

UNIVERZITET U BANJOJ LUCI
EKONOMSKI FAKULTET



ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
Универзитета у Бањој Луци

ПРИМЉЕНО: 7. 11. 2013			
ОРГ. ЈЕД.	БРОЈ	ПРИЛОГ	ВРИЈЕДНОСТ
15/1	2626	13	

IZVJEŠTAJ

o ocjeni podobnosti teme i kandidata za izradu doktorske teze

PODACI O KOMISIJI

Odlukom Nastavno-naučnog vijeća Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci broj od 11.07.2013. godine, a na osnovu člana 31. Pravilnika o Naučnonastavnom radu za sticanje zvanja magistra i doktora nauka, te prijedloga Komisije za postdiplomski studij i doktorate, Vijeće Fakulteta na sjednici održanoj 11.07.2013. godine donijelo je Odluku da se prihvata tema doktorske disertacije kandidata mr Dženana Kulovića pod nazivom: "**Uticaj kompetencija menadžera na poslovnu izvrsnost preduzeća**".

Istom odlukom imenovana je **Komisija za ocjenu podobnosti teme doktorske disertacije** u sastavu:

Predsjednik:

Prof. dr Jovo Ateljević

Zvanje: vanredni profesor

Uža naučna oblast: menadžment

Institucija: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet

Član:

Prof. dr Aziz Šunje

Zvanje: redovni profesor

Uža naučna oblast: menadžment i organizacija

Institucija: Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet

Član:

Prof. dr Gordana Ilić

Zvanje: vanredni profesor

Uža naučna oblast: menadžment

Institucija: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet

Sastav Komisije sa naznakom imena i prezimena svakog člana, zvanje, naziv uže naučne oblasti za koju je izabran u zvanje, naziv univerziteta i fakulteta u kojem je član komisije stalno zaposlen.

1. BIOGRAFSKI PODACI, NAUČNA I STRUČNA DJELATNOST KANDIDATA

Osnovni biografski podaci o kandidatu:

Mr Dženan Kulović je rođen 01.04.1983. godine u Sarajevu. Srednju Ekonomsku tehničku školu završio je 2002. godine u Kaknju. Nakon završene srednje škole upisuje Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, smjer menadžment i organizacija, na kojem diplomira 2007. godine. Na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici bira se u zvanje asistenta za naučnu oblast Menadžment gdje je zaposlen kao saradnik na predmetima Menadžment, Organizacija, Strategijski menadžment i Menadžment ljudskih resursa. Nakon odbranjenog magistarskog rada na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici bira se u zvanje višeg asistenta. Tokom angažmana u zvanju asistenta i višeg asistenta izvodi nastavu na Mašinskom, Politehničkom i Fakultetu za metalurgiju i materijale Univerziteta u Zenici, a kao saradnik izvodio je nastavu na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Tuzli. Aktivno sudjeluje u naučno-istraživačkom radu, nekoliko domaćih i međunarodnih projekata. Direktor je Kancelarije za razvoj karijera i kompetencija u Zenici i menadžer za kompetencije Univerziteta u Zenici. Član je Asocijacije za kvalitet Bosne i Hercegovine. Posjeduje slijedeće certifikate: Ovlašteni procjenitelj vrijednosti preduzeća, Interni Auditor ISO 19011:2002, Interni QMS Auditor, Quality System Auditing (Certificate No: 814-BHQ-100/09). Kandidat posjeduje Certifikat RESITA NETWORK o pohađanju workshopa za PhD studente.

Naučno-istraživački i stručni rad:

U periodu nakon odbrane magistarskog rada kandidat mr Dženan Kulović objavio je dvije knjige od kojih jednu samostalno, a drugu u koautorstvu u svojstvu redaktora. Takođe, kandidat je objavio ukupno devet radova od kojih je sedam kategorisanih kao naučni radovi i to: dva rada objavljena na 5. Konferenciji "Razvoj poslovanja 2012"/"Business Development 2012" kategorizovani kao naučni radovi; dva rada objavljena u časopisu "BH Ekonomski forum" od kojih je jedan rad bio kategorisan kao izvorni naučni rad a drugi kao prethodno saopštenje; jedan rad objavljen na 4. Konferenciji "Internet u poslovnom i edukacionom okruženju - Mreža 2013" kategorisan kao naučni rad; jedan rad objavljen u časopisu "Tranzicija" koji je kategorisan kao pregledni rad. Dva rada nisu kategorisana (jedan objavljen u Zborniku radova Ekonomskog fakulteta u Mostaru, a drugi u Zborniku radova Ekonomskog fakulteta u Podgorici). Podaci za radove su dostupni na: <http://biblio.irb.hr/>; <http://hrcak.srce.hr/>; <http://ceeol.com/>; <http://works.bepress.com/>; <http://library.iated.org/>.

Knjige objavljene nakon sticanja zvanja magistra ekonomskih nauka:

1. **Kulović, Dž.** (2012): *Strategijski menadžment ljudskih resursa*, Kemigrafika, Sarajevo: ISBN: 978-9958-9749-5-3.
2. **Kulović, Dž., Đogić, R., Kuzman, S., Milunović, D.** (2012): *Kompetencije menadžera i uspješnost preduzeća*, Kemigrafika, Sarajevo, ISBN: 978-9958-9749-4-6.

Radovi objavljeni nakon sticanja zvanja magistra ekonomskih nauka:

Naučni:

1. Slobodan Čamilović, **Dženan Kulović**, Rifet Đogić, Vukašin Kuč: Sistem nagrađivanja nadzornih odbora i uprava kao ključni mehanizam korporativnog upravljanja u hotelskim preduzećima: 5. Konferencija "Razvoj poslovanja 2012"/"Business

Development 2012", ISSN 1840-4006, Zenica, 09. novembar, 2012., str. 167-197.

2. Mirsad Isaković, Rifet Đogić, **Dženan Kulović**, Asmir Šabanović: Dominantni stilovi vođstva u malim i srednjim preduzećima Zeničko-dobojskog kantona: 5. Konferencija "Razvoj poslovanja 2012"/"Business Development 2012", ISSN 1840-4006, Zenica, 09. novembar, 2012., str. 195-213.
3. Suvad Isaković, Kenan Crnkić, **Dženan Kulović**: Identifikovanje faktora kompetentnosti menadžera i način njihovog razvoja/identification of managers competence factors and manners of their development, BH Ekonomski forum, ISSN: 1986-681X, god. 3, vol. 4, proljeće-ljeto 2012, str. 161-175.
4. **Dženan Kulović**, Sead Omerčević, Rifet Đogić: Uticaj kompetencija menadžera srednjeg nivoa na poslovnu uspješnost u RMU "Kreka"/Influence of middle-level management competence on business success at RMU "Kreka", BH Ekonomski forum, ISSN: 1986-681X, god. 3, vol. 4, proljeće-ljeto 2012, Zenica, str. 175-197.
5. Filip Đoković, **Dženan Kulović**: Informacioni sistemi za podršku odlučivanju u hotelijerstvu, 4. Konferencija "Internet u poslovnom i edukacionom okruženju – Mreža 2013", ISBN: 978-86-7912-477-7, Valjevo, 14-15. juni, 2013., Zenica, pp. 149-155.
6. Hasan Mahmutović, **Dženan Kulović**, Slaven Jurešić, Aida Šabić: Konvergencija rasta malih i srednjih preduzeća u BiH i razine primjene informacijskih sistema za podršku u procesu odlučivanja, *Transion*, Vol. 14, No. 30, decembar 2012., str. 39-53.
7. Dinko Primorac, Domagoj Hruška, **Dženan Kulović**: Implementation of one-tier model of corporate governance in transition economies – evidence from Croatia, economic and social development: Faculty of Commercial and Business Sciences, Celje, 2012., str. 597-603.

Ostali:

1. Darko Petković, **Dženan Kulović**, Mirza Oruč, Sanja Prodanović: Uloga univerziteta u razvoju kompetencija sukladnih zahtjevima tržišta rada/The role of universities in developing competencies aligned with labour market requirements, Konferencija "Zapošljavanje kroz prizmu preduzetništva", ISBN 978-86-80133-63-8, COBISS.CG-ID 21666576, Podgorica, maj, 2012., pp. 19-29.
2. Fikret Brdarević, **Dženan Kulović**: Poželjne osobine članova nadzornih odbora u korporacijama Federacije BiH iz perspektive uprave i nadzornih odbora, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Univerziteta "Džemal Bijedić", ISSN 1512-8377, god. 10, vol. 17., januar-juni 2012., Mostar, pp. 171-188.

Izvod iz popisa radova objavljenih prije sticanja zvanja magistra ekonomskih nauka:

1. Mirela Ćebić, **Dženan Kulović**: Uloga menadžera u prepoznavanju razvojnog potencijala zaposlenih u institucijama Bosne i Hercegovine, UDK 005.96(497.6),
2. Đogić, R., **Kulović, Dž.**, Postupci i metode analiziranja organizacije, V Majska konferencija o stratejskom menadžmentu, Univerzitet u Beogradu – Tehnički fakultet u Boru – Odsek za menadžment, Maj – 2009 Zaječar, Zbornik radova, Editor: prof. dr Živan Živković, str. 111. ISBN: 978-86-80987-67-5.
3. Ellen McMahan, Agata Kubis, Kinga Ogonowska, **Dženan Kulović**, International exchanges and collaboration: a student perspective, ICERI 2009. Madrid, Spain. Nov. 2009.

4. D. Petković, **Dž Kulović**, A. Kovačević: The role of universities in the development of competence – based education, 15th International Research/expert Conference "Trends in the Development of Machinery and Associated Technology" TMT 2011, Prague, Czech Republic, 12-18. September 2011.
5. **Kulović, Dž.**, Đogić, R., Računovodstveni informacioni sistem u funkciji uspješnog upravljanja preduzećem, V Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Univerzitet u Beogradu – Tehnički fakultet u Boru – Odsek za menadžment, Maj – 2009 Zaječar, Zbornik radova, Editor: prof. dr Živan Živković, str. 329, ISBN: 978-86-80987-67-5.
6. Rifet Đogić, **Dženan Kulović**, The role and importance of internal control in the construction of the risk management system, International Scientific Conference Management of Technology Step to Sustainable Production MOTSP 2009, 10-12 June, Šibenik, Croatia, FSB University of Zagreb – Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture, University of Primorska Faculty of Management Koper, Conference Proceedings, Editors: Slavko Dolinšek, Goran Đukić, Gordana Barić, str..351, ISBN: 978-953-6313-09-9
7. Kuzman, S., Đogić, R., **Kulović, Dž.**, Technology and tasks as a determinant of organizational architecture, International Scientific Conference Management of Technology Step to Sustainable Production MOTSP 2009, 10-12 June, Šibenik, Croatia, FSB University of Zagreb – Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture, University of Primorska Faculty of Management Koper, Conference Proceedings, Editors: Slavko Dolinšek, Goran Đukić, Gordana Barić, p.383, ISBN: 978-953-6313-09-9.
8. Đogić Rifet, Arnaut Edin, **Kulović Dženan**, Nužnost završetka privredne tranzicije u bosni i hercegovini kao pretpostavka privlačenja inostranog kapitala, Naučni skup sa međunarodnim učešćem 06. November 2009 Kragujevac, Zbornik radova „Inostrani kapital kao faktor razvoja zemalja u tranziciji“, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Redaktor: prof. dr Ljiljana Maksimović, str. 143, ISBN: 978-86-82203-99-5.
9. Đogić Rifet, **Kulović Dženan**, Čolaković Đenana, Assumptions and requirements for entrepreneurship determining role in the development of the national economy, Economic Analysis, No 3-4/2009, Institute of Economic Sciences, Beograd, Editor-in-Chief: Mirjana Radović-Marković, p. 50-68, ISSN 1821-2573, UDC 33,33; COBISS.SR-ID 169576460.
10. Ellen McMahon, **Dženan Kulović**, The role of higher education in preparing the next generation of entrepreneurs: the role of service learning, USA / Bosnia and Herzegovina, BDC 2009, Zenica, 13 – 14 November 2009.

Učešće u naučno istraživačkim i stručnim projektima:

U periodu profesionalnog angažmana kandidat je učestvovao u nekoliko domaćih i međunarodnih naučno-istraživačkih projekata od kojih su najvažniji:

1. Učešće u projektu: **Studija o mogućnosti formiranja poslovnih zona u Hercegovini**, Asocijacija za ekonomski razvoj "REDAH", Mostar, 2010.
2. Učešće u projektu: **Studija izrade nacionalnog tehnološkog parka Crne Gore**, Podgorica, 2011.
3. Učešće u projektu: **Strategija zapošljavanja Ze-Do kantona**, Ekonomski fakultet,

Zenica, 2013.

4. Učešće u projektu: **Razvoj menadžerskih kompetencija**, Flemish Government, Gent, 2010.
5. Učešće u projektu: **Competence**, TEMPUS projekat, Zenica, 2011.
6. Učešće u projektu: **CCMLL**, TEMPUS projekat, Zenica, 2011.

Na osnovu navedenog pregleda objavljenih radova i popisa naučno-istraživačkih i stručnih projekata u kojima je kandidat do sada učestvovao može se dati pozitivna ocjena naučnog i stručnog rada kandidata. Uvidom u popis moguće je konstatovati da je većina radova nakon sticanja zvanja magistra ekonomskih nauka na direktan ili direktan način povezana sa temom doktorske disertacije.

- a) Navesti neophodne biografske podatke: školovanje, uspjeh u toku školovanja, kretanje u službi, rezultati naučno-istraživačkog ili stručnog rada, javna priznanja, društvene aktivnosti i poznavanje stranih jezika;
- b) U prilogu biografije dostaviti spisak objavljenih naučnih radova.

2. ZNAČAJ I NAUČNI DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Značaj istraživanja:

Svijet, a posebno zemlje u tranziciji, nalaze se u vremenu velikih izazova i kontroiktornosti, a na sceni je i ekonomska kriza i recesija koja pred menadžere svih, a posebno menadžere najvišeg nivoa menadžmenta, postavlja izuzetno značajne zadatke. Globalizacija kao proces pretvaranja cijele zemaljske kugle u jedinstven ekonomski, socijalni, kulturni, komunikološki i svaki drugi prostor koju, pored ostalog, karakteriše: podjednaka dostupnost tržišta, podjednake šanse i prijatnje, otvorenost privreda, liberalna trgovina, jednaki uslovi konkurencije, i jedinstveni standardi. Pored globalizacije na svjetskom planu su prisutni i neizvjesnost, internacionalizacija, perfekcionizam, brze promjene tehnologija, socijalne promjene, novi izvori konkurencije, fleksibilnost i totalna prilagodljivost zahtjevima kupaca kao i filozofija stalnog poboljšanja i rada bez greške. U uslovima globalizacije investitori investiraju tamo gdje se brže i lakše može povratiti uloženi novac. Kupci danas zahtijevaju kvalitet, servisiranje i niže cijene, i ukoliko im se to ne može obezbijediti oni idu drugima.

Ovakva situacija daje šanse onima koji imaju sposobnu i inovativnu (proaktivnu) menadžersku strukturu u svim segmentima, a posebno u proizvodnji novih proizvoda i usluga, stvaranju nove vrijednosti i novih proizvoda, kreiranju novog znanja za uspjeh, stalno sagledavanje okruženja i strategijskog ponašanja. S toga se, posebno od menadžera najvišeg nivoa menadžmenta, zahtijeva stalno sagledavanje okruženja, inovativan pristup kako njih samih tako i podsticanja drugih na inovacije i izvrsnost kreiranjem poticajnog ambijentalnog konteksta. Ukoliko se inovacije smatraju umjetnošću dobrodošlog rizika, što je jedna od definicija inovacija, stalnog inoviranja znanja i novog načina razmišljanja u odnosu na okruženje, može se reći da je to imanentno samo kompetentnim menadžerima koji će stalno pratiti okruženje i u svom radu koristiti se najaktuelnijim *znanjima*, *vještinama* i *sposobnostima* odnosno *kompetencijama*. Naučni i stručni radovi koji se bave *kompetencijama organizacije* višestuko premašuju radove koji se bave *kompetencijama menadžera*. S toga je i razumljivo što se danas, u vrijeme nove ekonomije koja

pretpostavlja viši nivo znanja, vještina i sposobnosti, razvoju kompetencija posvećuje posebna pažnja.

Zbog izrazite afirmacije ove naučne oblasti u posljednje vrijeme mnogi autori su pokušavali dati različite taksonomije menadžerskih kompetencija što je prouzorokovalo pojavu različitih pristupa njihovom konceptualnom određenju i tumačenju. To je prepoznato i u literaturi, gdje je naveden velik broj različitih taksonomija kompetencija na temelju provedenih različitih istraživanja koja se odnose na pokušaj sistematiziranja i konceptualnog definisanja menadžerskih kompetencija. Međutim, za potrebe ovog istraživanja je važnije formirati opštu sliku fenomena kompetencija menadžera. Na temelju navedenih taksonomija i kritičkog osvrtu, čini nam se da je najpotpunija ona taksonomija koja pod kompetencijama podrazumijeva znanja, vještine i sposobnosti. To razumijeva da postoji direktna i pozitivna veza konceptualnih varijabli sa kompetencijama menadžera. Međutim, prethodna istraživanja i konceptualno određenje kompetencija pokazuju da još uvijek, uprkos mnogim pokušajima, ne postoji metodološki prihvatljiv način ne samo aplikativno prihvatljive definicije kompetencija nego i načina njihovog mjerenja. Takođe, još uvijek nije izvršen pokušaj lociranja i adekvatne organizacije izvodenja ocjenjivanja kompetencija i razvoja u okviru organizacione strukture preduzeća. Posljedica toga je nepostojanje eksplicitnog odgovora na to koje su varijable na koje kompetencije menadžera imaju direktan uticaj i kako je taj uticaj moguće mjeriti. Jasno je, da konkurentna pozicija preduzeća i njegova strategijska pozicija te orijentacija prema okruženja u velikoj mjeri zavisi od kompetencija menadžera. Međutim, upravo zbog takve kompleksnosti, vrlo malo je istraživanja koja su provedena iz ovog domena. Njihovi rezultati ne upućuju na jasnu potvrdu ovih uticaja ili međuuticaja zbog čijeg nerazumijevanja se uz kompetencije još uvijek povezuju neslaganja oko njihove definicije i načina njihova mjerenja, pa odatle i potreba njihova daljnjeg naučnog istraživanja i provjere.

Pregled istraživanja:

Konceptualni dio ovog rada baviće se teorijsko-metodološkim postavkama na kojima se istraživanje fundira. U okviru teorijsko-metodoloških postavki kandidat će se fokusirati na definisanje problema istraživanja, određenje predmeta i cilj(eva) istraživanja, utvrđivanje hipotetičkog okvira (definisanje osnovne i pomoćne hipoteze, odabir metoda i tehnika istraživanja). Konceptualno postavljeno, istraživanje će se baviti globalnom situacijom i okolnostima koje okružuju i imaju uticaja te utvrđivanje onih kompetencija koje imaju direktan uticaj na poslovnu izvrsnost preduzeća. U skladu s tim, kandidat je u radu postavio slijedeća istraživačka pitanja: *U kojoj mjeri, kakvog intenziteta i koje menadžerske kompetencije istovremeno imaju važan i značajan uticaja na poslovnu izvrsnost preduzeća?*

Mjerenje poslovne izvrsnosti, posebno u okvirima računovodstva, započelo je stotinama godina unatrag. Mnoge uočene greške u mjernim metodama dovodile su potrebe njihova usavršavanja i adaptiranja tržišnim uslovima ekonomija raznih zemalja. Prvobitno su mjerljivi elementi koristili isključivo finansijske mjere, međutim vratimo li se tri decenije unatrag razvijene su moderne metode koje podjednako koriste i finansijske i nefinansijske elemente. Kao rezultat toga nastala su brojna mjerila. Prihvatanje određene taksonomije kompetencija nameće i potrebu modifikovanja postojeće ili kreiranja potpuno nove metrike prilagođene području na kojem će se vršiti istraživanje. Otuda se nameće i sledeće pitanje: *U kojoj mjeri znanja, vještine i sposobnosti istovremeno ili pojedinačno imaju važan i značajan uticaja na menadžerske kompetencije što će se posljedično odraziti i na*

poslovnu izvrsnost?

Znanja, vještine i sposobnosti determinišu kompetencije menadžera. Strategijska orijentacija preduzeća stvara povoljan ambijentalni kontekst za razvoj znanja, vještina i sposobnosti, a posljedično i razvoj kompetencija menadžera što dovodi do sledećeg pitanja: ***U kojoj mjeri fokus preduzeća na strategijsku orijentaciju stvara povoljan situacioni i kontingencijski okvir za uvećanje poslovne izvrsnosti u odnosu na preduzeća koja su strategiji orijentisana?***

Strategijska orijentacija preduzeća, kao dio njegove poslovne filozofije, uvedena je u preduzećima u SAD-u, zemljama Zapadne Evrope i Japanu. Uporedo sa praktičnim dijelom išao je i razvoj teorije strategijskog menadžmenta koja je testirana i adaptirana u okolnostima tržišta koja su razvijena. Ono što se nameće kao zanimljiv istraživački problem je aplikativnost takvih teorija i praksi u okolnostima nerazvijenih tržišta. U većini bosansko-hercegovačkih preduzeća primjetna je orijentacija na *poslovnu izvrsnost* kao dio poslovne filozofije, a ne na poslovnu izvrsnost kao rezultat dejstva kontingencijskih varijabli.

Navedena pitanja sačinjavaju osnovu istraživanja okvira disertacije. Zajedno za istraživačkim problemima koja su ranije predstavljena, ova pitanja definišu okvir unutar kojega bi bilo provedeno istraživanje i formirane hipoteze (glavna i radne) sa kojim bi istraživanje i započelo. Istraživanje treba rezultirati završnom analizom rezultata provedenog istraživanja. Odgovori na postavljena istraživačka pitanja, praktično će predstavljati najvažnije zaključke disertacije.

Na osnovu navedenog, u najširem, istraživački problem kojim će se baviti ova disertacija i prateće istraživanje, jeste ***kako pomoću poslovne izvrsnosti kao dijelu poslovne filozofije strategijski orijentisanih preduzeća generisati nova znanja, vještine i sposobnosti menadžera te razumjeti fenomen njihove interaktivne povezanosti.***

To upućuje da se u dosadašnjim istraživanjima nije tretirao ovaj fenomen što iziskuje potrebu produblivanja saznanja i davanju značaja u realizaciji osnovne teme disertacije.

Svoje istraživanje kandidat je ograničio na oblast strategijskog menadžmenta sa fokusom na kompetencije menadžera i poslovnu izvrsnost preduzeća. Kako bi preduzeća opstala na tržištu u promjenjivom poslovnom okruženju potrebno je da nađu način da poslovna izvrsnost postane dijelom poslovne filozofije. Jedan od načina je razvoj kompetencija menadžera.

U ***teorijskom prikazu rada*** kandidat će predstaviti teorijska dostignuća na istraživačkom polju kompetencija menadžera kao kompleksnog oblika ponašanja sastavljenog od znanja, vještina i sposobnosti. S obzirom da važnost i značaj svakog od navedenih konstruktora kompetencija menadžera nezaobilazno je predstaviti dostignuća i istraživačke napore recentnih autora. Pregledom rezultata domaćih i međunarodnih istraživanja te komparativnim analitičkim osvrtom na njihove rezultate kandidat dolazi do elemenata teorijskog modela koji će se kreirati. U drugom dijelu teorijskog prikaza analiziraće se teorijska dostignuća na istraživačkom polju poslovne izvrsnosti koju prati evolutivni prikaz procesa preobražaja finansijskih u nefinansijska mjerila performansi kao važnih odrednica na kojima se fundira koncept poslovne izvrsnosti.

U ***procesu operacionalizacije*** kandidat će kreirati model koji opisno i suštinski daje prikaz povezanosti i uticaja kompetencija menadžera i sastavnica kao i direktan uticaj kompetencija menadžera na poslovnu izvrsnost preduzeća. U teorijskom modelu će biti zorno pojašnjeno kako svaka komponenta iz područja prihvaćene definicije kompetencija menadžera utiče na poslovnu izvrsnost preduzeća, koji imaju veći, a koji manji uticaj, koji

je potrebno preferirati u svakoj konkretnoj situaciji, djelatnosti, veličini i pravnom obliku organizovanja preduzeća. U drugom dijelu operacionalizacije strukturalnim modeliranjem i upotrebom jednačina prvog i drugog reda navedeni model će se testirati kako bi se utvrdio uticaj kompetencija menadžera na poslovnu izvrsnost preduzeća s jedne strane, kao i pretpostavljeni intenzitet uticaja znanja, vještina i sposobnosti na kompetencije menadžera, tj. zavisnost kompetencija menadžera od navedenih konstuktora s druge strane. Dobijeni rezultati testiranog modela će se grafički prikazati, kritički analizirati kroz davanje smjernica, preporuka, i mjera za razvoj kompetencija menadžera, a na tim osnovama i mjera za poboljšanje poslovne izvrsnosti preduzeća. Dobijenim rezultatima istraživanja testiraće se postavljena osnovna i pomoćne hipoteze.

U dijelu rada koji se odnosi na *diskusiju* dobijeni rezultati predstavljaju osnovu za poređenje sa drugim istraživanjima koja su zorno analizirana u teorijskom dijelu rada. Cilj je da se utvrdi originalnost naučnog istraživanja i ukaže na naučni i pragmatični doprinos disertacije, te daju smjernice i preporuke za buduća istraživanja. Poseban značaj rezultata istraživanja je identifikacija faktora koji direktno utiču na poslovnu izvrsnost, a rezultat su direktnog menadžerskog dejstva u ambijentalnom kontekstu u kojem posluju bosansko-hercegovačka preduzeća. Takođe, rezultati su korisni kao situaciona analiza formulacije i implementacije strategije kao i postavljanja mjerljivih strategijskih ciljeva.

Radna hipoteza sa ciljem istraživanja:

Istraživanje iz okvira ove relativno neistražene oblasti strategijskog menadžmenta radi se u svrhu razgraničenja vrlo značajnih pojmova povezanih sa *kompetencijama* s jedne strane, i *poslovne izvrsnosti preduzeća* s druge strane kao pretpostavkama uspješne konkurentnosti u neizvjesnom okruženju. U skladu sa temom, problemom i predmetom istraživanja, kandidat je definisao ciljeve istraživanja koje je sistematično razvrstao kao naučne i društvene.

Naučni ciljevi istraživanja:

Naučni ciljevi istraživanja su definisani na osnovu četiri kategorije, i to:

1. Naučni opis. Opisace se geneza, kreiranje i uvođenje modela uticaja kompetencija menadžera na poslovnu izvrsnost preduzeća koji rezultiraju sticanjem novih saznanja koja rezultiraju boljim razumijevanjem fenomena *kompetencije menadžera* i *poslovna izvrsnost preduzeća*, u čemu veliki doprinos daje razgraničavanje razgraničavanju pojmova: (a) *kompetencije* i *kompetentnost*, (b) *poslovne performanse preduzeća* i *poslovna izvrsnost preduzeća*, detaljna razrada i predlaganje konkretne *metodologije za metriku kompetencija menadžera* primijenom naučnih metoda ispitivanja: individualnih, grupnih, analize dokumentacije, analize i sinteze, internetskih ispitivanja u svrhu testiranja validnosti empirijskih podataka. Kroz kritičku analizu sagledaće se do sada kreirane metode za mjerenje kompetencija menadžera i poslovne izvrsnost te predložiti potpuno nova metrika zasnovana na apliciranju u dati kontekst poslovanja domaćih preduzeća. Takođe će biti utvrđen intenzitet između pojedinih elemenata kompetencija, kao i između kompetencija pojedinačno te način njihovog kompariranja u preduzećima koja su: strategijski opredjeljenja, strategiji opredjeljenja, koja su u poziciji strategije zaglavljenost (*stuck in the middle position*) i preduzeća koja su bez strategije.

2. Klasifikacija. Kako bi bili u situaciji dati u cjelosti sagledati uticaj kompetencija menadžera na poslovnu izvrsnost preduzeća iz do sada prezentovanih teorijskim modela potrebno je isključiti ona istraživanja koja su u prikazu označena sa velikom rezervom. To su istraživanja koja su obavljena u laboratorijskim uslovima, a uzorak su bili

angažovani studenti, koji nemaju iskustvo u evaluaciji kompetencija menadžera, niti su postojali načini da se simuliraju dugoročne interakcije sa menadžerima čije se kompetencije ocjenjuju. Na temelju recentnih istraživanja potrebno je postaviti instrumentarij za date varijable. Nakon toga je svaku varijablu potrebno operacionalizirati kako bi se mogle razviti strukturalne jednačine prvog i drugog reda i dovesti u međusobni odnos čime se stvaraju pretpostavke za ispitivanje uticaja kompetencija menadžera na poslovnu izvrsnost preduzeća s jedne strane i kao i između kompetencija ponaosob te način njihovog kompariranja s druge strane.

3. Objašnjenje. Na osnovu formiranja strukturalnog modela i njegovog testiranja bićemo u mogućnosti da damo objašnjenje za svaku od varijabli kompetencija menadžera (znanja, vještine, sposobnosti), koje ćemo dobiti istraživanjem i poslovne izvrsnosti koje ćemo dobiti na osnovu izračuna iz godišnjih izvještaja, označenih slovom "F" i indikatora sa pripadajućim indeksima koji su označeni sa " X_i ", " Y_i " u predstavljenom teorijskom modelu. Na dijagramu su prikazane putanje (direktne relacije) gdje smjer strelice ukazuje na smjer uzorčne veze između faktora. Faktori su predstavljeni elipsama. Istraživanja dopuštaju da strelice mogu biti zakrivljene i čak postavljene u suprotnom smjeru ukoliko se pokaže korelaciona veza između pojedinih faktora.

4. Predviđanja. Doprinos disertacije je u tome da se prikazani teorijski model testira u praksi i pokaže prednosti primjene i predloži njegova praktična primijena. Kontinuirana primijena ovog modela će doprinijeti poboljšanju poslovne izvrsnosti strategijski orijentisanih preduzeća na kraći i duži rok. U tom cilju izvršit će se šira (teoretska) i uža (praktična) istraživanja. Istraživanje će biti od koristi kako preduzećima tako i sadašnjim i budućim menadžerima u rješavanju praktičnih kompleksnih problema, donošenju strategijskih odluka, izboru strategijskih opcija i druge slične koristi. Poseban značaj rezultata istraživanja je identifikacija faktora koji direktno utiču na poslovnu izvrsnost, a rezultat su direktnog menadžerskog dejstva u ambijentalnom kontekstu u kojem posluju bosansko-hercegovačka preduzeća. Takođe, rezultati su korisni kao situaciona analiza formulacije i implementacije strategije kao i postavljanja mjerljivih strategijskih ciljeva.

Društveni ciljevi istraživanja:

Društveni ciljevi istraživanja su definisani na osnovu tri kategorije, i to:

1. Menadžeri svih nivoa u preduzeću, a posebno vrhovni menadžeri. Menadžeri će biti podstaknuti da usavršavaju svoje kompetencije (znanja, vještine, sposobnosti) radi njih samih, ali i lakšeg dostizanja poslovne izvrsnosti koja predstavlja rezultat njihovog doprinosa. To dovodi do stvaranja ambijentalnog konteksta koji utiče na pomjeranje fokusa od *strategiji orijentisanog preduzeća* ka *strategijski orijentisanom preduzeću*. Na taj način menadžeri najvišeg nivoa menadžementa će imati bolju osnovu za definišu viziju, misiju i ciljeve i daju veći doprinos društveno odgovornoj i društveno osjetljivoj orijentaciji preduzeća.

2. Akademska zajednica. Davanjem doprinosa ponuđenom disertacijom akademska zajednica će dobiti originalan pristup koji uvezuje kompetencije menadžera i poslovnu izvrsnost preduzeća koji će mnogi budući istraživači moći koristiti kao podlogu za dalja istraživanja i svojevrsnu nadogradnju. Cilj je da se razjasni terminologija koja često zbog neadekvatnog prevod i transkripcije dovodi do konfuzije i pogrešnog tumačenja što izaziva nedoumice i razmimoilaženja akademske javnosti.

3. Društvo u cjelini. Rezultati istraživanja konceptualno zaokruženi daju jedan mali pomak u oblasti strategijskog menadžementa, a posebno strategijskog menadžementa

ljudskih resursa koji će uticati na veću zainteresovanost i društvenu odgovornost menadžera za stvaranje većeg blagostanja u društvu u cjelini. Menadžeri često nisu svjesni dešavanja u okruženju. Takođe, kao rezultat ovog rada je praktični alat koji će biti od pomoći za razumijevanje ambijentalnog konteksta i izbora strategijske orijentacije u globalnom kontekstu.

Osnovna i pomoćne hipoteze:

Na osnovu definisanog problema, predmeta i ciljeva kao i prethodnih istraživanja (fus nota) oblikovana je polazna (radna) i pomoćne hipoteze istraživanja sa kojom se u istraživanje ulazi. Hipoteze su naučnog karaktera budući da su ranije izvršena naučna i empirijska istraživanja kojima su potvrđeni menadžerski, akademski i društveni ciljevi, ali je nedovoljno istražen segment koji se odnosi na temu disertacije koja treba da da određeni doprinos u oblasti strategijskog menadžmenta. Prilikom postavljanja hipoteza korišten je teorijski model *uticaja kompetencija menadžera na poslovnu izvrsnost preduzeća*. Osnovna hipoteza direktno proizilazi iz problema istraživanja i glasi:

H1: Menadžerske kompetencije imaju direktan i pozitivan uticaj na poslovnu izvrsnost preduzeća.

Osnovna hipoteza konkretizuje se uz pomoć tri pomoćne hipoteze koje glase:

H1a: Menadžerska znanja imaju direktan i pozitivan uticaj na menadžerske kompetencije.

H1b: Menadžerske vještine imaju direktan i pozitivan uticaj na menadžerske kompetencije.

H1c: Menadžerske sposobnosti imaju direktan i pozitivan uticaj na menadžerske kompetencije.

Materijal i metode rada:

Kandidat planira koristiti više naučnih metoda i izuzetno korisnu i upotrebljivu multivarijantnu tehniku za testiranje hipoteza - poznatiju pod nazivom SEM (*Structural Equation Modeling*) u svrhu rješavanja problema istraživanja, postizanja ciljeva, te provjeravanja postavljenih hipoteza istraživanja. Ova tehnika omogućava istovremeno testiranje nekoliko međuzavisnih relacija unutar jednog teoretskog modela. Preporuke za nadogradnju modela će također biti uvažene.

Za testiranje i evaluacija predloženog teorijskog modela kandidat će koristiti konfirmatornu faktorsku analiza (CFA – *Confirmatory Factor Analysis*), strukturalne modele koji odgovaraju datoj situaciji i kontekstu, zatim LISLER program, verzija 8.80.

Za prvobitnu obradu podataka kandidat će koristiti softver PRELIS v. 8.80, AMOS i SPSS v. 18.

Za varijable koje po svojoj prirodi budu originalno kontinualne kandidat će koristiti alternativnu parametarizaciju za temeljne varijable koje leže ispod rednih varijabli predloženog teorijskog modela čija će valjanost biti testirana istraživanjem.

Za utvđivanje poslovne izvrsnosti kandidat će se koristiti *Business Excellence model* (BEX). Ovaj metod kandidat je izabrao zbog toga što nije ovisan o pokazateljima s tržišta kapitala pa se može računati i za preduzeća koja tek ulaze na tržište kapitala, što je iznimno važno, ali i za ostala preduzeća koja ne kotiraju na tržištu. Osnovni Altmanov Z-score, kao najpoznatiji svjetski model, na primjer, to ne omogućuje.

Pored navedenog modela kandidat će koristiti i EFQM model procjene poslovne izvrsnosti.

Za utvrđivanje i mjerenje kompetencija menadžera kandidat će koristiti softver zasnovan na multiplikovanom izvoru ocjenjivanja 360°-feedback (alat ocjene za 360 stepeni) koji upoređuje mišljenja kolega s kojima menadžer saraduje direktno ili indirektno, njegovih pretpostavljenih, kao i mišljenja menadžeru podređenih zaposlenika, s mišljenjem koje imaju sami o sebi kad su u pitanju njihove menadžerske kompetencije.

Kandidat će ocjenjivanje kompetencija menadžera obaviti u dvije faze.

Naučne metode koje će kandidat koristiti su:

Induktivna metoda za posmatranje i ispitivanje predmeta istraživanja, odnosno kako pojedinačni slučajevi i događaji mogu uticati na opšta kretanja u više preduzeća.

Deduktivna metoda za sagledavanje sadašnjeg stanja gdje će se na uzorku analiziranih preduzeća putem dodatnih pitanja dobiti informacije da li su i u kojem obimu ranije vršena istraživanja u pogledu ocjenjivanja zaposlenih na menadžerskim pozicijama i u koje svrhe je analiza korištena (u privredi Bosne i Hercegovine u pogledu uticaja kompetencija menadžera na poslovnu izvrsnost).

Metoda analize i sinteze prilikom konsultovanja različitih dostupnih baza podataka.

Matematičko-statističke metode prilikom izrade i testiranja modela, komparativne metode će se koristiti prilikom upoređivanja vremenskih razdoblja i pojedinih preduzeća.

Metoda anketnog upitnika prilikom prikupljanja podataka ali i testiranja teoretskog modela. Metoda ispitivanja će se koristiti putem direktnog razgovora sa vrhovnim i linijskim menadžmentom.

Metoda konkretizacije u sagledavanju nekih podataka i apstraktnih ideja i mogućnosti njihovog korištenja u praksi.

Kvantitativna analiza kod sažimanja velikog broja podataka, a za internetsko istraživanje će se koristiti takozvani duboki web pomoću koga je moguće doći i do skrivenih podataka, a koristiće se i više internetskih tehnika i alata.

Metoda analize dokumentacije kod uvida u neposrednu dokumentaciju ispitivanih preduzeća (poslovne knjige, izvještaji, katalogi, sistem osiguranja kvaliteta).

Po potrebi će se koristiti i telefonsko ispitivanje i ispitivanje putem maila, kao i grupno ispitivanje. Koristiće se kako primarne tako i sekundarne baze podataka: interne baze podataka čine oni podaci koji se odnose na poslovanje preduzeća i njihovih departmana, a sekundarne baze podataka su podaci koji se odnose na periodične časopise knjige, dokumentaciju vladinih i nevladinih institucija, univerzitetske publikacije, magistarski i doktorski radovi, razni promotivni materijali, periodični časopisi. Za potrebe istraživanja kandidat će koristiti dva upitnika, i to:

(1) Upitnik za ocjenjivanje kompetencija menadžera menadžera samoocjenjivanjem i (2) Upitnik za ocjenjivanje kompetencija menadžera od strane drugih ocjenjivača. Kako bi dao odgovor na pitanja o uticaju kompetencija menadžera na poslovnu izvrsnost preduzeća, kandidat će istraživanje provesti na uzorku top menadžera (predsjednika i članova uprave) u velikim preduzećima energetskog sektora na području Bosne i Hercegovine. Bazna godina istraživanja je 2013. Pored top menadžera, kao uzorak će biti uzeti i njihovi neposredni nadređeni i neposredni podređeni te direktne i indirektno kolege. Osim toga, važno je napomenuti da će kandidat u svakom preduzeću uzeti jednak broj iz svake od pomenutih pet kategorija ocjenjivača.

Naučni doprinos istraživanja:

Na temelju provedenog empirijskog istraživanja izvršiti kandidat će kreirati i izvršiti testiranje novog modela uticaja kompetencija menadžera na poslovnu izvrsnost preduzeća. Na osnovu rezultata istraživanja uz pomoć postavljenih naučnih ciljeva, predloženih metoda i tehnika istraživanja, očekuje se slijedeći naučni doprinos istraživanja do kojeg će se doći na osnovu saznanja:

- kakav je uticaj pojedinih varijabli i konstruktora na poslovnu izvrsnost preduzeća i kakav je uticaj pojedinih konstruktura na varijable F_1, F_2, F_3, F_4, F_5 .
- kojim varijablama i konstruktorima dati prednost u odnosu na druge varijable i konstrukture u zavisnosti o djelatnosti, veličine i pravnog oblika preduzeća,
- kako utvrditi i razviti metriku za utvrđivanje dostignutog nivoa razvoja menadžerskih kompetencija uz teoretski razjašnjavanje određenih pojmova i njihove međuzavisnosti,
- na koji način inicirati menadžere svih nivoa, a posebno top menadžere na strategijsku orijentaciju u cilju postizanja poslovne izvrsnosti na duži rok i minimiziranje negativnih uticaja i okruženja,
- koja taksonomija kompetencija menadžera ima direktan uticaj na poslovnu izvrsnost strategijski orijentisanih preduzeća zavisno od njihove djelatnosti, veličine i pravnog oblika organizovanja.
- kakav teorijski i praktični model formirati i usavršavati za trajno mjerenje kompetencija menadžera i njihovog uticaja na poslovnu izvrsnost strategijski orijentiranih preduzeća te izvršiti analizu stanja poslovne izvrsnosti korištenjem *Business Excellence* modela (BEX).
- na koji način izvršiti analizu stanja kompetencija na temelju razvijene metrike i predložiti koje kompetencije poboljšati sa cilje da se podstaknu menadžeri da promjene fokus orijentacije preduzeća od strategiji orijentisanih ka strategijski orijentisanim preduzećima
- na koji način ukazati na značaj kompetencija menadžera za postizanje poslovne izvrsnosti kontinulenog poboljšanja i trajnog opredjeljenja za kvalitet.

Pored navedenih doprinosa procjena očekivanog naučnog doprinosa od provedenog empirijskog istraživanja ogleda se u kreiranju novog modela utvrđivanja i praćenja kompetencija i njegova primjena u ovom konkretnom slučaju na poslovnu izvrsnost strategijski orijentisanih preduzeća. To ne znači da se ne može primijeniti i na druge mjerljive ekonomske indikatore. Model će doprinijeti podsticanju inovativnosti menadžera i smanjenju troškova u strategijski orijentisanim preduzećima. To implicira da preduzeća druge poslovne orijentacije promjene postojeći fokus na strategijsku orijentaciju. Kada su zaposleni u pitanju, model će stimulisati njihovu težnju ka izvrsnosti čiji će doprinos biti mjerljiv i adekvatno stimulisano. Na osnovu predloženog i testiranog modela biti će moguće izgraditi informacijski sistem za njegovo praćenje i formiranje adekvatne baze podataka.

- a) Značaj istraživanja;
- b) Pregled istraživanja;
- v) Radna hipoteza sa ciljem istraživanja;
- g) Materijal i metod rada;
- д) Naučni doprinos istraživanja.

3. OCJENA I PRIJEDLOG

Komisija je na osnovu pregledane dokumentacije i raspoložive građe, jedinstvena u ocjeni da kandidat ispunjava potrebne uslove za izradu doktorske disertacije i da je predložena tema pogodna i poželjna da se istražuje kao doktorska disertacija.

Pozitivnu ocjenu o podobnosti kandidata Komisija donosi imajući u vidu:

- Da je kandidat Dženan Kulović stekao zvanje magistra ekonomskih nauka;
- Da je magistarskim radom i drugim objavljenim radovima, koji su dobili pozitivne ocjene od strane domaćih i stranih recenzenata, pokazao kompetencije za bavljenje naučno-istraživačkim radom;
- Da je radom kao saradnik na fakultetu stekao pedagoško i istraživačko iskustvo;
- Da raspolaže ličnim i profesionalnim kvalitetima za daljne usavršavanje u naučnom radu.

Pozitivnu ocjenu o podobnosti predložene teme doktorske disertacije "Uticaj kompetencija menadžera na poslovnu izvrsnost preduzeća", Komisija zasniva, između ostalog, i na slijedećim činjenicama:

- predložena tema do sada nije bila predlagana niti obrađivana kao doktorska disertacija na Ekonomskom, a koliko je Komisiji poznato, ni na drugim fakultetima Banjalučkog i drugih univerziteta u BiH;
- tema je nedovoljno istražena kako sa teorijskog, tako i sa praktičnog aspekta;
- tema je izuzetno aktuelna imajući u vidu da je akademska javnost poprilično neodređena u pogledu konceptualnog određenja pojma kompetencije menadžera;
- prijedlog teme po svom ukupnom konceptu - od definisanja problema, predmeta i cilja, metoda i naučno-istraživačkog rada, strukture disertacije, hipoteze i predložene razvrstane bibliografije, do očekivanih zaključaka - nagovještava da će kandidat dati svoj originalni naučni doprinos ekonomskoj teoriji i praksi.

Imajući u vidu navedeno, i ocjene o podobnosti teme i kandidata doktorske disertacije mr Dženana Kulovića, **Komisija predlaže Naučno-nastavnom vijeću Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci da prihvati ovaj izvještaj i odobri mr Dženanu Kuloviću izradu doktorske disertacije pod naslovom "Uticaj kompetencija menadžera na poslovnu izvrsnost preduzeća".**

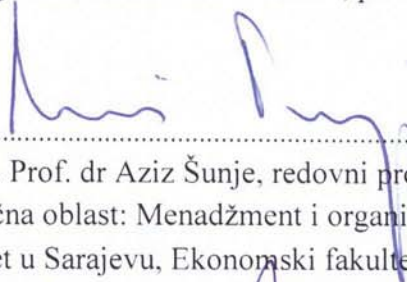
- a) Kratka ocjena o naučnim i stručnim kvalifikacijama kandidata tj. o njegovim sposobnostima da pristupi izradi disertacije;
- б) Naučna ili praktična opravdanost predloženih istraživanja i rezultati koji se mogu očekivati;
- в) Mišljenje o predloženoj metodi istraživanja;
- г) Ukoliko komisija smatra da kandidat ne posjeduje odgovarajuće naučne i stručne kvalifikacije, da neke pretpostavke kandidata u vezi prijavljene disertacije nisu tačne ili je predložen metod rada neadekvatan, isti treba detaljno obrazložiti.
- д) Prijedlog sa obrazloženom ocjenom o podobnosti teme i kandidata (Obavezno napisati ocjenu da li su tema i kandidat podobni ili ne)

U Banjoj Luci, 30.10.2013. godine

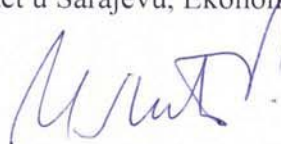
POTPIS ČLANOVA KOMISIJE



.....
1. Prof. dr Jovo Ateljević, vanredni profesor,
uža naučna oblast: Menadžment,
Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet, predsjednik



.....
2. Prof. dr Aziz Šunje, redovni profesor,
uža naučna oblast: Menadžment i organizacija,
Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet, član



.....
3. Prof. dr Gordana Ilić, vanredni profesor,
uža naučna oblast: Menadžment,
Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet, član

IZDVOJENO MIŠLJENJE: Član komisije koji ne želi da potpiše izvještaj jer se ne slaže sa mišljenjem većine članova komisije, dužan je da unese u izvještaj obrazloženje, odnosno razloge zbog kojih ne želi da potpiše izvještaj.