

ЏОН НЕЗБИТ УНИВЕРЗИТЕТУ БЕОГРАД  
ФАКУЛТЕТУ ЗА МЕНАЏМЕНТ  
ЗАЈЕЧАР

ЗА МЕНАЏМЕНТ  
07 Ерд 612-003-681  
Датум 02.06.2016.  
Парк школе Краљевића бб  
ЗАЈЕЧАР

ЗАВРШНИ РАД НА СТУДИЈАМА ТРЕЋЕГ СТЕПЕНА ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА  
(навести: ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА, МАГИСТАРСКИ РАД ИЛИ УМЕТНИЧКИ ПРОЈЕКАТ)

На основу одлуке Сената Универзитета од 27.05.2016., пошто смо проучили урађену докторску дисертацију Под називом:  
СТРАТЕГИЈА РАДНЕ МОТИВАЦИЈЕ КАО ФУНКЦИЈА РУКОВОЂЕЊА

кандидата: Мр Милица Пауновић подносимо следећи:  
(званије, име и презиме кандидата)

### РЕФЕРАТ

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

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

Мр Милица Пауновић рођена је 02.12.1975. год. у Зајечару. Основну школу и гимназију завршила у Зајечару. Филозофски факултет у Нишу – студијска група за социологију, завршила 2004. год. одбранивши дипломски рад из области Социологије породице. Исте године уписала магистарске студије на Факултету за менаџмент у Зајечару, на смеру Менаџмент. Просечна оцена на магистарским студијама је 9,73. Магистарски рад на тему „Радна мотивација као део процеса менаџмента“ одбранила фебруара 2009. год. на Факултету за менаџмент у Зајечару, пред Комисијом у саставу: проф. др Мића Јовановић, ментор, проф. др Ана Ланговић Милићевић, председник Комисије, доц. др Драган Михајловић, члан. Области интересовања: социологија, менаџмент, мотивација, организационо понашање.

Од децембра 2004. год. ради на Факултету за менаџмент у Зајечару као референт за издавачку делатност, а од јануара 2007. год. као стручни сарадник у настави на Вишој односно Високој школи за менаџмент и бизнис. Јуна 2009. год. добија избор у звање предавача на Високој школи за менаџмент и бизнис за ужу научну област Социолошке науке. Октобра 2013. год. добија избор у звање предавача за ужу научну област Социолошке науке на стручном студијском програму Факултета за менаџмент у Зајечару. Новембра 2013. год. добија избор у звање асистента за ужу научну област Менаџмент, предмет Менаџмент људских ресурса на Основним академским студијама.

За време основних студија хонорарно радила као истраживач (анкетар) за неке истраживачке агенције као што је Мартен Борд и др. Успешно савладала програм стручног усавршавања „Дефицит пажње и хиперактивност деце“ у организацији удружења грађана „Биофидбек асоцијација Београд – Србија“, јуна 2008. год.

Удата, мајка Михаила и Маре.

Аутор је и коаутор више научних радова објављених у научним часописима категоризације М51, М52, као и научних радова објављених у домаћим и страним зборницима.

Радови објављени у научним часописима националног значаја М51

А. Плавшић, **Милица Пауновић**, Г. Станковић, Стратешко планирање као фактор управљања обновљивим изворима енергије Тимочке Крајине, XXX Међународно саветовање, Енергетика 2014. год., Златибор, 25.03.-28.03. 2014., Савез енергетичара, Енергија, економија, екологија, Лист Савеза енергетичара, Број 3-4, година XVI, Март 2014., УДК: 620.9, ИССН: 0354-8651, стр. 14-20, УДК: 620.9:662.754(497.11)

А. Радоњић, **Милица Пауновић**, И. Трандафиловић, Улога маркетинг менаџмента у енергетском сектору, XXXI Међународно саветовање, Енергетика 2015. год., Златибор, 24.03.-27.03. 2015., Савез енергетичара, Енергија, економија, екологија, Лист Савеза енергетичара, Број 3-4, година XVII, Март 2015., УДК: 620.9, ИССН: 0354-8651, стр. 307-311, УДК: 621.317.38:65.012.3

А. Радоњић, **Милица Пауновић**, И. Трандафиловић, Улога стратегије комуникације на јачање свести о неопходности већег коришћења обновљивих извора енергије, XXXII Међународно саветовање, Енергетика 2016. год., Златибор, 22.03.-25.03. 2016., Савез енергетичара, Енергија, економија, екологија, Лист Савеза енергетичара, Број 1-2, година XVIII, Март 2016., УДК: 620.9, ИССН: 0354-8651, стр. 281-286, УДК: 620.9.004

**Милица Пауновић**, А. Радоњић, Улога и вештине енергетског менаџера, XXXII Међународно саветовање, Енергетика 2016. год., Златибор, 22.03.-25.03. 2016., Савез енергетичара, Енергија, економија, екологија, Лист Савеза енергетичара, Број 1-2, година XVIII, Март 2016., УДК: 620.9, ИССН: 0354-8651, стр. 295-300, УДК: 620.9.:012.3

Радови објављени у научним часописима националног значаја М51

Д. Михајловић, **М. Пауновић**, Пословна етика – њен значај и примена у савременом пословању, Анали економског факултета у Суботици бр.21/2009 (стр.139 – 149), Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, Суботица, 2009.год., ИССН 0350-2120

Докторска дисертација под називом: „Стратегија радне мотивације као функција руковођења”, кандидата мр Милице Пауновић, структурирана је у седам поглавља и садржи укупно 196 страна, 79 табела, 31 графикон, 5 слика и две формуле.

Докторска дисертација је у целости урађена према стандардима за израду завршних радова на студијама трећег степена Цон Незбит универзитета и Факултета за менаџмент у Зајечару.

**2. Предмет и циљ докторске дисертације/магистарског рада/уметничког пројекта**

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

Кључни проблем менаџмента, организационог понашања и менаџмента људских ресурса у савременим условима пословања јесте како мотивисати људе. С друге стране, поставља се проблем управљања радном успешношћу, који подразумева три дела: дефинисање успешности, њено мерење и давање повратне информације о успешности. Да би се успешно управљало људима, неопходно је пратити њихов рад и учинке, који су мерило резултата, и усмеравати их тако да се постигну циљеви организације. Систем оцене учинка је сложен процес који покушава да да одговоре на то како и када оцењивати учинак, на основу којих критеријума, да ли су направљене грешке приликом оцењивања итд.

Стога, *предмет докторске дисертације* јесте истраживање, испитивање и научно објашњење мотивације запослених, утицај стратегија радне мотивације, посебно комуникације, на степен мотивисаности запослених и дефинисање модела за мерење радног учинка запослених.

*Временско одређење предмета истраживања* подразумева одређење времена које је обухваћено истраживањем. Овде временско одређење обухвата период од 1970. године до данас, обзиром да се рад ослања на Хофтедове димензије националне културе, а његова истраживања на ту тему спроведена су, у нашој земљи, 1971. год. Што се тиче анкетирања, испитаници су анкетирани у периоду од новембра 2015. до априла 2016. год.

*Просторно одређење предмета истраживања* подразумева одређивање простора који је истраживањем обухваћен. Истраживање је спроведено на територији града Зајечара. Узорци су прибављени из деветнаест радних организација, из различитих привредних, односно непривредних делатности. Организације су по својој власничкој структури биле државне, приватне и незнратним делом организације које имају мешовиту власничку структуру или су у процесу промене власништва. Узорак је обухватио 348 испитаника оба пола. Испитаници су различите старосне и образовне структуре. Обухваћени су испитаници који имају до 5, или пак преко 30 година радног стажа. Од укупног броја испитаника, било је 76 менаџера и 272 запослених.

*Дисциплинарно одређење предмета истраживања* подразумева опредељење приступа проблему с аспекта неке од наука или научних дисциплина. Дисциплинарно, предмет истраживања припада пољу друштвено - хуманистичких наука и мултидисциплинарног је карактера. Припада ужој научној области менаџмент и делом социологија, и научним дисциплинама менаџмент људских ресурса, организационо понашање, интеркультурни менаџмент, односно социологија рада.

**Научни циљ:**  
- дескрипција и класификација стратегија радне мотивације, са посебним освртом на

стратегију комуникације, као прву и основну стратегију мотивације, и с тим у вези указивање на значај комуникације за савремено пословање компанија;

- откриће оптималног модела мерења радног учинка који ће омогућити ефикасно управљање људским ресурсима, самим тим повећање радне мотивације код запослених, а тиме ће се унапредити сам процес мотивације, односно руковођења као функције менаџмента;
- научно објашњење елемената модела мерења радног учинка и примене одговарајућег модела од стране менаџера у организацијама;
- наставити са продубљивањем основне теме – радна мотивација као облик мотивисања запослених;
- покренути даља истраживања.

**Друштвени циљ:**

- стварање научне основе за идентификацију и одређивање критеријума за имплементацију стратегија радне мотивације и система оцене учинка запослених;
- могућа примена резултата истраживања од стране менаџера организација као и менаџера у сектору људских ресурса у организацијама;
- указивање на значај активности самооценјивања у оквиру људских ресурса и с тим у вези указати на значај постојања процеса оцене учинка у организацијама;
- истраживањем ове теме повећава се база података која може послужити за усавршавање теоријских аспеката менаџмента људских ресурса.

**2. Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању**

(Објасните да ли су хипотезе научно потврђене или оборене)

Генерална хипотеза од које се пошло у истраживање гласи:

- Што је стратегија радне мотивације бОља, то је учинак запослених већи.

Да би се доказала генерална хипотеза, дефинисане су следеће помоћне хипотезе:

- Што руководиоци боље познају интеркултуралност, то ће успешније примењивати стратегије радне мотивације;
- Уколико су „мушки вредности“ културе доминантније, утолико је доминантнији мушки стил руковођења;
- Што се више уважава културно окружење, то је мерење радног учинка релевантније.

На мотивацију запослених утиче велики број фактора и детерминанти, које су анализирани у докторској дисертацији. Од мноштва детерминанти, за утврђивање утицаја интеркултуралности на мотивацију и учинак запослених, формиран је сет питања у једну целину која носи информације о сваком питању. Формирањем оваквог показатеља укрштена је компонента интеркултуралност са тиме да ли су запослени задовољни комуникацијом, и дошло се до закључка да између номинуса интеркултуралност и задовољство комуникацијом постоје значајне статистичке разлике, а на основу Kruskal Wallis теста. Код тринаест компоненти постоји статистички значајна разлика.

Груписањем целих сетова питања у једну целину и формирањем оваквог показатеља укрштена је компонента интеркултуралност са самооценјивањем у оквиру управљања људским ресурсима и дошло се до закључка да између номинуса интеркултуралност и самооценјивање у оквиру управљања људским ресурсима постоје значајне статистичке

разлике, а на основу Kruskal Wallis теста. Они који примењују интеркултуралност, и они који је делимично примењују, односно, пре ступања у пословни контакт са иностраним партнерима, упознају се са основним обележјима земље, језиком, пословним обичајима, културом истих, се статистички значајно разликују у погледу самооценјивања у оквиру управљања људским ресурсима, па и у примени стратегија радне мотивације, од оних који не примењују интеркултуралност.

У циљу доказивања друге помоћне хипотезе, сет података који се односе на самовредновање, односно мушки наспрам женских вредности, као једне од димензија националне културе, укрупњен је са сетом карактеристика које описују мушки, односно женски руководиоца. Закључено је да је код 14 карактеристика, које описују мушки стил руковођења, повећана просечна оцена самовредновања (мушки и женске вредности), али да те уочене разлике нису статистички значајне. Употребивши непараметарски Mann Whitney тест утврђено је да само код две карактеристике постоји статистички значајна разлика, тј. испитаници су се изјаснили за особине које описују женски стил руковођења. Може се закључити да је друга помоћна хипотеза делимично доказана.

Користећи мултипле регресиону анализу утврђено је да најзначајнија област, која детерминише задовољство и повећава учинак запослених јесте дистанца од мали, јер је значајност најближа јединици. Други по значајности јесте показатељ избегавање несигурности, следећи је оријентација према времену, а најмање значаја има показатељ индивидуализам наспрам колективизма. Сви од ових показатеља имају позитивне вредности, односно у позитивној су корелацији са квалитетом учинка запослених, али нису статистички значајни. Регресиони параметри мултипле регресије нису статистички значајни, што пак не доводи у питање хипотезу, јер је повећање ових вредности релевантно за сам учинак запослених. Овим смо делимично доказали трећу помоћну хипотезу.

Увођењем регресионог модела у истраживање, утврдили смо да се са што већом, односно учесталом применом процеса самооценјивања у оквиру управљања људским ресурсима повећавају оцене перформанси запослених, односно повећава сам учинак, јер је одсечак регресионе праве статистички значајан. Такође, са што већом применом процеса самооценјивања у оквиру управљања људским ресурсима повећава се задовољство комуникацијом између менаџера и запослених, јер је одсечак регресионе праве статистички значајан.

На основу свега може се закључити да је генерална хипотеза потврђена, односно да „Што је стратегија радне мотивације боља, то је учинак запослених већи.“

#### 4. Кратак опис садржаја

Докторска дисертација конципирана је тако да се састоји из седам поглавља, при чему су на почетку дати садржај, апстракт на српском и енглеском језику, са кључним речима.

У првом поглављу рада изложени су предмет, проблем и циљ истраживања. Изложен је и методолошки концепт рада: представљене су генерална и посебне хипотезе, методе истраживања и очекивани научни допринос.

У другом делу рада извршена је теоријска анализа радне мотивације, стилова руковођења (мушки и женски стил), као и четири основне стратегије радне мотивације, по Јовановићу. Кроз ово, као и свако наредно поглавље указује се на улогу и значај менаџера у процесу управљања људским ресурсима, овде мотивисању запослених.

Обзиром да се истраживање ослања на стратегију комуникације, као једну од основних стратегија радне мотивације, треће поглавље бави се теоријском анализом комуникације. После укратко дефинисаног појма и процеса комуникације, обрађују се теме као што су пословна комуникација и облици комуникације у организацији. У овом поглављу указује се на значај менаџера у процесу комуникације, као основних носилаца овог процеса.

Четврто поглавље рада бави се теоријском анализом културе као детерминанте радне мотивације запослених. Поред организационе и националне културе и њихових карактеристика, указује се на утицај националне на организациону културу као и на Хофштедове димензије националне културе, обзиром да се истраживање једним делом ослања на ове димензије. Обрађује се и српска национална култура, а на крају поглавља извршен је кратак осврт на мотивацију запослених у различитим културама.

Пето поглавље рада бави се теоријском анализом пословања у условима глобализације. Указује се на значај интеркультурне комуникације у овим условима пословања, као и на улогу и вештине менаџера у глобалном пословању.

Обзиром да је акценат у истраживању стављен на оцењивање (мерење) учинка, шести део рада бави се теоријском анализом система и компоненти управљања радним учинком запослених. И у овом поглављу указује се на улогу и значај менаџера у систему оцене учинка, односно, на њихове основне надлежности у овом процесу. Један део овог поглавља даје кратак осврт на оцењивање учинка запослених у различитим културама.

У седмом делу рада представљени су резултати емпиријског истраживања, односно дат је приказ података са терена, прикупљених помоћу анкетних упитника. Ради добијања што потпунијих информација, анкета је обухватила 348 испитаника. Због природе предмета истраживања, анкета је обхватила како запослене – 272, тако и руководиоце – 76. Ово поглавље садржи и приказ анализе и оцене резултата, као и дискусију истих, и потврду хипотеза. Након тога следи закључак, правци будућих истраживања и списак коришћене литературе.

## 5. Остварени резултати и научни допринос

(Конкретно навести допринос научној, стручној или уметничкој области)

Докторска дисертација кандидата mr Милице Пауновић усмерена је ка систематском проширењу теоријских и практичних сазнања о дефинисању и одређивању детерминанти које треба да одреде сазнања, приступе и ставове, као и остале кључне улоге које ће омогућити менаџерима успешно управљање људским ресурсима.

На основу обраде предметне докторске дисертације и спроведеног истраживања, добијени су следећи научни резултати:

- спознаја, класификација и објашњење стратегија радне мотивације;
- откриће варијабли модела мерења радног учинка које ће бити примењене од стране руководиоца и свих оних који учествују у процесу мерења и оцењивања радног учинка запослених, што представља допринос у продубљивању и проширивању научног сазнања из области менаџмента људских ресурса, организационог понашања, интеркултурног менаџмента, социологије рада;
- истицање значаја процеса самооценењивања у оквиру управљања људским ресурсима и значаја процеса оцене радног учинка.

Друштвени допринос дисертације огледа се у:

- предлагању и примени модела мерења радног учинка;
- примени стратегија радне мотивације;
- имплементацији модела мерења радног учинка од стране менаџера у организацијама;
- покретању даљих истраживања.

## 6. Закључак

(Навести да је докторска дисертација/магистарски рад/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)

Докторска дисертација кандидата mr Милице Пауновић урађена је према одобреној пријави и представља оригинално и самостално научно дело.

Комисија констатује да је докторска дисертација у свему урађена према стандардима за израду завршних радова на студијама трећег степена Цон Незбит универзитета и Факултета за менаџмент у Зајечару.

На основу прегледане докторске дисертације и предходно сагледаног, Комисија оцењује да је кандидат mr Милица Пауновић успешно урадила своју докторску дисертацију под називом „Стратегија радне мотивације као функција руковођења”, из које су произтекли претходно наведени научни, стручни и друштвени доприноси.

Комисија позитивно оцењује урађену докторску дисертацију кандидата mr Милице Пауновић и предлаже Наставно-научном већу Факултета за менаџмент у Зајечару да прихвати позитивну оцену ове докторске дисертације и тиме омогући кандидату да јавно брани рад.

Место и датум:

Зајечар, 09.06.2016

Чланови Комисије за оцену подобности  
кандидата и теме докторске  
дисертације/магистарског рада/уметничког  
проекта

Проф. др Драган Михајловић  
Редовни професор, Факултет за  
менаџмент, Зајечар

Проф. др Живко Кулић  
Редовни професор, Факултет за право,  
јавну управу и безбедност, Београд

Проф. др Видоје Стефановић,  
Природно математички факултет, Ниш