

**УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
ФАКУЛТЕТ ПОЛИТИЧКИХ НАУКА**

Комисија за оцјену и одбрану завршног рада на другом циклусу студија

**НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВИЈЕЋУ
ФАКУЛТЕТА ПОЛИТИЧКИХ НАУКА У БАЊОЈ ЛУЦИ**

Предмет: Извјештај о оцјени завршног рада кандидата Адиса Шушњара

На основу члана 71 Закона о високом образовању Републике Српске (Службени гласник РС број 73/10,104/11 и 84/12), члана 54 Статута Универзитета у Бањој Луци и члана 6 Правилника о пријави и изради мастер рада Факултета политичких наука у Бањој Луци, Наставно-научно вијеће Факултета политичких наука Универзитета у Бањој Луци је на сједници одржаној 18.04.2016. године донијело Одлуку број 08/3.453-5/16 о именовању ментора и Комисије за оцјену и одбрану завршног рада на другом циклусу под називом „Управљање људским ресурсима у установама социјалне заштите у Унско-санском кантону“ кандидата Адиса Шушњара у саставу:

1. Проф. др Љубо Лепир, ванредни професор, ужа научна област Социјална политика, Факултет политичких наука Универзитета у Бањој Луци, предсједник;
2. Проф. др Мира Ћук, ванредни професор, ужа научна област Социјална политика, Факултет политичких наука Универзитета у Бањој Луци, ментор;
3. Мр Оливера Грбић, виши асистент, ужа научна област Теорија и методологија социјалног рада, Факултет политичких наука Универзитета у Бањој Луци, члан.

Након проведених свих неопходних процедура, извршеног увида у текст завршног рада и његове анализе, Комисија подноси Наставно-научном вијећу Факултета политичких наука Универзитета у Бањој Луци сљедећи:

ИЗВЈЕШТАЈ

О оцјени завршног рада на другом циклусу под називом
„Управљање људским ресурсима у установама социјалне заштите у Унско-санском
кантону“ кандидата Адиса Шушњара

Основни подаци о кандидату

Адис Шушњар рођен је 18. септембра. 1981. године у Бихаћу. Ожењен је и отац једног дјетета.

Основно школовање завршио је у Бихаћу и по завршетку гимназије у Бихаћу уписује се на Педагошки факултет у Бихаћу, који успјешно завршава 2008. године, на коме стиче звање професора њемачког језика и књижевности.

Прво радно искуство стиче као професор њемачког језика у ЈУ Медицинска школа „Бихаћ“ у Бихаћу.

Тренутно је запослен на мјесту професора њемачког језика у ЈУ Мјешовита електротехничка и дрвопрерађивачка школа Бихаћ и у ЈУ ОШ Хармани ИИ „Бихаћ“.

Поред професионалних активности занима се за менаџмент и социјалну политику, што га је и одредило да упише мастер студије Социјални рад на Факултету политичких наука Универзитета у Бањој Луци.

Током свог школовања присуствује бројним семинарима које је организирао „Goethe Institut“ и на којима добија дипломе и потврде о учествовању на семинарима.

Као активан члан Унских смарагда бори се за очување животне средине и ријеке Уне и тим поводом му Унски смарагди 2014. године одају признање захвалницом за дан ријеке Уне. Добитник је дипломе удружења УЛО Бихаћ 2014. године због заслуга на развоју и унапређењу ловства, те Јубиларне плакете истог удружења 2019. године.

Опис и приказ рада са резултатима

Мастер рад „Управљање људским ресурсима у установама социјалне заштите у Унско-санском кантону“ написан је на 118 страница А4 формата, фонт 12, у прореду 1,5.

Поред уводног и закључног дијела, рад садржи шест поглавља и 26 потпоглавља који чине логичку цјелину.

У изради рада кориштена је референтна домаћа и страна литература, правни извори и интернет извори.

У Уводу кандидат истиче значај људских ресурса за савремени менаџмент и указује на новије трендове у којима квалитетно управљање људским ресурсима постаје најзначајнија пословна активност сваке организације. За установе социјалне заштите људски ресурси су од изузетног значаја, јер они својим знањем и вјештинама обезбјеђују и испоручују социјалне услуге људима-корисницима који имају тешкоће у социјалном функционисању. Због значаја људских ресурса за дјелатност, установе социјалне заштите морају да посвећују изузетан значај ангажовању, оспособљавању и развоју запослених. Одговорност је менаџмента да управа људским ресурсима како би посао обављали ефикасно и ефектно. У овом дијелу кандидат истиче и недостатак било каквих праћења, анализа, истраживања о људским ресурсима и установама социјалне заштите у Унско-санском кантону сматрајући да ће ово истраживање дати свој допринос у осмишљавању и извођењу промјена са циљем побољшања управљања људским ресурсима у овим установама

У првом поглављу рада дефинисан је појам менаџмента као основне категорије истраживања, процес менаџмента, носиоци послова менаџмента и нивои менаџмента. Објашњење ових категорија даје почетна сазнања читаоцу и општа одређења која служе као основа за разумијевање менаџмента људским ресурсима, категорије која је садржана у предмету истраживања.

Друго поглавље рада посвећено је менаџменту људских ресурса, посебној дисциплини менаџмента. У овом дијелу дато је појмовно одређење и дефинисање менаџмента људским ресурсима засновано на дефинисању у схватањима релевантних аутора у свијету и код нас, затим су најшире дефинисани људски ресурси за сваку организацију и представљене су основне теорије менаџмента које поимају и објашњавају поједине аспекте и схватања о односу према запосленима, награђивању и мотивисању, развоју каријере и стварању услова за ефектно обављање послова. У теоријском одређењу истакнут је допринос пионира модерне менаџмент мисли у схватању значаја људског рада и теорија научног менаџмента о повезаности посла са способностима запосленог, принципима научне селекције правих особа за сваки посао, образовању и усавршавању запослених и сарадњи између менаџера и радника. Код класичних теорија идентификовани су фактори који утичу на процес руковођења са акцентом на дефинисање услова које треба да испуне менаџери. Стављање човјека у први план у обезбјеђењу успјеха организације урадиле су бихевиористичке теорије, а системске теорије указале су на потребу уважавања фактора окружења у планирању и запошљавању људских ресурса и важности интеракције између установе и окружења у свим корацима процеса менаџмента људских ресурса: Новија теорија, као што је ситуациона, пошла је од мишљења да дјеловање менаџера зависи од ситуације и да не постоји прописан, стандардизован начин поступања, него је поступање условљено средином, организационом културом, стилем руковођења, технологијом итд. Различите ситуације диктирају различите начине реаговања која морају бити флексибилни. Иновативне теорије акценат стављају на креативност, флексибилност, отвореност, због чега се у литератури спомиње као извршност у менаџменту. Међу кључним одликама организација које су иновативне је постављање људског фактора у организацији у први план. Запосленици су највеће богатство организације, они су извор квалитета и продуктивности. Зато их треба стално „образовати, развијати, чувати, распоређивати и омогућити њихово напредовање“.

Посебно потпоглавље у другом дијелу посвећено је процесу менаџмента људским ресурсима и појединачним корацима који одређују сам процес и доводе до успјешног развоја људи у организацији. Ти кораци садрже конкретне активности које менаџери људских ресурса предузимају у научно схваћеном процесу и то: планирање, регрутовање, селекција људских ресурса, оријентација, обука и оцјена ефективности рада запослених и развој каријера, те утврђивање компензација и користи за запослене. Сваки корак је објашњен путем научне литературе о менаџменту људских ресурса.

Треће поглавље садржи објашњење појма социјална заштита, њено теоријско схватање, законско дефинисање у Федерацији Босни и Херцеговини и организацију социјалне заштите у овом ентитетском систему. Ово поглавље има за циљ увођење у категоријални појам, то су установе социјалне заштите.

Четврти дио посвећен је установама социјалне заштите које су дефинисане преко појма установе, карактеристика установа социјалне заштите као јавних служби и објашњењем установа социјалне заштите према Закону о социјалној заштити, заштити цивилних жртава рата и заштити породица са дјецом Унско-санског кантона. Посебна потпоглавља се односе на формални начин управљања установама и на дефинисање људских ресурса у установама социјалне заштите.

У петом дијелу предочен је методски приступ са објашњењем предмета истраживања, хипотеза, метода и популације истраживања.

Највећи дио рада (шесто поглавље) посвећен је емпиријским резултатима истраживања. Поглавље је подијељено на 11 потпоглавља. У првом потпоглављу дат је преглед свих установа социјалне заштите у Унско-санском кантону са основним карактеристикама (назив, статус, оснивање, промјене у регистрацији, број корисника, број запослених). На овај начин сагледана је њихова разноликост и основна дјелатност, те је утврђено да ли се ради о организацијама јавног сектора, невладиног или приватног.

Општа обиљежја менаџера (испитаника) дата су у другом потпоглављу и резултати истраживања су показали да послове управљања људским ресурсима у установама социјалне заштите у Унско-санском кантону највећим дијелом обавља топ менаџмент (директор установе) или особа коју он овласти. Према полу, већином су то жене у најпродуктивнијој старосној доби (од 30 до 50 година) који имају богато радно искуство. По образовању су највећим дијелом (2/3) са високом стручном спремом, а према занимању најбројнији су дипломирани економисти и дипломирани социјални радници. На управљачким функцијама налазе се већином више од пет година, а више од половине је имала и додатне едукације из менаџмента.

Подаци о укупним људским ресурсима у установама дати су у потпоглављу три шестог поглавља и садрже опште карактеристике запослених: број, пол, старост, образовање, занимање, радни статус и радно искуство. Међу карактеристикама људских ресурса истраживана је и њихова едукованост за рад на пословима у социјалној заштити као продукт перманентног усавршавања и оспособљавања за посао и организационо рјешење за управљање људским ресурсима у установама како би се видјело колика пажња се посвећује питању управљања људским ресурсима. Резултати истраживања показали су да је највећи број запослених у центрима за социјални рад. Полна структура показује да су већином особе женског пола у старосној доби од 35 до 55 година, што указује и на богато радно искуство. Средња стручна спрема је најчешћи степен образовања, а занимања су врло различита и у складу са дјелатности установе. Једна петина запослених су социјални радници. Двије трећине су запослене на неодређено радно вријеме, и готови сви запослени су обухваћени различитим едукацијама од којих су најчешће једнократни семинари и повремени тренинзи. Само једна установа посједује засебну службу која се бави пословима управљања људским ресурсима и у осталим установама те послове обавља руководица установе.

Планирање људских ресурса је први корак у процесу управљања људским ресурсима. Подаци добијени истраживањем (обрађени у потпоглављу четири) показују да већина установа планира људске ресурсе. Међутим, сам процес планирања садрже и друге елементи који показују да недостају важни сегменти, што је довело у сумњу резултате истраживања о планирању. То су: недостатак кадрова који се баве управљањем људским ресурсима, недостатак листи запослених са основним карактеристикама запосленика, анализа посла није присутна код свих установа и непостојање плана људских ресурса код више од половине установа. Имајући у виду ове резултате, закључено је да је прва посебна хипотеза која говори да се планирање људских ресурса у установама не обавља, дјелимично доказана, односно да се

планирање у потпуности не обавља. Утисак је истраживача да је процес планирања људских ресурса саставни дио активности директора које он обавља у случају налаза процјене за потребним запосленицима, с једне стране, и у случају притисака политике или појединих кадрова, с друге стране.

У процесу управљања људским ресурсима последице планирања долази регрутовање или прибављање људских ресурса. Према резултатима истраживања, у случајевима новог запошљавања, регрутовање се обавља у складу са законским поступцима који укључују утврђене критеријуме и јавност у регрутовању. На тај начин могуће је извршити избор и запошљавање у складу са квалификацијама и способностима. Запошљавање на основу волонтерског стажа, које користи велики број организација, такође пружа могућност избора људи који су развили способности и вјештине. Регрутовање људских ресурса и селекција су уско повезани и произилазе једно из другог. Резултати истраживања показали су да се селекција кандидата за запошљавање у установама социјалне заштите Унско-санског кантона одвија се према утврђеним критеријума у којима значајно мјесто заузимају квалификације и искуство. Постоје примјери избора који се одвијају без коришћења инструмената и који нису засновани на критеријумима. Они су настали дјеловањем локалних политика. Међутим, ради се о појединачним примјерима и анкетирани их не уопштавају. Резултати истраживања нису потврдили другу посебну хипотезу по којој се запошљавање не врши према квалификацијама и способностима, јер је утврђено да избор у већини случајева раде посебне комисије које користе различите инструменте и имају дефинисане критеријуме у којима доминирају квалификације и искуство.

Увођење новог радника у посао је присутно у свим установама као информативна активност, а не системска и планирана активност, јер се не доносе програми усмјеравања и сваки запослени преузима иницијативу у том кораку, тако да се не може говорити о активностима заснованим на савременим принципима научног менаџмента, што укључује плански осмишљене активности, већ се на томе ради површно и без планирања.

Развој запосленог у свакој организацији је стручна, законска и професионална обавеза запосленика. Резултати истраживања приказани у потпоглављу осам показали су да установе социјалне заштите у Унско-санском кантону овом питању не прилазе довољно одговорно и ако у већини установа запосленици учествују у различитим обукама. Међутим, у више од половине установа не доносе се програми обуке запосленика, обука се најчешће изводи у организацији других служби и удружења, интерне обуке су врло ријетке и код малих броја организација и у већини организација обуке се организују понекад. Сви ови резултати потврђују посебну трећу хипотезу истраживања да развој запослених у овим установама није осмишљена системска активност. Постојеће обуке нису свеобухватне, засноване на утврђеним потребама, планиране, не укључују све запослене и одвијају се без планова. То је препрека успјешном развоју људи без чега нема побољшања и развоја способности и личних особина запослених, а ни потребног задовољства и запослених и установа.

У деветом потпоглављу говори се о процјени радног учинка или управљању радном ефективношћу. Сумирани резултати истраживања о овом питању показали су да у већини установа (64,7%) не постоје процедуре на основу којих се врше оцјене

результата рада запослених иако су менаџери навели да се у осам установа оцјењују и процјењују резултати рада запослених (47%). Није јасно на основу чега се врше процјене и чему служе добијени резултати. Такођер је важно напоменути да у 11 установа се не доноси план развоја запосленог у процесу оцјене (64,7%). Ако се узме у обзир и чињеница да се у скоро половини установа никад или врло ријетко врши оцјена резултата рада запослених, онда можемо рећи да менаџери у установама социјалне заштите Унско – санског кантона не врше оцјену ефикасности и ефективности рада запослених, што потврђује четврту посебну хипотезу истраживања.

Компензације, бенефиције и начини мотивације су посљедни корак у процесу управљања људским ресурсима. Добијени резултати истраживања потврдили су посебну хипотезу која је указивала на то да се менаџери у установама не баве мотивацијом запослених и да награђивање није у складу са резултатима рада. Утврђено је да се у више од половине установа не врши оцјена рада запослених на тај начин не обезбјеђују почетни импути за награђивање, у двије трећине установа не постоје интерни акти који дефинишу начине награђивања, осим законских аката који утврђују основну плату запосленика, да у огромној већини установа директори без критеријума по слободној вољи процјењују и награђују појединце, да се материјалне награде утврђују дискреционим одлукама директора и да у већини установа не постоји могућност напредовања у каријери.

Доказивање посебних хипотеза, омогућило је доказивање опште хипотезе, а то је да управљање људским ресурсима у установама социјалне заштите у Унско – санском кантону није научно заснован процес и не одвија се у складу с научно прихваћеним методама управљања људским ресурсима.

Садржај мастер рада:

УВОД

1. МЕНАЏМЕНТ – ДЕФИНИСАЊЕ ОСНОВНИХ ПОЈМОВА

- 1.1. Менаџмент – појам и дефинисање
- 1.2. Процес менаџмента
- 1.3. Менаџери и посао менаџера
- 1.4. Нивои менаџмента

2. МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

- 2.1. Појмовно одређење и дефинисање
- 2.2. Дефинисање људских ресурса
- 2.3. Теоријска одређеност менаџмента људским ресурсима
- 2.4. Процес менаџмента људским ресурсима
 - 2.4.1. Планирање људских ресурса
 - 2.4.2. Регрутовање људских ресурса
 - 2.4.3. Селекција људских ресурса
 - 2.4.4. Орјентација запослених
 - 2.4.5. Обука запослених
 - 2.4.6. Процјена учинка запослених
 - 2.4.7. Компензације и користи

3. СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА – ПОЈАМ, САДРЖАЈ И ОРГАНИЗАЦИЈА
4. УСТАНОВЕ СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ
 - 4.1. Одређење појма установа
 - 4.2. Установа социјалне заштите
 - 4.2.1. Карактеристике установа социјалне заштите
 - 4.2.2. Установе социјалне заштите према Закону о социјалној заштити, заштити цивилних жртава рата и заштити породица са дјецом Унско-санског кантона
 - 4.2.3. Формални оквир управљање установама социјалне заштите у ФБиХ
 - 4.2.4. Људски ресурси у установама социјалне заштите
5. МЕТОДСКИ ПРИСТУП
 - 5.1. Предмет истраживања
 - 5.2. Хипотезе истраживања
 - 5.3. Сврха и циљ истраживања
 - 5.4. О методама
 - 5.5. Популација истраживања
6. РЕЗУЛТАТИ ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА
 - 6.1. Установе социјалне заштите Унско-санском кантону
 - 6.2. Менаџери у установама - општа обиљежја
 - 6.3. Људски ресурси у установама
 - 6.4. Планирање људских ресурса
 - 6.5. Регрутовање људских ресурса
 - 6.6. Селекција људских ресурса
 - 6.7. Увођење новог радника на посао
 - 6.8. Развој запосленог
 - 6.9. Управљање радном ефикасношћу
 - 6.10. Компензације, бенефиције и мотивација
 - 6.11. Доказивање опште хипотезе

ЗАКЉУЧАК

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЗИ

Прилог бр. 1: Анкетни упитник за менаџере

Прилог бр.2: Списак табела

Методологија истраживања

Предмет истраживања обухвата утврђивање стања људских ресурса у установама социјалне заштите у Унско-санском кантону и процеса управљања људским ресурсима у овим установама.

Теоријско одређење предмета истраживања представља научно сазнање о појму менаџмента и функцијама менаџмента, менаџмента људских ресурса, социјалној заштити и установама у социјалној заштити.

За теоријско одређење ових појмова користила су се научно верификована сазнања као и научно неверификована сазнања која су дата кроз одређене стручне приступе у одређењу социјалне заштите, људских ресурса у овој области и управљања људским ресурсима.

Саставни дио теоријског предмета истраживања су и законска одређења ових појмова, као и у оквиру других правних извора као што су статuti, правилници, правила и слично.

Како се ради о проблему који је мултидисциплинаран користила су се различита научна и стручна сазнања из научних дисциплина менаџмента и социјалне политике.

Операционално одређење предмета истраживања се бавило стањем људских ресурса у установама социјалне заштите у Унско-санском кантону и начином одвијања процеса управљања људским ресурсима у овим установама.

Операционално, истраживање се фокусирао на:

- Утврђивање људских ресурса у установама социјалне заштите у Унско-санском кантону,
- Утврђивање њиховних основних карактеристика (број, пол, старост, занимање, искуство, развој и компетенције),
- Планирање људских ресурса,
- Начини регрутовања и запошљавања,
- Селекција и примјена одређених поступака,
- Постојање планираних и организованих програма подршке запосленима,
- Оцјењивање ефективности и ефикасности запослених у установама и
- Како се врши награђивање и да ли постоји могућност развоја каријере у запослених.

Хипотезе истраживања: Мастер рад је доказивао општу хипотезу и пет посебних хипотеза. Општа хипотеза гласи: Управљање људским ресурсима у установама социјалне заштите у Унско – санском кантону није научно заснован процес и не одвија се у складу с научно прихваћеним методама управљања људским ресурсима.

Посебне хипотезе су:

1. Менаџери у установама социјалне заштите у Унско – санском кантону не врше планирање људских ресурса.
2. Запошљавање у овим установама се не врши према квалификацијама и способностима.
3. Развој запослених у установама није осмишљена системска активност.
4. Менаџери у установама не врше оцјену ефикасности и ефективности рада запослених.
5. Менаџери у установама се не баве мотивацијом запослених, а награђивање није у складу са резултатима рада.

Методе истраживања и популација: Општа теоријско-методолошка оријентација овог истраживања била је интегрално синтетичка зато што је повезивала различите методолошке поставке и рјешења савремених методолошких праваца и концепција.

Током истраживања примјењене су примјерене методе и технике прилагођене циљевима и хипотетичком оквиру.

Од општих научних метода користиле су се анализа, синтеза, генерализација и дедукција. Анализом се вршило растављање предмета истраживања на његове саставне дијелове. Помоћу синтезе се схвата сложеност цјелина преко њених појединачних дијелова и вршило се повезивање у разне могуће везе и односе. Генерализацијом се вршило уопштавање сазнања добијених истраживањем. Дедукцијом се, на основу општих сазнања, дошло до посебних сазнања са већим степеном извјесности и поузданости.

Од посебних метода коришћена је метода анализе садржаја докумената и метода испитивања. Као техника у методи испитивања коришћен је анкетни укупник који је садржавао 54 питања груписана у осам група према операционалном одређењу предмета истраживања.

Популацију истраживања чини свих 17 установа социјалне заштите на Унско – санском кантону. Истраживана је свака установа, јер укупан број није велик, међу установама постоје велике разлике и у случају да се ради на узорку, истраживање не би понудило свеукупне карактеристике предмета истраживања. Испитивање у установама извршио је аутор рада анкетирајући менаџере (одговорна лица). Директно испитивање и попуњавање упитника дало је истраживачу могућност да непосредно осјети однос менаџера према предмету истраживања и њихову посвећеност пословима управљања људским ресурсима, те да разрјеша евентуалне нејасноће у схватању појединих корака у управљању и одговорности за њихово спровођење.

Значај истраживања: Ово истраживање пружило је прва научна сазнања о менаџменту људским ресурсима у установама социјалне заштите на нашим просторима и његови резултати могу пракси да укажу на добре и лоше стране управљања како би се примјеном научних принципа могао побољшавати уопште приступ овом питању и унапређивати начин управљања људским ресурсима у установама социјалне заштите. Увиђајући значај људских ресурса за функционисање установа које обезбјеђују социјалне услуге за различите категорије корисника, истраживање утврђује потребу примјене научних принципа у управљању људским ресурсима, односно указује на посљедице непланираног и несистемског приступа на ефикасност рада и остварених резултата у пословању.

Научни значај представља и класификацији људских ресурса на основу примјене различитих приступа у управљању и научних објашњења уз употребу теорија и закона и њихову међусобну повезаност. Значај истраживања заснива се на могућностима примјене резултата у пракси и побољшање процеса управљања како би се у систему социјалне заштите запошљавали стручни и оспособљени кадрови, који су спремни одговорити изазовима модерног друштва и перманентно радити на свом развоју.

Значај истраживања огледа се и у стварању прве основе за даља истраживања и продубљивања научних сазнања и примјени научних принципа у менаџменту у систему

социјалне заштите на подручју Унско-санског кантона, али и шире у цијелој Босни и Херцеговини.

Закључак и приједлог Комисије

Комисија сматра да је кандидат Адис Шушњар спровео истраживање у складу са пријављеном темом, да рад садржи неопходне елементе научног рада, да представља самостални допринос и задовољава потребну структуру и методолошке услове.

Рад је прошао контроли оригиналности у складу са чланом 3 Правилника о поступку провјере оригиналности завршних радова на другом и трећем циклусу.

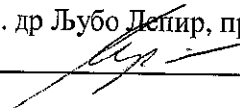
Имајући у виду изложено, Комисија

ПРЕДЛАЖЕ

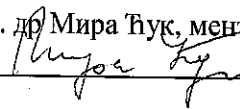
Наставно научној вијећу Факултета политичких наука Универзитета у Бањој Луци да кандидату Адису Шушњару одобри јавну одбрану мастер рада не тему „Управљање људским ресурсима у установама социјалне заштите Унско-санског кантона“.

Чланови комисије:

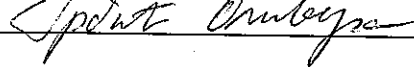
1. Проф. др Љубо Деспир, предсједник



2. Проф. др Мира Ђук, ментор



3. Мр Оливера Грбић, члан



У Бањој Луци, 04.03.2019. године



Број:08/1.94/19

Датум: 30.01.2019.

На основу члана 3. Правилника о поступку провјере оригиналности завршних радова студената на II и III циклусу студија Универзитета у Бањој Луци број 02/04-3.2688-4/17 од 28.09.2017. године издаје се

У В Ј Е Р Е Њ Е

Овим се потврђује да је мастер рад кандидата **Адиса Шушњара** под називом „Управљање људским ресурсима у установама социјалне заштите Унско-санског кантона“ провјерен путем званичног софтвера за откривање плагијата дана 19.12.2018. године.

Шеф библиотеке

Кина Лујача



Продекан за научноистраживачки рад

ДОСТАВЉЕНО:

- Ментору
- А/А