



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

Факултет организационих наука

НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ

Предмет: Подобност теме и кандидата Неле Ракић за израду докторске дисертације

Одлуком Наставно-научног већа Факултета организационих наука-Универзитета у Београду 05-01 br. 3/13-5 од 27.02.2025. године именовани смо за чланове Комисије за преглед и одбрану приступног рада и оцену научне заснованости теме докторске дисертације кандидата **Неле Ракић** под насловом:

„Методолошки оквир за анализу односа између менаџера и запослених кроз перспективу управљачког рачуноводства”

На основу материјала приложеног уз Захтев кандидата, Комисија подноси следећи

РЕФЕРАТ



UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

UNIVERSITY OF BELGRADE

Faculty of Organizational Sciences

TO THE ACADEMIC COUNCIL

Subject: Suitability of the Dissertation Topic and Candidate Nela Rakić

By the Decision of the Academic Council of the Faculty of Organizational Sciences - University of Belgrade

05-01 No. 3/13-5 dated 27/02/2025 we have been appointed as Committee members to review the PhD proposal and determine scientific validity of the dissertation topic by the candidate Nela Rakić titled:

"A Methodological Framework for Analyzing Manager-Employee Relationships from a Management Accounting Perspective"

Based on the candidate's application, the Committee submits the following report.

RATIONALE

1. Подаци о кандидату

1.1. Биографски подаци

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.

• Candidate information

1.1. Biography

- 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.

1.2. Наставни рад и 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

1.2. Teaching and pedagogical activities

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,

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 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 Леувен, 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*

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 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

- 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, Netherlands*, 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 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;
- (*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 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;

1.3. Стечено научноистраживачко искуство

Током досадашњег рада Нела Ракић је објавила више радова у земљи и иностранству и учествовала на више међународних и домаћих скупова и конференција.

Монографија међународног значаја (M14)

- Milosavljevic, M., Milanovic, N., Milosevic, N. (2014). Accrual Accounting in the Public Sector of Adria Countries: Comparative Study, in Adam Marszk (editor) International Context of Business Environment: Selected Evidence from CEE and SEE Countries, Gdańsk University of Technology Publishing House, Gdańsk 2014 [ISBN 978-83-7348-584-6, page 31-39].
- Rakočević, S. B., & Rakić, N. (2023). The Future of Banking in FinTech Era: Decentralized and Embedded Finance. In S. Benković, A. Labus, & M. Milosavljević, Digital Transformation of the Financial Industry. Contributions to Finance and Accounting. (pp. 97-111. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23269-5_6). Springer Nature.
- Barjaktarović Rakočević, S., Milošević, S., & Rakić, N. (2022). Digital Banking Services from Customer Perspective. In M. Mihić, S. Jednak, & G. Savić, Sustainable Business Management and Digital Transformation: Challenges and Opportunities in the Post-COVID Era. Lecture Notes in Networks and Systems (pp. 562. pp-210-227.

1.3. Bibliography

Nela Rakić has published several papers in the country and abroad and participated in several international and domestic meetings and conferences.

Monograph of international significance (M14)

- Milosavljevic, M., Milanovic, N., Milosevic, N. (2014). Accrual Accounting in the Public Sector of Adria Countries: Comparative Study, in Adam Marszk (editor) International Context of Business Environment: Selected Evidence from CEE and SEE Countries, Gdańsk University of Technology Publishing House, Gdańsk 2014 [ISBN 978-83-7348-584-6, page 31-39].
- Rakočević, S. B., & Rakić, N. (2023). The Future of Banking in FinTech Era: Decentralized and Embedded Finance. In S. Benković, A. Labus, & M. Milosavljević, Digital Transformation of the Financial Industry. Contributions to Finance and Accounting. (pp. 97-111. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23269-5_6). Springer Nature.
- Barjaktarović Rakočević, S., Milošević, S., & Rakić, N. (2022). Digital Banking Services from Customer Perspective. In M. Mihić, S. Jednak, & G. Savić, Sustainable Business Management and Digital Transformation: Challenges and Opportunities in the Post-COVID Era. Lecture Notes in Networks and Systems (pp. 562. pp-210-227. https://doi.org/10.1007/978-3-031-18645-5_13). Springer, Cham.

Papers published in prominent international journals (M21)

https://doi.org/10.1007/978-3-031-18645-5_13). Springer, Cham.

Радови у истакнутим међународним часописима (M21)

- 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. <https://doi.org/10.3390/bs15091201>

Радови у истакнутим међународним часописима (M22)

- Barjaktarovic Rakocevic, S., Rakic, N., & Rakocevic, R. (2025). An Interplay Between Digital Banking Services, Perceived Risks, Customers' Expectations, and Customers' Satisfaction. *Risks*, 13(3), 39.
- Milosevic, N., Dobrota, M., Dmitrovic, V., & Rakocevic, S. B. (2021). Managerial Perception of Human Capital, Innovations, and Performance: Evidence from Banking Industry. *Engineering Economics*, 32(5), 446-458.
- Latinovic, M., Milosevic, N. (2018). Income inequality and credit expansion in post-communist countries, *Post-Communist Economies*, <https://doi.org/10.1080/14631377.2018.1443247> (IF2016=0,721)

Радови у истакнутим међународним часописима (M23)

- Milošević, N., Tošković, O., & Rakočević, S. B. (2019). Does perceived top management

- 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. <https://doi.org/10.3390/bs15091201>

Papers published in prominent international journals (M22)

- Barjaktarovic Rakocevic, S., Rakic, N., & Rakocevic, R. (2025). An Interplay Between Digital Banking Services, Perceived Risks, Customers' Expectations, and Customers' Satisfaction. *Risks*, 13(3), 39.
- Milosevic, N., Dobrota, M., Dmitrovic, V., & Rakocevic, S. B. (2021). Managerial Perception of Human Capital, Innovations, and Performance: Evidence from Banking Industry. *Engineering Economics*, 32(5), 446-458.
- Latinovic, M., Milosevic, N. (2018). Income inequality and credit expansion in post-communist countries, *Post-Communist Economies*, <https://doi.org/10.1080/14631377.2018.1443247> (IF2016=0,721)

Papers published in prominent international journals (M23)

- Milošević, N., Tošković, O., & Rakočević, S. B. (2019). Does perceived top management involvement and knowledge sharing affect perceived project performance? Evidence from the banking sector. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 24(2), 259-279.
- Milanovic, N., Milosavljevic, M., Milosevic, N. (2019). Failure

involvement and knowledge sharing affect perceived project performance? Evidence from the banking sector. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 24(2), 259-279.

- Milanovic, N., Milosavljevic, M., Milosevic, N. (2019). Failure Management Approaches and Public Service Quality: Empirical Evidence from Serbia, *Lex Localis-Journal of Local Self-government* 17 (3):417-43
- Milošević, N., Dobrota, M., & Barjaktarović Rakočević, S. (2018). Digital economy in Europe: Evaluation of countries' performances. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 36(2), 861-880. <https://doi.org/10.18045/zbefri.2018.2.861>

Радови у часопису међународног значаја верификованог посебном одлуком (M24)

- Milošević, N., Barjaktarović Rakočević, S., Milanović, N. (2015). One Approach to SMEs Banking, *Management – Journal of Theory and Practice*, No. 73, pp. 59-67. DOI: 10.7595/management.fon.2014.0033 [ISSN 1820-0222, ISSN 2406-0658 (Online)]

Саопштење са међународног скупа штампано у целини (M33)

- Cardinaels, E., Rakic, N. (2022). Having The Right Leader in Charge? Leadership Styles, Relational Contracting and Their Effect on Compensation Effectiveness and Employee Performance, *New Directions in Management*

Management Approaches and Public Service Quality: Empirical Evidence from Serbia, *Lex Localis-Journal of Local Self-government* 17 (3):417-43

- Milošević, N., Dobrota, M., & Barjaktarović Rakočević, S. (2018). Digital economy in Europe: Evaluation of countries' performances. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 36(2), 861-880. <https://doi.org/10.18045/zbefri.2018.2.861>

Papers published in a journal of international significance verified by a special decision (M24)

- Milošević, N., Barjaktarović Rakočević, S., Milanović, N. (2015). One Approach to SMEs Banking, *Management – Journal of Theory and Practice*, No. 73, pp. 59-67. DOI: 10.7595/management.fon.2014.0033 [ISSN 1820-0222, ISSN 2406-0658 (Online)]

Paper presented at an international conference published in Book/Proceedings (M33)

- Cardinaels, E., Rakic, N. (2022). Having The Right Leader in Charge? Leadership Styles, Relational Contracting and Their Effect on Compensation Effectiveness and Employee Performance, *New Directions in Management Accounting*, Lisbon, Portugal, December 2022
- Rakic, N., Rakocevic, S.B., Ignjatovic M. (2022). Employees' perception of the performance evaluation process elements: Evidence from banking industry. *Contemporary Financial Management Conference*, Belgrade,

- Accounting, Lisbon, Portugal, December 2022
- Rakic, N., Rakocevic, S.B., Ignjatovic M. (2022). Employees' perception of the performance evaluation process elements: Evidence from banking industry. Contemporary Financial Management Conference, Belgrade, 2022, Lex Localis, <https://doi.org/10.4335/2023.3.5>
 - Cardinaels, E., Haesebrouck, K., Rakic, N. (2022). Behavioral Contagion and Gender Differences: The Effect of Reflection, 2022 MAS Midyear Meeting, Portland, USA, 6-8 January 2022 (poster prezentacija)
 - Cardinaels, E., Haesebrouck, K., Rakic, N. (2020). Behavioral Contagion and Gender Differences: The Effect of Reflection, New Directions in Management Accounting, online, December 2020
 - Cardinaels, E., Haesebrouck, K., Rakic, N. (2019). Behavioral contagion effect: when trust pays off, ENEAR Conference, Maastricht University, 5-6 July 2019
 - Milosevic N., Barjaktarovic Rakocevic, S., Savic M. (2018). SME financial opportunities, In Proceedings of International symposium SymOrg 2018, Zlatibor, Srbija, 7-10.06.2018, Belgrade, University of Belgrade, Faculty of Organizational Studies
 - Milosevic, N., Dobrota, M., Barjaktarovic Rakocevic, S. (2018). Digital Economy in Europe: Evaluation of Countries' Performances, International Scientific
 - 2022, Lex Localis, <https://doi.org/10.4335/2023.3.5>
 - Cardinaels, E., Haesebrouck, K., Rakic, N. (2022). Behavioral Contagion and Gender Differences: The Effect of Reflection, 2022 MAS Midyear Meeting, Portland, USA, 6-8 January 2022 (poster prezentacija)
 - Cardinaels, E., Haesebrouck, K., Rakic, N. (2020). Behavioral Contagion and Gender Differences: The Effect of Reflection, New Directions in Management Accounting, online, December 2020
 - Cardinaels, E., Haesebrouck, K., Rakic, N. (2019). Behavioral contagion effect: when trust pays off, ENEAR Conference, Maastricht University, 5-6 July 2019
 - Milosevic N., Barjaktarovic Rakocevic, S., Savic M. (2018). SME financial opportunities, In Proceedings of International symposium SymOrg 2018, Zlatibor, Srbija, 7-10.06.2018, Belgrade, University of Belgrade, Faculty of Organizational Studies
 - Milosevic, N., Dobrota, M., Barjaktarovic Rakocevic, S. (2018). Digital Economy in Europe: Evaluation of Countries' Performances, International Scientific Conference, Economics of Digital transformation (EDT) 2018, Opatija, Hrvatska
 - Milanovic, N., Djordjevic, L., Milosevic, N. (2018). Implementing spreadsheets in management accounting course: an example of budgeting and scenario analysis, International Conference "Interdisciplinary Management Research XIV", Josip Juraj Strossmayer

- Conference, Economics of Digital transformation (EDT) 2018, Opatija, Hrvatska
- Milanovc, N., Djordjevic, L., Milosevic, N. (2018). Implementing spreadsheets in management accounting course: an example of budgeting and scenario analysis, International Conference "Interdisciplinary Management Research XIV", Josip Juraj Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Hrvatska
 - Barjaktarović Rakočević S, Benković S, Milošević N (2016), Cooperation and strategy in higher education: evidence from Serbia, 19th Toulon-Verona International Conference, University of Huelva, Excellence in Services Huelva (Spain), Conference Proceedings ISBN 9788890432767
 - Milosevic N, Makajic Nikolic D, Barjaktarovic Rakocevic, S. (2016). Optimization of ATM cash management, In Proceedings of International symposium SymOrg 2016, Zlatibor, Srbija, 10-13.06.2016, Belgrade, University of Belgrade, Faculty of Organizational Studies, pp. 665-672, ISBN 978-86-7680-326-2
 - Milosevic, N., Barjaktarovic Rakocevic, S. (2015). Guidelines for Financial Innovation: Investment Theory versus Behavioral Finance, International Conference on Organizational Science Development, Portoroz, Slovenia, ISBN: 978-961-232-279-3
 - Mijatovic, I., Milosevic, N., Milanovic, N. (2015). Predictive Capacity of Implementation of Management System Standards on Shaping CSR-Behavior, 20th EURAS Annual Standardization Conference, Copenhagen, Denmark
 - Milošević, N., Barjaktarović Rakočević, S., Milanović, N. (2014). The banking for small and medium enterprises, In proceedings of the XIV International Symposium SymOrg: "New Business Models and Sustainable Competitiveness", [ISBN: 978-86-7680-295-1, page 519-525]. Belgrade:
- University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Hrvatska

Capacity of Implementation of Management System Standards on Shaping CSR-Behavior, 20th EURAS Annual Standardization Conference, Copenhagen, Denmark

- Milošević, N., Barjaktarović Rakočević, S., Milanović, N. (2014). The banking for small and medium enterprises, In proceedings of the XIV International Symposium SymOrg: "New Business Models and Sustainable Competitiveness", [ISBN: 978-86-7680-295-1, page 519-525]. Belgrade: Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade.
- Milosavljević, M., Milanović, N., Milošević, N. (2014). 'The critique to integral performance measurement systems', In proceedings of the XIV International Symposium SymOrg: "New Business Models and Sustainable Competitiveness", [ISBN: 978-86-7680-295-1, page 589-596]. Belgrade: Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade.
- Barjaktarović Rakočević, S., Milošević, N., Rakočević, R. (2014). Behavioral finance and investment decisions, SymOrg2014: New Business Models and Sustainable Competitiveness, Zlatibor, ISBN: 978-86-7680-295-1

Саопштење са међународног скупа штампано у изводу (M34)

- Milosevic, N., Zezelj, I. (2017). How formal management control mechanisms influence trust between employees and management, European Network for Experimental

Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade.

- Milosavljević, M., Milanović, N., Milošević, N. (2014). 'The critique to integral performance measurement systems', In proceedings of the XIV International Symposium SymOrg: "New Business Models and Sustainable Competitiveness", Zlatibor, Serbia, 06-10.06.2014. [ISBN: 978-86-7680-295-1, page 589-596]. Belgrade: Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade.
- Barjaktarović Rakočević, S., Milošević, N., Rakočević, R. (2014). Behavioral finance and investment decisions, SymOrg2014: New Business Models and Sustainable Competitiveness, Zlatibor, ISBN: 978-86-7680-295-1

Abstract presented at an international conference published in Book/Proceedings (M34)

- Milosevic, N., Zezelj, I. (2017). How formal management control mechanisms influence trust between employees and management, European Network for Experimental Accounting Research, ENEAR, KU Leuven, Leuven, Belgium
- Milosavljevic, M., Zarkic Joksimovic, N., Barjaktarovic Rakocevic, S., Milosevic, N. (2014). The transition towards accrual based accounting: Experiences from the European public sector entities, IFSAM International Federation of Scholarly Associations of Management, World Congress in Tokyo: "Management in Crisis", Tokyo, Japan

Monograph of national significance (M42)

Accounting Research, ENEAR, KU Leuven, Leuven, Belgium

- Milosavljevic, M., Zarkic Joksimovic, N., Barjaktarovic Rakocevic, S., Milosevic, N. (2014). The transition towards accrual based accounting: Experiences from the European public sector entities, IFSAM International Federation of Scholarly Associations of Management, World Congress in Tokyo: "Management in Crisis", Tokio, Japan

Монографија националног значаја (M42)

- Barjaktarovic Rakocevic S, Milosevic N, Milanovic N: State and university responsibility for education outcomes - is there a need for a substantial change, in: Nevenka Zarkic Joksimovic & Sladjana Benkovic (eds), Finding the right path – Higher education financing and social dimension in the western Balkan countries, University in Belgrade, Belgrade, 2015, pp. 42-70, ISBN: 978-86-7522-047-3

Часописи националног значаја (M51)

- Rakočević, S. B., Rakić, N., Ignjatović, M., & Stevanović, M. (2021). Financial literacy and the use of financial services in Serbia. Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, 57(46), 105-114.

Саопштење са скупа националног значаја штампано у целини (M63)

- Milosevic, N., Barjaktarovic Rakocevic S., Backovic, N. (2016). Alternativni izvori finansiranja malih i srednjih preduzeća, XX Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA

- Barjaktarovic Rakocevic S, Milosevic N, Milanovic N: State and university responsibility for education outcomes - is there a need for a substantial change, in: Nevenka Zarkic Joksimovic & Sladjana Benkovic (eds), Finding the right path – Higher education financing and social dimension in the western Balkan countries, University in Belgrade, Belgrade, 2015, pp. 42-70, ISBN: 978-86-7522-047-3

Journals of national significance (M51)

- Rakočević, S. B., Rakić, N., Ignjatović, M., & Stevanović, M. (2021). Financial literacy and the use of financial services in Serbia. Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, 57(46), 105-114.

Paper presented at a national conference published in Book/Proceedings (M63)

- Milosevic, N., Barjaktarovic Rakocevic S., Backovic, N. (2016). Alternativni izvori finansiranja malih i srednjih preduzeća, XX Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2016, Zbornik radova „Značaj projektnog menadžmenta“, ISBN 978-86-86385-13-0, Udruženje za upravljanje projektima Srbije-YUPMA, Beograd, 19-20. Maj 2016.
- Backovic, N., Milosevic, N. (2016). Projektno finansiranje u oblasti vetroenergije. XX Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2016, Zbornik radova „Značaj projektnog menadžmenta“, ISBN 978-86-86385-13-0, Udruženje za upravljanje projektima Srbije-YUPMA, Beograd, 19-20. Maj 2016.
- Milošević N, Cicvarić Kostić S, Barjaktarović Rakočević S, (2015). „Da

- 2016, Zbornik radova „Značaj projektnog menadžmenta“, ISBN 978-86-86385-13-0, Udruženje za upravljanje projektima Srbije- YUPMA, Beograd, 19-20. Maj 2016.
- Backovic, N., Milosevic, N. (2016). Projektno finansiranje u oblasti vetroenergije. XX Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2016, Zbornik radova „Značaj projektnog menadžmenta“, ISBN 978-86-86385-13-0, Udruženje za upravljanje projektima Srbije- YUPMA, Beograd, 19-20. Maj 2016.
 - Milošević N, Cicvarić Kostić S, Barjaktarović Rakočević S, (2015). „Da li CRM uvodi promene u okviru kreditne politike? Iskustva iz Srbije“. SPIN – Skup privrednika i naučnika: “Inovativna rešenja operacionog menadžmenta za revitalizaciju privrede Srbije”, Privredna komora Beograda, Beograd, ISBN: 978-86-7680-319-4
 - Milošević, N., Barjaktarović Rakočević, S. (2014). Uloga informacione tehnologije u računovodstvu, XVIII Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta YUPMA 2014 – Udruženje za upravljanje projektima Srbije, Beograd, Srbija, ISBN: 978-86-86385-11-6
 - Barjaktarović Rakočević, S., Milošević, N., Benković, S. (2013). ‘Korporativno upravljanje u cilju održivog razvoja finansijskih institucija’. SPIN – Skup privrednika i naučnika: “Nova industrijalizacija, reinženjering i održivost“, Privredna komora Beograda, ISBN: 978-86-7680-288-3
 - Milošević, N., Barjaktarović Rakočević, S., Benković, S. (2013). Projektno finansiranje, YUPMA: "Savremene tendencije u projektnom i inovacionom menadžmentu", Zlatibor, ISBN: 978-86-86385-10-9
- Master thesis (M72)
- Milošević, N. (2014). „Uzročno – posledični mehanizam bankarskih kriza i uloga regulatora“. Beograd: Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu.



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА



UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

komora Beograda, ISBN: 978-86-7680-288-3

- Milošević, N., Barjaktarović Rakočević, S., Benković, S. (2013). Projektno finansiranje, YUPMA: "Savremene tendencije u projektnom i inovacionom menadžmentu", Zlatibor, ISBN: 978-86-86385-10-9

Одбрађен мастер рад (M72)

- Milošević, N. (2014). „Uzročno – posledični mehanizam bankarskih kriza i uloga regulatora“. Beograd: Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu.



1.4. Списак положених предмета

У наставку је списак положених предмета на докторским студијама са оценама и ЕСПБ бодовима:

Називи предмета	Оце на	СПБ
Наука о менаџменту	10 (дес ет)	10
Одлучивање-одабрана поглавља	10 (дес ет)	10
Статистика у менаџменту	10 (дес ет)	10
Стандардизација – одабрана поглавља	10 (дес ет)	10
Финансијски менаџмент – одабрана поглавља	10 (дес ет)	10
Маркетинг и управљање односима са купцима	10 (дес ет)	10
Стратешко управљање пројектима	10 (дес ет)	10
Менаџмент развоја	10 (дес ет)	10
Спредшит инжењерство	10 (дес ет)	10

Кандидаткиња је дана 28.03.2025.године успешно одбранила приступни рад за израду докторске дисертације под називом „Методолошки оквир за анализу односа између менаџера и запослених кроз перспективу управљачког рачуноводства”.

1.4. List of passed exams

A list of exams passed in doctoral studies, with grades and ECTS credits:

Називи предмета	Оце на	СПБ
Management Science	10 (ten)	10
Decision-making - selected chapters	10 (ten)	10
Statistics in Management	10 (ten)	10
Standardization - selected chapters	10 (ten)	10
Financial Management - selected chapters	10 (ten)	10
Marketing and Customer Relationship Management	10 (ten)	10
Strategic Project Management	10 (ten)	10
Development Management	10 (ten)	10
Spreadsheet Engineering	10 (ten)	10

On March 28, 2025, the candidate successfully defended the proposal for the doctoral dissertation titled "A Methodological Framework for Analyzing Manager-Employee Relationships from a Management Accounting Perspective".



1.5. Оцена подобности кандидата за рад на предложеној теми

Имајући у виду:

- резултате остварене током досадашњег академског образовања
- резултате остварене у домену писања научних радова
- радно искуство у образовном процесу, са посебним фокусом на теме у области менаџмента, банкарског менаџмента и управљачког рачуноводства
- вештост у академском изражавању
- као и усмено образложење предложене теме на одбрани приступног рада пред комисијом

закључује се да је Нела Ракић у потпуности квалификована и припремљена да тему докторске дисертације самостално истражује и пружи научно-стручне доприносе у тој области.

1.5. Evaluation of the candidate's ability to work on the proposed topic

Taking into account:

- Previous academic results,
- Academic publication results,
- Work experience in the educational process, with a special focus on topics in the field of management, banking management and management accounting,
- presentation skills,
- and the defense of the PhD proposal in front of the Committee members

we conclude that Nela Rakić is fully qualified and ready to independently conduct research on the topic of her doctoral dissertation and provide scientific and professional contributions in the field of Management Accounting.

2. Предмет и циљ истраживања

Главни фокус овог истраживања је однос запослених и њихових надређених са аспекта управљачког рачуноводства односно контролних механизма. Контролне механизме надређени користе у односу са запосленима како би обезбедили да понашање запослених буде у складу са циљевима и стратегијама организације (Merchant and Van der Stede, 2007). Добро дизајнирани и имплементирани контролни механизми пружају многе предности организацијама. Један од највећих проблема који се јавља када су контролни механизми и генерално систем управљања перформансама у питању је тај што је најчешће фокус на формалним системима који нису повезани са свакодневним активностима. Свакодневне активности попут комуницирања јасних пословних очекивања, постављање краткорочних циљева, и континуирано вођство од стране менаџера, дефинишу ефективност управљања перформансама. Такође, холистички приступ ефикасном и ефективном управљању узима у обзир комплексност људских односа на свим нивоима организације. Резултати јасно потврђују да системи управљачког рачуноводства играју важну улогу у развоју људског капитала (Novas et al., 2017). Неоспоран је значај управљања перформансама базиран на метрикама, али неки делови организације не могу бити обухваћени и анализирани само на основу бројева. Због тога се у овом истраживању посебан акценат ставља на унапређење комуникације и односа менаџер-запослени. Планирано је да дисертација има три дела тј. да се спроведу три независна истраживања у циљу анализе ефеката конкретних контролних

2. Research subject

The main focus of this dissertation is the relationship between employees and their superiors from the aspect of management accounting. Control mechanisms are used by superiors in relation to employees to ensure that the behavior of employees is in accordance with the goals and strategies of the organization (Merchant and Van der Stede, 2007). Well-designed and implemented control mechanisms provide many benefits to organizations. The biggest problem when it comes to control mechanisms and the performance management system in general is that the focus is usually on formal systems that are unrelated to everyday activities. Day-to-day activities such as communicating clear business expectations, setting short-term goals, and continuous leadership by managers define the effectiveness of performance management. Also, a comprehensive approach to efficient and effective management considering the complexity of human relationships at all levels of the organization. The results clearly confirm that management accounting systems play an important role in the development of human capital (Novas et al., 2017). The importance of metrics-based performance management is undeniable, but some parts of the organization cannot be captured and analyzed based only on numbers. Therefore, in this dissertation, special emphasis is placed on improving communication and manager-employee relations. The present work consists of three studies. Although all three studies use different approaches, the main theme of all parts is the relationship between managers and employees and the aspects that influence their cooperation.

In the first part of the paper, the importance of human capital is explained from the perspective of organizational performance management.

механизма са стратешког, организационог и индивидуалног нивоа. Иако сва три дела рада користе различите приступе, главна тема свим деловима је однос руководиоца и запослених и аспекти који утичу на њихову сарадњу.

У првом делу рада објашњен је значај људског капитала са аспекта управљања перформансама организације. Главна идеја је да се испита однос између перформанси банака и менаџерске перцепције људског капитала. Досадашњи резултати указују на то да је у очима менаџера људски капитал кључан за успех банке. Такође, претпоставка је да запослени раде преданије и да су резултати бољи онда када имају добар однос са својим надређенима. Имајући у виду да је однос менаџера и запослених од великог значаја, други део рада бави се стиливима управљања руководиоца и релационим нормама.

Након првог истраживања које треба да потврди значај људског капитала, други део рада се базира на стилу руковођења са идејом да се види како стил руковођења утиче на однос са запосленима и њихову перцепцију ефективности система награђивања. Многа досадашња истраживања у области управљања организацијама бавила су се питањем како се системи награђивања могу унапредити да би се остварио бољи радни учинак запослених. Литература, међутим, превасходно занемарује улогу и утицај руководиоца. Тврдња овог дела рада јесте да менаџеров стил управљања у великој мери одређује хоће ли запослени постојећи систем компензација сматрати добрим. Током прегледа литературе која се бави стиливима лидерства и њиховим утицајем на перцепцију запослених, истиче се да је

The main idea is to examine the relationship between bank performance and managerial perception of human capital. The results so far indicate that in the eyes of the managers, human capital is crucial for the success of the bank. Also, the assumption is that employees work more dedicatedly and that results are better when they have a good relationship with their superiors. Bearing in mind that the relationship between managers and employees is of great importance, the second part of the proposal deals with leadership styles and relational norms.

After the research that should confirm the importance of human capital, the second part of the proposal is based on leadership style with the idea of investigating how the manager's style affects the relationship with employees and their perception of the effectiveness of the compensation system. Many previous papers in the field of organizational management have dealt with the question of how compensation systems can be improved in order to achieve better work performance of employees. The literature, however, largely ignores the role and influence of managers. This part of the proposal claims that the manager's leadership style largely determines whether the employee will consider the existing compensation system as good. During the review of the literature that deals with leadership styles and their impact on employees' perception, it is pointed out that employees' trust in managers is a very important factor in terms of employees' behavior. More precisely, employees who have the impression that their managers trust them are ready to work more dedicatedly and give their best. On the other hand, excessively formal and strict control of employees' work leads to employees' dissatisfaction and lower performance. Bearing in mind the above, special attention is given to the trust of employees and their behavior, which

поверење запослених у руководиоце веома битан фактор понашања запослених. Прецизније речено, запослени који имају утисак да њихови руководиоци имају поверења у њих су мотивисанији за рад, спремни су да раде преданије и дају највише што могу. С друге стране, претерано формална и стриктна контрола рада запослених доводи до незадовољства запослених и нижих учинака. Имајући претходно речено у виду посебна пажња је посвећена поверењу запослених и њиховом понашању које настаје као последица показаног (не)поверења од стране руководиоца.

У трећем делу рада фокус је на питању како се запослени понашају онда када њихови руководиоци имају или немају поверења у њих. Пређашња искуства са надређенима у хијерархијским организацијама утичу на понашање човека када се и сам нађе у улози руководиоца. Прва претпоставка овог дела рада јесте да ће у односу новопостављених менаџера према њиховим подређенима доћи до преноса понашања (енг. behavioral contagion) коме су и сами били изложени – конкретно, да ће људи којима је указано више поверења бити склонији поверењу у друге и обрнуто. Друга претпоставка јесте да ће после рефлексije, тј. осврта на сопствено понашање и искуства са бившим шефовима, новопостављени менаџери бити мање подложни преносу понашања него пре рефлексije.

Иако сва три дела рада имају различите перспективе, централна тема у свим деловима је однос запослених и њихових надређених. Први део рада је веома општи и истиче значај људског капитала и његов утицај на перформансе организације. Други и трећи део укључују теме

arises as a consequence of the (dis)trust shown by the manager.

In the third part of the proposal, the focus is on the question of how employees behave when their managers trust or do not trust them. Previous experiences with superiors in hierarchical organizations influence a person's behavior when s/he finds himself in the role of the manager. In this part of the proposal, we examine whether managerial trust experienced by employees or the lack thereof, in turn, influences how these employees behave towards their future subordinates when they get promoted to the role of manager. Contagion or the extent of mimicking your past boss can have serious consequences in particular for organizations that rely on trust and cooperation. The second assumption is that after reflection, ie, looking back on their own behavior and experiences with former bosses, people may shift to higher levels of trust (regardless of how their past manager behaved towards them).

Although all three studies have different perspectives, the central theme in all parts is the relationship between employees and their superiors. The first research is very general and highlights the importance of human capital and its impact on organizational performance. The second and third parts include management accounting topics dealing with compensation systems, leadership styles, psychological contracts, as well as the effects of behavioral contagion and reflection.

The main goal of the research is to use these models to point out the critical areas of management accounting that consider the human factor and control mechanisms.

The specific research objectives of this proposal are:

управљачког рачуноводства које се баве системом компензација, стилизовима руковођења, психолошким уговорима, као и ефектима преноса понашања и рефлексије.

Општи циљ истраживања је креирање модела за анализу односа између менаџмента и запослених кроз перспективу управљачког рачуноводства.

Посебни циљеви истраживања овог приступног рада су:

- да се прикаже преглед литературе која се бави контролним механизмима и поверењем између менаџера и запослених
- да се предложи оригинални модели за евалуацију перформанси и мерење ефикасности система награђивања
- да се тестирају предложени модели на примеру банкарског сектора
- да се спроведе експеримент који за циљ има да одговори на питање како се запослени понашају онда када њихови руководиоци имају или немају поверења у њих.

У наставку је дата почетна листа библиографских извора који ће се користити приликом израде докторске дисертације:

Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.

Asiaei, K., & Jusoh, R. (2017). Using a robust performance measurement system to illuminate intellectual capital. *International Journal of Accounting Information Systems*, 26, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.>

- Review of literature dealing with control mechanisms and trust between managers and employees
- Proposing original models for performance evaluation, measuring the effectiveness of reward systems, and analyzing people's behavior
- Testing and application of the proposed models on the example of the banking sector and verification of the obtained results through the publication of scientific papers
- Conducting an experiment to examine how employees behave when their managers either trust or do not trust them.

Below is an initial list of bibliographical sources that will be used in the preparation of the doctoral dissertation:

Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.

Asiaei, K., & Jusoh, R. (2017). Using a robust performance measurement system to illuminate intellectual capital. *International Journal of Accounting Information Systems*, 26, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.06.003>

06.003

- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2002). Relational Contracts and the Theory of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 39-84.
- Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic management journal*, 11(2), 153-169.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bellamkonda, N., Santhanam, N., & Pattusamy, M. (2021). Goal clarity, trust in management and intention to stay: The mediating role of work engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(1), 9-28.
- Bol, J. C., & Lill, J. B. (2015). Performance target revisions in incentive contracts: Do information and trust reduce ratcheting and the ratchet effect?. *The Accounting Review*, 90(5), 1755-1778.
- Bouwens, J., Cardinaels, E., & Zhang, J. (2020). The History of Performance: How Franchisor and Franchisees Signal Their Future Actions in Targets and Performance. *Available at SSRN 2617406*.
- Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A., & Sap, S. (2021). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of business research*, 131, 485-494.
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2002). Relational Contracts and the Theory of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 39-84.
- Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic management journal*, 11(2), 153-169.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bellamkonda, N., Santhanam, N., & Pattusamy, M. (2021). Goal clarity, trust in management and intention to stay: The mediating role of work engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(1), 9-28.
- Bol, J. C., & Lill, J. B. (2015). Performance target revisions in incentive contracts: Do information and trust reduce ratcheting and the ratchet effect?. *The Accounting Review*, 90(5), 1755-1778.
- Bouwens, J., Cardinaels, E., & Zhang, J. (2020). The History of Performance: How Franchisor and Franchisees Signal Their Future Actions in Targets and Performance. *Available at SSRN 2617406*.
- Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A., & Sap, S. (2021). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of business research*, 131, 485-494.
- Brower, H. H., Lester, S. W., & Korsgaard, M. A. (2017). Want your employees to trust you? Show you trust them. *Harvard Business Review*, 47, 81-89.

- Brower, H. H., Lester, S. W., & Korsgaard, M. A. (2017). Want your employees to trust you? Show you trust them. *Harvard Business Review*, 47, 81-89.
- Buchan, N. R., Croson, R. T., & Solnick, S. (2008). Trust and gender: An examination of behavior and beliefs in the Investment Game. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(3-4), 466-476.
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kruscynski, D. (2012). Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0276>
- Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century.
- Chen, Y.-S., Hsu, J. C. S., Huang, M.-T., & Yang, P.-S. (2013). Quality, Size, and Performance of Audit Firms. *The International Journal of Business and Finance Research*, 7(5), 89-105.
- Corgnet, B., Espín, A. M., Hernán-González, R., Kujal, P., & Rassenti, S. (2016). To trust, or not to trust: cognitive reflection in trust games. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 64, 20-27.
- Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*, 47(2), 448-74.
- Delgado-Verde, M., Martín-de Castro, G., & Amores-Salvado, J. (2016). Intellectual capital and radical innovation: Exploring the quadratic effects in technology-based manufacturing firms. *Technovation*, 54, 35-47. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.002>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Buchan, N. R., Croson, R. T., & Solnick, S. (2008). Trust and gender: An examination of behavior and beliefs in the Investment Game. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(3-4), 466-476.
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kruscynski, D. (2012). Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0276>
- Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century.
- Chen, Y.-S., Hsu, J. C. S., Huang, M.-T., & Yang, P.-S. (2013). Quality, Size, and Performance of Audit Firms. *The International Journal of Business and Finance Research*, 7(5), 89-105.
- Corgnet, B., Espín, A. M., Hernán-González, R., Kujal, P., & Rassenti, S. (2016). To trust, or not to trust: cognitive reflection in trust games. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 64, 20-27.
- Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*, 47(2), 448-74.
- Delgado-Verde, M., Martín-de Castro, G., & Amores-Salvado, J. (2016). Intellectual capital and radical innovation: Exploring the quadratic effects in technology-based manufacturing firms. *Technovation*, 54, 35-47. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.002>

- 54, 35–47.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.002>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Ellis, S., Carette, B., Anseel, F., & Lievens, F. (2014). Systematic reflection: Implications for learning from failures and successes. *Current Directions in Psychological Science*, 23(1), 67-72.
- Fehr, E., & Rockenbach, B. (2003). Detrimental effects of sanctions on human altruism. *Nature*, 422(6928), 137.
- Frederick, S. (2005). Cognitive reflection and decision making. *Journal of Economic perspectives*, 19(4), 25-42.
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374.
- Gallani, S., Krishnan, R., Marinich, E. J., & Shields, M. D. (2019). Budgeting, psychological contracts, and budgetary misreporting. *Management Science*, 65(6), 2924-2945.
- Gibbons, R., & Kaplan, R. S. (2015). Formal measures in informal management: can a balanced scorecard change a culture?. *American Economic Review*, 105(5), 447-51.
- Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Stede, W. A. V. D., & Vargus, M. E. (2005). The benefits of evaluating performance subjectively. *Performance Improvement*, 44(5), 26-32.
- Ellis, S., Carette, B., Anseel, F., & Lievens, F. (2014). Systematic reflection: Implications for learning from failures and successes. *Current Directions in Psychological Science*, 23(1), 67-72.
- Fehr, E., & Rockenbach, B. (2003). Detrimental effects of sanctions on human altruism. *Nature*, 422(6928), 137.
- Frederick, S. (2005). Cognitive reflection and decision making. *Journal of Economic perspectives*, 19(4), 25-42.
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374.
- Gallani, S., Krishnan, R., Marinich, E. J., & Shields, M. D. (2019). Budgeting, psychological contracts, and budgetary misreporting. *Management Science*, 65(6), 2924-2945.
- Gibbons, R., & Kaplan, R. S. (2015). Formal measures in informal management: can a balanced scorecard change a culture?. *American Economic Review*, 105(5), 447-51.
- Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Stede, W. A. V. D., & Vargus, M. E. (2005). The benefits of evaluating performance subjectively. *Performance Improvement*, 44(5), 26-32.
- Grafton, J., & Mundy, J. (2017). Relational contracting and the myth of trust: Control in a co-opetitive

- Gibbs, M., Merchant, K. A., Stede, W. A. V. D., & Vargus, M. E. (2004). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review*, 79(2), 409-436.
- Grafton, J., & Mundy, J. (2017). Relational contracting and the myth of trust: Control in a co-opetitive setting. *Management Accounting Research*, 36, 24-42.
- Gray, D. E. (2007). Facilitating management learning: Developing critical reflection through reflective tools. *Management Learning*, 38(5), 495-517.
- Griggs, V., Holden, R., Rae, J., & Lawless, A. (2015). Professional learning in human resource management: problematizing the teaching of reflective practice. *Studies in Continuing Education*, 37(2), 202-217.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International journal of management reviews*, 5(1), 1-19.
- Hanley, C. A., Suter, M. P., & Cocheo, S. (1997). Banking's Top Performers. *ABA Banking Journal*, 89(7), 36-40.
- Hartmann, F., Naranjo-Gil, D., & Perego, P. (2010). The effects of leadership styles and use of performance measures on managerial work-related attitudes. *European accounting review*, 19(2), 275-310.
- Herrando, C., & Constantinides, E. (2021). Emotional contagion: a brief overview and future directions. *Frontiers in psychology*, 12, 712606.
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 609211.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1994). The firm as an incentive system. *The American economic review*, 972-991.
- Gray, D. E. (2007). Facilitating management learning: Developing critical reflection through reflective tools. *Management Learning*, 38(5), 495-517.
- Griggs, V., Holden, R., Rae, J., & Lawless, A. (2015). Professional learning in human resource management: problematizing the teaching of reflective practice. *Studies in Continuing Education*, 37(2), 202-217.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International journal of management reviews*, 5(1), 1-19.
- Hanley, C. A., Suter, M. P., & Cocheo, S. (1997). Banking's Top Performers. *ABA Banking Journal*, 89(7), 36-40.
- Hartmann, F., Naranjo-Gil, D., & Perego, P. (2010). The effects of leadership styles and use of performance measures on managerial work-related attitudes. *European accounting review*, 19(2), 275-310.
- Herrando, C., & Constantinides, E. (2021). Emotional contagion: a brief overview

- and future directions. *Frontiers in psychology*, 12, 712606.
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 609211.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1994). The firm as an incentive system. *The American economic review*, 972-991.
- Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1-20.
- Kalogiannidis, S. (2021). Business trust and communication as predictors of business growth. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 1512-1522.
- Lawler III, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass/Wiley.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374.
- Merchant, K. A. (2007). Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. *Financial Times/Prentice Hall*.
- Novas, J. C., Alves, M. D. C. G., & Sousa, A. (2017). The role of management accounting systems in the development of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 286-315.
- Ozkan, N., Cakan, S., & Kayacan, M. (2017). Intellectual capital and financial performance: A study of the Turkish Banking Sector. *Borsa Istanbul Review*, 17(3), 190-198. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.03.001>
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics*:
- Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1-20.
- Kalogiannidis, S. (2021). Business trust and communication as predictors of business growth. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 1512-1522.
- Lawler III, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass/Wiley.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374.
- Merchant, K. A. (2007). Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. *Financial Times/Prentice Hall*.
- Novas, J. C., Alves, M. D. C. G., & Sousa, A. (2017). The role of management accounting systems in the development of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 286-315.
- Ozkan, N., Cakan, S., & Kayacan, M. (2017). Intellectual capital and financial performance: A study of the Turkish Banking Sector. *Borsa Istanbul Review*, 17(3), 190-198. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.03.001>
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics*:

- performance: A study of the Turkish Banking Sector. *Borsa Istanbul Review*, 17(3), 190–198. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.03.001>
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600.
- Polansky, N., Lippitt, R., & Redl, F. (1950). An investigation of behavioral contagion in groups. *Human Relations*, 3(4), 319–348.
- Prokop, V., & Stejskal, J. (2017). Different approaches to managing innovation activities: An analysis of strong, moderate, and modest innovators. *Engineering Economics*, 28(1), 47–55. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.1.16111>
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2020). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*.
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382–2400.
- Rezende, J. F., Correia, A. A., & Gomes, B. A. (2017). The intellectual capital and the creation of value in research units linked
- Theory, research, and practice*, 6(2), 172.
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600.
- Polansky, N., Lippitt, R., & Redl, F. (1950). An investigation of behavioral contagion in groups. *Human Relations*, 3(4), 319–348.
- Prokop, V., & Stejskal, J. (2017). Different approaches to managing innovation activities: An analysis of strong, moderate, and modest innovators. *Engineering Economics*, 28(1), 47–55. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.1.16111>
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2020). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*.
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382–2400.
- Rezende, J. F., Correia, A. A., & Gomes, B. A. (2017). The intellectual capital and the creation of value in research units linked

- Knowledge*, 3(1), 44–55.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382–2400.
- Rezende, J. F., Correia, A. A., & Gomes, B. A. (2017). The intellectual capital and the creation of value in research units linked to the Brazilian Ministry of Science Technology and Innovation. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(3), 199–215.
<https://doi.org/10.1016/j.rai.2017.03.010>
- Rotemberg, J. J., & Saloner, G. (1993). Leadership style and incentives. *Management Science*, 39(11), 1299–1318.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121–139.
- Rouvinen, P. (2002). R&D—Productivity Dynamics: Causality, Lags, and ‘Dry Holes.’ *Journal of Applied Economics*, 5(1), 123–156.
<https://doi.org/10.1080/15140326.2002.12040573>
- Roy, R., & Shijin, S. (2018). Dissecting anomalies and dynamic human capital: The global evidence. *Borsa Istanbul Review*, 18(1), 1–32.
<https://doi.org/10.1016/j.bir.2017.08.005>
- Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2016). Human capital and performance in young audit firms. *Journal of Business Research*, 69(11), 5354–5359.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.137>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.0>
- to the Brazilian Ministry of Science Technology and Innovation. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(3), 199–215.
<https://doi.org/10.1016/j.rai.2017.03.010>

- Human capital and performance in young audit firms. *Journal of Business Research*, 69(11), 5354–5359. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.137>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Soewarno, N., & Tjahjadi, B. (2020). Measures that matter: an empirical investigation of intellectual capital and financial performance of banking firms in Indonesia. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1085–1106. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2019-0225>
- Sun, S., Wang, Y., Wang, Y., & Mao, M. (2024). CEOs' Diverse Career Experiences and the Effectiveness of Compensation Contracts: Evidence from Compensation Stickiness. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 33(1), 52-76.
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly*, 17(6), 654-676.
- Wen, T. B., Ho, T. C., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed, O. R. (2019). Leadership styles in influencing employees' job performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55-65.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.



Leadership styles in influencing employees' job performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55-65.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.

Zhang, Y., He, B., & Sun, X. (2018). The Contagion of Unethical Pro-organizational Behavior: From Leaders to Followers. *Frontiers in psychology*, 9, 1102.

Zhang, Y., He, B., & Sun, X. (2018). The Contagion of Unethical Pro-organizational Behavior: From Leaders to Followers. *Frontiers in psychology*, 9, 1102



3. Полазне хипотезе

На основу креираног оквира предмета истраживања, дефинисаних циљева, те прегледа досадашње литературе из области људског капитала, перформанси, система компензација и поверења између менаџера и запослених, дефинисане су општа и посебне хипотезе приступног рада.

Општа хипотеза:

X0: Могуће је развити моделе за анализу односа између менаџмента и запослених кроз перспективу управљачког рачуноводства.

Посебне хипотезе:

X1: Људски капитал има позитивни утицај на перформансе организације (стратешки ниво).

X2: Стили управљања и употреба релационих уговора утичу на ефективност система награђивања (организациони ниво).

X3: Запослени којима је указано више поверења од стране надређених ће бити склонији поверењу у друге и обрнуто (индивидуални ниво).

3. Initial hypotheses

Based on the methodological framework, defined goals, and a review of previous literature in the field of human capital, performance, compensation systems and trust between managers and employees, the general and special hypotheses were defined.

General hypothesis

Ho: It is possible to develop models for analyzing the relationship between management and employees from a management accounting perspective.

Special hypotheses

Based on the general hypothesis, the special hypotheses of the doctoral dissertation were created:

H1: Human capital has a positive impact on organizational performance (strategic level).

H2: Leadership styles and the use of relational contracts affect the effectiveness of the compensation system (organizational level).

H3: Employees who have been treated (dis)trustfully by managers are more likely to (dis)trust their subordinates (individual level).

4. Научне методе истраживања

Основне методе истраживања при изради докторске дисертације ће бити прикупљање података анкетирањем стручњака и спровођењем лабораторијског експеримента.

Планирано је да се први део истраживања који се односи на људски капитал и перформансе банке спроведе у банкарском сектору Србије, а у његовом фокусу су перцепција и гледишта извршних директора и генералних менаџера различитих одељења. Упитник је састављен у облику анкете а хипотезе су испитане корелационом и регресионом анализом.

За други део истраживања планирана је анкета у 24 огранка велике међународне банке у Србији. Сви огранци служе се истим формалним системом награђивања – где и бонуси и оцене о раду зависе од постигнутих циљева – што је идеална поставка за испитивање хипотезе о утицају непосредних руководиоца на ставове запослених. Резултати истраживања биће обрађени помоћу вишеструких линеарних регресија и кроз предложени модел за анализу путања свих посматраних варијабли (*SEM* анализа), а варијабле коришћене у истраживању мерене су скалама утврђеним у релевантној литератури.

Планирано је да се претпоставке трећег дела истраживања испитају експериментом са једном променљивом на два нивоа преузетим и прилагођеним из истраживања *Fehr* и *Rockenback* (2003). Експеримент се заснива на игри поверења, а у њему је планирано учешће студената пословних студија и менаџмента са једног великог европског универзитета.

4. Methodology

The basic research methods for the doctoral dissertation will be the collection of data by survey and conducting a laboratory experiment.

It is planned that the first part of the research related to human capital and bank performance will be carried out in the banking sector of Serbia, and its focus is on the perception and viewpoints of executive directors and general managers of different departments. The questionnaire will be compiled in the form of a survey, and the hypotheses will be examined by correlation and regression analysis.

For the second part of the research, a survey is planned in 24 branches of a large international bank in Serbia. All branches use the same formal compensation system - where both bonuses and performance appraisals depend on achieved goals - which is an ideal setting for testing the hypothesis about the influence of leadership styles on employees' attitudes. The results of the research will be processed using multiple linear regressions and through the *SEM* analysis. The variables used in the research were measured using scales established in the relevant literature.

It is planned to examine the assumptions of the third part of the research with an experiment with one variable at two levels (2x1 experiment) taken and adapted from the research of *Fehr* and *Rockenback* (2003). The experiment is based on a trust game. Participants comprised 336 undergraduate business students from a large European university.

5. Очекивани резултати и научни допринос докторске дисертације

Резултати истраживања у докторској дисертацији ће бити следећи:

- Преглед литературе која се бави контролним механизмима и поверењем између менаџера и запослених
- Предлагање оригиналних модела за евалуацију перформанси, мерење ефикасности система награђивања и анализу понашања људи
- Тестирање и примена предложених модела на примеру банкарског сектора и верификација добијених резултата кроз публикување научних радова
- Спровођење експеримента који за циљ има да одговори на питање како се запослени понашају онда када њихови руководиоци имају или немају поверења у њих.

Очекивани научни допринос докторске дисертације се огледа у следећем:

- Систематизација знања о поверењу између менаџера и запослених узимајући у обзир контролне механизме управљачког рачуноводства
- Дефинисање модела за анализу перформанси банака и система награђивања
- Развој истраживачких инструмената за испитивање: (1) библиографске грађе, (2) упитника за прикупљање примарних података из банкарског сектора и (3) експеримента намењеног за анализу понашања људи
- Потврда наведених хипотеза и представљање резултата добијених

5. Contributions

The research results of this doctoral dissertation are as follows:

- Literature review on control mechanisms and trust between managers and employees;
- Original models for performance evaluation, measuring the effectiveness of reward systems, and analyzing people's behavior;
- Testing and application of the proposed models on the example of the banking sector and verification of the obtained results through the publication of scientific papers;
- An experiment to examine how employees behave when their managers either trust or do not trust them.

The expected scientific contribution of the doctoral dissertation is reflected in the following:

- Systematization of knowledge about trust between managers and employees, taking into account control mechanisms of management accounting;
- Definition of models for analyzing bank performance and reward systems;
- Development of research instruments: (1) previous research, (2) questionnaires for collecting primary data from the banking sector, and (3) an experiment designed to analyze people behavior;
- Confirmation of the previously stated hypotheses and presentation of the results obtained through the analysis of the proposed models and experiment.

на основу анализе предложених модела и експеримента.

6. План истраживања и структура рада

Планирано је да се израда дисертације реализује путем следећих активности:

- претраживање, преглед и систематизација резултата досадашњих истраживања публикованих у књигама, монографијама и чланцима у научним часописима
- разлагање, поређење и поновно повезивање досадашњег фонда знања екстрахованог из досадашњих истраживања и критички осврт на резултате истих;
- дефинисање теоријских модела
- прикупљање података упитником и спровођење експеримента
- тестирање постављених хипотеза и креирање предлога праваца будућег истраживања.

С обзиром на то да је суштински реч о три истраживања, за сваки је креиран засебан план реализације. Иако сва три истраживања имају различите перспективе, централна тема у свим деловима је однос запослених и њихових надређених. Прво истраживање је веома опште и истиче значај људског капитала и његов утицај на перформансе организације. Друго и треће истраживање укључују теме управљачког рачуноводства које се баве системом награђивања, стиловима руковођења, психолошким уговорима, као и ефектима преноса понашања и рефлексије.

6. Research plan and proposal structure

The dissertation will include the following activities:

- searching, reviewing, and systematizing the results of previous research published in books, monographs and articles in scientific journals;
- analysing, comparing, and reconnecting the existing knowledge extracted from previous research and a critical review of the results;
- defining theoretical models;
- collecting survey data and conducting an experiment;
- testing the set hypotheses and creating proposals for future research directions.

Considering that the dissertation consists of three papers, a separate implementation plan was created for each one. Although all three studies have different perspectives, the central topic is the relationship between employees and their superiors. The first research is general and highlights the importance of human capital and its impact on organizational performance. The second and third parts include management accounting topics dealing with compensation systems, leadership styles, psychological contracts, as well as the effects of behavioral contagion and reflection.

Предлог структуре докторске дисертације:	Dissertation structure
1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА 1.1. Предмет, циљ и значај истраживања 1.2. Хипотезе истраживања 1.3. Структура докторске дисертације 2. ЗНАЧАЈ ЉУДСКОГ КАПИТАЛА И ЊЕГОВ УТИЦАЈ НА ПЕРФОРМАНСЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ 2.1. Појам људског капитала и перформанси организације 2.2. Полазне хипотезе и Модел за мерење утицаја људског капитала на перформансе организације 2.3. Методологија 2.4. Резултати и дискусија 2.5. Допринос истраживања 2.6. Закључак 3. ЕФЕКТИВНОСТ СИСТЕМА КОМПЕНЗАЦИЈА, ПРОДУКТИВНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ, СТИЛОВИ УПРАВЉАЊА И РЕЛАЦИОНИ УГОВОРИ 3.1. Појам и изазови система награђивања 3.2. Полазне хипотезе 3.3. Модел за мерење утицаја стилова лидерства и релационих уговора на ефективност система награђивања 3.4. Методологија 3.5. Резултати и дискусија 3.6. Допринос истраживања 3.7. Закључак 4. ПОВЕРЕЊЕ, ПОНАШАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ И РАЗЛИКЕ МЕЂУ ПОЛОВИМА 4.1. Појам преноса понашања и рефлексије 4.2. Полазне хипотезе 4.3. Експеримент и игра поверења 4.4. Резултати и дискусија 4.5. Допринос истраживања	1. INTRODUCTION 1.1. Topics, goals, and contributions 1.2. Hypotheses development 1.3. Disseration structure 2. THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL AND ITS INFLUENCE ON OGRANIZATION PERFORMANCE 2.1. The concept of human capital and organizational performance 2.2. Hypotheses and a model for measuring the impact of human capital on organizational performance 2.3. Methodology 2.4. Results and discussion 2.5. Contributions 2.6. Conclusion 3. EFFECTIVENESS OF THE COMPENSATION SYSTEM, RELATIONAL CONTRACT, LEADERSHIP STYLES AND PERFORMANCE 3.1. The concept of compensation systems 3.2. Initial hypotheses 3.3. A model for measuring the influence of leadership styles and relational contracts on the effectiveness of reward systems 3.4. Methodology 3.5. Results and discussion 3.6. Contributions 3.7. Conclusion 4. TRUST, BEHAVIORAL CONTAGION AND GENDER DIFFERENCES 4.1. Contagion behavior and reflection 4.2. Initial hypotheses 4.3. Experiment and trust game 4.4. Results and discussion 4.5. Contributions 4.6. Conclusion 5. CONCLUSION 6. LITERATURE



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА



UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

4.6. Закључак	
5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА	
6. ЛИТЕРАТУРА	



7. Предлози Комисије

Након коментара комисије приликом одбране приступног рада, предложене су неке измене нацрта које ће ући у предлог пријаве теме докторске дисертације.

- Предлог је да се јасно истакне допринос у области Управљачког рачуноводства, као и да се фокус стави на контролне механизме.
- Будући да се дисертација састоји из три истраживања потребно је повезати све делове у једну целину. Препорука је да се то уради у свеобухватном уводу у дисертацију чиме би се објаснила тема, структура дисертације, начин на који су делови дисертације повезани, као и мотивација за спровођење сва три истраживања.
- У првом делу истраживања потребно је додатно нагласити зашто је изабран банкарски сектор за анализу и дати конкретне примере иновација које се дешавају у банкама.
- Потребно је представити интелектуални капитал детаљније у теоријском делу, као и однос структурног и релационог капитала у односу на људски капитал.
- Флукуација запослених у банкарском сектору и пратећи трошкови захтевају посебну пажњу.
- Предлог је да се стави акценат на психолошке уговоре. Додатно, треба анализирати и јасно представити разлике између свих

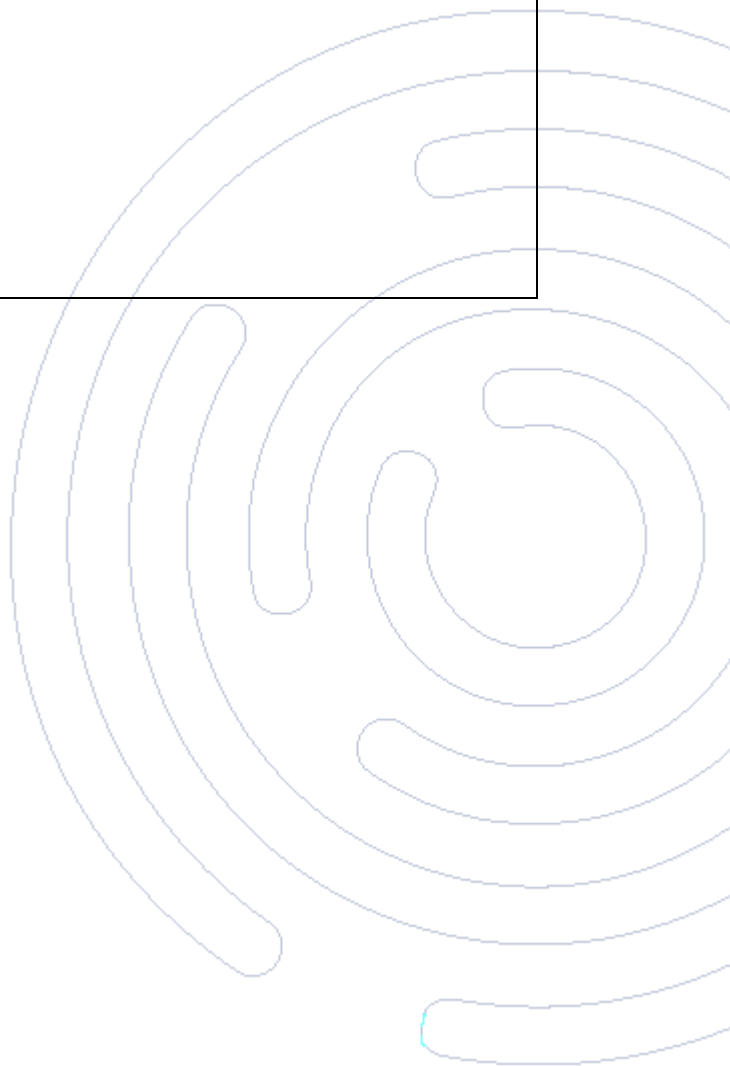
7. Comments on the PhD proposal

During the PhD proposal defense, Committee members have suggested the following changes to be made.

- Contribution to the field of Management Accounting should be clearly highlighted, with a focus on control mechanisms.
- Since the dissertation consists of three studies, it is necessary to connect all parts into a cohesive whole. It is recommended that this be achieved through a comprehensive introduction to the dissertation, which would explain the topic, outline its structure, clarify how the individual parts are interconnected, and present the motivation for conducting all three studies.
- The first part of the research should more clearly justify the choice of the banking sector for analysis and include specific examples of innovations within banks.
- Intellectual capital must be outlined in more detail in the theoretical part, including the relationship between structural and relational capital in relation to human capital.
- Employee turnover in the banking sector and its associated costs require special attention.
- It is suggested to place emphasis on psychological contracts. Additionally, the differences between all types of contracts mentioned in the dissertation should be analyzed and clearly presented.

врста уговора који се помињу у раду. • Потребно је објаснити субјективност средњег нивоа менаџмента, утицај менаџера на перцепцију запослених, као и њихов однос са највишим нивоима менаџмента. Поред знања и вештина, акценат треба ставити на радно искуство средњег нивоа менаџмента и на њихово разумевање начина на који се врши евалуација запослених. • Потребно је истаћи и објаснити како се продуктивност запослених мења у односу на то да ли се систем компензација сматра ефективним. Препорука је да се истакне да трансформациони стил лидерства и психолошки уговори позитивно утичу на перцепцију ефективности система компензација, као и да су продуктивнији они запослени који сматрају да је систем компензација ефикасан. Савет је да се детаљно објасне мере продуктивности запослених у теоријском смислу, да се направи осврт на банкарски сектор, као и да се детаљно објасне мере продуктивности запослених коришћене у раду. Додатно, препорука је да се ураде интервјуи са средњим нивоом менаџмента банке. Интервјуи имају за циљ да допуне истраживање и истакну како менаџери средњег нивоа гледају на продуктивност запослених. Такође, једно од истраживачких питања би могло да се тиче односа и сарадње одељења	• It is necessary to explain the subjectivity of middle management, the influence of managers on employee perceptions, as well as their relationship with top management. In addition to knowledge and skills, emphasis should be placed on the work experience of middle management and their understanding of how employee evaluation is conducted. • It is necessary to highlight and explain how employee productivity changes depending on the perceived effectiveness of the compensation system. It is recommended to emphasize that transformational leadership style and psychological contracts positively influence the perception of the effectiveness of the compensation system, and that those employees who believe that the compensation system is effective are more productive. It is advised to provide a detailed theoretical explanation of employee productivity measures, to include a review of the banking sector, and to thoroughly explain the productivity measures used in the dissertation. Additionally, it is recommended to conduct interviews with middle management in banks. The purpose of these interviews is to complement the research and highlight how middle managers perceive employee productivity. Furthermore, one of the research questions could address the relationship and collaboration between the human resources department, middle management, and employees. • In the third part of the research, reflection as a control mechanism should be elaborated further; types of reflection should be explored and
--	---

за људске ресурсе, средњег нивоа менаџера и запослених. • У трећем делу истраживања потребно је додатно објаснити рефлексију као контролни механизам, истражити врсте рефлексије и дати примере из праксе. • Савет је да се детаљно истражи када долази до преноса понашања и који је тип личности склонији да преузима понашање надређених. • Потребно је променити наслов како би се истакло да је у оквиру дисертације дефинисан концептуални модел и спроведен експеримент у циљу анализе односа менаџера и запослених из перспективе управљачког рачуноводства.	illustrated by providing practical examples. • The advice is to thoroughly investigate when behavior contagion occurs, and which personality type is more likely to adopt the behavior of superiors. • It is necessary to change the title in order to emphasize that the dissertation defines a conceptual model and conducts an experiment aimed at analyzing manager–employee relationships from a management accounting perspective.
---	--



8. Закључак и предлог

Из свега до сада реченог закључујемо да кандидаткиња Нела Ракић, мастер организационих наука, испуњава све услове предвиђене Законом о високом образовању за одобрење израде докторске дисертације.

Кандидаткиња поседује неопходна знања у области квантитативног менаџмента и управљачког рачуноводства, упозната је са специфичностима контролних механизма, теоријски и кроз практичну примену, влада истраживачким методама и техникама, као и алатима за обраду података, што је квалификује за успешан рад на изради ове докторске дисертације. Такође, током спровођења истраживања, показала је спремност и вештину коришћења методе упитника и експеримената, уз поштовање и заштиту етичких принципа научног истраживања.

Тема дисертације припада ужој научној области Управљачко рачуноводство. Актуелност теме се огледа у значају који савремени менаџмент придаје односима унутар организације, а који се у овој дисертацији анализирају са аспекта управљачког рачуноводства узимајући у обзир перформансе, систем компензација, и поверење између менаџера и запослених. Модел за анализу перформанси организације која у фокусу има људски капитал, модел за анализу утицаја стила руковођења на ефективност система компензација, као и експеримент који узима у обзир поверење у односу менаџер – запослени, чине тему мултидисциплинарном и практично применљивом. Такође, развој теоријских модела у области управљачког

8. Conclusion

Based on the foregoing, we conclude that Nela Rakić, MSc in Organizational Sciences, fulfills all the requirements prescribed by the Law on Higher Education for the approval of the preparation of her doctoral dissertation.

The candidate possesses the necessary knowledge in the field of quantitative management and management accounting, familiarity with the specifics of control mechanisms, theoretically and through practical application, proficiency in research methods and techniques, and data processing tools, which qualifies her for the writing of this doctoral dissertation. Also, she demonstrated willingness and skills to use a questionnaire and experimental methods, while respecting and protecting the ethical principles of scientific research.

The topic of the dissertation belongs to the scientific field of Management Accounting. The topic is relevant, which is reflected in the importance that modern management places on relationships within an organization. This is analyzed in the dissertation from the perspective of management accounting, taking into account performance, the compensation system, and trust between managers and employees. Two models, one analyzing the performance of an organization that focuses on human capital and the other analyzing the influence of management style on compensation system effectiveness, as well as an experiment that takes into account manager-employee trust, make the topic multidisciplinary and applicable. Also, the development of theoretical models in the field of management accounting contributes to a broader scientific and social context.



рачуноводства даје допринос и у ширем научном и друштвеном контексту.

На основу свега наведеног, Комисија предлаже Наставно-научном већу да прихвати предложену тему и одобри израду пријављене докторске дисертације кандидаткиње Неле Ракић под називом „Однос менаџера и запосленог: Концептуални модел и експериментална анализа кроз призму менаџерског рачуноводства”.

За менторе докторске дисертације предлажу се др Слађана Барјактаровић Ракочевић, редовни професор Факултета организационих наука, Универзитета у Београду, и Вељко Дмитровић, ванредни професор Факултета организационих наука, Универзитета у Београду.

Therefore, the Committee proposes to the Academic Council to accept the proposed topic and approve the preparation of the doctoral dissertation by candidate Nela Rakić titled "**The Manager-Employee Relationship: A Conceptual Model and Experimental Analysis from the Management Accounting Perspective**".

Sladana Barjaktarović Rakočević, Full Professor at the Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, and Veljko Dmitrović, Associate Professor at the Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, are nominated as dissertation mentors.

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
Универзитет у Мастрихту - Факултет за бизнис и економију

Dr Katlijn Haesebrouck, associate professor
Maastricht University, School of Business and Economics



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА



UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

др Eddy Cardinaels, редовни професор
Универзитет у Тилбургу - Факултет за економију и менаџмент

Dr Eddy Cardinaels, full professor
Tilburg University, Tilburg School of Economics and Management

др Оливер Тошковић, ванредни професор
Универзитет у Београду – Филозофски факултет

Dr Oliver Tošković, associate professor
University of Belgrade, Faculty of Philosophy

др Слађана Барјактаровић Ракочевић, редовни професор
Универзитет у Београду - Факултет организационих наука

Dr Slađana Barjaktarović Rakočević, full professor
University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences

др Вељко Дмитровић, ванредни професор
Универзитет у Београду - Факултет организационих наука

Dr Veljko Dmitrović, associate professor
University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences

Забелешка: У складу са Правилником о докторским студијама на Факултету организационих наука, Универзитет у Београду, а уз сагласност Декана, путем видео линка одбрани су присуствовали др Katlijn Haesebrouck, ванредни професор, Факултет за бизнис и економију, Универзитет у Мастрихту и др Eddy Cardinaels, редовни професор, Факултет за економију и менаџмент, Универзитет у Тилбургу, који су се усмено изјаснили да прихватају Записник о јавној одбрани приступног рада Неле Ракић.

Note: In accordance with the Regulations on Doctoral Studies at the Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, and with the consent of the Dean, the defense was attended via video link by Dr Katlijn Haesebrouck, Associate Professor, School of Business and Economics, Maastricht University, and Dr Eddy Cardinaels, Full Professor, Tilburg School of Economics and Management, Tilburg University, who orally confirmed their acceptance of the Minutes of the Public Defense of Nela Rakić's entrance thesis.