљева и метода истраживања, као и садржаја. Предмет истраживања је нов и атрактиван. Реч је о проблематици која није превише истраживана на нашем простору, посебно не у сектору банкарства. Та чињеница, као и добијени резултати дају одређени научни допринос којим се шире границе научне дисциплине менаџмента, посебно управљања људским ресурсима. Комисија истиче како су остварени унапред дефинисани циљеви истраживања и тестиране хипотезе. Рад је урађен у складу са академским стандардима за ову врсту рада. На појединим местима кандидат показује непотребну екстензивност, али ова констатација не умањује укупан позитиван утисак. Сматрамо да су добијени резултати оригинални, значајни и без икакве дилеме продукт самосталног научног рада кандидата.

На основу свега до сада реченог и узимајући у обзир значај теме, квалитет презентованог истраживања, анализу добијених резултата и неоспоран научни допринос предлажемо Наставно-научном већу Београдске банкарске академије – Факултета за банкарство, осигурање и финансије Универзитета Унион у Београду да прихвати докторску дисертацију и одобри њену јавну одбрану кандидата **Јелене Вемић Ђурковић**, под називом **„Вишедимензионални модел вредновања система управљања људским ресурсима као детерминанте квалитета пословања банака у Србији“**.

У Београду, 30.06.2018. године

Чланови Комисије

Проф. Др Дејан Ерић



Доц. Др Азра Сућеска



Проф. Др Небојша Јанићијевић

