

**NASTAVNO – NAUČNOM VEĆU  
BEOGRADSKE BANKARSKA AKADEMIJE  
FAKULTETA ZA BANKARSTVO, OSIGURANJE I FINANSIJE  
UNIVERZITETA UNION**

Na osnovu Predloga odluke Nastavno-naučnog veća Beogradske bankarske akademije – Fakulteta za bankarstvo, osiguranje i finansije br. 345 od 11.7.2018. i Odluke Senata Univerziteta Union br. A 261-01/18 od 16.7.2018. godine imenovani smo za članove Komisije za ocenu i odbranu doktorske disertacije pod nazivom „**Redefinisanje modela menadžerskih kompenzacija u savremenom korporativnom upravljanju na primeru bankarskog sektora Republike Srbije**“, kandidata **Ivane Marinović Matović**. Pošto smo detaljno analizirali i proučili završenu doktorsku disertaciju podnosimo sledeći:

**R E F E R A T  
O OCENI DOKTORSKE DISERTACIJE**

**1. Osnovni podaci o kandidatu i disertaciji**

Kandidat Ivana Marinović Matović rođena je 07.05.1973. godine u Nišu – Republika Srbija, gde je završila osnovnu školu i gimnaziju. Ekonomski fakultet u Nišu završila je 1996. godine, sa prosečnom ocenom 9,21 i time stekla zvanje diplomiranog ekonomiste. Poslediplomske magistarske studije završila je na istom fakultetu, 2004. godine, odbranivši magistarsku tezu pod nazivom: „Uticaj motivacije na efikasnost upravljanja poslovnim sistemom“. Član je predsedništva Društva ekonomista Niša (DEN) – Savez ekonomista Srbije. Objavila je više radova u naučnim i stručnim časopisima i jednu monografiju. Posедуje brojne internacionalne sertifikate, među kojima su: Course „Business English“ (American Corner Niš, 2015), Certificate „Credit Analysis and Monitoring of the Loan portfolio“ (Valor Academy, 2015), Honor Code Certificate „ColWri2.1x: How to Write an Essay“ (University of California - Berkeley through edX, 2015), Certificate „Leasing Academy – Basic Module“ (Frankfurt School of Finance & Management, 2012).

Radnu karijeru započela je 1997.godine u bankarskom sektoru, na različitim pozicijama, najviše rukovodećim, i to u sledećim bankama: Vojvođanska banka AD Novi Sad, ProCredit bank AD Beograd, Hypo-Alpe-Adria bank AD Beograd. Od 2016.godine

zaposlena je u Addiko bank AD Beograd, na poziciji direktora Ekspoziture Niš u okviru Sektora poslovanja sa stanovništvom i mikro klijentima. Tokom školske 2016/17 i 2017/18 godine angažovana je na Fakultetu za pravo, bezbednost i menadžment „Konstantin Veliki“ Niš Univerzitet Union-Nikola Tesla Beograd na predmetu osnovnih akademskih studija Finansijski menadžment. Od 2018. godine sertifikovani je trener u okviru Programa podrške početnicima u poslovanju, u organizaciji Republike Srbije, Privredne komore Srbije, Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) i KfW Development Bank. Aktivni je učesnik brojnih domaćih i međunarodnih naučnih simpozijuma i konferencija. Objavila je više naučnih radova u domaćim i međunarodnim naučnim časopisima i publikacijama.

Kandidat do sada samostalno ili u koautorstvu objavila ukupno 22 rada, od kojih je dva u kategoriji M14, tri u kategoriji M31, dva u kategoriji M33, četiri u kategoriji M44, dva u kategoriji M45, dva u kategoriji M51, četiri u kategoriji M53 i tri u kategoriji M63.

U daljem tekstu sledi spisak prethodno navedenih referenci kandidata iz čega se može jasno videti da struktura i sadržaj radova u najvećem delu odgovaraju području naučnog interesa kandidata što je kvalifikuje za sprovedeno istraživanje teme doktorske disertacije.

#### **Radovi objavljeni u tematskom zborniku međunarodnog značaja (M13, M14, M44, M45)**

1. **M 14** Simić, I., Marlinović Matović, I.: *Digital Transformation In the Function of Improving the Competitiveness of the Republic of Serbia in the Tourism Sector*, (2018), International Scientific Conference – thematic proceedings: Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia, Tourism in the Era of Digital Transformation, University of Kragujevac Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, ISBN: 978-86-89949-29-2, ISBN 978-86-89949-30-8, 374-389.
2. **M 14** Marlinović Matović, I.: *Impact of refugee crisis on tourism development: Evidence from Republic of Serbia*, (2017), International thematic monograph – thematic proceedings: Modern management tools and economy of tourism sector in present era, Association of Economists and Managers of the Balkans in cooperation with the Faculty of Tourism and Hospitality, Ohrid, Macedonia, ISBN: 978-86-80194-10-3, 628-644.
3. **M 44** Marlinović-Matović, I., Cvetković, Z.: *Clusters in EU Countries and the Republic of Serbia - Economic and Legal Aspects of Development Strategy*, (2018), International Scientific Conference – thematic proceedings: Proces evropskih integracija i regionalna saradnja Constantin Magnus 2018, Univerzitet Union-Nikola Tesla Beograd, Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment

Konstantin Veliki Niš, ISBN: 978-86-6113-050-2. COBISS.SR-ID 264753164, 179-197.

4. **M 44** Cvetković, Z., Marinković-Matović, I.: *Pravno ekonomski aspekt finansijske discipline kao preduslov uspešne evropske integracije Republike Srbije*, (2018), International Scientific Conference – thematic proceedings: Proces evropskih integracija i regionalna saradnja Constantin Magnus 2018, Univerzitet Union-Nikola Tesla Beograd, Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment Konstantin Veliki Niš, ISBN: 978-86-6113-050-2. COBISS.SR-ID 264753164, 265-277.
5. **M 44** Marinković-Matović, I.: *Challenges and Opportunities of Refugee Crisis in Serbia: The Three Possible Scenarios*, (2017), Istaknuti tematski zbornik radova vodećeg nacionalnog značaja: Pravni i bezbedonosni aspekti migracija i posledice migrantske krize „Constantin Magnus, Naissuss 2017“, Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment Konstantin Veliki Niš, Univerzitet UNION – Nikola Tesla Beograd, Niš, ISBN: 978-86-6113-046-5. COBISS.SR-ID 248218380, 353-363.
6. **M 44** Marinković-Matović, I.: *The Economic Perspective of Refugee Crisis*, (2017) Istaknuti tematski zbornik radova vodećeg nacionalnog značaja: Društveno-političke i ekonomske implikacije procesa migracija „Constantin Magnus, Naissuss 2017“, Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment Konstantin Veliki Niš, Univerzitet UNION – Nikola Tesla Beograd, Niš, ISBN: 978-86-6113-047-2. COBISS.SR-ID 248222732, 347-361.
7. **M 45** Stojanović, B., Marinković-Matović, I., Stanišić, T.: *Subvencionisani krediti kao vid državne pomoći u uslovima ekonomske krize u Srbiji*, (2011), Monografija „Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije“, Ekonomski fakultet, Kragujevac, ISBN: 978-86-6091-019-8, 91-105.
8. **M 45** Marinković-Matović, I., Matić, B.: *Bankarski sektor u 2010: Ključni problemi i dalji pravci razvoja u funkciji izlaska iz krize*, (2010), Monografija „Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije“, Ekonomski fakultet, Kragujevac, ISBN: 978-86-6091-010-5, 388-397.

#### Zbornici međunarodnih naučnih skupova (M30)

1. **M 31** Marinković-Matović, I.: *The Impact of Basel Standards on Financial Management: The Case of the Republic of Serbia*, (2018), International Scientific Conference – thematic proceedings, 10<sup>th</sup> International RAIS Conference on Social Sciences and Humanities, Princeton, NJ, USA.
2. **M 31** Marinković-Matović, I.: *Alternativni izvori finansiranja u funkciji društvenog razvoja*, (2016), Zbornik radova: Bezbednost u postmodernom ambijentu „Constantin Magnus, Naissuss 2016“, Fakultet za pravo, bezbednost i

menadžment Konstantin Veliki Niš, Univerzitet UNION – Nikola Tesla Beograd, Niš.

3. **M 31** Marinović-Matović, I., Pržulj, Ž.: *Characteristics of the Executive Reward in the Banking Sector of Serbia*, (2011), Reward Management in Turbulent Times, 3RD European Reward Management Conference (RMC 2011), EAISM, Brussels, Belgium, COBISS.SR-ID 1024471696
4. **M 33** Simić, I., Marinović-Matović, I.: *Personality assessment in organization: Myers-briggs Type Indicator (MBTI)*, (2014), 3rd International Scientific Conference "Contemporary Issues in Economics, Business and Management – EBM 2014", Kragujevac, ISBN: 978-86-6091-049-5, 117-134.
5. **M 33** Simić, I., Marinović-Matović, I.: *Communication problems in the context of business globalization*, (2014), VII Meždunarodna konferencija „Deržava i pravo: problemi stanovlennja i strategija rozvitku“, Sumi, Ukrajina, 466-469.

#### Časopisi nacionalnog značaja (M50)

1. **M 51** Simić, I., Marinović-Matović, I., Stojković, N.: *ANALYSIS OF MACHIAVELLIAN BEHAVIOR OF STUDENTS IN THE REPUBLIC OF SERBIA*, (2015), Facta Universitatis, Vol. 12, No 3, 199-208.
2. **M 51** Simić, I., Marinović-Matović, I.: *RECRUITMENT AND SELECTION OF CANDIDATES IN THE REPUBLIC OF SERBIA*, (2013), Facta Universitatis, Vol. 10, No 4, 345-360.
3. **M 53** Marinović-Matović, I.: *Sistem motivisanja zaposlenih u funkciji efikasnog upravljanja*, (2010), BIZinfo anali 1, 185-196.
4. **M 53** Marinović, M., Marinović-Matović I.: *Povećanje produktivnosti i sigurnosti bankarskih sistema upotrebom digitalnih sertifikata*, (2010), BIZinfo anali 1, 21-33.
5. **M 53** Marinović-Matović, I., Marinović, M.: *Boards of Directors Compensation Alternatives*, (2010), BIZinfo anali 2, 151-160.
6. **M 53** Marinović-Matović, I., Marinović, M.: *Sistem motivisanja menadžera u funkciji efikasnog upravljanja*, (2011), BIZinfo anali 3, 47-56.

#### Zbornici skupova nacionalnog značaja (M60)

1. **M 63** Marinović, M., Marinović-Matović, I.: *Način sagledavanja korisničkog iskustva kao komponente produktivnosti poslovnog sistema*, (2010), 18th Telecommunications Forum TELFOR 2010, Beograd.
2. **M 63** Marinović, M., Marinović-Matović, I.: *Povećanje nivoa kvaliteta usluga u bankarskim sistemima korišćenjem infrastrukture javnih ključeva*, (2010), VI majnska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet Bor, Odsek za menadžment, Kladovo.

3. **M 63 Marinović-Matović, I.:** Osnovne grupe stejkholdera i njihov uticaj na top menadžment kompanija, (2010), VI majnska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet Bor, Odsek za menadžment, Kladovo.

### Učešća na projektima

1. Učesnik u projektu "Program podrške početnicima u poslovanju", pod pokroviteljstvom Republike Srbije, Privredne komore Srbije, Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) i KfW Development Bank, 2018.

Doktorska disertacija kandidata Ivane Marinović Matović, pod nazivom „Redefinisanje modela menadžerskih kompanija u savremenom korporativnom upravljanju na primeru bankarskog sektora Republike Srbije“, prezentovana je na 293 strana kucanog teksta. Obim rada uključuje spisak korišćene literature sa 374 referenci u vidu knjiga, monografija, članaka i internet izvora. Sastavni deo doktorske disertacije su i tri priloga (str. 284-293), u okviru kojih je prezentiran upitnik koji je korišćen u empirijskom istraživanju. Literatura je relativno nova, dobro selektovana i aktuelna. Rad je tehnički korektno urađen i pisan stilom koji zadovoljava akademske standarde sa jedne strane, ali i odlikuje se praktičnošću i jednostavnošću sa druge strane. Disertacija se, pored uvoda i zaključka, sastoji iz četiri dela: 1. Teorijsko-metodološki okvir analize menadžerskih kompanija (str. 15-44); 2. Značaj upravljanja menadžerskim kompanijama u savremenom korporativnom upravljanju (str. 45-96); 3. Karakteristike i trendovi razvoja komponenti modela menadžerskih kompanija (str. 97-180) i 4. Modeli menadžerskih kompanija u praksi korporativnog upravljanja u bankarskom sektoru Republike Srbije – empirijsko istraživanje (str. 181-257). Disertacija sadrži 38 tabela i 63 slika – grafikona, koji pružaju detaljnije informacije i odgovarajuće ilustracije rezultata i zaključaka iznetih u tekstu.

## **2. Predmet i cilj disertacije**

Predmet doktorske disertacije je redefinisavanje modela menadžerskih kompanija u savremenom korporativnom upravljanju na primeru bankarskog sektora Republike Srbije. Odgovarajuća strategija nagrađivanja menadžerskih struktura čini moćni upravljački mehanizam za kreiranje željene tržišne pozicije bilo koje savremene poslovne organizacije, lakše prevazilaženje mogućih kriznih situacija, kao i atraktivnost za potencijalne investitore i strategijske partnere. Ostvarenje visoke profitabilnosti i konkurentske prednosti zasniva se, između ostalog, na visokoj motivisanosti

upravljačkih struktura. Ovu motivisanost moguće je postići kreiranjem odgovarajućih modela menadžerskih kompenzacija, adekvatne visine i strukture.

Predmet doktorske disertacije podrazumeva analizu modela kompenzacija menadžera u savremenom korporativnom upravljanju na primeru bankarskog sektora Republike Srbije. U njegovoj obradi sagledane su karakteristike i osnovni elementi ovih modela, kako u razvijenim zemljama, tako u regionu i konačno našoj zemlji. Savremeni uslovi poslovanja, donose menadžerima veću mogućnost izbora, visoku informisanost proisteklu iz konstantnog priliva informacija na bazi moderne informacione i komunikacione tehnologije, a to se naročito odnosi na menadžere poslovnih banaka. Redefinisanje modela menadžerskih kompenzacija u savremenom korporativnom upravljanju usmereno je ka postizanju navedene obostrane koristi, *win-win* situacije, stvaranjem motivisanih menadžera, koji su kreatori visoke profitabilnosti na dugi rok. Adekvatan model kompenzacije poslovnoj banci obezbeđuje motivisanog i zadovoljnog menadžera, koji će voditi banku ka boljoj tržišnoj poziciji i visokim poslovnim performansama, a sve u interesu vlasnika (akcionara).

Bazični cilj istraživanja, koji je bio definisan u prijavi doktorske disertacije je identifikovanje značaja koji adekvatno modeliranje menadžerskih kompenzacija ima u procesu kreiranja željene tržišne pozicije, na nacionalnom i globalnom nivou. Razradom osnovnog cilja istaknuti su posebni ciljevi istraživanja u vidu traženja odgovora na sledeća istraživačka pitanja:

- Kakvu ulogu i značaj ima adekvatno modeliranje menadžerskih kompenzacija u savremenom korporativnom upravljanju?
- Da li je unapređenja modela menadžerskih kompenzacija neophodno za pozicioniranje preduzeća na tržištu na dugi rok?
- Kakvu ulogu na promene/razvoj modela menadžerskih kompenzacija ima okruženje u savremenim uslovima poslovanja?
- Na koji način demistifikacija modela menadžerskih kompenzacija utiče na unapređenje korporativnog upravljanja u bankarskom sektoru Republike Srbije?
- Kako upravljati menadžerskim kompenzacijama u cilju sticanja i održavanja konkurentne prednosti?
- Koji je trend prisutan u modeliranju menadžerskih kompenzacija u bankarskom sektoru Republike Srbije?
- Koji je model menadžerskih kompenzacija optimalan za budući ekonomski rast i održivi razvoj bankarskog sektora Republike Srbije?

Postavljeni osnovni i posebni ciljevi istraživanja su u doktorskoj disertaciji u najvećem delu ostvareni.

### **3. Osnovne hipoteze od kojih se polazilo u istraživanju**

Polazeći od postavljenog predmeta i ciljeva istraživanja, u radu kandidat je pokušao da testira sledeće hipoteze:

Hipoteza 1: Adekvatno modeliranje menadžerskih kompenzacija je značajan faktor generisanja vrednosti i sticanja konkurentske prednosti.

Hipoteza 2: Modeliranje menadžerskih kompenzacija je neophodan segment korporativnog upravljanja u savremenim uslovima poslovanja.

Hipoteza 3: Postoji razlika u primenjenim strategijama menadžerskih kompenzacija između zemalja razvijenih ekonomija i Republike Srbije.

Hipoteza 4: Modeli menadžerskih kompenzacija u Republici Srbiji zaostaju za modelima primenjenim u zemljama razvijenih ekonomija.

### **4. Metode koje su primenjene u istraživanju**

U skladu sa osobenostima predmeta i cilja istraživanja, kao i postavljenim hipotezama, u radu je korišćeno više naučnih metoda koji odgovaraju jednom ozbiljnom naučno-istraživačkom radu u okviru polja društveno-humanističkih nauka. Interdisciplinarna priroda istraživanja je podrazumevala kombinovanje većeg broja kvalitativnih i kvantitativnih metoda, pre svega u cilju potvrđivanja ili odbacivanja napred definisanih hipoteza.

Istraživanje osnovnih elemenata modela menadžerskih kompenzacija, njihove prirode i odnosa, zahtevalo je primenu metoda analize i sinteze. Dolaženje do opštih zaključaka o međuzavisnosti modeliranja menadžerskih kompenzacija i korporativnog upravljanja izvršeno je uz primenu metoda indukcije, dedukcije i generalizacije. Desk (ili kabinetno) istraživanje korišćeno je u analizi relevantne literature, udžbenika, monografija, naučnih časopisa, internet izvora, sa ciljem postavljanja osnove za ispitivanje postavljenih hipoteza. Istorijski metod upotrebljen je za prikaz najznačajnijih teorijskih i empirijskih stavova, činjenica i dostignuća koje se bave pojmom menadžerskih kompenzacija. Metod deskripcije upotrebljen je sa svrhom prikaza modela menadžerskih kompenzacija, prikaza uloge korporativnog upravljanja u unapređenju ovih modela,

zatim prikaza principal-agent problema, kao i prikaza osnovnih komponenti modela menadžerskih kompenzacija, materijalnih i nematerijalnih. Uzročno posledične veze koje proističu iz međuzavisnosti moći menadžera i visine i strukture menadžerskih kompenzacija, utvrđene su primenom kauzalnog metoda. Metod komparativne analize korišćen je radi upoređenja karakteristika tradicionalnih i savremenih modela kompenzacije, i upoređenja prednosti i nedostataka savremenih modela, prisutnih u zemljama razvijenih ekonomija, sa modelima primenjenim u Republici Srbiji. Metod apstrakcije poslužio je za razdvajanje važnog i sporednog, i primenjen je u svrhu analiziranja karakteristika savremenih modela menadžerskih kompenzacija, i njihove uloge u sticanju i održanju konkurentne prednosti. Metod konkretizacije poslužio je u svrhu približavanja apstraktnih pojmova iz oblasti kompenzacije menadžera realnoj praksi. Metodi intervjua, posmatranja, analogije omogućio je dopunu podataka prikupljenih tokom empirijskog istraživanja, sprovedenom na osnovu anonimnih anketnih upitnika. Metodi statističke analize i zaključivanja upotrebljeni su pri obradi podataka prikupljenih empirijskim istraživanjem, pre svega radi testiranja adekvatnosti trenutno primenjenih modela menadžerskih kompenzacija u bankarskom sektoru Republike Srbije, kao i trendova u njihovom razvoju. Obrada podataka dobijenih sprovedenim istraživanjem izvršena je primenom PSPP aplikativnog statističkog softvera, uključujući Studentov t test. Metod konkluzije poslužio je za definisanje zaključaka i davanje smernica za unapređenje trenutno primenjenih modela kompenzacije menadžera u bankarskom sektoru Republike Srbije, kao i davanje preporuka za dalje istraživačke napore u ovoj oblasti.

## 5. Kratak opis sadržaja disertacije

Sadržaj i struktura doktorske disertacije prilagođeni su predmetu osnovnim ciljevima istraživanja. Pojedinačni delovi disertacije su u funkciji definisanja naučnog problema i ispitivanja postavljenih pretpostavki. Primenom odgovarajućih metoda teorijskog i empirijskog istraživanja dobijeni su naučno zasnovani, originalni i proverljivi rezultati. U osnovi strukturu doktorske disertacije čine dva fundamentalna dela - teorijski i empirijski, koji se prožimaju, nadovezuju i logički proizilaze jedan iz drugog. Prva tri poglavlja disertacije obuhvatila su teorijsko istraživanje, dok je četvrto poglavlje posvećeno empirijskom istraživanju, analizi dobijenih rezultata, i testiranju postavljenih hipoteza.

Prvo poglavlje disertacije, pod nazivom *Teorijsko-metodološki okvir analize menadžerskih kompenzacija* je teorijsko-konceptualne prirode. U ovom poglavlju



obrađen je pojam menadžerskih kompenzacija, faktori koji ih determinišu i njihov istorijski razvoj. Pružen je uvid u osnovne komponente modela menadžerskih kompenzacija, pre svih materijalne i nematerijalne. Sagledana je uloga plate, osnovne komponente svakog kompenzacionog modela, na koju se oslanjaju ostale komponente. Razmotreni su faktori mikroekonomskog i makroekonomskog okruženja koji determinišu platu kao osnovnu komponentu kompenzacionog paketa. U nastavku ovog poglavlja izvršena je teorijska analiza različitih oblika stimulacija kao najznačajnijih komponenti modela menadžerskih kompenzacija. Posebna pažnja posvećena je kratkoročnim stimulacijama, važnoj komponenti kompenzacionog paketa, koje predstavljaju nagradu za performanse ostvarene u kraćem vremenskom periodu, najčešće na godišnjem nivou. U nastavku prvog poglavlja detaljno su objašnjene osnovne forme, značaj, prednosti i nedostaci dugoročnih stimulacija, i problem njihovog adekvatnog modeliranja uzrokovan poteškoćama u realnom planiranju željenih poslovnih performansi na dugi rok. Nakon teorijske analize različitih formi i elemenata beneficija i privilegija, ukazano je na njihov značaj sa aspekta motivacije menadžera. U prvom poglavlju dat je poseban osvrt na regulatorni i poreski tretman menadžerskih kompenzacija, pitanje koje sve više zaokuplja pažnju naučne i stručne javnosti.

Drugo poglavlje rada nosi naslov *Značaj upravljanja menadžerskim kompenzacijama u savremenom korporativnom upravljanju*. U njemu su obrađena pitanja potreba i značaja adekvatnog upravljanja modelima menadžerskih kompenzacija u savremenom korporativnom upravljanju. Strategijski pristup upravljanju menadžerskim kompenzacijama osigurava ostvarenje ciljanih poslovnih performansi. Nakon identifikovanja uloge i značaja poslovnih performansi kao osnove efikasnog upravljanja modelima menadžerskih kompenzacija, sagledano je upravljanje načinom njihove isplate. U nastavku ovog poglavlja prikazana je uloga osnovnih grupa stejkholdera u procesu upravljanja menadžerskim kompenzacijama, kao i značaj balansiranja interesa različitih stejkholdera za efikasno modeliranje kompenzacija menadžera. Posebna pažnja posvećena je analizi uticaja menadžera na modeliranje sopstvenih kompenzacionih sistema. Na kraju poglavlja ukazano je na značaj savremenog pristupa upravljanju menadžerskim kompenzacijama u cilju unapređenja sistema korporativnog upravljanja i maksimiranju vrednosti za vlasnike na dugi rok.

Proces upravljanja kompenzacijama menadžera, kao segment korporativnog upravljanja, karakterišu dinamične promene usmerene ka osiguranju željene tržišne pozicije savremenog preduzeća, na nacionalnom i globalnom nivou. *Karakteristike i trendovi razvoja komponenti modela menadžerskih kompenzacija* predstavljeni su u trećem poglavlju disertacije, koje upravo nosi taj naziv. Nakon sagledavanja plate, stimulacija, beneficija i privilegija, kao komponenti modela menadžerskih kompenzacija,

detaljno su analizirane implikacije dinamičnih promena makroekonomskih faktora na trendove razvoja savremenih modela menadžerskih kompenzacija.

Četvrto poglavlje nosi naziv *Modeli menadžerskih kompenzacija u praksi korporativnog upravljanja u bankarskom sektoru Republike Srbije – empirijsko istraživanje*. Ovaj deo je u potpunosti posvećen empirijskom istraživanju i analizi trenutno primenjenih modela menadžerskih kompenzacija u bankarskom sektoru naše zemlje, kao i utvrđivanje adekvatnog modela nagrađivanja menadžera, imanentnog savremenim uslovima poslovanja. Najpre je dat osvrt na karakteristike bankarskog sektora Republike Srbije, a zatim prikazani rezultati dobijeni empirijskim istraživanjem sprovedenim u ovom sektoru. Cilj istraživanja je usmeren ka utvrđivanju osnovnih i specifičnih karakteristika primenjenih modela menadžerskih kompenzacija, i definisanje predloga mera za unapređenje postojećih modela. Potvrđivanje ili opovrgavanje postavljenih hipoteza izvršeno je pomoću empirijskog longitudinalnog istraživanja, koje je uključilo ponovljeno ispitavanje modela menadžerskih kompenzacija u bankarskom sektoru Srbije, u vremenskom rasponu od osam godina. Sprovedeno longitudinalno istraživanje predstavlja posebnu vrednost ovoga rada pošto je omogućilo izvođenje zaključaka i davanje preporuka za unapređenje trenutno primenjenih i utvrđivanje adekvatnih modela nagrađivanja menadžera u bankarskom sektoru Republike Srbije.

## **7. Ostvareni rezultati i naučni doprinos**

Polazeći od definisanog predmeta i ciljeva istraživanja, naučnih metoda koji su korišćeni u njenoj izradi, kao i postavljenih istraživačkih hipoteza moramo istaći da postoji višestruki naučni doprinos ove doktorske disertacije. Pre svega, njega možemo sagledati sa teorijskog aspekta, pošto do sada na našim prostorima nije bilo previse radova iz ove oblasti. Doprinos disertacije se ogleda u sveobuhvatnoj analizi dosadašnjih saznanja o istraživanom fenomenu modela menadžerskih kompenzacija i njihove uloge u savremenom korporativnom upravljanju. Na taj način se širi područje naučnog istraživanja iz ove oblasti povezivanjem područja koja do sada u naučnom smislu nisu tretirana na ovaj način. Značaj i doprinos disertacije se takođe u teorijskom smislu ogleda i u sistematizaciji najznačajnijih teorijskih i empirijskih stavova o modelima menadžerskih kompenzacija i doslednom objašnjenju njihovog značaja kao faktora konkurentnog diferenciranja na globalnom tržištu u uslovima dinamičnosti promena eksternog okruženja, što indirektno ima uticaj i na naše prostore.

Drugo veliko područje naučnog doprinosa ovoga istraživanja se sastoji u empiriji. Putem sprovedenog longitudinalnog empirijskog istraživanja (koje samo po sebi predstavlja

posebnu vrednost ovoga rada) na nivou bankarskog sektora u Republici Srbiji po prvi put je na našim prostorima učinjen pokušaj definisanja uloge modela menadžerskih kompenzacija i pojedinih njihovih elemenata, u unapređenju strategijske pozicije i konkurentnosti domaćih banaka. Empirijsko istraživanje rezultiralo je longitudinalnom analizom stavova menadžera poslovnih banaka u vremenskom razdoblju od osam godina. Rezultati dobijeni sprovedenim istraživanjem, zbog određenih ograničenja (pre svega veličine uzorka) ne mogu se predstaviti kao reprezentativni za kompletan bankarski sektor Republike Srbije, ali u velikoj meri dali su relativno realan prikaz trenutnog stanja modela menadžerskih kompenzacija u poslovnim bankama i trend razvoja ostvaren u posmatranom vremenskom periodu. Rezultati i informacije iz sprovedenog istraživanja mogu predstavljati osnov i početne istraživačke smernice za potencijalne buduće naučne radove koji će analizirati srodne istraživačke oblasti. Autor je učinio napor i pokušao da izvrši demistifikaciju pitanja menadžerskih kompenzacija, njihove veće transparentnosti i pristupa javnosti u našoj zemlji. Poseban doprinos ogleda se u prezentovanom predlogu mera za unapređenje modeliranja menadžerskih kompenzacija i optimalne pravce razvoja, pre svega u bankarskom sektoru Republike Srbije.

## **8. Zaključak i predlog Komisije**

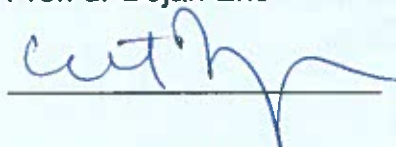
Nakon svega do sada rečenog konstatujemo da su predmet i ciljevi doktorske disertacije kandidata Ivane Marinović Matović dobro postavljeni. Radi se o oblasti u kojoj ne postoji previše istraživanja u našoj zemlji, pa i regionu, čime se popunjava svojevrsna praznina i obogaćuje ponuda naučnih radova i originalnih istraživanja. Da bi mogla da istraži postavljene hipoteze i realizuje prilično ambicione zahteve istraživanja kandidat je morala da poveže više ekonomskim i menadžerskih disciplina, kao što su osnovi menadžmenta, strategijski menadžment, organizaciona teorija, menadžment ljudskih resursa, menadžment performansi, osnovi ekonomije, pojedine finansijske discipline, bankarstvo, korporativnog upravljanja, itd, što je uticalo da istraživanje ima odlike interdisciplinarnog. Kao posebnu vrednost ove disertacije ističemo već pomenuto longitudinalno istraživanje, koje je sprovedeno u vremenskom periodu od 8 godina i koje daje pregled dinamike promena u istraživanoj oblasti. Kandidat je pokazala zavidnu zrelost u istraživanju i analizama, ali i sistematizaciji svojih misli i naučnih rezultata. Njen stil pisanja je koncizan, misao jasna i stilski veoma korektna. Nema prevelikog naučnog avanturizma. Kandidat je pridržavala standardnih metoda naučnih istraživanja i dobijene rezultate predstavila veoma korektno.

Imajući u vidu celinu rada, rezultate istraživanja, naučni doprinos i samostalnost naučnog rada kandidata Komisija pozitivno ocenjuje doktorsku disertaciju kandidata **Ivane Marinović Matović** pod nazivom: „**Redefinisanje modela menadžerskih kompenzacija u savremenom korporativnom upravljanju na primeru bankarskog sektora Republike Srbije**“. Otuda predlažemo Nastavno-naučnom veću Beogradske bankarske akademije - Fakulteta za bankarstvo, osiguranje i finansije Univerziteta Union u Beogradu da prihvati Referat o oceni doktorske disertacije i odobri njenu javnu odbranu.

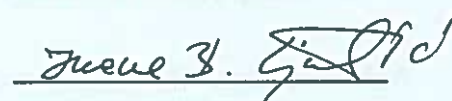
Beograd, 08.09.2018. godine

Članovi Komisije:

Prof. dr Dejan Erić



Doc. dr Ivana Ljutić



Prof. dr Boban Stojanović

