

## ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ У СУБОТИЦИ

## ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

<b>I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ</b>
<p>1. Датум и орган који је именовео комисију <b>11.06.2015. године, Наставно-научно веће Економског факултета у Суботици</b></p> <p>2. Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива уже научне области за коју је изабран у звање, датума избора у звање и назив факултета, установе у којој је члан комисије запослен: <b>Проф. др Божидар Лековић</b>, редовни професор, Менаџмент, 7.03.1996., Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду <b>Проф. др Гизела Штангл Шушњар</b>, редовни професор, Менаџмент, 29.05.2000., Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду <b>Проф. др Душан Бобера</b>, редовни професор, Менаџмент, 2.07.2009., Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду <b>Проф. др Агнеш Бољевић</b>, ванредни професор, Менаџмент, 3.12.2009., Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду <b>Проф. др Илија Ћосић</b>, редовни професор, Производни системи, организација и менаџмент, 15.11.1993., Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду</p>
<b>II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ</b>
<p>1. Име, име једног родитеља, презиме: <b>Маја, Жарко, Стругар Јелача</b></p> <p>2. Датум рођења, општина, држава: <b>08.05.1984., Нови Сад, Р. Србија</b></p> <p>3. Назив факултета, назив студијског програма дипломских академских студија – мастер и стечени стручни назив <b>Економски факултет у Суботици, Менаџмент, Мастер економиста</b></p> <p>4. Година уписа на докторске студије и назив студијског програма докторских студија <b>2008. година, студијски програм - Менаџмент и бизнис, модул - Предузетнички менаџмент</b></p> <p>5. Назив факултета, назив магистарске тезе, научна област и датум одбране</p> <p>6. Научна област из које је стечено академско звање магистра наука:</p>
<b>III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:</b> <b>Утицај динамике иновација на креирање модела менаџмент активности у организационим системима</b>
<b>IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:</b> Навести кратак садржај са знаком броја страна, поглавља, слика, шема, графикона и сл.
<p>Докторска дисертација структурирана је из осам поглавља приказаних на 296 страна. Дисертација обухвата 26 слика, 126 табела, 3 приказа, 5 матрица, 9 графикона, 331 референцу домаће и стране литературе и 4 прилога.</p> <p>Приказ истраживања и резултата изложен је у оквиру скраћеног садржаја:</p> <p><b>УВОД</b> (од 10. до 12. странице)</p> <p><b>1. ИСТРАЖИВАЧКИ ПРОБЛЕМ, ЦИЉЕВИ, ХИПОТЕЗЕ И МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА</b> (од 13. до 26. странице)</p> <p>1.1. Истраживачки проблем</p>

- 1.2. Циљеви истраживања
- 1.3. Хипотезе и варијабле истраживања
- 1.4. Дизајн истраживања
- 2. ВРЕМЕНСКЕ ДИМЕНЗИЈЕ МЕНАѢМЕНТА ИНОВАЦИЈА** (од 27. до 40. странице)
  - 2.1. Различите теорије менаѢмента иновација
  - 2.2. Иновациони трендови у области технологије и менаѢмента
- 3. ИНОВАЦИЈА КАО РЕЗУЛТАТ НЕУЧНО-ТЕХНОЛОШКЕ ДЕЛАТНОСТИ** (од 41. до 56. странице)
  - 3.1. Појмовно одређење иновација
  - 3.2. Различите типологије иновација
  - 3.3. Иновације процеса у организационим системима
  - 3.4. Степен иновативности организације као резултат унапређења управљачке делатности
  - 3.5. Пословни успех организације као последица унапређења управљачке делатности
- 4. ИНОВАЦИОНИ АМБИЈЕНТ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ** (од 57. до 73. странице)
  - 4.1. Стратегија научног и технолошког развоја Републике Србије
  - 4.2. Иновациона инфраструктура Републике Србије
- 5. ТЕОРИЈСКИ ОСВРТ НА МОДЕЛ МЕНАѢМЕНТ АКТИВНОСТИ У ОРГАНИЗАЦИОНИМ СИСТЕМИМА** (од 74. до 105. странице)
  - 5.1. Теоријске поставке Хенри Фајол-а кроз савремени осврт
  - 5.2. Хенри Минтзберг и његов рад
  - 5.3. Међузависност функција менаѢмента и управљачких улога
  - 5.4. Критика функционалног приступа и управљачких улога
- 6. СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ ИНОВАЦИЈАМА У ОРГАНИЗАЦИОНИМ СИСТЕМИМА** (од 106. до 170. странице)
  - 6.1. Функција истраживања и развоја у иновативним организацијама
  - 6.2. Прогнозирање иновативне делатности изван и унутар организационих система
  - 6.3. Процес планирања иновација
  - 6.4. Организација иновативне делатности
  - 6.5. Управљање кадровима у иновативним организационим системима
  - 6.6. Вођење као кључна менаѢрска активност иновативне делатности
  - 6.7. Природа контролне функције у иновативним организацијама
- 7. УПРАВЉАЧКЕ УЛОГЕ МЕНАѢЦЕРА У ИНОВАТИВНИМ ОРГАНИЗАЦИОНИМ СИСТЕМИМА** (од 171. до 188. странице)
  - 7.1. Утицај и значај интерперсоналних улога у иновативним организацијама
  - 7.2. Информативне улоге и иновативна активност организације
  - 7.3. Улоге доносиоца одлука у иновативним организацијама
- 8. АНАЛИЗА И ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА** (од 189. до 262. странице)
  - 8.1. Дистрибуција упитника и анализа његове валидности
  - 8.2. Анализа структуре узорка – Опште информације о узорку истраживања
  - 8.3. Анализа дескриптивних показатеља димензија упитника
  - 8.4. Тестирање хипотеза истраживања
  - 8.5. Анализа иновативности великих организационих система
  - 8.6. Интеркорелација субскала и димензија упитника – ново успостављене релације
  - 8.7. Иновативни (пословни) модел менаѢмент активности за услове интензивних промена
- ЗАКЉУЧАК И ПОРУКЕ РАДА** (од 263. до 268. странице)
- ЛИТЕРАТУРА** (од 269. до 286. странице)
- ПРИЛОЗИ** (од 287. до 296. странице)

## V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

У **уводном делу** рада изложен је значај теме докторске дисертације у савременом пословном амбијенту, који намеће потребу за флексибилним интер и интраорганизационим понашањем заснованим на континуираним иновацијама управљачке делатности. Приказана је *проблемска оријентација истраживања*, која је усмерена на анализу степена иновативности управљачке делатности великих организационих система на територији Републике Србије кроз примену иновативно оријентисаних функција менаџмента и управљачких улога менаџера, уз утврђивање њиховог доприноса расту, развоју и профитабилности. Формулација истраживачког проблема произашла је из два истраживачка изазова, као што су: мала заступљеност истраживања менаџмент иновација у досадашњој теорији и пракси о чему сведочи податак да само 3 % истраживачких студија анализира ову тему. Узорак истраживања обухвата велике организационе системе, уместо малих и средњих предузећа која су била најчешћи субјекат истраживања из угла иновативности и предузетничке оријентисаности. Проблемска оријентација истраживања детаљније је објашњена методолошким елементима:

- *истраживачко питање* које гласи: „Како и на који начин утиче пословно окружење на иновирање управљачке делатности великих организационих система?“;
- *генерални циљ истраживања*: састављање генералног управљачког оквира намењеног великим организационим системима који послују у условима интензивних промена,;
- *посебни циљеви истраживања*: анализа степена иновативности управљачке делатности у великим организационим системима на територији Републике Србије; утврђивање утицаја екстерних и интерних фактора на степен иновативности управљачке делатности у великим организационим системима; изналажење везе између природе менаџмент активности и степена иновативности великих организационих система; анализа утицаја иновативне природе функција менаџмента и управљачких улога на пословни успех великих организационих система; утврђивање разлике између примене управљачких улога менаџера и степена иновативности великих организационих система.

У овом делу графички је приказан концептуални оквир истраживања заједно са образложењем зависних и независних варијабли истраживања. Такође, истакнуте су истраживачке хипотезе докторске дисертације:

X0: Интензивне промене из окружења својим деловањем подстичу иновирање управљачке делатности.

X1: Постоји разлика између иновативности управљачке делатности у великим организационим системима у зависности од кретања екстерних фактора.

X2: Иновативна природа менаџмент активности позитивно утиче на иновирање управљачке делатности у великим организационим системима.

X3: Постоји разлика између иновативности великих предузећа у зависности које управљачке улоге примењују.

У **другом делу** докторске дисертације анализирано је подручје менаџмента иновација са циљем упознавања основних појмова, димензија, теорија, и парадигми који су утицали на различите формулације истог током времена. Резултат еволуције су приступи који су се јављали у различитим периодима, као што су: факторски, функционални, системски и ситуациони. На основу тога, презентована је даља идеја докторске дисертације, која представља комбинацију функционалног и системског приступа изучавања иновативног управљачког деловања. Функционални приступ посматра менаџмент иновација као скуп управљачких функција, као што су: планирање, организовање, вођење, кадроване и контрола. Поменуте управљачке функције треба да буду усмерене на максимално коришћење иновативних потенцијала ради остварења позитивних ефеката управљања процесом иновација, што је могуће њиховом адекватном координацијом и међузависношћу. Са друге стране, системски приступ посматра менаџмент иновација као комплексни организациони систем са међузависним елементима, који су усмерени на остварење постављених циљева, под утицајем интерних и екстерних фактора развоја. Акцент се не ставља на појединачним деловима, него на систему као целини, уз могућност остварења синергетског ефекта. Међузависност делова система и њихово заједничко управљање доводи до мултипликованих ефеката који омогућавају генерисање ефективних иновација. Примена овог приступа у процесу управљања иновацијама представља холистички и стратегијски начин коришћења свих делова система, улазних и излазних.

**Трећи део** докторске дисертације усмерен је на теоријски осврт на резултате научно-технолошке делатности, као што су различите типологије иновација. Акцент је стављен на свеобухватнијој

анализи иновација у области управљачке делатности и њеног могућег утицаја на степен иновативности и пословни успех организације. Организације које опслужују турбулентна тржишта мотивисане су да ради тржисног опстанка прате дешавања и прилагођавају се променама улагањем у раст и развој. Међутим, могућности нису исте за све организације, интерно, зависе од расположивих ресурса, а екстерно од тржишта која опслужују, нивоа турбуленције и изненадних, непредвидивих шокова. Оне организације које су способне да се прилагоде савременим променама, како у области менаџерске праксе, трансформацијом традиционалних концепата управљања у савремене, увођењем нових пословних процеса који ће обезбедити ефикасније и ефективније пословање, радикалним или инкременталним променама пословних путања, поседују кључни фактор неопходан за остварење бољих перформанси и опстанка (Volberda, 1996). Стога, у циљу дугорочног опстанка неопходна је константна интерна реконфигурација, кроз реструктурирање и интеграцију оних активности организације које су усмерене на већу профитабилност, раст и развој у складу са трендовима у окружењу.

Пошто иновативни развој Републике Србије представља неопходност у савременим условима, с циљем успостављања боље конкурентности државе, у **четвртом делу** докторске дисертације описан је иновациони амбијент наше земље. Анализом Закона о иновационој делатности у Републици Србији заједно са Стратегијом научног и технолошког развоја Републике Србије, дошло се до закључка да постоје тенденције побољшања иновационе климе укључивањем у привредне токове, технолошких привредних друштава, која се баве сопственим или нарученим истраживањем и развојем у циљу понуде и трансфера нове технологије, као и центара за трансфер технологије, који се баве изнајмавањем идеја, тражењем партнера за трансфер, њихову реализацију и комерцијализацију. Ситуација у Републици Србији са становишта иновативног амбијента је и даље неповољна, имајући у виду још увек веома ниска улагања у иновативну делатност. Подстицаји владе кроз буџетска улагања у науку су ниски, недовољни за опоравак и побољшање иновативног амбијента. Поред анализе иновационог амбијента Републике Србије, сагледана је и ситуација у оквиру научно-истраживачке делатности. Научници треба да подстичу развијање иновативне инфраструктуре кроз раст њихове продуктивности, што се мери бројем објављених научних радова, као и њиховим утицајем на привреду и економију земље. Само параметар - број научних радова је у порасту, и по њему према последње објављеном податку Томсон Реутерс-а у оквиру основних индикатора науке Република Србија се налази на 55 месту од 147 земаља. Сви остали параметри показују тенденцију пада као што су: број високошколских научно-истраживачких установа укључених у научно-истраживачки рад, број запослених који се баве активностима истраживања, као и број пријављених и регистрованих патената домаћих носилаца, што још више потврђује слаб проналазачки потенцијал Републике Србије. На основу свих поменутих параметара који осликавају научно-истраживачку делатност у Републици Србији може се закључити да она није на жељеном нивоу и да је неопходно уложити пуно напора како би се научно-истраживачки потенцијал Републике Србије, као и његови резултати побољшали.

**Пети део** докторске дисертације обухвата паралелну анализу процеса управљања у организационим системима на примени различитих модела менаџмент активности, презентованих од стране Х. Фајол-а, Х. Минтзберга и Е. Деминг-а, као и различитих студија о управљачком понашању менаџера током управљачких активности. У фокусу истраживања је функционални приступ управљању кроз његову еволуцију и критички осврт што је резултирало формирањем платформе за даљу емпиријску анализу управљачке делатности комбинацијом функционалног и системског начина управљања. Као резултат сумарног теоретског осврта на поменуте моделе управљања предложен је начин трансформација традиционалне менаџерске праксе у ефикасан и ефективан иновативно оријентисани приступ управљању.

У наредном, **шестом делу** докторске дисертације образложен је стратешки начин управљања иновацијама применом савременог погледа на функционални приступ управљачке делатности у условима интензивних промена и иновација. Функција планирања треба да се заснива на заједничкој примени системског размишљања, интуиције, имагинације и креативности, које је воде изван постојећег пословног размишљања и оквира пословања, омогућавајући благовремену успешну реакцију на изненадне ситуације које одступају од досадашњих. Као таква може да буде остварена кроз сценарио планирање, планирање вођено проналасцима, циљно планирање, контингентно и/или пројектно планирање, која смањују културну и стратешку инертност организација. Организовање се у поменутих условима реализује новим моделима, који резултирају новим организационим решењима која омогућавају виши степен мобилности и осетљивости на резултате научно-техничког прогреса и организационо-техничких новина.

Савремени облици организационих структура које подстичу иновативно деловање су: организација генератор идеја, инкубатор организација, холистички секвенцијални модел организовања и двополна организација која комбинује експлоатационо и истраживачко пословање. Овакве организационе структуре омогућавају партиципативност, подстичу неформалност, интердисциплинарну комуникацију, мрежни проток информација, руше функционалне границе, подстичу креативну интеракцију, уз прихватање нових перспектива и екстерних идеја. Приликом спровођења кадровске функције неопходна је селекција креативне и флексибилне радне снаге уз примену пословног приступа заснованог на знању, ради формирања иновативног капитала организације. Наредна менаџерска функција, вођење, треба да се спроводи од стране инспиративне индивидуе која мотивише и води запослене у правцу максималног иновативног деловања континуираним спровођењем иновативних активности. Поменути стилови вођења теже остварењу већих перформанси, подстицањем проактивне и иновативно оријентисане организационе културе, генерисањем и имплементирањем иновација управљачке и организационе природе, како би се неизвесност трансформисала у визију нових могућности и успеха. Такође, значајно је ускладити контролу као менаџерску активност са иновативним активностима организације, ради благовременог идентификовања варијација које су изван успостављених граница пословања. У садашњем пословном амбијенту када се акценат ставља на остварењу оптималних пословних резултата, заједно са понудом новитета, неопходно је успоставити стабилан систем спровођења иновативне делатности, који ће минимизирати варијације у процесу реализације иновација, које настају услед високог степена неизвесности и неодређености сваке иновације.

**Седми део** докторске дисертације представља приказ савремених управљачких улога менаџера заједно са анализом различите природе и начина спровођења истих, што директно утиче на раст и развој организације. Акценат се ставља на усмеравање управљачких улога менаџера као што су интерперсоналне, информативне и улоге одлучивања на подстицање креативно-иновативног размишљања и понашања запослених, кроз формирање иновативне организационе културе која омогућава континуирану реализацију иновативних оутпут-а. Развојем индивидуалних карактеристика менаџера побољшава се спровођење интерперсоналних односа, кроз боље разумевање могућих начина понашања запослених и успостављање здравих међусобних односа применом ефективних начина мотивације, комуникације и међусобне кооперације. Евидентна је веза између побољшања индивидуалних карактеристика менаџера, његовог иновативног деловања и спровођења интерперсоналних односа, односно директног контакта са запосленима и појаве различитих врста иновација. Основне карактеристике менаџера које опредељују његов иновативни капацитет су лакоћа и могућност стицања нових знања и креативни начин решавања проблема. Из угла информативне базе менаџера и могућности процесуирања и нове комбинације информација произилазе могући начини спровођења информативних управљачких улога. Фокус је на примени теорије социјалних мрежа високе густине или велике централизације, које опредељују квалитет крајњег оутпут-а, односно формираног знања које је под утицајем благовремености и ексклузивности добијених информација на релацији менаџер-екстерни корисници и менаџер-запослени. Приликом процесуирања квалитетних информација истакнута је неопходна примена принципа ефикасног и ефективног имплементирања и дифузије информација у организационо знање било стратегијама потпуне асимилације информација, селективног прихватања или потпуног одбацивања нових сазнања. Презентовани су различити концептуални оквири одлучивања о имплементацији новог знања и конвертовања у иновације, као што су пословни насупрот парадоксални оквир одлучивања. Акценат се ставља на примени парадоксалног оквира који омогућава иновативно понашање организације, доношењем пословних одлука које иду у сусрет ситуационим променама и омогућавају остварење дугорочне одрживости пословања. У овом случају менаџери прихватају контрадикторне силе из окружења и узимају их у разматрање, што указује на састављање широке базе информација, као подлоге за доношење пословних одлука.

Последњи, **осми део** докторске дисертације посвећен је емпиријској анализи и дискусији резултата истраживања заједно са закључцима у оквиру предлога Модела цикличне дифузије менаџмент праксе – иновациони аспект. Истраживачка водила је усмерена на идентификовање утицаја пословног окружења на иновативност менаџмент активности у великим организационим системима, степена иновативности менаџмент активности у великим организационим системима, као и утицаја управљачких улога менаџера на иновативност у великим организационим системима. Поред тога, анализиран је и утицај иновираних управљачке праксе на пословни успех

организационих система мерен њиховим растом и развојем у периоду од 2010 до 2013. године. Истраживање је спроведено на узорку од педесет великих организационих система активних на територији Републике Србије. У овом делу, приказани су добијени резултати истраживања на бази примене различитих статистичких параметарских и непараметарских техника које су довеле до потпуног или делимичног прихватања хипотеза истраживања. Такође, издвојене су нове релације до којих се дошло комбинацијом свих варијабли истраживања које су прошириле првобитно подручје истраживања и очекиване резултате. Крајњи резултат овог дела докторске дисертације је синтетички приказ свих идентификованих статистички значајних резултата истраживања и носи назив модел цикличне дифузије менаџмент праксе – иновациони аспект, јер указује на нову методологију или концептуални оквир пословања који квалитативно доприноси успешности пословања.

У закључном делу истичу се емпиријски резултати и њихове теоријске импликације кроз формулисан Модел цикличне дифузије менаџмент праксе – иновациони аспект, као и будући, проширени правац истраживања у циљу допуне досадашњих закључака.

#### **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. Војовић, В., Пуповац, Лј., **Стругар, М.** (2010). Understanding Innovation Drive of Leading Serbian Companies, PIEB, Prague Development Centre, pp. 35-37 (M51)
2. **Стругар, М.** (2012). Реинжењеринг пословног процеса у циљу повећања ефикасности предузећа, Анали економског факултета у Суботици, бр. 28, стр. 251-261 (M51)
3. **Стругар Јелача, М.,** Милићевић, Н. (2013). Анализа структуре предузећа и запослености у Републици Србији – резултат корпоративног управљања, Анали економског факултета у Суботици, бр. 30, стр. 253-264 (M51)
4. Бољевић, А., Радовановић, М., **Стругар Јелача, М.** (2015). Корпоративно друштвена одговорност у функцији успешног пословања предузећа, Анали економског факултета у Суботици, (у штампи) (M51)
5. Пуповац, Љ., **Стругар, М.** (2010). Степен иновативности и имплементација иновативних резултата у предузећима на територији Р. Србије, Симпозијум о стратегијском менаџменту, Економски факултет Суботица, Палић, стр. 104 (M33)
6. **Стругар, М.** (2012). Формировани новой модели управления человеческими ресурсами в ответ на стратегические изменения, Управление человеческими ресурсами – концепция модернизации, Международная научно-практическая конференция, X Омский кадровый форум, Омский государственный университет, стр. 58-65 (M33)
7. **Стругар Јелача, М.,** Бољевић, А. (2015). Критични фактори успеха и негативне последице развоја – Боеинг Дреамлинер 787, XX Интернационални научни скуп СМ 2015: Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у стратегијском менаџменту, Палић, стр. 910 – 920 (M33)
8. Милићевић, Н., **Стругар, М.** (2011). Иновативни приступ пословним процесима у ланцу снабдевања, Симопис, Златибор (M34)

## VII ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Проблемска оријентација спроведеног истраживања усмерена је на добијање одговора на питање: Како пословно окружење у великим организационим системима доприноси иновирању управљачке делатности? Статистички значајне и издвојене иновативно оријентисане функције менаџмента и управљачке улоге представљају платформу новог управљачког оквира, који поставља модел пословног понашања менаџера у циљу задржавања и/или повећања пословних перформанси пословања.

Емпиријско истраживање указало је на постојање статистички значајне позитивне везе средње јачине између интензивних промена из окружења и степена иновативности управљачке делатности, што подржава констатацију да је организација систем под утицајем улазних и излазних елемена, који опредељују степен иновативности управљачке делатности.

- Претходно изложено указује на прихватање хипотезе Х0, која гласи: Интензивне промене из окружења својим деловањем подстичу иновирање управљачке делатности.

Иновативност управљачке делатности у организационим системима представља динамичну категорију, која је под утицајем интензивних промена. Емпиријски резултати указују да организације које послују у интензивном, како интерном, тако и екстерном окружењу, примењују нове приступе вођења, како би се спровела реоријентација даљег правца пословања у циљу остварења бољих пословних резултата. Организације које имају стабилан интерни амбијент, али послују на динамичним тржиштима морају континуирано да осавремењавају функцију планирања, вођења и контроле како би у потпуности, благовремено и на прави начин одговорили на екстерне промене. Стога, организације које карактерише нестабилно интерно окружење могу да побољшају своје пословање применом следећих активности и управљачких улога: формулисање стратегије иновирања, награђивање иновативног деловања запослених, примена свих врста управљачких улога уз истицање менаџера који се понашају као лидери, ствараоци веза, гласноговорници и предузетници. На овај начин долази се до успостављања боље комуникације и координације кроз нове мреже контаката, могућности дифузије нових информација свим запосленима што ће резултирати већој имплементацији иновација у пословне планове. Из анализираних фактора интерног пословног окружења, као што су подстицање фундаменталних промена у оквиру пословног процеса, имплементација технолошких принципа и преферирање примене нових знања, издвојио се фактор нове квалификационе структуре као подстицајни фактор иновативности управљачке делатности у великим организационим системима. Организациони системи који континуирано ангажују нове квалификационе структуре формирају кадрове који су флексибилнији и спремнији из угла прихватања, имплементације и реализације иновација у области менаџерске праксе и процеса. Овакав резултат указује на запослене као актере од утицаја приликом спровођења процеса иновирања управљачке делатности, док организациона култура која подстиче фундаменталне промене и нове технолошке принципе не мора да утиче на већи степен иновативности управљачке делатности. Донети закључак се може потврдити и констатацијом да степен иновирања управљачке делатности зависи од запослених као агената промена који спроводе иновације, односно од њиховог става према иновирању, од мотивације, квалификације, креативности, продуктивности и ефикасности.

Ако се посматра разлика у степену иновативности управљачке делатности у зависности од кретања конкурентских организација, технолошких промена, потрошачких потреба и преференција, као и законске регулативе, на основу резултата емпиријског истраживања издвојила се разлика у степену иновативности управљачке делатности између организација које опслужују иновативно оријентисане потрошаче и послују у конкурентско динамичном окружењу и оних организација које не послују у нестабилном окружењу.

- Добијени резултати делимично потврђују хипотезу Х1 која истиче да постоји разлика између иновативности управљачке делатности у великим организационим системима у зависности од кретања екстерних фактора.

Посматрајући екстерне факторе од утицаја, издвојили су се као подстицајни фактори из угла иновативности управљачке делатности потрошачи и конкуренција. Организације које опслужују потрошачку категорију која представља потрошаче као иноваторе или визионаре, који су спремни да ризикују путем сталне тежње за куповином и потрошњом нових производа и услуга стално подстичу иновирање управљачке делатности, односно имплементацију нове менаџмент праксе или менаџерских процеса који ће имати за резултат већу корисничку вредност. Емпиријски резултати потврђују да постоји статистички значајна веза између степена иновативности управљачке делатности и поменуте групе потрошача, што указује да организације које задовољавају потребе потрошача иноватора морају константно да иновирају управљачку делатност и то применом

савремених информационих улога, како би стекли увид у потрошачко понашање, њихове жеље и преференције што представља базу за формирање нових или унапређење производа или услуга у циљу задржавања постојеће групе потрошача. Добијени резултат је логичан, јер је, у савременом пословном амбијенту један од најзначајнијих екстерних учесника од утицаја на дугорочни опстанак организације, потрошач. Задовољењем њихових потреба, по принципу понуде највеће корисничке вредности, подстиче се иновирање процеса пословања. Такође, организације које послују на тржишту које карактерише динамична конкурентска утакмица морају да иновирају управљачку делатност, јер су иновације у области менаџмента један од начина да се оствари дугорочна и одржива конкурентска предност. Начин да се опстане у тако ривалско оријентисаном окружењу је применом савремених начина планирања и контроле уз коришћење интерперсоналних улога од стране менаџмента организације.

Поред утицаја пословног окружења на потребу и спремност организације да иновира досадашње пословне оквире, анализирана је и корелација између менаџерског понашања, кроз примену управљачких улога приликом спровођења функција менаџмента и степена иновативности организације и оствареног пословног успеха.

Резултати емпиријског истраживања у области функција менаџмента указују да традиционална планска функција која се заснивала на ригидности све више губи на значају, под утицајем сталних промена у интерном и екстерном окружењу. Прилагођавање променама захтева трансформацију планске функције која треба да резултира плановима иновирања производног портфолија, система услуга и пословних процеса. Примена флексибилно оријентисаног стратешког планирања засновано на честим прогнозама будућности омогућава раст вредности пословног прихода што може довести до даљег раста, раста дугорочних улагања у инвестиције што доприноси даљем развоју, уз остварење већег приноса на пословну активу. Такође, примена савремених принципа планирања доводи и до већег степена иновативности целе организације. Међутим, на иновативност организације, на основу добијених резултата не утиче функција организовања, као ни врста организационе структуре. Идентичан резултат добијен је од стране других истраживача, Duncan (1976), Raisch и Birkinshaw (2008), који су анализирали утицај између организационе структуре малих и средњих предузећа и организационе иновативности. Поменути резултат може се оправдати неопходношћу комбинације различитих организационих структура по принципу баланса активности експлоатације и истраживања, што је могуће заједничким деловањем механистичке организационе структуре, која дефинише план и методологију успешне имплементације и реализације иновативних идеја, са органским типовима који подржавају креативност и флексибилност, као неизоставне инструменте иновативне делатности. Савремене пословне организације са великим иновативним потенцијалом треба да примењују нове хибридне, двополне организационе структуре које ће обезбедити баланс стандардизације, флексибилности и иновативности. Са друге стране, иновативно оријентисана функција организовања која омогућава успостављање иновативно оријентисане пословне културе има директан утицај на раст дугорочних инвестиција и на тај начин поспешује развој.

Имплементација иновативне менаџмент праксе треба да подстиче кадровски потенцијал да у потпуности прихвати организациону промену, адаптира се новом начину пословања и обезбеди континуирано унапређење пословних перформанси, ослањајући се на сопствену базу знања и досадашњег искуства. Велики организациони системи са широком базом кадровског потенцијала, квалитативног и квантитативног, имају веће могућности за подстицање и успешну имплементацију новина у области менаџмент процеса и праксе пословања. Резултати емпиријског истраживања потврђују да организације које подстичу стално расправљање и размену креативних идеја међу запосленима, као и трансфер знања унутар и изван организације иновирају управљачку делатност. Централну улогу у успешном спровођењу кадровске функције има менаџмент организације који треба да обезбеди адекватну колаборацију, комуникацију и мотивацију кадровског потенцијала, како би се искористио њихов креативни и иновативни максимум. Напори менаџера треба да буду усмерени на формирање запослених као проактивних индивидуа које се не задовољавају постојећим пословањем, већ активно учествују у изналажењу и имплементацији нових начина пословања. Приликом формирања креативног и иновативног кадровског потенцијала, менаџери се сусрећу са изазовом како избалансирати постојеће знање, степен креативности, став и субјективне норме понашања запослених са њиховом жељом за што иновативнијим пословним понашањем.

Кључну улогу у креирању, трансферу и имплементацији иновација има пословно понашање топ менаџмента кроз изабрани стил вођења, успостављене функције координације и природе комуникационих канала. Ако се посматра иновативно оријентисана функција вођења, резултати емпиријског истраживања су указали да се јавља као најзначајнији предиктор пословног успеха,



тако што организације које примењују савремене стилове лидерства имају већу вероватноћу раста и развоја ангажовањем дугорочних кредита за ефикасно и ефективно инвестирање. Претходна констатација је подржана и од стране економиста, који сматрају да у организацијама у којима организациони контекст подржава ново размишљање повећава се слобода интерног агента промена (Birkinshaw и сар., 2008, стр. 834) приликом изналажења нових идеја. Већа слобода интерног агента промена, односно менаџера треба да буде пренесена на запослене, на свим хијерархијским нивоима, како би се обезбедила широка база потенцијалних идеја, које ће се даље анализирати и извршити филтрација оних, које су у складу са временом, кретањима на тржишту, могућностима организације, и које су уједно профитабилне и дугорочно одрживе. Изабране идеје треба да буду подржане од стране менаџера организације и да им се обезбеде неопходна финансијска средства, како би се остварила њихова брза и успешна реализација. На основу претходно поменутих резултата истраживања, као и резултата истраживања спроведеног од стране Вассаро (2010) може се закључити да функција вођења на ефективан начин стимулише иновативан начин размишљања.

Иновативан начин пословања се спроводи и применом контролне функције која се темељи на благовременој контроли, како би се минимизирала могућа одступања која се често везују за реализацију нових пословних пројеката који имају за циљ успешну имплементацију иновација. Све већи значај иновација у области пословања које носе са собом висок степен ризика и неизвесности, захтева прелазак са ригидне контролне функције и крутих контролних стандарда на благовремени тип контроле. Досадашња економска истраживања указала су да традиционално спровођење контролне функције гуши иновативност, што указује на постојање значајне области која треба да буде предмет будућег иновирања. Такође, у оквиру истраживања утврђена је веза између примене савремених начина обављања контролне функције кроз благовремено спровођење корективних мера на раст профитабилности уз већи принос на пословну активу и капитал.

- На основу анализе утицаја појединачних менаџерских функција на резултате иновирања управљачке делатности као што су раст иновативности, раст, развој и профитабилност, потврђена је хипотеза Х2 која указује да иновативна природа менаџмент активности позитивно утиче на остварење пословног успеха.

Анализирана је и иновативност организације из угла менаџерске праксе, односно оног шта менаџер ради. У оквиру истраживања менаџерска пракса је посматрана кроз управљачке улоге менаџера, што је довело до емпиријског закључака, који потврђује хипотезу Х3:

- Постоји разлика у степену иновативности предузећа у зависности од примене управљачких улога у великим организационим системима.

Резултати истраживања указују на постојање разлике у степену иновативности организација у зависности да ли примењују савремено оријентисане или традиционалне интерперсоналне и улоге одлучивања. Интерперсоналне улоге менаџера, као што су предводник, лидер и стваралац веза утичу на већу иновативност организација. Менаџер као предводник, организацију представља као иновативно оријентисану и на тај начин подстиче изналажење потенцијалних области пословања које треба иновирати. Лидер креирањем адекватне пословне климе ствара здраво окружење за иновирање и дефинише пословне смернице неопходне да би се остварили позитивни пословни резултати иновираних управљачких делатности. Циљ му је да константно подстиче имплементацију реалних и профитабилних иновација у оквиру пословног плана, како би се повећала сатисфакција запослених и крајњег корисника, односно потрошача. Такође, менаџер који константно ствара везе кроз стално унапређење мреже личне комуникације и успоставља добре односе са клијентима и партнерима јавља се у улози покретача иновација.

Из групе информативних управљачких улога издвојиле су се две управљачке улоге које подстичу већу иновативност организације, а то су: менаџер као прималац информација и менаџер као давалац информација. Менаџер као прималац информација, добија информације о учесницима на тржишту, међу којима су најзначајнији потрошачи и њихово понашање, као и понашање конкурентских организација. На тај начин креира се база информација, која може имати старе и нове информације чијом комбинацијом се може доћи до нових идеја и иновација. У зависности од врсте иновација са становишта новине зависи и иновативна способност менаџера. Да би менаџер креирао ново знање на основу добијених информација и имплементирао га у облику иновације неопходно је да изврши праву селекцију информација у право време. Стога, поред адекватне базе нових информација неопходно је и адекватно управљање истим, како би се остварили што већи позитивни ефекти. Позитивни ефекти који се могу остварити су нови обрасци понашања менаџмента, нове стратегије и пословни процеси који воде већем степену иновативног пословања организације. Менаџер који остварује улогу даваоца информација подстиче иновативно

пословање, јер преноси информације од утицаја на измену постојеће пословне праксе запосленима, информације о стању и кретањима у окружењу, као и потрошачким преференцијама. На тај начин представљају се смернице запосленима шта треба да раде, када и на који начин.

Посматрајући управљачку улогу менаџера као доносиоца одлука, емпиријско истраживање указује на утицај те врсте улога на степен иновативности организације и то менаџера као решаваоца проблема и преговарача. Менаџери који се понашају као решаваоци проблема изнале нове начине за њихово решавање, односно предлажу идеје за иновирање које ће омогућити минимизирање насталих пословних проблема. Такви менаџери се могу окарактерисати као оригиналне и креативне индивидуе, које дају иницијативу у поступку иновирања. Потенцијалним идејама о иновирању постављају широке оквире за будуће пословање које треба детаљно анализирати са аспекта интерних могућности и екстерне прихватљивости, како би се донела права одлука које подручје пословања треба унапредити и на који начин. Уколико организација није спремна самостално да иновира, било због недостајућих интерних капацитета, кадровских и/или финансијских, менаџер треба да успостави пословну сарадњу са потенцијалним партнерима по питању заједничке имплементације иновација. Менаџер који подстиче иновације мора да преговара и успоставља кооперацију са пословним партнерима, како би брже и лакше дошао до нових пословних идеја, као и успешније имплементације иновација.

Сумирањем претходно изложених емпиријских резултата креиран је нови пословни који указује на управљачке препоруке како управљати пословним активностима и функцијама, на који начин и применом којих управљачких улога. Предложени управљачки оквир указује на конвергентне промене досадашње пословне праксе у циљу успешнијег пословања у условима динамичних иновација и промена.

Оквир за будућа истраживања

У будућим истраживањима, на тему иновативности управљачке делатности, оквир истраживања би се могао проширити са становишта анализираних узорка, као и самог предмета анализе.

Код презентираних докторске дисертације анализирани узорак обухватио је велике организационе системе и исти може бити проширен на мала и средња предузећа, како би се стекла шира слика и извели одређени закључци о иновирању и потреби иновирања управљачке делатности која није стандардизована код ових субјеката и често изостаје.

Ако се посматрају анкетирани лица, која су код спроведене анкете били менаџери/директори/власници/руководиоци, у оквиру будућих истраживања у анкету би се могли укључити и остали запослени, како би се сагледало њихово мишљење и уважили њихови ставови у погледу иновирања управљачке делатности. За сагледавање иновирања и имплементацију иновација у области менаџмента свакако је значајан њихов став:

- према новинама и пословним променама;
- мотивацији којом се подстичу на активно учествовање у имплементацији и ширењу нове пословне праксе или нових пословних процеса;
- реализацији додељених им радних задатака са становишта продуктивности и ефикасности;
- стручном и искуственом знању и његовој усклађености са пословним променама које треба да спроведу.

Посматрајући територијално подручје узорка исто би се могло проширити на међународни ниво. Стога, интересантна би била компаративна анализа иновативности управљачке делатности у организацијама на територији Републике Србије и држава које су на сличном нивоу економске и привредне развијености, како би се утврдиле могуће разлике, као и идентификовали нови начини како поспешити иновативност управљачке делатности у Републици Србији.

Из угла предмета истраживања, будућа истраживања могу узети у обзир утицај ширег спектра фактора из пословног окружења, као и њихове међузависности. Имајући у виду да иновације у овој области утичу на промене у пословном окружењу, учеснике на тржишту, тј. конкурентске организације, добављаче, потрошаче и пословне partnere, будућа емпиријска истраживања треба да иду у смеру анализе макроекономског ефекта иновирања управљачке делатности.

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

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

Докторска дисертација представља компактну истраживачку целину како у погледу теоријског, тако из емпиријског, методолошког и техничког становишта. Консултовањем обилне еминентне и савремене домаће и стране литературе постављена је истраживачка идеја усклађена, са једне стране, са традиционалним широко прихваћеним управљачким ставовима и са друге стране, са савременим током истраживања у овој области на глобалном нивоу. Теоријска платформа и

значајни емпиријски резултати презентовани су на разумљив, концизан и логички повезан начин. Детаљно емпиријско истраживање је спроведено широком применом статистичких метода, што је резултирало добијању поузданих закључака о тренду иновативног управљања у великим организационим системима на територији Републике Србије, као и вези између иновација у оквиру управљачке делатности и пословног успеха организација. Крајњи успех емпиријског истраживања приказан је кроз доказивање хипотеза и формулисање новог модела дифузије иновативног понашања менаџера, као и предлога корака за његову успешну практичну имплементацију. Претходно поменуто указује на довољне разлоге за позитивно вредновање истраживачког рада кандидата.

#### **IX КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСKE 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 Докторске дисертација је написана у потпуности у складу са образложењима које је кандидат навео у пријави докторске дисертације.

2. Да ли дисертација садржи све битне елементе  
Докторска дисертација садржи све битне елементе, уважавајући научно-истраживачку методологију и формално-правну праксу.

3. По чему је дисертација оригиналан допринос науци  
Оригиналан научни допринос докторске дисертације огледа се у самој истраживачкој теми и истраживачком простору који представљају недовољно истражену научну област која све више заузима пажњу светске економске сцене. Такође, досадашња теоретска и практична истраживања нису обухватила везу између нових врста иновација, као што су менаџмент иновација и пословног успеха предузећа, мереног растом, развојем и профитабилношћу. Посебан допринос докторске дисертације се огледа у анализи досадашњег иновативног деловања комплексних организационих система на територији Републике Србије за које се често везује инертност и слаба флексибилност, као и уочавање скривеног иновативног потенцијала у појединим организацијама, идентификовању начина за његово коришћење и даљу дифузију и изнајмавање постојећих или потенцијалних недостатака у управљачком деловању који успоравају или могу еродирати процес иновирања. Добијени резултати истраживања представљају базу оригиналног концепта иновативног начина управљања под називом Модел цикличне дифузије менаџмент праксе – иновациони аспект. Презентован модел у оквиру докторске дисертације представља јединствени модел управљања великим организационим системима који теже већем степену иновативности уз прогресиван раст и развој.

4. Недостаци дисертације и њихов утицај на резултат истраживања  
Подробном анализом докторске дисертације нису уочени недостаци нити проблеми који могу утицати на девијацију или на неверно презентовање резултата истраживања.

#### **X ПРЕДЛОГ:**

На основу укупне оцене дисертације, комисија предлаже:

- да се докторска дисертација прихвати, а кандидату одобри одбрана
- да се докторска дисертација враћа кандидату на дораду (да се допуни односно измени) или
- да се докторска дисертација одбија

Комисија предлаже Наставно-научном већу Економског факултета у Суботици да прихвати позитивну оцену докторске дисертације под насловом „Утицај динамике иновација на креирање модела менаџмент активности у организационим системима“ и да кандидату **Маји Стругар Јелача** одобри јавну одбрану докторске дисертације.

НАВЕСТИ ИМЕ И ЗВАЊЕ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ  
ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

**Проф. др Божидар Лековић**, редовни професор,  
Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду

---

**Проф. др Гизела Штангл Шушњар**, редовни професор,  
Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду

---

**Проф. др Душан Бобера**, редовни професор,  
Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду

---

**Проф. др Агнеш Бољевић**, ванредни професор,  
Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду

---

**Проф. др Илија Ћосић**, редовни професор,  
Факултет техничких наука у Новом Саду, Универзитет у Новом Саду

---

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.