

**ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА НОВИ САД**  
**ОДСЕК ЗА ИНДУСТРИЈСКО ИНЖЕЊЕРСТВО И МЕНАѢМЕНТ**

**ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

<b>I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ</b>
<p>1. Датум и орган који је именовео комисију</p> <p><b>30. 06. 2016. године; Решење декана Факултета техничких наука у Новом Саду, бр. 012-72/60-2012</b></p> <p>2. Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива уже научне области за коју је изабран у звање, датума избора у звање и назив факултета, установе у којој је члан комисије запослен:</p> <p><b>др Илија Ћосић</b>, професор емеритус., ПРЕДСЕДНИК, у.н.о. Производни системи, организација и менаѢмент, 24.03.2016., Факултет техничких наука у Новом Саду;</p> <p><b>др Лепосава Грубић Нешић</b>, редовни проф., КОМЕНТОР, у.н.о. Производни системи, организација и менаѢмент, 08.07.2015., Факултет техничких наука у Новом Саду;</p> <p><b>др Данијела Лалић</b>, ванредни професор, у.н.о. Производни системи, организација и менаѢмент, 21.10.2015., Факултет техничких наука у Новом Саду;</p> <p><b>др Добровоје Михаиловић</b>, редовни проф., Психологија, 01.10.2000., Факултет организационих наука у Београду;</p> <p><b>др Ивана Катић</b>, доцент, МЕНТОР, у.н.о. Производни системи, организација и менаѢмент, 15.10.2012., Факултет техничких наука у Новом Саду.</p>
<b>II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ</b>
<p>1. Име, име једног родитеља, презиме: <b>Татјана (Драго) Кнежевић</b></p> <p>2. Датум рођења, општина, држава: <b>17. 11. 1968. године, Зрењанин, Република Србија</b></p> <p>3. Датум одбране, место и назив магистарске тезе: 10. 9. 2010. године, Нови Сад, „Локус контроле и ниво самопоуздања као предиктори тежње ка моћи код менаѢера“</p> <p>4. Назив факултета, назив магистарске тезе, научна област и датум одбране: <b>Факултет за менаѢмент Нови Сад, „Локус контроле и ниво самопоуздања као предиктори тежње ка моћи код менаѢера“, МенаѢмент, 10. 9. 2010. године</b></p> <p>5. Научна област из које је стечено академско звање магистра наука: <b>МенаѢмент, МенаѢмент људских ресурса</b></p>
<b>III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:</b>

## **"Однос професионалног и животног стила запослених и стила управљања организацијом"**

### **IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

*Навести кратак садржај са назнаком броја страна, поглавља, слика, шема, графикана и сл.*

Докторска дисертација изложена је у 6 поглавља, на 177 страна куцаног текста на српском језику. Садржи, поред основног текста, садржај на 3 стране, попис табеларног, графичког и сликовног приказа података на 4 стране, попис литературе на 16 страна, са 275 наслова литературе коришћене у изради дисертације. Докторска дисертација садржи 45 табела, 24 графикана и 5 слика, са 94 наслова и поднаслова и 10 страна прилога (упитници кориштени у истраживању).

Структура докторске дисертације је следећа:

1. Увод
2. Теоријска разматрања
3. Резултати истраживања
4. Закључна разматрања
5. Литература
6. Прилози

### **V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

На самом почетку дисертације дат је резиме рада на српском и енглеском језику, уз истицање кључних речи, као и приказ табела, графикана и слика.

У *првом, уводном поглављу* образлажу се предмет, полазишта и циљеви дисертације, указује на значај и актуелност проблематике и самог истраживања. Предмет истраживања је анализа професионалног, животног и стила управљања код менаџера, сагледавање природе повезаности између ефикасног управљања организацијом и професионалног, односно животног стила менаџера, са једне стране, и појаве стреса на раду са друге, које представља веома актуелну тему у функцији успешног пословања организације. У динамичном пословном окружењу које подразумева унапређење знања и јаку конкуренцију међу менаџерима, изазов представља налажење побољшаних стратегија коришћења ресурса, како би се повећала способност организације за стварањем вредности и раст. Менаџмент људским потенцијалима у савременим организацијама све више се бави проблемима ефикасности менаџера у успостављању равнотеже између различитих аспеката живота и њихове отпорности на стрес у вези са послом. Будући да је вођење веома сложена психолошка појава, као предмет изучавања су издвојени само неки аспекти менаџерске улоге. Вођење је проучавано у оквиру специфичне врсте великих група, какве су организације, са јасном хијерархијском структуром и формално дефинисаним улогама вођа и организационом културом у којој се врло отворено комуницирају веома високи захтеви упућени менаџерима свих нивоа. Истраживање је спроведено са циљем утврђивања професионалних и животних стилови менаџера, преференције радних стилова и њихове повезаности са стиловима управљања организацијом, односно различитим социо-демографским и професионалним обележјима менаџера, те њихова повезаност са феноменом радног стреса. Потребно је било утврдити колико су менаџери ефикасни у успостављању равнотеже између различитих аспеката живота и шта су најчешћи разлози због којих та равнотежа бива нарушена. Наведена питања су веома значајна из угла организације, јер утичу на ефективност и продуктивност запослених, односно њихову дугорочну функционалност у смислу остварења пословних циљева компаније. Са друге стране, из угла појединца, преференција радног стила и стила живота менаџера значајна је из угла уклапања појединца у организацију, повезаности личних вредности са вредностима компаније, ефикасног и ефективног функционисања у професионалном окружењу, редукације стреса, те могућности успостављања баланса између професионалног и приватног сегмента живота. Добијени резултати потврђују полазне хипотезе да менаџери преферирају професионалне стилове и стилове управљања, условљене њиховим психолошким склопом, који им обезбеђују боље уклапање у радно окружење и усклађеност са вредностима на којима почива организациона култура, да постоји повезаност радних и животних

стилова са стилем управљања, а такође и предиктивна повезаност између стилова управљања, животних и радних стилова и стреса на раду код менаџера.

*Друго поглавље* посвећено је теоријским разматрањима појмова менаџмента, стилова управљања организацијом, професионалних и животних стилова, и стреса на раду код менаџера, затим дефинисању наведених појмова и њиховом разграничењу од сродних појмова, те прегледу теоријских основа са гледишта водећих теоретичара и практичара. Стил управљања организацијом представља предмет организационог понашања и тему која је свеобухватно проучавана, а највећи део истраживања о стилу управљања је усмерено на проналажење одговора на питање: Који стил управљања има најпогоднији утицај на сараднике у циљу остваривања организационих перформанси? Степен утицаја који менаџер има на своје запослене и њихове активности базиран је на њиховом међусобном односу, који описује интензитет поверења, поузданости и поштовања које запослени имају према свом менаџеру. Посебно је наглашено управљање организацијом и вођење, те детаљан преглед теоријских приступа у тумачењу појединих аспеката вођења, са посебним акцентом на контингентни приступ вођењу, коме припада Кенет Бланкардов модел (Hersey & Blanchard, 1969; 1979). У наредном сегменту су приказани основни стилови управљања. Преференција професионалних стилова и стилова вођења представљају део организационе културе и нарочито су значајни будући да менаџери представљају модел идентификације осталим запосленима (Kouzes & Posner, 2003; Porter, Lorsch & Nohria, 2004; Whetten & Cameron, 2005). Менаџери током развоја каријере формирају сопствени професионални стил у којем је најважније ускладити однос између својих снага и слабости, вредности и жељеног стила живота са захтевима професије, организације и радног места (Torrington & al., 2004). У процесу одлучивања о својој каријери менаџери разматрају и постављају различите каријерне циљеве, који подразумевају свест о сопственим способностима, мотивима, потребама, ставовима и вредностима (Mullins, 2002). Вредности чине појединца пријемчивим за одређене ставове, идеје и решења властитих и друштвених проблема и обзиром да су релативно стабилне и постојане диспозиције личности, оне су успешни предиктори понашања (Bowin & Harvey, 2001). Теоријски оквир за разумевање радних стилова менаџера у овом раду су присилна понашања преузета из теоријског модела трансакционе анализе, разрадом концепта да се драјвери посматрају као покретачи понашања у радном окружењу. Скриптни императиви ослањају се на забране и контразабране, које Тејби Келер (Kahler, 1975) класификује у пет типичних драјвера понашања: „Буди савршен“, „Буди јак“, „Удовољи другима“, „Пожури“ и „Ради напорно“. Појам животних стилова менаџера, утемељених на вредностима усвајеним у процесу социјализације, а које на дужи стазе треба да буду интегрисане са вредностима организационе културе компаније, анализирани су са становишта Олпорта (Allport, 1960), који вредности види као својеврсне духовно-мотивационе факторе људског понашања. У наставку поглавља приказана су теоријска разматрања из угла потребе за усклађеношћу професионалног и приватног сегмента живота менаџера, те преглед истраживања ове проблематике. Посебан сегмент се односи на дефинисање стреса на раду, приказу основних теорија стреса, са акцентом на трансакционистички модел (Lazarus & Folkman, 1984), затим изворима стреса на раду и синдрома сагоревања на раду, те повезаности стреса и личности. Посебно су наглашени организациони приступ проучавања стреса код менаџера, као и стратегије његовог превазилажења.

У *трећем поглављу* је представљен нацрт емпиријског истраживања у оквиру докторске дисертације, обрађен теоријско-методолошки оквир истраживања, дефинисани проблем и предмет истраживања, успостављена основна структура, односно циљеви и задаци истраживања. Постављене су 3 опште и 10 посебних хипотеза, затим наведене варијабле укључене у истраживање, и мерни инструменти којима су утврђени нивои присуства датих варијабли у узорку. Детаљно је представљен поступак прикупљања података и приказане карактеристике узорка, у коме су били заступљени испитаници различитих социо-демографских и других професионалних карактеристика, чиме је обезбеђена репрезентативност, односно могућност ваљаног закључивања са узорка на популацију. Наведене су и методе примењене у сврху анализе добијених података, као и опис начина обраде, анализе и интерпретације података прикупљених у оквиру истраживања.

У наставку овог поглавља представљени су резултати истраживања, који су приказани по хипотезама, графички и описно. Уз примену релевантних истраживачких метода, извршена је верификација постављених хипотеза, те су доказане основне хипотезе истраживања које указују на могућност предикције стреса на основу радних и животних стилова, као и стила управљања

организацијом. Поглавље се завршава посебним сегментом у коме је приказана дискусија добијених резултата, интерпретација налаза, те њихово поређење са резултатима претходних истраживања. Понуђен је и модел утицаја професионалног и животног стила менаџера на стил управљања организацијом, који је свеобухватан и применљив на различите индустријске гране којима организације припадају, и који указује на комплексност фактора који утичу на развој стила управљања. Предложени модел је специфичан услед интеграције различитих варијабли релевантних за сам процес управљања: пословног окружења организације, типова и величине организације, њене ефективности, карактеристика организационе културе, мисије и визије организације, потом особина личности запоселних, социо-демографских и професионалних карактеристика запослених, те преференције њихових професионалних, односно животног стилова.

У **четвртом поглављу** приказана су закључна разматрања истраживања, која обухватају коментаре остварености циљева докторске дисертације и резултате тестирања хипотеза. Такође, приказане су и теоријске и практичне импликације рада, недостаци и органичне спроведеног истраживања, као и правци будућих истраживања. Описан је значај квалитетног модела превенције стреса код менаџера, успостављањем квалитетних Work-life balance политика, што је у складу са најновијим трендовима у области људских ресурса и представља битан део пословне стратегије организације. Значај имплементирања модела превенције стреса у пословну стратегију организације огледа се у подстицању конкурентности, иновативности, раста интелектуалног капитала и јачања вредности организације. На крају, изведени су основни истраживачки закључци и предложене препоруке за даља истраживања.

**Пето поглавље** садржи попис цитиране и коришћене литературе, које садржи укупно 275 навода, а **шесто** прилоге у којима су приказани мерни инструменти, односно упитници, коришћени у истраживању у сврху прикупљања релевантних података.

## **VI СПИСАК НАУЧНИХ И СТРУЧНИХ РАДОВА КОЈИ СУ ОБЈАВЉЕНИ ИЛИ ПРИХВАЋЕНИ ЗА ОБЈАВЉИВАЊЕ НА ОСНОВУ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА У ОКВИРУ РАДА НА ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ**

*Таксативно навести називе радова, где и када су објављени. Прво навести најмање један рад објављен или прихваћен за објављивање у часопису са ISI листе односно са листе министарства надлежног за науку када су у питању друштвено-хуманистичке науке или радове који могу заменити овај услов до 01.јануара 2012. године. У случају радова прихваћених за објављивање, таксативно навести називе радова, где и када ће бити објављени и приложити потврду о томе.*

1. **Кнежевић, Т.,** Пожарев, В., Катић, И.: „Усклађеност стилова учења и програма развоја запослених“ Међународно научно-стручна конференција „На путу ка добу знања“, Сремски Карловци, Факултет за менаџмент, 27-29 Септембар, 2013, ISBN 978-86-85067-43 М33
2. **Кнежевић, Т.,** Пожарев, В., Катић, И.: „Талент менаџмент и организациони успех“, Међународно научно-стручна конференција „На путу ка добу знања“, Сремски Карловци, Факултет за менаџмент, 27-29 Септембар, 2013, ISBN 978-86-85067-43 М33
3. **Кнежевић, Т.,** Катић, И.: „Lokus of control and level of self-confidence as predictors of striving for power among managers“, 2014. XIV International Symposium - SymOrg 2014, June 6 - 10, 2014, Zlatibor, Serbia, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, стр.230-238, ISBN 978-86-7680-295-1 М33
4. **Кнежевић, Т.,** Катић, И.: „Professional and lifestyle of employees in the modern organization“, XVI International Scientific Conference on Industrial Systems, October 15.-17. 2014, Novi Sad, Serbia, Proceedings, University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, стр.371-375, ISBN 978-86-7892-652-5 М33
5. **Кнежевић, Т.,** Катић, И., Пенезић, Н.: „Утицај стилова управљања на појаву радног стреса менаџера“, Пословна економија, Часопис за пословну економију, предузетништво и финансије,

Универзитет Едуконс, Сремска каменица ,2015стр. 321-341, ISSN 1820-6859, UDK: 3:33+336 М51

6. Катић, И., **Кнежевић, Т.**: „Life, working and management styles as specific elements of organizational behavior“, Cogent Business & Management, 2016.( 04.05.добијена позитивна рецензија, до 08.06. потребно је ситне измене урадити за прихватање рада) М23

Напомена: Потврде о прихваћеним радовима се достављају у прилогу овом извештају.

## VII ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Резултатима истраживања приказаним у докторској дисертацији је потврђено да менаџери преферирају професионалне стилове и стилове управљања који им обезбеђују боље уклапање у радно окружење и усклађеност са вредностима на којима почива организациона култура, а то су: породично-сентиментални стил, утилитарни стил, и усмереност на учење и знање, а од професионалних стилова: Буди савршен и Удовољи другима. Утврђена је повезаност социо-демографских и других карактеристика менаџера које се односе на посао са преференцијама животних и професионалних стилова, као и са стиливима управљања организацијом. Истраживањем није потврђено постојање значајне повезаности између животних и професионалних стилова менаџера.

Истраживање у вези са преференцијом стилова вођења и релацијама са социо-демографским и професионалним карактеристикама менаџера потврђује да је доминантни стил управљања менаџера Препричавање (директно вођење), а најмање преферирани стил Делегирање, при чему значајне ефекте остварују пол, ниво образовања и ниво менаџмента. Преференција Препричавања као стила управљања менаџерима обезбеђује квалитетније уклапање у саму организациону културу компаније, док налази других истраживања потврђују да је поверење између менаџера и запослених и стил управљања имају кључни утицај на ефективност запослених (Grant, Wallace & Spurgeon, 2013).

Резултати истраживања потврђују да је менаџерска популација изузетно оптерећена, те да више од половине менаџера има повишење на различитим индикаторима радног стреса, што је неповољније него што показују резултати истраживањима других аутора (Mosadeghrad, 2014). Утврђена је разлика у структури симптома стреса обзиром на пол, што је у складу са резултатима других испитивања (Fotinos-Ventouratos & Cooper, 2005; Granleese, 2004; Toth, 2005). Резултати указују да социо-демографске и друге професионалне карактеристике менаџера значајно утичу на врсту последица проузрокованих стресом на раду. Тако су дистрес и соматизација израженији у односу на депресију и анксиозност и односе се углавном на менаџерке. Анксиозности су више скони менаџери у оперативи, него у режији, а више дистреса показују мање образовани менаџери. Депресији су више склони менаџери нижег хијерархијског нивоа са дужим радним стажом, који нису у браку, чиме је потврђена друга хипотеза.

Резултати показују да се веће задовољство усклађеношћу приватног и професионалног сегмента живота повезује са ниже израженим симптомима стреса на раду, и обрнуто. Готово 60% испитаника успева да оствари баланс између различитих сегмената живота и њиме су задовољни. Резултати се могу довести у везу са налазима Казија и Задеха (Kazi & Zadeh, 2011) о индивидуалном искуству појединца у настојању да одрже баланс између различитих сегмената живота, који потврђују да неравнотежа и незадовољство у професионалном животу доводи до незадовољства и у личном животу, што може да резултује одлуком о промени посла. Наведено потврђују и налази о испуњености и продуктивности радне снаге (Swift, 2007), та да компаније које желе да остану конкурентне треба да се позабаве питањима баланса између пословног и личног живота запослених и одржавањем њиховог задовољства. У условима кризе и недостатка средстава за едукацију кадрова развија се већа лојалност запослених компанији (Friedman, Christensen & DeGroot, 1998).

Стрес као статистички значајан индикатор турбулентног окружења, је свеприсутан у организацијама и снажно утиче и на ефективност и појединаца и организације. У вези са предикцијом стреса на раду добијени резултати потврђују допринос стилова вођења предикцији дистреса и депресије, поврх животних и радних стилова, при чему радни стилови више доприносе предикцији стреса од животних стилова. Од стилова вођења на дистрес и депресију статистички значајан допринос остварује само Учествовање, док се анксиозност може објаснити на основу више оријентације на популарност и нижег прометејског активизма. У домену радних стилова, значајну предикцију анксиозности и соматизације у позитивном смеру остварују стилови Удовољни другима и Пожури, док у негативном смеру остварује стил Буди јак. Соматизација се може објаснити на основу више егоистичке оријентације, а нижег породично-сентименталног стила и прометејског

активизма.

Резултатима истраживања је утврђено да социо-демографске и професионалне карактеристике запослених спадају у систем детерминанти према испољавању стреса на раду код менаџера, односно преферирању појединих професионалних, односно животних стилова менаџера, као и стилова управљања организацијом.

Добијени налази се рефлектују у настојању да се на основу анализе резултата истраживања понуди модел који би обезбедио неопходне смернице за оптимално усклађивање стилова управљања организацијом, са једне стране и постизање равнотеже између живота и рада, са друге стране, ради остваривања позитивних промена у организационим и личним перформансама. Удовољавање практичним потребама подразумева развој свести и бриге о психосоматском здрављу запослених, односно менаџера, као кључне категорије сарадника и њиховом професионалном развоју, који ће у крајњој инстанци обезбедити континуитет у квалитетном управљању организацијом и резултати растом интелектуалног капитала организације. Логика концепта равнотеже између живота и рада у пословном смислу лежи у продуктивности, који је последица веће мотивисаности и посвећености особе, уколико се личне одговорности узму у обзир. Остварени резултати у овом истраживању представљају нову научну информацију у области менаџмента људских ресурса и управљања организацијом.

## **VIII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА**

*Експлицитно навести позитивну или негативну оцену начина приказа и тумачења резултата истраживања.*

Поштујући правила о начину бирања и величини узорка обезбеђена је репрезентативност, односно могућност ваљаног закључивања са узорка на популацију. Подаци су прикупљени методом групног испитивања, са инструментима који спадају у класу групних тестова. У оквиру истраживања примењени су упитници који се односе на испитивање социо-демографских и професионалних карактеристика испитаника и модификована батерија инструмената која се односи на главне варијабле: Кенет Бланкардов тест ситуационог вођења за утврђивање преференције стила управљања, четвородимензионални симптомски упитник (4ДСQ) за утврђивање нивоа стреса код менаџера, затим модификована Олпорт-Вернон-Линдзијева скала вредносних оријентација и упитник професионалних стилова Џули Хеј. Узорак су чинили запослени на различитим менаџерским позицијама у оперативи и режији једне велике трговачке компаније, са територије читаве Републике Србије. Испитивање је спроведено анонимно, а узорак чини 618 испитаника оба пола, различите старосне и образовне структуре, те различитих радних улога. Истраживање је спроведено током 2014. године.

Јасно постављене хипотезе дају увид у повезаности кључних показатеља унутар варијабли које су истражене, њихов смер, интензитет и утицај деловања на стил управљања и стрес код менаџера. Резултати добијени у поступку доказивања наведених хипотеза, указују на најефикасније стилове управљања организацијом, који доприносе развоју управљања и успостављању равнотеже између професионалног и животног стила запослених, усклађених са организационим циљевима у нашим условима пословања. Такође, резултати истраживања представљају основ за креирање модела утицаја на стил управљања менаџера који је у складу са најновијим трендовима у области којој припада, а усклађен са организационим циљевима у нашим условима пословања.

Резултати истраживања приказани су према следећим сегментима ради прегледности и лакшег сагледавања:

### **I Повезаност између животних и радних стилова менаџера**

У оквиру испитивања повезаности животних и радних стилова менаџера анализирани су посебне хипотезе које се односе на: а) утицај социо-демографских и других професионалних карактеристика менаџера на животне и радне стилове менаџера (X1, X2), б) повезаност између животних и радних стилова (X3) и ц) усклађеност приватног и професионалног сегмента живота менаџера (X4).

### **II Повезаност животних и радних стилова са стиливима управљања**

У оквиру испитивања повезаности начина живота и рада менаџера са стиливима управљања издвојени су доминантни стилови управљања менаџера – Директива и Препричавање, и утврђен утицај социо-демографских и других професионалних карактеристика менаџера на преференцију стила управљања (X5). У другом сегменту је испитиван интензитет и смер повезаности животних и радних стилова са стиливима управљања (X6) .

### **III Повезаност животних, радних и стилова управљања са радним стресом**

У трећем сегменту анализиран је радни стрес менаџера, као и предикција радног стреса на основу социо-демографских и других професионалних карактеристика менаџера (X7, X8). Затим су испитане релације животних, радних и стилова управљања са стресом на раду (X9), те повезаност задовољства усклађеношћу приватног и професионалног сегмента живота са стресом на раду (X10).

Резултати добијени у истраживању су у складу са бројним истраживањима у свету и код нас, која



говоре у прилог велике изложености стресу код менаџерске популације, код које срећемо присуство снажнијих и учесталијих стресора који имају изражене ефекте на њихово здравље (Mosadeghrad, 2014; Sadri & al., 1996; Миклош, 2010; Fulcheri & al., 1995). Налази истраживања потврђују да више од половине менаџера има повишење на различитим индикаторима радног стреса, што је више него у истраживањима других аутора (Mosadeghrad, 2014; Катић, Грубић-Нешић, Лалић & Милосављевић, 2012). Утврђена је разлика у структури симптома стреса обзиром на пол, што је у складу са резултатима других испитивања (Fotinos-Ventouratos & Cooper, 2005; Granleese, 2004; Toth, 2005). Добијени резултати су у складу са налазима који потврђују постојање разлика између полова у испољеној симптоматици стреса (Fotinos-Ventouratos & Cooper, 2005; Михајловић, 2005) и показују значајне разлике између полова у погледу физичке и психолошке добробити и задовољства послом, те изложености и подношењу стреса. Наведене разлике су у складу са налазима других истраживања о томе да је посао менаџера утемељен на „мушким“ вредностима и је да као такав више одговара менаџерима (Kyriakidou, 2011; Granleese, 2004). Налази истраживања потврђују став да менаџери током развоја каријере формирају сопствени професионални стил у којем је најважније ускладити однос између својих снага и слабости, вредности и жељеног стила живота са захтевима професије, организације и радног места (Torrington & al., 2004), као и налазима о испуњености и продуктивности радне снаге (Swift, 2007). Резултати истраживања у земљама транзиције (Toth, 2005; Trajkov, 2005) показују да мушкарци и жене имају различите перцепције равнотеже посла и приватног живота и да усвајају различите стратегије превладавања изазова на релацији посао-породица. Према истраживању утврђено је да радни и животни стилови и стил управљања представљају предикторе стреса на раду, при чему професионални стилови више доприносе предикцији стреса на раду од животних стилова, што је у складу са резултатима бројних истраживања (Aziz & Cunningham, 2008; Conger & al., 2003; Karevold, 2008; Starg & Joanne, 2008; Vasey & Ollendick, 2000; Slivar, 2001; Duggan, Sham, Lee, Minne & Murray, 1995; Magnus, Diener, Fujita & Payot, 1993; Suls, Green & Hillis, 1998; Vollrath & Torgersen, 2000; Ćabarkapa i sar., 2010).

У истраживању је утврђено да менаџери преферирају Препричавање као стил управљања, јер им оно обезбеђује квалитетније уклапање у организациону културу организације, док налази других истраживања потврђују да је поверење између менаџера и запослених и стил управљања имају кључни утицај на ефективност запослених (Grant, Wallace & Spurgeon, 2013).

Резултати показују да се веће задовољство усклађеношћу приватног и професионалног сегмента живота повезује са ниже израженим симптомима стреса на раду, и обрнуто, те се могу довести у везу са налазима о испуњености и продуктивности радне снаге и тенденцији да се незадовољство и одсуство баланса у професионалном сегменту рефлектује и на лични план и одлуку о промени посла. (Kazi & Zadeh, 2011; Swift, 2007). Организације које желе да остану конкурентне треба да се позабаве питањима баланса између пословног и личног живота запослених и одржавањем њиховог задовољства и неопходно је да организације развију програме за превенцију.

Искуства истраживача из развијених земаља су послужила као инспирација за налажење сопствених модела, али истовремено и као основа за ефикасно пројектовање новог модела. Резултати истраживања тумачени су са аспекта теоријских поставки, уз додатак ауторове интерпретације засноване на интеграцији знања из области људских ресурса и практичног искуства из привреде.

Испитивање утицаја професионалних и животних стилова на стил управљања организацијом упућује да:

- организациони фактори (врста делатности, величина организације, фазе животног циклуса организације, ефективност, мисија и визија на тржишту, карактеристике организационе културе) значајно утичу на стил управљања организацијом, као и преференција професионалних, односно животних стилова менаџера;
- аспект организације, дефинисан преко њеног окружења, понашања менаџера и стила управљања које организација дефинише као пожељно, утичу на преференцију стила управљања;
- аспект менаџера одређен је преко особина личности, социо-демографских и професионалних карактеристика, и преференције професионалних и животних стилова, које утичу на одабир одређеног стила управљања;

- успешност пословања и тип организације утичу на преференцију стила управљања;
- социо-демографске карактеристике и особине личности значајно утичу на стил управљања организацијом и појаву стреса код менаџера;
- организације се морају више окренути индивидуалним циљевима и интересима својих запослених, те планирати и остваривати свој развој путем развоја својих запослених;
- постојање личних фактора у преференцији појединих стилова управљања;
- интеграција личности менаџера и организације утичу на ефективност појединих стилова управљања, док услови савременог пословања и окружења значајно утичу и одређују ток поменуте интеграције;
- значај идентификације најефикаснијих стилова управљања организацијом, који доприносе развоју управљања и успостављању равнотеже између професионалног и животног стила запослених, усклађених са организационим циљевима у нашим условима пословања;
- најбоља стратегија за постизање максималне ефикасности и ефективности запослених дугорочно посматрано је баланс између пословног и приватног сегмента живота, јер само запослени који су остварени и задовољни својим животом могу да буду продуктивни и покажу већи степен организационе припадности, љубазности и савесности;
- резултати истраживања представљају основ за побољшање начина коришћења ресурса и вештина запослених, у складу са најновијим трендовима у овој области, и укажу на начине креирања новог модела успостављања равнотеже у различитим сферама живота запослених, као и на адекватну организациону подршку том циљу.

Избор истраживачких метода и начина њихове примене је у потпуности прилагођен карактеру проблема који су у дисертацији решавани. Основни научни допринос дисертације односи се на унапређење теоријског оквира, манифестованог кроз разумевање организационог понашања и понашања менаџера, стилова управљања, животног и професионалног стилова, као и феномена радног стреса. Практични допринос истраживања се огледа у понуди модела који обезбеђује неопходне смернице за оптимално усклађивање стилова управљања организацијом и постизање равнотеже између живота и рада менаџера, а у циљу остваривања позитивних промена у организационим и личним перформансама. Такође, допринос представља и употреба концепта драјвера, као индикатора радног стила менаџера, који омогућава да се још у процесу професионалне селекције идентификују менаџери за које се прогнозира ефикасан начин уклапања у организациону културу, те адекватно вођење сарадника и самих процеса рада. Идентификација драјвера представља основу за управљање ризицима који произилазе из радних стилова, те њихова повезаност са стресом на послу.

Добијени резултати истраживања, односно доказивање постављених хипотеза, идентификовали су најефикасније стилове управљања организацијом, који доприносе развоју управљања и успостављању равнотеже између професионалног и животног стила запослених, усклађених са организационим циљевима у нашим условима пословања. Добијени налази истраживања се рефлектују у настојању да се на основу анализе резултата понуди модел који би обезбедио неопходне смернице за оптимално усклађивање стилова управљања организацијом, са једне стране и постизањем равнотеже између живота и рада, са друге стране, ради остваривања позитивних промена у организационим и личним перформансама. Удовољавање практичним потребама подразумева развој свести и бриге о психосоматском здрављу запослених, односно менаџера, као кључне категорије сарадника и њиховом професионалном развоју, који ће у крајњој инстанци обезбедити континуитет у квалитетном управљању организацијом и резултирати растом интелектуалног капитала организације. Логика концепта равнотеже између живота и рада у пословном смислу лежи у продуктивности, који је последица веће мотивисаности и посвећености особе, уколико се личне одговорности узму у обзир. Остварени резултати у овом истраживању представљају нову научну информацију у области менаџмента људских ресурса и управљања организацијом. Такође, резултати истраживања представљају основ за побољшање начина коришћења ресурса и вештина запослених, у складу са најновијим трендовима у области којој припада, и укажу на начине креирања новог модела успостављања равнотеже у различитим сферама живота запослених као и на адекватну организациону подршку том циљу. Организација се мора више окренути индивидуалним циљевима и интересима својих запослених, те планирати и остваривати свој развој путем развоја својих запослених.

## **IX КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

*Експлицитно навести да ли дисертација јесте или није написана у складу са наведеним образложењем, као и да ли она садржи или не садржи све битне елементе. Дати јасне, прецизне и концизне одговоре на 3. и 4. питање:*

1. *Да ли је дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме?*

Докторска дисертација је у потпуности написана у складу са образложењем које је наведено у пријави теме.

2. *Да ли дисертација садржи све битне елементе?*

Докторска дисертација својим насловом, садржајем, резултатима истраживања и начином тумачења тих резултата **садржи све битне елементе**, који се захтевају за радове ове врсте.

3. *По чему је дисертација оригиналан допринос науци?*

Истраживањем су, применом релевантних научних метода и на статистички релевантном узорку, доказане основне хипотезе истраживања које упућују на то да менаџери преферирају професионалне стилове и стилове управљања који обезбеђују боље уклапање у радно окружење и усклађеност са вредностима на којима почива организациона култура, а то су: породично-сентиментални стил, утилитарни стил, и усмереност на учење и знање, а од професионалних стилова: Буди савршен и Удовољи другима. Утврђена је повезаност социо-демографских и других карактеристика менаџера које се односе на посао са преференцијама животних и професионалних стилова, као и са стиливима управљања организацијом. Истраживањем није потврђено постојање значајне повезаности између животних и професионалних стилова менаџера. Резултати у вези са преференцијом стилова вођења и релацијама са социо-демографским и професионалним карактеристикама менаџера потврђује да је доминантни стил вођења менаџера Препричавање, а најмање преферирани стил Делегирање, при чему значајне ефекте остварују пол, ниво образовања и ниво менаџмента. Стили вођења доприносе предикцији дистреса и депресије, поврх животних и професионалних стилова, при чему професионални стилови доприносе више од животних стилова. Резултати показују да више од половине менаџера има повишење на различитим индикаторима радног стреса. Утврђен је утицај социо-демографских фактора на разлике у структури симптома стреса (пол, ниво образовања, област рада, хијерархијски ниво). Утврђено је да се веће задовољство усклађеношћу приватног и професионалног сегмента живота повезује са ниже израженим симптомима стреса на раду, и обрнуто. Добијени резултати потврђују допринос стилова вођења предикцији дистреса и депресије, поврх животних и професионалних стилова, при чему професионални стилови више доприносе предикцији стреса од животних стилова.

Наведени резултати представљају важан истраживачки резултат и основу за реализацију даљих истраживања. Значај рада огледа се и у понуди модела који обезбеђује неопходне смернице за оптимално усклађивање стилова управљања организацијом и постизање равнотеже између живота и рада менаџера, а у циљу унапређења организационих и личних перформанси. Такође, и у употреби концепта драјвера, као индикатора радног стила менаџера, који омогућава боље уклапање у организациону културу и управљање ризицима у вези са стресом на послу који произилазе из радних стилова.

Разматрајући целокупну докторску дисертацију кандидата мр Татјане Кнежевић, Комисија је закључила да она представља оригиналан научни допринос аутора теорији и пракси организовања предузећа, посебно анализи интерних фактора организације, а у ширем контексту развоју научне области индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент. Ова оцена је заснована на чињеници да су истраживањем остварени следећи циљеви:

- анализа постојећих модела управљања организацијом, систематизација теоријских поставки у области стилова управљања;
- стицање нових сазнања проистеклих из савремених трендова у менаџменту људских ресурса и истицање важних функција које се огледају у повећању усклађености стилова управљања са професионалним и животним стиливима запослених;
- утврђивање повезаности кључних показатеља унутар варијабли које су истражене, њихов

<p>смер, интензитет и утицај деловања стила управљања на запослене и усклађеност живота и рада код запослених;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• израда стратегијског плана за будуће перформансе запослених кроз евалуацију начина усклађивања професионалног и животног стила запослених, као и стила управљања;</li> <li>• утврђивање утицаја стила управљања организацијом на стрес на раду код менаџера;</li> <li>• развијање модела утицаја професионалног и животног стила на стил ефикасног управљања организацијом у правцу успешнијег пословања, у нашим условима пословања.</li> </ul> <p>Истраживањем у оквиру дисертације развијена су оригинална решења развоја запослених у организацији која, истовремено, представљају основу за даља истраживања у овој научној области.</p>
<p>4. <i>Недостаци дисертације и њихов утицај на резултат истраживања?</i></p> <p>Докторска дисертација <b>нема недостатака</b> који би битно утицали на коначне резултате истраживања.</p>
<p><b>X ПРЕДЛОГ:</b></p>
<p>На основу укупне оцене дисертације, комисија предлаже:</p>
<p>Комисија предлаже да се докторска дисертација прихвати, а кандидату одобри одбрана.</p>

НАВЕСТИ ИМЕ И ЗВАЊЕ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ  
ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

**др Илија Ћосић**, проф. емеритус - ПРЕДСЕДНИК  
Производни системи, организација и менаџмент; Организација  
предузећа; Факултет техничких наука, Нови Сад;

---

**др Лепосава Грубић Нешић**, ред. проф. -  
КОМЕНТОР, у.н.о.

Производни системи, организација и менаџмент; Организација  
предузећа; Факултет техничких наука, Нови Сад;

---

**др Данијела Лалић**, ванред. проф.,  
Производни системи, организација и менаџмент; Организација  
предузећа; Факултет техничких наука, Нови Сад;

---

**др Добривоје Михаиловић**, ред. проф.,  
Психологија, Факултет организационих наука, Београд;

---

**др Ивана Катић**, доцент - МЕНТОР,  
Производни системи, организација и менаџмент;  
Организација предузећа; Факултет техничких наука, Нови Сад;

---

НАПОМЕНА: Члан комисије који не жели да потпише извештај јер се не слаже са мишљењем већине чланова комисије, дужан је да унесе у извештај образложење односно разлоге због којих не жели да потпише извештај.