



УНИВЕРЗИТЕТ „ЦОН НЕЗБИТ“

Гоце Делчева 8а, 11000 Београд

Извештај комисије о оцени докторске дисертације

УНИВЕРЗИТЕТУ „ЦОН НЕЗБИТ“
ФАКУЛТЕТУ
БЕОГРАД

Број 612-003-727
Датум 06.07.2016
Парк улица, београд 11000
З А Е Ч а, Р

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

На основу одлуке Сената Универзитета од 04.7.2016. , пошто смо проучили урађену
ДОКТОРСКУ ДИСЕРТАЦИЈУ _____ под називом:

(навести: ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА ИЛИ УМЕТНИЧКИ ПРОЈЕКАТ)

„ Улога менаџмента у мотивацији запослених у текстилној индустрији“

кандидата: _____ мр Миљана Маловића _____ подносимо следећи:
(звање, име и презиме кандидата)

РЕФЕРАТ

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

Миљан Маловић рођен је 08.6.1981.године у Лесковцу. Основну школу „Светозар Марковић“ и средњу Економску школу „Ђука Динић“, смер економски техничар, завршио је у Лесковцу са одличним успехом и добитник је Вукове дипломе. Вишу економску школу, смер робни промет, завршио 2002. године у Лесковцу, чиме је стекао звање економиста за робни промет. Факултет за менаџмент у Зајечару, смер финансије и банкарство, завршио 2004. године и стекао звање дипломирани економиста, у области финансијског, банкарског и берзанског менаџмента. Последипломске студије уписао на Техничком факултету у Бору где је 2008. године одбранио магистарску тезу под називом „Утицај тржишта на конципирање производног програма код млекарске индустрије“ и стекао звање магистар наука у области индустријског менаџмента. Активно се бавио кошарком. Течно говори енглески језик и познаје рад на рачунару. У периоду 2007-2008. године радио у Пореској управи у Лесковцу у одсеку канцеларијске контроле као порески инспектор. Од 2011. године запослен у Полицијској управи у Лесковцу, где обавља важне специјалистичке послове као неунформисани полицијски службеник, распоређен на посебним дужностима, где ради и данас. Није ожењен и живи са породицом у Лесковцу.

Аутор је и коаутор више научних радова објављених у научним часописима категоризације М 51, М 52 као и научних радова објављених у зборницима.

Радови објављени у часописима од националног значаја М 51:

1. Миљан Маловић, Маријана Матић, Биљана Илић, „Природни ресурси и друштвено одговорно пословање предузећа сагледавањем климатских промена“, Ecologica Vol 23 No. 82, ISSN 0354-3285 УДК 551.583:65.012.26/27 стр. 171-175, 2016.

2. Тома Дашић, Миљан Маловић, „Изоморфизам националне и организационе културе: анализа односа националне и корпоративне културе у Србији“, Анали Економског факултета у Суботици 35/2016 Vol. 52 ISSN 0350-2120 УДК 316.722:005.322 стр. 207-217, 2016.

Радови објављени у часописима од националног значаја М 52:

1. Зоран Цветковић, Ирена Ж. Смиљанић, мр Миљан Маловић, Драгана Станисављевић, Милош З. Малобабић, "Заступање привредних друштава", Економика 3 - 4 ISSN 0350 - 137X, УДК 338 (497.1) , стр. 209 - 216, Ниш 2008.

Радови објављени на конференцијама и у зборницима радова:

1. М. Маловић, Т. Ракић, В. Ђорђевић, *New-product development process in „Zdravlje Actavis“ Company*. Мајска конференција о стратегијском менаџменту, Јагодина, Србија и Црна Гора, јун 2006.
2. Т. Ракић, М. Маловић, *Internal communication and employee's engagement in organizational process of transformation*, Мајска конференција о стратегијском менаџменту, Јагодина, Србија и Црна Гора, јун 2006.
3. Т. Ракић, М. Маловић, В. Ђорђевић, *Providing of workers for free or newly made workplace*. Мајска конференција о стратегијском менаџменту, Јагодина, Србија и Црна Гора, јун 2006.
4. Б. Прокоповић, И. Станисављевић, М. Милованчевић, М. Маловић, З. Цветковић, *Економија и промене*, Нишка пословна школа струковних студија, Зборник радова, Ниш, Србија 2008.
5. К. Прокоповић, Т. Прокоповић, Б. Петковић, М. Маловић, З. Цветковић, *Трговина, маркетинг и тржиште*, Нишка пословна школа струковних студија, Зборник радова, Ниш, Србија 2008.
6. Б. Прокоповић, М. Милованчевић, И. Станисављевић, М. Маловић, М. Малобабић, *Стратегијске опције маркетинга мале фирме*, Нишка пословна школа струковних студија, Зборник радова, Ниш, Србија 2008.

Докторска дисертација под називом „Улога менаџмента у мотивацији запослених у текстилној индустрији“, кандидата мр Миљана Маловића, је структурирана у осам поглавља и садржи укупно 220 страна, укључујући и прилоге, такође докторска дисертација садржи 28 слика, 91 табелу и 61 графикон. Списак коришћене литературе чини укупно 109 референци.

Предметна докторска дисертација је у потпуности 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/уметничког пројекта

Предмет докторске дисертације је истраживање мотивационих фактора и улоге менаџмента у препознавању истих, тј. која је то најбоља комбинација материјалних и нематеријалних мотивационих фактора код радника различитог пола, година старости, радног стажа, степена образовања, на различитим функционалним нивоима, који ће менаџерима помоћи да током процеса управљања остваре максималан степен личне мотивације запослених што ће довести до тога да се запослени више труде на послу а то ће имати за циљ успешније остваривање организационих циљева и јачање организације. Да би остварили максималан степен мотивације запослених, менаџери морају познавати потребе и мотиве људи којима руководе и знати како да обезбеде њихово задовољење. Сатисфакција запослених кроз оптималну комбинацију материјалних и нематеријалних подстицаја је једини начин на који се стабилно може обезбедити висок ниво залагања као и креативности запослених. Утврђено је који су то најважнији мотивациони фактори, како их искомбиновати и у правом правцу усмерити запослене, и објединити циљеве организације са личним циљевима запослених, с обзиром на разлике у полу, годинама старости, степена образовања и дужине радног стажа. Повећање мотивације запослених представља једну од основних активности доброг руковођења. Утицај менаџмента на повећање мотивације запослених кроз оптималну комбинацију материјалних и нематеријалних подстицаја, у предузећима у области текстилне индустрије Града Лесковца, је основно питање којим се дисертација бави. Истраживање је спроведено у 18 МСП у области текстилне индустрије на територији Града Лесковца, а истраживани су чиниоци који су запосленима мање или више битни, као и која је то оптимална комбинација материјалних и нематеријалних мотивационих фактора која ће утицати на повећање личне сатисфакције запослених и на тај начин унапредити њихову ефикасност, ефективност, продуктивност и утврдити јасну структуру тј. пирамида мотивисаности. Кроз конкретна питања из анкете запослени су се изјаснили шта је то што утиче или што би могло утицати на њихову личну мотивацију а самим тим и на јачање привредног субјекта у коме раде. Питања су била везана за следеће мотивационе факторе:

1. Социјални фактор
2. Материјални мотиватори
3. Пажња и брига надређених
4. Могућности за даље усавршавање и обуку
5. Могућност напредовања
6. Задовољство послом
7. Задовољство радним условима, награђивањем
8. Баланс између приватног живота и посла

Временски, предмет истраживања обухвата актуелни период транзиције и приступања ЕУ у коме се наше друштво и држава тренутно налази, а из разлога што последњих година значај мотивације запослених у МСП добија све више на значају јер МСП чине готово 99% свих предузећа у Републици Србији. Истраживање је спроведено путем анкетних упитника у периоду од 01.03.2016. до 01.06.2016. године.

Просторно, предмет истраживања у докторској дисертацији обухвата репрезентативни узорак од 18 МСП у области текстилне индустрије на територији Града Лесковца. Испитаници у истраживању су старосне доби од 20-65 година, док је број испитаника 208.

Дисциплинарно одређење предмета истраживања припада интердисциплинарном научном пољу које обухвата друштвено хуманистичке науке-шира област. Ужа научна област је област менаџмента и научна дисциплина управљање људским ресурсима са посебним акцентом на мотивацију и главне мотивационе факторе.

Ради потпунијег увида у проблем којим се истраживање бави, одређени су следећи правци истраживања који су нам помогли да истражимо која је то оптимална комбинација материјалних и нематеријалних мотивационих фактора најбоља за мотивацију запослених код предузећа у области текстилне индустрије Града Лесковца:

- испитивање и утврђивање најважнијих подстицаја за рад;
- испитивање мотивације за рад код радника различитих функционалних нивоа;
- испитивање мотивације за рад код радника по критеријуму старости;
- испитивање мотивације за рад код радника по критеријуму разлике у полу;
- испитивање мотивације за рад код запослених по критеријуму различитог степена образовања;
- испитивање мотивације за рад код радника са краћим и радника са дужним радним стажом;
- испитивање перцепције материјалне мотивације;
- испитивање перцепције нематеријалне мотивације;

Циљ истраживања је да укаже на значај препознавања задовољства запослених који се разликују по карактеристикама (полу, старости, степену образовања, дужини радног стажа), различитим чиниоцима мотивације од стране менаџмента и важности утврђивања оптималне комбинације материјалних и нематеријалних подстицаја код запослених у предузећима у области текстилне индустрије Града Лесковца која су истраживањем обухваћена. Истраживање указује на значај усклађености мотивационих фактора који у највећој мери доприносе мотивисаности на радном месту кроз личну сатисфакцију запослених. Препознавањем оптималне комбинације мотивационих фактора од стране менаџмента формираће се модел управљања заснован на коришћењу мотивационих техника који ће довести до високе мотивисаности и задовољства запослених и остварити успешно пословање. Утврђивање модела управљања дефинисаног успешном техником комбиновања и усклађивања материјалних и нематеријалних мотивационих фактора може постати смерница за сва мала и средња предузећа на територији Града Лесковца и наше земље и њихово квалитетно пословање. Дакле, циљ истраживања је показао да препознавање и постојање усклађености материјалних и нематеријалних подстицаја који на прави начин имплементирају сатисфакцију запослених различитим чиниоцима мотивације код предузећа у области текстилне индустрије на територији Града Лесковца, несумњиво воде ка повећању мотивисаности и успешнијем остваривању конкретних планова и циљева наведених предузећа. Кроз анкету се утврдило шта је запосленима најбитније тј. како вреднују поједине мотивационе факторе тј. да ли

су им битнији материјални или нематеријални или је најбоља оптимална комбинација истих, која подразумева усклађеност између материјалне и нематеријалне мотивације и карактеристика запослених (година, степена образовања и радног стажа). Тежња истраживања је била да се испита мишљење запослених о чиниоцима који највише утичу на радну мотивацију. Важност и сложеност појаве која је предмет испитивања захтева истраживање које ће се стално понављати и проширивати. Испитивање запослених мора постати пракса која ће се изнова понављати а све у циљу повећања организационе ефикасности. Најважнији фактори радне мотивације се не могу посматрати као изоловане појединачне варијабле већ као међусобно испреплетани низ чинилаца који битно утичу на организациону ефикасност, а мотивисање као сложен процес у коме менаџери, користећи ове чиниоце, подстичу запослене да делују у правцу остваривања организационих циљева, користећи на тај начин људски капитал као главно оруђе конкурентске способности и предности на тржишту. Управљање мотивацијом је један од најбитнијих задатака менаџмента и то морамо посматрати изван контекста предузећа већ доста шире, јер мотивација постаје кључни фактор не само радника и менаџмента већ организације у целини.

3. Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању

Кандидат Миљан Маловић је у докторској дисертацији потврдио све постављене хипотезе са почетка истраживања. Хипотетички оквир истраживања чине једна генерална и шест помоћних хипотеза.

ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА

"Што је усклађеност између материјалне и нематеријалне мотивације и карактеристика запослених у области текстилне индустрије већа, то је степен њихове мотивације већи."

Наиме, применом математичког програма тј. SPSS softverom и на основу пирамиде значаја задовољства радника добијене на основу прикупљених одговора анкетираних популације и њиховом детаљном обрадом АВС тестом, могуће је извући јасне закључке о томе у ком смеру се активности менаџмента требају даље одвијати. Дакле, оптимална комбинација материјалних и нематеријалних мотивационих фактора је свакако најбоља у мотивацији радника и то још једном потврђује нашу главну хипотезу.

ПОМОЋНЕ ХИПОТЕЗЕ:

1) *"Што су запослени у предузећу млађи, то је значај материјалних подстицаја у њиховој мотивацији већи"*

Наиме, што су радници млађи њима су битнији материјални мотиватори огледани у повећању зарада и праведнијој расподели дохотка.

Индикатори:

- Статистички подаци добијени обрадом оригиналног упитника за испитивање организационе структуре запослених подељених по старости
- Статистички подаци добијени обрадом питања која су издвојена из сваког упитника а која се односе на рангирање мотивационих фактора и њихов значај код запослених

2) *"Што су запослени у предузећу са краћим радним стажом, то је значај материјалних подстицаја у њиховој мотивацији већи"*

Наиме, код радника који имају краћи радни стаж улога и значај материјалне мотивације је већи.

Индикатори:

- Статистички подаци добијени обрадом оригиналног упитника за испитивање организационе структуре запослених подељених по годинама радног стажа
- Статистички подаци добијени обрадом питања која су издвојена из сваког упитника а која се односе на рангирање мотивационих фактора и њихов значај код запослених

3) *"Што су запослени са нижим степеном стручне спреме, то је значај материјалних подстицаја у њиховој мотивацији већи"*

Наиме, код радника са нижим степеном стручне спреме важност материјалних подстицаја у њиховој мотивацији је већа.

Индикатори:

- Статистички подаци добијени обрадом оригиналног упитника за испитивање организационе структуре запослених подељених по квалификационој структури
- Статистички подаци добијени обрадом питања која су издвојена из сваког упитника а која се односе на рангирање мотивационих фактора и њихов значај код запослених

4) *"Што су запослени у предузећу старији, то је значај нематеријалних подстицаја у њиховој мотивацији већи"*

И ова помоћна хипотеза је доказана. Дакле, што су радници старији њима су битнији нематеријални мотиватори попут тога да буду задовољнији колективом и системом обуке и усавршавања у предузећу.

Индикатори:

- Статистички подаци добијени обрадом оригиналног упитника за испитивање организационе структуре запослених подељених по старости
- Статистички подаци добијени обрадом питања која су издвојена из сваког упитника а која се односе на рангирање мотивационих фактора и њихов значај код запослених

5) *"Што су запослени у предузећу са дужим радним стажом, то је значај нематеријалних подстицаја у њиховој мотивацији већи"*

Дакле, што су радници са дужим радним стажом њима су битнији нематеријални мотивациони фактори.

Индикатори:

- Статистички подаци добијени обрадом оригиналног упитника за испитивање организационе структуре запослених подељених по годинама радног стажа
- Статистички подаци добијени обрадом питања која су издвојена из сваког упитника а која се односе на рангирање мотивационих фактора и њихов значај код запослених

6) *"Што су запослени са вишим степеном стручне спреме, то је значај нематеријалних подстицаја у њиховој мотивацији већи"*

Дакле, код радника са вишим степеном стручне спреме су битнији нематеријални мотивациони фактори.

Индикатори:

- Статистички подаци добијени обрадом оригиналног упитника за испитивање организационе структуре запослених подељених по квалификационој структури
- Статистички подаци добијени обрадом питања која су издвојена из сваког упитника а која се односе на рангирање мотивационих фактора и њихов значај код запослених

Сложеност феномена мотивације за рад и његов значај за објашњење укупног радног понашања људи и даље побуђује велику пажњу истраживача у психологији рада. Чињеница да мотивација за рад и залагање на раду значајно варирају од појединца до појединца, као и постојање варијација у друштвеним и физичким условима рада, чине овај феномен увек значајним и актуелним. Као и већина других значајних психолошких појава, и мотивација за рад остаје отворен проблем. Тако проблем овог рада, формулисан у облику питања гласи: "који су то главни мотивациони фактори који подстичу запослене различитог пола, година старости, степена образовања, дужине радног стажа и функционалног нивоа, на рад, и која то мотивација од стране менаџмента остварена кроз оптималну комбинацију материјалних и нематеријалних подстицаја одређује њихову највећу спремност за залагање на послу у циљу успешног остваривања организационих циљева?" Ради

доказивања, поменуте хипотезе, подељене су у две интересне групе, (предузеће „Бимтекс“ д.о.о као пример успешног МСП и још 17 МСП у области текстилне индустрије Града Лесковца) са истим сетом детерминанти, које треба да укажу на значај улоге менаџмента у мотивацији запослених различитог пола, старости, дужине радног стажа и квалификационе структуре у текстилној индустрији, што је репрезентативни узорак. Већину радника у 18 предузећа чине млађе жене. Највећи проценат радника поседује средњу стручну спрему и они углавном раде на извршилачким радним местима и то са радним стажом од 6 до 15 година и углавном немају додатне изворе прихода. При истраживању се користило више упитника где се спровела анонимна анкета код радника који су рангирани важност сваког од питања у упитнику својим одговорима или поенима који су давали и тиме утврдили важност сваког од питања из упитника. Питања су се односила на рангирање фактора мотивације радника и то: платом, бенифицијама, пажњом и бригом надређених, напредовањем, награђивањем, колективом, балансом између живота и посла, организацијом посла, радним условима. Управо та питања тј. добијени одговори (мишљења запослених) су зависне варијабле које су се тестирале у SPSS софтверу, укрштале се међусобно али и са независном варијаблом као што је пол радника, године старости, дужина радног стажа, степен образовања запослених, радно место на којем се налазе. Упитници су сетом питања омогућили формирање коначног модела хијерархије мотивационих фактора код радника и добијање **АБЦ дијаграма** који је потврдио главну хипотезу. На основу резултата добијених обрадом података из упитника коришћењем SPSS softwera, прорачуном фреквенци у оквиру дескриптивне статистике (Analyze – Descriptive Statistics – Frequencies) који сведоче о томе да је расподела случајне променљиве код сваког питања нормална испитала се адекватност читаве разматране популације, за даљу факторску анализу кроз коришћење χ^2 **ТЕСТ** разматране популације (Табеле контингенције - Analyze – Descriptive Statistics – Crosstabs) којим су се потврдиле и све помоћне хипотезе кроз употребу **One-sample T тесма** (Analyze – Compare Means – One Sample T Test) и одређивање корелације између појединих одговора из разматраних упитника (Линеарна корелација - Analyze - Correlate - Bivariate). Програм даје Пирсонов коефицијент корелације (Pearson Correlation) и статистичку значајност Sig. (2-tailed). Затим се приступило коришћењу упареног Т теста - **Paired sample T тесма** који је утврдио значај појединих питања из упитника и њихову везу, који потврђују главну хипотезу да је оптимална комбинација материјалних и нематеријалних подстицаја најбитнија за мотивацију запослених различитих карактеристика. У раду се користио и метод анализе, дедукције, статистичке обраде података, метод компарације и метод табеларног и графичког приказа. У складу са техником истраживања користио се упитник о задовољству запосленог. Овим инструментом се дошло до одређених чињеничких података (пол запослених, године живота запослених, затим њихов степен образовања и године радног искуства запослених). Инструмент је самостално направљен. Анкетирање је било анонимно. Утврдило се да опажање околности, фактора (социјални фактори, однос са претпостављеним, радни услови, могућности за учење и развој, могућност напредовања, сигурност посла, плата) који битно утичу на радну мотивацију запослених, зависи од неке у овом истраживању коришћене, варијабле. Из тог разлога се за сваки фактор за који се сматра да битно утиче на мотивацију запослених упоредило са њиховим полом, са годинама старости, са степеном њихове стучне спреме, као и са годинама радног стажа запослених. На основу истраживања спроведеног у компанији "БИМТЕКС" Д.О.О, као и истраживања спроведеног у још седамнаест МСП текстилне индустрије, потврђене су све помоћне хипотезе а доказивањем помоћних и главна хипотеза.

4. Кратак опис садржаја

Докторска дисертација се, поред обавезних елемената, односно, апстракт на српском језику, апстракт на енглеском језику, садржаја рада, увода, литературног прегледа, дискусије резултата и прилога састоји из осам поглавља.

У првом делу приказан је методолошко – хипотетички оквир истраживања: проблем истраживања, предмет и циљ истраживања, основне хипотезе истраживања, методе истраживања и научни и друштвени допринос истраживања.

У другом делу дефинисан је сам појам менаџмента, његов карактер и значај као и типови менаџмента. Објаснило се какве особине и стручност треба да има менаџер, са посебним аспектом на његов однос са подређенима.

Трећи део објашњава теорије и стилове вођства, класичне и савремене, као и то какве предиспозиције треба да има успешан менаџер и какви су менаџери у српским предузећима.

У четвртном делу дефинише се појам мотивације и набрајају теорије мотивације са посебним акцентом на теорију Абрахама Маслоуа, затим дефинисање и основне димензије личности и биографске карактеристике уз објашњење слагања личности и врсте посла.

Пети део објашњава мотивацију за рад, однос између мотивације за рад и продуктивности рада, историјски развој теоријских схватања мотива, задовољство послом, елементе мотивације за рад и са посебним освртом на организационе аспекте мотивације за рад.

Шести део се односи на управљање људским ресурсима, његов значај, дефинишу се чиниоци мотивације за рад, као и задовољство послом и наводе се фактори који утичу на задовољство послом.

Седми и осми део дисертације представљају научно истраживачки рад аутора, и односе се на истраживање које је спроведено у предузећу „Бимтекс д.о.о“ у седмом делу, као и истраживање које је спроведено у 17 МСП у текстилној индустрији Града Лесковца у осмом делу дисертације. У оба дела приказани су резултати истраживања и анализа упитника на основу којих смо применом истраживачких метода и техника доказали главну и све помоћне хипотезе постављене у дисертацији. Детаљном анализом одговора запослених, прикупљених коришћењем више упитника а на основу анонимне анкете, коришћењем програма СПСС добио се велики број графикона - хистограма, израчунате су стандардне девијације, корелациони коефицијенти између одговора по различитим критеријумима и на основу свега тога формиран су коначни модели који су потврдили наше помоћне а на крају и главну хипотезу. Ради добијања што потпунијих информација од стране различитих актера, анкета је обухватила 208 испитаника подељених у две групе: прва група њих 70 у предузећу „Бимтекс“ д.о.о и 138 запослених у 17 МСП текстилне индустрије Града Лесковца, подељених по полу, старости, дужини радног стажа и квалификационој структури. Затим следи анализа и оцена резултата истраживања уз дискусију која презентује детаљан приказ резултата истраживања, а након тога следи закључак, правци будућих истраживања, коришћена литература као и прилози. У закључним разматрањима су резултати истраживања анализирани, дата су појашњења и образложења.

5. Остварени резултати и научни допринос

Докторска дисертација мр Миљана Маловића усмерена је ка систематском проширењу теоријских и практичних сазнања о дефинисању и одређивању детерминанти које треба да одреде сазнања, приступе и ставове о истраживању улоге менаџмента и најважнијих мотивационих фактора на понашање радника у предузећу и фокусира се на стицање увида у структуру мотивације за рад запослених и испитивање корелације између спремности залагања на послу и мотивације за остваривање бољих новчаних зарада и мотивације чији је извор сигурност посла на коме се запослени тренутно налази а не неизвесност и страх од губитка посла која може довести до деморалисања и демотивације запослених у предузећу. Допринос овог рада је у стварању модела управљања менаџмента који препознаје технике мотивисања кроз оптималну комбинацију и

усклађеност материјалних и нематеријалних фактора, који доводе до личне сатисфакције запослених, а самим тим и до повећања продуктивности кроз веће залагање на послу и на крају као коначни ефекат има успешно остваривање организационих циљева. То је модел који би могао служити као шаблон за успешно пословање свих малих и средњих предузећа у нашој земљи у периоду економске транзиције. Допринос овог рада било је стицање увида у којим су се правцима кретала, и крећу се, размишљања теоретичара у области менаџмента и значаја улоге различитих менаџмента на мотивацију генерално, мотивацију за рад и залагања на послу. У условима у којима се налази наше друштво, процес транзиције и реструктурирања, сви ови, веома значајни утицаји на ефикасност и продуктивност радника подложни су готово непредвидивим променама. Те промене тичу се преовладавајућег облика власништва, начина организовања привреде, степена развијености тржишног организовања привређивања. У тако динамичном амбијенту, логично је претпоставити да је и мотивација људи подложна променама. Због свих горе наведених разлога, као и због специфичних циљева овог будућег истраживања, у формулацији овог проблема, хипотетског оквира и варијабли истраживања, није се пратило нити једно теоријско објашњење мотивације у целини, мада је као полазна основа узета теорија хијерархије потреба Абрахама Маслоуа. Заузео се прагматичан став да се у утврђивању мотивационог статуса различитих мотива и конкретних мотивационих средстава користе доприноси различитих теоретичара, без обзира којој групи њихове теорије припадају. Такође, и при анализи добијених резултата истраживања није се користила једна јединствена концепција. Овом ставу доприноси и чињеница да емпиријске потврде теорија не дају примат нити једној од њих. Управо је из тог разлога у теоријском делу више теорија, јер делови сваке од њих се могу употребити при формирању слике о мотивацији радника у нашим условима. Основни задатак истраживања дефинисан је као стицање увида у хијерархијску структуру мотивације за рад запослених у процесу транзиције у предузећима у текстилној индустрији. Конкретан научни допринос односио се на доказивање хипотезе „Што је усклађеност између материјалне и нематеријалне мотивације и карактеристика запослених у области текстилне индустрије већа, то је степен њихове мотивације већи.“ Истраживање је и теоријског и практичног значаја за организацију рада у поменутих предузећима текстилне индустрије и могло би бити утицати на даљи развој предузећа и побољшање пословних биланса, а тиме и бољем позиционирању предузећа у савременом тржишном окружењу.

Научни допринос истраживања огледа се у томе да се уз помоћ горе наведених истраживачких техника, метода и анализа доказало какав утицај има препознавање најважнијих мотивационих чиниоца, као и утврђивање улоге менаџмента на пољу мотивације а у циљу бољег пословања предузећа. Применом системског приступа концепту менаџмента презентован је значај менаџмента људских ресурса за подстицање развоја мотивације запослених а у циљу остваривања бољих резултата, као основе за даље истраживање. Научни допринос дисертације огледа се и у теоријској и емпиријској разради, продубљивању и ситематизацији досадашњих сазнања и концепата у области менаџмента и његове улоге у мотивацији запослених код МСП и предузећа у области текстилне индустрије, и формирање модела мотивације кроз технику оптималног комбиновања материјалних и нематеријалних подстицаја, који ће представљати иновацију у тој области и основни допринос дисертације. Прегледом и анализом главних теоријских праваца који се користе за објашњење улоге менаџмента и значаја мотивације, дали смо допринос бољем разумевању разлога због којих би овај модел мотивационих техника био важан за успешно остваривање циљева предузећа. Спроведено истраживање у саставу докторске дисертације је свакако актуелно због значаја МСП у нашој земљи а добијени резултати су дали основу за будућа истраживања тог модела мотивације запослених из других перспектива. Стручни допринос дисертације огледа се у давању конкретних смерница за унапређење праксе у мотивацији запослених у текстилној индустрији. У теоријско-концептуалном погледу, добијени резултати доприносе бољем схватању веома комплексних релација мотивације за рад као најважније организационе варијабле и врло значајних савремених организационих чиниоца, везаних за социјалну сигурност, задовољство колективом, пажњу и бригу надређених, материјали фактор, могућност за даље усавршавање и

обуку, шансу за даље напредовање, задовољство радним условима и награђивањем, што се конкретно огледа и у балансу између приватног живота и посла. Једино онај руководилац који уме да препозна везу између одређених личних карактеристика запослених и њихове мотивације за рад и стручно усавршавање и додатно залагање, може бити успешан менаџер. Ово кроз конкретан пример 18 наведених МСП у којима се вршило истраживање имаће значајну практичну вредност за сва предузећа у области текстилне индустрије и њихов менаџмент али представљати и важан теоријски допринос научним дисциплинама које се баве проблемима мотивације и менаџмента. Сталним прилагођавањем вођства потребама радника различитог пола, година старости, стручне спреме и година радног стажа, уз оптималну комбинацију мотивационих фактора и препознавањем њихове усклађености и персоналне сатисфакције, менаџмент ће утицати на њихову мотивисаност, а самим тим и на њихово веће залагање и допринос јачању компаније у савременом окружењу, а кроз повећану продуктивност и ефективност запослених у обављању конкретних радних задатака. У савременим условима пословања и периоду транзиције свако предузеће је прошло корените промене, као и наведена предузећа у текстилној индустрији. Истраживање је утврдило који мотивациони фактори су најбитнији код запослених. Кроз неколико упитника испитала се постојећа мотивација радника, како ће се они залажу на послу и да ли посматрају компанију као своју.

Друштвени допринос истраживања огледа се у утврђивању које ефекте има мотивација код запослених, како менаџмент треба да развија мотивационе процесе у предузећу, као и које је то радно окружење најповољније да појединци дају најбоље резултате и буду награђени у складу са својим очекивањима. Указало се на потребу мотивисања запослених а у циљу повећања ефикасности пословања и повећања продуктивности и да се уједно истакне утицај појединих мотивационих фактора на задовољство запослених послом. Очекивани допринос истраживања на изабрану тему био је у проширењу поља знања интегрисаном из више научних области, а нарочито из области менаџмента и управљања људским ресурсима са посебним акцентом на мотивацију запослених. Резултати истраживања су пружили драгоцене информације о досадашњој пракси у мотивисавању запослених у текстилној индустрији и оправданости прихватања технике комбиновања материјалних и нематеријалних мотивационих фактора у мотивацији запослених. Посебан допринос истраживања огледа се у свеобухватној економској анализи успешности прихватања овог модела мотивационих техника на изабраном примеру у истраживању мотивисаности запослених, тј. који су то фактори који најбоље подстичу мотивационе процесе у овим предузећима и које је то радно окружење које би помогло да запослени остваре резултате у складу са очекивањима. На основу будућих теоријских поставки и научних истраживања на изабраном примеру утврдили су се оквири за даља научна истраживања, за утврђивање значаја улоге менаџмента који доприносе проналажењу ефикасних решења у области мотивисања, као и развоју типских модела мотивисања који ће моћи уз мале корекције да се примењују у сваком малом и средњем предузећу, а кроз технику препознавања оптималне комбинације материјалних и нематеријалних мотивационих фактора. Истраживање је дало критичку анализу теоријских праваца који се примењују за објашњење улоге менаџмента у мотивацији запослених у текстилној индустрији.

6. Закључак

Докторска дисертација кандидата Миљана Маловића, магистра наука у области индустријског менаџмента, је урађена према одобреној пријави и представља оригинално и самостално научно дело. Тема докторске дисертације је актуелна и све више ће добијати на актуелности. Садржи оригиналне научне доприносе и све елементе потребне за разумевање обрађене тематике и добијених резултата истраживања детаљно представљених у дискусији резултата. Коришћена литература је по свом обиму и квалитету примерена потребама рада а наведени извори су дали добру основу за дефинисање закључака и презентовање конкретних резултата код МСП текстилне индустрије и на тај начин пружили теоријски и практични допринос развоју теорије менаџмента, и разумевању улоге менаџмента у мотивацији запослених заснованог на моделу оптималне комбинације материјалних и нематеријалних подстицаја.

Комисија константује да је докторска дисертација у свему урађена према сугестијама Комисије за контролу квалитета докторских дисертација Сената Универзитета Цон Незбит, које су се односиле на пријаву докторске дисертације и извештаја о подобности кандидата и теме докторске дисертације.

На основу прегледане докторске дисертације, претходно сагледаног, Комисија оцењује да је кандидат Миљан Маловић успешно урадио своју докторску дисертацију под називом „Улога менаџмента у мотивацији запослених у текстилној индустрији“, из које су протекли значајни претходно наведени научни, стручни и друштвени доприноси.

Комисија **позитивно** оцењује урађену докторску дисертацију кандидата мр Миљана Маловића, 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:

Зубинац, 06.08.2016

Чланови Комисије за оцену подобности кандидата и теме докторске дисертације/уметничког пројекта

1. Проф. др Драган Михајловић,
редовни професор, ФМЗ

2. Проф. др Зоран Аранђеловић,
редовни професор,
Економски факултет, Ниш

3. Проф. др Игор Трандафиловић,
ванредни професор, ФМЗ