



УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ

ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАџМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ,
БЕОГРАД

ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

**„ЖИВОТНИ ЦИКЛУСИ ПРЕДУЗЕЋА И РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКАТА
ПРИМЕНОМ МЕДИЈАЦИЈЕ “**

Кандидат: спец. медијације Љубомир Баровић

| I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ |
|---|
| <p>1. Датум и орган који је именовao комисију Одлука Наставно-научног већа бр. 483 од 16.06.2014.</p> <p>2. Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива уже научне области за коју је изабран у звање, датума избора у звање и назив факултета, установе у којој је члан комисије запослен:</p> <ul style="list-style-type: none">- Председник: Проф. др Бранислав Јакић, редовни професор за ужу научну област Општи менаџмент од 19.11.2013. године, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије; Универзитет Привредна Академија у Новом Саду – у својству председника комисије- Проф. др Југослав Радуловић, ванредни професор за ужу научну област Пројект менаџмент од 19.12.2013. године, Факултета за примењени менаџмент, економију и финансије; Универзитет Привредна Академија у Новом Саду – у својству ментора- Доц.др Миодраг Златковић, доцент за ужу научну област Економија и финансирање од 08.09.2010. године, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Универзитета Привредна академија у Новом Саду, Факултета за туризам и хотелијерство у Врњачкој Бањи, Универзитета у Крагујевцу-у својству члана |
| II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ |
| <p>1. Име, име једног родитеља, презиме: Љубомир Ђоко Баровић</p> <p>2. Датум рођења, општина, Република: 18.04.1954. године у Јунику, општина Дечани, Косово и Метохија, Република Србија</p> <p>3. Датум одбране, место и назив магистарске тезе Дана 26.4.2010. године. Факултет политичких наука у Београду, специјалистичке академске студије на студијском програму медијације, где је одбранио рад на тему „Посредовање (медијација) и њена примена кроз фазе животног циклуса предузећа“.</p> |

4. Научна област из које је стечено академско звање магистра наука

Политичке науке, социјална политика и социјални рад – дипломирани политиколог специјалиста медијације.

III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

ЖИВОТНИ ЦИКЛУСИ ПРЕДУЗЕЋА И РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКАТА ПРИМЕНОМ МЕДИЈАЦИЈЕ

IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Именована комисија је темељно проучила и прегледала целокупан садржај и на основу изнетог мишљења свих њених чланова, подноси извештај **докторске дисертације кандидата Љубомира Баровића:**

Докторска дисертација чија је тема: „Животни циклуси предузећа и решавање конфликта применом медијације“ написана је на укупно 269 страна проредом 1,5. Списак литературе је на 12 страна (од 228 до 239). Попис литературе садржи 188 библиографских јединица. Приликом израде дисертације кандидат је користио домаћу и страну научну и стручну литературу, у штампаној и електронској верзији, те лексиконе и стручне речнике, радове објављене у часописима и публикацијама, нормативне законске регулативе и интернет сајтове. Дисертација садржи четири прилога на 8 страна (од 240 до 247).

Дисертација је структурирана у 8 делова и то:

1. **УВОД**, на 13 страна (од 1 до 13);
2. **ОСНОВЕ ИСТРАЖИВАЊА КОНФЛИКАТА У РЕАЛНОМ СИСТЕМУ** на 13 страна (од 14 до 26);
3. **РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕЋА**, на 46 страна (од 27 до 72);
4. **ПРИРОДА КОНФЛИКТА И КАКО ГА КАНАЛИСАТИ**, на 33 стране (од 73 до 105);
5. **КОНФЛИКТИ У ЖИВОТНИМ ЦИКЛУСИМА ПРЕДУЗЕЋА**, на 6 страна (од 106 до 111);
6. **ЕФИКАСНОСТ, НАЧИН ОДВИЈАЊА И ОБЛАСТ ПРИМЕНЕ МЕДИЈАЦИЈЕ**, на 41 страну (од 112 до 152);
7. **ИСТРАЖИВАЊЕ, АНАЛИЗА И ПРИКАЗ РЕЗУЛТАТА**, на 71 страну (од 153 до 223) и
8. **ЗАКЉУЧАК**, на 3 стране (од 224 до 226).

Докторска дисертација има 32 табеле и 69 слика-графичких илустрација, чиме је комплексна проблематика докторске дисертације визуелно приказана.

V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Кандидат се посветио питањима конфликта на раду који представљају повећану учесталост негативних појава. Оне су условљене сложеним друштвеним процесима на глобалном плану. Тиме су изазвали огромне промене, како у погледу рада, тако и у погледу запошљавања, а последице су много шире и прелазе границе непосредног окружења. Стари систем запошљавања, који је доминирао 50-тих и 60-тих година, и трајао до краја 80-тих година XX века, заснивао се на политици дугорочног запошљавања. Ту се видео напредак у оквиру организације у смислу социјалне сигурности.

Кандидат указује на реалност промена који настаје 80-тих година XX века, а то проузрокује конкретни тржишни капитализам. Свуда долази до промена на пољу рада и запошљавања. Нова технологија, компјутеризација и низ других мера професионализације смањује потребе великог броја радника. Повећава се незапосленост, а услови на радном месту су са много конфликта и

нерешивих проблема.

Животни циклуси предузећа су различити, ствара се pogodно тло за пораст конфликта, мења се организација рада, смањује се величина организације. Кроз фазе животног циклуса, јављају се појаве конфликта прилично великом брзином, недозвољавајући да сама природа појаве природно прати промене, а тиме не дозволи деструкцију на радном месту.

Кандидат констатује да брига модерног друштва за будућност мора да постоји, **а будућности без квалитетног рада нема**. Кроз овај рад може се уочити настојање да се у едукативном смислу поспешују **општи и друштвени интерес** и да се положај рада и радника у свим фазама доведе у људске оквире. У данашњем времену модерне цивилизације, нажалост постоје многи конфликти који ометају рад, а тиме и раст предузећа у свим фазама.

Стога је кандидат докторску дисертацију усмерио на конфликте, као општи проблем који се прожима у свим друштвима, културама и регионима света. Милиони радника трпе неправду, доживљавајући конфликте на радном месту. Кандидат **је структуру рада** поставио тако да она поседује све оно што је потребно за један овакав ниво, а то су увод, теоријска разрада, истраживања, анализа резултата, закључак, литература и прилози. Кандидат је обухватио **етички и морални аспект** писања научног рада. Структуром је створена могућност сагледавања проблема са пожељним континуитетом и надоградњом на већ постојећа сазнања. И поред тога у дисертацији има допуна, додатних верификација и сл.

Кандидат је докторску дисертацију поделио на **осам делова**. У **уводном делу** дати су циљ, хипотезе, методе, ефекти и мотиви, методолошки поступци и очекивани ефекти. Кандидат је кроз уводни део јасно истакао основну идеју и идеје рада, коју објашњава кроз разлоге за њену обраду. Кандидат већ кроз увод презентује план и даје реалне закључке.

Циљ рада својим садржајем нуди кроз методе излагања едукативну помоћ свима онима који се овом проблематиком баве, а у првом реду онима који се баве проблемима конфликта на раду и у организацији. Решавање, односно управљање конфликтима представља интервентну фазу која полази од дијагнозе врсте конфликта, односно **од процене о којем се конфликту ради и у којем животном циклусу организације**.

Општи циљ истраживања је стицање одређеног научног сазнања. Циљ овог истраживања је делом теоретско, а у главном практично, како би се разрешили конфликти као чиниоца од велике важности за радну организацију и људе у њој. Истраживања настоји да укаже на даљу тенденцију и развој бављења проблемима конфликта, као и могућностима њиховог решавања.

Научни циљ представља научну дескрипцију феномена конфликта на раду, у организацији, кроз фазе, у Србији. Утврђивање узрока и фактора који их условљавају и због којих настају, као и последице по функционисање предузећа, његовог опстанка, могућности превенције, заштите радника на радном месту од деструктивних конфликта.

Кандидат ставља јасну слику на друштвени значај везан за глобалну политику фирме који је уочљив, а посебно перспективан из разлога нашег уласка у **Европску Унију, односно Европску заједницу**. Са посебним циљем треба нагласити планове и стандарде страних држава које издвајају фондове за истраживања што се односе на рад, конфликте на раду, едукацију и спровођење мера за његово спречавање.

Полазећи од **Адижесове теорије**, настале на узорку развијеног капитализма, радна хипотеза овог истраживања, која би се потврдила или оспорила, била би да ли у Србији налазимо карактеристичне конфликте по фазама животног циклуса предузећа.

Основна претпоставка од које полази кандидат у овом раду је да ће се и на нашем узорку утврдити постојање разлика у врстама конфликта у различитим фазама животног циклуса предузећа. Овај рад ће први код нас истражити повезаност врста конфликта са фазама развоја предузећа, што се поменути теоријама може и потврдити. Међутим, кандидат констатује да, неће бити довољно скицирати фазе у развоју предузећа, већ и дефинисати типове конфликта који одговарају свакој од фаза, како би било јасније шта се у раду проверава.

Хипотезе:

На појаву конфликта у организацији утичи и општи показатељи фирме и карактеристике запослених.

Узроци конфликта зависе од животне етапе предузећа.

Ставови о ефектима конфликта зависе од карактеристика запослених.

Ставови о начину решавања конфликта зависе од карактеристика запослених.

Кандидат као основни инструмент користи упитник који би у првом делу обухватио опште податке, односно независне варијабле. Други део упитника односи се на постојање и учесталост конфликта, на врсте конфликта и конфликтне ситуације. Испитаници су оценили учесталост конфликта у својој фирми. Упитник је у овом случају примењив, јер је економичан, једнообразан и омогућава испитаницима да дуже размисле о одговору, а то оправдава сам поступак кандидата у реалном смислу.

Верујемо да ће овај рад учинити значајни напредак у проучавању конфликта, посебно од када се ово подручје учврстило у научна поља. Кандидат потенцира да су друштвене потребе за овим велике, па је напредак у односу на те захтеве не толико довољан, али сигурно иницира даља проширења и потребе за разумевањем конфликта. Друштвена потреба за бољим и научним решавањем конфликта је ургентна, па би требало дати значај научним радовима, пружити им подршку за рад. Кандидат предлаже да се кроз научне доприносе смањи деструктивност, обезбеди што више знања која би континуирано довела до решења бројних конфликта. Кандидат скромно истиче да је рад у односу на потребе мали, али да доприноси конструктивном решавању барем дела конфликта велики и да нуди бројна решења.

Други део почиње формулацијом проблема и значајем истраживања. Аутор претпоставља да је предмет истраживања добро постављен односно појмовно одређен. Исто тако утврђен је и начин истраживања.

Као и други истраживачки радови и овај је усредсређен на конкретну област, са јасно дефинисаном темом, која је јасно у уводном и теоретском делу образложена кроз навођење и слутњу, односно намеру разлога њене обраде. Исто тако циљеви су дефинисани и јасни, јер процес писања овог рада садржи уверљиве доказе и одбрану става који аутор заступа и који циљно презентује стручној јавности да прихвати чињенице, ставове, доказе у поменутој области. Кроз формулацију проблема уобличене су све технике које су коришћене. Пређени су сви проблеми током истраживања, а тиме потврђена добра и корисна идеја. Питања за истраживање су добро дефинисана, обрађене су неке почетне идеје за напредак у овој области. Кроз дефинисање проблема ишло се на идеју да се истражи нешто ново.

Предмет овог истраживања, у најширем смислу, јесу конфликти у предузећима током различитих фаза животног циклуса предузећа, као и процене употребљивости медијације у тим конфликтима. Предмет пројекта је усмерен на врсте конфликта, учесталост, ефекте конфликта и медијацију. О предмету истраживања постоје ограничена теоријска и искуствена сазнања. Исак Адигес дао је нов приступ схватању предузећа и његово схватање је не само прихваћено на теоријском плану, већ показује и значајне практичне резултате. Његов рад „Управљање животним циклусима предузећа“ је полазна основа овог приступа.

У трећем делу рада који се односи на развој предузећа представљено је све о природи раста и старења радне организације. У већем делу описивани су проблеми који сусрећу једну организацију у сваком стадијуму животног циклуса. Да ли ће се ови проблеми дефинисати као пропратне појаве или компликације, зависиће од тога колико ће се дуго отезати њихово решавање. У сваком случају кроз обраду наведене структуре рад излаже и **дијагностичку и терапеутску**, као и све друге превенције са којима би се спречило најгоре. Не могу се решавати проблеми, ако се не познају животни циклуси, а са њима пратећи конфликти које уверљиво кандидат представља и усмерава кроз валидну литературу.

У првом реду, неопходно је познавање и разумевање конфликта при њиховом дијагностицирању у организацији, како би дијагнози била адекватна терапија. С тим у вези рад намеће садржај као приручник **за оне који настоје даљем току истраживања и адекватној примени**. Описни делови животног циклуса предузећа овде не завршавају, јер на основу њих треба изучавати зашто до одређеног понашања долази, шта ту треба учинити и које све вештине применити.

У четвртном делу рада који се односи на теоретски приступ конфликтима, обрађене су врсте, типови и ефекти конфликта, а с тим у вези и поступци према њима. Узроци конфликта на раду који се налазе у економској, друштвеној, организационој и информативној сфери су свакодневни предмет истраживања. Једноставно, да би нека организација у било којој фази функционисала у доброј форми, конфликти се морају зауздати. Кључ за успех не представљају само они који спроводе предузимачки дух, већ је неопходно узајамно поштовање и поверење. Кандидат цитира Адигеса: „...За успешну жетву, није довољно само квалитетно семе, већ и квалитетна земља на којој се усеви гаје.“ У потпуности је образложено груписање конфликта, који полазе од обима, времена трајања и последица као важног обележја.

Управљање конфликтима представља врло озбиљан проблем. Иако конфликт сам по себи није проблем, већ је проблем понашање у конфликту. Разрешење конфликта захтева вештине које се могу демонстрирати, учити, тренирати. Једно је важно: оне се могу стећи само праксом. Овим у дисертацији кандидат наслућује обраду медијације, која представља преговарање уз асистенцију и вођство специјално обученог медијатора. У процесу медијације странама се нуди могућност да реше конфликт. Све је ово у циљу да се стране у конфликту боље разумеју и да могу заједно да раде. Овим се ствара минимизација пословног расцепа, личног стреса, очувања пословног односа у фирми.

Радам је представљена анализа са стањем конфликта у Србији, као и примена медијације, њен значај и евидентни успех. Наглашен је и мобинг као један од изузетно штетних конфликта на раду, а који је свакодневно присутан и ескалира. Детаљно су образложени случајеви примене медијације у Привредној комори Србије (ПКС) са свежим подацима. Овде кандидат даје актуелне примере који доприносе квалитету дисертације.

Кроз област истраживања може се уочити више циљева, а главни је утврдити да ли у Србији постоје разлике у конфликтима, поредећи предузећа у различитим фазама животног циклуса, који су начини да се конфликти конструктивно реше, укључујући медијацију као релативно нов начин решавања конфликта.

Кроз пети део рада уочава се истраживање, односно повезаност врсте конфликта са фазама развоја предузећа. То се може поредити са Адигесовим теоретским поставкама, о специфичним конфликтима у свакој од фаза, али и укључивање медијације у процес решавања конфликта у предузећу.

Поред наведеног, шести део рада приказује оптимално решавање конфликта кроз улогу медијације, значај управљања конфликтима у оквиру функционисања привредног субјекта, стварање подстицаја за поштовање у сфери рада применом медијације. Приказана је и примене медијације кроз студије случаја. Доказано је да примена медијације за стране у сукобу ствара позитиван став да стране остану заједно, да се у предузећу одржава топ форма и не само у предузећу него на територији Србије. Са веродостојним и статистичким подацима потврђени су резултати примене медијације у PKS. Учесталост мобинга и његове последице су велике, па се у структури рада морало уткати и то питање које представља изузетан проблем у радним организацијама, а кроз на жалост злостављање на раду и радном месту. Овде кандидат износи богату статистику података.

У седмом делу детаљно су истакнути резултати провођења истраживања у реалним условима. Дат је закључак истраживања, као и њихови налази.

Из свега наведеног можемо закључити да је доказана **општа хипотеза и специфичне хипотезе**. Кандидат констатује да на појаву конфликта утичу снага фирме, број запослених, делатност предузећа, власничка структура, просечна зарада са једне стране и старосна и образовна структура запослених и дужине радног стажа, са друге стране.

Такође је кандидат указао, а у раду се показало да важе и специфичне хипотезе. Приказано је да су, у различитим фазама животног циклуса предузећа, разлози за настанак конфликта различити. Истраживање је показало да настанак и ефекти конфликта зависе од старосне и образовне структуре запослених, као и дужине радног стажа.

Осми део представља закључак који заокружује целокупну структуру рада. Сва ова скромна знања представљају огроман помак и корист људима чија су интересовања теоријска и научно-истраживачка. Кроз целокупну структуру кандидат је желео и уложио труд да уради „нешто конкретно”. Труд је усмерен да се са конфликтима нешто ради, а тиме у конфликтној ситуацији радним људима пружи помоћ. Коришћење и шира обрада овог рада, по мишљењу кандидата, повећаће сигурност и добре намере сваког практичара. Сигурно је да примена вештина за решавање конфликта не гарантује решење свуда и на сваком месту. Едукацијом, вештинама, коришћењем способности можемо учинити да незадовољстава и негативних особина буде што мање. Кандидат кроз садржај рада доказује да ако је животно циклус у предузећу научна објективност онда је и лечење на истом том принципу.

VI ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Истраживањем је установљено у којој се фази животног циклуса се налази предузеће, утврђене су карактеристике конфликтне ситуације, а тиме постојање специфичних конфликта у различитим фазама. Истраживањем је верификован карактер конфликта, а исто тако инициран даљи истраживачки ток у овој области. Кроз истраживање кандидат је потврдио практичан допринос у превенцији деструктивних ефеката конфликта, правовременом и адекватном интервенцијом, а тиме онемућио стагнирање развоја. Истраживањем су снимљени конфликти, сагледани карактеристични аспекти по фазама, истражена својства и дефинисан процес управљања. Дат је предлог концепције решавања конфликта употребом медијације, кроз теоретска упоређивања са резултатима и праксом других земаља, које увелико поседују праксу.

Истраживање је утврђено коришћењем података који су обрађени математичко статистичким поступцима. Утврђено је задовољство условима у којима се ради у распону од потпуног задовољства до незадовољства, а у суштини је зависност од фирме и услова у којима се ради. Резултати су приказани кластер дијаграмом кроз истраживачки део рада. Пример задовољства међуљудским односима видно доказује да радна организација која је акционарско друштво што се на скали приказује од потпуног незадовољства до умереног задовољства. У исто време у фирмама које су у власништву државе и друштва са ограниченом одговорношћу немамо потпуног незадовољства.

Истраживање потврђује да у категорији запослених који су у сталном радном односу имамо појаву свих нивоа задовољстава, као и незадовољства, значи једна променљива од потпуног незадовољства до потпуног задовољства. Код испитаника који су запослени на одређено време нема израженог незадовољства, када су у питању међуљудски односи. Ово се тумачи њиховом срећом што имају посао и релативно краћи боравак у радној организацији. Истраживање надаље говори да стално запослени су искренији у процени, јер после дужег времена проведеног у фирми развили су више контаката, па је дошло неминовно и до конфликта.

Када је у питању врста запослења, незадовољство је више заступљено у производној делатности, а задовољство садржајем посла је више заступљено у услужним делатностима. Закључује се да запослени у административним и услужним делатностима исказује веће задовољство условима рада, што се на неки начин и могло претпоставити и пре истраживања. Потпуно незадовољство може се срести у производној делатности.

Исто тако у услужним делатностима примећује се већа заступљеност награђивања, а подразумева се да су услови рада у производњи много нежни него у услужним делатностима. Исто тако истраживање показује да је задовољство награђивањем мање тамо где је власник држава или је фирма ДОО.

Испитаници који раде у државним организацијама су у највећем броју неутрални и умерено задовољни условима рада. Исто тако може се научити да је здравија клима у фирмама које су акционарска друштва. Може се закључити да када се посматрају међуљудски односи нема битних разлика у односу на пол. Испитаници који имају између 6 и 10 година радног стажа су више неутрални по питању задовољства садржајем посла. Испитаници са дужином радног стажа између 11 и 20 година нису незадовољни садржајем посла. Генерално је више присутно задовољство односом са руководиоцима без обзира на дужину радног стажа. Посебно се може видети да су запослени на одређено време задовољни односима са руководиоцем, запослени

хонорарно су углавном неутрални или потпуно задовољни, док код запослених на неодређено време има и незадовољства.

Када је у питању „трећа страна“ за решавање конфликта може се видети да већина запослених на неодређено време и хонорарно сматра да није потребна трећа страна, док из других категорија власништва сматрају да је трећа страна потребна. Већина испитаника из акционарског друштва нема став о медијацији као начину решавања конфликта. Може се комотно констатовати да се ради о незнању, посебно када су у питању предности медијације. У државним организацијама сматрају као велику корист медијацију. Испитивање услова рада вршено је у организацијама у разним фазама животног циклуса, а исто тако и укупним међуљудским односима у зависности од фазе.

Може се видети да је у првој, го-го фази животног циклуса организације, присутно задовољство садржајем рада и односима са колегама и руководиоцима, затим условима и награђивањем рада, као и укупним међуљудским односима. У овој фази животног циклуса организације конфликти се јављају ретко или повремено, иако је у овој фази комуникација често нејасна. То је уједно и фаза енергије, оптимизма, успешности и изазова.

У фази адолесценције је најизраженији неутралан став према садржају посла, а појављују се и незадовољство и задовољство садржајем посла. У овој фази је најизраженије задовољство и неутрални став у односу на услове рада (опремљеност радног места, радно време и сл). Најизраженији је неутралан став у вези са питањем награђивања, а подједнако су присутни и задовољство и потпуно незадовољство награђивањем рада. У овој фази нема незадовољства односима са колегама, или оно постоји у малом обиму. Такође, преовлађује задовољство укупним међуљудским односима, мада има појава и незадовољства. У овој фази се конфликти дешавају, углавном, ретко или повремено, а најређе се јављају учестали конфликти који утичу на пословање организације: већ су формиран стабилни тимови, али се мења руководство и менаџмент, долазе нови људи.

У фази животног циклуса организације који означавамо као топ-форма је најизраженије задовољство садржајем посла. У тој фази изузетно мало је присутно незадовољство садржајем посла. Присутан је цео опсег задовољства/незадовољства, с тим да је присутније задовољство условима рада. Тада организација ради пуним капацитетом и, вероватно, запослени очекују и најбоље награђивање рада - па је у овој фази најизраженије незадовољство награђивањем. У овој фази је најизраженије задовољство колегама, руководиоцима и укупним међуљудским односима, мада се појављује и потпуно незадовољство тим односима, али ређе.

У овој фази је убедљиво највећа количина повремених конфликта, што се може објаснити интензитетом посла. Нешто мањи број испитаника је исказао ретко јављање конфликта, а најмањи број - постојање честих конфликта који утичу на пословање организације.

Након фазе топ-форме, у фази ране бирократије, драстичан је пад задовољства садржајем посла, што би се могло објаснити разочарењем. Такође је много мањи број испитаника исказао задовољство условима рада. Поводом задовољства награђивањем, најизраженији је неутрални став, што је разлика у односу на фазу топ-форме, а и даље је више присутно незадовољство. У односима са колегама, односно међуљудским односима, нема незадовољства, док је у односима са руководиоцима више присутно задовољство, иако има и појава незадовољства.

Што се конфликта тиче, они су мање изражени него у фази топ-форме и подједнак је број оних који сматрају да се конфликти јављају ретко и оних који сматрају да се они јављају повремено. То не изненађује зато што су за ову фазу карактеристични стабилизација, форма и спољни изглед, док пословање постаје све слабије.

У фази бирократије је порасло задовољство садржајем посла, у односу на фазу ране бирократије, након периода прилагођавања. У овој фази је израженије задовољство награђивањем рада, односима са колегама и руководиоцима, као и међуљудским односима. Наглашено је присутно незадовољство условима рада, што се може тумачити застарелом опремом у животном циклусу предузећа (све је мање средстава за улагање).

У овој фази је убедљиво највећа количина повремених конфликта, нешто мање је испитаника указало на ретко јављање конфликта, а најмањи број њих - постојање честих конфликта који утичу на пословање организације.

У фази касне бирократије присутни су и задовољство садржајем посла и неутрални однос према садржају посла, а налази се и незадовољство садржајем посла. Што се услова рада тиче, јако мали број испитаника изразио је потпуно задовољство, а присутни су, у мањем обиму, и незадовољство, и неутралан став и задовољство условима рада. Када се посматра награђивање рада, присутни су сви нивои задовољства/незадовољства. Њихов интензитет је мали, а облик расподеле подсећа на нормалну расподелу. У односима са колегама нема незадовољства, у односима са руководиоцима и међуљудским односима уопште више је присутно задовољство, али има и појава незадовољства (као кривце за лоше стање најчешће оптужују руководиоце).

У овој фази је највише повремених конфликта, нешто мање је испитаника указало на ретко јављање конфликта, а најмањи број њих – на постојање честих конфликта који утичу на пословање организације.

У посматрању разлика средњих вредности појединих зависних променљивих, у различитим фазама животног циклуса организације, показала се значајна разлика средњих вредности променљиве „задовољство условима рада“ између фазе адолесценција и фазе бирократија и између фаза топ-форма и бирократија. За зависну променљиву „задовољство награђивањем рада“ карактеристична је значајна разлика између задовољства награђивањем у 10-ој фази и задовољства у фази топ-форме, као и у фази топ-форме и последње фазе животног циклуса предузећа.

VII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Кандидат је кроз спровођење комплексног истраживања констатовао специфичности и динамику конфликта, као и начин њиховог превазилажења. Овим радом скренуо је пажњу на радне организације, да би оне требале да буду заинтересоване за превенцију и решавање конфликта зато што су они један од њихових највећих скривених трошкова, а најмање коштају ако се спрече и брзо реше. Објективно се кроз рад види да је цена конфликта на радном месту скривена.

Она је изражена кроз количину радног времена која се троши на сложена „људска“ незадовољства и жалбе. Рад потенцира на богатству драгоценог времена и енергије која је могла бити боље потрошена на радне задатке или критеријуме бољег квалитета или продуктивности.

Рад потврђује да преко 20 одсто времена рукодилац троши на рад са неком врстом конфликта, а за већину радних организација то представља велики губитак. У том смислу овај рад кандидат усмерава према медијацији преко које тражи оправдану помоћ у управљању људским ресурсима, као и решавању персоналне политике радне организације у решавању конфликта.

Кандидат је усмерио рад ради убрзања и стручне интервенције преко треће стране штедећи људске ресурсе у првом реду време, енергију и новац, спровodeћи реално истраживање. Кандидат је доказао да је дијагностика основа за лечење упоређујући животне циклусе са њиховим фазама. Не ради се само о штедњи наведених трошкова већ добробити свих запослених преко задовољства на раду и духа који се у тиму ствара. Кандидат препознаје предмет, проблем истраживања и све актуелности које прате конфликте. Консултује широку литературу, проширује постављене хипотезе, спроводи истраживање у реалним условима.

Сав тај теоретски и практичан приступ који има много тога емпиријског ствара богат научни допринос дисертацији. То се може доказати кроз садржај дисертације. У првом реду уочава се да је дисертација оријентисана на копмарацији према владајућим теоријама и облицима праксе. У раду се износе многа становишта појединих питања, компетентно, уз употребу одговарајуће аргументације. Рад расветљава различите аспекте појединачних проблема и конфликта, па је допринос у целини велики. Рад подвлачи паралелу раста и развоја фирме, квантитета и квалитета, као и разлика у конфликтима који се јављају у свакој фази. Кандидат наговештава пораст оваквих и сличних радова који ће иновирати начин организације рада, а посебно „задовољство људске стране“.

У дисертацији се уочавају студије случаја које представљају „мапу пута“ у управљању и решавању конфликта. Кандидат доказује да радник не може бити равнодушан када се отпушта са посла, а можда ће разумети зашто је то предузео послодавац. Он ће са својим радом кроз неминовне конфликте наставити да живи свој живот. Кандидат истиче бригу модерног друштва за будућност, а та је будућност неминовна и не може постојати без рада. Кандидат кроз литературу информисао да је општи интерес друштва одређивање положаја радника и рада.

Кандидат свесно истиче проблеме модерне цивилизације, који се рађају присуством конфликта што представљају опште проблеме који прожимају сва друштва, културе и регионе света. Кандидат инсистира на проблемима радника који трпе неправду, разним злоупотребама на радном месту. Кандидат уочава могућност разрешавања конфликта коз примену вештине. Тврди да се вештине могу демонстрирати, учити и тренирати, али се могу стећи само праксом.

Докторска дисертација утврђује да у Србији постоје разлике у конфликтима, поредећи предузећа у различитим животним циклусима, а с тим у вези који су начини да се конфликти конструктивно реше, применом медијације као једног од најновијих начина. Ова докторска дисертација први пут код нас истражује повезаност врсте конфликта са фазама развоја предузећа што се може поредити са Адигесовим теоретским поставкама о специфичним конфликтима у свакој од фаза, укључујући медијацију у процес решавања конфликта.

VIII КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

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

Докторска дисертација је у потпуности урађена у складу са образложењем датим у пријави теме. Теоретски и практични приступ истраживању конфликта применом медијације дао је нов и досада необрађен оригиналан начин примене решавања конфликта кроз фазе животног циклуса

предузећа. Посебан допринос огледа се у поступку истраживања којим се дошло до релевантних резултата у реалним условима, максималне објективности и етичких приступа.

Стил писања овог рада је јасан, једноставан, природан и одмерен. Језик писања исправан и концизан. Стицајем објективних, а и субјективних околности, текст је мало одстојао, што је изузетно корисно, па је кандидат унео настале промене. Поштујући развој науке и научноистраживачког рада реално је схватити да је немогуће увек почети из почетка. Овде кандидат „не открива Америку“, што би било нерационално, непотребно и бесмислено, већ примењује оно што је пожељно, а то је континуитет и надоградња на већ постојећа сазнања. То је у овом раду учинио квалитетно кроз радне допуне, анализе, упоређења, верификације и сл. У раду се види да фалсификата нема и да подаци добијени истраживањем приказују реалне резултате. Очекивани резултат је добијен, али на реалним основама, што је могуће проверити по свим значајним елементима дисертације.

Кандидат се у истраживањима придржавао основне хипотезе постављене и наведене у пријави дисертације. Истраживањем је то у потпуности потврдио и не само основне хипотезе, већ и допунске. Она је осмишљена уз постизање свих релевантних циљева кроз истраживачки поступак који је на изузетно квалитетан начин одрађен.

2. Да ли дисертација садржи све битне елементе

Обрађена дисертација садржи све битне елементе који су се од кандидата захтевали. Кандидат је испоштовао строге захтеве у примени квантитативних и квалитативних присуца истраживању, прецизности у одабирању узорка, постављању хипотеза, доказивању повезаности и значајности, непристрасности и објективности. Рад има квалитетну теоретску утемељеност, орјентисан на квалитет и квантитет, као и методолошку заснованост. Кандидат кроз писање овог рада уверљиво у првом плану остварује циљ информисања научне и стручне јавности.

С тим у вези не види се никаква лична експресија било које врсте. Кандидат се придржавао руковођења идејом непристрасности и уздржаности, толеранције и уважавања других аутора који су се дотицали наведене теме. Наслов рада потврђује формулацију постављеног предмета истраживања. Резиме је тачан и концизан. Увод са сасржајем мотива истраживача за конкретну тему, предмет истраживања, објашњења основне тематике и других елемената које читалац треба да зна, а у вези је са предметом истраживања.

Кандидат је разрадио текст систематично, поделио на мисаоне целине, тематске области, делове, наслове и поднаслове. Све је то у једном складу и логичном редоследу. У раду су дати прилози који су од посебног значаја за све оно што је истраживању потребно и то не само у раду већ и за оне који ће у некој будућности уложити труд да надграде започете хипотезе. Списак литературе представља значајно поглавље у овом раду која је богато пресатављена и правилно коришћена.

3. По чему је дисертација оригиналан допринос науци

Дисертација даје оригиналан научни допринос који се односи на:

Оригиналан приступ и подесност теме за научну обраду, истраживачка, усаглашена са временском ситуацијом примене медијације на територији Србије и шире. Реално се може констатовати да је тема актуелна, а да је програм од интереса и користи за савремену теорију и праксу организационог понашања.

Рад подстиче да се оваквим истраживањем баве млади због учесталих и сложених проблема и

конфликтних појава. Рад даје допринос због до сада недовољног знања и искуства по актуелној тематици. Ово истраживање је настојало да процесе настајања конфликта, њиховог развоја и разрешавања путем медијације што верније опише. Ово првенствено чини на основу већ постојећих научно прибављених података и теорија средњег домета.

Посебан допринос кроз релевантно истраживање је остваривање научних циљева који су у самом раду постављени, прикупљању неопходних података и њиховој обради коришћењем више метода и методских поступака. Поред осталих у допринос се убраја конкретна анализа случаја и интерпретација података, а тиме реално представљено решавање конфликта на адекватан начин применом медијације.

Дисертација кандидата Љубомира Баровић под насловом „**Животни циклуси предузећа и решавање конфликта применом медијације**“ која је у потпуности истражила све елементе и аспекте разрешавања конфликта у предузећу, кроз животне циклусе. У складу са пријектованим проблемом и циљевима истраживања, научно – **теоретски допринос дисертације** се огледа у следећем:

- Сprovedено истраживање употпуњује теоријска знања и практичне поступке у решавању конфликта, примене медијације и успостављању правилних међуљудских односа, задовољењу људске стране.
- Кандидат је осим идентификације и новина у решавању проблема конфликта на раду научно засновао и класификовао врсте и типове конфликта кроз животне циклусе, њихову дијагностику и основу за њихово лечење. Исто тако проширио је фонд да се у научном смислу и кроз научна сазнања прошири наведена тематика, како у овој, тако и у другим сродним областима. Сprovedено истраживање је потврдило базичне хипотетичне поставке о резултатима примене медијације у разрешавању конфликта, што даје нови и квалитетан допринос сагледавању конфликта као чиниоца организационог понашања.
- Важан допринос истраживања се још огледа и у систематизовању постојећих и стицању нових научних сазнања. О решавању конфликта употребом треће стране односно посредника (медијатора).
- Сprovedено истраживање пружа сазнања на нивоу научних метода, кроз класификације и објашњења, због чега представља основу која омогућава даља истраживања у овој комплексној интердисциплинираној области. Резултати спроведеног истраживања, према томе, могу послужити као добар путоказ за даља истраживања овог проблема, али и за актуелно решавање конфликтних ситуација у којима се често налазе предузећа у Републици Србији.

На основу изнетих констатација комисија констатује да докторска дисертација кандидата Љубомира Баровића представља значајан допринос научном сазнању у области науке о менаџменту, организационог понашања и његових чинилаца и других сличних области које се баве оваквом и сличном тематиком.

Закључак: На основу анализе и критичке олене докторске дисертације, комисија је једногласно закључила :

1. Докторска дисертација кандидата Љубомира Баровића чији је наслов „**Животни циклуси предузећа и решавање конфликта применом медијације**“ урађена је у складу са пројетом дисертације на којој је дало сагласност научно веће факултета МЕФ Београд и Универзитета „Привредна академија“ Нови Сад.
2. Докторска дисертација кандидата Љубомира Баровића је резултат његовог самосталног, оригиналног, истраживачког, теоријског рада. У њему су систематизована постојећа научна знања и сазнања до којих се дошло спровођењем истраживања. У том погледу

рад представља допринос науци о менаџменту.

3. Рад је писан стручним језиком и адекватним стилем, разумљивим за читаоце. Кроз јасан и прегледан ток излагања у раду је изложен низ релевантних стручних информација које су систематизоване, уопштене и повезане у компактну целину што даје солидну основу за будућа истраживања.
4. Докторска дисертација је имала и одређене мале недостатке које је комисија констатовала и предочила кандидату, а који су се углавном односили на ширину и обимност обухвата у појединим деловима. Међутим, они нису таквог значаја да би умањили општи квалитет који се захтева од докторске дисертације, а посебно оригинално истраживање. Кандидат је ове примедбе размотрио и на основу њих извршио додатне корекције рада, што је допринело усавршавању коначне форме рада.

IX ПРЕДЛОГ:

На основу свега изнетог, имајући у виду и напред изнете анализе, значај и резултате истраживања, комисија позитивно оцењује урађену докторску дисертацију. Оцењујући да је ова докторска дисертација урађена према одобреној пријави, да је оригинално и самостално научно дело, комисија сматра да су се тиме стекли услови за одобравање јавне одбране докторске дисертације кандидата Љубомира Баровића, те једногласно Наставно-научном већу Факултета за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд Универзитета Привредна академијау Новом Саду предлаже да прихвати позитивну оцену докторске дисертације кандидата Љубомира Баровића под насловом „**Животни циклуси предузећа и решавање конфликта применом медијације**“ и одобри јавну одбрану.

ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

1. _____

Проф. др Бранислав Јакић, председник

2. _____

Проф. др Југослав Радуловић, ментор

3. _____

Доц. др Миодраг Златковић, члан