



**УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА НОВИ САД**  
**ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАџМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И**  
**ФИНАНСИЈЕ, БЕОГРАД**

**ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

**„Развој модела лидерства у функцији управљања људским ресурсима у систему менаџмента образовања“, кандидат Остојић Бојана МА**

**I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ**

**1. Датум и орган који је именовao комисију**

Одлуком Наставно-научног већа Факултета за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд бр. 3796 од 25.09.2017. године.

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:

- 1) **Проф. др Марко Царић**, редовни професор, Мултидисциплинарна економска ужа научна област од 20.02.2012. године, Правни факултет за привреду и првосуђе, Универзитета Привредна Академија у Новом Саду - у својству Председника комисије;
- 2) **Проф. др Светомир Минић**, редовни професор, ужа научна област Општи менаџмент од 25.04.2014. године, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Универзитета Привредна академија у Новом Саду – у својству ментора;
- 3) **Проф. др Миодраг Брзаковић**, ванредни професор, ужа научна област Општи менаџмент од 02.12.2014. године и Информатика од 09.01.2014. године, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Универзитета Привредна академија у Новом Саду – у својству члана.

**II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ**

1. Име, име једног родитеља, презиме: Бојана, Мирко, Остојић
2. Датум и место рођења, општина, република: 02.08.1980, Пожега, Република Србија
3. Датум одбране, место и назив магистарског рада: 28.05.2012, Београд, Европски бизнис и маркетинг на примеру привредних комора Србије и Хрватске са посебним освртом на организацију догађаја
4. Научна област из које је стечено академско звање магистра наука: менаџмент и бизнис
5. Публиковани радови по категоријама:
  - 1) Вукајловић, Ђ., **Остојић, Б.**: "Мотивација запослених", Прва међународна конференција "Примењени менаџмент, економија и финансије у функцији одрживог развоја", Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, 26.06.2014., стр. 33-43. (МЗЗ)
  - 2) Ђукић, М., **Остојић, Б.**, Ђукић, М., "Улога лидера у управљању стратешким

променама у еко-спортским камповима у Републици Србији", Факултет за спорт „Унион“ Никола Тесла-, 31.10.2015., Међународна конференција Спорт, здравље и животна средина, Зборник радова, стр. 30-36. (M33)

- 3) Ђукић, М., **Остојић, Б.**, Ђукић, М., "Утицај и улога лидера у управљању стратешким променама у женском спорту Републике Србије", Факултет спорта и физичког васпитања, Ниш, 2014, стр. 27-32. (M33)
- 4) Ђукић, М., Остојић, Б., Ђукић, М. (2015) "Стратешки менаџмент непрофитних организација", Друга међународна конференција значај предузетништва на подручју бивше Југославије, 24.04.2015, Фојница, стр. 34-40. (M33)
- 5) **Остојић, Б.**, "Коучинг у предузетништву", Међународна конференција о социјалном предузетништву СЕЦ 2014, 30.9.2014-1.10.2014., Колеџ Бања Лука, 2014, стр. 207-217. (M33)
- 6) Вукајловић, Ђ., **Остојић, Б.**, "Мотивација запослених на универзитету", Војно дело, бр. 5, Београд, 2016, стр. 307-315. (M51)
- 7) **Остојић, Б.**, Радошевић, И., "Стање у пословној култури и комуникацију у Републици Србији", Војно дело, бр. 6, Београд, 2015, стр.255-264. (M51)
- 8) Радошевић, И., **Остојић, Б.**, Гавриловић, А., "Извори финансирања у спортској индустрији", Војно дело, бр. 3, Београд, 2016, стр. 373-379. (M51)
- 9) Вукајловић, Ђ., **Остојић, Б.**, "Мотивација запослених", Војно дело, бр. 1-3, Београд, стр. 307-315. (M51)
- 10) **Остојић, Б.**, Лутовац, Н., Матић, М., "Савремено тржиште осигурања", ПРАВО теорија и пракса, бр. 1-3, Нови Сад, 2016, стр. 47-62. (M53)

Радови у некатегоризованим часописима:

- 1) **Остојић, Б.**, "Концепт маркетинг комуникације на примеру компаније Хеинекен", Пословни консултант, 2012, бр. 42, стр.32-40.
- 2) **Остојић, Б.**, "Економски аспекти пропасти штампаних медија", Пословни консултант, 2013, бр. 44, стр. 47-53.
- 3) **Остојић, Б.**, "Психолошки утицај медија на јавно мњење", Пословни консултант, 2013, бр. 48, стр. 55-61.
- 4) **Остојић, Б.**, "Организовање ефикасног односа са купцима", Пословни консултант, 2013, бр. 51, стр. 42-48.

### **III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

Развој модела лидерства у функцији управљања људским ресурсима у систему менаџмента образовања

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

Докторска дисертација садржи укупно 267 страна. Осим списка литературе са укупно 111 библиографске јединице домаћих и страних аутора, научно стручних радова

објављених у часописима и публикација и интернет извора, дисертација садржи следећа поглавља и то:

1. УВОД, на 9 страна, (12-17);
2. ПОИМАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА, на 17 страна, (17-35);
3. КОНФЛИКТИ, на 45 страна, (37-62);
4. ВАЖНОСТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ПОСЛОВНОМ ОДЛУЧИВАЊУ, на 3 страна, (66-68);
5. ЗНАЧАЈ СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА, на 14 страна, (69-83);
6. СИСТЕМ МЕНАџМЕНТА У ОБРАЗОВАЊУ, на 5 страна, (86-91);
7. РАЗВОЈ МОДЕЛА ЛИДЕРСТВА, на 23 страни, (94-117);
8. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА, на 74 страна, (120-194);
9. ЗАКЉУЧАК, на 8 страна, (200-207);
12. ЛИТЕРАТУРА, на 7 страна, (208-215);
13. ПРИЛОЗИ, на 13 страна, (215-228).

Докторска дисертација има укупно 102. илустрације (68 табела, 29 графикона, 10 хистограма, и 20 слика), чиме је елаборација ове сложене проблематике знатно обогачена.

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

У оквиру свих организација људски ресурси јављају се у виду покретачке снаге организације. Током еволуције организације решавање питања везаних за кадрове и људске ресурсе обављано је на разноврсне начине. Током почетка то је решавано на индивидуалан начин, у зависности од случаја, примењивањем интуитивних метода. Велики број менаџера се ослањао на личне осећаје, који кадрови треба да буду примљени у организацију, и на која места у оквиру ње требају да се распореде. Успех сваке организације детерминисан је људским ресурсима. Значајан и амбициозан задатак представља побољшање учинка који имају запослени, што доводи до тога да се велики број фирми одлучује за формирање одељења за људске ресурсе. Менаџмент предузећа би требало непрестано да буде усмерен на компромис у циљу да се задовоље потребе које имају запослени, и да се постигну адекватни економски ефекти, а да се у исто време води рачуна о квалитету услуга које му је оснивач ставио у надлежност. Долази до мењања времена, што истовремено доводи до тога да је организацијама које се налазе у склопу сложеног окружења, наметнута потреба да стварају специјализоване људске ресурсе у склопу организација. Ова одељења у оквиру организација које се баве питањем људских ресурса, имају улогу која се разликује у зависности од случаја.

Циљ докторске дисертације јесте указивање на чињеницу да људски ресурси представљају најбитнији ресурс у оквиру организација, што даље истиче колико је значајно да се њима ефикасно управља како би се остварили организациони и индивидуални интереси и циљеви. Успешност организације зависи од квалитета процеса управљања људским ресурсима. Све активности које спроводи менаџмент људских ресурса су веома значајне, али као најбитније могу да се издвоје образовање запослених, процес њихове селекције, њихово усавршавање и развој каријере. Пословно одлучивање представља вештину код које долази до усавршавања током времена и уз искуство, обзиром да свака особа током свакодневног живота доноси велики број одлука. Одуке се у оквиру приватног живота доносе на интуитиван начин

и њима је углавном обухваћено мање особа, док се одлуке у оквиру пословног живота не могу доносити интуитивно, обзиром да је њима у зависности од нивоа на ком се оне доносе, обухваћена мања или већа група запослених.

Истраживање је започело са главном претпоставком (хипотезом) према којој стратегија управљања људским ресурсима може дати допринос повећању ефикасности и ефективности, док развој модела лидерства у систему менаџмента образовања у великој мери зависи од специфичних услова и ситуација са којима лидери приликом обављања својих задатака долазе у сусрет. У оквиру докторске дисертације укључен је истраживачки и теоријски део.

**У уводном делу** дат је приказ развоја менаџмента људских ресурса као научне дисциплине и његовог циља. Упућује се на то да управљање у подручју људских ресурса значи свесно и вољно усмеравање активности на постизавање циљева који се односе на развој и успешну употребу људских ресурса и односа у свим сферама људског деловања у друштву, развој личности и квалитета живљења људи. Оно обухвата планирање, организовање, (руко)вођење и надзирање, односно контролисање процеса и резултата управљања активностима. У суштини процеса управљања је одлучивање као слободно и свесно опредељивање за неко од решења која се односе на предмет одлучивања. Људски ресурси подложни су развоју и побољшању. Могу бити развијени до различитих нивоа квалитета. Због тога образовање кадрова у циљу развоја људских ресурса представља једну од темељних компоненти унапређења квалитета производа, процеса и система управљања, а тиме и развоја сваке организације.

У другом делу „**Теоријско - методолошки оквир рада**“ приказане су основе на којима се истраживање заснивало.

**Предмет** истраживања овог рада је развој модела лидерства у функцији боље организације високо-образовних установа кроз правилнију прерасподелу и разграничење функција и задатака, предузимање одговарајућих акција, провера ефикасности циља, стандардизација решења и даљег развоја процеса ради формирање установа у чијој основи су континуална унапређења.

Сваки лидер поседује личне специфичности на основу којих се разликује од других, свака група је специфична и другачија од осталих, а и окружење свих организација није исто, те није могуће говорити о једном универзалном моделу, нити о јединственој технологији и процесу вођења. Из тог разлога намеће се потреба да сваки лидер у образовној институцији прво добро упозна своју организацију, њене чланове, њихове међусобне односе, окружење, и на основу тих сазнања одабере најбољи модел лидерства. Да би то постигао, лидер мора да поседује широко образовање, разум и здраву логику, да комуницира са подређенима, мотивише и изналази најбоља решења за њихове, а самим тим и проблеме организације.

Предмет нашег истраживања су лидери и његове суштинске активности у стратегији управљања људских ресурса као основни елемент повећања ефикасности и ефективности у високом образовању. Постоје многи теоријски извори који обрађују ову област кроз појединачне активности људских ресурса. Ми у истраживању полазимо од теоријских доприноса у радовима Деслера, Робинса, Култера, Дракера, Петерса и др., о активностима управљања људским ресурсима у високообразовним установама од стране лидера. Кроз изабрани пример на крају нашег истраживања су потврдила теорије великих научника из области људских ресурса да се правилном стратегијом управљања људских ресурса постиже боља ефикасност и ефективност

као и повећање профита школских установа.

**Проблем истраживања** произлази из неопходности утврђивања кључних активности људских ресурса, које су важни за успешно функционисање предузећа. Као одговор на менаџерско траженје механизма за дефинисање и постизање адекватних циљева на засићеном тржишту улога људских ресурса постаје изузетно битан чинилац. Уколико имате доброг лидера, који зна да управља, бићете квалитетно и дугоручно позиционирани на тржишту. Због велике брзине напредовања технологије, успех опстанка на тржишту може гарантовати управо најверднији ресурс-људски уз адекватно стално усавршавање. У целом свету се фокус враћа на људе као главни капитал.

Основни **циљ** је да се прикаже развој модела лидерства који има за циљ да унапреди менаџмент образовања. Практични циљ је да овакав модел нађе своје место у високошколским установама и допринесе даљем усавршавању. Такође циљ је био да прикаже улогу формалног, неформалног и информалног образовања у развоју лидерства.

### **Методологија истраживања**

Узимајући у обзир специфичности проучаваног предмета истраживања коришћене су различите методе како би се задовољили основни методолошки захтеви – објективност, поузданост, општост и систематичност.

Пошто експериментални део истраживања обухвата запослене високообразовних установа, узорак ће чинити запослени Привредне академије у Београду и факултети у Црној Гори.

Метод анализе садржаја примењивали смо како би се извршила анализа свих писаних трагова који се тичу проблема којим ћемо се бавити у истраживању. Предност ове методе је могућност примене доступних података о проблемима, недостатак је мали извор података везаних директно за проблем.

Метод синтезе примењиваћемо како би се систематизирала знања по законитостима формалне логике, као процес изградње теоријског знања у правцу од посебног ка општем.

Индуктивна метода примењивана је како би се на основу анализе појединачних чињеница дошло до закључка о општем суду, од запажања конкретних појединачних случајева применом ове методе дошли смо до општих закључака. Предност методе је што је могуће анализирати различите чињенице у вези развоја људских ресурса и лидерства и утицају који оне имају на развој високообразовних установа. Недостатак ове методе је чињеницу да постоји велики број појединачних случајева, и да је важно одабрати прави, како би се дошло до адекватних закључака.

Дедуктивна метода ће бити примењивана како би се добио начин закључивања у којем су се из општих претпоставки изведени посебни и појединачни закључци.

Метод апстракције примењиваћемо у раду приликом одвајања битних од небитних елемената предмета истраживања. Предност овог метода огледа се у могућности да одвојимо чињенице које су битне за само истраживање од оних небитних, недостатак је могућност да приликом одабира буде изостављен неки од

битних елемената.

Метод посматрања примењиваћемо у раду приликом прикупљања података и информација које су биле потребне за израду рада. Предност метода је могућност да се прикупи велики број података о тренутном станју на високообразовним установама, а недостатак је чињеница да многи подаци и информације нису у потпуности релевантни.

Метод анкета примењиваћемо у оквиру посебног дела у коме се налазе анкете. Предност овог метода што ћемо моћи да добијемо директно одговоре на питање која нас интересују у вези проблема, а недостатак је чињеница да многи одговори неће бити у потпуности искрени, што може довести до резултата који неће бити тачни у потпуности.

Добијени подаци су обрађени апликативним SPSS системом за обраду података, уз коришћење дескриптивне и компаративне статистике.

У делу „**Хипотезе истраживања**“ постављена је једна основна хипотеза:

Стратегија управљања људским ресурсима може дати допринос повећању ефикасности и ефективности, док развој модела лидерства у систему менаџмента образовања у великој мери зависи од специфичних услова и ситуација са којима лидери приликом обављања својих задатака долазе у сусрет.

Поред основне, дефинисане су и три помоћне хипотезе:

X1: Старосна група запослених не утиче на мотивисаност испитаника када су у питању ниво постизања бољих достигнућа, ефективност рада и задовољство послом.

X2: Позиција коју испитаници имају у оквиру високо-образовне установе има утицај када је у питању задовољство нивоом едукације која постоји у оквиру организације.

X3: Високо-образовне установе немају утицај на ставове запослених који су везани за емоционалну компетентност.

У делу „**Поимање људских ресурса**“, описан је појам људских ресурса. Руковођење људским ресурсима представља управљање људима који индивидуално и тимски доприносе остварењу пословних циљева организације. Оно омогућава остваривање пуног потенцијала свих запослених као и чињеницу да је сваки запослени на правом месту. Овај сектор има улогу развијања одговорности и повећања продуктивности и ефикасности сваког посебног сектора. Повезује тимове и људе, убрзава и олакшава пословне процесе. Посао менаџера за људске ресурсе је квалитетна

и ефикасна регрутација и селекција, тј. одабир правих људи за посао и ефикасно кориштење

њихових људских ресурса. Као научна дисциплина, менаџмент људских ресурса има неколико важних карактеристика: прагматичност - иницијално настала као професија и остала у чврстој спрези са праксом; мултидисциплинарност - израстала на сазнањима других дисциплина, као што су: научно управљање, индустријска психологија, социјална психологија, организационо понашање итд., које су на њен развој извршиле највећи утицај; непостојање интегративне теорије или јединственог концептуалног оквира - што је резултат прагматичног нетеоријског контекста настанка дисциплине, тежишта на појединачним активностима и снажног ослањања на друге научне дисциплине. Кандидат указује да кључни ресурс за остваривање развоја

модела лидерства у функцији управљања људским ресурсима у систему менаџмента образовања представљају људи који својим квалитетима, формалним и неформалним образовањем могу успешно да воде једну организацију.

У овом поглављу говори се о појму и управљању људским ресурсима, функцијама управљања људским ресурсима, и организационој клими и њеном утицају на мотивацију и развој личности запослених.

У делу „**Конфликти**“ указује се да је конфликт је процес који почиње када једна страна схвати да код друге стране постоји негативно расположење или почиње у вези нечега што је за другу страну веома важно, и до чега јој је стало. Конфликт представља један од облика интеракције у оквиру групе. Сукоби интереса, позиција, жеља, потреба и идеја представљају конфликт. У скоро свим дефиницијама имплементирано је да постоји интеракција више страна. Сви сукоби у организацијама одликују се са три елемента: како би дошло до сукоба потребно је да постоје две стране; групе или појединци могу да представљају стране у оквиру сукоба; сукобљене стране имају супротстављене интересе. Под организационим конфликтом подразумева се неслагање између два или неколико чланова у организацији или групи које настаје у ситуацијама када они врше поделу ретких ресурса, радних задатака, и имају различите погледе у вези цијева, ставова или перцепције. Као још једно дефинисање конфликта могуће је рећи да је у питању процес до чијег започињања долази када једна страна стекне перцепцију да је друга страна преузела или има намеру да предузме акцију која доводи до угрожавања њених интереса. Како би ситуација била означена као конфликт, неопходно је да поседује следеће елементе: претходне услове за појављивање конфликта – недостатак ресурса, лоше организован систем за награђивање, погрешне перцепције група, погрешна политика организације; фективна стања у оквиру групе или код појединаца – у виду стреса, тензије, непријатељства или анксиозности; когнитивна стања у оквиру групе или код појединаца – у виду сазнања да постоји присутност конфликтне ситуације, и да од стране супротне стране може доћи до угрожавања интереса које има субјект или да су они већ угрожени; конфликтно понашање – може варирати од тога да буде пасиван отпор па све до тога да буде агресија у односу на другу страну.

Део дисертације „**Важност људских ресурса у пословном одлучивању**“ указује да менаџери који свакодневно одлучују заправо утврђују и бирају оне начине решавања проблема са којим су суочени, који ће бити у складу с постављеним циљевима организације, али уважавајући и околности у којима се пословање одвија. Том приликом, менаџери се користе свим расположивим изворима информација и квалитетно обрађеним подацима о проблему или условима у којима га треба решавати. Одлучивање је данас врло захтевно и често се морају уважавати многи, узајамно супротстављени циљеви. То је последица утицаја сложености тржишних односа на менаџмент, слојевитост проблемских ситуација, као и свеопшта испреплетеност и међуусловљеност културних, моралних, вредносних, технолошких или политичких чинилаца. У процесу одлучивања тежи се балансирању између, са једне остварења краткорочних и дугорочних циљева, а са друге стране, неопходности брзог реаговања које је услов успешног пословања. У крајњој линији, довољно је велики и изазов опстајања у динамичним и променљивим условима пословања, у динамичним технолошким променама и изазовима конкуренције. Осим тога, пословно је окружење неизвесно и несигурно, па се појављују три типичне ситуације које треба уважавати приликом доношења одлука.

У делу „**Значај стратешког управљања људским ресурсима**“ кандидат указује да је планирање људских ресурса у организацијама знања није игра бројева, него процена и превиђање будућег глобалног и организационог развоја и његових импликација за будућег знања и способности запослених. Суштина је у идентификовању празнина које организација има у знању потребном за будућност и претакања истих у способности, вештине и знања које би требали да имају будући запослени. При томе је неопходно могуће изворе регрутовања сагледавати у интерном и екстерном окружењу и у складу са процењеним стањем и стратегијом планирати активности организације на регрутовању, развоју, задржавању или отпуштању. Дизајнирање посла у економији знања захтева шире промишљање од уског описа радног места и профилисања захтева. Послови треба да се дизајнирају тако да радницима знања омогуће слободу (аутономију), разноликост и уклапање у тимски и организациони контекст. Свако упражњено радно место треба да се сагледа кроз могућност редизајнирања и прилагођавања радним и производним процесима у новима условима, као и кроз вредности које организација има од тог посла. То захтева преиспитивање које способности и знања ће недостајати и како попунити празнину, а не какав је био претходни запослени.

Део дисертације „**Систем менаџмента у образовању**“ указује се да развој људских ресурса има за циљ да побољша људски ресурс у јавним и приватним институцијама/организацијама кроз различите активности које се односе на обуку и развој. Људски ресурси су највеће богатство ових институција/организација, и ефикасно коришћење ових ресурса је кључ успеха у њиховој области рада. Развој људских ресурса у данашњим сложеним институционалним/организационим окружењима захтева професионалаце са посебним вештинама и знањем у области обуке и развоја. Док се реформе у високом образовању у земљама у транзицији углавном концентришу на структуре и процедуре, понашање и ставови особља које ради у високошколским установама су често главна препрека реформама. Искуство показује да конзерватизам и оклевање кад су у питању промене су приоритетне теме које треба узети у разматрање приликом спровођења политика и програма реформи. Ово чини менаџмент људским ресурсима кључним изазовом када је у питању пројектовање, имплементација и праћење политика, посебно у јавном сектору, где правним оквирима и административним правилима често недостаје флексибилност и прилагодљивост.

Део „**Развој модела лидерства**“ указује да се под лидерством се подразумева процес обликовања индивидуалног и групног понашања, систем пројектовања и усмеравања тимског начина рада, систем комуницирања и преговарања, начин мотивисања људског понашања, развој поверења и ентузијазма међу људима како би могли на прави начин да развију своје таленте и своје способности. Лидерство се, посматрано у ширем смислу, односи на утицање на људе и њихово усмеравање у извршавању промена и адаптација предузећа, односно организације променљивој околини. Лидерство се дефинише као способност једног човека, лидера или вође, да води друге људе, да утиче на њих да га следе у остваривању постављеног циља, жељених и потребних промена. Лидерство често везују за моћ и утицај. Способност изазивања промена ставова или понашања индивидуе или групе се дефинише као моћ, док је утицај пример понашања који може изазвати промену става или понашање индивидуе или групе. Савремени стилови лидерства усмеравају се на смањење броја нивоа менаџмента. Савремени аутори наводе већи број савремених приступа лидерству, али



као најпознатији се истичу следећи: мотивациони лидер, лидер који удовољава, иноватор, трансформациони лидер, трансакциони лидер, харизматски лидер, тимски приступ лидерству, визионарски приступ лидерству, услужни приступ лидерству.

Део „Истраживање“ приказује статистичку анализу истраживања у виду трансверзалне студије која је спроведена на 220 испитаника. У овом делу је прво дата терминологија, затим је дата интерпретација резултата истраживања: подела испитаника по испитним факторима и ниво поузданости упитника. Након тога је извршена анализа социопсихолошких обележја испитаника: анализа резултат упитника, стандардизација одговора, анализа емоционалне компетентности, анализа мотива достигнућа, анализа општег става испитаника према променама, и став испитаника о пракси едукације. Затим је дата унакрсна анализа испитаних фактора и социопсихолошких обележја, да би на самом крају био изнет предлог модела лидерства.

У „Закључку“ дисертације сумирана је слика теоријског и емпиријској истраживања са закључним разматрањима проблематике која је у раду обрађивана.

Део „Додатак“ сачињава списак табела, графикона и слика као и оригиналан упитник који је коришћен у истраживању.

## **VI ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА**

Истраживање спроведено у оквиру овог рада било је усмерено на лидере и њихове суштинске активности у стратегији управљања људских ресурса као основни елемент повећања ефикасности и ефективности у високом образовању и развој модела лидерства у функцији боље организације високо-образовних установа. Кроз рад су истраживане кључне активности људских ресурса, које су важне за успешно функционисање предузећа, и развој модела лидерства у систему менаџмента образовања који би могао да послужи као полазна основа за вођење образовне институције. Истраживањем су установљене најважније активности које су значајне како би се обезбедило успешно функционисање предузећа, и истовремено је утврђен модел лидерства који би могао да се сматра полазном основом у вођењу образовних институција.

Најзначајнији резултати истраживања су:

- Изведен је закључак да развој модела лидерства у систему менаџмента образовања веома зависи од специфичних услова и ситуација са којом су лидери суочени;
- Изведен је закључак да старосна група утиче на став испитаника о задовољности о пруженој пракси за едукацију;
- Изведен је закључак да старосна група не утиче на мотивисаност испитаника ка бољим постигнућима;
- Изведен је закључак да позиција у високо-образовној установи утиче на став испитаника о емоционалној компетентности;
- Изведен је закључак да позиција у високо-образовној установи утиче на мотивисаност испитаника ка бољим постигнућима;
- Изведен је закључак да позиција у високо-образовној установи утиче на став испитаника о променама које се дешавају у његовом окружењу;

- Изведен је закључак да позиција у високо-образовној установи утиче на ниво задовољности када је реч о праксама за едукацију испитаника;
- Изведен је закључак да радни стаж утиче на ниво задовољства када је реч о праксама за едукацију испитаника;
- Изведен је закључак је да високо-образовна установа не утиче на став запосленог о емоционалној компетентности;
- Изведен је закључак да високо-образовна установа не утиче на мотивисаност испитаника ка бољим постигнућима;
- Изведен је закључак да високо-образовна установа не утиче на став запосленог о променама које се дешавају у његовом окружењу;
- Изведен је закључак да високо-образовна установа не утиче на ниво задовољства када је реч о праксама за едукацију испитаника.

Научно објашњење резултата који су приказани у истраживачком раду, засновано је на примењивању савремених метода, првенствено: метода посматрања, компаративног метода, метода анализе и синтезе, метода апстракције и генерализације, статистичког метода и метода моделовања. Одређени део објашњења у раду заснован је на анализи литературе и праксе развоја модела лидерства у функцији управљања људским ресурсима у систему менаџмента образовања.

Развијени модел лидерства се базира на контингентном приступу лидерству и указује како лидери треба да, у циљу постизања успеха образовних институција, прилагоде свој лидерски стил жељама подређених, њиховом искуству, способностима и спремности да прихвате праксу за едукацију. Овај модел поред задатака, понашања запослених и односа лидер-следбеник анализира још и позицију на којој се следбеници налазе.

Само истраживање спровођено је уз помоћ прикупљања података кроз адекватан упитник. Уз помоћ статистичке обраде података обезбедило се доказивање претпостављених хипотеза овог доктората.

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

Применом квалитативних и квантитативних метода истраживања у оцени фактора који су од значаја развој модела лидерства у функцији управљања људским ресурсима у систему менаџмента образовања, а у циљу добијања предлога адекватног модела лидерства.

Нова сазнања следе из предходних литерарних истраживања, анализом досадашњих истраживања, као и истраживања спроведених техником анкетања, методом случајног узорка од 220 испитаника на територији Републике Србије и Републике Црне Горе.

Кандидат у свом раду даје теоријске поставке истраживања, базирајући их на релевантној домаћој и страниј литератури, као и на резултатима досадашњих истраживања.

Емпиријско истраживање представља студију пресека. Кандидат у свом раду прво даје опис узорка, а затим дескриптивном статистиком (кроз апсолутне и релативне показатеље) приказује све посматране варијабле у узорку. Спороведено истраживања

у образовним инсититуцијама је показало да успешно лидерство зависи од различитих промењивих фактора. У потрази за тачнијим показатељима и развојем модела лидерства покушана је идентификација фактора који утичу на ефикасност лидерства. Развијени модел лидерства се базира на контингентном приступу лидерству и указује како лидери треба да, у циљу постизања успеха образовних институција, прилагоде свој лидерски стил жељама подређених, њиховом искуству, способностима и спремности да прихвате праксу за едукацију. Овај модел поред задатака, понашања запослених и односа лидер-следбеник анализира још и позицију на којој се следбеници налазе. Наглашавамо да лидери имају потребу за променом лидерског стила у зависности од позиције запослених у високо-образовним институцијама. Кроз истраживање и доказано да позиција у високо-образовној установи утиче на став испитаника о емоционалној компетентности; на мотивисаност испитаника ка бољим постигнућима; на став испитаника о променама које се дешавају у његовом окружењу; на ниво задовољности када је реч о праксама за едукацију испитаника. Развијен модел лидерства препоручује тип лидерства који је динамичан и флексибилан. Непрестано се мора оцењивати мотивисаност, способност и искуство следбеника, константна едукација, затим узети у обзир њихову позицију у организацији, да би се утврдило која је комбинација стилова најпогоднија за организацију. Ако је стил примерен ситуацији, он не само да ће мотивисати следбенике, већ ће им помоћи да се професионално развијају. Модели лидерства углавном појединачно не задовољавају потребе у пракси, у неким ситуацијама се онда користи више њих истовремено. Учесталост појединих модела у образовним институцијама зависи од њихове величине, организацијске структуре, времена које се може посветити менаџменту, као и могућности прибављања ресурса и окружења установе. Који ће модел лидерства бити доминантан у образовним установама зависи од низа фактора. Партиципативно вођење је модел који сигурно више одговара мањим школама, док је менаџерско и трансакцијско вођење претежно примењиво у већим школама. Трансформацијски модел вођења би, пак, подједнако успешно могао да се примени у свим образовним институцијама. Организацијска структура, као и позиција следбеника такође фактор који утиче на формирање модела лидерства. Пошто су образовне институције веома комплексне, не могу се стога ни свести на примену само једног модела лидерства, јер је и сама пракса показала да се ту истовремено практикују различити модели лидерства. Већ само уважавање чињенице да постоје различити модели који су због својих специфичности у неким ситуацијама погоднији него у другим, добро је полазиште за ефикасније деловање. Пошто је примарни циљ сваке теорије унапређење праксе, онда је јасно да ће усвајање овог спектра теоријских становишта довести до појављивања лидера, који ће бити у стању да изабере оно најадекватније и допринесе унапређењу развоју лидерства и образовног менаџмента, а тиме и општег квалитета образовних установа.

## **VIII КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

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

Свеобухватним, теоретским и практичним приступом истраживању рада, кроз преглед литературе, досадашњих истраживања и емпријског истраживања, а све у правцу развоја модела лидерства у функцији управљања људским ресурсима у систему менаџмента образовања, потврђује се да је дисертација написана у складу са

образложењем наведеним у пријави теме.

У циљу доказивања основне хипотезе докторске дисертације, која се односила на то да стратегија управљања људским ресурсима може дати допринос повећању ефикасности и ефективности, док развој модела лидерства у систему менаџмента образовања у великој мери зависи од специфичних услова и ситуација са којима лидери приликом обављања својих задатака долазе у сусрет, кандидат анализира људске ресурсе, конфликте, важност људских ресурса у пословном одлучивању, значај стратешког управљања људским ресурсима, систем менаџмента у образовању и развој модела лидерства.

У циљу доказивања основне хипотезе, постављене су и помоћне хипотезе, које су доказане детаљном теоретском анализом домаће и стране литературе, након чега је спроведено емпиријско истраживање. Резултати дају јаку теоријску, а такође и практичну основу за развијање модела лидерства у функцији управљања људским ресурсима у систему менаџмента образовања

Спроведено је истраживање на узорку од 220 испитаника. Поменути испитаници су подељени према више фактора: по полу - од 220 испитаника, 96 испитаника је мушког пола, док је 124 испитаника женског пола; по старосним групама – испитаници су груписани у три старосне групе: прву старосну групу чине испитаници који су млађи од 30 година, и њихова бројност износи 69; другу групу чине испитаници који су старији од 30 година, а млађи од 45 година и њих је укупно 95 и последњу старосну групу чине испитаници који су старији од 45 година и њихова бројност износи 56.

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

Дисертација обрађена и презентована на наведени начин садржи све битне елементе који су захтевани од кандидата при приступу, изради и изведеним закључцима.

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

У оквиру теоријског дела дисертације наведене су организационе и персоналне варијабле. Варијабле и целокупно лидерство, размена и комуникација између сарадника и лидера, овлашћења и организациона посвећеност су веома повезани. Наведене варијабле већином нису биле обухваћене истраживањима на територији Србије, док одређене нису биле предмет истраживања ни у оквиру других земаља које се налазе у процесу развоја, и у којима је пословно окружење слично. Услед ограничености истраживача који се на професионалан начин баве наведеном тематиком и ограничености ресурса, није могуће спровести сва неопходна истраживања, што доводи до потребе за издвајањем приоритета у оквиру ове области којима треба тежити приликом истраживања која ће се спровести у наредном периоду. Те области могу бити:

- Утицај организационе посвећености и лидерства на здравље запослених;
- Утицај стреса у организацији на организациону посвећеност запослених и

процесе лидерства;

- Утицај стила лидерства на комуницирање на релацији сарадник-лидер;
- Утицај стреса у оквиру организације на организациону посвећеност запослених и процесе лидерства;
- Утицај који мотивација запослених има када је у питању организациона посвећеност.

На крају истраживачког рада изнет је мој предлог помоћу кога би било могуће остварити развијање модела лидерства уз помоћ ког би био омогућено успешно управљање људским ресурсима у систему менаџмента образовања. Наведене су неке од ставки које је потребно обезбедити како би се то постигло:

- Увођење стручњака за управљање људским ресурсима или одељење за управљање људским ресурсима у оквиру образовних установа.
- Увођење ситуационог модела лидерства који се одликује динамичношћу и флексибилношћу.
- Увођење континуираног оцењивања мотивисаности, способности и искуства лидера, као и константно едуковање истих.
- Унапређење школског система помоћу реформи и стварања заједничког плана за све високообразовне програме и студенте.
- Обезбеђивање вишег нивоа квалитета образовног кадра, уз истовремену регрутацију и селекцију запослених, дефинисање пословних задатака, континуираног професионалног развоја и сталну евиденцију способности и учинака запослених, и финансирање континуиране едукације наставног кадра.
- Унапређење емоционалне интелигенције лидера, тј. скупа вештина које обухватају пет области: разумевање себе, односе са осталим запосленима, прилагођавање, превазилажење стреса и генерално унапређење.

Предложена решења треба да омогуће отклањање уочених проблема унутар модела лидерства, дају препоруке за даљи развој модела лидерства, утичу на побољшање одлика које има модел лидерства и на унапређење система менаџмента образовања на државном и генералном нивоу.

Теоријском анализом дати су ставови у литератури и резултати досадашњих истраживања, а на основу расположивих података применом статистичких метода извршена је идентификација актуелног стања. Резултати дају смернице у правцу промена, како би се кориговали недостаци.

Истраживање на којем је базирана реализација овог рада обухватило је бројне изворе литературе, емпиријско истраживање, као и критички осврт кандидата.

Допринос науци овог рада огледа се у томе што је потврђена основна хипотеза предметног истраживања, анализирани фактори који утичу на управљање људским ресурсима у систему менаџмента образовања, а такође су и представљени модели који упућују на могућности решавања појединих сегмената ове сложене

проблематике.

Наведено истраживање, резултати и препоруке дају допринос вредан пажње научне јавности.

**IX ПРЕДЛОГ:** На основу укупне оцене докторске дисертације, комисија предлаже:

- да се докторска дисертација прихвати и кандидату одобри одбрана.

Комисија потврђује да је обрађена тематика у овој докторској дисертацији изузетно значајна за комплексно сагледавање проблема развоја модела лидерства у функцији управљања људским ресурсима у систему менаџмента образовања.

Дисертација садржи релевантну теоријску аргументацију и креативну научно засновану методологију за управљање људским ресурсима у систему менаџмента образовања. Поред теоријског разматрања дисертација садржи и конкретан предлог идејног решења концепта и модела лидерства у систему менаџмента образовања. Кроз докторску дисертацију огледа се зрелост кандидата која се уочава кроз радове и дугогодишње искуство у педагошком раду високошколског образовања, што му даје поуздану основу за повезивање научних достигнућа и реалности у конкретном виокообразовном систему.

Комисија за оцену докторске дисертације кандидата **Бојане Остојић**, под насловом **„РАЗВОЈ МОДЕЛА ЛИДЕРСТВА У ФУНКЦИЈИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У СИСТЕМУ МЕНАЏМЕНТА ОБРАЗОВАЊА“**, сматра да овај рад задовољава све битне захтеве који се постављају за докторску дисертацију. Оцењујући да је ова докторска дисертација у свему урађена према одобреној пријави, да је оригинално и самостално научно дело, комисија потврђује да су се стекли услови за њену јавну одбрану.

#### ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

---

1.Проф. др Марко Царић, редовни професор

---

2.Проф. др Светомир Минић, редовни професор

---

3.Проф. др Миодраг Брзаковић, ванредни професор

---

**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.