

МЕГАТРЕНД УНИВЕРЗИТЕТУ
БЕОГРАД

ФАКУЛТЕТУ ЗА МЕНАџМЕНТ
ЗАЈЕЧАР

ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАџМЕНТ

11 Број 612-001-061

Датум 05.04.2022

Зајечар, Парк шума Краљевица

ЗАВРШНИ РАД НА СТУДИЈАМА ТРЕЋЕГ СТЕПЕНА *ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА*

На основу одлуке Научно-наставног већа бр. _____ од _____ године,

пошто смо проучили урађену *ДОКТОРСКУ ДИСЕРТАЦИЈУ* под називом

„КОМУНИКАЦИЈА КАО ФАКТОР РАЗВОЈА МОТИВАЦИЈЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ“

кандидата **мр Небојше Петковића** подносимо следећи

РЕФЕРАТ

1. Основни подаци о кандидату, докторској дисертацији/уметничком пројекту

(Елементарни подаци о кандидату, наслову рада, обиму и библиографским подацима)

1. Основни биографски подаци

Кандидат **мр Небојша Петковић** рођен је у Паљини, општина Ниш, 26.09.1962. године. Економски факултет је завршио у Нишу 02.03.1987. године, где је одбранио магистарску тезу 12.07.2014. године под насловом „Улога маркетинг комуницирања у креирању марке“. Од образовања поседује и звање судског вештака за економско-финансијску област од 12.02.1997. године, професионално-стручно звање овлашћеног рачуновође од 16.12.2000. године и лиценцираног стечајног управника од 21.10.2005. године.

Од радног искуства кандидат **мр Небојша Петковић** има искуство референта финансијске оперативе у издавачком предузећу „Градина“ у Нишу у периоду од 01.09.1987 – 18.04.1988. године, наставника економске групе предмета у Економској школи у Нишу од 13.09.1988. године, судског вештака за економско - финансијску област од 12.02.1997. године, стечајног управника од 11.09.2003. године, ликвидационог управника од 22.03.2011. године.

Кандидат **мр Небојша Петковић** остварио је изванредну сарадњу са Економским факултетом у Нишу, Економским факултетом у Београду и Факултетом за економију, финансије и администрацију у Београду, Београдском берзом и пословним банкама, креирао концепт модерне кабинетске наставе за предмете Маркетинг, Маркетинг у банкарству, Монетарна економија и банкарство, Банкарско пословање, Ревизија, Савремена пословна кореспонденција, Пословна кореспонденција и комуникација и Канцеларијско пословање коришћењем савремених наставних средстава, учествовао на научним саветовањима, семинарима, симпозијумима и креативним радионицама у организацији Економског факултета у Нишу, Друштва економиста Ниша, асоцијације INSOL Europe, Немачког друштва за техничку сарадњу (GTZ), удружења наставника „Доситеј“.

2. Научноистраживачки рад кандидата

Кандидат **мр Небојша Петковић** написао је и објавио следеће радове:

1. Горан Миловановић, **Небојша Петковић**, (2014), „Позиционираност произвођача млечних производа на тржишту Нишавског, Пиротског и Топличког округа“, *Научни скуп „Регионални развој и демографски токови земаља Југоисточне Европе“ (19; 2014)*, Економски факултет у Нишу, 27. јуна 2014. године, ISBN 978-86-6139-092-0, COBISS.SR-ID 208078348, UDK 658.626 (497.11), стр. 585 – 594. (M31)
2. Горан Миловановић, Нада Барац, **Небојша Петковић**, (2014), „Брендирање као шанса за опстанак малих млекара“, *17. Међународна ICDQM конференција – 2014: „Управљање квалитетом и поузданошћу“*, Београд, Србија, 27-28. јуна 2014. године, ISBN 978-86-85355-16-4, COBISS.SR-ID 207635724, UDK 658.58 (082), стр. 267 – 273. (M31)
3. **Небојша Петковић**, Горан Миловановић, Александра Анђелковић, (2014), „Репозиционирање компаније креирањем новог брэнда – Пословни случај Нишке млекарне“, *Маркетинг*, Београд, vol. 45/2, ISSN 2334/8364, COBISS.SR-ID 749828, UDC 339 + 658, Ulrich ID 1788176, UDK 658.626:637.1 (497.11), стр. 147-156. (M51)
4. **Небојша Петковић**, Горан Миловановић, (2018), „Имплементирање концепта одрживог маркетинга као услов опстанка компанија на глобалном тржишту“, *Маркетинг*, Београд, vol. 50/1, ISSN 0354/3471, COBISS.SR-ID 749828, UDC 339+658, Ulrich ID 1788176, UDK 005.5:658.8, стр. 24-31. (M51)
5. **Небојша Петковић**, Рајко Крејовић, Зоран Цветковић, (2019), „Извршење на новчаном потраживању извршног дужника у стечајном поступку“, *Сборник с доклади от юбилејната међународна научна конференција: „Сигурност и економика в несигурниа свят – дилеми и предизвикателства“*, ВУСИ, Пловдив, 07.12.2018. године, ISBN 978-619-7343-24-3, стр. 279-288. (M31)
6. Милан М. Рапајић, **Небојша М. Петковић** (2021), „Правни положај и улога Банке Русије у обезбеђењу економског суверенитета Руске Федерације“, *Страни правни живот*, Београд, vol. 65 (3), UDK 336.711(470), doi: 10.5937/spz65-32072, стр. 445-461. (M24)
7. **Небојша Петковић**, Милан Рапајић, (2021), „Employees' satisfaction with communication in the organization“, *Економика*, Ниш, vol. 67 (3), ISSN 0350-137X, EISSN 2334-9190, UDK 338 (497,1), DOI: 10.5937/ekonomika2103039P, стр. 39-61. (M51)
8. **Небојша Петковић**, Милан Рапајић, (2021), „The influence of internal communication to the employee motivation at organizations in Serbia“, *Economic themes*, Ниш, vol. 59 (4), ISSN 0353-8648 (eISSN 2217-3668), UDC 331.101.32: 005.42 (497.11), DOI 10.2478/ethemes-2021-0029, стр. 515-533. (M51)

3. Испуњеност услова кандидата за одбрану докторске дисертације у складу са чл. 12, ст.2 Правилника о поступку припреме и условима за одбрану докторске дисертације на Факултету за менаџмент у Зајечару

У складу са Правилником о поступку припреме и условима за одбрану докторске дисертације на Факултету за менаџмент Зајечар од 07.07.2015. године, чл. 12, ст. 2, кандидат **мр Небојша Петковић** доказује испуњеност услова за одбрану докторске дисертације објављивањем два рада који су повезани са садржајем докторске дисертације у којима је аутор, у часопису са листе часописа категорисаних од стране министарства надлежног за науку, у категорији М51. Поред тога, кандидат **мр Небојша Петковић** је објавио и друге радове који доказују испуњеност услова за одбрану и потврђују његов научно-истраживачки рад у области којој припада тема докторске дисертације и сродним областима.

4. Наслов рада, обим и библиографски подаци

Докторска дисертација кандидата **мр Небојше Петковића** под насловом „**Комуникација као фактор развоја мотивације у организацији**“ обухвата 232 стране компјутерски обрађеног текста (формат А4, фонт Times New Roman, проред 1,5), од чега су 203 стране текста, 13 страна коришћене литературе са 212 библиографских јединица, од чега су наведене по абecedном реду 104 јединице и азбучном реду је наведено 108 јединица. Састоји се из увода, шест поглавља, закључка, литературе и прилога. Статистика рада је следећа: Words 58.418, Characters (no spaces) 381.775, Characters (with spaces) 433.907, Paragraphs 7.770, Lines 13.892.

2. Предмет и циљ докторске дисертације/уметничког пројекта

(Показати да је реч о оригиналној идеји, значајној за развој научне области)

Организације, у садашњем и будућем времену, одрживост на турбулентном и све мање предвидивом тржишту морају да базирају на спремности запослених да константно уче и непрекидно увећавају своја знања, иновативност и креативност. Окружење, у којој организације настају, расту и развијају се, карактеришу све беспопштеднија конкуренција и сталне промене, које запослени морају пратити и прилагођавати им се, употпуњујући своја знања и вештине. Да би праћење и прилагођавање променама било успешно, запослени, који представљају кључни ресурс организације, морају бити мотивисани. Фактор огромног значаја за развој мотивације запослених у организацији је комуникација.

1. Предмет докторске дисертације

Предмет докторске дисертације је испитивање, истраживање и научно објашњење улоге комуникације у развоју мотивације у организацији и њеног утицаја на подизање ефикасности организације у нестабилном и интензивно променљивом пословном окружењу. Пословно понашање организација, у времену садашњем и времену будућем, подразумева прилагођавање техничко-технолошким променама и усвајање нових форми и образаца понашања. Како су у глобалној економији средства, технологије, и информације свима доступни, организацијама се као фактор конкурентске предности намећу људски ресурси којима организација мора стратешки да управља, од дефинисања потреба за људским ресурсима, преко стварања климе пожељности ангажовања у организацији, до селекције и мотивисања за врхунске резултате.

Процес креирања и развоја колетива је изузетан феномен и у зависности од тога колико организација успе да обезбеди висок квалитет људских ресурса, а затим да организује и мотивише запослене, утолико ће успех у функционисању организације бити већи. Људски ресурси су специфичан ресурс организације јер су људи разичити по структури личности, специфичних су знања и вештина, са различитим склоностима и интересовањима, потребама, жељама и очекивањима. Ускладити различите људске карактере и очекивања, организовати их и мотивисати није једноставан задатак менаџмента организације, а комуникација може бити пресудан фактор успешног или неуспешног управљања људским ресурсима.

Запослени су у непрестаној интеракцији, константно се одвија комуникација на свим нивоима и у свим правцима, чиме се ствара одређена клима у којој функционише организација. За организацију је важно да утврди колико формирање комуникацијске климе у којој се негује специфичан дух заједништва, посвећености и спремности за прегоран рад доприноси развоју мотивације запослених и колико адекватна комуникација на свим нивоима доводи до развоја мотивације запослених који онда остварују високе резултате, а организација последично високу

ефикасност, чиме јача своју конкурентску позицију на променљивом и све неизвеснијем глобалном тржишту.

2. Циљ докторске дисертације

Циљ докторске дисертације је:

- установити у којој мери унапређење комуникације у организацији доприноси развоју мотивације запослених,
- утврдити колико развој интерперсоналне комуникације у организацији утиче на задовољство запослених,
- проучити утицај који има интерфункционална сарадња на ефикасност организације,
- истражити улогу лидера у посвећености запослених извршавању задатака.

3. Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању

(Објаснити да ли су хипотезе научно потврђене или оборене)

Хипотетички оквир истраживања у докторској дисертацији кандидата **мр Небојше Петковића** чини једна генерална и ти помоћне хипотезе.

Генерална хипотеза гласи:

X0: *Унапређењем комуникације у организацији долази до развоја мотивације запослених у целости.*

Ова генерална хипотеза у раду доказивана је истраживањем три помоћне хипотезе које гласе:

X1: *Што се више улаже у развој интерперсоналне комуникације у организацији на свим нивоима, то ће задовољство запослених бити веће.*

X2: *Што је виши ниво интерфункционалне сарадње у процесу комуницирања, то ће и ефикасност организације бити већа.*

X3: *Што је лидер бољи комуникатор, то ће посвећеност запослених извршавању задатака бити већа.*

Резултати спроведеног истраживања, за потребе остваривања циља овог рада у доприносу разумевања значаја комуникације као фактора развоја мотивације у организацији, потврђују полазне помоћне и генералну хипотезу.

Анализа одговора испитаника на истраживачка питања указује на разлике у ставовима менаџера и запослених и њихових позиција у организацији: У зависности од позиције у организацији испитаници различито вреднују факторе мотивације повећања залагања на послу. Већу плату, уредну исплату плате, слободне дане - више вреднује особље од менаџера; креативност и занимљивост посла, посао који је одговорнији и представља изазов, посао који доприноси ширем друштвеном циљу, тимски рад, могућност изношења идеја надређенима, могућност професионалног и личног усавршавања, учешће у одлучивању, овлашћење за самостално доношење одлука, признање за добро обављени посао - више вреднују менаџери.

Фактори мотивације залагања на послу се различито вреднују у зависности од позиције у организацији: већа плата - највише вреднован од стране техничког особља, а најмање од стране менаџера средњег нивоа; уредна исплата плате, слободни дани - највише вреднован од стране техничког особља, а најмање од стране менаџера највишег нивоа; учешће у добити, праведно награђивање према уложеном раду, учествовање у различитим семинарима и обукама - највише вреднован од стране менаџера првог нивоа, а најмање од стране менаџера средњег нивоа; креативност и занимљивост посла, посао који је одговорнији и представља изазов, посао који

доприноси ширем друштвеном циљу, тимски рад, могућност изношења идеја надређенима, овлашћење за самостално доношење одлука, признање за добро обављени посао - највише вреднован од стране менаџера топ нивоа, а најмање од стране техничког особља; добар приступ надређених - највише вреднован од стране менаџера првог нивоа, а најмање од стране менаџера топ нивоа; учешће у одлучивању - највише вреднован од стране менаџера топ нивоа, а најмање од стране административног особља; аутономија у обављању посла, друштвено признање и статус - највише вреднован од стране менаџера топ нивоа, а најмање од стране менаџера средњег нивоа. Са повећањем позиције у организацији расте и оцена вредновања фактора „могућност изношења идеја надређенима“ и „признање за одбро обављен посао“.

Претежан став испитаника је да је комуникација међу запосленима задовољавајућа. Године стажа, тренутне ни укупне, немају утицај на суд о задовољству комуникацијом. Највећи број испитаника, како мушког тако и женског пола, става је да је комуникација подједнака и са једним и са другим полом. Испитаници и једног и другог пола фаворизују комуникацију са супротним полом али је то далеко израженије код испитаника женског пола у односу на испитанике мушког пола. Најчешће комуницирање са колегама на послу је лично, најчешће дружење са колегама ван радног места је понекад, а највећи број испитаника дели личне проблеме са неким колегама.

Одговарајућа комуникација у великој мери може да повећа мотивацију за рад и прилично да повећа мотивацију за рад. Менаџери имају позитивнији став о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад него особље. Притом, менаџери првог нивоа имају најпозитивнији, а техничко особље најнегативнији став. Процент менаџера са позитивним мишљењем о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад је знатно већи него проценат особља са високим оценама. Са повећањем позиције испитаника у организацији позитивније постаје и мишљење о комуникацији као мотивационом фактору.

Код оцене адекватности комуникације у организацији, 40,05% испитаника мисли да је комуникација у организацији одговарајућа док 36,16% испитаника мисли да комуникација у организацији није одговарајућа; сваки пети испитаник сматра да потребу да похађа обуку о комуникацији, док нешто мање од поовине мисли да нема потребу да похађа обуку о комуникацији; важне информације испитаници добијају најчешће од надређеног, преко е-поште и преко интернета.

Постоје разлике у вредновању врста комуницирања: екстерно комуницирање и хоризонтално комуницирање - највише вредновано од стране топ менаџмента, а најмање од стране техничког особља; формално комуницирање - највише вредновано од стране менаџмента средњег нивоа, а најмање од стране техничког особља; неформално комуницирање - највише вредновано од стране административног особља, а најмање од стране менаџера средњег нивоа. Са повећањем позиције у хијерархији расте и оцена вредновања ове три врсте комуникације.

Комуникацијом запослених са надређенима, комуникацијом надређених са запосленима, хоризонталном комуникацијом, протоком информација, повратним информацијама, квалитетом медија комуникације, комуникацијом на састанцима - највише су задовољни менаџери топ нивоа, а најмање техничко особље; комуникацијском климом, неформалном комуникацијом - највише су задовољни менаџери топ нивоа, а најмање менаџери средњег нивоа; организацијском информисаношћу - највише су задовољни менаџери топ нивоа, а најмање менаџери првог нивоа; неформалном комуникацијом је задовољније особље. Са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство запослених комуникацијом.

Код оцене степена задовољства комуникацијом запослених са надређенима постоји разлика између запослених на позицији особља и на позицији менаџера: надређени користи моћ коју има да помогне запосленима у решавању проблема на послу, подржава запослене и спреман је да заложи свој ауторитет, шаље повратне информације запосленима приликом реализације свакодневних задатака, ствара могућности за развој и унапређење пословних вештина запослених, отворен је за нове идеје и иницијативе запослених - менаџери су задовољнији од особља; надређени познаје

проблеме запослених и помаже им у њиховом решавању, надређени користи моћ коју има да помогне запосленима у решавању проблема на послу, стимулише запослене на одговарајући начин, шаље повратне информације запосленима приликом реализације свакодневних задатака, ствара могућности за развој и унапређење пословних вештина запослених, отворен је и спреман да чује примедбе запослених, отворен је за нове идеје и иницијативе запослених, надређени препознаје потенцијал запослених, надређени често држи састанке са запосленима - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољно техничко особље; надређени има поверења у запослене - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољно административно особље; подржава запослене и спреман је да заложи свој ауторитет, додатно мотивише запослене укључивањем у доношење одлука, постоји велико поверење запослених у надређеног - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољни менаџери првог нивоа. Са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство комуникацијом запослених са надређенима.

Код оцене степена задовољства комуникацијом надређених са запосленима постоји разлика између запослених на позицији особља и на позицији менаџера: запослени шаљу потребне информације надређеном и пре него што се од њих затраже - менаџери су задовољнији од особља; запослени шаљу потребне информације надређеном и пре него што се од њих затраже - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољно техничко особље; запослени се одговорно понашају у односу на директиве које им се упућују - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољно менаџери првог нивоа. Са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство комуникацијом надређених са запосленима.

Код оцене степена задовољства хоризонталном комуникацијом постоји разлика између запослених на позицији особља и на позицији менаџера: личне новости се деле с колегама у организацији - особље је задовољније од менаџера; међуљудски односи у организацији, доступност колега - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољни менаџери средњег нивоа; спремност колега да чују критику - најзадовољнији су менаџери средњег нивоа, а најмање задовољни из техничког особља; размена мишљења као начин за решавање конфликта - најзадовољнији су топ менаџери, а најмање задовољни из техничког особља. Са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство хоризонталном комуникацијом.

Код оцене степена задовољства комуникацијском климом у организацији постоји разлика између запослених на позицији особља и на позицији менаџера: комуникација утиче да се запослени поистовете с организацијом, комуникација утиче на промовисање вредности организације, комуникација подстиче запослене да остваре циљеве организације – менаџери су задовољнији од особља; комуникација утиче да се запослени осећају важним делом организације, комуникација утиче на промовисање вредности организације, награђивање за квалитетно обављен рад је јавно - најзадовољнији су топ менаџери, а најнезадовољније техничко особље; комуникација утиче да се запослени поистовете с организацијом, комуникација подстиче запослене да остваре циљеве организације - најзадовољнији су менаџери средњег нивоа, а најнезадовољније техничко особље; комуникација са запосленима је прецизна - најзадовољнији су топ менаџери, а најнезадовољнији менаџери првог нивоа. Са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство комуникацијском климом. Оцењујући неформалну комуникацију у организацији испитаници су највишом просечном оценом оценили количину трачева у организацији, а најнижом број одлука које се доносе на бази неформалне комуникације.

Испитаници су задовољни детаљном информисаношћу о радним задацима, информацијама о законским прописима од значаја за организацију и јасним и прецизним писаним упутствима, док су најмање задовољни информацијама о интерним актима, информацијама о променама у организацији и упутствима за решавање проблема са којима се запослени срећу у послу.

Код оцене степена задовољства протоком информација у организацији постоји разлика између запослених на позицији особља и на позицији менаџера: приоритети потичу из консултација са запосленима и анализа потреба организације – менаџери су задовољнији од особља; придаје се

велики значај протоку информација, у случају потребе информације се брзо шире - најзадовољније је административно особље, а најмање задовољни су из техничког особља; развијен је проток информација између организационих делова организације - најзадовољнији су менаџери топ нивоа, а најнезадовољније техничко особље; приоритети потичу из консултација са запосленима и анализа потреба организације - најзадовољнији су менаџери првог нивоа, а најнезадовољније техничко особље. Са повећањем нивоа у организационој хијерархији расте и задовољство протоком информација.

Изражавајући степен задовољства повратним информацијама у организацији, испитаници су највишом просечном оценом оценили добијање информације за обављање посла правовремено, праћење ангажовања запослених у послу и информације о последицама лошег обављања посла, док су најмање задовољни доступношћу информација о поређењу њиховог рада са другима, информације о доприносу запосленог заједничком успеху и информације колико се посао запосленог цени унутар организације.

Испитаници су највишим степеном задовољства оценили могућност комуницирања помоћу савремених медија, док су најмањим степеном задовољства оценили избор медија комуникације од стране других запослених. Код оцене степена задовољства комуникацијом на састанцима, испитаници су најзадовољнији правовременошћу добијања информација за обављање посла и корисношћу информација добијених на састанку, док су најмање задовољни учесталост састанака и трајањем састанака. Изражавајући мишљење о разлозима добре или лоше комуникације, испитаници су као првенствене разлоге лоше комуникације навели слабу организацију и поделу задатака, неактивно слушање, незаинтересованост за комуникацију и одсуство јасног изражавања.

Код оцене разлога који утичу на конфликте међу запосленима постоји разлика између запослених на позицији особља и на позицији менаџера: лоши међуљудски односи – за менаџере је то значајнији разлог него за особље; ниска плата - највеће оцене су дали менаџери средњег нивоа, а најмање менаџери топ нивоа; слаба организација посла, необавештеност, нејасна комуникација - највеће оцене је дало техничко особље, а најмање менаџери топ нивоа; лоша подела задатака - највеће оцене су дали менаџери првог нивоа, а најмање менаџери топ нивоа; неједнак третман запослених од стране надређеног - највеће оцене су дали менаџери првог нивоа, а најмање менаџери средњег нивоа. Постоји повезаност оцена разлога конфликта међу запосленима „ниска плата“, „лоша подела задатака“, „неједнак третман запослених од стране надређеног“, „необавештеност“, „нејасна комуникација“ са позицијом у организацији. Са смањењем нивоа у организационој хијерархији расте оцена разлога конфликта међу запосленима. Више од половине испитаника сматра да услед нејасне комуникације понекад долази до конфликта, а сваки пети испитаник да до учесталих конфликта у организацији долази често.

Код оцене степена присутности баријера у комуникацији постоји разлика између запослених на позицији особља и на позицији менаџера: филтрирање информација – значајније за менаџере него за особље; присутности баријера менаџери првог нивоа су дали највише оцене, а менаџери средњег нивоа најниже оцене. Не постоји статистички значајна повезаност оцена степена присутности баријера у комуникацији са позицијама испитаника у организацији.

Постоји отвореност комуникације у организацији у којој запослени могу да скрену пажњу колегама, без обзира на функцију коју обављају, у вези са понашањем које им смета у односу на неке запослене; са својим надређеним о проблемима са којима се срећу приликом обављања посла, разговара по потреби преко 2/3 испитаника; више од половине испитаника сматра да надређени понекад прави разлике у третману запослених; скоро 4/5 испитаника сматра да надређени користи и формалне и неформалне канале комуникације; мање од половине испитаника сматра да надређени понекад преноси свој емотивни конфликт на запослене; више од 2/3 испитаника сматра да долази до проблема у комуникацији са надређеним, а најчешћи разлози су: непримерена реакција, непрофесионалност, нејасно изражавање и нестручност; скоро 3/4 испитаника сматра да

је комуникација запослених са окружењем задовољавајућа или добра.

Позиција испитаника у организацији не утиче на став о томе да ли је комуникација одговарајућа или не јер углавном у свим категоријама доминира мишљење да је комуникација у организацији на одговарајућем нивоу, на другом месту по учесталости је негативан одговор. Топ менаџери су, у односу на остале позиције запослених у организацији, свесни потребе образовања о комуникацији. Осим код топ менаџера, већина испитаника разговара са надређеним по потреби, док код топ менаџера постоји једнака заступљеност испитаника који свакодневно разговарају о проблемима са надређенима и оних који разговарају по потреби.

Мишљење испитаника је да би највише допринеле побољшању комуникације „боља организација и подела задатака“, „активно слушање“ и „признање и похвале за добро обављени посао“. Вредновања активности које би могле да доведу до побољшања комуникације у организацији условљена су позицијом испитаника у организацији: код активности „боља организација и подела задатака“, „подстицање комуникације“ и „образовање о комуникацији“ значајно је већи проценат позитивних одговора у односу на негативне одговоре у делу узорка из особља него што је то у делу из менаџмента; у вези са активностима „брига за јасно изражавање“, „активно слушање“ и „заинтересованост за комуникацију“ већи је проценат позитивних одговора у односу на негативне код менаџера него код особља; код активности „усклађеност добијања повратних информација“ уочава се веома низак проценат менаџера првог нивоа са негативним ставом; код активности „разматрање неформалних информација“ се види да у групи техничког особља има више негативних него позитивних одговора; активности за побољшање комуникације углавном су уједначено фаворизоване у свакој од позиција испитаника у организацији: код топ менаџера се незнатно издвајају „брига за јасно изражавање“, „активно слушање“ и „заинтересованост за комуникацију“, код менаџера средњег нивоа се издвајају „боља организација и подела задатака“, „брига за јасно изражавање“ и „активно слушање“, код менаџера првог нивоа се за нијансу издваја „активно слушање“, код административног особља издвајају се „боља организација и подела задатака“, „активно слушање“ и „признање и похвале за добро обављен посао“, код техничког особља се издваја „боља организација и подела задатака“; код негативних одговора испитаника највећу одбојност у смислу побољшања комуникације све групе испитаника имају према „разматрању неформалних информација“, код менаџера топ нивоа и техничког особља постоји негативан став према „подстицање комуникације“ и „образовање о комуникацији“, а код менаџера средњег и првог нивоа, административног и техничког особља то је „лични контакт“.

4. Кратак опис садржаја

Садржај докторске дисертације кандидат **мр Небојша Петковић** рашчланио је на шест логичних и међусобно повезаних структуралних чинилаца при чему се на почетку даје апстракт на српском и енглеском језику са кључним речима и садржај.

Први структурални чинилац докторске дисертације обухвата излагање добро разрађеног методолошког оквира истраживања са посебним акцентом на одређењу предмета и циљева истраживања, основних хипотеза и метода истраживања, те научног и друштвеног доприноса истраживања.

Други структурални чинилац докторске дисертације посвећен је карактеристикама савременог окружења и састоји се из четири дела: У првом делу кандидат обрађује феномен глобализације и глобалног окружења – значај глобализације, глобализацију и десуверенизацију, позитивне и негативне аспекте глобализације, док у другом обрађује утицај глобализације на промене у начину пословања – глобализацију светских токова и нове тенденције у пословном окружењу. Трећи део је посвећен кључним ресурсима у глобалној светској економији – знању и информацијама и улози и

значају интелектуалног капитала у глобалној светској економији, док је четврти део посвећен менаџменту знања у савременим пословним процесима – лидерству у условима глобалног пословања и знању и менаџменту знања.

Трећи структурални чинилац докторске дисертације обрађује улогу мотивације у функционисању организације кроз четири дела: У првом делу се излажу теорије мотивације, другом фактори мотивације, у трећем стратегије мотивације – комуникација као стратегија мотивације, однос менаџера према запосленима као стратегија мотивације, дизајнирање посла као стратегија мотивације и модификација понашања као стратегија мотивације, док се у четвртном делу обрађује стрес као супротност мотивацији.

Четврти структурални чинилац докторске дисертације бави се улогом комуникације у управљању организацијом и састоји се из четири дела: Кроз први део се објашњава процес комуницирања – елементи процеса комуникације и врсте комуникације, кроз други смер и облици комуницирања, кроз трећи интерфункционална сарадња у процесу комуницирања – интерфункционална координација као фактор успеха организације и унапређење интерфункционалне координације и кроз четврти део конфликти и баријере у комуникацији.

Пети структурални чинилац докторске дисертације обрађује утицај комуникације на развој мотивације у организацији и садржи четири дела: Први део обухвата објашњење организационе културе као детерминанте мотивације – утицај организационе културе на успех организације, типове организационе културе и факторе организационе културе, други део обухвата морал и пословну етику комуницирања, трећи обухвата улогу лидерства у управљању комуникацијом – лидерство и моћ у комуникацији и утицај лидерства на организациону културу, док четврти део обухвата материјалне и нематеријалне технике повећања мотивације запослених.

Шести структурални чинилац докторске дисертације обухвата излагање резултата емпиријског истраживања, тестирање хипотеза, даје се приказ дискусије резултата истраживања, изводи закључак емпиријског истраживања, приказују доприноси и ограничења истраживања и дају смернице за будућа истраживања.

На крају докторске дисертације кандидата **мр Небојше Петковића** дају се закључак, литература и прилози.

Кандидат **мр Небојша Петковић** је структуралне чиниоце докторске дисертације приказао кроз садржај дисертације:

АПСТРАКТ

ABSTRACT

УВОД

1. МЕТОДОЛОШКО-ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИРИ ИСТРАЖИВАЊА

- 1.1. Предмет истраживања
- 1.2. Циљ истраживања
- 1.3. Основне хипотезе истраживања
- 1.4. Методе истраживања
- 1.5. Научни и друштвени допринос истраживања

2. КАРАКТЕРИСТИКЕ САВРЕМЕНОГ ОКРУЖЕЊА

- 2.1. Глобализација и глобално окружење
 - 2.1.1. Појам и значај глобализације
 - 2.1.2. Глобализација и десуверенизација
 - 2.1.3. Позитивни и негативни аспекти глобализације
- 2.2. Утицај глобализације на промене у начину пословања

- 2.2.1. Глобализација светских токова
- 2.2.2. Нове тенденције у пословном окружењу
- 2.3. Кључни ресурси у глобалној светској економији
 - 2.3.1. Знање и информације као кључни ресурс у глобалној светској економији
 - 2.3.2. Улога и значај интелектуалног капитала у глобалној светској економији
- 2.4. Менаџмент знања у савременим пословним процесима
 - 2.4.1. Лидерство у условима глобалног пословања
 - 2.4.2. Знање и менаџмент знања

3. УЛОГА МОТИВАЦИЈЕ У ФУНКЦИОНИСАЊУ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

- 3.1. Теорије мотивације
 - 3.1.1. Класификовање теорија мотивације
 - 3.1.2. Теорије садржаја
 - 3.1.3. Теорије процеса
- 3.2. Фактори мотивације
 - 3.2.1. Материјални фактори мотивације
 - 3.2.2. Нематеријални фактори мотивације
- 3.3. Стратегије мотивације
 - 3.3.1. Комуникација као стратегија мотивације
 - 3.3.2. Однос менаџера према запосленима као стратегија мотивације
 - 3.3.3. Дизајнирање посла као стратегија мотивације
 - 3.3.4. Модификација понашања као стратегија мотивације
- 3.4. Стрес као супротност мотивацији
 - 3.4.1. Извори стреса у организацији
 - 3.4.2. Последице стреса

4. УЛОГА КОМУНИКАЦИЈЕ У УПРАВЉАЊУ ОРГАНИЗАЦИЈОМ

- 4.1. Процес комуницирања
 - 4.1.1. Елементи процеса комуникације
 - 4.1.2. Врсте комуникације
- 4.2. Смер и облици комуницирања
 - 4.2.1. Смер комуницирања
 - 4.2.2. Облици комуницирања
- 4.3. Интерфункционална сарадња у процесу комуницирања
 - 4.3.1. Интерфункционална координација као фактор успеха организације
 - 4.3.2. Унапређење интерфункционалне координације.
- 4.4. Конфликти и баријере у комуникацији
 - 4.4.1. Конфликти у комуникацији
 - 4.4.2. Баријере у комуникацији

5. УТИЦАЈ КОМУНИКАЦИЈЕ НА РАЗВОЈ МОТИВАЦИЈЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ

- 5.1. Организациона култура као детерминанта мотивације
 - 5.1.1. Утицај организационе културе на успех организације
 - 5.1.2. Типови организационе културе
 - 5.1.3. Формирање и промена организационе културе
- 5.2. Морал и пословна етика комуницирања
 - 5.2.1. Пословни морал
 - 5.2.2. Пословна етика
- 5.3. Улога лидерства у управљању комуникацијом
 - 5.3.1. Лидерство и моћ у комуникацији

- 5.3.2. Утицај лидерства на организациону културу
- 5.4. Технике повећања мотивације запослених
 - 5.4.1. Материјалне технике повећања мотивације
 - 5.4.2. Нематеријалне технике повећања мотивације

6. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА

- 6.1. Тестирање хипотеза
- 6.2. Дискусија резултата истраживања
- 6.3. Закључак емпиријског истраживања
- 6.4. Допринос и ограничења истраживања
- 6.5. Смернице за будућа истраживања

ЗАКЉУЧАК

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЗИ

5. Остварени резултати и научни допринос

(Конкретно навести допринос научној, стручној или уметничкој области)

1. Остварени резултати

Полазећи од става да мотивација запослених представља усмеравање активности запослених ка жељеном циљу помоћу њихових незадовољених потреба, систем мотивације запослених се креира у организацији на основу захтева за задовољењем потреба и жеља већине запослених. Комуникација представља главно средство за задовољење основних потреба запослених – сигурност, припадност и самопотврђивање али и прву стратегију повећања и развоја мотивације запослених.

Запослени имају различита очекивања од својих комуникационих односа са непосредним руководиоцима и руководиоцима вишег нивоа. Менаџери, који морају да поседују лидерске особине, носиоци су добре комуникације у организацији, од чијег односа према запосленима, спремности да сазнају њихове проблеме и да их решавају, зависи колико ће се запослени осећати сигурније, колики је њихов осећај припадности организацији и осећај самопотврђивања. Слањем подстицајних порука запосленима менаџери подстичу њихово самопоуздање и ефикасност.

Запослени су специфичан фактор успеха функционисања организације јер су људи различити по структури личности, са специфичним знањима и вештинама, различитим склоностима и интересовањима, потребама и жељама. Ускладити различите људске карактере и очекивања, организовати их и мотивисати, није једноставан задатак менаџмента организације, посебно ако се има у виду да у организацији могу постојати и неформални процеси руковођења којима не управљају менаџери већ неформални лидери, као и понашање социјалног утицаја где појединци теже да остваре своје интересе, који могу али не морају бити у складу са циљевима организације.

Комуникација може бити пресудан фактор успешног управљања запосленима који су у непрестаној интеракцији. Константним комуницирањем на свим нивоима и у свим правцима, ствара се специфична организациона клима и култура организације. За организацију је важно да утврди колико формирање комуникацијске климе, у којој се негује специфичан дух заједништва, посвећености и спремности за високо продуктиван рад, доприноси развоју мотивације запослених.

Поред тога, важно је утврдити и колико адекватна комуникација на свим нивоима доводи до

развоја мотивације запослених који онда остварују високе резултате, а организација последично постиже високу ефикасност. Снажно мотивисани запослени помажу организацији да преживи и напредује.

Резултати истраживања су потврдили да постоје разлике у ставовима менаџера и запослених о утицају комуникације на повећање мотивације кроз одговоре на постављена истраживачка питања. Са повећањем позиције испитаника у организацији, мишљење о комуникацији као мотивационом фактору постаје позитивније:

- Постоји повезаност вредновања утицаја посматраних комуникационих фактора мотивације повећаног залагања на послу и позиције испитаника у организацији.
- Менаџери више вреднују утицај одговарајуће комуникације у организацији на повећање мотивације за рад у поређењу са запосленима.
- Претежан број испитаника сматра да одговарајућа комуникација у организацији може у великој и приличној мери да утиче на повећање мотивације за рад.
- Постоји значајна разлика у мишљењу о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад – менаџери имају позитивнији став о утицају одговарајуће комуникације на мотивацију за рад него запослени.
- Постоји повезаност вредновања утицаја одговарајуће комуникације на повећање мотивације за рад са позицијом испитаника у организацији – испитаници на свим позицијама у организацији углавном позитивно посматрају утицај одговарајуће комуникације на повећање мотивације за рад.
- Испитаници на свим позицијама у организацији позитивно посматрају утицај одговарајуће комуникације на мотивацију за рад али је проценат менаџера са позитивним мишљењем много већи него проценат запослених са високим оценама.

Резултати спроведеног научног истраживања доводе до закључка да унапређење комуникације у организацији доводи до развоја мотивације запослених, да улагање у развој интерперсоналне комуникације у организацији на свим нивоима доводи до повећања задовољства запослених, да повећање нивоа интерфункционалне сарадње у процесу комуницирања доводи до повећања ефикасности организације и да унапређење способности лидера да комуницира доприноси повећању посвећености запослених извршавању задатака.

2. Научни допринос

Научни допринос спроведених истраживања за потребе израде докторске дисертације огледа се у:

- доприносу методологији и проширивању научног сазнања из области менаџмента људских ресурса, организационог понашања, психологије рада, социологије рада,
- прецизнијем одређивању значаја комуникације у процесу развоја мотивације и задовољства послом који запослени обављају,
- наглашавању важности унапређења комуникације међу запосленима на свим нивоима у функцији повећања ефикасности организације,
- истицању неопходности развијања интерперсоналних и интерфункционалних односа и комуникације на свим нивоима као основи за повећано задовољство запослених и боље остварење циљева организације,
- указивању на условљеност мотивације запослених интерперсоналном комуникацијом у организацији,
- указивању на директну повезаност комуникације усмерене на развој мотивације са успехом функционисања организације и њеном одрживошћу у нестабилном и неизвесном

глобалном пословном окружењу.

3. Друштвени допринос

Друштвени допринос истраживања се огледа у:

- стварању научне основе за идентификацију кључних елемената повезаности мотивације запослених и комуникације у организацији,
- увећању базе података о улози комуникације у развоју мотивације запослених за теоријску анализу у областима које су повезане са људским понашањем,
- продубљивању сазнања о комуникацији као кључном фактору развоја мотивације и примени резултата истраживања у организацијама на свим нивоима комуникације,
- повећању свести лидера о значају комуникације за мотивисање запослених да буду посвећенији у извршавању задатака
- покретању даљих истраживања.

6. Закључак

(Навести да је докторска дисертација/уметнички пројекат урађена у свему према одобреној пријави, да је оригинално и самостално научно или уметничко дело и да су се стекли услови за његову јавну одбрану)

1. Закључна оцена Комисије

На основу анализе докторске дисертације кандидата **мр Небојше Петковића** под насловом „**Комуникација као фактор развоја мотивације у организацији**“, Комисија за оцену докторске дисертације оцењује да је ова дисертација урађена у складу са пријављеном и одобреном темом од стране Наставно-научног већа Факултета за менаџмент у Зајечару и Универзитетске комисије за контролу квалитета докторских дисертација Мегатренд Универзитета у Београду.

Комисија је стекла уверење да докторска дисертација представља оригинално и самостално научно дело кандидата **мр Небојше Петковића** са резултатима провере на плагијаризам од 10% из званичног извештаја, које је од значаја за развој теорије и праксе менаџмента, као и да је кандидат успешно обрадио тему докторске дисертације. Комисија оцењује да се кандидат у оквиру докторске дисертације бавио актуелним и захтевним истраживачким проблемима и да су извршена истраживања теоријски оправдана и научно утемељена.

Услов за приступање одбрани докторске дисертације кандидат мр Небојша Петковић је испунио објављивањем два рада који су повезани са садржајем докторске дисертације у којима је аутор у часопису са листе часописа категорисаних од стране министарства надлежног за науку у категорији М51.

2. Предлог Комисије

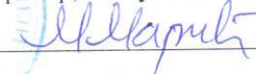
На основу извршене анализе и оцене рада, Комисија сматра да докторска дисертација под насловом „**Комуникација као фактор развоја мотивације у организацији**“ кандидата **мр Небојше Петковића** испуњава све услове за јавну одбрану и предлаже Наставно-научном већу Факултета за менаџмент у Зајечару и Универзитетској комисији за контролу квалитета докторских дисертација Мегатренд Универзитета у Београду да прихвати овај извештај и одобри њену јавну одбрану.

Место и датум:

Зајечар, 05.04.2022. године

Чланови Комисије за оцenu докторске дисертације:

Проф. др Мирослава Марић, редовни професор, Факултет за менаџмент, Зајечар



Др Милица Пауновић, доцент, Факултет за менаџмент, Зајечар



Проф. др Горан Миловановић, редовни професор, Економски факултет, Ниш