

ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ		
1. Датум и орган који је именовао комисију: Декан Факултета техничких наука на основу одлуке Наставно-научног већа Факултета техничких наука; Решење број 012-199/37-2022. дана 30.11.2023.		
2. Састав комисије у складу са <i>Правилима докторских студија Универзитета у Новом Саду</i> :		
1.	др Илија Ћосић	професор емеритус
	презиме и име	звање
	Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду	уџа научна област и датум избора
	установа у којој је запослен-а	функција у комисији
	др Илија Ћосић	редовни професор
	презиме и име	звање
	Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду	уџа научна област и датум избора
	установа у којој је запослен-а	функција у комисији
2.	др Милица Андевски	редовни професор
	презиме и име	звање
	Филозофски факултет, Универзитет у Новом Саду	уџа научна област и датум избора
	установа у којој је запослен-а	функција у комисији
	др Милица Андевски	редовни професор
	презиме и име	звање
	Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду	уџа научна област и датум избора
	установа у којој је запослен-а	функција у комисији
3.	др Радо Максимовић	редовни професор
	презиме и име	звање
	Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду	уџа научна област и датум избора
	установа у којој је запослен-а	функција у комисији
	др Радо Максимовић	редовни професор
	презиме и име	звање
	Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду	уџа научна област и датум избора
	установа у којој је запослен-а	функција у комисији
4.	др Славица Митровић Вељковић	редовни професор
	презиме и име	звање
	Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду	уџа научна област и датум избора
	установа у којој је запослен-а	функција у комисији
	др Славица Митровић Вељковић	редовни професор
	презиме и име	звање
	Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду	уџа научна област и датум избора
	установа у којој је запослен-а	функција у комисији
5.	др Лепосава Грубић-Нешић	редовни професор
	презиме и име	звање
	Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду	уџа научна област и датум избора
	установа у којој је запослен-а	функција у комисији
	др Лепосава Грубић-Нешић	редовни професор
	презиме и име	звање
	Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду	уџа научна област и датум избора
	установа у којој је запослен-а	функција у комисији

Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду установа у којој је запослен-а	Ментор функција у комисији
II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ	
1. Име, име једног родитеља, презиме: Ружица (Милан) Вишњић	
2. Датум рођења, општина, држава: 17. 01. 1986. Инђија, Република Србија	
3. Назив факултета, назив претходно завршеног нивоа студија и стечени стручни/академски назив: Факултет техничких наука у Новом Саду; Инжењерски менаџмент, Дипломирани инжењер менаџмента - мастер. Факултет техничких наука у Новом Саду; Инжењерски менаџмент, МБА – Специјалиста струковни инжењер менаџмента	
4. Година уписа на докторске студије и назив студијског програма докторских студија: 2019; Индустриско инжењерство / Инжењерски менаџмент.	
III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:	
РАЗВОЈ МОДЕЛА ОРГАНИЗАЦИОНЕ АДАПТАЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ	
IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:	
Докторска дисертација кандидаткиње Ружице Вишњић, под насловом: „Развој модела организационе адаптације запослених”, садржи 172 нумерисаних страна, 39 табеле, 7 слика, 9 графичких приказа и 221 литературних извора. Испред основног дела текста, у раду су дати: наслов рада, кључна документацијска информација и садржај. Након закључка дат је списак коришћене литературе, а након тога су дати и прилози (упитници коришћени у истраживању). Истраживања реализована у оквиру докторске дисертације су приказана кроз 12 поглавља која су изложена према следећој структури: - Увод 1) Организациона адаптација запослених 2) Однос запослених према променама 3) Организациона подршка 4) Интегрисаност у посао 5) Овлашћивање у послу 6) Емпиријско истраживање - методологија истраживања 7) Резултати истраживања 8) Дискусија 9) Закључак 10) Литература 11) Прилози: упитници коришћени у истраживању	

V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Наслов дисертације је јасно и прецизно формулисан, указује на садржај докторске дисертације описујући разматрану проблематику и спроведено истраживање.

Увод

У уводном делу размотрене су потребе за истраживањем, као и значај предмета истраживања за организације. Предочен је основни циљ истраживања, истраживачка питања од који се полази у истраживачком концепту, полазне премисе за сагледавање проблема радне адаптације у савременом пословању које се константно мења и поставља све озбиљније критеријуме и захтеве.

Поглавље 1: Организациона адаптација запослених

У првом поглављу приказан је основни појам адаптације запослених у организацијама, његова улога и значај. У оквиру првог поглавља приказане су различите врсте адаптације и њихове дефиниције. Акценат је стављен на радну адаптацију од које зависи ефикасност новозапослених радника, али и интензитет њихове идентификације са организацијом у будућности. Приказана је и примарна и секундарна адаптација и објашњен њихов појам и значај. Процес адаптације код новозапослених представља основно упознавање и усвајање правила понашања и постојећих процедура како би запослени својим залагањем заиста доприносили остваривању организацијских циљева и њеном расту. Након тога су приказани и објашњени и други типови адаптације који се односе на понашање запослених у организацијама. Објашњени су и показатељи који одређују нивое адаптације као и повезаности различитих врста адаптација. На крају овог дела, објашњени су и циљеви радне адаптације као и програм адаптације које се разликују од компаније до компаније, а чине скуп стандаризованих активности које се предузимају у циљу социјалне и професионалне интеграције новозапослених радника.

Поглавље 2: Однос запослених према променама

У другом поглављу приказан је основни појам организационе промене. Дефинисани су циљеви планираних организационих промена и нивои на које су те организационе промене усмерене, а све са циљем повећања ефикасности. Приказан је и појам успешности једне промене, као и шта је све потребно од стране запослених да би промена успела, како на физичком, интелектуалном и емоционалном нивоу прихватања промена. Након тога је предочено да свака промена изазива стање неизвесности, ризика и страха на које организам реагује стресом. Организацијске промене имају карактер сложеног и компликованог процеса. Почињу са нижих нивоа и у самом процесу добијају огромне димензије. Од суштинског значаја за процес радне адаптације је начин односа према променама запослених, са јасним циљем смањења отпора код запослених, како би промене биле успешно спроведене.

Након тога су приказана два циља планираних потреба: побољшање способности организације да се адаптира на настале промене у окружењу и промена организационог понашања у организацији који уједно и чине основне предуслове за успешно увођење промена у организациону културу. Крајњи циљ за будућу промену је усмерен на стварање капацитета организационих персоналних промена. Истакнута је веза између чињења промена и успеха у каријери. Исто тако циљ је стварање климе позитивних промена, о спремност на промену организацијске културе. Тако дефинисан циљ подразумева да запослени у организацији морају бити едуковани, тренирани и спремни да се мењају, али и да мењају пословни контекст.

Поглавље 3: Организациона подршка

У трећем поглављу је представљен значај организационе подршке за радну адаптацију. Да би сачувала и развијала своје запослене, смањила флукуацију, организације улажу велики

напор у повећању организационе подршке запосленима. Представљен је значај организационе подршке за запослене која се одражава на ефикасност рада. Перципирана организациона подршка од стране запослених представља теоријски и практични концепт на којем се заснивају култура и клима успешних организација. Запослени виде организациону подршку кроз поштење, подршку менаџера и награде за посао. Важан део перципиране организационе подршке је утисак запослених о томе колико компанија цени правичност, односно поштење. Један од начина на који се може имплементирати и побољшати организациона подршка, према мишљењу већине аутора, је постојање интересовања за повратне информације. Такође, рад на развоју поверења је такође неопходно за побољшање и унапређење квалитета односа на послу и тиме и радних исхода. Поверење представља суштинску карактеристику организационе подршке. Организациона подршка гарантује да ће запослени бити награђени за свој позитиван допринос. Суштински део организационе подршке је оснаживање запослених које подразумева концепт симетричне моћи који унапређује сарадњу и повећава моћ сваке особе у организацији.

Поглавље 4: Интегрисаност у посао

У четвртном поглављу представљен је појам интегрисаности односно уграђености у посао. Интегрисаност у посао је настала са променом природе послова и обухвата сложену природу модерног живота и подразумева велики број утицаја на сам посао. Могуће је разликовати три аспекта интегрисаности у посао. У погледу окружења запослених, што се особа боље прилагоди организацији и заједници ради се о особи која је више уграђена у посао. Интегрисаност у посао доприноси повећању друштвеног капитала, који представља један од најзначајнијих ресурса за посао. Стварање друштвеног капитала подразумева активан друштвени однос који се формира и изван и унутар организације.

Поглавље 5: Овлашћивање у послу

У петом поглављу јасно и детаљно се објашњава појам овлашћивања у послу и како се оно манифестује кроз укључивање у решавање проблема, заједничко доношење одлука где се подједнако дели и одговорност и резултати. Овлашћивање је представљено и као преношење одговорности и иницијативе на све извршиоце послова. Исто тако подразумева и одговорност за доношење одлука као и непрестану комуникацију запослених са менаџерским тимом. Менаџери имају тежак задатак усклађивања свих аспеката доношења одлука у организацијама па су њихово знање и особине личности један од најважнијих елемената утицаја на квалитет одлука. Кроз анализу, објашњен је и појам делегирања као вид интеракције руководиоца и сарадника. Делегирање као процес преношења задатака, одговорности, ауторитета и овлашћења, састоји се из три корака где је сваки корак посебно објашњен. Додељивање дужности и давање овлашћења су прва два битна корака а креирање одговорности је трећи корак као резултат претходна два. У даљем објашњењу се прецизније описује који су то послови који се делегирају и на којима се највише уштеди времена као и одређени послови који се не могу делегирати. Такође, веома је важан избор најбољег запосленог, узимајући у обзир искуство и стручност. Објашњен је и сам процес делегирања као и све три његове фазе. Делегирање у организацији се одвија по идеји да је свака организација по својој структури и динамици јединствена, па да према томе организационо решење не може бити јединствено и универзално него у зависности од ситуације у којој се налази дата организација, оно се формира по потреби. Представљено је и оснаживање као мотивацијски процес у којем се побољшава самоефикасност запослених, што им омогућава делотворније обављање посла или успешно постављање циљева.

Поглавља 6: Емпиријско истраживање - методологија истраживања

У шестом поглављу је објашњен проблем и циљеви истраживања. Проблем истраживања је дефинисан као сагледавање нивоа адаптације запослених у организацијама који се процењује кроз однос према променама, организационих предуслова за спремност за промене, уграђеност у посао, овлашћивање у послу, као и организациону подршку. Такође дефинисане су и хипотезе истраживања које су у складу са предметом и циљевима истраживања. У анализи и интерпретацији података добијених емпиријским истраживањем, користиле су се методе статистичке обраде података као што су конфирматорна факторска анализа упитника, дескриптивна статистичка метода, корелациона анализа и регресивна анализа. Представљени су упитници који су коришћени у истраживању, као и њихово коришћење у ранијим истраживањима у различитим културолошким оквирима.

Поглавља 7: Резултати истраживања

У седмом поглављу приказана је дискусија резултата као и тумачење предложеног модела пре свега кроз графички приказ модела. Поузданост упитника испитана је преко метода интерне конзистенције. Такође, дат је и осврт на претпостављени модел упитника са свим ајтемима и димензијама и спроведена је конфирматорна факторска анализа. Кроз дескриптивну статистику, дат је приказ мера централне тенденције и мера варијабилности за варијабле које су укључене у модел: организациона спремност за промене и њене две димензије: посвећеност спровођењу промена и ефикасност спроведених промена, уграђеност у посао, овлашћивање у раду и четири димензије: значење, компетенције, самоодређење и утицај. У даљем тексту, описане су разлике у изражености варијабли у односу на карактеристике запослених и организације у којој раде. Приказани су резултати Левиновог теста једнакости варијанси. Тестирањем аритметичких средина у односу на демографске групе испитаника, потврђен је значајни утицај свих укључених демографских варијабли – пол, старост и образовање. На основу резултата примењене једнофакторске анализе варијансе АНОВА-е закључује се да постоје статистички значајне разлике код испитаника различитих старосних категорија када је реч о следећим варијаблама: ефикасност спроведених промена, овлашћивање у раду, компетенције, утицај и перципирана подршка организације. На основу тестирања у аритметичким срединама применом т-теста, постоје значајне разлике у изражености варијабли на женском и мушком подзору само када је реч о варијаблама овлашћивању у раду и то само за димензије значење и компетенције. Интерперсонална адаптација статистички значајно је израженија код испитаника средњих година у односу на старије испитанике. Интерперсонална адаптација подразумева способност прилагођавања међуљудских интеракција у организацији. Резултати указују на то да је перципирана подршка организације статистички значајно виша код млађих испитаника у односу на старије. Овлашћивање у раду статистички значајно је израженије код старијих испитаника у односу на млађе. Перципирана подршка организације је статистички значајно виша код испитаника који обављају менаџерски посао у односу на испитанике који обављају стручни, односно административни посао. Уграђеност у посао је статистички значајно више код старијих испитаника у односу на млађе. Даљи резултати утврђују да је уграђеност у посао статистички значајно више код запослених који раде у организацији у мешовитом власништву у односу на запослене који раде у организацији у приватном и државном власништву. На основу тестирања разлика у аритметичким срединама применом т-теста на независним узорцима утврдило се да постоје знатне разлике код испитаника различитог степена образовања. Представљени су резултати вишегрупног поређења у односу на тип власништва организације у којој испитаник ради као и у односу на сектор организације у којој запослени ради. Висока интерперсонална адаптација запослених и организациона спремност за промене су

међусобно повезане и оба фактора могу бити кључна за успех организације у динамичном пословном окружењу. Утврђивањем релација између варијабли указује се на то да су организациона спремност за промене, овлашћивање у раду кроз компетенције и перципирана организациона подршка статистички значајни, стабилни позитивни корелати и предиктори интерперсоналне адаптације запослених у пословни амбијент. У истраживању је утврђено да су компетенције основ овлашћивања у организацији, што имплицира да запослени добијају одређени ниво овлашћења на основу својих компетенција – способности, знања и вештина.

Поглавља 8: Дискусија

У осмом поглављу дискутовани су резултата истраживања. Образложени су развој модела организационе адаптације односно идентификовање кључних фактора који утичу на способност запосленог да се прилагоди променама у пословном окружењу. На самом почетку дела о резултатима вршила се провера хипотетичког модела сваког од упитника са циљем евалуације односно адаптације упитника. Установљено је да је интерперсонална адаптација запослених и перципирана организациона спремност за промене фактори који су кључни за успешно спровођење промена у организацији са организационог и персоналног нивоа. Интерперсонална адаптација олакшава организациону спремност за промене, јер су запослени спремни да прихвате нове процесе. Исто тако констатовано је и образложено у раду да је интерперсонална адаптација статистички израженија у организацији са мешовитим власништвом у односу на организације у државном власништву.

Поглавља 9: Закључак

У деветом поглављу су дата закључна разматрања, образлажен је научни допринос дисертације, као и правци будућих истраживања. Суштински проблем који је сагледан кроз ово истраживање је однос организације према запосленом кроз процес адаптације са посебним акцентом на новозапослене. Промена која се десила је заснована на отварању тржишта људских ресурса која је настала као последица глобализације и веће мобилности. Исто тако, резултати истраживања су показали да су организациона спремност за промене, овлашћивање у раду кроз компетенције и перципирана организациона подршка статистички значајни. Најважније компетенције запослених се развијају кроз његову интеракцију са радним окружењем, осталим запосленима и менаџерима. Резултати истраживања су показали сву сложеност проблема са којима се запослени суочавају без подршке и адекватног ангажовања од стране организације. Суштина истраживања се огледа у препознавању и осмишљавању препорука за организације којима би се усмерили алгоритми активности које би олакшале професионалну и социјалну адаптацију запослених. Закључује се да адаптивно решавање проблема и адаптивне активности су кључне за успех организације. Будућа истраживања се односе на промену инструмената истраживања, јер постоји претпоставка да се другачијим упитницима могу уочити сасвим различити резултати што показује осетљивост и променљивост истраживачких варијабли. Такође, истраживање у другачијем културолошком, економском и социјалном оквиру би допринело јаснијем сагледавању коришћених варијабли. Узорак истраживања је још један могући извор другачијих сазнања, што би било од значаја проверити емпиријским истраживањем.

Поглавља 10 и 11: Литература и Прилози

У десетом поглављу представљен је списак литературе која је коришћена приликом израде дисертације, а у једанаестом поглављу се налазе прилози дисертације - инструменти

коришћени у истраживању.

Комисија је позитивно оценила сва поглавља докторске дисертације.

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 складу са *Правилима докторских студија Универзитета у Новом Саду* који је повезан са садржајем докторске дисертације. У случају радова прихваћених за објављивање, таксативно навести називе радова, где и када ће бити објављени и приложити потврду уредника часописа о томе.

Радови објављени у часописима међународног значаја:

1. Višnjić, R. (2024). Model to Improve Employee Organisational Adaptation. Journal Tehnički Vjesnik / Technical Gazette. The artical will be published in the issue No.1 Vol.31/2024 (M23)-потврда у прилогу
2. Lecic M., Milic B., Visnjic R. , Culibrk J. (2023). Leadership, innovative behavior and the case of innovative climate – when the mediator becomes the mediated. *Behavioral sciences*, 13(1), 1-15. <https://doi.org/10.3390/bs13010040> (M 22)
3. Ružica Višnjić, Sanja Vladislavljević, Aleksandar Anđelković (2023). Automation of the analysis process of exising architectural buildings in order to improve efficiency by using BIM-based visual programming. KGH God. 52 Br. 1, 69 – 75.(M33)

VII ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА:

У закључним разматрањима кандидаткиња образлаже научни допринос дисертације, недостатке истраживања, као и правце будућих истраживања. Суштински проблем који је сагледан кроз ово истраживање је однос организације према запосленом кроз процес адаптације са посебним акцентом на новозапослене. Промена која се десила је заснована на отварању тржишта људских ресурса која је настала као последица глобализације и веће мобилности. Исто тако, резултати истраживања су показали да су организациона спремност за промене, овлашћивање у раду кроз компетенције и перципирана организациона подршка статистички значајни. Најважније компетенције запослених се развијају кроз његову интеракцију са радним окружењем, осталим запосленима и менаџерима. Конкурентска предност ће бити одржива ако раде на прихватању нових концепата и организованом учењу буде основа. Резултати истраживања су показали сву сложеност проблема са којима се запослени суочавају без подршке и адекватног ангажовања од стране организације. Суштина практичних импликација истраживања се огледа у препознавању и смишљању препорука за организације којима би се усмерили алгоритми активности које би олакшале професионалну и социјалну адаптацију запослених. Закључује се да адаптивно решавање проблема и адаптивне активности су кључне за успех организације. Адаптивне организационе перформансе укључују многе међусобно повезане компоненте, које доприносе стварању компетитивних разлика и компаративној предности. Пре свега се издвајају стратегије обуке и учења, перформансе самог посла и радних задатака, контекстуални фактори, когнитивне стратегије и стратегије понашања, као и мотивациони фактори. Организационо учење у својој суштини представља промену и адаптацију на окружење, кроз усвајање нових знања у организацији чиме се проширује могућност обogaћивања понашања чланова организације

и појединаца.

Комисија позитивно оцењује начин приказа и тумачења резултата истраживања са закључком да је докторска дисертација оригинално дело кандидаткиње Ружице Вишњић.

VIII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА:

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

Истраживање је обухватило веома сложен теоријски модел сходно циљевима истраживања и истраживачким хипотезама које су подразумевале неколико обимних истраживачких варијабли са својим димензијама и аспектима.

Резултати су изложени систематично и прегледно, са свим потребним подацима уз табеле и слике које олакшавају визуализацију резултата и њихову интерпретацију. Закључци су аргументовани и јасно је да произилазе из добијених резултата. Резултати су упоређени са претходним истраживањима, а дати су и предлози за будућа истраживања, као и импликације за практичну примену.

Текст дисертације је проверен у софтверу за детекцију плагијаризма *iThenticate*, који није показао значајно подударање са другим изворима литературе.

Комисија позитивно оцењује начин приказа и тумачења резултата истраживања са закључком да је докторска дисертација оригинално дело кандидаткиње Ружице Вишњић.

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?

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

2. Да ли дисертација садржи све битне елементе?

Дисертација садржи све битне елементе.

3. По чему је дисертација оригиналан допринос науци?

Оригиналан допринос науци се уочава кроз више аспеката. Дисертација је сумирала обиман преглед најновије литературе из области радне адаптације, социјализације, односа према променама, интегрисаности у посао, овлашћивања и социјалног радног понашања. На овај начин препозната је неопходност за јасним теоријским разграничењем појмова и утврђена је потреба за спровођењем свеобухватног истраживања које ће садржати посматрање веза између наведених варијабли.

Кључни допринос дисертације огледа се у сагледавању фактора који доприносе радној адаптацији запослених са циљем повећања професионализма и односа према послу који би допринео повећању ефикасности и ефективности организације. На основу приказаних резултата, сматрамо да је ово истраживање допринело идентификацији празнина у литератури и побољшању теоријских и емпиријских импликација.

Са истраживачко-аналитичких аспеката, детаљном анализом мерног модела у

истраживању идентификовани су потенцијални недостаци употребљених инструмената и наглашена је потреба за развојем нових или унапређење постојећих инструмената, који ће помоћи јаснијем разграничењу наведених појмова приликом тестирања различитих модела у будућим истраживањима.

Комисија закључује да дисертација садржи све елементе оригиналног научног рада.

4. Који су недостаци дисертације и какав је њихов утицај на резултат истраживања?

Дисертација нема битних недостатака који би утицали на резултате истраживања.

X ПРЕДЛОГ:

На основу наведеног, комисија предлаже:

- а) да се докторска дисертација прихвати, а кандидату одобри одбрана;**
- б) да се докторска дисертација врати кандидату на дораду (да се допуни односно измени);
- в) да се докторска дисертација одбије.

Нови Сад .

1. др Илија Ћосић, професор емеритус
_____, председник

2. др Милица Андевски, редовни професор
_____, члан

3. др Радо Максимовић, редовни професор
_____, члан

4. др Славица Митровић Вељковић, редовни професор
_____, члан

5. др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор
_____, 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 и да исти потпише.