

ТЕХНИЧКИ ФАКУЛТЕТ “МИХАЈЛО ПУПИН” ЗРЕЊАНИН

ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

-обавезна садржина- свака рубрика мора бити попуњена

(сви подаци уписују се у одговарајућу рубрику, а назив и место рубрике не могу се мењати или изоставити)

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ
<ol style="list-style-type: none"> Датум и орган који је именовео комисију 27.12.2017., Наставно - научно веће Техничког факултета “Михајло Пупин” Зрењанин 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: <ol style="list-style-type: none"> Проф. др Дејан Ђорђевић, редовни професор, ужа научна област: Менаџмент, датум избора у звање: 16.10.2012., Технички факултет “Михајло Пупин”, Зрењанин, Председник комисије. Проф. др Лепосава Грубић Нешић, Редовни професор, ужа научна област: Људски ресурси и комуникације, датум избора у звање: 08.07.2015., Факултет техничких наука, Нови Сад, Члан комисије. Проф. др Агнеш Славић, Ванредни професор, ужа научна област: Менаџмент, датум избора у звање: 21.01.2016., Економски факултет, Суботица, Члан комисије. Проф. др Драган Ђоћкало, ванредни професор, ужа научна област: Менаџмент, датум избора у звање: 10.11.2013., Технички факултет “Михајло Пупин”, Зрењанин, Члан комисије. Проф. др Милан Николић, редовни професор, ужа научна област: Менаџмент, датум избора у звање: 05.09.2015., Технички факултет “Михајло Пупин”, Зрењанин, Ментор.
II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ
<ol style="list-style-type: none"> Име, име једног родитеља, презиме: Един, Ремзо, Струкан Датум рођења, општина, држава: 18.10.1971., Јајце, Босна и Херцеговина Назив факултета, назив студијског програма дипломских академских студија – мастер и стечени стручни назив Технички факултет „Михајло Пупин“ Зрењанин, Дипломирани инжењер производног менаџмента, Дипломирани менаџер пословних комуникација - мастер Година уписа на докторске студије и назив студијског програма докторских студија 2014/2015., Технички факултет “Михајло Пупин”, Зрењанин, Инжењерски менаџмент Назив факултета, назив магистарске тезе, научна област и датум одбране: Научна област из које је стечено академско звање магистра наука:
III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:
Ефекти лидерства на организационе и пословне перформансе предузећа

IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Навести кратак садржај са знаком броја страна, поглавља, слика, шема, графикона и сл.

Докторска дисертација кандидата МСц Струкан Едина, под насловом “Ефекти лидерства на организационе и пословне перформансе предузећа” садржи 200 нумерисаних страница, 31 табелу, 16 слика, 2 прилога и 204 референце. Испред основног дела текста, у дисертацији су дати: наслов рада, кључна документацијска информација и садржај рада. Садржај докторске дисертације је следећи:

1. УВОД (стр. 1 - 4)

2. МЕТОДОЛОШКИ КОНЦЕПТ (ПОСТАВКА) ИСТРАЖИВАЊА (стр. 5 - 14)

- 2.1. Проблем и предмет истраживања
- 2.2. Преглед постојећих истраживања у области докторске дисертације
- 2.3. Циљеви истраживања
- 2.4. Очекивани резултати (хипотезе)
- 2.5. План рада
- 2.6. Методе истраживања и узорак

3. ЛИДЕРСТВО (стр. 15 - 57)

- 3.1. Традиционално менаџерско управљање или ефективно лидерство?
- 3.2. Особине лидера
 - 3.2.1. Емоционална интелигенција
- 3.3. Стилски лидерства
- 3.4. Контингентни (ситуациони) приступ лидерству
- 3.5. Трансформационо и трансакционо лидерство, сличности и разлике
- 3.6. Трансформационо лидерство
 - 3.6.1. Модел ефективног лидерства базиран на скупу вјештина
 - 3.6.2. Управљање стресом
- 3.7. Лидерство и организационе перформансе
- 3.8. LMX теорија лидерства мјерења квалитета односа лидер – члан
 - 3.8.1. Настанак и значај LMX теорије лидерства
 - 3.8.2. Животни циклус креирања LMX лидерства (леадерсхип макинг)
 - 3.8.3. Димензије LMX теорије лидерства
 - 3.8.4. Унутрашња и спољашња група LMX теорије

4. ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПЕРФОРМАНСЕ (стр. 58 - 118)

- 4.1. Организационо понашање
 - 4.1.1. Модел организационог понашања
 - 4.1.2. Пожељне особине и понашање лидера у организацији
- 4.2. Задовољство послом
 - 4.2.1. Шта утиче на задовољство послом?
 - 4.2.2. Мјерење задовољства послом
 - 4.2.3. Задовољство послом и перформансе
 - 4.2.4. Повећање задовољства послом
- 4.3. Организациона посвећеност
 - 4.3.1. Објекти организационе посвећености
 - 4.3.2. Извори организационе посвећености
 - 4.3.3. Фактори организационе посвећености
 - 4.3.4. Димензије организационе посвећености
 - 4.3.5. Повећање организационе посвећености
 - 4.3.6. Организациона посвећеност и перформансе
- 4.4. Организациона комуникација
 - 4.4.1. Задовољство организационом комуникацијом
 - 4.4.2. Важност развоја комуникацијских вјештина
 - 4.4.3. Препоруке за развој комуникацијских вјештина
- 4.5. Мотивација
 - 4.5.1. Мотивационе технике и фактори мотивације

4.5.2. Материјалне компензације
4.5.3. Нематеријалне компензације
4.6. Међусобно повјерење запослених
4.6.1. Значај повјерења на послу
4.6.2. Изградња повјерења на послу
4.6.3. Димензије повјерења на послу
4.6.4. Повјерење на послу и лидерство
5. ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ (стр. 119 - 134)
5.1. Важност константног мјерења перформанси
5.2. Финансијске перформансе
5.3. Развој новог производа (НПД, Нев Продуцт Девелопмент)
6. ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА (стр. 135 - 142)
6.1. Значај организационе културе за пословање предузећа
6.2. ГЛОБЕ пројекат и димензије организационе културе
6.3. Важност организационе културе за перформансе пословања
7. РЕАЛИЗАЦИЈА ИСТРАЖИВАЊА (стр. 143 - 146)
7.1. Инструменти кориштени у истраживању
7.2. Информације о начину и узорку истраживања
7.3. Статистичке методе за анализу података
8. ПРИКАЗ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА (стр. 147 - 160)
8.1. Резултати истраживања ефеката лидерства, LMX и организационе културе на финансијске перформансе и организациону посвећеност
8.1.1. Дескриптивна статистика (лидерство, LMX, организациона култура, финансијске перформансе, организациона посвећеност)
8.1.2. Корелациона анализа (лидерство, LMX, организациона култура, финансијске перформансе, организациона посвећеност)
8.1.3. Регресиона анализа (лидерство, LMX, организациона култура, финансијске перформансе, организациона посвећеност)
8.1.4. Власничка структура као модератор посматраних односа (лидерство, LMX, организациона култура, финансијске перформансе, организациона посвећеност)
8.1.5. Национално поријекло као модератор посматраних односа (лидерство, LMX, организациона култура, финансијске перформансе, организациона посвећеност)
8.2. Резултати истраживања ефеката лидерства, LMX на задовољство послом, задовољство комуникацијом и међусобно повјерење на послу
8.2.1. Дескриптивна статистика (лидерство, LMX, задовољство послом, задовољство комуникацијом, међусобно повјерење на послу)
8.2.2. Корелациона анализа (лидерство, LMX, задовољство послом, задовољство комуникацијом, међусобно повјерење на послу)
8.2.3. Регресиона анализа (лидерство, LMX, задовољство послом, задовољство комуникацијом, међусобно повјерење на послу)
8.2.4. Власничка структура предузећа као модератор посматраних односа (лидерство, LMX, задовољство послом, задовољство комуникацијом, међусобно повјерење)
8.2.5. Национално поријекло предузећа као модератор посматраних односа (лидерство, LMX, задовољство послом, задовољство комуникацијом, међусобно повјерење)
8.3. Резултати истраживања ефеката трансформационог лидерства на финансијске перформансе и на развој новог производа
8.3.1. Дескриптивна статистика (трансформационо лидерство, финансијске перформансе и развој новог производа)
8.3.2. Корелациона анализа (трансформационо лидерство, финансијске перформансе, развој новог производа)
9. ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА (стр. 161 - 179)
9.1. Дискусија резултата ефеката лидерства, LMX лидерства и организационе културе на финансијске перформансе и организациону посвећеност

- 9.1.1. Дискусија резултата дескриптивне статистике (лидерство, LMX, организациона култура, финансијске перформансе и организациона посвећеност)
- 9.1.2. Дискусија резултата корелационе анализе (лидерство, LMX, организациона култура, финансијске перформансе и организациона посвећеност)
- 9.1.3. Дискусија резултата регресионе анализе (лидерство, LMX, организациона култура, финансијске перформансе и организациона посвећеност)
- 9.1.4. Дискусија власничке структуре као модератора (лидерство, LMX, организациона култура, финансијске перформансе и организациона посвећеност)
- 9.1.5. Дискусија националног поријекла као модератора (лидерство, LMX, организациона култура, финансијске перформансе и организациона посвећеност)

9.2. Дискусија резултата ефеката лидерства на задовољство послом, задовољство комуникацијом и међусобно повјерење на послу

- 9.2.1. Дискусија резултата дескриптивне статистике (задовољство послом, задовољство комуникацијом, међусобно повјерење на послу)
- 9.2.2. Дискусија резултата корелационе анализе (задовољство послом, задовољство комуникацијом, међусобно повјерење на послу)
- 9.2.3. Дискусија резултата регресионе анализе (задовољство послом, задовољство комуникацијом, међусобно повјерење на послу)
- 9.2.4. Дискусија власничке структуре предузећа као модератора посматраних односа (лидерство, LMX, задовољство послом, задовољство комуникацијом, међусобно повјерење на послу)
- 9.2.5. Дискусија националног поријекла предузећа као модератора посматраних односа (лидерство, LMX, задовољство послом, задовољство комуникацијом, међусобно повјерење на послу)

9.3. Дискусија резултата ефеката трансформационог лидерства на финансијске перформансе и развој новог производа

- 9.3.1. Дискусија резултата дескриптивне статистике (трансформационо лидерство, финансијске перформансе и развој новог производа)
- 9.3.2. Дискусија резултата корелационе анализе (трансформационо лидерство, финансијске перформансе, развој новог производа)

10. ЗАВРШНА РАЗМАТРАЊА (стр. 180 - 187)

- 10.1. Научна и друштвена оправданост истраживања
- 10.2. Провјера испуњености циљева истраживања
- 10.3. Провјера постављених хипотеза
 - 10.3.1. Провјера посебних хипотеза
 - 10.3.2. Провјера основне (главне) хипотезе
 - 10.3.3. Ограничења и правци будућних истраживања
- 10.4. Препоруке за менаџере и практична импликација истраживања

11. ЗАКЉУЧАК (стр. 188 - 191)

12. ЛИТЕРАТУРА (стр. 192 - 200)

ПРИЛОГ: Упитници кориштени за реализацију истраживања

V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Увод

У уводном делу дисертације кандидат указује на актуелност, друштвени и научни значај проблематике коју истражује у дисертацији. Указује се на присуство великих и сталних промена у начину пословања на све динамичнијем глобалном тржишту, и на потребу адекватног увођења промена у начин пословања предузећа, што у својој основи подразумева трансформационо лидерство, као одговора на учестале промене. У таквим условима, лидерство, односно ефекти лидерства на организационе и пословне перформансе предузећа, све више добија на значају. Начин на који лидери управљају својим сарадницима постаје важан фактор за дугорочну конкурентску способност, развој, али и сам опстанак предузећа. Пракса успешних показује да сви аспекти

лидерства могу помоћи предузећу да, кроз повећање организационих и пословних перформанси, повећа своју конкурентску способност и вредност. Поред тога, интерес за разумевање ефеката лидерства на организационе и пословне перформансе предузећа, стално расте услед глобализације, улаза страних инвестиција и изражене потребе за постизањем конкурентности на тржишту.

Кандидат претпоставља да лидерство има снажан утицај на поједине организационе и пословне перформансе у предузећима. Истраживање ових утицаја у предузећима у Босни и Херцеговини, основни је циљ дисертације. Од организационих перформанси посматрају се: међусобно поверење, задовољство послом, организациона посвећеност и задовољство комуникацијом. Од пословних перформанси посматране су финансијске перформансе (продуктивност, профитабилност, тржишно учешће, раст продаје, конкурентност, раст основних средстава и плате запослених), и перформансе развоја новог производа (комерцијални успех, технички успех и задовољство корисника новим производом). Поред тога, циљ ове докторске дисертације је да се, на бази утврђених релација лидерства и посматраних перформанси, дају препоруке менаџерима и лидерима за покретање одговарајућих акција усмерених на развој властитих лидерских компетенција, како би на тај начин побољшали неке индивидуалне перформансе својих запослених, а тако и поједине организационе и пословне перформансе свог предузећа.

У остатку уводног дела, кандидат је укратко коментарисао сва поглавља дисертације. Вредност уводног дела се састоји у веома концизном и стручном уводу у потребу за испитивањем ефеката лидерства на организационе и пословне перформансе предузећа у Босни и Херцеговини.

Методолошки концепт

У другом поглављу изложен је методолошки концепт: проблем и предмет истраживања, преглед постојећих истраживања у области докторске дисертације, циљеви истраживања, хипотезе, план рада, методе истраживања и узорак истраживања. Истраживање је подстакнуто потребом за испитивањем ефеката лидерства уопште, а нарочито LMX и трансформационог лидерства на поједине индивидуалне перформансе запослених, а тако и организационе и пословне перформансе предузећа у целини. Из овога проистиче актуелност и значај проблема истраживања.

У складу са овако дефинисаним проблемом истраживања, основни циљ због којег је спроведено ово истраживање, био је да се анализом досадашњих научних сазнања о ефектима лидерства на пословне перформансе и поједине организационе исходе пословања, као и резултата спроведеног конкретног истраживања у Б&Х предузећима, дође до релевантних показатеља и утврди у којој мери методе, стратегије и познате праксе лидерства, LMX и трансформационог лидерства, утичу на ефективност вођења пословних процеса, на организационе исходе и на перформансе пословања предузећа.

Такође, између осталог, циљ овог рада је да се кроз објашњење феномена лидерства, различитих организационих исхода и пословних перформанси, дају смернице менаџерима средњег нивоа и топ менаџерима, за покретање одговарајућих акција у будућности, како би побољшали различите организационе исходе и укупне пословне перформансе својих предузећа.

Основна хипотеза је правилно дефинисана, сходно проблему и циљевима истраживања, и гласи:

Постоје статистички значајни ефекти лидерства на поједине организационе и пословне перформансе у предузећима у Босни и Херцеговини. Посебне хипотезе и истраживачка питања на правилан и прецизан начин специфицирају основну хипотезу.

Вредност овог поглавља огледа се у логичком и прегледном представљању методолошког концепта дисертације, као и саставних делова овог концепта.

Теоријска истраживања

Теоријска истраживања представљена су у трећем, четвртном, петом и шестом поглављу. У трећем поглављу се говори уопште о лидерству, затим је детаљно образложен феномен лидерства, наведен је преглед актуелне светске литературе која се бави лидерством и његовим ефектима на пословне перформансе и поједине организационе исходе предузећа. У овом поглављу је такође објашњена разлика између трансформационог и трансакционог лидерства, наведени су различити стилови лидерства са посебним освртом на контингентни (ситуациони) стил лидерства, посматрано је LMX лидерство, те су објашњене разлике између стандардног менаџерског управљања и лидерства.

У четвртном поглављу су, уз навођење неких аспеката организационог понашања, детаљно обрађене следеће организационе перформансе: (а) задовољство послом; (б) организациона посвећеност; (ц) организациона комуникација; (д) међусобно поверење запослених. Обзиром да различите методе

мотивације представљају кључни „алат“ за квалитетну реализацију лидерских процеса, у овом поглављу је обрађена и област мотивације

Пето поглавље разматра, по оцени аутора, кључне пословне перформансе (финансијске и перформансе развоја новог производа), те наглашава важност њиховог константног мерења. Посматране финансијске перформансе су: продуктивност, профитабилност, тржишно учешће, раст продаје, раст конкурентности, плата и раст основних средстава предузећа. Поред финансијских перформанси, у овом поглављу је детаљно образложена релација лидерства и његових ефеката на развој новог производа (комерцијални успех, технички успех и задовољство купаца ноцим производом).

У шестом поглављу, детаљно је образложен феномен организационе културе и њен значај за пословање предузећа, те њен узрочно-последични однос са појединим индивидуалним, организационим и пословним перформансама у предузећу.

Вредност трећег, четвртог, петог и шестог поглавља (теоријских истраживања) огледа се у томе што је кандидат на квалитетан начин извршио научни преглед постојећих теоријских знања и истраживања, у областима које су од интереса за ову дисертацију.

Методологија истраживања

Методологија истраживања дата је у седмом поглављу. У овом поглављу представљени су инструменти за истраживање, дати су подаци о поступку и узорку истраживања, наведене су статистичке методе за анализу података. Изглед инструмената (упитника) дат је у посебном прилогу у раду.

Реализована су истовремено два упоредна истраживања. Прво, основно истраживање о утицају лидерства на поједине организационе исходе и на пословне перформансе предузећа, реализовано је тако што су испитаници били менаџери средњег нивоа. Обухваћено је 334 менаџера из 103 предузећа у Босни и Херцеговини. Средњи менаџери су узети за испитанике пошто имају контакте како са вишим (топ) менаџментом, тако и са осталим запосленима. При томе, средњи менаџери имају бољи увид и сазнања о пословању, резултатима и перспективама предузећа од осталих запослених. Друго, додатно истраживање утицаја трансформационог лидерства на финансијске перформансе и перформансе развоја новог производа, спроведено је код менаџера највишег топ нивоа, обављено је у 127 предузећа (углавном производних) из приватног и државног сектора у Босни и Херцеговини, по принципу једно предузеће - један менаџер.

Резултати истраживања добијени су применом одговарајућих статистичких поступака и метода. Коришћен је софтверски пакет IBM SPSS Statistics. Конкретно, примењене су следеће методе:

- ✓ Дескриптивна статистика, за утврђивање стања (просечних оцена) димензија (ајтема) пословног лидерства и одабраних организационих и пословних перформанси.
- ✓ Корелациона анализа, за утврђивање међусобних корелација анализираних димензија (ајтема) пословног лидерства и димензија (ајтема) одабраних организационих и пословних перформанси.
- ✓ Регресиона анализа, за утврђивање предикативног дејства ајтема пословног лидерства (независне варијабле) на посматране организационе и пословне перформансе (зависна варијабле).
- ✓ Хијерархијска регресиона анализа, за утврђивање модераторних ефеката.

Вредност седмог поглавља је у томе што је кандидат на одговарајући начин представио све методолошке аспекте истраживања, при чему су дати: подаци о коришћеним инструментима, подаци о поступку и узорку истраживања, као и подаци о коришћеним статистичким методама за анализу података. Истраживање је представљено на квалитетан, јасан и прегледан начин. Тиме се стичу услови за даљу презентацију, праћење и разумевање резултата истраживања.

Резултати истраживања и дискусија резултата

Резултати истраживања изложени су у осмом поглављу. У оквиру резултата истраживања издвајају се три целине: (1) Резултати истраживања ефеката лидерства, LMX и организационе културе на финансијске перформансе и организациону посвећеност; (2) Резултати истраживања ефеката лидерства и LMX на задовољство послом, задовољство комуникацијом и међусобно поверење на послу; (3) Резултати истраживања ефеката трансформационог лидерства на финансијске перформансе и на развој новог производа.

За прву целину, прво су дати резултати дескриптивне статистике за димензије лидерства, LMX,

организационе културе, ајтема финансијских перформанси и димензија организационе посвећености. Затим су приказане корелације наведених димензија, те су дати резултати регресионе анализе која је примењена да би се утврдило предикативно дејство димензија лидерства, LMX и организационе културе (независне варијабле), на димензије организационе посвећености и ајтеме финансијских перформанси (зависне варијабле). Такође, у овој целини су приказани и резултати истраживања који се односе на модераторно дејство власничке структуре и националног порекла предузећа на посматране односе.

Слично томе, за другу целину, прво су дати резултати дескриптивне статистике за димензије лидерства, LMX, задовољства послом, организациону комуникацију и међусобно поверење на послу. Затим су приказане корелације које димензије лидерства и LMX остварују са димензијама задовољства послом, задовољства комуникацијом и међусобним поверењем. Исто тако, у овој целини су дати резултати регресионе анализе која је примењена да би се утврдило предикативно дејство димензија лидерства и LMX (независна варијабла) на димензије задовољства послом, задовољства комуникацијом и међусобног поверења (зависне варијабле). Коначно, приказани су резултати модераторног дејства на посматране односе, при чему су као модератори коришћени власничка структура и национално порекло предузећа.

У трећој целини су приказани резултати дескриптивне статистике ајтема трансформационог лидерства, ајтема финансијских перформанси, и ајтема развоја новог производа, те корелациона анализа посматраних односа наведених ајтема.

Дискусија резултата дата је у деветом поглављу. Дискусија је, у складу са начином представљања резултата истраживања, подељена у три целине, и дата је дискусија резултата дескриптивне статистике, корелационе анализе, регресионе анализе, као и дискусија резултата испитивања модераторних ефеката посматраних модератора.

Вредност поглавља које садржи резултате истраживања постоји самим тим што оно садржи оригиналне научне резултате докторске дисертације. Поред тога, резултати су добијени применом одговарајућих статистичких метода. Представљање резултата истраживања извршено је на технички високом нивоу. Вредност поглавља које се односи на дискусију резултата је у томе што су сви резултати квалитетно, исцрпно, разумљиво и логично коментарисани и појашњени. При томе су изнете компарације резултата са резултатима сличних истраживања у свету.

Завршна разматрања

У десетом поглављу су представљена завршна разматрања истраживања ефеката лидерства на организационе и пословне перформансе предузећа, у контексту посматраних односа. Прво је образложена научна и друштвена оправданост истраживања. Научни допринос истраживања се огледа у добијеним резултатима, као и дискусији ових резултата. Јасан практични значај резултата истраживања, као и дате препоруке за лидере и менаџере, дефинишу друштвену оправданост истраживања. Затим је проверена испуњеност циљева истраживања, при чему је констатовано да су испуњени сви циљеви истраживања.

Даље, извршена је провера постављених посебних хипотеза, провера постављених истраживачких питања, као и провера основне хипотезе. Резултати истраживања су у потпуности потврдили постављених осам посебних и једну основну хипотезу, да постоје статистички значајни ефекти лидерства на поједине (у дисертацији посматране) организационе и пословне перформансе, у предузећима у Босни и Херцеговини. Дакле, генерално посматрано, лидерство има снажан позитиван ефекат на различите организационе исходе и перформансе пословања Б&Х предузећа.

Такође, одговорено је и на два постављена истраживачка питања која се односе на модераторно дејство власничке структуре и националног порекла предузећа на посматране односе. Утврђено је да се модераторно дејство јавља у малом броју посматраних парова, на основу чега можемо рећи да не постоји модераторно дејство на посматране односе.

Коначно, на основу претходно наведеног сумарног прегледа испуњености свих осам посебних хипотеза, кандидат изводи закључак да је потврђена главна хипотеза истраживања.

На крају овог поглавља, наведена су ограничења овог истраживања, правци будућих истраживања, као и смернице и препоруке за унапређење пословања. Вредност поглавља завршна разматрања налази се у томе што су научна и друштвена оправданост истраживања, провера посебних хипотеза, провера истраживачких питања, провера основне хипотезе, ограничења истраживања, правци будућих истраживања, смернице и препоруке, изнети детаљно, свеобухватно, прецизно и јасно.

Закључак

У једанестом поглављу, кандидат је резимирао резултате истраживања и истакао њихов научно - теоријски значај, као и практични значај за предузећа у Босни и Херцеговини. Закључак сумира резултате истраживања и најважнија запажања из дискусије резултата. Закључак је написан јасно и концизно, тако да на одговарајући начин резимира садржај, циљеве, резултате, дискусију, научни и практични значај дисертације.

Литература

Преглед литературе дат је у дванестом поглављу и садржи скуп од 204 коришћене референце, које су релевантне у научном смислу и релевантне за област докторске дисертације.

Прилози

Докторска дисертација садржи два прилога. Ови прилози приказују изглед упитника, који су састављени од инструмената истраживања, а коришћени су за сакупљање потребних података путем анкетирања средњих (334) и топ менаџера (127) у предузећима у Босни и Херцеговини.

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] **Strukan Edin**, Nikolić Milan, Sefić Senad (2017). Impact of transformational leadership on business performance. Tehnički vjesnik - Technical Gazette, Vol. 24, Supplement 2, p. 435-444. ISSN:1330-3651 (Print), ISSN:1848-6339 (Online). (M23)
- [2] **Strukan Edin**, Kumalić Ismet, Kreso Adnan (2014). Organizaciona kultura kao indikator performansi u školskom menadžmentu. Poslovni konsultant, Vol. 6, No. 33, p. 66-75. (ISSN:1986-5538). (M53)
- [3] **Strukan Edin**, Đorđević Dejan (2014). Komunikacijske kompetencije u funkciji kontrole organizacijskih konflikata i kreiranja motivacijske atmosfere. Poslovni konsultant, Vol. 6, No. 35, p. 65-78, (ISSN:1986-5538). (M53)
- [4] Kumalić Ismet, **Strukan Edin** (2014). Finansijsko izvještavanje i razvoj korporativnog upravljanja. Poslovni konsultant, Vol. 6, No. 40, p. 24-33. (ISSN:1986-5538). (M53)
- [5] **Strukan Edin**, Đorđević Dejan (2014). Komunikacijske vještine kao faktor efikasnosti menadžerskih procesa. Anali poslovne ekonomije, Vol. 6, No. 10, p. 1-14. (ISSN:1840-3298). (M53)
- [6] **Strukan Edin**, Sefić Senad (2014). Uticaj liderstva na motivaciju zaposlenih u javnom neprofitnom sektoru. Poslovni konsultant, Vol. 6, No. 37, p. 77-86. (ISSN:1986-5538). (M53)
- [7] **Strukan Edin**, Sajfert Zvonko (2014). Motivacija za rad u fukciji uspješnosti organizacije. Poslovni konsultant, Vol 6, No. 38, p. 87-96. (ISSN:1986-5538). (M53)
- [8] **Strukan Edin**, Đorđević Dejan, Sefić Senad (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. Anali poslovne ekonomije, Vol. 6, No. 11, p. 46-59. (ISSN:1840-3298). (M53)
- [9] **Strukan Edin**, Kreso Adnan, Fazlić Denis (2014). Impact of leadership on organisational outcomes in School management – Example of Bosnia and Herzegovina. Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), Vol. 4, No. 2, p. 101-113. (ISSN:2217-8147). (M53)
- [10] **Strukan Edin**, Sefić Senad (2015). Leadersko upravljanje ljudskim potencijalima u funkciji organizacijske efikasnosti školskog menadžmenta. Poslovni konsultant, Vol. 7, No. 42, p. 76-88. (ISSN:1986-5538). (M53)
- [11] **Strukan Edin** (2015). Uticaj standarda ISO 9001:2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija. Anali poslovne ekonomije, Vol. 7, No. 12, p. 1-16. (ISSN:1840-3298). (M53)

- [12] **Strukan Edin** (2016). Upravljanje stresom u kontekstu relacije dimenzija organizacijske komunikacije i organizacijske posvećenosti. *Anali poslovne ekonomije*, Vol. 8, No. 14, p. 11-25. (ISSN:1840-3298). (M53)
- [13] **Strukan Edin**, Makić Halid, Ibrahimpašić Jasmina, Bećiraj Azra, Fazlić Denis (2017). Relations of dimensions of organisational culture and economic performance in companies in Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Youth Economy (IJYE)*, Vol. 1, No. 1, p. 57-74. (ISSN:2537-0243). (M53)
- [14] **Strukan Edin**, Nikolić Milan (2016). Research on the impact of LMX leadreship theory on mutual trust and organisational commitment of employees in Bosnia and Herzegovina. *IOPscience Publishing, IOP Conference series: Materials Science and Engineering*, Volume 200, p. 1-13. (Online ISSN:1757-899X, Print ISSN:1757-8981), Rumunija. (M33)
- [15] **Strukan Edin**, Nikolić Milan, Jovanovski Delčo (2014). Education of managers for human resources management in educational institutions. *IV International Symposium Engineering Management and Competitiveness, EMC 2014*, ISBN:978-86-7672-224-2, June 2-21, Zrenjanin, Serbia, p. 193-199. (M33)
- [16] **Strukan Edin**, Nikolić Milan, Sefić Senad (2014). Impact of leadership competencies development on performance results of marketing managers. *IV International Symposium Engineering Management and Competitiveness, EMC 2014*, ISBN:978-86-7672-224-2, June 2-21, Zrenjanin, Serbia, p. 186-192. (M33)
- [17] **Strukan Edin**, Mitić Siniša, Fazlić Denis (2015). Research on the significance of leadreship skills for managerial decision making process. *V International Symposium Engineering Management and Competitiveness, EMC 2015*, ISBN:978-86-7672-256-3, June 19-20, Zrenjanin, Serbia, p. 163-168. (M33)
- [18] **Strukan Edin**, Nikolić Milan, Mitić Siniša (2015). The significance of managers creativity for management, development and effectiveness of human resources. *V International Symposium Engineering Management and Competitiveness, EMC 2015*, ISBN:978-86-7672-256-3, June 19-20, Zrenjanin, Serbia, p. 169-174. (M33)

VII ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Дискусија и закључци истраживања ефеката лидерства, LMX и организационе културе на финансијске перформансе и организациону посвећеност

Корелациона анализа резултата основног истраживања 334 менаџера средњег нивоа, показује да најснажније корелације са ајтемима финансијских перформанси и димензијама организационе посвећености остварују следеће димензије: колективизам 2 (колективизам у групи) и LMX размена на релацији лидер-члан. Очигледно је да запослени у Босни и Херцеговини преферирају добре међуљудске односе, како са надређеним, тако и са колегама. То је оно што их највише покреће и што им највише значи, нарочито у погледу димензија организационе посвећености. Томе у прилог иде и изражено негативно, статистички значајно дејство дистанца моћи. Поред тога, значајан позитиван утицај имају и димензије: понашање условљеног награђивања и понашање базног трансформационог лидера. Запосленима значи да добију неку награду, нарочито у условима када оне нису честе (ниска средња вредност за ову димензију).

Најслабије корелације са ајтемима финансијских перформанси и димензијама организационе посвећености остварују следеће димензије: очекивања високих перформанси и део казног понашања. Очигледно је да инсистирање на постизању најбољих резултата, као и примена принципа кажњавања запослених не доприноси побољшању финансијских перформанси и димензија организационе посвећености. Чак се може приметити и благ негативан утицај ових димензија.

Са друге стране, димензије лидерства, димензија LMX и три димензије организационе културе, имају већи утицај на димензије организационе посвећености него на ајтеме финансијских перформанси. Ово је логично с обзиром на то да димензије организационе посвећености спадају у елементе организационог понашања на индивидуалном нивоу, који су под значајним утицајем елемената организационог понашања на групном и организационом нивоу, какви су лидерство, LMX и организациона култура. Финансијске перформансе се често налазе под утицајем спољних фактора, као што су тржиште, конкуренција, потребе потрошача, њихова куповна моћ и слично.

Занимљиво је приметити да од финансијских перформанси, најснажније корелације остварује ајтем плате. Овде је могуће да постоје два разлога за ову ситуацију. Прво, висок ниво посматраних (уједно и значајних) елемената организационог понашања сасвим извесно обезбеђује успешност предузећа, а то се одражава и на повећање плата запослених. Друго, сасвим је могуће да у условима квалитетног лидерства, LMX-а и повољне организационе културе, долази до субјективног осећаја да је плата добра, чак и ако то реално није тако. Снажне корелације постоје и код продуктивности. Квалитетно лидерство, LMX и повољна организациона култура мотивишу запослене да дају свој максимум, а то се директно одражава на продуктивност. Супротно томе, најслабије корелације има конкурентност. Конкурентност значајно зависи од услова и ситуације на тржишту, и најмање је под утицајем лидерства и организационе културе.

Дискусија резултата корелационе анализе може се закључити констатацијом да су корелације димензија лидерства, димензија LMX и три димензије организационе културе са ајтемима финансијских перформанси и димензијама организационе посвећености, статистички значајне и позитивне, уз следеће изузетке: димензија дистанца моћи која остварује статистички значајне, али негативне корелације, док димензије очекивања високих перформанси и казно понашање не остварују статистички значајне корелације.

Регресиона анализа јасно показује да најснажније статистички значајно позитивно предиктивно дејство, од свих независних варијабли, има димензија колективизам 2 (колективизам у групи). Такође, колективизам 1 (институционални колективизам) има предиктивно дејство на поједине финансијске перформансе. У складу са резултатима корелационе анализе, дистанца моћи има негативно предиктивно дејство на зависне варијабле. Димензија део подстицајног понашања (награда), има статистички значајно позитивно предиктивно дејство на плате, као и на организациону идентификацију и организациону лојалност. Очигледно је да награде директно утичу на зараде запослених, али и на осећање поноса запосленог зато што припада организацији, али и његову спремност да остане у организацији. Исто тако, димензија базног понашања трансформационог лидера, има статистички значајно позитивно предиктивно дејство на тржишни удео и раст продаје. Дакле, ако лидер поседује јасну визију, поставља високе али реалне и достижне циљеве, размишља стратешки и зна да мотивише запослене, то се, сасвим логично, позитивно одражава на положај предузећа на тржишту, изражено кроз тржишни удео и раст продаје.

Занимљиво је да LMX има позитивно предиктивно дејство на продуктивност, док подржавајуће понашање лидера има негативно предиктивно дејство на продуктивност. Запослени високо цене добар однос са лидером и то их мотивише да раде више и боље, односно продуктивније. Међутим, ако лидер покаже одређени степен разумевања за лична осећања запослених, може доћи до опуштања запослених. Они подршку лидера лако препознају као простор за себе да раде мање и да не морају да дају свој максимум, што онда неповољно утиче на продуктивност. У друштвима са високом дистанцом моћи (висока просечна оцена дистанце моћи) указује на то да је то случај и у Б&Х предузећима, показивање осећања од стране лидера је углавном необична појава, која се често тумачи као слабост лидера. Зато су лидери у оваквим друштвима у деликатном положају: морају истовремено да остварују добар однос са запосленима, али уз значајан степен ауторитета.

Може се констатовати да постоји изражено позитивно предиктивно дејство посматраних независних варијабли на посматране зависне варијабле. Резултати регресионе анализе су конзистентни са резултатима корелационе анализе, што је претходно дискутовано.

Анализа власничке структуре као модератора посматраних односа показује да се модераторно дејство власничка структура, на однос димензија лидерства, димензије LMX, три димензије организационе културе, финансијске перформансе и димензија организационе посвећености, јавља само у три од 100 посматраних парова. На основу тога, може се рећи да не постоји модераторно дејство власничке структуре на посматране односе. Иста ствар је и код анализе модераторног дејства националног порекла предузећа, на однос димензија лидерства, димензије LMX, три димензије организационе културе и ајтеме финансијских перформанси, те димензије организационе посвећености. Наиме, модераторно дејство у овом случају се јавља само у четири од 100 посматраних парова. На основу тога, може се рећи да не постоји модераторно дејство националног порекла предузећа на посматране односе.

Дискусија и закључци истраживања ефеката лидерства и LMX на задовољство послом, задовољство комуникацијом и међусобно поверење на послу

Када је у питању корелациона анализа који показују утицај димензија лидерства и LMX димензије на димензије задовољства послом, већина корелација је статистички значајна и позитивна, па се може констатовати да димензије лидерства и LMX димензија позитивно утичу на димензије задовољства послом, само треба размотрити утицаје појединачних димензија. Од димензија лидерства, најснажнији утицај на димензије задовољства послом има димензија LMX, а затим димензија део подстицајног понашања (награде). Затим следе утицаји димензија: подстицајно понашање лидера (разумевање, осећања), интелектуална стимулација, основно трансформационо понашање лидера. Коначно, најслабије утицаје имају димензије: очекивање високог учинка и део казног понашања (казне). Овакви утицаји указују да на задовољство послом у највећој мери утичу димензије које су везане за односе лидера и следбеника, те разумевање међу њима. Такођер, издваја се врло снажан утицај награђивања на задовољство послом. Очигледно је да у условима доминирајућег незадовољства платом и ниског животног стандарда, подстицајно понашање у виду награда, значајно може да поправи задовољство послом. Исто тако, као нека врста надокнаде за ниско задовољство платом појављују се добри односи са надређеним. Најснажнија корелација се јавља између LMX димензије и надзора, а затим (по интензитету) следе корелације које остварује димензија део подстицајног понашања (награде) са димензијама: могуће награде и плата. Ове корелације и њихове јачине су сасвим логичне.

Супротно претходном, од димензија лидерства, најслабије корелације са димензијама задовољства послом остварују: део казног понашања (казне) и очекивање високог учинка. Очигледно је казно понашање врло непопуларно и нема посебан утицај на задовољство послом. Запослени вероватно такво понашање посматрају као непопуларно, уцењивачко и као неспособност лидера да пронађе адекватније, коректније и маштовитије начине да мотивишу запослене. Такође, врло мали утицај има и димензија очекивање високог учинка. Када лидер стално очекује максималне резултате и високе перформансе, то смањује задовољство запослених. Они једноставно раде под притиском, који је вероватно често и непотребан, па је јасно да такво понашање лидера није баш популарно. Према овим резултатима, запослени прије свега очекују од свог лидера разумевање и награде, то је оно што највише подиже задовољство послом запослених у предузећима у Босни и Херцеговини.

Од димензија задовољства послом, под највећим утицајем димензија лидерства налазе се надзор,

могуће награде и плата. Јасно је да лидерство утиче на надзор зато што су у директној вези. Такође, под утицајем лидерства су плата и награде. Ови утицаји су директни, у смислу да лидер одлучује о висини плате и награде. Осим тога, ови утицаји су вероватно и индиректни, и то на два начина: прво, квалитетно лидерство обезбеђује добре пословне резултате, што затим ствара услове за веће плате и награде, и друго, квалитетно лидерство може да надомести реално ниске плате и награде, у смислу стварања субјективног осећаја задовољства платама и наградама иако можда и нису тако високе. Са друге стране, димензије лидерства најмањи утицај имају на следеће димензије задовољства послом: сарадници, комуникација и природа посла. Треба имати у виду да ове корелације нису слабе, оне су претежно статистички значајне и снажне, само су нешто ниже у односу на корелације које остварују остале димензије задовољства послом.

Када је у питању анализа резултата корелационе анализе, који показују утицај димензија лидерства и LMX димензије на димензије задовољства комуникацијом, слично као и у претходном случају, већина корелација је статистички значајна и позитивна, па се може констатовати да димензије лидерства и LMX димензија позитивно утичу на димензије задовољства комуникацијом.

Јачина утицаја појединих димензија лидерства на димензије задовољства комуникацијом, идентична је јачинама утицаја димензија лидерства на димензије задовољства послом. Тако, најснажнији утицај на димензије задовољства комуникацијом има димензија LMX, а затим део подстицајног понашања (награде), подстицајно понашање лидера (разумевање, осећања), интелектуална стимулација, основно трансформационо понашање лидера, очекивање високог учинка и, на крају, део казненог понашања (казне). Задовољство комуникацијом (као и задовољство послом) у највећој мери зависи од непосредног односа лидера и следбеника, као и спремности лидера да награди запослене. У условима високог LMX односа и адекватних награда, запослени су, укупно посматрано, задовољнији, па то генерише појачано задовољство, како послом, тако и самом комуникацијом. У организацији тада влада добра атмосфера, разумевање, присутне су награде, па све то доприноси да су запослени задовољнији, а када су запослени задовољнији, онда је и комуникација квалитетнија. Посебно се издваја неколико врло снажних корелација. Прије свега, то су корелације између LMX димензије и димензија: комуникација са надређеним и личне повратне информације. Ове корелације су сасвим јасне и логичне: добар LMX однос свакако ће довести до добре комуникације са надређеним и квалитетних личних повратних информација. Посебно је занимљива врло снажна корелација између димензија: део подстицајног понашања (награде) и личне повратне информације. Из овога се може закључити да запослени веома вреднују висину награде у смислу личне повратне информације. Дакле, запослени сматрају да је висина награде заправо најбоља потврда за њихов рад и резултате.

Као што је речено, од димензија лидерства, убедљиво најслабије корелације остварују димензије: део казненог понашања (казне) и очекивање високог учинка. Казнено понашање не може да побољша задовољство комуникацијом у организацији. Веза није ни негативна, али једноставно, казне нису начин за побољшање и унапређење комуникације у организацији. Слично је и са очекивањем високих перформанси: константно инсистирање на високим и најбољим перформансама исцрпљује запослене и физички и психички, а то свакако није пут за постизање боље комуникације. Занимљива је и благо негативна корелација између димензија: део казненог понашања (казне) и комуникација са надређеним, која указује да кажњавање негативно утиче на комуникацију са надређеним.

Са друге стране, димензије лидерства најмање утичу на следеће димензије задовољства комуникацијом: квалитет медија и комуникациона клима. Слично као и код утицаја димензија лидерства на димензије задовољства послом, и овде треба нагласити да корелације које остварују димензије: квалитет медија и комуникациона клима уопште нису слабе, напротив, оне су углавном статистички значајне, позитивне и снажне, само су нешто ниже у односу на корелације које остварују остале димензије задовољства комуникацијом.

Када је у питању корелациона анализа која показују утицај димензија лидерства и LMX димензије на димензије међусобног поверења на послу, све корелације су статистички значајне и позитивне, па се може констатовати да димензије лидерства и LMX димензија позитивно утичу на димензије међусобног поверења на послу.

Јачина утицаја појединих димензија лидерства на димензије међусобног поверења на послу, идентична је јачинама утицаја димензија лидерства на димензије задовољства послом и димензије задовољства комуникацијом. Као и у претходне две корелационе анализе, најснажнији утицај на димензије међусобног поверења на послу, поново има димензија LMX, а затим следе јачине утицаја

следећих димензија: део подстицајног понашања (награде), подстицајно понашање лидера (разумевање, осећања), интелектуална стимулација, основно трансформационо понашање лидера, очекивање високог учинка и, на крају, део казненог понашања (казне). Тако, међусобно поверење на послу (као и задовољство послом и задовољство комуникацијом) у највећој мери зависи од непосредног односа лидера и следбеника, као и спремности лидера да награди запослене. Једноставно, добри односи на релацији лидер-члан свакако доприносе међусобном поверењу у организацији. Исто тако, изгледа да се поверење, у великој мери, може градити на постојању одговарајућих награда, односно, путем подстицајног понашања лидера у виду награда за запослене. У складу са тим, најснажније корелације јављају се између димензија LMX и вера у намере менаџмента, као и димензија део подстицајног понашања (награде) и вера у намере менаџмента. Дакле, поверење у намере руководства најбоље се гради кроз квалитет LMX односа, али и адекватно награђивање.

Као што је речено, од димензија лидерства, убедљиво најслабије корелације са димензијама међусобног поверења на послу, остварују димензије: део казненог понашања (казне) и очекивање високог учинка. Казне, очигледно, не могу да доведу до високог поверења у организацији, а нарочито се то односи на поверење у намере и акције менаџмента. Заиста, тешко је очекивати високо поверење у некога ко спроводи систем кажњавања и не налази друге начине да мотивише запослене.

Када су у питању корелације које остварују поједине димензија међусобног поверења на послу са димензијама лидерства, јасно се показује да димензије: вера у намере менаџмента и поверење у акције менаџмента имају знатно снажније корелације у односу на димензије: вера у намере колега и поверење у акције колега. Као што се могло и очекивати, лидерство знатно више утиче на поверење у менаџмент, него у колеге. Овакав резултат је логичан: квалитетан LMX однос и квалитетно лидерство, свакако ће у великој мери довести до високог поверења у менаџмент организације. Исто важи и за поверење у колеге, али лидерство много више има везе са менаџментом него са колегама, па су утицаји лидерства на поверење у колеге нешто слабији.

Корелациона анализа, генерално, показала је да убедљиво највећи утицај на посматране елементе организационог понашања имају LMX димензија и димензија део подстицајног понашања (награде), а затим димензија подстицајно понашање лидера (разумевање, осећања). Овакви односи сугеришу да, у предузећима у Босни и Херцеговини, значај и утицај на задовољство запослених и успешност пословања имају трансформационо лидерство (нарочито део који се односи на међуљудске односе и разумевање), али и трансакционо лидерство у делу који се односи на награђивање. Запослени у предузећима у Босни и Херцеговини очекују од лидера истовремено и разумевање и награђивање. То је разумљиво, само, на жалост, оваква очекивања често ће наићи на разочарање, зато што су ретки лидери који (могу и хоће) да се понашају на овакав, најпожељнији могући начин.

Резултати регресионе анализе у којој су димензије лидерства и LMX димензија независне варијабле, а димензије задовољства послом, задовољства комуникацијом и међусобно поверење зависне варијабле, показују да су све вредности коригованог индекса детерминације R^2 статистички значајне. У складу са тим, може се закључити да димензије лидерства и LMX димензија остварују предиктивно дејство на димензије задовољства послом, задовољства комуникацијом и међусобног поверења на послу. Анализа власничке структуре као модератора посматраних односа показује да је модераторно дејство власничке структуре предузећа, на однос димензија лидерства и димензија задовољства послом, изражено у појединим релацијама. Модераторно дејство власничке структуре предузећа, генерално, испољава се тако што су корелације осетно снажније код приватних предузећа. Тако се може извести закључак да лидерство има већи утицај на задовољство послом у приватним него у државним предузећима. Анализа је такође показала да не постоји изражено модераторно дејство националног порекла предузећа на однос димензија лидерства и димензија задовољства послом, задовољства комуникацијом и међусобног повјерења на послу.

Дискусија и закључци истраживања ефеката трансформационог лидерства на финансијске перформансе и развој новог производа

Када је у питању додатно истраживање 127 топ менаџера, резултати корелационе анализе показује да између ајтема трансформационог лидерства и ајтема финансијских перформанси, те између

ајтема трансформационог лидерства и ајтема развоја новог производа (НПД), у предузећима у Босни и Херцеговини, у највећем броју случајева, постоје статистички значајне позитивне корелације.

Од ајтема трансформационог лидерства, најјаче корелације имају ајтеми: визија, окренутост ка будућности, затим наглашавање дугорочног учинка, и спремност на креирање и увођење промена. Овакав резултат је логичан, јер лидери који теже да својој организацији обезбеде дугорочно добре финансијске и укупне организационе перформансе, у центар своје пажње стављају управо три наведена ајтема, који заправо представљају саму суштину трансформационог лидерства, чији је основни задатак креирање и увођење корисних промена у односу на досадашњи начин пословања, наглашавајући њихов дугорочно позитиван учинак у будућности.

Са друге стране, од ајтема трансформационог лидерства, најслабије корелације остварују следећи ајтеми: опуштеност, смиреност и прихватање повратне информације сталожено и смирено. Очигледно је да пословни успех не долази у условима претеране опуштености и смирености, односно, за остваривање добрих финансијских перформанси неопходна је одређена доза позитивне тензије, која у ствари проистиче из велике жеље да се остваре одлични пословни резултати. Жеља и тензија доводе до већег радног ангажовања, па самим тим и перформансе расту.

Од ајтема финансијских перформанси, најснажније корелације остварују ајтеми: раст продаје, конкурентност и профитабилност. Трансформационо лидерство у највећој мери доприноси унапређењу ових перформанси. Ово су ајтеми на које лидери својим ангажовањем највише могу утицати. Добрим вођењем предузећа, одговарајућим и правовременим акцијама, остварују се раст продаје и конкурентност, а профитабилност долази као резултат тога.

Са друге стране, перформансе везане за развој новог производа под нешто су мањим утицајем трансформационог лидерства. Ово је разумљиво јер на развој и успјех новог производа, поред људских ресурса који се налазе у центру пажње трансформационих лидера, значајан утицај имају и други, прије свега техничко-технолошки фактори производног процеса, као на пример степен аутоматизације процеса производње и слично.

У складу са претходном констатацијом, најснажније корелације у моделу јављају се у случају следећих парова: спремност на креирање и увођење промена и раст продаје; спремност на креирање и увођење промјена и продуктивност; визија, окренутост ка будућности и профитабилност; визија, окренутост ка будућности и конкурентност. Особине лидера, као што су спремност на креирање и увођење промјена, посједовање визије и окренутост ка будућности, имају највећи утицај и позитиван допринос унапређењу финансијских перформанси.

На основу резултат истраживања, за менаџере и лидере у предузећима у Босни и Херцеговини, могу се дефинисати следеће препоруке:

(1) Уочљива је чињеница да менаџери у Б&Х предузећима од запослених очекују високе перформансе (резултате), док са друге стране њихово подржавајуће деловање у том смислу није на тако високом нивоу као што су очекивања. У том контексту, било би пожељно и корисно да менаџери повећају обим и интензитет свог подржавајућег деловања према запосленима, чиме би свакако повећали могућност достизања нивоа дефинисаних очекивања, а истовремено би значајно позитивно утицали и на друге елементе пожељног организационог понашања, како запослених тако и менаџера.

(2) Такође, анализом конкретних статистичких показатеља, видљиво је да су менаџери у Б&Х предузећима склонији принципу кажњавања за низак радни учинак, него принципу награђивања за висок радни учинак. Исто тако, јасно је да инсистирање на постизању најбољих резултата уз примену принципа кажњавања, никако не доприноси повећању индивидуалних, организационих и пословних перформанси, него напротив, код запослених могу стварати тескобу, стрес или притисак, што онда може негативно утицати на њихову продуктивност. У том контексту, сама од себе се намеће препорука менаџерима да смање обим и интензитет кажњавања, а да у складу са могућностима повећају ниво награда и других материјалних или нематеријалних мотивација, чиме могу значајно утицати да запослени у реализацији својих радних задатака, од себе дају свој максимум.

(3) Анализа показује да неке димензије задовољства послом, као на пример „комуникација“ и „природа посла“ имају високу просечну оцену, што заправо указује на чињеницу да су запосленима радни задаци и циљеви пословања добро објашњени, а истовремено је код запослених снажно присутан осећај да њихов посао има значај и смисао. У том контексту, јасно је да се менаџерима отвара могућност да додатно побољшају ова два аспекта, чиме би још значајније позитивно утицали

на ефикасност и радни учинак својих запосленика, а тако наравно и на побољшање појединих организационих и пословних перформанси. Дакле, у том смислу, препорука менаџерима је да интензивирају свој ангажман на додатном побољшању комуникације и додатном оснаживању осећаја важности и смисла одређеног посла.

(4) Када је у питању задовољство организационом комуникацијом, резултати истраживања су показали да су запослени добро информисани када је у питању реализација њихових редовних радних задатака, али је информисаност о пословним циљевима, успесима и падовима предузећа, профиту и положају предузећа на тржишту, релативно мала или боље рећи никаква. У том контексту, одсуство оваквих информација може код запослених изазвати осећај незадовољства и тескобе, што се онда наравно може негативно рефлектовати и на њихов радни учинак, те се менаџерима препоручује да с времена на време, кроз редовну организациону комуникацију, своје запослене информишу и о „стању и позицији“ предузећа.

(5) Код димензија међусобног поверења на послу, резултати истраживања су видљиво нагласили да је оно снажније и интензивније на релацији запослени - запослени (дакле колегијално), него на релацији запослени - менаџмент. Наведено указује да запослени више верују својим радним колегама него менаџменту предузећа. Као логична, намеће се препорука менаџерима да део енергије свакодневно троше на употпуњавање квалитета односа на релацији лидер - члан, што свакако дугорочно доприноси међусобног поверењу, задовољству послом, организационој посвећености, доброј организационој комуникацији, и неким другим организационим исходима.

(6) Резултати истраживања који се односе на трансформационо лидерство и његов утицај на пословне перформансе (финансијске и перформансе развоја новог производа), указују на препоруку менаџерима да се додатно ангажују на развоју персоналних компетенција из домена трансформационог лидерства, креирајући и уводећи сталне промене у начин пословања како би се адекватно одговорило сталним променама у пословном окружењу, те да се ангажују на визији и окренутости ка будућности, дакле дугорочно, наглашавајући дугорочан а не краткорочан успех.

На крају, као нека врста генералне препоруке менаџерима и лидерима, а у контексту претходно наведених препорука базираних на резултатима истраживања, намеће се препорука да менаџери и лидери стално и у континуитету раде на развоју својих лидерских компетенција, јер је из свега наведеног у овој дисертацији јасно да лидерство уопште, а нарочито LMX и трансформационо лидерство, може значајно позитивно утицати на обим и интензитет пожељног организационог понашања, а тако и на индивидуалне, организационе и пословне перформансе у предузећима.

VIII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

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

Рад је веома добро структуриран, а материја је изложена на систематичан и јасан начин. У раду је коришћена адекватна и прецизна терминологија, што указује на добро познавање обрађене материје. Методолошки концепт, који садржи: проблем и предмет истраживања, циљеве истраживања, хипотезе, истраживачка питања, план рада и метод и узорак истраживања, представљен је квалитетно, прецизно и јасно. Опис истраживања, избор инструмената, приказ и тумачење резултата дати су систематично, прегледно и на технички високом нивоу. У тексту је на јасан начин приказан поступак емпиријског истраживања уз транспарентан приказ свих процедуралних корака и детаља о употребљеним варијаблама и статистичким методама и техникама. Резултати истраживања су јасни, прегледно приказани и исправно протумачени, а добијени су уз примену признатих научних метода. Извршена је одговарајућа компаративна анализа са резултатима постојећих истраживања, при чему су дата јасна тумачења и образложења. Кандидат је јасно показао како се добијени резултати уклапају и како допуњују литературу која је коришћена за израду дисертације. Услед свега тога, не постоји сумња у научни и стручни допринос посматране дисертације. Научни допринос добијених резултата у овој докторској дисертацији је јасно и прецизно дефинисан. Завршна разматрања су објективна, сажета, али истовремено и свеобухватна.

Комисија позитивно оцењује начин на који је кандидат приказао и тумачио резултате истраживања.

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?

Дисертација је написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме.

2. Да ли дисертација садржи све битне елементе?

Комисија је, на основу прегледа докторске дисертације, установила да су у њој садржани сви потребни елементи и сматра да је она успешно урађена.

3. По чему је дисертација представља оригиналан допринос науци?

- ✓ Утврђено је да постоје статистички значајне позитивне корелације између димензија лидерства и посматраних организационих перформанси (задовољство послом, задовољство комуникацијом, организациона посвећеност, међусобно поверење на послу).
- ✓ Утврђено је да постоје статистички значајне позитивне корелације између димензија лидерства и одабраних пословних перформанси (ајтеми финансијских перформанси).
- ✓ Утврђено је да постоји статистички значајно (у већини случајева позитивно) предиктивно дејство димензија лидерства на посматране организационе и пословне перформансе.
- ✓ Утврђено је да постоје статистички значајне корелације између димензија трансформационог лидерства (став топ менаџера) и посматраних пословних перформанси (ајтеми финансијских перформанси и ајтеми развоја новог производа).
- ✓ Утврђено је да постоје статистички значајне позитивне корелације између димензија организационе културе, ајтема финансијских перформанси и димензија организационе посвећености.
- ✓ Утврђено је да се модераторно дејство власничке структуре на однос димензија лидерства и димензија организационих перформанси (задовољство послом, задовољство комуникацијом, организациона посвећеност, међусобно поверење), као и на однос димензија лидерства и пословних перформанси (ајтеми финансијских перформанси и ајтеми развоја новог производа), јавља у малом броју посматраних парова, на основу чега се може рећи да не постоји модераторно дејство власничке структуре на посматране односе.
- ✓ Утврђено је да се модераторно дејство националног порекла предузећа на однос димензија лидерства и димензија организационих перформанси (задовољство послом, задовољство комуникацијом, организациона посвећеност, међусобно поверење), као и на однос димензија лидерства и пословних перформанси (ајтеми финансијских перформанси и ајтеми развоја новог производа), јавља у малом броју посматраних парова, на основу чега се може рећи да не постоји модераторно дејство власничке структуре на посматране односе.
- ✓ Претходни резултати потврђују основну хипотезу, што значи да постоје статистички значајни ефекти лидерства на поједине организационе и пословне перформансе у предузећима у Босни и Херцеговини.

Комисија сматра да постављена методологија истраживања, добијени резултати и изнете дискусије резултата заједно чине јединствену целину и представљају оригинални научни допринос ове докторске дисертације. Исто тако, комисија сматра да методологија истраживања и резултати ове дисертације треба да постану полазна основа, саставни део и компаративни репер будућих истраживања у овој области.

Посебно напомињемо да је ова докторска дисертација прошла проверу на плагијаризам, уз примену програма iThenticate.

4. Недостаци дисертације и њихов утицај на резултат истраживања

Комисија сматра да дисертација презентује комплетно истраживање које је кандидат МСц Един Струкан реализовао и да дисертација нема недостатака.

X ПРЕДЛОГ:
На основу укупне оцене дисертације, комисија предлаже:
да се докторска дисертација под насловом “Ефекти лидерства на организационе и пословне перформансе предузећа” прихвати, а кандидату МСц Едину Струкану одобри јавна одбрана ове дисертације.

НАВЕСТИ ИМЕ И ЗВАЊЕ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ
ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

У Зрењанину, 25.09.2018.

ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ:

1. **Проф. др Дејан Ђорђевић**, редовни професор, ужа научна област: Менаџмент, Технички факултет “Михајло Пупин”, Зрењанин - Председник комисије

2. **Проф. др Лепосава Грубић Нешић**, Редовни професор, ужа научна област: Људски ресурси и комуникације, Факултет техничких наука, Нови Сад - Члан комисије.

3. **Проф. др Агнеш Славић**, Ванредни професор, ужа научна област: Менаџмент, Економски факултет, Суботица - Члан комисије

4. **Проф. др Драган Ђоћкало**, ванредни професор, ужа научна област: Менаџмент, Технички факултет “Михајло Пупин”, Зрењанин - Члан комисије

5. **Проф. др Милан Николић**, редовни професор, ужа научна област: Менаџмент, Технички факултет “Михајло Пупин”, Зрењанин - Ментор

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.