

**УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ
НАУКА**

НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ

Предмет: Извештај о урађеној докторској дисертацији кандидаткиње Неле Ракић

Одлуком 05-01 бр. 3/52 од 23.04.2026. године, именовани смо за чланове Комисије за преглед и оцену докторске дисертације кандидаткиње **Неле Ракић** под насловом

**„Однос менаџера и запосленог:
Концептуални модел и експериментална
анализа кроз призму менаџерског
рачуноводства“**

и на основу тога подносимо следећи

ИЗВЕШТАЈ

1. УВОД

1.1. Хронологија одобравања и израде дисертације

Кандидаткиња Нела Ракић уписала је докторске академске студије 2014/15. године на Факултету организационих наука, Универзитета у Београду, студијски програм „Информациони системи и квантитативни менаџмент“, изборно подручје „Квантитативни менаџмент“. Положила је све испите предвиђене планом и програмом докторских академских студија, са просечном оценом 10,00 и на тај начин стекла право израде приступног рада.

Нела Ракић је 24.02.2025. године пријавила израду Приступног рада на докторским академским студијама. Наставно-научно веће Факултета организационих наука, Универзитета у Београду је на седници одржаној 27.02.2025. године, именовало Комисију за преглед, оцену и одбрану приступног рада и оцену научне заснованости теме докторске дисертације, одлуком 05-01

**UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ORGANIZATIONAL
SCIENCES**

**TO THE TEACHING AND
SCIENTIFIC COUNCIL**

Subject: Report on the completed doctoral dissertation of candidate Nela Rakić

By Decision No. 05-01 No. 3/52 dated April 23, 2026, we were appointed members of the Committee for the Review and Evaluation of the doctoral dissertation of candidate Nela Rakić entitled:

**“Manager–Employee Relationship: A
Conceptual Model and Experimental
Analysis through the Perspective of
Managerial Accounting”**

and, on that basis, we hereby submit the following

R E P O R T

1. INTRODUCTION

1.1. Chronology of the Approval and Preparation of the Dissertation

The candidate, Nela Rakić, enrolled in doctoral academic studies in the 2014/15 academic year at the Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, in the study program “Information Systems and Quantitative Management,” elective area “Quantitative Management.” She passed all examinations prescribed by the curriculum of the doctoral academic studies with a grade point average of 10.00, thereby earning the right to prepare the proposal paper.

On February 24, 2025, Nela Rakić submitted the application for the preparation of the proposal paper within the doctoral academic studies. At the session held on February 27, 2025, the Teaching and Scientific Council of the Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, appointed the Committee for the review, evaluation, and defense of the proposal paper and the assessment of the scientific foundation of the

бр. 3/13-5. За потенцијалног ментора рада именована је др Слађана Барјактаровић Ракочевић, редовни професор Факултета организационих наука, Универзитета у Београду. Приступни рад под насловом „Методолошки оквир за анализу односа између менаџера и запослених кроз перспективу управљачког рачуноводства“ одбрањен је 28.03.2025. године.

Извештај Комисије за оцену научне заснованости теме докторске дисертације усвојен је на седници Наставно-научном већу Факултета организационих наука, Универзитета у Београду одржаној 11.09.2025. године, одлука бр. 05-01 бр. 3/87-10 од 22.09.2025. године. Веће научних области техничких наука Универзитета у Београду, на седници одржаној 01.10.2025. године, одлуком 02 број: 06-3790/8-25 од 01.10.2025. године, дало је сагласност на Одлуку Наставно-научног већа Факултета организационих наука о прихватању теме докторске дисертације кандидаткиње под насловом „Однос менаџера и запосленог: Концептуални модел и експериментална анализа кроз призму менаџерског рачуноводства“, а за менторе су именовани проф. др Слађана Барјактаровић Ракочевић и проф. др Вељко Дмитровић. На Наставно-научном већу Факултета организационих наука од 02.10.2025. године одобрена је израда докторске дисертације кандидаткиње Неле Ракић.

Ментори проф. др Слађана Барјактаровић Ракочевић и проф. др Вељко Дмитровић су 17.04.2026. године поднели Извештај да је кандидаткиња Нела Ракић завршила израду докторске дисертације. Наставно-научно веће Факултета организационих наука на седници одржаној 23.04.2026. године одлуком 05-01 бр. 3/52 од 23.04.2026. године, именовало је Комисију за оцену завршене докторске дисертације, у саставу:

1. др Ивана Ковачевић, редовни професор, Универзитет у Београду - Факултет организационих наука – председник Комисије;
2. др Тијана Обрадовић, ванредни професор, Универзитет у Београду - Факултет организационих наука;

doctoral dissertation topic, by Decision No. 05-01 No. 3/13-5. Dr. Slađana Barjaktarović Rakočević, Full Professor at the Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, was appointed as the prospective mentor. The proposal paper entitled “Methodological Framework for the Analysis of Manager–Employee Relationships through the Perspective of Managerial Accounting” was defended on March 28, 2025.

The Report of the Committee for the assessment of the scientific foundation of the doctoral dissertation topic was adopted at the session of the Teaching and Scientific Council of the Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, held on September 11, 2025, by Decision No. 05-01 No. 3/87-10 dated September 22, 2025. At the session held on October 1, 2025, the Council of Scientific Fields of Technical Sciences of the University of Belgrade, by Decision No. 02: 06-3790/8-25 dated October 1, 2025, approved the Decision of the Teaching and Scientific Council of the Faculty of Organizational Sciences regarding the acceptance of the doctoral dissertation topic entitled “Manager–Employee Relationship: A Conceptual Model and Experimental Analysis through the Perspective of Managerial Accounting.” Professors Dr. Slađana Barjaktarović Rakočević and Dr. Veljko Dmitrović were appointed as mentors. At the session of the Teaching and Scientific Council of the Faculty of Organizational Sciences held on October 2, 2025, the preparation of the doctoral dissertation by candidate Nela Rakić was officially approved.

On April 17, 2026, the mentors, Prof. Dr. Slađana Barjaktarović Rakočević and Prof. Dr. Veljko Dmitrović, submitted a Report confirming that candidate Nela Rakić had completed the doctoral dissertation. At the meeting held on April 23, 2026, the Teaching and Scientific Council of the Faculty of Organizational Sciences, by Decision No. 05-01 No. 3/52 dated April 23, 2026, appointed the Committee for the evaluation of the completed doctoral dissertation, composed of:

1. Ivana Kovačević, PhD, Full Professor, University of Belgrade – Faculty of Organizational Sciences – Chair of the Committee;

3. др Оливер Тошковић, редовни професор, Универзитет у Београду – Филозофски факултет;
4. dr Katlijn Haesebrouck, ванредни професор, Maastricht University, School of Business and Economics;
5. dr Eddy Cardinaels, редовни професор, Tilburg University, School of Economics and Management.

2. Tijana Obradović, PhD, Associate Professor, University of Belgrade – Faculty of Organizational Sciences;
3. Oliver Tošković, PhD, Full Professor, University of Belgrade – Faculty of Philosophy;
4. Katlijn Haesebrouck, PhD, Associate Professor, Maastricht University, School of Business and Economics;
5. Eddy Cardinaels, PhD, Full Professor, Tilburg University, School of Economics and Management.

1.2 Научна област дисертације

Докторска дисертација под називом „Однос менаџера и запосленог: Концептуални модел и експериментална анализа кроз призму менаџерског рачуноводства“ припада ужој научној области управљачког рачуноводства и бави се анализом савремених механизма управљања организационим перформансама, са посебним фокусом на људски капитал и односе између менаџера и запослених. Истраживање обухвата како формалне механизме управљања, попут система евалуације учинка и компензације, тако и неформалне аспекте организационог функционисања, као што су релациони уговори, поверење и стилови управљања.

Полазећи од савремених тенденција у развоју управљачког рачуноводства, дисертација указује на проширење традиционалног оквира ове научне области са искључиво финансијских показатеља на интеграцију нефинансијских индикатора, који омогућавају свеобухватније сагледавање организационих перформанси. У том смислу, посебно се разматра значај људског капитала, организационог поверења, лидерства и других нематеријалних ресурса као важних елемената савременог система управљачког рачуноводства.

Дисертација доприноси развоју научне области управљачког рачуноводства кроз повезивање концепата мерења перформанси, организационог понашања и управљања људским ресурсима, са циљем унапређења процеса менаџерског одлучивања и ефикаснијег управљања ресурсима.

Докторска дисертација припада научној области Техничких наука, подручју

1.2 Scientific Field of the Dissertation

The doctoral dissertation entitled “Manager–Employee Relationship: A Conceptual Model and Experimental Analysis through the Perspective of Managerial Accounting” belongs to the narrower scientific field of managerial accounting and deals with the analysis of contemporary mechanisms for managing organizational performance, with a particular focus on human capital and manager–employee relationships. The research encompasses both formal management mechanisms, such as performance evaluation and compensation systems, and informal aspects of organizational functioning, such as relational contracts, trust, and management styles.

Starting from contemporary trends in the development of managerial accounting, the dissertation points to the expansion of the traditional framework of this scientific field from an exclusive focus on financial indicators toward the integration of non-financial indicators, which enable a more comprehensive understanding of organizational performance. In this context, special consideration is given to the importance of human capital, organizational trust, leadership, and other intangible resources as significant elements of a modern managerial accounting system.

The dissertation contributes to the development of the scientific field of managerial accounting by connecting the concepts of performance measurement, organizational behavior, and human resource management, with the aim of improving managerial decision-making processes and achieving more efficient resource management.

The doctoral dissertation belongs to the scientific field of Technical Sciences, within the area of

Организационих наука, ужој научној области
Управљачко рачуноводство.

Ментори дисертације, проф. др Слађана Барјактаревић Ракочевић и проф. др Вељко Дмитровић, редовни професори Факултета организационих наука Универзитета у Београду, поседују релевантне научне и стручне компетенције за вођење истраживања у овој области, што потврђују њихови радови објављени у научним часописима међународног значаја из области финансијског и управљачког рачуноводства.

1.3 Биографски подаци о кандидаткињи

Нела Ракић (девојачко Милошевић) је рођена 20.09.1989. године у Београду, Република Србија, где је завршила:

- Основну школу „Иван Гундулић“ као носилац „Вукове дипломе“;
- Девету београдску гимназију „Михаило Петровић Алас“;
- Дипломирала је 2012. године на Факултету организационих наука Универзитета у Београду, Одсек за менаџмент, просечном оценом 9,52 и одбранила дипломски рад оценом 10 на тему „Улога инвестиционих банкара у доношењу стратешких одлука предузећа код трансакција спајања и преузимања“;
- Мастер академске студије на Факултету организационих наука Универзитета у Београду, смер Менаџмент и организација, модул Менаџмент финансијског ризика, завршила је у септембру 2014. године, просечном оценом 9,71 и одбранила Завршни рад оценом 10 на тему „Узрочно – последични механизам банкарских криза и улога регулатора“;
- Докторске студије на Факултету организационих наука Универзитета у Београду уписала је 2014. године, студијски програм Информациони системи и квантитативни менаџмент, изборно подручје Квантитативни менаџмент. Нела Ракић је до сада положила све испите са просечном оценом 10,00.

Organizational Sciences, and the narrower scientific field of Managerial Accounting.

The dissertation mentors, Prof. Dr. Slađana Barjaktarević Rakočević and Prof. Dr. Veljko Dmitrović, Full Professors at the Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, possess relevant scientific and professional competencies for supervising research in this field, as confirmed by their publications in internationally recognized scientific journals in the areas of financial and managerial accounting.

1.4 Biography of the Candidate

Nela Rakić was born on September 20, 1989 in Belgrade, Republic of Serbia, where she:

- Completed Elementary school "Ivan Gundulić" and Ninth Belgrade High School "Mihailo Petrović Alas";
- Graduated in 2012 from the Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, Department of Management, with a GPA 9.52, defending her graduation thesis with the highest grade of 10 on the topic "The role of investment bankers in making strategic decisions of companies in merger and acquisition transactions";
- Completed master academic studies in September 2014 at the Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, majoring in Management and Organization, module Financial Risk Management, with a GPA of 9.71 and defended her master's thesis with a grade of 10 on the topic "Causal-effect mechanism of banking crises and the role of regulators";
- Enrolled in doctoral studies at the Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, in 2014, study program Information Systems and Quantitative Management, elective field Quantitative Management. Nela Rakić has passed all exams so far with an average grade of 10.00.

1.3.1 Наставни рад и научноистраживачко искуство

Нела Ракић је била ангажована као демонстратор на Катедри за менаџмент и специјализоване менаџмент дисциплине на Факултету организационих наука од марта до јула 2013. године, у извођењу наставе на предмету Управљање инвестицијама.

Била је запослена на Факултету организационих наука од 15. новембра 2013. године, као сарадник у настави за ужу научну област Финансијски менаџмент, рачуноводство и ревизија. Од 15. новембра 2015. године запослена је као асистент на катедри за Финансијски менаџмент и рачуноводство. Учествовала је на извођењу вежби, припреми, организовању и прегледању писмених испита и колоквијума, на основним академским студијама, на предметима: Финансијски менаџмент и рачуноводство, Рачуноводство, Управљачко рачуноводство, Банкарски менаџмент и Инвестиционо банкарство. Нела Ракић је изводила вежбе на предмету Управљачко рачуноводство на енглеском језику и поседује сертификат о знању енглеског језика (*Cambridge Certificate in Advanced English*).

Нела Ракић је била ангажована као представник Факултета организационих наука у оквиру сарадње са Сосијете женерал банком, једним од стратешких партнера Факултета. Организовано је три студије случаја на предмету Банкарски менаџмент на основу поменуте сарадње, као и два пројекта у оквиру Истраживачко развојног центра Факултета организационих наука. Сарадња обухвата решавање проблема из праксе у банкарском сектору, као и организацију гостујућих предавања стручњака из банке.

Ангажована је на вежбама на мастер студијама у оквиру предмета Менаџмент у банкарству, Менаџерско рачуноводство и Финансијске институције. Такође, Нела Ракић је била три године секретар Катедре за финансијски менаџмент и рачуноводство. У анонимним анкетама за оцену квалитета рада наставника и сарадника, кандидат Нела Ракић је од почетка рада на Факултету организационих наука оцењивана високим оценама (4,50-4,90 од максималних 5,00). У летњем семестру школске 2016/2017 била је

1.3.1 Teaching Activity and Scientific Research Experience

Nela Rakić was engaged as a demonstrator at the Department of Management and Specialized Management Disciplines at the Faculty of Organizational Sciences from March to July 2013, teaching the Investment Management course.

She was employed at the Faculty of Organizational Sciences from November 15, 2013, as a teaching assistant for the scientific field of Financial Management, Accounting and Auditing. Since November 15, 2015, she has been employed as an assistant at the Department of Financial Management and Accounting. She participated in conducting exercises, preparing, organizing and reviewing written exams and colloquiums, in basic academic studies, in the following subjects: Financial Management and Accounting, Accounting, Management Accounting, Banking Management and Investment Banking. Nela Rakić performed the exercises on the subject Management Accounting in English and has a certificate of knowledge of the English language (Cambridge Certificate in Advanced English).

Nela Rakić was engaged as a representative of the Faculty of Organizational Sciences within the framework of cooperation with Societe Generale Bank, one of the Faculty's strategic partners. Three case studies were organized during the Banking Management course based on the aforementioned cooperation, as well as two projects within the Research Development Center of the Faculty of Organizational Sciences. Cooperation included solving practical problems in the banking sector, as well as the organization of guest lectures by experts from the bank.

She taught at the level of master studies in the following subjects: Banking Management, Managerial Accounting and Financial Institutions. Also, Nela Rakić was the secretary of the Department of Financial Management and Accounting for three years. In anonymous surveys for the evaluation of the quality of the work of teachers and associates, candidate Nela Rakić has received high marks (4.50-4.90 out of a maximum of 5.00) since the beginning of her work at the Faculty of Organizational Sciences. In the summer semester of the 2016/2017 school year, she was awarded as one of the best

награђена као један од најбољих асистената на Факултету организационих наука.

Нела Ракић је од фебруара до јула 2018. године била на стручној размени у оквиру Ерасмус+ пројекта на Економском факултету Универзитета у Леувен-у, у Белгији, под менторством редовног професора *Eddy Cardinaels*. Циљ стручне размене је био усавршавање у области експерименталног дизајна у оквиру области управљачког рачуноводства.

Нела је учествовала на следећим обукама и усавршавањима у иностранству:

- *PhD course (University of Tilburg) [2018]: Behavioural Analysis of Accounting*; предавачи: професор *Eddy Cardinaels (KU Leuven and Tilburg University)* и професор *Bart Dierynck (Tilburg University)*, Tilburg University, Netherlands, фебруар - април, 2018;
- *European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) [2017]: EDEN Doctoral Seminar on Quantitative Empirical Research on Management Accounting*; предавачи: професор *Frank Moers (Maastricht University, Netherlands)*, професор *Chis Chapman (University of Bristol, UK)*, професор *Michael Williamson (University of Illinois, USA)*, Брисел, Белгија, децембар 11-15, 2017;
- *Tilburg University course [2017]: PhD seminar in Management Accounting Research*, предавач: професор *Eva Labro (University of North Carolina at Chapel Hill, USA)*, Tilburg University, Холандија, октобар 5-10, 2017;
- *Limperg course, University of Amsterdam [2017]: Experimental design in accounting*, предавач: професор *Robert Bloomfield (Cornell university, USA)*, Холандија, септембар 21-27, 2017;
- *Erasmus+ non EU Staff Mobility Program [2017]: Dynamic Business Models Course* предавач: професор *Etiënne Rouwette, Nijmegen School of Management, Radboud University Nijmegen*, Холандија, август 14-18, 2017;
- *European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) [2016]: EDEN*

assistants at the Faculty of Organizational Sciences.

From February to July 2018, Nela Rakić was on a professional exchange within the Erasmus+ project at the Faculty of Economics of the University of Leuven, in Belgium, under the mentorship of full professor Eddy Cardinaels. The goal of the professional exchange was improvement in the field of experimental design within the field of management accounting.

Nela Rakić participated in the implementation and execution of the following projects and seminars:

- *PhD course (University of Tilburg) [2018]: Behavioral Analysis of Accounting*; lecturers: Professor Eddy Cardinaels (KU Leuven and Tilburg University) and Professor Bart Dierynck (Tilburg University), Tilburg University, Netherlands, February - April, 2018;
- *European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) [2017]: EDEN Doctoral Seminar on Quantitative Empirical Research on Management Accounting*; lecturers: Professor Frank Moers (Maastricht University, Netherlands), Professor Chis Chapman (University of Bristol, UK), Professor Michael Williamson (University of Illinois, USA), Brussels, Belgium, December 11-15, 2017;
- *Tilburg University course [2017]: PhD seminar in Management Accounting Research*, lecturer: Professor Eva Labro (University of North Carolina at Chapel Hill, USA), Tilburg University, Netherlands, October 5-10, 2017;
- *Limperg course, University of Amsterdam [2017]: Experimental design in accounting*, lecturer: Professor Robert Bloomfield (Cornell university, USA), Netherlands, September 21-27, 2017;
- *Erasmus+ non EU Staff Mobility Program [2017]: Dynamic Business Models Course* lecturers: Professor Etiënne Rouwette, Nijmegen School of Management, Radboud University Nijmegen, Netherlands, August 14-18, 2017;
- *European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) [2016]: EDEN Doctoral Seminar on Producing and Evaluating Knowledge in Management*

Doctoral Seminar on Producing and Evaluating Knowledge in Management Accounting; предавачи: професор Eddy Cardinaels (KU Leuven i Tilburg University, Belgium and Netherlands), професор Chis Chapman (University of Bristol, UK), професор Wai Fong Chua (University of Sydney, Australia), Брисел, Белгија, децембар 12-16, 2016;

Током досадашњег рада Нела Ракић има добро утемељен научноистраживачки опус у овој области и учествовала је на бројним међународним и домаћим конференцијама и научним скуповима.

2. ОПИС ДИСЕРТАЦИЈЕ

Главни циљ ове дисертације јесте анализа савремених пракси управљачког рачуноводства које показују померање са традиционалног приступа, заснованог преваходно на финансијским показатељима, ка моделима који у све већој мери препознају значај нематеријалних ресурса, а посебно људског капитала, као кључног извора конкурентске предности. У том контексту, дисертација настоји да пружи теоријске и практичне увиде у начине на које организације могу унапредити управљање људским капиталом и остварити боље организационе резултате.

Проблематика управљања људским капиталом посматра се кроз више организационих нивоа — од стратешког нивоа управљања, преко управљачких механизма и организационе културе, до психолошких аспеката понашања запослених. Иако дисертација обухвата шири организациони контекст, њен централни фокус усмерен је на менаџере средњег нивоа, који имају кључну улогу у повезивању стратешких циљева компаније са свакодневним радом запослених.

Менаџери средњег нивоа посматрају се као посредници између вишег руководства и оперативног дела организације, јер су одговорни не само за спровођење стратегије и остваривање пословних циљева, већ и за обликовање радног окружења, мотивацију запослених и развој њихових потенцијала. Управо због те двоструке улоге, њихови поступци и стилови управљања имају

Accounting; lecturers: Professor Eddy Cardinaels (KU Leuven and Tilburg University, Belgium and Netherlands), Professor Chis Chapman (University of Bristol, UK), Professor Wai Fong Chua (University of Sydney, Australia), Brussels, Belgium, December 12-16, 2016;

Nela Rakić has a well-established publication record in the field and has participated in numerous international and domestic conferences and scientific meetings.

2. DESCRIPTION OF THE DISSERTATION

The main objective of this dissertation is to analyze contemporary managerial accounting practices that demonstrate a shift from the traditional approach, primarily based on financial indicators, toward models that increasingly recognize the importance of intangible resources, particularly human capital, as a key source of competitive advantage. In this context, the dissertation seeks to provide both theoretical and practical insights into the ways organizations can improve human capital management and achieve better organizational outcomes.

The issue of human capital management is examined through multiple organizational levels — from the strategic management level, through managerial mechanisms and organizational culture, to the psychological aspects of employee behavior. Although the dissertation encompasses a broader organizational context, its central focus is directed toward middle managers, who play a key role in connecting the company's strategic goals with the everyday work of employees.

Middle managers are viewed as intermediaries between top management and the operational part of the organization, as they are responsible not only for implementing strategy and achieving business objectives, but also for shaping the work environment, motivating employees, and developing their potential. Precisely because of this dual role, their actions and management styles have a significant impact on the quality of relationships with employees, the level of engagement, trust, and overall organizational performance.

значајан утицај на квалитет односа са запосленима, ниво ангажованости, поверења и укупне организационе перформансе.

У складу са тим, дисертација анализира механизме које менаџери користе у управљању људским капиталом кроз две основне категорије. Прву чине формални механизми, као што су системи евалуације учинка, мерења перформанси и компензациони системи, који представљају институционализоване инструменте управљања. Другу категорију чине неформални механизми, попут стилова лидерства, квалитета комуникације, поверења и психолошких уговора, који обликују свакодневне односе између менаџера и запослених.

Посебна пажња посвећена је испитивању начина на који комбинација формалних и неформалних механизма утиче на ставове и понашање запослених, као и на шире организационе исходе. Кроз постављене хипотезе и анализу различитих врста прикупљених података, дисертација настоји да утврди који механизми и праксе доприносе ефикаснијем управљању људским капиталом и стварању одрживе организационе вредности.

2.1 Структура дисертације

Докторска дисертација кандидаткиње Неле Ракић под насловом „Однос менаџера и запосленог: Концептуални модел и експериментална анализа кроз призму менаџерског рачуноводства“ припада ужој научној области Управљачко рачуноводство. Дисертација је написана на 123 стране, од којих су прилози на 7 страна, садржи 21 слику и графички приказ, 16 табела и 268 библиографских извора. На почетку дисертације дат је сажетак на српском и енглеском језику, а на крају дисертације налази се биографија и библиографија кандидаткиње, и три обавезна прилога: Изјава о ауторству, Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и Изјава о коришћењу.

Докторска дисертација се састоји из следећих поглавља и потпоглавља:

Accordingly, the dissertation analyzes the mechanisms managers use in human capital management through two basic categories. The first category consists of formal mechanisms, such as performance evaluation systems, performance measurement systems, and compensation systems, which represent institutionalized management instruments. The second category consists of informal mechanisms, such as leadership styles, quality of communication, trust, and psychological contracts, which shape everyday relationships between managers and employees.

Special attention is devoted to examining the ways in which the combination of formal and informal mechanisms influences employee attitudes and behavior, as well as broader organizational outcomes. Through the proposed hypotheses and the analysis of various types of collected data, the dissertation seeks to determine which mechanisms and practices contribute to more effective human capital management and the creation of sustainable organizational value.

2.1 Structure of the Dissertation

The doctoral dissertation of candidate Nela Rakić entitled “Manager–Employee Relationship: A Conceptual Model and Experimental Analysis through the Perspective of Managerial Accounting” belongs to the narrower scientific field of Managerial Accounting. The dissertation is written on 123 pages, including 7 pages of appendices, and contains 21 figures and graphical presentations, 16 tables and 268 bibliographic references. At the beginning of the dissertation, abstracts in Serbian and English are provided, while at the end of the dissertation there are the candidate’s biography and bibliography, as well as three mandatory appendices: Declaration of Authorship, Declaration of the Identity of the Printed and Electronic Versions of the Doctoral Dissertation, and Declaration of Use.

The doctoral dissertation consists of the following chapters and subchapters:

1. ОПШТИ УВОД
1.1. Управљачко рачуноводство: сврха и развој
1.2. Управљачко рачуноводство на новом глобалном тржишту
1.3. ПРЕГЛЕД ДИСЕРТАЦИЈЕ
1.3.1. Главна сврха
1.3.2. Структура
1.3.3. Циљеви истраживања
1.3.4. Методологија
1.3.5. Хипотезе
2. ЉУДСКИ КАПИТАЛ И ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПЕРФОРМАНСЕ
2.1. Дефиниција људског и интелектуалног капитала
2.1.1. Мерење утицаја интелектуалног капитала на перформансе
2.1.2. Људски капитал и организационе перформансе
2.1.3. Иновације: примери, врсте и аспекти
2.1.4. Процена иновација
2.2. Менаџерска перцепција људског капитала у банкарском сектору
2.3. Развој хипотеза
2.4. Методологија
2.5. Резултати
2.6. Дискусија
2.6.1. Ограничења
2.7. Доприноси
2.8. Закључак
3.СТИЛОВИ ЛИДЕРСТВА, РЕЛАЦИОНИ УГОВОРИ И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА ЕФИКАСНОСТ КОМПЕНЗАЦИЈЕ И ПЕРФОРМАНСЕ ЗАПОСЛЕНИХ
3.1. Значај ефикасне компензације
3.2. Природа и утицај релационих уговора
3.3. Релациони уговори и ефикасност компензације
3.4. Улога стила лидерства
3.5. Продуктивност, компензација и људски фактор
3.6. Развој хипотеза
3.7. Метод
3.7.1. Избор узорка
3.7.2. Мерење варијабли
3.8. Резултати
3.8.1. Дескриптивна статистика
3.8.2. Тестирање хипотеза
3.8.3. Свеобухватно тестирање теоријског модела применом моделовања структурним једначинама
3.8.4. Додатне анализе
3.9. Дискусија
3.9.1. Ограничења
3.10. Доприноси

1. GENERAL INTRODUCTION
1.1 Management Accounting: Purpose and Development
1.2 The Management Accounting in the New Global Market
1.3 DISSERTATION OVERVIEW
1.3.1 Main Purpose
1.3.2 Structure
1.3.3 Research goals
1.3.4 Methodology
1.3.5 Hypotheses
2. HUMAN CAPITAL AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE
2.1 The Definition of Human Capital and Intellectual Capital
2.1.1 Measuring the Impact of Intellectual Capital on Performance
2.1.2 Human Capital and Organisational Performance
2.1.3 Innovation: Examples, Types and Aspects
2.1.4 Assessing Innovation
2.2 Managerial Perception of Human Capital in the Banking Sector
2.3 Hypotheses development
2.4 Methodology
2.5 Results
2.6 Discussion
2.6.1 Limitations
2.7 Contributions
2.8 Conclusion
3. LEADERSHIP STYLES, RELATIONAL CONTRACTING, AND THEIR IMPACT ON COMPENSATION EFFECTIVENESS AND EMPLOYEE PERFORMANCE
3.1 The Importance of Effective Compensation
3.2 The Nature and Impact of Relational Contracts
3.3 Relational Contracts & Compensation Effectiveness
3.4 The Role of Leadership Style
3.5 Productivity, Compensation and the Human Factor
3.6 Hypotheses development
3.7 Method
3.7.1 Sample Selection
3.7.2 Variable Measurement
3.7.3 Methodological Approach of Hypotheses Testing
3.8 Results
3.8.1 Descriptive Statistics
3.8.2 Hypotheses Tests
3.8.3 Comprehensive Testing of the Theoretical Model Using Structural Equation Modelling
3.8.4 Supplemental Analyses
3.9 Discussion

4. ПОВЕРЕЊЕ И ПРЕНОС ПОНАШАЊА У ОДНОСИМА ИЗМЕЂУ МЕНАѢРА И ЗАПОСЛЕНИХ

4.1. Поверење и пренос понашања

4.1.1. Фактори преноса понашања: окружење, личност и етика

4.2. Когнитивна рефлексија: дефиниција, фазе и врсте

4.2.1. Фактори који утичу на рефлексију

4.3. Рефлексија, поверење и пол

4.4. Хипотезе

4.5. Метод

4.5.1. Задатак

4.5.2. Манипулација

4.5.3. Процедура

4.5.4. Мере

4.6. Резултати

4.7. Тестирање хипотеза

4.8. Дискусија

4.8.1. Ограничења

4.9. Доприноси

5. ОПШТИ ЗАКЉУЧАК

5.1. Допринос литературе

5.2. Практичне импликације

5.3. Ограничења и могућности за будућа истраживања

Списак слика

Списак табела

БИБЛИОГРАФИЈА

Прилог А

Прилог Б

Прилог Ц

Прилог Д

2.2 Кратак приказ појединачних поглавља

Ова дисертација састоји се од три засебне, али међусобно повезане истраживачке студије. У уводном делу разматра се природа људског капитала, уз преглед релевантних истраживања која потврђују његов директан и индиректан утицај на организациони успех. У циљу приказивања савременог разумевања значаја људског капитала међу менаџерима средњег нивоа, први део дисертације обухвата студију Milosevic et al. (2021), која анализира однос између људског капитала и успешности иновационих процеса. Према Rouvinen (2002), иновације представљају један од кључних фактора позитивног пословног учинка, због чега компаније интензивно улажу у истраживање и развој. Налази студије Milosevic et al. (2021) указују

3.9.1 Limitations

3.10 Contributions

4. TRUST AND BEHAVIOURAL CONTAGION IN MANAGER-EMPLOYEE RELATIONSHIPS

4.1 Trust and Behavioural Contagion

4.1.1 Contagion Contributors: Environment, Personality and Ethics

4.2 Cognitive Reflection: Definition, Stages and Types

4.2.1 Factors Affecting Reflection

4.3 Reflection, Trust and Gender

4.4 Hypotheses

4.5 Method

4.5.1 Task

4.5.2 Manipulation

4.5.3 Procedure

4.5.4 Measures

4.6 Results

4.7 Hypothesis tests

4.8 Discussion

4.8.1 Limitations

4.9 Contributions

5. GENERAL CONCLUSION

5.1 Contribution to the Literature

5.2 Practical Implications

5.3 Limitations and Opportunities for Future Research

List of figures

List of tables

BIBLIOGRAPHY

Appendix A

Appendix B

Appendix C

Appendix D

2.2 Brief Overview of Individual Chapters

This dissertation consists of three separate yet interconnected research studies. The introductory section examines the nature of human capital, providing an overview of relevant studies that confirm its direct and indirect impact on organizational success. In order to present the contemporary understanding of the importance of human capital among middle managers, the first part of the dissertation includes the study by Milosevic et al. (2021), which analyzes the relationship between human capital and the success of innovation processes. According to Rouvinen, innovation represents one of the key factors of positive business performance, which is why companies invest intensively in research and development. The findings of the study by Milosevic et al. (2021) indicate that managers in

на то да менаџери у банкарском сектору препознају индивидуалну асертивност као важан предуслов успешне иновације, док индивидуалне компетенције запослених директно доприносе брзини и квалитету иновационих процеса, а самим тим и унапређењу укупних перформанси компаније.

Друга и трећа студија у оквиру дисертације имају ужи фокус и усмерене су на анализу односа између менаџера и запослених. Полазиште ових истраживања чине два основна формална механизма којима менаџери утичу на перформансе запослених – системи компензације и евалуације – како је приказано у раду Rakic & Barjaktarovic Rakosevic (2025). Међутим, наведено истраживање превазилази искључиво формални аспект управљања и анализира начин на који менаџери и запослени остварују комуникацију кроз системе евалуације и награђивања, чиме се отвара простор за разматрање неформалних димензија њиховог односа. У том контексту, овај део дисертације истражује улогу психолошких уговора у организационом окружењу, посматраних као медијаторски фактор, као и утицај стила лидерства менаџера средњег нивоа на задовољство запослених формалним механизмима управљања.

Трећи и завршни део дисертације усмерен је на један од најважнијих елемената односа између менаџера и запослених – поверење. Овај сегмент заснива се на студији Cardinaels et al. (2020), која испитује да ли се поверење преноси, односно да ли новопромовисани менаџери имају тенденцију да репродукују ниво поверења који су и сами доживели од својих претходних надређених. Поред тога, аутори анализирају потенцијалне организационе стратегије и механизме за ублажавање преноса негативног искуства (неповерења од стране менаџера), истражујући да ли рефлексивност о претходним искуствима може утицати на спремност нових менаџера да укажу поверење својим подређенима.

Иако три истраживачке студије почивају на различитим теоријским приступима и методолошким оквирима, све их повезује заједничка тема – однос између запослених и њихових менаџера. Кроз сва три сегмента

the banking sector recognize individual assertiveness as an important prerequisite for successful innovation, while employees' individual competencies directly contribute to the speed and quality of innovation processes and, consequently, to the improvement of overall company performance.

The second and third studies within the dissertation have a narrower focus and are aimed at analyzing the relationship between managers and employees. These studies are based on two fundamental formal mechanisms through which managers influence employee performance — compensation and evaluation systems — as presented in the study by Rakic & Barjaktarovic Rakosevic (2025). However, this research goes beyond the purely formal aspect of management and examines the way managers and employees communicate through evaluation and reward systems, thereby opening space for considering the informal dimensions of their relationship. In this context, this part of the dissertation explores the role of psychological contracts in the organizational environment, viewed as a mediating factor, as well as the influence of middle managers' leadership style on employee satisfaction with formal management mechanisms.

The third and final part of the dissertation focuses on one of the most important elements of the relationship between managers and employees — trust. This segment is based on the study by Cardinaels et al. (2020), which examines whether trust is transferable, that is, whether newly promoted managers tend to reproduce the level of trust they themselves experienced from their former superiors. In addition, the authors analyze potential organizational strategies and mechanisms for mitigating the transfer of negative experiences (distrust from managers), investigating whether reflection on previous experiences can influence new managers' willingness to place trust in their subordinates.

Although the three research studies are based on different theoretical approaches and methodological frameworks, they are all connected by a common theme — the relationship between employees and their managers. Across all three segments of the dissertation, the analysis focuses on how management accounting and control systems shape this relationship and influence employee

дисертације анализира се начин на који системи управљачког рачуноводства и контроле обликују овај однос и утичу на понашање, мотивацију и продуктивност запослених. Крајњи циљ јесте идентификовање начина на које се методе и технике управљачког рачуноводства могу осмислити и применити како би допринеле јачању односа између менаџера и запослених, а тиме и унапређењу организационих перформанси.

На почетку докторске дисертације дат је генерални увод у предмет и значај истраживања, док је на крају дисертације приказан генерални закључак са освртом на кључне резултате, научне и практичне доприносе истраживања. Након закључка приказана је листа референци (литературних података), научне и стручне литературе, коришћене приликом израде докторске дисертације, као и прилози докторске дисертације, и обавезни елементи: Изјава о ауторству, Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и Изјава о коришћењу.

3. ОЦЕНА ДИСЕРТАЦИЈЕ

3.1 Савременост и оригиналност

Докторска дисертација „Однос менаџера и запосленог: Концептуални модел и експериментална анализа кроз призму менаџерског рачуноводства“ кандидаткиње Неле Ракић, представља савремен, оригиналан и мултидисциплинаран научни рад, чији су резултати практично примењиви у области Управљачког рачуноводства.

О савремености предмета истраживања дисертације може се закључити и на основу великог броја публикација, књига и научних радова у истакнутим часописима на теме обрађене у дисертацији. Кандидаткиња је истраживања приказана у оквиру докторске дисертације базирала на великом броју научних радова, међу којима је значајан број радова публикован у последњих пет година, што говори о актуелности и савремености ове теме.

У складу са Правилником о поступку провере оригиналности докторских дисертација које се бране на Универзитету у Београду, на

behavior, motivation, and productivity. The ultimate goal is to identify ways in which management accounting methods and techniques can be designed and implemented so as to strengthen the relationship between managers and employees and thereby improve organizational performance.

At the beginning of the doctoral dissertation, a general introduction to the research subject and its significance is provided, while the final part of the dissertation presents a general conclusion with an overview of the key findings and the scientific and practical contributions of the research. After the conclusion, the dissertation includes a list of references (bibliographic sources), scientific and professional literature used in the preparation of the doctoral dissertation, as well as appendices and mandatory elements: Declaration of Authorship, Declaration of the Identity of the Printed and Electronic Versions of the Doctoral Dissertation, and Declaration of Use.

3. EVALUATION OF THE DISSERTATION

3.1. Contemporary Relevance and Originality

The doctoral dissertation entitled “The Relationship Between Managers and Employees: A Conceptual Model and Experimental Analysis Through the Prism of Management Accounting” by Nela Rakic represents a contemporary, original, and multidisciplinary scientific work whose results are practically applicable in the field of Management Accounting.

The contemporary relevance of the dissertation’s research subject can also be observed through the large number of publications, books, and scientific papers published in prominent journals on the topics addressed in the dissertation. The candidate based the research presented in the doctoral dissertation on a substantial body of scientific literature, including a significant number of papers published within the last five years, which further confirms the timeliness and contemporary relevance of this topic.

In accordance with the Regulations on the Procedure for Verifying the Originality of Doctoral Dissertations Defended at the University of Belgrade, originality verification was conducted at the University Library Svetozar

Универзитетској библиотеци „Светозар Марковић“ и на Факултету организационих наука, извршена је провера оригиналности дисертације, коришћењем програма iThenticate и Turnitin, којом је потврђена оригиналност дисертације.

Имајући у виду изнесено, може се закључити да је предмет истраживања докторске дисертације у складу са савременим и актуелним истраживачким трендовима, а добијени резултати истраживања представљају оригинални допринос постојећим знањима из ове области и отварају простор за њен даљи развој.

3.2 Осврт на референтну и коришћену литературу

Кандидаткиња је у изради докторске дисертације користила обимну литературу - 268 референтних литературних јединица, релевантних за тему. Литература је систематично анализирана и коришћена као основа за теоријски део дисертације, концептуализацију истраживања и приказ досадашњих приступа решавању сличних проблема. Ова референтна литературна листа обухвата различите публикације, међу којима се истичу: књиге, радови објављени у међународно признатим научним часописима и радови објављени на међународним и домаћим конференцијама.

3.3 Опис и адекватност примењених научних метода

Основне методе истраживања коришћене у изради докторске дисертације обухватају прикупљање података анкетањем стручњака, као и спровођење лабораторијског експеримента. Истраживање је реализовано кроз три међусобно повезане целине, при чему су у свакој примењене методе прилагођене предмету и циљевима анализе.

Први део истраживања, који се односи на људски капитал и перформансе банака, спроведен је у банкарском сектору Србије. У фокусу истраживања били су ставови и перцепције средњег нивоа менаџера. Подаци су прикупљени путем упитника, док су постављене хипотезе тестиране применом корелационе и регресионе анализе, са циљем утврђивања односа између људског капитала,

Markovic and at the Faculty of Organizational Sciences using the software iThenticate and Turnitin, which confirmed the originality of the dissertation.

Considering the above, it can be concluded that the subject of the doctoral dissertation is aligned with modern and current research trends, while the obtained research results represent an original contribution to the existing body of knowledge in this field and create opportunities for its further development.

3.2 Review of the Referenced and Utilized Literature

In the preparation of the doctoral dissertation, the candidate used an extensive body of literature consisting of 268 bibliographic references relevant to the research topic. The literature was systematically analyzed and used as the basis for the theoretical framework, research conceptualization, and review of previous approaches to similar problems. This reference list includes various types of publications, among which the following stand out: books, papers published in internationally recognized scientific journals, and papers presented at international and domestic conferences.

3.3 Description and Adequacy of the Applied Scientific Methods

The primary research methods used in the preparation of the doctoral dissertation included data collection through expert surveys, as well as the implementation of a laboratory experiment. The research was conducted through three interconnected segments, with each segment employing methods adapted to the subject matter and objectives of the analysis.

The first part of the research on human capital and bank performance, was conducted in Serbia's banking sector. The focus of the study was on the attitudes and perceptions of middle managers. Data were collected through questionnaires, while the proposed hypotheses were tested using correlation and regression analysis, with the aim of determining the relationship between human capital, innovativeness, and organizational performance.

иновативности и организационих перформанси.

Други део истраживања реализован је у 24 огранка велике међународне банке у Србији. Сви огранци користе јединствен формални систем награђивања, у оквиру којег и бонуси и оцене радног учинка зависе од остварених циљева, што је представљало погодан оквир за испитивање утицаја непосредних руководиоца на ставове и понашање запослених. Подаци су прикупљени анкетирањем запослених, а резултати су анализирани применом вишеструке линеарне регресије и моделовања структурним једначинама. Варијабле коришћене у истраживању мерене су скалама које су већ потврђене и широко примењиване у релевантној научној литератури.

Трећи део истраживања заснивао се на лабораторијском експерименту преузетом и прилагођеном из истраживања Fehr & Rockenbach (2003). Експеримент је конципиран као игра поверења са једном независном променљивом на два нивоа, а његов циљ био је испитивање преношења понашања у односима између менаџера и запослених. У експерименту су учествовали студенти пословних студија и менаџмента са великог европског универзитета, док су добијени резултати анализирани одговарајућим статистичким методама ради тестирања постављених хипотеза.

3.4. Применљивост остварених резултата

Имајући у виду значај поверења, управљања људским капиталом и ограничења постојећих система компензације, дисертација доприноси бољем разумевању и унапређењу формалних система контроле у организацијама.

Прво истраживање указује да развој људског капитала, кроз обуке, лидерске способности и подстицање креативности, значајно доприноси брзини и квалитету иновација. Резултати показују да банке могу унапредити иновационе процесе усклађивањем стратегија развоја запослених са иновационим циљевима, при чему се брзина изласка производа на тржиште издваја као кључан фактор успеха.

The second part of the research was carried out in 24 branches of a large international bank in Serbia. All branches used a unified formal reward system in which both bonuses and performance evaluations depended on the achievement of predefined targets, providing a suitable framework for examining the influence of immediate supervisors on employee attitudes and behavior. Data were collected through employee surveys, and the results were analyzed using multiple linear regression and structural equation modeling. The variables used in the research were measured using scales that had already been validated and widely applied in scientific literature.

The third part of the research was based on a laboratory experiment adopted and adapted from the study by Fehr and Rockenbach. The experiment was designed as a trust game with one independent variable at two levels, and its objective was to examine the behavior contagion in manager–employee relationships. The experiment involved students of business and management studies from a large European university, while the obtained results were analyzed using appropriate statistical methods in order to test the proposed hypotheses.

3.4. Applicability of the Achieved Results

Considering the importance of trust, human capital management, and the limitations of existing compensation systems, the dissertation contributes to a better understanding and improvement of formal control systems within organizations.

The first study indicates that the development of human capital, through training, leadership capabilities, and the encouragement of creativity, significantly contributes to the speed and quality of innovation. The results show that banks can improve innovation processes by aligning employee development strategies with innovation goals, with speed to market emerging as a key success factor.

Друго истраживање показује да трансформациони стил лидерства подстиче развој релационих уговора и поверења између менаџера и запослених. Резултати указују да организације могу унапредити ефикасност система компензације и организационе перформансе кроз подстицање дугорочних односа заснованих на правичности и међусобном поверењу.

Треће истраживање указује да претходна искуства са надређенима утичу на понашање запослених након унапређења, јер они често преузимају обрасце понашања својих бивших менаџера. Резултати такође показују да рефлексија може бити користан механизам за уједначавање понашања запослених на вишим позицијама и подстицање ефикаснијег руковођења.

3.5. Оцена достигнутих способности кандидаткиње за самостални научни рад

Кандидаткиња Нела Ракић је током досадашњег научноистраживачког рада показала способност за самостално и систематично сагледавање проблема из уже научне области управљачког рачуноводства. Током израде докторске дисертације кандидаткиња је испољила висок степен аналитичности, критичког разматрања литературе и способности повезивања теоријских сазнања са практичним аспектима примене система управљачког рачуноводства у организацијама.

Кандидаткиња је показала способност самосталног спровођења научно-истраживачког рада, примене релевантних научних метода и тумачења добијених резултата. Поред емпиријског истраживања, кандидаткиња је показала и знање у осмишљавању и спровођењу експерименталног истраживања, чиме је додатно потврдила способност примене различитих истраживачких приступа у анализи сложених проблема из области управљачког рачуноводства и организационог понашања. Посебно је показала разумевање савремених концепата управљачког рачуноводства, система контроле, управљања људским капиталом и организационог понашања.

The second study demonstrates that a transformational leadership style encourages the development of relational contracts and trust between managers and employees. The findings indicate that organizations can improve the effectiveness of compensation systems and organizational performance by fostering long-term relationships based on fairness and mutual trust.

The third study suggests that previous experiences with superiors influence employee behavior after promotion, as employees often adopt the behavioral patterns of their former managers. The results also show that reflection may serve as a useful mechanism for standardizing the behavior of employees in higher-level positions and encouraging more effective management practices.

3.5. Evaluation of the Candidate's Ability for Independent Scientific Research

Throughout her previous scientific and research work, the candidate Nela Rakic has demonstrated the ability to independently and systematically analyze issues within the narrower scientific field of Management Accounting. During the preparation of the doctoral dissertation, the candidate exhibited a high level of analytical thinking, critical review of the literature, and the ability to connect theoretical knowledge with practical aspects of applying management accounting systems in organizations.

The candidate demonstrated the ability to independently conduct scientific research, apply relevant scientific methods, and interpret the obtained results. In addition to empirical research, the candidate also showed competence in designing and conducting experimental research, thereby further confirming her ability to apply different research approaches in analyzing complex issues in the fields of management accounting and organizational behavior. In particular, she demonstrated an understanding of contemporary concepts of management accounting, control systems, human capital management, and organizational behavior.

During her work to date, the candidate has demonstrated seriousness, thoroughness, and responsibility in approaching research problems, as well as the ability to critically analyze research findings and assess their practical applicability.

Током досадашњег рада кандидаткиња је показала озбиљност, темељитост и одговорност у приступу истраживачким проблемима, као и способност да резултате истраживања критички анализира и сагледа њихову практичну примену. Свеобухватан преглед литературе и спроведено емпиријско и експериментално истраживање у оквиру докторске дисертације потврђују њену оспособљеност за самосталан научно-истраживачки рад.

Узимајући у обзир целокупан ток истраживања и остварене резултате, Комисија сматра да кандидаткиња Нела Ракић поседује потребна знања, способности и истраживачке компетенције за самосталан научно-истраживачки рад и да је оспособљена за даљи научни и стручни развој у области управљачког рачуноводства.

4. ОСТВАРЕНИ НАУЧНИ ДОПРИНОС

4.1. Приказ остварених научних доприноса

Докторска дисертација даје значајан научни допринос области управљачког рачуноводства, посебно у домену система управљачке контроле, управљања људским капиталом и односа између менаџера и запослених.

Први научни допринос односи се на испитивање утицаја људског капитала на иновације и организационе перформансе у банкарском сектору. Резултати истраживања потврђују значај људског капитала као кључног фактора иновација и пословног успеха, при чему је показано да постоји позитивна повезаност између перцепције менаџера о људском капиталу, брзине и квалитета иновација и перформанси банака. Истраживање додатно указује да је брзина иновација посебно значајан фактор конкурентности у услужном сектору.

Други научни допринос огледа се у проширивању постојећих модела система компензације укључивањем људских и релационих аспеката управљања. Истраживање показује да трансформациони стил лидерства подстиче развој релационих уговора и поверења између менаџера и запослених, што позитивно утиче на перцепцију правичности и ефикасности

The comprehensive literature review and the conducted empirical and experimental research within the doctoral dissertation confirm her qualification for independent scientific research work.

Taking into account the entire course of the research and the achieved results, the Committee considers that Nela Rakic possesses the necessary knowledge, abilities, and research competencies for independent scientific research work and is qualified for further scientific and professional development in the field of Management Accounting.

4. ACHIEVED SCIENTIFIC CONTRIBUTION

4.1. Overview of the Achieved Scientific Contributions

The doctoral dissertation makes a significant scientific contribution to the field of Management Accounting, particularly in the areas of management control systems, human capital management, and the relationship between managers and employees.

The first scientific contribution relates to the examination of the impact of human capital on innovation and organizational performance in the banking sector. The research results confirm the importance of human capital as a key factor of innovation and business success, demonstrating a positive relationship between managers' perceptions of human capital, the speed and quality of innovation, and bank performance. The research additionally indicates that the speed of innovation is a particularly important factor of competitiveness in the service sector.

The second scientific contribution is reflected in the expansion of existing compensation system models through the inclusion of human and relational aspects of management. The research shows that a transformational leadership style encourages the development of relational contracts and trust between managers and employees, which positively affects perceptions

система компензације. На тај начин дисертација указује на значај улоге средњег нивоа менаџмента у унапређењу организационих односа и мотивације запослених.

Трећи научни допринос односи се на експериментално истраживање утицаја претходних искустава са менаџерима на понашање запослених након унапређења. Резултати показују да се понашање менаџера преноси на запослене, који често имитирају obrasce понашања својих бивших руководиоца. Истраживање је такође указало на значај когнитивне рефлексije и постојање разлика у реакцијама мушкараца и жена у условима поверења и сарадње.

Допринос дисертације огледа се и у повезивању формалних механизма управљачке контроле са психолошким аспектима организационог понашања, чиме је проширено постојеће разумевање односа између система контроле, лидерства, поверења и организационих перформанси.

4.2. Критичка анализа резултата истраживања

Критичком анализом докторске дисертације под називом „Однос менаџера и запосленог: Концептуални модел и експериментална анализа кроз призму менаџерског рачуноводства“, полазних хипотеза, постављених циљева истраживања и остварених резултата, Комисија констатује да је кандидаткиња на систематичан и методолошки утемељен начин обрадила сложу проблематику савремених система управљачке контроле, са посебним акцентом на управљање људским капиталом и квалитет односа између менаџера и запослених. Дисертација показује висок степен теоријске утемељености, критичког сагледавања литературе и способности интеграције различитих научних приступа у јединствен аналитички оквир.

Комисија посебно истиче да је кандидаткиња спровела свеобухватно емпиријско истраживање у банкарском сектору Републике Србије, као и експериментално истраживање засновано на игри поверења, чиме је обезбеђена додатна поузданост и релевантност добијених резултата. Анализирајући утицај формалних и

of fairness and the effectiveness of compensation systems. In this way, the dissertation highlights the importance of the role of middle management in improving organizational relationships and employee motivation.

The third scientific contribution relates to the experimental investigation of the influence of previous experiences with managers on employee behavior after promotion. The results show that managerial behavior is transferred to employees, who often imitate the behavioral patterns of their former supervisors. The research also highlighted the importance of cognitive reflection and identified differences in the reactions of men and women in conditions of trust and cooperation.

The contribution of the dissertation is also reflected in linking formal management control mechanisms with the psychological aspects of organizational behavior, thereby expanding the existing understanding of the relationship between control systems, leadership, trust, and organizational performance.

4.2. Critical Analysis of the Research Results

Through a critical analysis of the doctoral dissertation entitled “Manager–Employee Relationship: A Conceptual Model and Experimental Analysis through the Perspective of Managerial Accounting”, including the initial hypotheses, established research objectives, and achieved results, the Committee concludes that the candidate systematically and methodologically addressed the complex issues of contemporary management control systems, with particular emphasis on human capital management and the quality of relationships between managers and employees. The dissertation demonstrates a high level of theoretical grounding, critical review of the literature, and the ability to integrate different scientific approaches into a unified analytical framework.

The Committee particularly emphasizes that the candidate conducted comprehensive empirical research within the banking sector of the Republic of Serbia, as well as an experimental study based on a trust game, thereby ensuring additional reliability and relevance of the obtained results. By analyzing the influence of formal and informal management mechanisms

неформалних механизма управљања на понашање, мотивацију и перформансе запослених, кандидаткиња је обухватила значајне аспекте организационог функционисања, укључујући системе компензације и евалуације, стилове лидерства, психолошке и релационе уговоре, као и улогу поверења у организационим односима.

Посебан квалитет дисертације огледа се у развоју концептуалног модела односа између менаџера и запослених кроз призму управљачког рачуноводства, при чему су формални системи контроле успешно повезани са психолошким аспектима организационог понашања. На тај начин кандидаткиња је проширила постојећа научна сазнања и указала на значај фактора као што су поверење, трансформациони стил лидерства, релациони уговори и когнитивна рефлексија у разумевању организационих перформанси и ефикасности система контроле.

Критичка анализа резултата истраживања показује да су дефинисане детерминанте односа између менаџера и запослених емпиријски потврђене и да имају значајан утицај на мотивацију, задовољство и продуктивност запослених. Применом адекватних статистичких метода, укључујући корелациону и регресиону анализу, као и моделовање структурним једначинама, кандидаткиња је обезбедила висок степен научне валидности резултата. Додатну вредност представљају резултати експерименталног истраживања, који су потврдили значај поверења као кључног механизма у изградњи квалитетних односа између менаџера и запослених.

Поред научног доприноса, дисертација има и изражену практичну применљивост. Добијени резултати пружају релевантне смернице организацијама за унапређење система контроле, развој ефикаснијих система награђивања, јачање поверења и унапређење менаџерских пракси. Комисија констатује да су постављене хипотезе доследно разматране и емпиријски потврђене, чиме је потврђена и општа хипотеза истраживања. Свеукупно посматрано, докторска дисертација представља значајан и оригиналан научни

on employee behavior, motivation, and performance, the candidate addressed significant aspects of organizational functioning, including compensation and evaluation systems, leadership styles, psychological and relational contracts, as well as the role of trust in organizational relationships.

A particular strength of the dissertation is reflected in the development of a conceptual model of the relationship between managers and employees through the prism of Management Accounting, whereby formal control systems were successfully connected with the psychological aspects of organizational behavior. In this way, the candidate expanded existing scientific knowledge and highlighted the importance of factors such as trust, transformational leadership style, relational contracts, and cognitive reflection in understanding organizational performance and the effectiveness of control systems.

The critical analysis of the research results demonstrates that the defined determinants of the relationship between managers and employees were empirically confirmed and have a significant impact on employee motivation, satisfaction, and productivity. Through the application of appropriate statistical methods, including correlation and regression analysis, as well as structural equation modeling, the candidate ensured a high degree of scientific validity of the results. Additional value is provided by the findings of the experimental research, which confirmed the importance of trust as a key mechanism in building high-quality relationships between managers and employees.

In addition to its scientific contribution, the dissertation also demonstrates significant practical applicability. The obtained results provide relevant guidelines for organizations regarding the improvement of control systems, the development of more effective reward systems, the strengthening of trust, and the enhancement of managerial practices. The Committee concludes that the proposed hypotheses were consistently examined and empirically confirmed, thereby confirming the general research hypothesis as well. Overall, the doctoral dissertation represents a significant and original scientific contribution to the fields of Management Accounting, with clear

допринос области управљачког рачуноводства и организационог понашања, са јасним импликацијама за даља научна истраживања и пословну праксу.

4.3. Верификација научних доприноса

Верификација научних доприноса кандидаткиње Неле Ракић је извршена објављивањем следећих радова:

- Milosevic, N., Dobrota, M., Dmitrovic, V., & Rakocevic, S. B. (2021). Managerial perception of human capital, innovations, and performance: evidence from the banking industry. *Engineering Economics*, 32(5), 446-458. M22
- Rakic, N., & Barjaktarovic Rakocevic, S. (2025). The Effect of Leadership Styles and Relational Contracts on Compensation Effectiveness and Employee Performance. *Behavioral Sciences*, 15(9), 1201. M21

5. ЗАКЉУЧАК И ПРЕДЛОГ

На основу прегледа и анализе докторске дисертације под насловом „Однос менаџера и запосленог: Концептуални модел и експериментална анализа кроз призму менаџерског рачуноводства“ кандидаткиње Неле Ракић, Комисија констатује да је докторска дисертација написана у складу са свим захтевима стандарда научно-истраживачког рада, као и да испуњава услове предвиђене Законом о високом образовању, стандардима, правилницима и Статутом Факултета организационих наука, Универзитета у Београду.

Комисија закључује да је садржајем докторске дисертације обухваћено значајно подручје истраживања, како са теоријског аспекта, тако и са аспекта практичне применљивости резултата. Имајући у виду актуелност теме, сложеност решаваног проблема и постигнуте резултате, може се закључити да докторска дисертација задовољава научне критеријуме и пружа допринос развоју науке у ужој научној области Управљачко рачуноводство. Ценећи научне и стручне доприносе, који су у докторској дисертацији остварени, Комисија констатује да су остварени постављени циљеви истраживања и дисертацију оцењује позитивно.

implications for future scientific research and business practice.

4.3. Verification of Scientific Contributions

The verification of the scientific contributions of the candidate Nela Rakic was carried out through the publication of the following papers:

- Milosevic, N., Dobrota, M., Dmitrovic, V., & Rakocevic, S. B. (2021). Managerial perception of human capital, innovations, and performance: evidence from the banking industry. *Engineering Economics*, 32(5), 446-458. M22
- Rakic, N., & Barjaktarovic Rakocevic, S. (2025). The Effect of Leadership Styles and Relational Contracts on Compensation Effectiveness and Employee Performance. *Behavioral Sciences*, 15(9), 1201. M21

5. CONCLUSION AND PROPOSAL

Based on the review and analysis of the doctoral dissertation entitled “Manager–Employee Relationship: A Conceptual Model and Experimental Analysis through the Perspective of Managerial Accounting” by Nela Rakic, the Committee concludes that the doctoral dissertation has been written in accordance with all requirements of scientific research standards, as well as that it fulfills the conditions prescribed by the Law on Higher Education, the standards, regulations, and Statute of the Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade.

The Committee concludes that the dissertation covers a significant research area, both from a theoretical perspective and from the standpoint of the practical applicability of the results. Considering the relevance of the topic, the complexity of the research problem, and the achieved results, it can be concluded that the doctoral dissertation meets scientific criteria and contributes to the development of science within the narrower scientific field of Management Accounting. Taking into account the scientific and professional contributions achieved in the dissertation, the Committee concludes that the set research objectives have been fulfilled and evaluates the dissertation positively.

Кандидаткиња је у докторској дисертацији дошла до оригиналних научних закључака. Део тих закључака је потврђен кроз публикацију два научна рада у међународним научним часописима са импакт фактором.

На основу свега наведеног, Комисија предлаже Наставно-научном већу Факултета организационих наука, да се докторска дисертација под насловом „Однос менаџера и запосленог: Концептуални модел и експериментална анализа кроз призму менаџерског рачуноводства“ кандидаткиње Неле Ракић прихвати, изложи на увид јавности и упути на коначно усвајање Већу научних области техничких наука Универзитета у Београду.

У Београду,
20. мај 2026.

The candidate has reached original scientific conclusions in the doctoral dissertation. Part of these conclusions has been confirmed through the publication of two scientific papers in international peer-reviewed journals with impact factor.

Based on all the above, the Committee proposes to the Teaching and Scientific Council of the Faculty of Organizational Sciences to accept the doctoral dissertation entitled “Manager–Employee Relationship: A Conceptual Model and Experimental Analysis through the Perspective of Managerial Accounting” by Nela Rakic, make it available for public review, and forward it for final approval to the Council of Scientific Areas of Technical Sciences of the University of Belgrade.

In Belgrade,
May 20, 2026.

Председник Комисије / Chair of the Committee

др Ивана Ковачевић, редовни професор, Универзитет у Београду - Факултет организационих наука	Dr Ivana Kovačević, full professor University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences
---	--

Чланови Комисије / Committee members

др Тијана Обрадовић, ванредни професор Универзитет у Београду - Факултет организационих наука	Dr Tijana Obradović, associate professor University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences
--	--

др Katlijn Haesebrouck, ванредни професор Факултет за бизнис и економију, Универзитет у Мاستрихту	Dr Katlijn Haesebrouck, associate professor School of Business and Economics, Maastricht University
--	--

др Eddy Cardinaels, редовни професор Факултет за економију и менаџмент, Универзитет у Тилбургу	Dr Eddy Cardinaels, full professor Tilburg School of Economics and Management, Tilburg University
---	--

др Оливер Тошковић, редовни професор Универзитет у Београду – Филозофски факултет	Dr Oliver Tošković, associate professor University of Belgrade, Faculty of Philosophy
--	--