

UNIVERZITET METROPOLITAN

FEFA FAKULTET

BEOGRAD

IZVEŠTAJ O OCENI DOKTORSKE DISERTACIJE

FEFA
Broj 311/26
Datum 06.07.2026.
BEOGRAD

I PODACI O KOMISIJI

1. Datum i organ koji je imenovao komisiju

Dana 29.05.2026. godine, Nastavno naučno veće FEFA Fakulteta.

2. Sastav komisije

1. dr Branka Drašković, redovni profesor, FEFA, Univerzitet Metropolitani u Beogradu, predsednik Komisije (mentor);
2. dr Nebojša Janićijević, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, član Komisije;
3. dr Oliver Tošković, vanredni profesor, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu, član Komisije.

II PODACI O KANDIDATU

1. Ime, ime jednog roditelja i prezime

Žaklina (Dobre) Teofilović

2. Datum rođenja, opština i država

28.05.1979., Kriva Palanka, Severna Makedonija

3. Obrazovanje

Osnovne/Diplomske studije

Filološki fakultet, Univerzitet u Beogradu, diplomirani filolog, mađarski jezik i književnost 1999/2000- 2005, prosečna ocena: 7.71.

Master studije

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, poslovno upravljanje, master ekonomista, 2006/2007- 2009. godine, prosečna ocena 9.5.

4. Doktorske studije

Upisana 2025. godine na doktorske studije FEFA fakulteta, Univerzitet Metropolitan
Beograd, poslovna ekonomija,

III NASLOV DOKTORSKE DISERTACIJE

„Uticaj integrisanog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na zaposlene i organizacije“

IV PREGLED DOKTORSKE DISERTACIJE

Doktorska disertacija Žakline Teofilović posvećena je istraživanju uticaja integrisanog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na zaposlene i organizacije. Rad je ukupnog obima od 179 strana i sadrži 62 tabele, 9 grafikona, 5 slika i 315 referenci. Pored osnovnog teksta, rad sadrži sadržaj, sažetak na srpskom i engleskom jeziku, priloge, kao i izjave propisane pravilima doktorskih studija. Nakon osnovnog teksta dat je prikaz korišćene literature.

Kratak sadržaj disertacije je sledeći:

1. Uvod
 - 1.1. Potreba za istraživanjem
 - 1.2. Predmet i cilj istraživanja
 - 1.3. Polazne hipoteze
 - 1.4. Metod istraživanja
 - 1.5. Teorijski i praktični doprinos istraživanja
2. Strategijsko upravljanje ljudskim resursima: teorijske osnove i konceptualni razvoj
 - 2.1. Pregled glavnih teorijskih pristupa u stratezijskom upravljanju ljudskim resursima
 - 2.2. Konceptualni razvoj stratezijskog upravljanja ljudskim resursima
 - 2.3. Pfefferov model praksi upravljanja ljudskim resursima
 - 2.4. Stratezijski sistemi praksi upravljanja ljudskim resursima i organizacione performanse: teorijski okvir i empirijska istraživanja
3. Dobrobit i kreativnost kao novi zahtevi modernog tržišta rada
 - 3.1. Dobrobit zaposlenih

3.2. Kreativnost zaposlenih

4. Strategijsko upravljanje ljudskim resursima u kontekstu Srbije

5. Empirijsko istraživanje

5.1. Predmet, cilj i dizajn empirijskog istraživanja

5.2. Kvalitativno istraživanje

5.2.1. Predmet i cilj kvalitativnog istraživanja

5.2.2. Dizajn kvalitativnog istraživanja

5.2.3. Uzorak

5.2.4. Dizajn intervjua

5.2.5. Obrada podataka

5.2.6. Rezultati i diskusija

5.2.7. Zaključak kvalitativnog istraživanja

5.3. Kvantitativno istraživanje

5.3.1. Teorijski model kvantitativnog istraživanja

5.3.2. Hipoteze

5.3.3. Metod analize

5.3.4. Uzorak

5.3.5. Konstrukti i merne skale

5.3.6. Postupak prikupljanja i obrade podataka

5.4. Rezultati ispitivanja veza i efekata strategijskog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na ishode praksi upravljanja ljudskim resursima

5.4.1. Deskriptivna analiza karakteristika uzorka i korišćenih skala

5.4.2. Provera validnosti korišćenih konstrukata

5.4.3. Rezultati ispitivanja povezanosti praksi upravljanja ljudskim resursima sa ishodima praksi – znanjem, veštinama i sposobnostima zaposlenih

5.4.4. Rezultati ispitivanja povezanosti praksi upravljanja ljudskim resursima sa ishodima praksi – motivacijom zaposlenih

5.4.5. Rezultati ispitivanja efekata praksi upravljanja ljudskim resursima na ishode praksi – mogućnosti

5.4.6. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi upravljanja ljudskim resursima – znanja, veština i sposobnosti zaposlenih na performanse organizacije

5.4.7. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi upravljanja ljudskim resursima – motivacije zaposlenih na performanse organizacije

5.4.8. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi – mogućnosti na performanse organizacije

5.4.9. Rezultati ispitivanja povezanosti praksi upravljanja ljudskim resursima sa ishodom praksi – dobrobiti zaposlenih

5.4.10. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi upravljanja ljudskim resursima – dobrobiti zaposlenih na organizacione performanse

5.4.11. Rezultati ispitivanja povezanosti strategijskog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima sa ishodima praksi – kreativnost zaposlenih

5.4.12. Rezultati ispitivanja efekata ishoda praksi upravljanja ljudskim resursima – kreativnosti na organizacione performanse

5.4.13. Rezultati ispitivanja efekata praksi upravljanja ljudskim resursima na organizacione performanse

5.4.14. Testiranje odnosa praksi upravljanja ljudskim resursima i organizacionih performansi kada se kontroliše uticaj potencijalnih moderatorskih varijabli

5.5. Diskusija rezultata istraživanja

5.6. Teorijske implikacije istraživanja

5.7. Implikacije istraživanja na praksu

5.8. Ograničenja istraživanja

5.9. Pravci budućih istraživanja

6. Zaključak

Literatura

Prilog – Vodič za intervju u okviru kvalitativne studije

Izjava o autorstvu

Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada

Izjava o korišćenju.

V VREDNOVANJE POJEDINIH DELOVA DOKTORSKE DISERTACIJE

1. UVOD

U uvodnom delu doktorske disertacije kandidatkinja jasno obrazlaže potrebu za istraživanjem i savremeni značaj proučavanja uticaja integrisanih sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na zaposlene i organizacije. Predmet i cilj istraživanja precizno su definisani, uz jasno postavljena istraživačka pitanja i hipoteze.

Posebna pažnja posvećena je postojećim teorijskim i empirijskim saznanjima o odnosu između sistema praksi upravljanja ljudskim resursima, karakteristika i ponašanja zaposlenih i organizacionih performansi. Kandidatkinja argumentovano obrazlaže potrebu za proširivanjem postojećih modela uključivanjem dobrobiti i kreativnosti zaposlenih kao važnih ishoda praksi upravljanja ljudskim resursima.

Teorijski okvir istraživanja zasnovan je na savremenim pristupima u oblasti strategijskog upravljanja ljudskim resursima, uključujući model sposobnosti, motivacije i mogućnosti, konfiguracioni pristup, teoriju ljudskog kapitala, pristup zasnovan na resursima, teoriju stejkholdera i koncept održivog upravljanja ljudskim resursima. Na osnovu ovih polazišta razvijen je integrativni konceptualni model istraživanja.

Metodološki okvir zasnovan je na kombinovanom istraživačkom pristupu koji objedinjuje kvalitativnu i kvantitativnu metodologiju. Kvalitativna faza sprovedena je primenom polustrukturisanih intervjua sa menadžerima za ljudske resurse, dok je kvantitativni deo realizovan na uzorku od 685 zaposlenih iz 132 organizacije u Srbiji. Za obradu podataka korišćene su kanonička korelaciona analiza i multipla regresiona analiza, adekvatne postavljenim ciljevima i hipotezama istraživanja.

U uvodnom delu istaknut je teorijski, metodološki i praktični doprinos istraživanja, kao i značaj proučavanja sistema praksi upravljanja ljudskim resursima u kontekstu Republike Srbije. Na taj način postavljeni su jasni teorijski, metodološki i analitički temelji za sprovođenje empirijskog dela istraživanja i interpretaciju dobijenih rezultata.

Pozitivno se ocenjuje.

2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA: TEORIJSKE OSNOVE I KONCEPTUALNI RAZVOJ

U ovom delu disertacije kandidatkinja sistematično razmatra teorijske osnove i konceptualni razvoj strategijskog upravljanja ljudskim resursima. Polazeći od pregleda ključnih teorijskih pristupa, kandidatkinja analizira pristup zasnovan na resursima, teoriju ljudskog kapitala i SMM model, ukazujući na to da se doprinos upravljanja ljudskim resursima organizacionim performansama ne može razumeti samo kroz pojedinačne prakse, već kroz njihovo povezano delovanje na znanja, veštine, sposobnosti, motivaciju i mogućnosti zaposlenih.

Posebna pažnja posvećena je razvoju funkcije upravljanja ljudskim resursima od administrativne i operativne funkcije ka strateškom partneru u ostvarivanju organizacionih ciljeva. Kandidatkinja pokazuje da savremeno strategijsko upravljanje ljudskim resursima podrazumeva usklađivanje praksi upravljanja ljudima sa poslovnom strategijom, ali i sa širim zahtevima održivosti, društvene odgovornosti, dobrobiti zaposlenih i dugoročne konkurentske prednosti.

U okviru poglavlja detaljno se razmatraju univerzalistički, kontingencijski i konfiguracioni pristup sistemima praksi upravljanja ljudskim resursima. Posebno se ističe konfiguraciona perspektiva, prema kojoj visoke organizacione performanse ne proizlaze iz izolovanih praksi, već iz njihove horizontalne i vertikalne usklađenosti, odnosno iz međusobno povezanih i komplementarnih sistema praksi. Time se postavlja teorijska osnova za razumevanje integrisanog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima kao centralnog konstrukta disertacije.

Kandidatkinja zatim razmatra Pfefferov model praksi upravljanja ljudskim resursima, koji predstavlja jedno od važnih polazišta za izgradnju istraživačkog modela. U tom kontekstu analiziraju se prakse kao što su sigurnost zaposlenja, selektivan pristup zapošljavanju, samoupravni timovi i decentralizacija odlučivanja, konkurentne zarade, kontinuirano obrazovanje i obuka, pri čemu se naglašava njihova uloga u razvoju ljudskog kapitala, motivacije, poverenja i dugoročne organizacione uspešnosti.

U završnom delu poglavlja kandidatkinja povezuje teorijski okvir sa dosadašnjim empirijskim istraživanjima o odnosu između strategijskih sistema praksi upravljanja ljudskim resursima i organizacionih performansi. Posebno se ukazuje na to da savremena literatura sve više posmatra prakse upravljanja ljudskim resursima kao integrisane pakete, odnosno sisteme visokih performansi, visoke posvećenosti i visoke uključenosti, čiji efekti nastaju kroz sinergijsko delovanje na zaposlene i organizaciju. Na taj način, ovo poglavlje obezbeđuje čvrstu teorijsku i konceptualnu osnovu za definisanje istraživačkog modela i empirijsku proveru odnosa između sistema praksi upravljanja ljudskim resursima, ishoda zaposlenih i organizacionih performansi.

Pozitivno se ocenjuje.

3. DOBROBIT I KREATIVNOST KAO NOVI ZAHTEVI MODERNOG TRŽIŠTA RADA

U ovom delu disertacije kandidatkinja razmatra promene koje karakterišu savremeno tržište rada i njihove implikacije na ciljeve i domet strategijskog upravljanja ljudskim resursima. Polazeći od pretpostavke da organizacione performanse više ne predstavljaju jedini relevantan kriterijum uspešnosti organizacija, kandidatkinja ukazuje na rastući značaj dobrobiti zaposlenih i njihove kreativnosti kao ishoda sistema praksi upravljanja ljudskim resursima.

Posebna pažnja posvećena je konceptu održivog upravljanja ljudskim resursima i njegovom teorijskom utemeljenju kroz integraciju pristupa zasnovanog na resursima i teorije stejkholdera. Kandidatkinja argumentuje da se zaposleni ne mogu posmatrati isključivo kao resurs za ostvarivanje konkurentске prednosti, već i kao ključni stejkholderi čija dobrobit predstavlja važan cilj savremenih organizacija. U tom kontekstu analiziraju se različiti teorijski pristupi dobrobiti zaposlenih, njene dimenzije i načini operacionalizacije, kao i postojeće debate o tome da li sistemi praksi upravljanja ljudskim resursima istovremeno doprinose organizacionim performansama i dobrobiti zaposlenih.

U drugom delu poglavlja kandidatkinja razmatra kreativnost zaposlenih kao jedan od ključnih preduslova organizacione inovativnosti, adaptabilnosti i dugoročne održivosti. Oslanjajući se prvenstveno na komponentnu teoriju kreativnosti, analiziraju se individualni i organizacioni faktori koji podstiču kreativno ponašanje zaposlenih, kao i uloga sistema praksi upravljanja ljudskim resursima u razvoju kreativnog potencijala zaposlenih. Posebno se naglašava značaj autonomije, participacije, razvoja kompetencija i motivacije kao mehanizama putem kojih sistemi praksi upravljanja ljudskim resursima mogu doprineti kreativnim performansama zaposlenih i, posredno, organizacionim performansama.

Na taj način kandidatkinja proširuje tradicionalni okvir strategijskog upravljanja ljudskim resursima uključivanjem dobrobiti i kreativnosti zaposlenih kao važnih individualnih ishoda, postavljajući teorijsku osnovu za njihovo empirijsko ispitivanje u okviru istraživačkog modela disertacije.

Pozitivno se ocenjuje.

4. STRATEŠKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U KONTEKSTU SRBIJE

U ovom delu disertacije kandidatkinja analizira razvoj funkcije upravljanja ljudskim resursima u Srbiji, od administrativnog modela karakterističnog za socijalistički period do

postepenog razvoja strategijskog pristupa u uslovima tranzicije i tržišnih promena. Posebna pažnja posvećena je rezultatima domaćih empirijskih istraživanja, naročito CRANET studija, koji ukazuju na proces institucionalizacije i profesionalizacije funkcije upravljanja ljudskim resursima, kroz formiranje posebnih odeljenja, veću formalizaciju politika i izraženije uključivanje ove funkcije u strateško odlučivanje. Istovremeno, kandidatkinja ukazuje na to da i dalje postoje izazovi u pogledu pune strateške integracije funkcije upravljanja ljudskim resursima, razvoja stručnih kompetencija i usklađivanja praksi sa dugoročnim ciljevima organizacija. Na taj način postavlja se relevantan kontekst za razumevanje empirijskog istraživanja sprovedenog u organizacijama u Srbiji.

Pozitivno se ocenjuje.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

U ovom delu disertacije kandidatkinja empirijski ispituje odnose između strategijskog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima, ishoda praksi upravljanja ljudskim resursima i organizacionih performansi. Istraživanje je zasnovano na kombinovanom metodološkom pristupu koji objedinjuje kvalitativnu i kvantitativnu fazu. Kvalitativni deo istraživanja sproveden je putem intervju sa menadžerima ljudskih resursa iz organizacija koje posluju u Srbiji, dok je kvantitativna analiza realizovana na uzorku od 685 zaposlenih iz 132 organizacije iz sektora informacionih tehnologija, proizvodnje i usluga. Na osnovu nalaza kvalitativnog istraživanja identifikovane su ključne dimenzije sistema praksi upravljanja ljudskim resursima i razvijen istraživački model prilagođen domaćem kontekstu.

Rezultati istraživanja potvrđuju da integrisani sistemi praksi upravljanja ljudskim resursima pozitivno utiču na znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih, njihovu motivaciju, mogućnosti za ostvarivanje visokih performansi, kao i na dobrobit i kreativnost zaposlenih. Nalazi ukazuju da se efekti praksi upravljanja ljudskim resursima ostvaruju prvenstveno kroz njihovo međusobno usklađeno i komplementarno delovanje, što pruža empirijsku podršku konfiguracionom pristupu i osnovnim postavkama SMM modela.

Kada je reč o organizacionim performansama, rezultati pokazuju da su ishodi praksi upravljanja ljudskim resursima povezani sa višim nivoom percipirane profitabilnosti organizacija, dok veza sa objektivnim finansijskim pokazateljem EBITDA nije potvrđena. Ovaj nalaz ukazuje da se efekti sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na finansijske rezultate ostvaruju pretežno posredno, kroz unapređenje ljudskog kapitala, ponašanja zaposlenih i organizacionih procesa.

Diskusija rezultata potvrđuje značaj integrisanog i strateški usklađenog pristupa upravljanju ljudskim resursima, kao i potrebu proširivanja tradicionalnih modela uključivanjem dobrobiti i kreativnosti zaposlenih kao relevantnih ishoda savremenih sistema upravljanja ljudskim resursima. Na taj način kandidatkinja pruža empirijski

utemeljen doprinos razumevanju odnosa između sistema praksi upravljanja ljudskim resursima, zaposlenih i organizacionih performansi u kontekstu Srbije.

Pozitivno se ocenjuje.

7. Zaključak

U zaključnom delu disertacije kandidatkinja sumira ključne nalaze istraživanja i ukazuje na značaj sistemskog i međusobno usklađenog pristupa praksama upravljanja ljudskim resursima. Posebno se ističe da dobrobit i kreativnost zaposlenih predstavljaju relevantne ishode savremenog strategijskog upravljanja ljudskim resursima, čime se tradicionalni okvir istraživanja dodatno proširuje.

Kandidatkinja ukazuje i na složenost odnosa između praksi upravljanja ljudskim resursima i objektivnih finansijskih pokazatelja, kao i na potrebu za daljim longitudinalnim istraživanjima i uključivanjem šireg skupa pokazatelja organizacionih performansi. Na taj način zaključak zaokružuje teorijske, empirijske i praktične doprinose disertacije.

Pozitivno se ocenjuje.

Literatura

Spisak korišćene literature sadrži 315 bibliografskih jedinica. Korišćena je savremena domaća i inostrana literatura iz oblasti strategijskog upravljanja ljudskim resursima, organizacionog ponašanja, upravljanja ljudskim kapitalom, održivog upravljanja ljudskim resursima, dobrobiti zaposlenih i kreativnosti. Veći deo korišćenih izvora čine radovi objavljeni u relevantnim međunarodnim i domaćim naučnim časopisima. Izvori literature su na adekvatan način citirani u tekstu disertacije. Izvori su adekvatno citirani u skladu sa akademskim standardima.

Pozitivno se ocenjuje.

VII SPISAK NAUČNIH I STRUČNIH RADOVA OBJAVLJENIH NA OSNOVU REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Teofilović, Ž. (2025). How effective are human resource management practices: The case of organizations in Serbia: A qualitative study. *Ekonomski izazovi*. 14(27):89-104; (M51)

VIII ZAKLJUČCI ODNOSNO REZULTATI ISTRAŽIVANJA

A) U teorijskom delu istraživanja kandidatkinja polazi od dominantnih teorijskih pristupa u oblasti strategijskog upravljanja ljudskim resursima – modela sposobnosti, motivacije i mogućnosti (SMM), pristupa zasnovanog na resursima, konfiguracionog pristupa, teorije ljudskog kapitala, teorije stejkholdera i koncepta održivog upravljanja ljudskim resursima. Analizom relevantne literature zaključeno je da se organizacioni efekti praksi upravljanja ljudskim resursima ostvaruju prvenstveno kroz međusobno usklađene i komplementarne sisteme praksi, a ne kroz izolovanu primenu pojedinačnih aktivnosti. Istovremeno, identifikovana je potreba za proširenjem tradicionalnih modela strategijskog upravljanja ljudskim resursima, koji su dominantno usmereni na organizacione performanse, uključivanjem ishoda koji se odnose na zaposlene kao ključne stejkholdere organizacije, pre svega dobrobiti i kreativnosti.

B) U kvalitativnom delu istraživanja, sprovedenom kroz polustrukturisane intervjue sa 14 menadžera ljudskih resursa iz ICT i proizvodnih organizacija koje ukupno zapošljavaju oko 7.000 zaposlenih, potvrđeno je postojanje integrisanih sistema praksi upravljanja ljudskim resursima u organizacijama u Srbiji. Analiza sprovedena primenom Gioia metodologije identifikovala je tri ključne dimenzije sistema praksi: prakse usmerene na izgradnju dugoročnih odnosa sa zaposlenima, prakse usmerene na osnaživanje zaposlenih i prakse usmerene na razvoj funkcije upravljanja ljudskim resursima i demonstriranje njenog doprinosa organizacionim performansama. Nalazi ukazuju da organizacije zaposlene sve češće posmatraju ne samo kao resurs, već i kao važne stejkholdere čijem razvoju, dobrobiti i kreativnom potencijalu treba posvetiti posebnu pažnju.

C) U kvantitativnom delu istraživanja, sprovedenom na uzorku od 685 zaposlenih iz 132 organizacije, potvrđeno je da integrisani sistem praksi upravljanja ljudskim resursima ostvaruje pozitivne veze sa znanjima, veštinama i sposobnostima zaposlenih, njihovom motivacijom, mogućnostima za ostvarivanje visokih performansi, dobrobiti i kreativnošću. Rezultati potvrđuju osnovne postavke SMM modela i konfiguracionog pristupa, pokazujući da se najizraženiji efekti ostvaruju kroz sinergijsko delovanje međusobno usklađenih praksi, dok pojedinačne prakse, kada se primenjuju izolovano, mogu imati ograničene ili čak kontradiktorne efekte.

D) Rezultati dalje pokazuju da znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih, motivacija, mogućnosti, dobrobit i kreativnost ostvaruju pozitivne efekte na organizacione performanse kada se one mere percepcijom profitabilnosti organizacije. Međutim, veza sa objektivnim finansijskim pokazateljem EBITDA nije potvrđena. Nalazi ukazuju da se

efekti sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na finansijske performanse ostvaruju prvenstveno posredno, kroz unapređenje ljudskog kapitala, ponašanja zaposlenih i organizacionih procesa, te da njihova puna manifestacija može zahtevati duži vremenski period.

E) Poseban naučni doprinos disertacije ogleda se u proširivanju dominantnog istraživačkog okvira strategijskog upravljanja ljudskim resursima uključivanjem dobrobiti i kreativnosti zaposlenih kao relevantnih ishoda sistema praksi upravljanja ljudskim resursima. Nalazi potvrđuju da dobrobit i kreativnost ne predstavljaju samo poželjne individualne ishode, već važne mehanizme kroz koje sistemi praksi upravljanja ljudskim resursima stvaraju vrednost za organizaciju i zaposlene.

F) Disertacija dodatno doprinosi teorijskom razvoju oblasti povezivanjem pristupa zasnovanog na resursima i SMM modela sa teorijom stejkholdera. Dobijeni rezultati ukazuju da se uspešnost sistema praksi upravljanja ljudskim resursima ne može procenjivati isključivo kroz finansijske rezultate organizacije, već i kroz njihov doprinos razvoju ljudskog kapitala, dobrobiti zaposlenih i jačanju kreativnog potencijala organizacije. Time se potvrđuje značaj šireg, održivog i stejkholderski orijentisanog pristupa upravljanju ljudskim resursima.

Pozitivno se ocenjuje.

IX OCENA NAČINA PRIKAZA I TUMAČENJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja doktorske disertacije kandidatkinje prezentovani su na sistematičan i pregledan način, u vidu teksta, tabela i grafičkih prikaza, i detaljno su obrazloženi. Disertacija je napisana jasno i razumljivo, uz odgovarajući akademski stil i adekvatnu upotrebu stručne terminologije. Obrada, analiza i interpretacija rezultata sprovedene su u skladu sa kvalitativnim i kvantitativnim metodama koje odgovaraju ciljevima istraživanja. Dobijeni rezultati predstavljeni su jasno, pregledno i iscrpno, uz logična objašnjenja i povezivanje sa relevantnim teorijskim okvirom. Tabele i grafikoni su jasno i pravilno označeni. Obuhvat i tematska područja kojima se disertacija bavi od značaja su za oblast strategijskog upravljanja ljudskim resursima.

Komisija pozitivno ocenjuje način prikaza i tumačenja rezultata istraživanja.

X KONAČNA OCENA DOKTORSKE DISERTACIJE

1. Da li je disertacija napisana u skladu sa prijavom teme

Doktorska disertacija napisana je u skladu sa prijavom teme.

2. Da li disertacija sadrži sve bitne elemente

Doktorska disertacija, u pogledu strukture i sadržaja, obuhvata pregled i analizu relevantne literature, teorijski okvir istraživanja, metodološki deo, rezultate kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja, njihovu analizu i interpretaciju, zaključke i pregled korišćene literature, čime sadrži sve bitne i neophodne elemente doktorske disertacije.

3. Po čemu je disertacija originalni doprinos nauci

Nakon razmatranja doktorske disertacije kandidatkinje, Komisija konstatuje da disertacija predstavlja originalan doprinos nauci u oblasti strategijskog upravljanja ljudskim resursima, posebno u domenu analize efekata integrisanih sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na zaposlene i organizacione performanse u kontekstu organizacija koje posluju u Srbiji.

Primarni doprinos doktorske disertacije ogleda se u sledećem:

A) sistematizaciji i analizi relevantne teorijske i empirijske literature iz oblasti strategijskog upravljanja ljudskim resursima, sa posebnim naglaskom na SMM model, konfiguracioni pristup, pristup zasnovan na resursima, teoriju stejkholdera, održivo upravljanje ljudskim resursima, dobrobit zaposlenih i kreativnost;

B) razvoju integrativnog istraživačkog okvira koji pomera fokus sa tradicionalnog ispitivanja odnosa između praksi upravljanja ljudskim resursima i organizacionih performansi ka širem modelu koji uključuje dobrobit i kreativnost zaposlenih kao relevantne ishode sistema praksi upravljanja ljudskim resursima;

C) sprovođenju originalnog empirijskog istraživanja zasnovanog na kombinovanom metodološkom pristupu, koji obuhvata kvalitativnu studiju sa menadžerima ljudskih resursa i kvantitativno istraživanje na uzorku od 685 zaposlenih iz 132 organizacije u Srbiji, čime su ispitani odnosi između integrisanog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima, ishoda zaposlenih i organizacionih performansi.

Sekundarni doprinos doktorske disertacije ogleda se u:

A) primeni odgovarajućih kvalitativnih i kvantitativnih metoda, uključujući Gioia metodologiju, kanoničku korelacionu analizu i multiplu regresionu analizu, čime je omogućeno višedimenzionalno sagledavanje odnosa između sistema praksi upravljanja ljudskim resursima, zaposlenih i organizacionih performansi;

B) empirijskoj proverbi savremenih teorijskih postavki strategijskog upravljanja ljudskim resursima u posttranzicionom kontekstu Srbije, koji je nedovoljno zastupljen u postojećim istraživanjima;

C) formulisanju praktičnih implikacija za organizacije u Srbiji, posebno u pogledu potrebe za razvojem integrisanih, međusobno usklađenih sistema praksi upravljanja ljudskim resursima koji istovremeno doprinose razvoju ljudskog kapitala, dobrobiti i kreativnosti zaposlenih.

Doktorska disertacija daje doprinos savremenoj literaturi u oblasti strategijskog upravljanja ljudskim resursima, jer proširuje dominantni istraživački okvir usmeren na organizacione performanse uključivanjem perspektive zaposlenih kao ključnih stejkholdera organizacije. Na taj način rad doprinosi razumevanju načina na koji sistemi praksi upravljanja ljudskim resursima stvaraju vrednost ne samo za organizaciju, već i za zaposlene, kroz razvoj sposobnosti, motivacije, mogućnosti, dobrobiti i kreativnosti. Rezultati istraživanja prikazani u disertaciji predstavljaju originalni doprinos autorke.

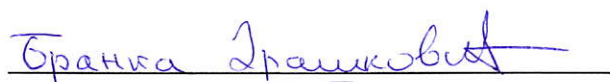
4. Nedostaci disertacije i njihov uticaj

Doktorska disertacija nema nedostataka koji bi bitno uticali na rezultate istraživanja.

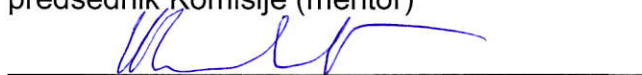
XI PREDLOG

Na osnovu ukupne ocene doktorske disertacije kandidatkinje Žakline Teofilović, Komisija predlaže da se doktorska disertacija pod nazivom „Uticaj integrisanog sistema praksi upravljanja ljudskim resursima na zaposlene i organizacije“ prihvati i uputi u dalji postupak, te da se kandidatkinji odobri javna odbrana doktorske disertacije.

U Beogradu, dana 06.07.2026.

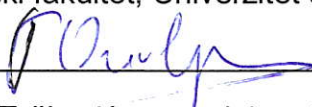


dr Branka Drašković, redovni profesor,
FEFA, Univerzitet Metropolitani u Beogradu,
predsednik Komisije (mentor)



dr Nebojša Janićijević, redovni profesor,

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, član Komisije



dr Oliver Tošković, vanredni profesor,

Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu, član Komisije