

УНИВЕРЗИТЕТ "УНИОН-НИКОЛА ТЕСЛА" У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ЗА ПОСЛОВНЕ СТУДИЈЕ И ПРАВО У БЕОГРАДУ
Наставно-научном већу Факултета
Сенату Универзитета

На основу оdluke Nastavno-naučnog veća Fakulteta za poslovne studije i pravo Univerziteta „Union - Nikola Tesla“ u Beogradu, br. 79-2/19 od 14.02.2019. godine, imenovani smo u Komisiju za ocenu doktorske disertacije kandidata Mr Duška Belovića, pod naslovom: „**Holističko vođenje i inovativna kultura kao strateške odrednice kreiranja savremenih organizacija**“.

Komisija u sastavu:

1. prof. dr Nevena Krasulja, Fakultet za poslovne studije i pravo Univerziteta „Union – Nikola Tesla“ u Beogradu – predsednik,
2. prof. dr Milan Radosavljević, Fakultet za poslovne studije i pravo Univerziteta „Union – Nikola Tesla“ u Beogradu – mentor,
3. prof. dr Slobodan Pokrajac, Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu – član.

podnosi sledeći:

I Z V E Š T A J

1.Osnovni podaci o kandidatu

1. Opšti podaci o kandidatu

Magistar Duško Belović je rođen 1970. godine u Stolcu (BiH), gdje je završio osnovnu školu. Srednju mašinsku školu je završio u Mostaru, a iste godine upisao je Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu gdje je diplomirao 1998. godine. Nakon diplomiranja zaposlio se u preduzeću „Energoprojekt“ na poslovima glavnog inženjera za opremanje gradilišta u zemlji i inostranstvu. U tom preduzeću radio je na različitim pozicijama, te strpljivo gradio kompetencije uspešnog menadžera. Kao predstavnik preduzeća u Francuskoj, radio je godinu dana na verifikaciji licence za izgradnju „Cheraton“ hotela, te se neposredno bavio implementacijom teorije kvaliteta u svakodnevnoj praksi menadžerskog rada i delovanja. Tokom rada u preduzeću neprekidno se usavršavao, te sticao neophodna znanja, veštine i sposobnosti kompetentnog menadžera. Na Univerzitetu „Braća Karić“ završio je postdiplomske studije iz oblasti menadžmenta, gde je magistrirao 2004. godine, a 2015. godine upisao je doktorske akademske studije, studijski program Menadžment i biznis, na Fakultetu za poslovne studije i pravo u Beogradu. Do sada je u svoje stručno obrazovanje i profesionalni razvoj, uložio mnogo truda i vremena, na različitim oblicima edukacije u zemlji i inostranstvu. Prateći savremeni naučni i tehničko-tehnološki razvoj, učestvovao je na brojnim seminarima, radionicama za interaktivran

rad i učenje, simpozijumima, okruglim stolovima, konferencijama i sl. Na Fakultetu za poslovne studije i pravo, sublimirajući svoja praktična menadžerska iskustva u teorijske koncepcete, počeo je da publikuje stručne radove. Mr Duško Belović je 2006. godine osnovao vlastito privredno društvo za rekonstrukciju industrijskih postrojenja, čiji je vlasnik i generalni menadžer. Danas kompanija „IP INVESTMENT PROJECT GROUP“, veoma uspešno posluje na lokalnom, regionalnom, te na probirljivom evropskom i svjetskom tržištu. U tom kontekstu kompanija je ostvarila strateško partnerstvo i saradnju sa brojnim kompanijama u zemlji i inostranstvu. Dakle, kandidat je kao top menadžer, u vlastitoj kompaniji, stekao kompetencije iz različitih grana menadžmenta. Svoje bogato menadžersko iskustvo u vođenju uspešne kompanije na svjetskom tržištu, nastoji da teorijski i konceptualno zaokruži kao jedan uspešan „inovativni projekat“. Svoj kreativan rad i inovativno vođenje vlastite kompanije, kao savremene inovativne organizacije, nastoji pretočiti u uspešan rad na izradi doktorske disertacije. Kandidat u konverzaciji koristi više stranih jezika, a dobro vlada i IKT tehnologijom. To mu je u velikoj mjeri olakšavalo naučno-istraživački rad u toku izrade doktorske disertacije, te pisanju stručnih i naučnih radova. Porodičan je i otac četvoro dece.

Kandidat je učestvovalo na brojnim stručnim skupovima i savetovanjima, seminarima i međunarodnim konferencijama. Do sada je publikovao dvanaest stručnih radova. U proceduri je objavlјivanje još nekoliko stručnih radova i jedne monografske publikacije (studije) na temu „Inovativna kultura i holističko vođenje: strateška oruđa promena“.

2. Objavljeni radovi i istraživačka delatnost

Kandidat je do sada objavio dvanaest stručnih radova u monografijama, domaćim i međunarodnim časopisima, na domaćim i međunarodnim konferencijama i drugim naučnim skupovima i manifestacijama. U nastavku se daje spisak objavljenih radova do i posle prijave doktorske disertacije.

2.1. Objavljeni radovi do prijave doktorske disertacije

1. Belović, D. 2013. Innovation Policy as the Function of Development of Serbia, 3rd International Conference „Law, Economy and Management in Modern Ambiance“. LEMIMA 2013, Proceedings, Volume. 1, pp' 199-206.
2. Belović, D. 2013a. Innovation, Entrepreneurship and Reindustrialization in Serbia, 3rd International Conference „Law, Economy and Management in Modern Ambiance“. LEMIMA 2013, Proceedings, Volume. 1, pp' 206-213.
3. Belović D. 2013 b. ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION AS CERTAIN WAY-OUT FROM CURRENT ECONOMIC CRISIS (8-16). International Journal of Economics and Law, Vol. 3, No. 9, December (2013) FACULTY FOR EDUCATION OF THE EXECUTIVES Novi Sad, Serbia
4. Belović, D. 2014. Knowledge Management as an Organisational Innovation. ANTIM, 2014
5. Belović, D. et al. 2014. Inovacije kao ključni faktor privrednog rasta i razvoja Srbije. Naučna konferencija JUPITER (CD ROM), Mašinski fakultet u Beogradu, oktobar 2014.

6. Belović, D. et al. 2014. Proizvodno preduzetništvo kao izvor zapošljavanja u Srbiji. Časopis "Ekonomski vidici", br. 2-3/2014, str. 169-184.
7. Belović, D. et al. 2014. The Readiness of the Selected European Countries for the Development of Knowledge Economy. EKONOMIKA, Niš, Vol. 60, october-december 2014, No 4, pp 197-208, ISSN 0350-137X, ISSN 2334-9190, UDK 338 (497, 1)
8. Belović, D. i dr. 2017. Preduzetnička infrastruktura kao faktor efikasnosti biznisa. Časopis „Poslovna politika”, Novi Sad (u štampi).
9. Belović, D. 2017. Proizvodnja: najizvesniji put izlaska iz krize. Časopis „Andrićgrad” (u štampi)

2.2. Objavljeni radovi nakon prijave doktorske disertacije

10. Belović D., Hasanović H. 2018. INOVATIVNA KULTURA: STRATEŠKO ORUĐE KREIRANJA INOVATIVNIH ORGANIZACIJA (285-292). Šesta međunarodna konferencija ANTİM 2018 Zbornik radova Knjiga I, Beograd, Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Fakultet za poslovne studije i pravo UNIVERZITETA „UNION – NIKOLA TESLA” U BEOGRADU
11. Belović D., Hasanović H. 2018 a. MODEL RAZVOJA INOVATIVNE KULTURE (293-302). Šesta međunarodna konferencija ANTİM 2018 Zbornik radova Knjiga I, Beograd, Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Fakultet za poslovne studije i pravo UNIVERZITETA „UNION – NIKOLA TESLA” U BEOGRADU
12. Belović D., Hasanović H. 2018 b. INTEGRATIVNO VOĐENJE SAVREMENIH INOVATIVNIH ORGANIZACIJA: MODEL TRAUTIN – L (303-310). Šesta međunarodna konferencija ANTİM 2018, Zbornik radova Knjiga I, Beograd, Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Fakultet za poslovne studije i pravo UNIVERZITETA „UNION – NIKOLA TESLA” U BEOGRADU

Pored navedenih radova, kandidat Duško Belović je kao top menadžer vlastite kompanije učestvovao u brojnim nacionalnim i međunarodnim projektima, realizovanim od strane vladinih i nevladinih organizacija. U pripremi za objavljivanje, u domaćim i međunarodnim časopisima, ima nekoliko radova na srpskom i engleskom jeziku.

U američkom časopisu Journal of Management Studies (ISSN 2328-2185, DOI: 10.17265/2328-2185), prema potvrdi Christophera Millera (Editorial Office, NY, USA), od 27.02.2019. god., biti će uskoro, u toku 2019. godine, publikovani sledeći radovi kandidata:

13. MODEL OF INNOVATIVE CULTURE DEVELOPMENT, te
14. INNOVATIVE CULTURE: STRATEGIC TOOL FOR CREATING INNOVATIVE ORGANIZATIONS

Navedeno ukazuje da Mr Duško Belović ima bogato višedecenijsko iskustvo kreativnog i inovativnog rada na menadžerskim poslovima u privatnom sektoru. Znanja, vještine i sposobnosti

stečene u dugogodišnjoj praksi vođenja vlastite kompanije, nastoji pretočiti u „praktičnu teoriju“ uspešnog kreiranja savremenih inovativnih organizacija. Kandidat je kroz brojne seminare, kurseve i treninge u inostranstvu ojačao svoj kompetencijski profil uspešnog inovativnog lidera. Sa svojom kompanijom u Srbiji, koja je inovativni lider u svojoj branši, uspješno se nosi sa konkurencijom u uslovima globalizacije tržišnog poslovanja. To mu je bio dodatni motiv da završi doktorske studije i uspješno okonča izradu doktorske disertacije u koju je pretočio svoj sveukupni kreativni i inovativni potencijal menadžera kao inovativnog vođe.

2.3 *Ispoštovanost procedura za odbranu disertacije*

Proverom relevantnih činjenica u vezi sa stepenom ispoštovanosti odluka i procedure za javnu odbranu disertacije utvrđeno je da su iste ispoštovane, i to: (1) disertacija je urađena i mentoru, odnosno komisiji dostavljena nakon što je proteklo više od godinu dana od davanja saglasnosti Senata Univerziteta, (2) da je kandidat od davanja saglasnosti za izradu disertacije do njenog okončanja objavio predviđen broj radova u relevantnim domaćim i međunarodnim časopisima, kao i projekata, (3) kandidat je teorijske postavke iz sfere inovativne kulture i holističkog vođenja već sproveo u praksi kreiranja vlastite kompanije kao inovativnog lidera u svojoj branši u Srbiji, a koja gradi svoju trajnu konkurentsku sposobnost u uslovima globalizacije tržišnog poslovanja.

Izvršena je softverska provera autentičnosti doktorske disertacije i konstatovano je da ista nije plagijat, a izveštaj o softverskoj proveri se nalazi u prilogu ovog izveštaja.

Disertacija je zajedno sa komisijskim izveštajem o oceni bila dostupni na sajtu fakulteta 30 dana, od usvajanja od strane NNV, a takođe obaveštenje o dostupnosti disertacije i izveštaja je bilo istaknuto na oglasnoj tabli Fakulteta u trajanju od 30 dana.

Iz navedenog se zaključuje da je kandidat ispunio propisane standarde da disertacija može ući u proceduru davanje saglasnosti za odbranu od NNV i Senata Univerziteta.

3. Predmet i polazišta u istraživanju

Predmet istraživanja na temu: „Holističko vođenje i inovativna kultura kao strateške odrednice razvoja savremenih organizacija“ je eksplicitno naznačen u samom naslovu ove disertacije. U uslovima sveopšte globalizacije, u turbulentnom i fluidnom okruženju, prilagodavanje promenama je uslov opstanka svake organizacije. Savremeni izazovi nameću promene u čijem fokusu su obnova poverenja, vere i optimizma, mogućnost rapidnog otklona od katastrofalnih događaja, te pomoći ljudima pri traženju svrhe i veze sa odgajanjem nove samosvesti. Savremeni teoretičari ističu značaj integrativnog vođenja inovativnih organizacija, te u tom kontekstu elaboriraju poželjne kompetencijske modele holističkog vođenja. Najznačajniji i najuticajniji savremeni načini, stilovi i koncepti vođenja, odnosno teorije integrativnog vođenja, koji utiču na kreiranje inovativnih organizacija su transformacijsko vođenje, autentično vođenje i inovativno vođenje. Savremeni kompetencijski modeli holističkog vođenja inovativnih organizacija su snažna oruđa za njihovo uspešno „strukturiranje“ u nestabilnom i promenjivom okruženju.

Produbljeno shvatanje značaja i uloge modela holističkog vođenja TRAUTIN – L, te njegovog uticaja na inovativnu kulturu, je od suštinskog značaja za uspešno kreiranje savremenih inovativnih organizacija. S obzirom da su kultura i vođenje dve strane iste medalje, kandidat je lako Modele razvoja inovativne kulture integrisao sa savremenim kompetencijskim modelima holističkog vođenja. Okvirno definisanje opšteg modela holističkog vođenja TRAUTIN – L, je nadopunjeno sa Programom kompetencijskog obučavanja i osposobljavanja menadžera. U tom kontekstu taj spoj, kao rezultat empirijskog istraživanja, je od neprocenjivog značaja za kreiranje savremenih inovativnih organizacija. Precizno i fleksibilno definisanje strategija za jačanje inovativne kulture, je nemerljiv, ne samo teorijski već i praktični društveni doprinos u kreiranju uspešnosti i trajne konkurentske sposobnosti inovativnih organizacija. **Transformacijsko vođenje** je način vođenja inovativnih organizacija za brzo prilagođavanje intenzivnim promenama u okruženju, a što je nužni uslov njihovog opstanka. Transformacijsko vođenje, kao integrativni način vođenja, se odnosi na vođenje u kojem vođa poseduje harizmu, podstiče intelektualnu stimulaciju, individualizira prosuđivanje i jača unutrašnju motivaciju kod sledbenika. Empirijska istraživanja su pokazala moćan uticaj transformacijskog vođenja na inovativnost zaposlenih, te na organizaciono inoviranje. Istraživanjem je utvrđena i neposredna pozitivna povezanost između transformacijskog vođenja i organizacione inovativnosti. Utvrđen je pozitivan uticaj transformacijskog vođenja na identifikaciju zaposlenih sa timom, te njihovim kreativnim i inovativnim doprinosom organizaciji, a naročito u vreme velikih promena i prestrukturisanja organizacije. Transformacijsko vođenje, preko privrženosti zaposlenih kao psihološkog resursa, pozitivno utiče na njihovo inovativno ponašanje u organizaciji. Kandidat je strateški značaj transformacijskog načina vođenja doveo u kontekst „radikalne promjene svijesti i ponašanja“, ne samo menadžmenta, već i svih zaposlenih. Prihvatanje promena, te izazova iz okruženja, je bitan preduslov za sve organizacije u Srbiji da u procesu transformacije postanu inovativni lideri u svojoj branši. Zašto transformacijske vođe moraju istovremeno biti i autentične vođe? **Autentično vođenje** kao integrativni način vođenja, je nova paradigma vođenja koja pokušava objediniti suštinu svih pozitivnih principa vođenja. Autentično vođenje je obrazac ponašanja vođe koji podstiče pozitivni psihološki kapital i pozitivnu etičku klimu, sa ciljem da podstakne veću samosvest, internalizirani moralni vidik, uravnoteženo procesiranje podataka, te jasan odnos između vođe i sledbenika. Autentično vođenje snažno utiče na kreiranje poslovnog uspeha i trajne konkurentske sposobnosti savremenih organizacija. Autentično vođenje pozitivno utiče na kreativnost i inovativnost članova tima, te posredno na uspešnost organizacija. Utvrđena je pozitivna korelacija autentičnog vođenja sa delegiranjem nadležnosti i ovlašćenja na saradnike. Sklad reči i ponašanja autentičnih vođa je u visokom stepenu korelacije sa poverenjem i privrženosti zaposlenih organizaciji. Autentično vođenje je u visokom stepenu korelacije sa individualnom uspešnošću zaposlenih. Preko posrednih mehanizama pozitivnog psihološkog kapitala, odnos autentični vođa – sledbenik se uspešno individualizira. Autentične vođe preko pozitivnih emocija utiču na aktiviranje kreativnih i inovativnih potencijala zaposlenih. Uticaj autentičnog vođenja na preduzetničku kulturu i klimu, je potvrđen u situacijama kada zaposleni pridaju vođama status autentičnih preduzetnika. Meta-analiza autentičnog i transformacijskog vođenja je pokazala njihovu moćnu povezanost sa uspešnošću pojedinaca, timova i organizacija.

Na uspeh pojedinaca veći uticaj ima transformacijsko vođenje, a na uspešnost timova i organizacija autentično vođenje. Koliko su menadžeri u Srbiji zaista autentične vode? Koliko su spremni podijeliti odgovornost sa zaposlenim za teške situacije u kojima se organizacija može naći? Da li su spremni prepuštati uloge vođenja drugim u takvim situacijama, a prema načelima „supsidijarnosti i zasluženog autotiteta“. Prema kompetencijskom modelu holističkog vođenja TRAUTIN – L, transformacijski vođa mora imati i osobine autentičnog vođe da bi u procesu vođenja, uz visok nivo poverenja, aktivirao sveukupne kreativne i inovativne potencijale zaposlenih. **Inovativno vođenje** kao integrativni način vođenja, uz inovativnu kulturu i klimu, u najvećoj meri određuje inovativni status savremenih organizacija. Uspešne vođe u organizacijama sa dominantnom inovativnom kulturom su preduzetnici, vizionari, inovatori i kreativci, te su spremni na rizikovanje i usmereni u budućnost. Kao ključni faktori inovativnog vođenja ističu se: kreativnost, preduzetnost, integracija perspektiva, vizioniranje budućnosti, te vođenje promene. Da li menadžeri u Srbiji posjeduju kompetencije transformacijskog, autentičnog i inovativnog vođe? Koji menadžeri i u kojoj meri, svi ili neki od njih? Empirijskim istraživanjima kompetencija menadžmenta za inovativno vođenje, na osnovu upitnika inovativnog vođenja, treba dati odgovore na ta pitanja. Kreativnost je ključna kompetencija inovativnog vođenja. Koliko su menadžeri zaista kreativni i inovativni u svom radu? Da li su njihovi saradnici odabrani po tom kriteriju ili su puki poslušnici i izvršioci njihovih odluka? Rezultati empirijskog istraživanja trebaju dati samo neke odgovore na naznačena pitanja. Transformacijske, autentične i inovativne vođe, prema rezultatima empirijskih istraživanja, najbolje rezultate ostvaruju u kulturama koje su fleksibilne i adaptibilne na izazove iz okruženja. Kako definisati takvu kulturu? Kako u praksi prepoznati takvu kulturu? Koje organizacije posjeduju takvu kulturu? **Inovativna kultura** je konkurentska prednost organizacije, te je sinonim za kulturu znanja. Inovativna kultura u organizaciji podupire kreiranje i transfer znanja, akcentira kreativnost, inovacije, učenje i spremnost na deljenje znanja sa drugim. Inovativna kultura je adaptibilna na izazove iz okruženja, te posredno, preko inovativnog vođenja i podsticajne klime omogućava uspešan rad i funkcionisanje organizacije. Moćna kultura doprinosi uspešnosti organizacije, te podrazumeva homogenost, jasnou usmerenost (fokus), visoku uspešnost, jedinstvenost u okruženju i zajedničku viziju. Model transformacijske kulture vođenja, u čijoj je osnovi transformacijski način vođenja, transformiše potojeće i stvara nove vrednosti, norme i obrasce ponašanja u organizaciji. Pojedinačni faktori transformacijskog vođenja neposredno utiču na izgradnju pojedinih vrednosti organizacione kulture. Da li visoko uspešne organizacije u Srbiji posjeduju moćnu inovativnu kulturu? U kojoj mjeri je ta kultura komplementarna sa kompetencijskim modelom holističkog vođenja TRAUTIN – L?

4. Ostvareni ciljevi

Ciljevi koji su postavljeni u proceduri davanja saglasnosti na izradu teme disertacije: „Holističko vođenje i inovativna kultura kao strateške odrednice kreiranja savremenih organizacija“ su ostvareni, što se može videti iz analize naučnih i društvenih ciljeva. U ostvarivanju naučnog doprinosa disertacije postavljeni su teorijski, metodološki, empirijski i praktični (opšte društveni)

ciljevi projekta istraživanja. Sa aspekta teorijske ili praktične valorizacije, metodološki se razvrstavaju u dve grupe, i to na: naučne i opšte društvene ciljeve. U tom kontekstu elaboriraju se naučni (teorijski, metodološki i empirijski), ali i opšte društveni (praktični) ciljevi projekta istraživanja.

4.1. Naučni ciljevi

Ovom disertacijom, upotpunjena je praznina koja je realno postojala i postoji u nauci o menadžmentu, a posebno u disciplinama koje se bave uvođenjem inovacija, promenama, kreiranjem i primenom znanja, upravljanjem ljudskim resursima, vođenjem i sl.

U veoma zahtevnom istraživačkom poduhvatu, kandidat se odlučio izvršiti iscrpan prikaz savremene teorije integrativnog vođenja, a posebno sadržaja u okviru konceptualizacije modela holističkog vođenja TRAUTIN – L, sa akcentom na transformacijskom, autentičnom i inovativnom vođenju organizacija u uslovima intenzivnih promena i izazova iz nestabilnog okruženja.

Na osnovu ostvarenog uvida u savremenu naučnu literaturu, kandidat je uspješno predočio temeljne naučne spoznaje iz brojnih teorijskih i empirijskih istraživanja. Naročito je predočio inspirativne spoznaje teorije Pozitivnog organizacionog ponašanja, Menadžmenta znanja, Menadžmenta kompetencija, Intelektualnog kapitala i Menadžmenta inovacija, a sve sa aspekta kreiranja poslovne uspešnosti i trajne konkurentske sposobnosti savremenih inovativnih organizacija.

Kandidat je predočio iscrpan prikaz savremene teorije inovativne kulture, kao strateškog konstrukta organizacionog ponašanja. Posebno je iz ugla najuglednijih, svetski priznatih autora, elaborirao načine kreiranja inovativne kulture, kao strateškog oruđa izgradnje ključnih performansi savremenih inovativnih organizacija.

Kandidat je konstruisao jedinstven instrument empirijskog istraživanja kompetencija menadžmenta za integrativno vođenje, po kompetencijskom modelu holističkog vođenja TRAUTIN – L, te Inovativne kulture, na bazi objedinjavanja više standardizovanih upitnika.

Kandidat je obezbedio da empirijski proverena spoznaja, prema naučno verifikovanom i standardizovanom instrumentariju istraživanja stepena razvijenosti kompetencija menadžmenta za integrativno vođenje, bude ključni cilj naučnog istraživanja. Sa aspekta kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L, kandidat je posebno testirao stepen razvijenosti transformacijskog, autentičnog i inovativnog vođenja, te njihovu komplementarnost sa inovativnom kulturom.

Sa proverenim, naučno fundiranim Modelom konkurenčkih vrednosti i pripadajućim instrumentarijem, kandidat je precizno i egzaktno, na naučno utemeljen način, ustanovio koje su osnovne karakteristike inovativne kulture, te u kom je stepenu komplementarnosti sa kompetencijskim modelom holističkog vođenja TRAUTIN – L. Istraživanjem je utvrdio u kojoj

meri je moćna inovativna kultura komplementarna sa kompetencijskim modelom holističkog vođenja TRAUTIN – L, odnosno koliko je uistinu, prema teorijskim pretpostavkama, determinanta razvoja uspešnih inovativnih organizacija.

Sa egzaktnim utvrđivanjem razlike stavova i mišljenja između pojedinih kategorija menadžerske populacije, u pogledu stepena razvijenosti kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN - L, te inovativne kulture, kandidat je naznačio ciljano i naučno utemeljeno planiranje i programiranje svake buduće edukacije menadžerske populacije.

Na osnovu rezultata empirijskog istraživanja, kandidat je u poglavlju 7 kreirao predlog Opštег modela kompetencija menadžera za holističko vođenje TRAUTIN – L. Isti je zasnovan na neponovljivoj kombinaciji ključnih faktora integrativnih teorija vođenja, a što je jedan od najvažnijih realizovanih naučnih ciljeva istraživanja.

4.2. Društveni ciljevi

Istraživanje obavljeno na temu doktorske diseracije pod naslovom: „Holističko vođenje i inovativna kultura kao strateške pretpostavke kreiranja savremenih organizacija“ može biti od koristi i u ostvarenju širih društvenih ciljeva, jer je inovativna sposobnost organizacija temeljna pretpostavka kreiranja društva znanja.

Visoka transferibilnost i aplikativna vrednost rezultata istraživanja ima veliki značaj za sve inovativne organizacije u Srbiji. Opšti model kompetencija menadžera za holističko vođenje TRAUTIN – L, se može lako prilagođavati praksi funkcionisanja inovativnih organizacija. Svaka branša ima svoje specifičnosti. Inovativne organizacije iz proizvodnog, uslužnog ili proizvodno-uslužnog (kombinovanog) sektora, zavisno od svoje veličine (velike, srednje i male) i inovativne sposobnosti (lideri, sledbenici, licencirani proizvođači), učestvuju u tržišnoj utakmici (lokalno, regionalno, evropsko i svetsko tržište) gde grade svoju poslovnu uspešnost i trajnu konkurentsку sposobnost.

Na osnovu opštег kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L, kreiraju se specifični kompetencijski Modeli i Programi obučavanja i osposobljavanja menadžera, prilagođeni specifičnoj branši, u funkciji kreiranja i razvoja inovativnih organizacija. Sa egzaktnim utvrđivanjem postojanja eventualne razlike stavova i mišljenja između pojedinih kategorija menadžerske populacije, mogu se ciljano kreirati posebni kompetencijski modeli, na osnovu kojih će se planirati i programirati njihova edukacija. Na osnovu proverenog Modela konkurenčkih vrednosti, rade se Programi mera na jačanju inovativne kulture, a u skladu sa rezultatima empirijskog istraživanja.

Istraživanje na ovu temu je primenjivo u svim organizacijama koje žele da grade svoju trajnu konkurenčku sposobnost i poslovnu uspešnost (privreda, javna uprava, obrazovanje, zdravstvo, kultura i dr.). Osnovni uslov je radikalna promena svesti i ponašanja, ne samo menadžera na svim nivoima rukovođenja, već i svih zaposlenih u organizaciji. Turbulentne

promene u uslovima sveopšte globalizacije, zahtevaju visoko profesionalan, hrabar i etičan menadžment u Srbiji.

4.3. Organizacioni ciljevi

Doktorska disertacija na navedenu temu može da koristi organizacijama kod kojih je izvršeno istraživanje strateških konstrukata inovativne sposobnosti u uslovima globalizacije tržišnog poslovanja. Modeli razvoja inovativne kulture, te holističkog vođenja imaju visok nivo transferibilnosti na sve organizacije koje svoju trajnu konkurentsку sposobnost i poslovnu uspešnost temelje na brzoj i efikasnoj primeni znanja.

5. Metodologija istraživanja i hipoteze

U istraživanju i analizi na temu „Holističko vođenje i inovativna kultura kao strateške odrednice kreiranja savremenih organizacija“, u sklopu kvantitativne paradigme istraživanja, temeljni teorijski konstrukti zastupljeni u okviru kompetencijskog modela holističkog vođenja, te inovativne kulture, se na jedinstven način, po principu komplementarnosti, a ne uzročno-posledičnih veza, stavlaju u kontekst kreiranja savremenih inovativnih organizacija. Na osnovu uvida u dosadašnje rezultate istraživanja ovih teorijskih fenomena, kandidatu se nametnula potreba za raznovrsnom primenom metoda u sklopu opšteg istraživačkog pristupa

5.1. Korišćene metode

U izradi ove doktorske disertacije po pojedinim poglavljima korišćene su sledeće metode i tehnike istraživanja, i to:

- Istoriju i komparativnu metodu kandidat je koristio u smislu proučavanja već objavljenih teorijskih i empirijskih istraživanja kompetencija menadžmenta za holističko vođenje, te inovativnog delovanja savremenih organizacija u ambijentu inovativne kulture, u Srbiji i širem okruženju. Ove metode su naročito zastupljene u 1., 2., 3. i 4. Poglavlju rada;
- Metodu analize sadržaja, kandidat je koristio za proučavanje teorija iz oblasti Pozitivnog organizacionog ponašanja, Intelektualnog kapitala, Menadžmenta znanja, Menadžmenta inovacija i Menadžmenta kompetencija. Na osnovu analize definisao je ključne pojmove istraživanja kao što su: inovativna organizacija, model holističkog vođenja TRAUTIN – L, transformacijsko, autentično i inovativno vođenje, inovativna kultura, moć inovativne kulture i dr. Ova metoda je naročito zastupljena u 2., 3., i 4. Poglavlju rada;
- Metodu deskripcije autor je koristio u iscrpnom opisivanju dejstava, procesa i pojava sa aspekta kreiranja modela menadžerskih kompetencija za holističko vođenje TRAUTIN – L, te inovativne kulture, kao ključnih predpostavki u kreiranju savremenih inovativnih organizacija i dr. Ova metoda je prisutna gotovo u svim poglavljima rada, a naročito u 2., i 3. Poglavlju rada;

- Sa metodom kompilacije autor je preuzeo spoznaje, stavove, mišljenja, preporuke, zaključke i rezultate istraživanja drugih autora koji su se prvenstveno bavili teorijama integrativnog vođenja, zastupljenim u okviru kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L, te inovativnom kulturom, kao strateškim odrednicama u kreiranju savremenih inovativnih organizacija. Ova metoda se koristi u svim poglavljima, a naročito u 2., 3., 4 i 7. Poglavlju rada;
- Benchmarking metodu autor je koristio za istraživanje primera dobre prakse. Naročito je koristio za istraživanje prisutnosti ključnih faktora transformacijskog, autentičnog i inovativnog vođenja, zastupljenih u okviru kompetencijskog modela za holističko vođenje TRAUTIN – L, u odnosu na druge teorijske modele gde inovativna kultura takođe ima stratešku važnost u kreiranju savremenih inovativnih organizacija. Ova metoda je dominantno korišćena u 2., 3., i 4. Poglavlju rada;
- Statističko-matematičke metode autor je koristio u skladu sa zahtevima primene Anketnih upitnika kao standardizovanih instrumenata istraživanja savremenih integrativnih teorija vođenja i inovativne kulture. Posebnu vrijednost imaju grafički prikazi rezultata empirijskog istraživanja koji su dominantno zastupljeni u 5. i 6. Poglavlju rada;
- Putem Anketnih upitnika zatvorenog tipa kao standardizovanih instrumenata istraživanja, kandidat je merio stavove i mišljenja ispitanika o strateškim konstruktima istraživanja:

 1. Stepen razvijenosti kompetencija menadžmenta za integrativno vođenje, u sklopu kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L, dijagnostikuje i meri upotrebom sledećih instrumenata: Transformacijski način vođenja: upotrebom standardizovanog Anketnog upitnika multifaktorskog rukovođenja (MLQ 6S, Northouse, 2010); Koncept autentičnog vođenja: upotrebom standardizovanog Anketnog upitnika o autentičnom vođenju – samoprocena menadžera (ALQ, Northouse, 2013); Koncept Inovativnog vođenja: upotrebom standardizovanog Anketnog upitnika o inovativnom vođenju (ILQ, Wagner, S. et al. 2012).
 2. Dijagnostikovanje i merenje Inovativne kulture (Adhokracije), po Modelu konkurentskih vrednosti (CVF) vrši upotrebom standardizovanog Anketnog upitnika za dijagnostikovanje i merenje organizacione kulture (OCAI, Cameron, Quinn, 2006).

Upotreba standardizovanih anketnih upitnika je prezentovana u 5. i 6. Poglavlju rada. Ona omogućava da se kvantitativni pokazatelji istraživanja, na jedinstven način, prevode u kvalitativne kategorije, što u mnogome racionalizuje glomaznu deskriptivnu statistiku empirijskih istraživanja (Cameron, Quinn, 2006).

5.2. Hipoteze

U istraživanju na temu „Holističko vođenje i inovativna kultura kao strateške odrednice kreiranja savremenih organizacija“ pošlo se od sledećeg **hipotetičkog okvira istraživanja**. Osnovna hipoteza istraživanja (H_0) glasi: „Kompetencije menadžmenta za holističko vođenje po modelu TRAUTIN – L, zasnovane na savremenim teorijama integrativnog vođenja, su visoko komplementarne sa inovativnom kulturom u kreiranju pozitivnih performansi savremenih

inovativnih organizacija“. Osnovna hipoteza je dekomponovana i preciznije definisana, ali i potvrđena kroz tri razrađujuće hipoteze, te devet podhipoteza, i to:

H 1: Savremene inovativne organizacije, u ostvarivanju veoma visoke uspešnosti, odlikuje veoma visoko razvijen Opšti model menadžerskih kompetencija za holističko vođenje TRAUTIN – L, koji je komplementaran sa veoma visoko razvijenom inovativnom kulturom.

Ova razrađujuća hipoteza (H 1) je na osnovu rezultata empirijskog istraživanja u potpunosti potvrđena, a što je prikazano u 5. i 6. Poglavlju rada. Potvrđivanje je izvršeno i preko podhipoteza:

H 1.1 Veoma visoko razvijen transformacijski način vođenja, u osvarivanju visoke uspešnosti inovativnih organizacija, komplementaran je sa veoma visoko razvijenom inovativnom kulturom,

H 1.2 Veoma visoko razvijeni koncept autentičnog vođenja, u osvarivanju veoma visoke uspešnosti inovativnih organizacija, komplementaran je sa veoma visoko razvijenom inovativnom kulturom,

H 1.3 Veoma visoko razvijen koncept inovativnog vođenja, u osvarivanju veoma visoke uspešnosti inovativnih organizacija, komplementaram je sa veoma visoko razvijenom inovativnom kulturom,

H 2: Savremene inovativne organizacije, u ostvarivanju veoma visoke uspešnosti, odlikuje moćna inovativna kultura koja je komplementarna sa veoma visoko razvijenim Opštim modelom menadžerskih kompetencija za holističko vođenje TRAUTIN – L,

Razrađujuća hipoteza (H 2) je na osnovu rezultata empirijskog istraživanja u potpunosti potvrđena, a što je prikazano u 5. i 6. Poglavlju rada. Potvrđivanje je izvršeno i preko podhipoteza:

H 2.1 U ostvarivanju veoma visoke uspešnosti inovativnih organizacija, moćna inovativna kultura je komplementarna sa veoma visoko razvijenim Transformacijskim načinom vođenja,

H 2.2 U ostvarivanju veoma visoke uspešnosti inovativnih organizacija, moćna inovativna kultura je komplementarna sa veoma visoko razvijenim konceptom Autentičnog vođenja,

H 2.3 U ostvarivanju veoma visoke uspešnosti inovativnih organizacija, moćna inovativna kultura je komplementarna sa veoma visoko razvijenim konceptom Inovativnog vođenja,

H 3: Stavovi i mišljenja top menadžera, njihovih najbližih saradnika, te ostalih menadžera u inovativnim organizacijama, se razlikuju u pogledu stepena razvijenosti Opštег modela menadžerskih kompetencija za holističko vođenje TRAUTIN – L, u ambijentu Inovativne kulture organizacije.

Razrađujuća hipoteza (H 3) je na osnovu rezultata empirijskog istraživanja u potpunosti potvrđena, a što je prikazano u 5. i 6. Poglavlju rada. Potvrđivanje je izvršeno i preko podhipoteza:

H 3.1 Top menadžere odlikuje veoma visoki stepen razvijenosti transformacijskog načina vođenja i koncepta autentičnog vođenja, a visoki stepen razvijenosti inovativnog vođenja u ambijentu Inovativne kulture organizacije,

H 3.2 Menadžere, najbliže saradnike top menadžera, odlikuje veoma visoki stepen razvijenosti transformacijskog načina vođenja, te visoki stepen koncepta autentičnog vođenja i visoki stepen razvijenosti koncepta inovativnog vođenja, u ambijentu Inovativne kulture organizacije,

H 3.3 Sve ostale menadžere, na različitim menadžerskim funkcijama, odlikuje visoki stepen razvijenosti transformacijskog načina vođenja, koncepta autentičnog vođenja i koncepta inovativnog vođenja, u ambijentu Inovativne kulture organizacije.

Na osnovu predočene verifikacije pojedinačnih (razrađujućih) hipoteza (H1 do H3), te podhipoteza u sklopu razrađujućih hipoteza (H 1.1 do H 3.3), možemo konstatovati da su:

- Razrađujuće hipoteze: H1, H2 i H3 su u potpunosti ovim istraživanjem potvrđene,
- Podhipoteze H 1.1, H 1.2, H 1.3, te H 2.1, H 2.2 i H 2.3 su u potpunosti ovim istraživanjem potvrđene, te
- Podhipoteze H 3.1, H 3.2 te H 3.3 su potvrđene i iznad teorijskih očekivanja.

Na osnovu rezultata empirijskog istraživanja, iznad teorijskog nivoa očekivanja, profiliranog postavljenim hipotetičkim okvirom, možemo konstatovati da je osnovna hipoteza istraživanja **Ho: „Kompetencije menadžmenta za holističko vođenje po modelu TRAUTIN – L, zasnovane na savremenim teorijama integrativnog vođenja, su visoko komplementarne sa inovativnom kulturom u kreiranju pozitivnih performansi savremenih inovativnih organizacija“**, u potpunosti potvrđena.

6. Kratak opis i sadržaj doktorske disertacije

Doktorska disertacija pod naslovom „Holističko vođenje i inovativna kultura kao strateške odrednice kreiranja savremenih organizacija“ se, pored standardnih dodataka (predgovor, sažetak, ključne reči, reči zahvalnosti i sl.), zajedno sa literaturom i prilozima sastoji iz devet (9) tematskih celina, odnosno poglavlja, i to:

1. Uvod
2. Pregled savremenih teorija integrativnog vođenja: Konceptualno zasnivanje kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN - L
3. Inovativna kultura: Strateška odrednica kreiranja savremenih organizacija
4. Integrativne teorije vođenja zastupljene u kompetencijskom modelu holističkog vođenja TRAUTIN – L i Inovativna kultura: Pregled teorijskih i empirijskih istraživanja
5. Empirijsko istraživanje
6. Rezultati istraživanja
7. Zaključna razmatranja
8. Literatura i izvori
9. Prilozi

Disertacija je napisana na 340 strana, normalnog proreda, fonta Times New Roman, veličina fonta 12, sa 171 citiranom fusnotom, i odabranom literaturom koja je data na kraju rada od 326 naslova.

U poglavlju 1 na osam (8) strana, uz pregledni šematski prikaz (slika 1.1), kandidat je izložio opšti teorijsko-metodološki koncept rada. Poseban akcenat kandidat je stavio na jasnu distinkciju između temeljnih konstrukata istraživanja, a posebno između holističkog pristupa istraživanju (holistic approach), te kompetencijskog modela holističkog vođenja (holistic leadership competency model) zasnovanog na savremenim integrativnim teorijama vođenja. Kompetencijski model holističkog vođenja TRAUTIN – L i inovativna kultura su definisani u kontekstu predmeta istraživanja. Iz šematskog prikaza šireg konteksta teorijsko-metodološkog okvira istraživanja mogu se predpostaviti svi sadržaji i elementi istraživanja. U tom kontekstu, postavljeni su naučni, ali i opšte društveni ciljevi projekta istraživanja, hipotetski okvir rada, istraživačke paradigme, metode istraživanja, Na kraju uvodnog dijela, sa kraćim opisom sadržaja, izložena je struktura rada po poglavlјima.

U poglavlju 2 pod nazivom „Pregled savremenih teorija integrativnog vođenja: Konceptualno zasnivanje kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L“, na 81 strani uz ilustraciju sa 10 tabelarnih prikaza i 34 slike – grafikona, je izložen kraći istorijat nastanka teorija vođenja sa akcentom na savremenim teorijama integrativnog vođenja. Akcenat je na teorijama transformacijskog, autentičnog i inovativnog vođenja savremenih organizacija koje su strateška osnova zasnivanja (konceptualizacije) kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L. Holističko vođenje je konceptualizirano od holističkog pristupa do konkretnih kompetencijskih modela holističkog vođenja. Kandidat je prikazao svu teorijsku raznovrsnost u konceptualizaciji modela holističkog vođenja u čijoj osnovi se nalaze ključni faktori savremenih integrativnih teorija vođenja. Iz pregleda osnovnih karakteristika holističkih vođa savremenih inovativnih organizacija, kandidat je predočio preklapanje ključnih faktora transformacijskog, autentičnog i inovativnog vođenja. U pregledu teorije transformacijskog vođenja kandidat je akcenat dao na jasnu pojmovnu distinkciju u odnosu na druge savremene teorije integrativnog vođenja. Posebno je naznačio važnost pojedinih faktora transformacijskog vođenja u oblikovanju kompetencijskog modela holističkog vođenja. Posebno je obrazložio način njihovog uticaja na oblikovanje inovativne kulture organizacije kroz isticanje sintagme „transformacijska kultura vođenja“. Predstavljajući „Model totalnog raspona“, kandidat je posebno naznačio mogućnosti razvoja transformacijskih vođa. Putem posebnih programa učenja i obučavanja, oni postupno izgrađuju poželjne kompetencije transformacijskih vođa, ali im to nije garancija da će postati „autentične transformacijske vođe“. U predstavljanju značaja autentičnog vođenja za kreiranje kompetencijskog profila holističkog vođenja, kandidat se fokusirao na objašnjavanje njegovih ključnih faktora: samosvesti i samoregulacije. Samosvest autentičnih vođa podrazumijeva vlastiti sistem vrednosti, identitet, emocije, te ciljeve i motive delovanja. Autentični vođa kroz samoregulaciju definiše svoj interni moralni vidik, vrši uravnoteženo procesiranje informacija, pokazuje relacijsku transparentnost do drugih, te autentično ponašanje. Za kompetencijski model

holističkog vođenja potrebne su i kompetencije inovativnog vođenja. Transformacijske i autentične vode, tek sa kompetencijama inovativnih vođa, postaju istinske holističke vode savremenih inovativnih organizacija. U predstavljanju značaja inovativnog vođenja kao savremene teorije integrativnog vođenja, kandidat se fokusirao na objašnjavanje poželjnih kompetencijskih modela. Koje su to kompetencije inovativnih vođa? Jedan od teorijski najnovijih modela kompetencija za inovativno vođenje, detaljno predstavljen od strane kandidata, sadrži sledeće ključne kompetencije: kreativnost, preduzetnost, integracija perspektiva, prognoza, te vođenje promene. Kreativnost se smatra ključnom kompetencijom inovativnog vođenja, bez koje se ne može graditi kompetencijski model holističkog vođenja savremenih inovativnih organizacija.

U 3. poglavlju pod nazivom „Inovativna kultura: Strateška odrednica kreiranja savremenih organizacija“, na 39 strana uz 9 tabelarnih prikaza i 10 slika (grafikona), su izložene teorijske postavke o inovativnoj kulturi kao strateškom oruđu za kreiranje savremenih inovativnih organizacija. Koje su to karakteristike inovativnih organizacija? Kako u praksi prepoznati inovativnu organizaciju? Organizacijska kultura je strateški konstrukt organizacijskog ponašanja, te je ambijent za djelovanje kako menadžmenta, tako i svih zaposlenih. Ako je taj ambijent povoljan za kreativno i inovativno djelovanje zaposlenih, onda govorimo o pozitivnoj klimi u okviru inovativne kulture organizacije. Posebno je urađena elaboracija koncepta „učeće organizacije“, kao temeljne prepostavke kreiranja savremenih inovativnih organizacija. Kultura učeće organizacije je sinonim za kulturu inovativne organizacije, a gdje su učenje i znanje temeljne vrijednosti svih zaposlenih. Kultura Adhokracije u Modelu konkurenčkih vrednosti je sinonim za inovativnu kulturu organizacije. Ako su temeljne predpostavke, vrednosti, ponašanja i sl., snažno podržane od strane svih zaposlenih u organizaciji, onda govorimo o moćnoj kulturi organizacije. Moćna kultura Adhokracije je naklonjena „proizvođenju promena“, eksperimentisanju i svesnom rizikovanju kreativnih i inovativnih zaposlenih. Osnovne karakteristike inovativnih organizacija su razmotrene u kontekstu nacionalnog inovacionog sistema i korišćenja postojeće inovacione infrastrukture. Ta redukcija je uvijek problematična sa aspekta generalizacije rezultata istraživanja u kontekstu globalizacije tržišnog poslovanja savremenih inovativnih organizacija.

U 4. poglavlju pod nazivom „Integrativne teorije vođenja zastupljene u kompetencijskom modelu holističkog vođenja TRAUTIN – L i Inovativna kultura: Pregled teorijskih i empirijskih istraživanja“, na 65 strana uz 14 tabelarnih prikaza, predstavljeni su dosadašnji rezultati separatnih empirijskih istraživanja međusobnog uticaja savremenih teorija integrativnog vođenja, zastupljenih u kompetencijskom modelu holističkog vođenja TRAUTIN – L, te inovativne kulture, u kreiranju savremenih inovativnih organizacija. Kandidat je akcenat stavio na rezultate empirijskih istraživanja ovih konstrukata u razvijenim tržišnim ekonomijama, zemljama tranzicije i iz okruženja, te na aktuelno stanje u Srbiji. U kraćem pregledu istraživanja stavljen je akcenat na jasnu distinkciju između temeljnih konstrukata istraživanja, a posebno između holističkog pristupa istraživanju (Holistic approach), modela holističkog vođenja (Model of Holistic Leadership), odnosno kompetencijskog modela holističkog vođenja (Competency Model of Holistic Leadership) zasnovanog na savremenim integrativnim teorijama vođenja (Theory of

Integrative Leadership). Autori ukazuju na neophodnost zamene klasičnog sistema upravljanja i organizovanja sa holističkim konceptom, te da ga je nužno primeniti na sve organizacione sisteme. Ekonomija znanja je dominantan koncept savremenog privrednog i društvenog razvoja na globalnom planu. Specijalna pažnja je posvećena trajnom razvoju i ulozi holističkog obrazovanja u produkciji i primeni znanja kao pomoć organizacijama u razvoju društva znanja. **Transformacijsko vođenje** je najviše istraživani fenomen savremenih integrativnih teorija vođenja, te je temeljni sadržaj kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L.

Istraživanje uticaja transformacijskog načina vođenja na inovativnost u organizaciji, pokazalo je snažnu involviranost top menadžmenta u te procese. Rezultati istraživanja potvrdili su snažan uticaj transformacijskog i transakcijskog vođenja na inovativno ponašanje zaposlenih.

Transformacijske vođe preko “4I”: Idealizirajućeg uticaja, Intelektualne stimulacije, Inspiratorne motivacije i Individualnog poštovanja, integrišu kreativne potencijale i energiju svih zaposlenih u kreiranju jedinstvene organizacione kulture. Transformacijsko vođenje u modelu totalnog raspona (Full Range of Leadership Model), preko ključnih faktora, snažno utiče na kreiranje učeće organizacije (Learning Organization). Brojna empirijska istraživanja su potvrdila snažan uticaj transformacijskog načina vođenja i organizacione kulture na izgradnju inovativne klime. U odnosu na tržišno razvijene države Evropske Unije i Sviljeta, transformacijski način vođenja se u tranzicijskim zemljama počeo intenzivnije istraživati i primjenjivati tek krajem 20. veka. Tranzicijski procesi u privredi, ali i u drugim sferama društvenog života, podrazumevali su radikalni obrt u svijesti i ponašanju zaposlenih. Izazovi iz vanjskog, ali i unutrašnjeg nestabilnog okruženja, podrazumijevali su otpuštanje starih a promovisanje novih vrednosti organizacione kulture. To je podrazumevalo i otpuštanje stare, a promovisanje nove paradigme vođenja. Transformacijsko vođenje snažno utiče na izgradnju organizacione kulture kao ambijenta za prilagođavanje organizacija promenama u okruženju. Istraživanja **autentičnog vođenja**, u odnosu na druge savremene integrativne teorije vođenja, je dinamično, a prisutno je u naučnoj i stručnoj javnosti tek u poslednjih 15-ak godina. Autentično vođenje, kao najmladi konstrukt savremenih integrativnih teorija vođenja, te pozitivno utiče na organizaciono ponašanje. Autentično vođenje preko pozitivnog organizacionog ponašanja, neposredno i posredno utiče na uspešnost savremenih inovativnih organizacija. Autentično vođenje, koje je zasnovano na vrednostima autentičnih vođa, podstiče timski rad u inovativnim organizacijama. Autentično vođenje podrazumeva razvoj autentičnih sledbenika, te je delegiranje nadležnosti i ovlašćenja od strane autentičnih vođa, usmereno u profesionalni rast i razvoj sledbenika. Pozitivna korelacija autentičnog vođenja sa delegiranjem nadležnosti i ovlašćenja (empowerment) na saradnike, je potvrđena u brojnim istraživanjima, gdje saradnici pokazuju visoki nivo zadovoljstva i pripadnosti organizaciji. Fleksibilna inovativna kultura je najbolji ambijent za kreativno i inovativno delovanje zaposlenih, pri čemu isti ispoljavaju visoko zadovoljstvo u radu. Autentično vođenje, u ambijentu inovativne kulture i klime, doprinosi stvaranju trajne konkurentske sposobnosti savremenih organizacija. Etičko ponašanje, kao integrativni deo organizacionog ponašanja, je neophodno za ostvarivanje dugoročnog uspeha savremenih organizacija. Neetičko ponašanje može dati neke rezultate na kratke staze, ali dugoročno ono loše utiče na uspeh organizacije. Menadžment ali i svi zaposleni moraju podsticati etičko ponašanje na svom ličnom

primeru, te tako kreirati i promovisati sigurno i etički odgovorno okruženje. Liderstvo je strateška pretpostavka za kreiranje i razvoj savremenih inovativnih organizacija po modelu učećih organizacija. **Inovativno vođenje** je za razliku od transformacijskog i autentičnog vođenja, po vremenu nastanka, najmlađi fenomen savremenih integrativnih teorija vođenja. Grupa profesora i saradnika sa Univerziteta u Mičigenu (Central Michigan University) je nakon više godina teorijskog i empirijskog istraživanja, predstavila naučnoj i stručnoj javnosti svoj "Osnovni model kompetencija menadžera za inovativno vođenje". Na osnovu sumiranja rezultata brojnih empirijskih istraživanja, Wagner i saradnici su došli do optimalnog modela inovativnog vođenja savremenih organizacija. Kao ključni faktori modela izdvajaju se: kreativnost, preduost, integracija perspektiva, vizioniranje budućnosti i vođenje promene. Inovativno vođenje i organizaciona kultura su povoljan ambijent za kreiranje uspeha savremenih inovativnih organizacija. Inovativna organizacija gradi inovativnu kulturu i klimu kao ambijent za kreiranje svoje trajne konkurenčke sposobnosti i poslovnog uspeha. Kreativnost kao ključna kompetencija inovativnog vođenja ima najviše vrednosti kod top menadžera, u odnosu na druge kategorije menadžera. Rezultati empirijskog istraživanja su potvrdili uticaj organizacione kulture, vođenja, motivacije i otvorene komunikacije na kreativno i inovativno ponašanje zaposlenih, te na inovativnost u organizaciji. Istraživanje je pokazalo da određeni tip organizacione kulture podržava inovativno vođenje u organizaciji. Kreativno i inovativno ponašanje zaposlenih ovisi od modela motivacije u organizaciji, te otvorene i slobodne komunikacije između vode i zaposlenih na svim nivoima organizovanja. U ambijentu organizacione kulture i klime naklonjene promenama, kreiranje, te brza izmena i upotreba znanja, je od strateškog značaja za uspjeh organizacije. Delegirajući stil liderstva ima pozitivan uticaj na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji. Moderni menadžment kreira organizacije koje su u procesu cjeloživotnog učenja. Uspeh ostvaruju na duge staze svojim inovativnim radom, eksperimentišući sa novim idejama kreativnih i inovativnih zaposlenih. U okruženju moćne kulture naklonjene inovacijama, kreativni i inovativni potencijal zaposlenih je motivisan da gradi trajnu konkurenčku sposobnost svoje organizacije.

Inovativna kultura, kao tipologija organizacijske kulture, je strateški važan konstrukt organizacijskog ponašanja koji utiče na uspeh savremenih inovativnih organizacija. U fokusu kraćeg pregleda istraživanja biti će radovi gdje se utvrđuje međusobna veza i uslovljenošć inovativne kulture i savremenih teorija integrativnog vođenja, zastupljenih u kompetencijskom modelu holističkog vođenja TRAUTIN – L. Transformacijsko vođenje kreira fleksibilnu i adaptabilnu kulturu promena, te time posredno utiče na uspešnost organizacija. Transformacijske vode preko faktora ("4I"): Idealizirajućeg uticaja, Intelektualne stimulacije, Inspiratorne motivacije i Individualnog poštovanja, integrišu kreativne potencijale i energiju svih zaposlenih u kreiranju jedinstvene organizacione kulture. Transformacijsko vođenje u modelu totalnog raspona (Full Range of Leadership Model), preko ključnih faktora (Idealizirajućeg uticaja, Intelektualne stimulacije, Inspiratorne motivacije i Individualnog poštovanja), snažno utiče na kreiranje učeće organizacije (Learning Organization) kao uspešnog modela savremenih inovativnih organizacija. Transformacijske vode preferiraju rad u kulturama Klana i Adhokracije, dok netransformacijske vode preferiraju rad u kulturama Tržišta i Hjerarhije. Transformacijske

vođe preferiraju kreativno radno okruženje u uslovima nejasne situacije za svoje sledbenike u organizaciji, dok netransformacijske vode preferiraju kreativno radno okruženje samo u uslovima jasne situacije za svoje sledbenike. Inovativna kultura organizacije, kojoj je svojstven transformacijski način vođenja, je u stvari transformacijska kultura vođenja. Promocija fleksibilno orijentisane organizacijske kulture, je osnova za podršku inovacijama u ostvarivanju najviših vrednosti u savremenoj ekonomiji znanja. Autentično liderstvo doprinosi razvoju takve kulture razvijanjem pozitivnih vrednosti kod autentičnih saradnika. Autentično vođenje je medijator pozitivne veze između fleksibilno orijentirane organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika. Pregled najvažnije literature iz menadžmenta ukazuje na to kako transformacijske vode koriste organizacijsko znanje za izgradnju efektivne kulture. Razvoj organizacijskog znanja je akt transformacijskih vođa kao agenata promena, koji vešto koriste uticaj organizacione kulture koja je medijator odnosa između transformacijskog vođenja i organizacijskog znanja. Kultura inovacija je ključ razvoja i rasta savremenih organizacija u ekonomiji znanja. Studije slučaja najprestižnijih svjetskih kompanija kao inovativnih organizacija, su nedvosmisleno pokazale čvrstu povezanost između inovativne kulture i savremenih stilova liderstva, odnosno između liderstva i inovacija. Organizacijska kultura, vođenje, motivacija i otvorena komunikacija odlučujuće utiču na kreativno i inovativno ponašanje zaposlenih u organizaciji. Inovativna organizacija gradi inovativnu kulturu i klimu kao ambijent za kreiranje trajne konkurentske sposobnosti. Inovativna kultura je ambijent za ispoljavanje visokog nivoa inovativnog stila vođenja. Inovativna kultura stimuliše timski rad i odlučivanje, te kreativnost i inovativnost zaposlenih u izvršavanju projektnih zadataka, te doprinosi ostvarenju uspešnosti i trajne konkurentske sposobnosti savremenih organizacija. Prema autorima ...”nema poboljšanja radnog i poslovnog uspeha organizacija u Srbiji bez kreiranja adaptibilne organizacione kulture i profesionalizacije (a ne politizacije) vodstvenog kadra. Moćna inovativna kultura je komplementarna sa veoma visoko razvijenim opštim modelom menadžerskih kompetencija za integrativno vođenje. Ona je izuzetno povoljan ambijent za razvoj sveukupnih kreativnih i inovativnih potencijala, a posebno potencijala inovativnih vođa. Moćna Inovativna kultura je komplementarna sa veoma visoko razvijenim transformacijskim, autentičnim i inovativnim vođenjem, u svim veoma visoko uspešnim organizacijama, koje su Inovativni lideri u svojoj branši. Inovativna kultura, koja se gradi po modelu učeće organizacije, je ambijent za ispoljavanje kreativnih i inovativnih sposobnosti zaposlenih. Savremene učeće organizacije (Learning Organization) preferiraju kulturu naklonjenu inovacijama i brzom transferu znanja. Menadžment znanja igra stratešku ulogu u kreiranju trajne konkurentske sposobnosti savremenih organizacija. Učeća organizacija (Learning Organization) je efikasno oruđe kompanija u Srbiji da primenom Menadžmenta znanja razvijaju inovativnu kulturu i klimu.

U 5. poglavlju su predstavljeni pokazatelji empirijskog istraživanja. U skladu sa hipotetskim okvirom i ciljevima istraživanja oni su predstavljeni na 92 strane, te ilustrovani sa 29 tabelarnih i 29 grafičkih prikaza. Kao osnova teorijsko-metodološkog koncepta rada, ali i empirijskog istraživanja na terenu, dominantno je zastupljena **kvantitativna paradigma** istraživanja. Kompetencije menadžmenta za holističko vođenje po modelu „TRAUTIN – L“, te Inovativna

kultura, kao strateška oruđa kreiranja savremenih inovativnih organizacija, dijagnosticiraju se i mere putem standardiziranih instrumenata istraživanja. **Predmet istraživanja** je fokusiran na produbljeno shvatanje značaja i uloge kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L i inovativne kulture za uspešno kreiranje savremenih inovativnih organizacija.

Ciljevi istraživanja, proizilaze iz samog naziva i predmeta istraživanja. U ostvarivanju naučnog doprinosa disertacije postavljeni su teorijski, metodološki, empirijski i praktični (opšte društveni) ciljevi projekta istraživanja. **Zadaci istraživanja** proizilaze neposredno iz postavljenih ciljeva istraživanja. Oni predstavljaju fleksibilan i okviran sadržaj aktivnosti koje su planski realizovane za ostvarenje postavljenih ciljeva istraživanja. **Hipoteze istraživanja** su precizno definisale okvir empirijskog istraživanja, te su predstavljale svojevrsni kurzor istraživaču u prezentaciji pokazatelja istraživanja. Opšta, razrađujuće i podhipoteze istraživanja, prethodno su već bliže izložene (t. 5.2). **Metodologija istraživanja** je fundamentalno oslonjena na kvantitativnu paradigmu istraživanja. U sklopu kvantitativne paradigmе istraživanja, temeljni teorijski konstrukti kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L, te Inovativne kulture, se na jedinstven način, po principu komplementarnosti, a ne uzročno-posljedičnih veza, stavljuju u kontekst kreiranja savremenih inovativnih organizacija. To omogućava da se kvantitativni pokazatelji, na jedinstven način, prevode u kvalitativne kategorije, što u mnogome racionalizuje glomaznu deskriptivnu statistiku empirijskoih istraživanja. **Uzorak istraživanja** je ciljani i nereprezentativni, a odnosi se na 18 visoko uspešnih inovativnih organizacija u Srbiji, koje su u svojim branšama Inovativni lideri ili Inovativni sledbenici, te spadaju u TOP 10 ili TOP 50 najuspešnijih. **Metode istraživanja** su raznovrsne: Istorijска i komparativna metoda, Metodu analize dokumenata, Metodu analize sadržaja, Metoda deskripcije, Metodu kompilacije, Benchmarking metoda i dr. **Instrumenti istraživanja** su standardizovani jer je dominantno zastupljena kvantitativna paradigma istraživanja. **Prikupljanje podataka** je vršeno na više načina. U elektronskoj formi, Anketni upitnik je, uz poziv za učešće u istraživanju, dostavljen na e-mail adresu preko 250 veoma uspešnih inovativnih organizacija u Srbiji. Osnovno anketno istraživanje je obavljeno uz prethodnu saglasnost i pristanak generalnih direktora organizacija.

U realizovani uzorak istraživanja (5.11.1), prema definisanim kriterijima, je ušlo 18 organizacija sa 131 ispitanikom. Prema metodi 270 stepeni iz svake organizacije, u strukturi menadžerske populacije, osim generalnog direktora (GD), morale su biti zastupljene još najmanje dvije od tri preostale kategorije menadžera (AD, TD i DM). **Polna struktura (5.11.2)** menadžerske populacije je preovlađujuće muška. Muškoj populaciji pripadaju 73 od 131 ispitanika, što čini 56% menadžera iz uzorka istraživanja. **Starosna struktura (5.11.3)** menadžerske populacije je veoma povoljna, jer do izražaja dolaze menadžeri starosne dobi od 36 do 45 godina koji su prema istraživanjima teoretičara najkreativniji i najproduktivniji deo menadžerske populacije. **Radni staž (5.11.4)** menadžera po svojoj strukturi u odnosu na starosnu dob, je nešto nepovoljniji. Menadžeri sa bogatim radnim i menadžerskim iskustvom od 11-20 godina (38%), te od 21-30 godina (34%), čine 72% od ukupne menadžerske populacije iz uzorka istraživanja. Oni poseduju znanja, veštine i iskustvo, tako da se kao najkreativniji i najproduktivniji dio menadžerske populacije mogu kvalitetno suočavati sa izazovima iz okruženja. **Struktura menadžerske populacije (5.11.5)** je veoma raznolika. U ukupnoj strukturi

od 131 ispitanika iz 18 organizacija zastupljeno je: osamnaest (18) generalnih direktora (GD) koji čine 14% od ukupne populacije ispitanika iz uzorka anketnog istraživanja, četrdeset i pet (45) administrativnih direktora (AD) koji čine 34% od ukupne populacije ispitanika iz uzorka anketnog istraživanja, četrdeset i šest (46) tehničkih direktora (TD) koji čine 35% od ukupne populacije ispitanika iz uzorka anketnog istraživanja, te dvadeset i dva (22) druga menadžera (DM) koji čine 17% od ukupne populacije ispitanika iz uzorka anketnog istraživanja.

Stručna spremu menadžera (5.11.6) sa aspekta strukture, u formalnom smislu, je veoma povoljna. Od 131 ispitanika iz uzorka istraživanja, njih 110 ili 84% poseduje visoku stručnu spremu (VSS). Samo 15 ispitanika (11%) poseduje višu stručnu spremu (VŠS), a 6 ispitanika (5%) srednju stručnu spremu (SSS). **Obučavanje i ospozobljavanje menadžerske populacije (5.11.7)** je karakteristično za Inovativne i uspešne organizacije, koje svoju konkurentsку sposobnost grade na angažmanu radnika znanja. One planski i dugoročno ulažu sredstva u stručno usavršavanje i profesionalni razvoj svih zaposlenih. Od mogućih 524 zbirnih, menadžeri su „konzumirali“ 348 različitih oblika obučavanja i ospozobljavanja. Svaki menadžer je u proseku prošao njih tri (2,66) što u velikoj meri objašnjava uspeh inovativnih organizacija. **Tržišna orijentacija organizacija (5.11.8)**, koje su ušle u ciljani i nereprezentativni uzorak istraživanja odnosi se na pripadnost: Proizvodnom sektoru (PS), Uslužnom sektoru (US), te Proizvodno-uslužnom sektoru (PUS). **Veličina organizacije (5.11.9)** u bitnom definiše njenu inovativnu infrastrukturu i kreativne i inovativne potencijale zaposlenih. Inovativne organizacije, koje su ušle u konačni, ciljani i nereprezentativni uzorak istraživanja, prema veličini, svrstane su u sljedeće kategorije: Velike organizacije (VO), Srednje organizacije (SO) i Male organizacije (MO). **Uspješnost organizacija (5.11.10)** se definiše na osnovu kriterija poslovne uspešnosti, te inovativnog statusa. Organizacije su razvrstane u sledeće kategorije: Veoma visoko uspešne (VVU), Visoko uspešne (VU), te Uspešne (U). Veoma visoko uspešne organizacije, u svojoj branši, spadaju među Top 10 najuspešnijih. Ove su organizacije u svojoj branši Inovacioni lideri (IL), te kreiraju „Pravila igre“ u poslovanju za sve organizacije iz svoje branše u Srbiji. **Zastupljenost na tržištu (5.11.11)** sa aspekta globalizacije tržišnog poslovanja je pravi i istinski kriterijum poslovnog uspeha savremenih inovativnih organizacija. Trajnu konkurentsку sposobnost i dugoročni poslovni uspeh savremenih inovativnih organizacija u Srbiji, moguće je ostvariti samo „probojem“ na nova tržišta. Prema koeficijentu prisutnosti 72% menadžera tvrdi da su njihove organizacije izvršile uspešan probor na Evropsko tržište, a 34% tvrdi da su njihove organizacije već prisutne na Svetskom tržištu. **Inovativni status organizacija (5.11.12)** je limitiran mnoštvom faktora. Osim poslovne uspešnosti, savremene inovativne organizacije definisu: Kompetentnost zaposlenih (Knowledge Workers), funkcionisanje po modelu „Učeće organizacije“ (Learning Organization), stepen korišćenja kapaciteta nacionalne inovacione infrastrukture (NII), posedovanje vlastite inovacione infrastrukture koja omogućava kontinuirano istraživanje i razvoj (R&R). Na osnovu napred navedenih faktora, prema inovativnom statusu, organizacije iz uzorka istraživanja su razvrstane u Inovativne lidere (IL), Inovativne sledbenike i licencirane proizvođače. **Korišćenje nacionalne inovacione infrastrukture (5.11.13)** u sklopu nacionalnog inovacionog sistema (NIS), je jedan od najvažnijih indikatora definisanja inovativnog statusa savremenih inovativnih organizacija. Čak 8 od 9 veoma visoko uspešnih

(VVU) organizacija, koje su ujedno i Inovativni lideri (IL) u svojoj branši, imaju veoma visok koeficijent korišćenja kapaciteta nacionalne inovacione infrastrukture (NII). **Zastupljenost menadžera kao radnika znanja (5.11.14)** koji poseduju specifične kompetencije je pitanje posedovanja najvrednijeg resursa savremenih organizacija. Sa aspekta celine uzorka istraživanja, zastupljenost menadžera kao radnika znanja, je sledeća: Veoma visoki koeficijent (0,85 – 1,00) – veoma visoki nivo (VVN): Menadžer informacija – CIO (1,00); Visoki koeficijent (0,65 – 0,84) – visoki nivo (VN): Menadžer obrazovanja i sposobljavanja – CLO (0,76), te menadžer tehnologija – CTO (0,70); te Niski koeficijent (do 0,49) – niski nivo (NN): Menadžer znanja – CKO (0,32). **Indikatori inovativnog delovanja organizacija (5.11.15)** u Evropskoj Uniji se koriste kao standardi definisanja njihovog inovativnog statusa. Sa aspekta zastupljenosti različitih oblika i sadržaja inovativnog djelovanja, za celinu uzorka istraživanja, isti se prema koeficijentu razvijenosti mogu razvrstati u sledeće kategorije: Visoki koeficijent (0,65 – 0,84) – visoki nivo (VN): Posebno odeljenje za istraživanje i razvoj – R&R (0,81), te Plan finansiranja R&R sa značajnim ulaganjima (0,67); Srednji koeficijent (0,50 - 0,64) – srednji nivo (SN): Veći broj vlastitih patenata zaštićenih kod Ureda za patente (0,53); Niski koeficijent (do 0,49) – niski nivo (NN): Veći broj inovacija koje su ugrađene u vlastite proizvode i usluge (0,49), Značajan procenat visoko tehnoloških proizvoda u izvozu (0,48), te Dovoljan broj istraživača u odjeljenju za istraživanje i razvoj – R&R (0,41).

Hipotetski okvir - pokazatelji empirijskog istraživanja, je u stvari najznačajniji predstavljeni segment celokupnog istraživanja. Kompetencijski model holističkog vođenja TRAUTIN – L (5.12.1) je ključni teorijski konstrukt istraživanja. Na osnovu navedenih konstatacija kandidata može se zaključiti da savremene inovativne organizacije, u ostvarivanju veoma visoke uspešnosti (VVU), odlikuje veoma visoko razvijen Opšti model menadžerskih kompetencija za holističko vođenje (TRAUTIN – L), koji je komplementaran sa veoma visoko razvijenom Inovativnom kulturom. Transformacijsko vođenje kao integralni dio modela TRAUTIN – L (5.12.1.1) je visoko razvijeno (3,50 – 4,49) Transformacijski način vođenja u visoko uspešnim (VU) i uspešnim (U) organizacijama, koje su Inovativni sledbenici (IS) ili Licencirani proizvođači (LP), u pravilu je komplementaran sa visoko razvijenim Modelom menadžerskih kompetencija za integrativno vođenje (TRAUTIN – L), te visoko razvijenom Inovativnom kulturom.

Autentično vođenje kao integralni deo modela TRAUTIN – L (5.12.1.2) je visoko razvijeni koncept (3,50 – 4,49), te je komplementaran sa visoko razvijenim Modelom TRAUTIN – L (Raspon: 3,50 – 4,49) u osam (8) organizacija. Veoma visoko razvijeni koncept autentičnog vođenja (AV), u osvarivanju veoma visoke uspešnosti inovativnih organizacija, komplementaran je sa veoma visoko razvijenom Inovativnom kulturom. Inovativno vođenje kao integralni deo modela TRAUTIN – L (5.12.1.3) je veoma visoko razvijeni (4,50 – 5,00) koncept. Koncept Inovativnog vođenja (InV) u veoma visoko uspešnim (VVU) organizacijama, koje su Inovativni lideri (IL) u svojoj branši, u pravilu je komplementaran sa veoma visoko razvijenim (4,58 – 4,69) Modelom (TRAUTIN – L), te veoma visoko razvijenom (40,38 – 41,95) Inovativnom kulturom.

Moćna organizaciona kultura i konstrukti istraživanja (5.12.2) su snažno povezani.

U pravilu, sve Inovativne organizacije sa Moćnom (M) Inovativnom kulturom (6/6) su komplementarne sa veoma visoko razvijenim (4,50 – 5,00) Modelom holističkog vođenja

TRAUTIN – L. Svih devet (9) organizacija sa Moćnom (M) Inovativnom kulturom spada u veoma visoko uspešne (VVU) organizacije, koje su ujedno Inovativni lideri (IL) u svojoj branši. Moćna organizacijska kultura i transformacijsko vođenje (5.12.2.1) su snažno međusobno povezani. Na osnovu izloženih konstatacija o komplementarnosti Moćne (M) Inovativne kulture, te Transformacijskog načina vođenja može se zaključiti da u ostvarivanju veoma visoke uspešnosti inovativnih organizacija, moćna inovativna kultura je komplementarna sa veoma visoko razvijenim Transformacijskim načinom vođenja organizacije. Moćna organizacijska kultura i autentično vođenje (5.12.2.2), prema pokazateljima empirijskog istraživanja su snažno povezani. Na osnovu napred navedenih konstatacija o komplementarnosti Moćne (M) Inovativne kulture, te koncepta Autentičnog vođenja, može se zaključiti da u ostvarivanju veoma visoke uspešnosti inovativnih organizacija, moćna inovativna kultura je komplementarna sa veoma visoko razvijenim konceptom Autentičnog vođenja organizacije. Moćna organizacijska kultura i inovativno vođenje (5.12.2.3) su snažno međusobno povezani. U pravilu, u svim Inovativnim organizacijama, Moćna (M) Inovativna kultura (6/6) je komplementarna sa veoma visoko razvijenim (VVN: 4,50 – 5,00) konceptom Inovativnog vođenja (InV).

Razlike u stavovima i mišljenjima pripadnika menadžerske populacije (5.12.3), na osnovu pokazatelja empirijskog istraživanja su evidentne. Na osnovu naprijed navedenih konstatacija može se zaključiti da je nivo razvijenosti Modela TRAUTIN – L, veoma visoko i visoko razvijen kod različitih kategorija menadžerske populacije. Stavovi i mišljenja top menadžera, njihovih najbližih saradnika, te ostalih menadžera u inovativnim organizacijama, se razlikuju u pogledu stepena razvijenosti Opštег modela menadžerskih kompetencija za holističko vođenje TRAUTIN – L, u ambijentu Inovativne kulture organizacije. Top menadžere (5.12.3.1) odlikuje veoma visoki stepen razvijenosti transformacijskog načina vođenja (u VVU koje su IL), veoma visoki stepen autentičnog koncepta vođenja (u VVU i VU koje su IL i IS), te veoma visoki stepen razvijenosti inovativnog vođenja (u VVU i VU koje su IL i IS) u ambijentu (veoma visoke i visoke) Inovativne kulture organizacije. Administrativne direktore (5.12.3.2) odlikuje veoma visoki stepen razvijenosti transformacijskog načina vođenja (u VVU koje su IL), veoma visoki stepen autentičnog koncepta vođenja (VVU koje su IL), te veoma visoki stepen razvijenosti inovativnog vođenja (VVU koje su IL) u ambijentu (veoma visoke i visoke) Inovativne kulture organizacije. Ostale menadžere (5.12.3.3) predstavljaju tehnički direktori i svi drugi menadžeri. Tehničke direktore (5.12.3.3.1) odlikuje veoma visoki stepen razvijenosti transformacijskog načina vođenja (VVU koje su IL), veoma visoki stepen autentičnog koncepta vođenja (VVU koje su IL), te veoma visoki stepen razvijenosti inovativnog vođenja (VVU koje su IL) u ambijentu (veoma visoke i visoke) Inovativne kulture organizacije. Druge menadžere (5.12.3.3.2) odlikuje visoki stepen razvijenosti transformacijskog načina vođenja (u VU koje su IS), visoki stepen autentičnog koncepta vođenja (VU koje su IS), te visoki stepen razvijenosti inovativnog vođenja (VU koje su IS) u ambijentu visoke Inovativne kulture organizacije.

U 6. poglavljju su pod nazivom „Rezultati istraživanja“, na 42 strane sa 18 preglednih tabela i 14 grafikona (slika), pregledno su izloženi rezultati empirijskog istraživanja, u skladu sa hipotetskim okvirom rada. **Opšti model menadžerskih kompetencija za holističko vođenje TRAUTIN –**

L: komplementarnost sa inovativnom kulturom (6.1) je u fokusu istraživanja. Za celinu uzorka istraživanja, možemo konstatovati da je kompetencijski model holističkog vođenja TRAUTIN – L, veoma visoko razvijeno (4,50 – 5,00), u veoma visoko uspešnim (VVU) organizacijama koje su inovativni lideri (IL) u svojoj branši. Model TRAUTIN – L, komplementaran je sa veoma visoko razvijenom (VVN) Inovativnom kulturom (Raspon: 40 – 100) u osam (8) od devet (9) veoma visoko uspješnih (VVU) organizacija koje su inovativni lideri (IL) u svojoj branši. Na osnovu rezultata empirijskog istraživanja, može se konstatovati, da je razrađujuća hipoteza H1, koja glasi: „Savremene inovativne organizacije, u ostvarivanju veoma visoke uspešnosti, odlikuje veoma visoko razvijen Opšti model menadžerskih kompetencija za holističko vođenje TRAUTIN – L, koji je komplementaran sa veoma visoko razvijenom inovativnom kulturom“, u celosti potvrđena. Transformacijsko vođenje: komplementarnost sa inovativnom kulturom (6.1.1). Za celinu uzorka istraživanja, možemo konstatovati da Transformacijski način vođenja ima veoma visoki koeficijent (4,50 – 5,00) razvijenosti (VVN) u veoma visoko uspešnim (VVU) organizacijama, koje su inovativni lideri (IL) u svojoj branši. Sa aspekta komplementarnosti Transformacijskog načina vođenja sa kompetencijskim modelom holističkog vođenja TRAUTIN – L, te Inovativnom kulturom, može se konstatovati sledeće: Transformacijski način vođenja u svih devet (9) VVU koje su IL u svojoj branši, komplementaran je sa modelom TRAUTIN – L; Transformacijski način vođenja (TV) u osam (8) od devet (9) VVU koje su IL u svojoj branši, komplementaran je sa Veoma visoko razvijenom (VVN) Inovativnom kulturom. Na osnovu rezultata empirijskog istraživanja, možemo zaključiti da je u sklopu prve razrađujuće hipoteze, podhipoteza H 1.1, koja glasi: „Veoma visoko razvijen transformacijski način vođenja, u osvarivanju veoma visoke uspešnosti inovativnih organizacija, komplementaran je sa veoma visoko razvijenom inovativnom kulturom“, u potpunosti potvrđena. Autentično vođenje: komplementarnost sa inovativnom kulturom (6.1.2). Sa aspekta komplementarnosti koncepta Autentičnog vođenja (AV) sa kompetencijskim modelom holističkog vođenja TRAUTIN – L, te Inovativnom kulturom, može se konstatovati sledeće: Koncept Autentičnog vođenja (AV) je u svih devet (9) veoma visoko uspešnih (VVU) organizacija koje su inovativni lideri (IL) u svojoj branši, komplementaran sa kompetencijskim modelom holističkog vođenja TRAUTIN – L; Koncept Autentičnog vođenja (AV) je u osam (8) od devet (9) VVU koje su IL u svojoj branši, komplementaran sa veoma visoko razvijenom (VVN) Inovativnom kulturom. Na osnovu napred navedenih konstatacija može se zaključiti da je veoma visoko razvijeni (4,50 – 5,00) koncept Autentičnog vođenja (AV) u veoma visoko uspešnim (VVU) organizacijama, koje su Inovativni lideri (IL) u svojoj branši, u pravilu komplementaran sa: Veoma visoko razvijenim (4,58 – 4,69) Modelom TRAUTIN – L, te Veoma visoko razvijenom (40,38 – 41,95) Inovativnom kulturom. Na osnovu rezultata empirijskog istraživanja, možemo zaključiti da je u sklopu prve razrađujuće hipoteze, podhipoteza H 1.2, koja glasi: „Veoma visoko razvijeni koncept autentičnog vođenja, u osvarivanju veoma visoke uspešnosti inovativnih organizacija, komplementaran je sa veoma visoko razvijenom inovativnom kulturom, u potpunosti potvrđena. Inovativno vođenje: komplementarnost sa inovativnom kulturom (6.1.3). Sa aspekta komplementarnosti koncepta Inovativnog vođenja (InV) sa kompetencijskim modelom holističkog vođenja TRAUTIN – L, te

Inovativnom kulturom, može se konstatovati sledeće: Koncept Inovativnog vođenja (InV) je u svih devet (9) VVU organizacija, koje su IL u svojoj branši, komplementaran sa Modelom TRAUTIN – L; Koncept Inovativnog vođenja (InV) je u osam (8) VVU organizacija, koje su IL u svojoj branši, komplementaran sa veoma visoko razvijenom (VVN) Inovativnom kulturom. Na osnovu napred navedenih konstatacija može se zaključiti da je veoma visoko razvijeni (4,50 – 5,00) koncept Inovativnog vođenja (InV) u veoma visoko uspešnim (VVU) organizacijama, koje su Inovativni lideri (IL) u svojoj branši, u pravilu komplementaran sa: Veoma visoko razvijenim (4,58 – 4,69) kompetencijskim modelom holističkog vođenja TRAUTIN – L, te Veoma visoko razvijenom (40,38 – 41,95) Inovativnom kulturom. Na osnovu rezultata empirijskog istraživanja, u sklopu prve razrađujuće hipoteze, podhipoteza H 1.3, koja glasi: „Veoma visoko razvijen koncept inovativnog vođenja, u ostvarivanju veoma visoke uspešnosti inovativnih organizacija, komplementaram je sa veoma visoko razvijenom inovativnom kulturom“, u potpunosti je potvrđena. Moćnu organizacijsku kulturu (6.2), posjeduju veoma visoko uspešne (VVU) organizacije koje su inovativni lideri (IL) u svojoj branši. U Inovativne organizacije sa Moćnom (M) Inovativnom kulturom (Skladnost svih dimenzija: 6/6), spadaju uglavnom veoma visoko uspešne (VVU) organizacije sa Apsolutno dominantnom (AD) Inovativnom kulturom koje su inovativni lideri (IL) u svojoj branši. Sa aspekta cjeline uzorka istraživanja, može se konstatovati da organizacije sa Moćnom (M) Inovativnom kulturom, pokazuju visoku komplementarnost u odnosu na ostale konstrukte istraživanja. U pravilu, sve Inovativne organizacije sa Moćnom (M) Inovativnom kulturom (6/6) su komplementarne sa veoma visoko razvijenim (4,50 – 5,00) kompetencijskim modelom holističkog vođenja TRAUTIN – L. Svi devet (9) organizacija sa Moćnom (M) Inovativnom kulturom spada u veoma visoko uspešne (VVU) organizacije, koje su ujedno Inovativni lideri (IL) u svojoj branši. Na osnovu napred prezentiranih pokazatelja empirijskog istraživanja može se konstatovati da je razrađujuća hipoteza H 2, koja glasi: „Savremene inovativne organizacije, u ostvarivanju veoma visoke uspešnosti, odlikuje moćna Inovativna kultura koja je komplementarna sa veoma visoko razvijenim Opštim modelom menadžerskih kompetencija za holističko vođenje TRAUTIN – L“, u potpunosti potvrđena. Moćna organizacijska kultura (6.2.1) pokazuje visoku komplementarnost u odnosu na Transformacijski način vođenja (TV) savremenih inovativnih organizacija. U pravilu, u svim Inovativnim organizacijama, Moćna (M) Inovativna kultura (6/6) je komplementarna sa veoma visoko razvijenim (VVN: 4,50 – 5,00) Transformacijskim načinom vođenja. Na osnovu napred navedenih konstatacija, može se zaključiti da je u okviru druge razrađujuće hipoteze, podhipoteza H 2.1, koja glasi: „U ostvarivanju veoma visoke uspešnosti inovativnih organizacija, moćna inovativna kultura je komplementarna sa veoma visoko razvijenim Transformacijskim načinom vođenja“, u potpunosti potvrđena. Moćna organizaciona kultura je komplementarna sa autentičnim konceptom vođenja (6.2.2). U pravilu, u svim Inovativnim organizacijama, Moćna (M) Inovativna kultura (6/6) je komplementarna sa veoma visoko razvijenim (VVN: 4,50 – 5,00) konceptom Autentičnog vođenja (AV). Svi devet (9) organizacija sa Moćnom (M) Inovativnom kulturom, te veoma visokim nivoom (VVN) razvijenosti koncepta Autentičnog vođenja (AV), spada u kategoriju veoma visoko uspešnih (VVU) organizacija, koje su Inovativni lideri (IL) u svojoj branši. Na osnovu napred navedenih konstatacija o komplementarnosti Moćne (M)

Inovativne kulture, te koncepta Autentičnog vođenja, može se zaključiti da je u sklopu druge razrađujuće hipoteze, podhipoteza H.2.2, koja glasi: „U ostvarivanju veoma visoke uspešnosti inovativnih organizacija, moćna inovativna kultura je komplementarna sa veoma visoko razvijenim konceptom Autentičnog vođenja“, u potpunosti potvrđena. Moćna organizacijska kultura je komplementarna sa konceptom inovativnog vođenja (6.2.3). U pravilu, u svim Inovativnim organizacijama, Moćna (M) Inovativna kultura je komplementarna sa veoma visoko razvijenim (VVN: 4,50 – 5,00) konceptom Inovativnog vođenja (InV). Svi devet (9) organizacija sa Moćnom (M) Inovativnom kulturom, te veoma visokim nivoom razvijenosti koncepta Inovativnog vođenja (InV), spada u kategoriju veoma visoko uspešnih (VVU) organizacija, koje su Inovativni lideri (IL) u svojoj branši. Na osnovu napred navedenih konstatacija o komplementarnosti Moćne (M) Inovativne kulture, te koncepta Inovativnog vođenja (InV), može se zaključiti da je u sklopu druge razrađujuće hipoteze, podhipoteza H 2.3, koja glasi: „U ostvarivanju veoma visoke uspešnosti inovativnih organizacija, Moćna inovativna kultura je komplementarna sa veoma visoko razvijenim konceptom Inovativnog vođenja“, u potpunosti potvrđena.

Stavovi i mišljenja menadžerske populacije se razlikuju u pogledu razvijenosti konstrukata istraživanja (6.3). Kompetencijski model holističkog vođenja TRAUTIN – L, na osnovu pokazatalja empirijskog istraživanja, je visoko razvijen (4,41), što je odlika savremenih visoko uspešnih i inovativnih organizacija. Za različite kategorije menadžerske populacije, na osnovu podataka sa zbirne tabele 6.15, može se konstatovati sledeće: Veoma visoki nivo (VVN) razvijenosti (4,54) Modela TRAUTIN – L, u inovativnim organizacijama, zastupljen je kod kategorije Generalnih direktora (GD) – Top menadžera, Visoki nivo (VN) razvijenosti (4,40) Modela TRAUTIN – L, u inovativnim organizacijama, zastupljen je kod kategorije Administrativnih direktora (AD), Visoki nivo (VN) razvijenosti (4,37) Modela TRAUTIN – L, u inovativnim organizacijama, zastupljen je kod kategorije Tehničkih direktora (TD), te Visoki nivo (VN) razvijenosti (4,13) Modela TRAUTIN – L, u inovativnim organizacijama, zastupljen je kod kategorije Drugih menadžera (DM). Na osnovu napred navedenih konstatacija može se zaključiti da je treća razrađujuća hipoteza, H 3, koja glasi: “Stavovi i mišljenja top menadžera, njihovih najbližih saradnika, te ostalih menadžera u inovativnim organizacijama, se razlikuju u pogledu stepena razvijenosti Opštег modela menadžerskih kompetencija za holističko vođenje TRAUTIN – L, u ambijentu Inovativne kulture organizacije“, ovim istraživanjem u potpunosti potvrđena. Top menadžeri i konstrukti istraživanja (6.3.1). Na osnovu pokazatelja sa zbirne tabele 6.16, moguće je zaključiti da je kompetencijski model holističkog vođenja TRAUTIN – L, za kategoriju generalnih direktora (GD), na graničnom veoma visokom/visokom nivou (VVN/VN) razvijenosti (4,49). Prema podacima sa zbirne tabele za kategoriju generalnih direktora (GD, vrednosti načina/koncepata vođenja, u sklopu Modela TRAUTIN – L, imaju sledeće vrednosti: Autentično vođenje (AV) – Veoma visoki nivo (VVN) razvijenosti (4,54), Inovativno vođenje (InV) – Veoma visoki nivo (VVN) razvijenosti (4,51), te Transformacijsko vođenje (TV) – Visoki nivo (VN) razvijenosti (4,41). Na osnovu napred navedenih konstatacija moguće je zaključiti da top menadžere (GD) odlikuje: Veoma visoki stepen razvijenosti transformacijskog načina vođenja (u VVU koje su IL), Veoma visoki stepen autentičnog

koncepta vođenja (u VVU i VU koje su IL i IS), te Veoma visoki stepen razvijenosti inovativnog vođenja (u VVU i VU koje su IL i IS) u ambijentu (veoma visoke i visoke) Inovativne kulture organizacije. Na osnovu rezultata empirijskog istraživanja, u sklopu treće razrađujuće hipoteze, iznad teorijskih očekivanja, podhipoteza H 3.1, koja glasi: „Top menadžere odlikuje veoma visoki stepen razvijenosti transformacijskog načina i autentičnog koncepta vođenja, a visoki stepen razvijenosti inovativnog vođenja u ambijentu Inovativne kulture organizacije“, je u potpunosti potvrđena. Administrativne direktore (6.3.2) odlikuje kompetencijski model holističkog vođenja TRAUTIN – L, sa visokim nivoom (VN) razvijenosti (4,40). Prema podacima sa zbirne tabele za kategoriju Administrativnih direktora (AD, vrijednosti načina/koncepata vođenja, u sklopu Modela TRAUTIN – L, imaju sledeće vrednosti: Transformacijsko vođenje (TV) – Visoki nivo (VN) razvijenosti (4,43), Autentično vođenje (AV) – Visoki nivo (VN) razvijenosti (4,43), te Inovativno vođenje (InV) – Visoki nivo (VN) razvijenosti (4,35). Na osnovu napred navedenih konstatacija moguće je zaključiti da Administrativne direktore (AD) odlikuje: Veoma visoki stepen razvijenosti transformacijskog načina vođenja (u VVU koje su IL), Veoma visoki stepen autentičnog koncepta vođenja (VVU koje su IL), te Veoma visoki stepen razvijenosti inovativnog vođenja (VVU koje su IL) u ambijentu (veoma visoke i visoke) Inovativne kulture organizacije. Na osnovu rezultata empirijskog istraživanja, iznad teorijskih očekivanja, u okviru treće razrađujuće hipoteze, podhipoteza H 3.2, koja glasi: „Menadžere, najbliže saradnike top menadžera, odlikuje veoma visoki stepen razvijenosti transformacijskog načina vođenja, te visoki stepen autentičnog koncepta vođenja i visoki stepen razvijenosti inovativnog vođenja u ambijentu Inovativne kulture organizacije“, je u potpunosti potvrđena.

Ostali menadžeri (6.3.3) su tehnički direktori (TD) i drugi menadžeri. Tehničke direktore (6.3.3.1) odlikuje kompetencijski model holističkog vođenja TRAUTIN – L, sa visokim nivoom (VN) razvijenosti (4,37). Koncepti vođenja, u sklopu Modela TRAUTIN – L, imaju sledeće vrednosti: Transformacijsko vođenje (TV) – Visoki nivo (VN) razvijenosti (4,34), Autentično vođenje (AV) – Visoki nivo (VN) razvijenosti (4,34), te Inovativno vođenje (InV) – Visoki nivo (VN) razvijenosti (4,43). Tehničke direktore (TD) odlikuje: Veoma visoki stepen razvijenosti transformacijskog načina vođenja (VVU koje su IL), Veoma visoki stepen autentičnog koncepta vođenja (VVU koje su IL), te Veoma visoki stepen razvijenosti inovativnog vođenja (VVU koje su IL) u ambijentu (veoma visoke i visoke) Inovativne kulture organizacije.

Druge menadžere (6.3.3.2) odlikuje kompetencijski model holističkog vođenja TRAUTIN – L, koji je na visokom nivou (VN) razvijenosti (4,13). Prema podacima sa zbirne tabele, za svih dvanaest (12) organizacija iz uzorka istraživanja gdje su drugi menadžeri (DM) zastupljeni, načini/koncepti vođenja, u sklopu Modela TRAUTIN – L, imaju sledeće vrednosti: Transformacijsko vođenje (TV) – Visoki nivo (VN) razvijenosti (4,20), Inovativno vođenje (InV) – Visoki nivo (VN) razvijenosti (4,17), te Autentično vođenje (AV) – Visoki nivo (VN) razvijenosti (4,10). Na osnovu napred navedenih konstatacija moguće je zaključiti da druge menadžere (DM) odlikuje: Visoki stepen razvijenosti transformacijskog načina vođenja (u VU koje su IS), Visoki stepen koncepta autentičnog vođenja (VU koje su IS), te Visoki stepen razvijenosti inovativnog vođenja (VU koje su IS) u ambijentu visoko razvijene Inovativne kulture

organizacije“. Na osnovu rezultata empirijskog istraživanja, iznad teorijskih očekivanja, u sklopu treće razrađujuće hipoteze, podhipoteza H 3.3, koja glasi: „ Sve ostale menadžere, na različitim menadžerskim funkcijama, odlikuje visoki stepen razvijenosti transformacijskog načina vođenja, autentičnog koncepta vođenja i inovativnog vođenja u ambijentu Inovativne kulture organizacije“, je u potpunosti potvrđena.

Verifikacija opšte hipoteze istraživanja (6.4). Na osnovu predočene verifikacije pojedinačnih (razrađujućih) hipoteza (H1 do H3), te podhipoteza u sklopu razrađujućih hipoteza (H 1.1 do H 3.3), možemo konstatovati da su:

- Razrađujuće hipoteze: H1, H2 i H3 su u potpunosti ovim istraživanjem potvrđene,
- Podhipoteze H 1.1, H 1.2, H 1.3, te H 2.1, H 2.2 i H 2.3 su u potpunosti ovim istraživanjem potvrđene, te
- Podhipoteze H 3.1, H 3.2 te H 3.3 su potvrđene i iznad teorijskih očekivanja.

Na osnovu rezultata empirijskog istraživanja, iznad teorijskog nivoa očekivanja, profiliranog postavljenim hipotetičkim okvirom, možemo konstatovati da je **osnovna hipoteza istraživanja** Ho, koja glasi: „Kompetencije menadžmenta za holističko vođenje po modelu TRAUTIN – L, zasnovane na savremenim teorijama integrativnog vođenja, su visoko komplementarne sa inovativnom kulturom u kreiranju pozitivnih performansi savremenih inovativnih organizacija“, u potpunosti potvrđena.

U 7. poglavlju pod nazivom „Zaključna razmatranja“, na 22 strane, uz ilustracije na 5 tabela i 5 slika – grafičkih prikaza, su izložena zaključna razmatranja sa predlozima modela za unapređenje i razvoj konstrukata empirijskog istraživanja. Najvažnije zaključke, koncipirane u skladu sa sistemom hipoteza iz teorijsko-metodološkog okvira rada, kandidat je sažeо u nekoliko tačaka.

Savremene inovativne organizacije, u ostvarivanju veoma visoke uspešnosti, odlikuje veoma visoko razvijen Opšti kompetencijski model holističkog vođenja TRAUTIN – L, koji je komplementaran sa veoma visoko razvijenom Inovativnom kulturom. Inovativna kultura, kao tipologija Opšte kulture je veoma visoko razvijena i Apsolutno dominantna. Veoma visoki nivo razvijenosti Inovativne kulture posjeduju veoma visoko uspešne organizacije koje su Inovativni lideri u svojoj branši. Organizacije sa Moćnom inovativnom kulturom spadaju u veoma visoko uspešne organizacije, koje su ujedno Inovativni lideri u svojoj branši.

Veoma visoki nivo razvijenosti kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L, u inovativnim organizacijama, zastupljen je kod kategorije Generalnih direktora – Top menadžera. Visoki nivo zastupljen je kod kategorije Administrativnih direktora. Visoki nivo razvijenosti modela TRAUTIN – L, u inovativnim organizacijama, zastupljen je kod kategorije Tehničkih direktora. Visoki nivo razvijenosti modela TRAUTIN – L, u inovativnim organizacijama, zastupljen je kod kategorije Drugih menadžera.

Temeljne spoznaje i predlozi za unapređenje kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L, te Inovativne kulture savremenih organizacija (7.1) su precizno navedene.

Razvoj i unapređenje kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L (7.1.1), uz Inovativnu kulturu, predstavlja strateško oruđe za kreiranje savremenih inovativnih organizacija.

Opšti model kompetencijskog obučavanja menadžera za holističko vođenje TRAUTIN – L, predložen kao na slici 7.1, je univerzalno primjenjiv u svim savremenim inovativnim organizacijama. Obučavanje svih kategorija menadžera za holističko vođenje, po modelu TRAUTIN – L, može se realizirati kroz sedam faza: 1. Upoznavanje sa savremenim teorijama vođenja, 2. Teorijsko fundiranje kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L, 3. Kompetencijsko modeliranje obučavanja i osposobljavanja menadžera na osnovu modela TRAUTIN – L, 4. Sistematsko utvrđivanja kompetencijskih profila za sve kategorije menadžera, 5. Izrada diferenciranih programa obučavanja i osposobljavanja različitih kategorija menadžera, 6. Realizacija programa obučavanja i osposobljavanja različitih kategorija menadžera, 7. Evaluacija programa obučavanja i osposobljavanja menadžera, te valorizacija izlaznih rezultata. Sadržaji i metode obučavanja menadžera mogu se fleksibilno primjenjivati, zavisno od konkretnih potreba, zahtjeva i interesa polaznika obučavanja (Tabela 7.1). Ovisno od finansijskih i drugih mogućnosti, organizacije koje imaju potrebe za obučavanjem menadžera, mogu se međusobno uvezati u mrežu obučavanja. Sa umrežavanjem obučavanja menadžera, one će racionalno koristiti sve raspoložive vlastite kadrovske i dr. resurse, ali i racionalno koristiti usluge eksperata i ekspertske konsultantske kuće. Na taj način one će obezbijediti i svu moguću finansijsku podršku i pomoć nadležnih državnih organa koji se mogu naći u ulozi eksternih evaluatora zajedničkih projekata obučavanja. **Opšti model razvoja transformacijskog vođenja (7.1.1.1)**, u osnovi bi sadržavao teorijske osnove utemeljivača modela totalnog raspona – The Full Range Leadership Model. Program unapređenja i razvoja transformacijskog načina vođenja u svim inovativnim organizacijama koje su privržene promenama, sadržavao bi module osnovne obuke čijom bi se realizacijom educirali kompetentni menadžeri, članovi menadžment timova, ali i svi drugi menadžeri (Tabela 7.2). Najvažniji segment obučavanja polaznika za primjenu transformacijskog načina vođenja je refleksija i primjena dobre poslovne prakse.

Opšti model razvoja Autentičnog vođenja (7.1.1.2) u osnovi bi sadržavao teorijske osnove utemeljivača koncepta autentičnog vođenja. Program unapređenja i razvoja koncepta autentičnog vođenja u svim inovativnim organizacijama koje su privržene promenama, sadržavao bi module osnovne obuke čijom bi se realizacijom edukovali kompetentni menadžeri, članovi menadžment timova, ali i svi drugi menadžeri (Tabela 7.3). Sam proces razvoja autentičnog vođenja, prema ovom modelu, protiče u dvije faze i pet koraka: Istraživačka faza, koja obuhvata tri koraka: razvoj samosvesti, identifikacija mogućeg ponašanja, koga bi lako preuzeli i proverili u tom novom ponašanju, te Faza integracije, koja obuhvata dva koraka: prepoznavanje prednosti zbog promena, te prenos ponašanja i odnosa na radno mjesto.

Opšti model razvoja Inovativnog vođenja (7.1.1.3) u osnovi bi sadržavao teorijske osnove utemeljivača modela inovativnog vođenja. Program unapređenja i razvoja koncepta inovativnog vođenja sadržavao bi module osnovne obuke čijom bi se realizacijom edukovali kompetentni menadžeri, članovi menadžment timova, ali i svi drugi menadžeri (Tabela 7.4). Modeliranje seta kompetencija za inovativno vođenje podrazumeva sistematsko i kontinuirano dijagnostikovanje menadžerskih kompetencijskih profila. Na osnovu utvrđenih kompetencijskih profila menadžera za inovativno vođenje, radi se efikasan Program njihovog stručnog obučavanja i osposobljavanja. U osnovi Modela za razvoj i unapređenje kompetencija menadžera za inovativno vođenje

ugrađene su kompetencije kao što su: kreativnost, preuzimljivost, integracija perspektiva, sposobnost predviđanja, te vođenje promene.

Model razvoja Inovativne kulture (7.1.2) zasniva se na empirijskim istraživanjima velikog broja autora. Model je prilagođen savremenim uslovima funkcionisanja inovativnih organizacija u Srbiji. Model je fleksibilan i primenjiv, s osloncem na vlastite kadrovske potencijale, u svakoj inovativnoj organizaciji. Potreba za angažovanjem vanjskih eksperata i konsultantskih kuća, koje se bave razvojem i unapređenjem organizacione kulture i klime, svedena je na najmanju mjeru. Predloženi Opšti model kreiranja Inovativne kulture sastoji se od osam (8) faza: 1.Konsenzus o postojecoj Inovativnoj kulturi, 2.Konsenzus o željenoj Inovativnoj kulturi, 3.Konsenzus o značaju kreiranja Inovativne kulture za organizaciju, 4.Izučavanje primera dobre prakse u kreiranju Inovativne kulture, 5.Izrada Strateškog plana razvoja i unapređenja Inovativne kulture, 6.Implementacija strateških aktivnosti na razvoju i unapređenju Inovativne kulture, 7.Promocija vrednosti nove Inovativne kulture, te 8. Evaluacija i vrednovanje nove Inovativne kulture. Načeli sadržaj aktivnosti u sklopu pojedinih faza promena Inovativne kulture prikazan je u tabeli 7.5. Kreiranje vrednosti nove Inovativne kulture podrazumeva da su iste u skladu sa vizijom, poslanstvom i strategijskim ciljevima razvoja inovativne organizacije.

U **8. poglavlju** je predložena korišćena literatura sa izvorima. Kandidat je za izradu doktorske disertacije koristio referentnu domaću i stranu literaturu. Od 326 naslova na stranu literaturu otpada 264 naslova, uz korišćenje časopisa, statističkih godišnjaka, statističkih saopštenja, zakonskih okvira, nacionalnih politika i strategija.

U **9. poglavlju** rada se nalaze prilozi sa objedinjenim Anketnim upitnikom kao osnovnim instrumentom empirijskog istraživanja.

7. Ostvareni naučni doprinos doktorske disertacije

Istraživanja na temu doktorske disertacije pod naslovom: „Holističko vođenje i inovativna kultura kao strateške odrednice kreiranja savremenih organizacija“, je veliko osveženje u istraživačkom prostoru nauke o menadžmentu i mnogobrojnih srodnih naučnih disciplina.

Naučni doprinos doktorske disertacije se ogleda u više područja: teorijskom, metodološkom, empirijskom i praktičnom. **Teorijski doprinos** disertacije ogleda se prvenstveno u jedinstvenoj konceptualizaciji i budućoj implementaciji kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L, sa čime se širi istraživački okvir savremenog vođenja inovativnih organizacija. Predloženi kompetencijski model holističkog vođenja TRAUTIN – L, zasniva se na tri savremene teorije integrativnog vođenja (transformacijsko, autentično i inovativno), koje se na jedinstven način, proveravaju u praksi funkcionisanja savremenih inovativnih organizacija. Kompetencijski model holističkog vođenja TRAUTIN – L, na jedinstven način, empirijskim istraživanjem kod tri kategorije menadžera (tri nivoa rukovođenja), je potvrđen kao strateško oruđe kreiranja savremenih inovativnih organizacija. **Metodološki doprinos** disertacije ogleda se u primeni više metoda kombinovanog kvalitativno-kvantitativnog pristupa istraživanja, pri čemu je kvantitativna paradigma okosnica empirijskog istraživanja. Važan doprinos je u kreiranju i primeni jedinstvenog instrumenta empirijskog istraživanja, koji integriše više standardizovanih

upitnika, a koji univerzalno i bezrezervno, omogućavaju prevođenje pokazatelja kvantitativnog empirijskog istraživanja u kvalitativne kategorije. **Empirijski doprinos** disertacije ogleda se prvenstveno u dubljem razumevanju neposrednog i posrednog uticaja faktora integrativnih teorija vođenja, zastupljenih u okviru kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L, na Inovativnu kulturu. Sa jasnom distinkcijom između ključnih faktora teorija transformacijskog, autentičnog i inovativnog vođenja, te njihovom neposrednom i posrednom uticaju na inovativnu kulturu, isti se legitimišu kao strateška oruđa u kreiranju savremenih inovativnih organizacija.

Praktični doprinos disertacije ogleda se u tome da će rezultati istraživanja biti svojevrsna preporuka za vođstvo i menadžment inovativnih organizacija. Diseminacijom rezultata istraživanja, na sve privredne i druge organizacije, omogućiće se transparentan transfer znanja za fleksibilnu primenu predloženog kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L. Kompetencijski model holističkog vođenja TRAUTIN – L, će omogućiti usmereno istraživanje, kako profesionalnim istraživačima, tako i menadžmentu inovativnih organizacija. Longitudinalnim istraživanjem, u kontinuitetu, treba potvrđivati njegov pozitivan uticaj na kreiranje inovativne kulture i drugih konstrukata pozitivnog organizacionog ponašanja. Na osnovu opšteg kompetencijskog modela holističkog vođenja TRAUTIN – L, kandidat je predložio opšti program stručnog obučavanja i osposobljavanja menadžera. Modularni programi za različite kategorije menadžera će biti dovoljno fleksibilni i primenjivi za primenu u okviru pojedinačnih organizacija ili širih asocijacija savremenih inovativnih organizacija (klaster u branši i sl.). **Izvorni naučni doprinos** (teorijski značaj) istraživanja u okviru doktorske disertacije se prvenstveno ogleda u kreiranju Opšteg modela kompetencija menadžmenta za holističko vođenje (Holistic Leadership Competency Model) TRAUTIN - L, u funkciji efikasnog kreiranja savremenih inovativnih organizacija. Pregledom savremene literature iz teorije vođenja inovativnih organizacija, može se zaključiti da se radi o jedinstvenom konceptualnom Modelu. Sa aspekta planiranja i uvođenja promena, Model je dragocen doprinos teoriji Menadžmenta promena i Menadžmenta inovacija koje se sistemski bave kreiranjem i uvođenjem promena u savremenim inovativnim organizacijama.

8. Literatura koja je korišćena u izradi doktorske disertacije

Kandidat je uz urađenu doktorsku disertaciju pod naslovom: „Holističko vođenje i inovativna kultura kao strateške odrednice kreiranja savremenih organizacija“ priložio referentnu domaću i stranu literaturu, koja je korišćena u izradi doktorske disertacije i to: 326 naslova. Od ovog broja na stranu literaturu otpada 264 naslova, uz korišćenje časopisa, statističkih godišnjaka, statističkih saopštenja, zakonskih okvira, nacionalnih politika i strategija. Spisak korišćene literature je dat na kraju same disertacije, a zbog obimnosti ovde se izostavlja, kako ne bi opterećivao sam Izveštaj o oceni doktorske disertacije.

9. Zaključak

Na osnovu svega prethodno izloženog, a imajući u vidu predmet i ciljeve istraživanja, aktuelnost i značaj teme, teorijsko-metodološke i hipotetičke okvire istraživanja, okvirni sadržaj, te evidentan teorijsko naučni i društveni doprinos doktorske disertacije, Komisija daje pozitivnu ocenu urađene doktorske disertacije i ocenjuje da je kandidat kroz objavljene naučne i stručne radove, kao i projekte, te tokom izrade ove disertacije ovladao metodologijama i tehnikama istraživanja i naučnog i logičkog zaključivanja.

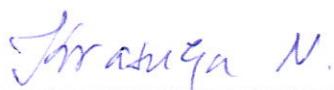
Imajući u vidu navedeno, Komisija sa zadovoljstvom

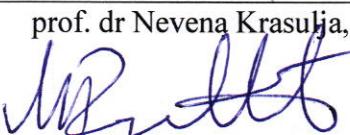
Predlaže:

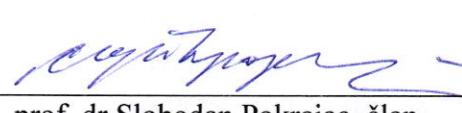
Da Nastavno-naučno veće Fakulteta za poslovne studije i pravo prihvati, a Senat Univerziteta „Union-Nikola Tesla“ iz Beograda da saglasnost na pozitivnu ocenu urađene doktorske disertacije kandidata Mr Duška Belovića, pod naslovom: **„Holističko vođenje i inovativna kultura kao strateške odrednice kreiranja savremenih organizacija“** i da odobri javnu odbranu pred istoimenom komisijom.

Beograd, 14. mart 2019. godine

KOMISIJA

1. 
prof. dr Nevena Krasulja, predsednik

2. 
prof. dr Milan Radosavljević, mentor

3. 
prof. dr Slobodan Pokrajac, član