

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
Факултет организационих наука

НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ

Предмет: Реферат о урађеној докторској дисертацији кандидата **Драгане Стојановић**

Одлуком 05-01 бр. 3/18-2 од 20.01.2016. године, именовани смо за чланове Комисије за преглед, оцену и одбрану докторске дисертације кандидата **Драгане Стојановић** под насловом:

**„МОДЕЛ ЗА СЕЛЕКЦИЈУ ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА И МЕТОДОЛОГИЈА
ЊИХОВОГ ПОБОЉШАЊА“**

После прегледа достављене Дисертације и других пратећих материјала и разговора са Кандидатом, Комисија је сачинила следећи

РЕФЕРАТ

1. УВОД

1.1. Хронологија одобравања и израде дисертације

Кандидат Драгана Стојановић је уписала у школској 2006/2007. години докторске академске студије на Факултету организационих наука. Током студирања, кандидату је одобрено мировање у школској 2007/2008 одлуком бр. 04-03-11/530 и 2008/2009 одлуком бр. 04-03-11/264. Положила је све, планом и програмом предвиђене, испите на овом нивоу студија, са просечном оценом 10,00.

Кандидат је одбранила приступни рад 10.09.2015. године под називом „Проблеми селекције пословних процеса и избора методологије њиховог побољшања“.

Одлуку о пријављеној теми докторске дисертације усвојило је Наставно-научно веће Факултета организационих наука 23.09.2015. године бр. 3/107-9. Веће научних области техничких наука Универзитета у Београду је на седници одржаној 19.10.2015. године, одлуком бр. 61206-4351/2-15, одобрило израду предложене докторске дисертације под насловом „Модел за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања“, а за ментора је именован др Драгослав Словић, ванредни професор Универзитета у Београду - Факултета организационих наука. Наставно-научно веће Факултета организационих наука је на седници одржаној 18.11.2015. године одлуком 05-01

бр. 3/147-6 одобрило израду докторске дисертације и одобрено је именовање ментора др Драгослава Словића.

Ментор проф. др Драгослав Словић известио је 14.01.2016. године Наставно-научно веће Факултета организационих наука да је кандидат Драгана Стојановић завршила израду докторске дисертације, и Наставно-научно веће Факултета организационих наука је одлуком 05-01 бр. 3/18-2, од 20.01.2016. године формирало Комисију за преглед, оцену и одбрану завршене докторске дисертације, у саставу:

1. др Драгослав Словић, ванредни професор, Универзитет у Београду - Факултет организационих наука,
2. др Милан Мартић, редовни професор Универзитет у Београду - Факултет организационих наука,
3. др Драган Д. Милановић, редовни професор Универзитет у Београду - Машински факултет (спољни члан).

1.2 Научна област дисертације

Докторска дисертација „Модел за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања“ припада научној области техничких наука - организационе науке, ужој научној области индустријско и менаџмент инжењерство.

Ментор докторске дисертације је др Драгослав Словић, ванредни професор Универзитета у Београду - Факултета организационих наука, изабран у звање за ужу научну област индустријско и менаџмент инжењерство. Др Драгослав Словић је докторирао у ужој научној области индустријског и менаџмент инжењерства.

1.3 Биографски подаци о кандидату

Драгана Стојановић рођена је 06.10.1979. године у Београду. Основну школу и гимназију, природно-математички смер, завршила је у Београду са одличним успехом. Факултет организационих наука уписала је 1998. године, као редован буџетски студент. Дипломирала је 2003. године на одсеку Индустријско инжењерство са средњом оценом 8,85. Дипломски рад на тему: "Утицај на залихе у производном процесу помоћу CONWIP система" одбранила је са оценом 10. Проглашена је за најбољег студента одсека 2003. године. Година уписа, као и целокупан даљи ток докторских студија дати су у оквиру ставке 1.1 овог реферата.

Почела је да ради 19.11.2003. године на Факултету организационих наука као демонстратор на предмету "Организација припреме производње" и стручни сарадник у Институту за операциони менаџмент. Од марта 2006. године ради и као демонстратор Одсека за операциони менаџмент. Од децембра 2006. године изабрана је у звање сарадника у настави, а од 2010. године ради као асистент на Катедри за индустријско и менаџмент инжењерство и ради на предметима Производни системи, Основе индустријског инжењерства, Локација и распоред објеката, Инжењеринг процеса, Утврђивање и мерење учинка, Пројектовање производних система, Континуално побољшавање производње. На Мастер академским студијама изводи вежбе на предметима Управљање процесима, Управљање перформансама и зарадама, Штедљива производња и Менаџмент

инжењерство. Била је ментор студентима прве године Факултета организационих наука. Тематско подручје опредељења за научни рад и усавршавање је у области индустријског и менаџмент инжењерства.

У студентским анкетама за вредновање педагошког рада наставника остварила је просечну оцену 4,59 до 4,95 (од мах. 5) (мала група 4,95, велика група 4,59). У 2011. години је награђена као један од пет највише оцењених сарадника оценом 4,95.

Кандидат је, уз велики број радова који су анализирани приликом одобравања теме, када је утврђивана подобност теме и кандидата за израду дисертације, такође и коаутор књига "Инжењеринг процеса", "Локација и пројектовање објеката" и збирке задатака под називом: "Организација припреме производње", чији је издавач Факултет организационих наука.

У септембру 2013. године била је члан организационог одбора и технички секретар конференције LEANTECH2013 која је организована у оквиру Темпус пројекта под називом „Production and Profitability improvement in Serbia Enterprises by adopting Lean Thinking Philosophy and strengthening Enterprise – Academia connections“ (LeanEA). Била је члан организационог односно техничког одбора на више научних конференција (Скуп привредника и научника). Такође је била члан организационог одбора Интернационалног симпозијума из пројект менаџмента.

Учествовала је у реализацији већег броја научно-истраживачких и стручних пројеката, међу којима се истичу:

- Примена КАИЗЕН приступа у уређењу процеса рада у одељењу Ортотика предузећа Рудо", 2003.
- Успостављање система менаџмента квалитета, Висока електротехничка школа струковних студија, Београд, 2005-2007;
- Примена међународних стандарда серије ISO 9001:2001 – основа за обезбеђење квалитета Факултета организационих наука, Интерни пројекат Факултета организационих наука, 2009;
- Успостављање система за управљање процесима, Интерни пројекат Факултета организационих наука, 2011;
- 511084-TEMPUS-1-2010-1-RS-TEMPUS-JPHES - LeanEA – Production and Profitability improvement in Serbia Enterprises by adopting Lean Thinking Philosophy and strengthening Enterprise – Academia connections, 2011;
- Унапређење организације предузећа јавног сектора ГО Обреновац применом стандардизације система зарада, ГО Обреновац, 2012-2013;
- Оптимизација процеса, смањивање трошкова производње и унапређивање финансијских перформанси у АД „Сојапротеин“ –Victoria Group“, 2013. – 2014;
- Анализа структуре зарада у јавним комуналним предузећима Града Београда, 2014.
- Оптимизација пословних процеса у ЈП Електромрежа Србије, ЈП Електромрежа Србије, 2014;
- Пројектовање новог модела организационе и структуре процеса са израдом правилника о организацији и систематизацији у Јат Техника, Јат Техника, 2014-;
- SERBIA Wage bill management project – П151243, Министарство државне управе и локалне самоуправе, Светска банка, 2015;

- Мапирање пословних процеса Сектора за људске ресурсе у МУП РС, Министарство унутрашњих послова Републике Србије, ОЕБС, 2015/16.

Учествовала је у припреми и извођењу различитих креативних радионица и предавања из области индустријског и менаџмент инжењерства и као предавач учествовала је на специјалистичким семинарима везаним за управљање пословним процесима.

2. ОПИС ДИСЕРТАЦИЈЕ

2.1 Садржај дисертације

Докторска дисертација „Модел за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања“ је приказана на 337 страна, садржи 128 табела, 68 слика и два прилога. Увидом у попис коришћене литературе, уочава се да је кандидат користила 223 референтне јединице.

Дисертација је изложена кроз следећа поглавља на првом нивоу:

1. Увод
2. Научна замисао истраживања
3. Преглед досадашњих резултата истраживања
4. Поређење методологија побољшања пословних процеса
5. Истраживање о побољшању и управљању пословним процесима у предузећима у Србији
6. Истраживање критеријума за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања
7. Модел селекције пословних процеса и методологија њиховог побољшања
8. Закључак
9. Литература

Прилог 1. Истраживање о побољшању и управљању пословним процесима у предузећима у Србији

Прилог 2. Истраживање критеријума за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања

2.2 Кратак приказ појединачних поглавља

Прво поглавље представља увод у докторску дисертацију. На почетку је укратко описана актуелност и значај теме у литератури и пракси. Истакнути су кључни проблеми везани за побољшање и управљање пословним процесима који су уочени, као и основни недостаци у досадашњој пракси и дат је кратак приказ поглавља дисертације.

У **другом поглављу** је приказан нацрт научне замисли, где су дефинисани предмет и циљ истраживања, затим хипотезе, коришћене методе, очекивани научни допринос, научна и друштвена оправданост истраживања.

У **трећем поглављу** дат је преглед литературе кроз 6 одељака, где су најпре описани основни појмови од значаја за дисертацију (пословни процес, управљање пословним процесима, побољшање пословних процеса) и приказан је преглед познатих приступа управљања пословним процесима и досадашња истраживања успешности управљања

пословним процесима. Након тога је дат преглед методологија побољшања пословних процеса, од реинжењеринга, до редизајна и континуалног побољшавања процеса. Од методологија побољшања пословних процеса са континуалном природом, описан је менаџмент тоталним квалитетом, шест сигма приступ, лин приступ и теорија ограничења. Затим су описани и анализирани постојећи приступи, критеријуми и технике селекције пословних процеса, као и постојећи приступи и критеријуми избора методологија побољшања пословних процеса. Поред наведених приступа, анализирани су и приступи интеграције различитих методологија побољшања пословних процеса, где је уочено да се они разликују по томе које методологије обухватају, а са друге стране у наведеним приступима се, у одређеним корацима на нивоу процеса, бира методологија која ће се применити. Дакле, и у интегрисаним приступима побољшању процеса се бира методологија или алат који ће се применити у конкретном случају. Након приказаних прегледа и анализе литературе, формулисани су основни недостаци који су уочени у досашњим приступима управљању пословним процесима, побољшању пословних процеса, селекцији пословних процеса који су приоритетни за побољшавање и избору методологија њиховог побољшања.

У **четвртном поглављу** је извршено поређење методологија за побољшање пословних процеса. На основу прегледа литературе, аутор је дефинисао следеће елементе за поређење: полазна основа, приступ побољшању, фокус, претпоставке, степен промене, фреквенција промене, претежни опсег промена, тип процеса који одговара за примену методологије, шта се мења, учесници, посвећеност менаџмента и учесника, методе, алати, трајање, примарни ефекти, секундарни ефекти, трошкови, ризик, прихваћеност решења, индикатори перформанси/метрика, критике. Приказано је поређење седам методологија за побољшање пословних процеса. Након тога је закључено по којим елементима поређења су методологије сличне, а по којим елементима се разликују. На основу поређења су дефинисани могући критеријуми избора методологије побољшања пословних процеса.

У **петом поглављу** приказано је истраживање о управљању и побољшању пословних процеса у предузећима у Србији које је спроведено два пута, и то 2012. и 2014. године. Најпре је описан упитник и узорак истраживања. Затим су приказани резултати истраживања кроз дескриптивну статистику и поређење са претходним истраживањем. У оквиру истраживања, за свако предузеће је измерена успешност усвајања управљања пословним процесима преко Индекса перформанси процеса и процењена је успешност пројеката побољшања пословних процеса. Такође је оцењена пракса везана за селекцију пословних процеса и избор методологије побољшања. У оквиру посебних одељака доказане су појединачне хипотезе и описан је поступак њиховог доказивања применом статистичких метода. Доказано је да постоји повезаност између начина селекције пословних процеса и избора методологије њиховог побољшања и успешности пројеката побољшања и усвајања управљања пословним процесима у организацији. Кроз наведено истраживање утврђене су карактеристике Модела за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања.

У **шестом поглављу** је дат преглед критеријума за селекцију пословних процеса и избор методологије побољшања, тако што су идентификовани критеријуми који су обрађени у литератури. Затим је извршена њихова систематизација. Дат је одвојено преглед критеријума за селекцију пословних процеса и преглед критеријума за избор методологије њиховог побољшања. Обрађени критеријуми су били основа за истраживање. Након

прегледа и систематизације критеријума, извршено је истраживање о примени критеријума у пракси, у коме су учествовали експерти који се баве побољшањем пословних процеса. У оквиру посебних одељака, описан је упитник и узорак истраживања. У оквиру посебних одељака доказане су појединачне хипотезе и описан је поступак њиховог доказивања применом статистичких метода кроз дескриптивну статистику и извршену факторску анализу. Посебно је обрађена и значајност критеријума добијених истраживањем. На тај начин је доказано да је могуће дефинисати затворени скуп критеријума за селекцију пословних процеса и избор методологије њиховог побољшања.

Модел селекције пословних процеса и избора методологије побољшања је приказан у **седмом поглављу**. Модел је приказан у ширем облику која обухвата цео циклус побољшања пословних процеса и базиран је на ПДЦА циклусу. Затим је дат и ужи облик модела са приказаним поступком и критеријумима који се користе на првом нивоу одлучивања. У оквиру уже варијанте модела, дат је детаљан опис критеријума, елемената који чине критеријум, као и опис оцена по сваком критеријуму. Детаљно је описан начин доношења одлуке о приоритетима процеса и избору методологије побољшања. Као део модела дат је и упитник који омогућава интегрисану селекцију пословних процеса и избор методологије побољшања.

Истраживањима су потврђене све постављене хипотезе истраживања. Кроз резултате добијене у првом истраживању стечен је увид у праксу везану за примену процесног приступа у предузећима у Србији, а друго истраживање је омогућило да се детаљније истражи на основу којих критеријума експерти односе одлуку о приоритетима процеса и избору методологија побољшања.

На крају је дат **закључак** са одговорима на питања у вези са постављеним циљевима и хипотезама. Дат је и преглед научних доприноса који су проистекли из рада на докторској дисертацији, као и могућности за даљи рад у области.

Литература коришћена приликом израде дисертације садржи релевантне, примарне и актуелне референце других истраживача.

У **прилогу 1.** је дата структура упитника који је коришћен за истраживање праксе везане за побољшање и управљање пословним процесима.

У **прилогу 2.** је дата структура упитника који је коришћен за истраживање критеријума за селекцију пословних процеса и избор методологија њиховог побољшања.

3. ОЦЕНА ДИСЕРТАЦИЈЕ

3.1. Савременост и оригиналност

На савременост предмета истраживања докторске дисертације „Модел за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања“ указују теме многобројних радова објављених у научним часописима и на међународним конференцијама, као и различита истраживања и публикације. Резултати истраживања који су наведени у докторској дисертацији указују на то да су пословни процеси једна од три најчешће теме у часописима релевантним за научну област. Примена концепта управљања пословним процесима може да помогне организацијама у остварењу бољих пословних резултата и конкурентске предности на тржишту и зато је важно обезбедити успешно усвајање

концепта у организацији. Иако је ова област актуелна и у литератури и у пракси, и даље се трага за начинима повећања успешности усвајања овог концепта у организацијама. Резултати истраживања које је представио аутор дисертације, указују на значај и потребу креирања модела за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања, као и значај утврђивања повезаности између начина селекције пословних процеса и избора методологије њиховог побољшања и успешности пројеката побољшања и усвајања управљања пословним процесима у организацији. Коришћене референтне јединице, чија је анализа детаљније приказана у оквиру поднаслови 3.2, такође указују на савременост теме, где је од укупно коришћених 223 референтних јединица, 89 објављено у периоду од претходних пет година.

У докторској дисертације детаљно су анализирана досадашња истраживања везана за тему и дат је преглед и упоредна анализа различитих приступа за селекцију пословних процеса и избор методологија њиховог побољшања. Извршена је и упоредна анализа методологија побољшања пословних процеса на основу великог броја критеријума систематизованих из литературе, што представља оригинални допринос аутора. Наведени прегледи и упоредне анализе су представљали основу за идентификацију критеријума за селекцију пословних процеса и избор методологија њиховог побољшања. Након идентификације критеријума извршено је истраживање, а на основу резултата истраживања, критеријуми су редуковани. Значајан прилог оригиналности дисертације представља идентификација затвореног скупа критеријума за селекцију пословних процеса и избор методологије њиховог побољшања. Модел за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања који је представљен као један од највећих резултата дисертације, заснован је истраживању праксе побољшања и управљања пословним процесима и на претходно систематизованим и редукованим критеријумима. Аутор је детаљно образложила начин примене свих корака новог модела. Такође је креиран и оригинални интегрисани упитник који омогућава истовремену селекцију пословних процеса и избор методологије њиховог побољшања.

Докторска дисертација третира актуелан проблем успешности пројеката побољшања пословних процеса и усвајања концепта управљања пословним процесима, и предлаже да се овај проблем решава применом формализованог поступка селекције пословних процеса и методологија њиховог побољшања, на савремен и оригиналан начин који је прилагођен потребама предузећа.

3.2. Осврт на референтну и коришћену литературу

Кандидат је у изради докторске дисертације „Модел за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања“ користила 223 референтне јединице. Референтна литература углавном се односи на међународне часописе, монографије и књиге, као и конференције. Литература обухвата савремене радове, који су објављивани у периоду до 2015. године, референтне радове који дефинишу садашње стање у овој области и који се често цитирају, као и бројне, примарне изворе из ове области.

Тематика која је обрађивана у дисертацији је врло актуелна, па је и највећи број навођених референци (89 од 223) из последњих пет година.

У докторској дисертацији, преко 92% коришћених референци је из страних извора, на енглеском језику, и то највише из чланака из међународних часописа релевантних за тему

дисертације (112 чланака из часописа од укупно 223). Стога се може рећи да је кандидат у дисертацији користила изворе који су савремени и релевантни за изучавану област.

Списак коришћене литературе је представљен у деветом поглављу, где су по абecedном редоследу наведене референтне јединице. У овом реферату се у потпуности приказује и 10% укупних литературних навода, који су, по мишљењу кандидата, имали највећи утицај, у идејном смислу, на ток израде и садржај ове докторске дисертације:

1. Ashok, S., Ranjan, M. A., & Kumar, G. S. (2011). Selection of critical process for process improvement. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2 (4), 356-370.
2. Bai, C., & Sarkis, J. (2014). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*, 146 (1), 281-292.
3. Bendell, T. (2005). Structuring business process improvement methodology. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16 (8-9), 969-978.
4. Castaneda-Mendez, K. (2013). *Whats your problem? Identifying and Solving the Five Types of Process Problems*. New York: Productivity Press.
5. Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-Park, S. M. (2006). Lean Production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*, 18(3), 263-281.
6. Gershon, M. (2010). Choosing which process improvement methodology to implement. *The Journal of Applied Business and Economics*, 10 (5), 61-69.
7. Hanafizadeh, P., & Osouli, E. (2011). Process selection in reengineering by measuring degree of change. *Business Process Management Journal*, 17(2), 284-310.
8. Harmon, P. (2007). *Business process change: A guide for business managers and BPM and six sigma professionals*. Burlington: Morgan Kaufmann.
9. Harrington, J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York: McGraw Hill.
10. Jae, Y. M., Byeong, W. K., Young, H. S., Choon, S. L., & Hyungjoon, M. (2012). An integrated Method for Business Process Improvement. *International Journal of Innovative Computing, Information and Control*, 8 (7(B)), 5237-5250.
11. Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Management by Process A Roadmap to Sustainable Business Process Management*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
12. Kettinger, W., Teng, J., & Guha, S. (1997, March). Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques and Tools. *MIS Quarterly*, 55-80.
13. Kornfeld, B., & Kara, S. (2011). Project portfolio selection in continuous improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (10), 1071-1088.
14. Madison, D. (2005). *Process Mapping, Process Improvement and Process Management*. Chico: Paton Press LLC.
15. Novak, S. (2005). *The Small Manufacturers ToolKit: A Guide to Selecting the Techniques and Systems to Help You Win*. Boca Raton: CRC Press.
16. Page, S. (2010). *The Power of business process improvement: 10 simple steps to increase effectiveness, efficiency and adaptability*. New York: AMACOM.
17. Petrović, B., & Slović, D. (1998). Uloga proučavanja rada u poboljšanju poslovnih procesa. *Drugi međunarodni simpozijum Industrijsko inženjerstvo* (pp. 251-254). Beograd: Mašinski fakultet.
18. Ravensteyn, P., & Batenburg, R. (2010). Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. *Business Process Management Journal*, 16 (3), 492-507.
19. Roeser, T., & Kern, E. M. (2015). Surveys in business process management—a literature review. *Business Process Management Journal*, 21(3), 692 - 718.
20. Škrinjar, R., & Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. *International Journal of Information Management*, 33(1), 48-60.
21. Slović, D. (2007). Povećanje efikasnosti proizvodnje kontinualnim unapređivanjem procesa i stimulativnim zaradama: doktorska disertacija. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
22. Wong, W. P. (2013). Business-process management: a proposed framework for future research. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 719-732.
23. Zellner, G. (2011). A structured evaluation of business process management approaches. *Business Process management Journal*, 17 (2), 203-237.

Треба истаћи да је аутор користила и 16 аутоцитата. Од тога су четири из међународних часописа, а једанаест са међународних и националних конференција и један из књиге.

3.3. Опис и адекватност примењених научних метода

Кандидат је пратила стандардни научни поступак и методолошку процедуру приликом израде дисертације.

Да би се успешно реализовала идеја истраживања и потврдиле или оповргле постављене хипотезе, извршено је најпре сакупљање и проучавање доступне литературе и добре праксе, а затим и њихова анализа и систематизација. У поглављу прегледа литературе, кандидат је користила методе анализе и синтезе, апстракције и конкретизације, индукције и дедукције, као и класификације како би се дефинисали полазни критеријуми селекције пословних процеса и критеријуми за избор методологија побољшања пословних процеса. Метода компарације је употребљена за поређење приступа селекцији пословних процеса и избора методологија побољшања, као и за поређење методологија побољшања пословних процеса. Поређење методологија побољшања пословних процеса је представљало основу за дефинисање критеријума за њихов избор. Након извршеног прегледа и систематизације литературе, дефинисане су хипотезе истраживања и конципиран методолошки поступак доказивања постављених хипотеза. Најпре је спроведено емпиријско истраживање како би се утврдило тренутно стање у организацијама у Србији везано за примену концепта управљања и побољшања пословних процесима и подаци су прикупљени анкетом. Испитани су и постојећи начини селекције пословних процеса и избора методологија њиховог побољшања у организацијама у Србији, и потврђено је да постоји веза између успешности усвајања управљања пословним процесима и побољшања пословних процеса и начина селекције пословних процеса односно избора методологија њиховог побољшања. Статистичке методе које су коришћене у анализи података обухватиле су: дескриптивну статистику, као и тестове: *Mann-Whitney U* тест, *Kruskal-Wallis H* тест, *Tukey HSD* тест и *Spearman-rho* тест.

Посебно истраживање анкетом је спроведено како би се прикупили подаци за дефинисање затвореног скупа критеријума за селекцију пословних процеса и избор методологија њиховог побољшања, а методе статистичке анализе су се користиле за анализу података добијених истраживањем, и то: дескриптивна статистика и факторска анализа. Добијени подаци су били основа за развој модела којим се формализује поступак селекције пословних процеса и избора методологија њиховог побољшања.

На основу наведеног и узимајући у обзир и постигнуте резултате, закључује се да су у изради ове дисертације примењиване адекватне научне методе и технике.

3.4. Применљивост остварених резултата

Приказани резултати спроведених истраживања јасно су указали на неопходне основе модела за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања. У дисертацији је показано да су карактеристике и критеријуми добијени истраживањем укључени у модел. Приказани модел може се директно користити приликом примене концепта управљања пословним процесима у организацији, ради повећања успешности усвајања наведеног концепта. Модел који је креиран у оквиру ове докторске дисертације

постављен је тако да може да се примени у свим организацијама. Прилагођавање модела је могуће извршити кроз прецизирање пондера за постављене критеријуме. Примена модела омогућава већу успешност побољшања пословних процеса, као и усвајања управљања пословним процесима у организацији, чиме се може креирати повољније окружење за примену управљања пословним процесима, остварење бољих резултата и конкретна предност организација на тржишту.

На основу наведеног, закључује се да су резултати ове дисертације применљиви као теоретска основа за даља истраживања, као и за практичну примену концепта управљања пословним процесима у организацији.

3.5. Оцена достигнутих способности кандидата за самостални научни рад

Током израде докторске дисертације, кандидат Драгана Стојановић показала је способност да самостално обавља научни рад и решава научне проблеме. Кандидат поседује потребна стручна теоријска и практична знања за самосталан научни рад, што је, осим у процесу израде ове докторске дисертације, доказао квалитетом и бројем својих научних публикација, као и другим наведеним облицима ангажовања.

Свеобухватни и систематизовани преглед литературе из области истраживања, показује способност кандидата за самостално откривање и сагледавање отворених проблема истраживања, као и критичку анализу постојећих сазнања. Спроведена два емпиријска истраживања потврђују да је кандидат способан да самостално пројектује и спроведе научно истраживање. Развила је оригиналан модел за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања, који је изузетно користан и применљив у пракси.

На основу наведеног, Комисија сматра да кандидат Драгана Стојановић поседује потребне способности, вештине и искуство за самосталан научно-истраживачки рад.

4. ОСТВАРЕНИ НАУЧНИ ДОПРИНОС

4.1. Приказ остварених научних доприноса

Научни доприноси докторске дисертације су:

- Модел интегрисаног поступка селекције пословних процеса и избора методологије њиховог побољшања заснованог на релевантним критеријумима и дефинисаном систему њиховог оцењивања;
- Указивање на повезаност и однос успешности пројеката побољшања и управљања пословним процесима и начина селекције пословних процеса односно избора методологије њиховог побољшања;
- Детаљан преглед методологија за побољшање пословних процеса и компаративна анализа постојећих методологија и приступа;
- Детаљни преглед приступа за селекцију пословних процеса и избор методологија њиховог побољшања;
- Критички осврт на постојеће приступе за селекцију пословних процеса и избор методологија њиховог побољшања;

- Свеобухватни преглед и систематизација критеријума за селекцију пословних процеса и избор методологија њиховог побољшања;
- Дефинисање затвореног скупа критеријума за оцену пословних процеса и избор методологија њиховог побољшања, и дефинисање система њиховог мерења и оцењивања.

Научна оправданост истраживања огледа се у унапређењу управљања и побољшања пословних процеса кроз формализацију интегрисаног поступка селекције пословних процеса и избора методологије њиховог побољшања. Формализацијом интегрисаног поступка селекције пословних процеса и избора методологије њиховог побољшања омогућава се ефикасније доношење одлука о приоритетима процеса које треба побољшати и методологијама њиховог побољшања, чиме се обезбеђује успешнија реализација побољшања пословних процеса и усвајање управљања пословним процесима у организацијама. Описом начина повећања успешности усвајања управљања пословним процесима и побољшања пословних процеса, обогаћује се сазнајни фонд науке.

Друштвена оправданост истраживања огледа се у томе што је проблем управљања и побољшања пословних процеса значајан за свако друштво, јер се унапређеним управљањем и побољшањем пословних процеса може постићи унапређење пословања компанија. Дакле, сазнања добијена из овог истраживања могу помоћи у решавању проблема ефикасног и ефективног пословања компанија у домаћој привреди.

На основу изложеног, може се закључити да добијени резултати докторске дисертације представљају оригинални научни допринос у односу на постојеће стање и отварају простор за даља истраживања.

4.2. Критичка анализа резултата истраживања

Сагледавањем постављених хипотеза, циљева истраживања и остварених резултата, констатујемо да је кандидат успешно одговорила на сва релевантна питања за решавање проблема дефинисаног истраживања. Предложен је оригинални модел који је детаљно описан у ширем и ужем облику, где је описан сваки критеријум, као и елементи критеријума и њихове оцене. Описани модел омогућава истовремено и избор методологија побољшања, док је у анализираним моделима акценат био или на селекцији пословних процеса или на избор методологија побољшања. Овако постављен и дефинисан модел омогућава брзу селекцију пословних процеса и избор методологије њиховог побољшања, што доприноси већој успешности пројеката побољшања пословних процеса и бољем усвајању концепта управљања пословним процесима у организацији. Дисертација отвара и нове правце за даље истраживање и усавршавање модела, који се делом огледају у проширењу истраживања на регион, као и даљим анализама критеријума за селекцију по привредним секторима. Кроз научну сарадњу аутора и истраживача из Словеније, истраживање је препознато и примењено и у Словенији.

Модел за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања верификован је на основу два емпиријска истраживања, што је значајан научни допринос у предметној области, а парцијални резултати су, до сада, верификовани у два међународна чаописа и на шест међународних конференција, чему сведочи наредна ставка овог реферата.

4.3. Верификација научних доприноса

Из дисертације кандидата Драгане Стојановић проистекли су следећи радови (категоризација извршена према препорукама Министарства надлежног за науку):

Категорија M23:

1. Slović D., **Stojanović D.**, Tomašević I.: Productivity upswing through two-phase continuous process improvement model: the case of apparel manufacturer, *Tekstil Ve Konfeksiyon*, vol. 25, no. 2, pp. 89-96, 2015, (IF = **0.264**) (ISSN: 1300-3356).
2. **Stojanović D.**, Simeunović B., Tomašević I., Radović M.: Current State of Business Process Management in Serbian Industry, *Metalurgia International*, vol. 17, no. 10, pp. 222-226, 2012., (IF (2012) = **0.134**) (ISSN: 1582-2214)

Даље у тексту даје се списак радова који су проистекли из ове докторске дисертације.

Категорија M33:

Stojanović D., Tomašević I., Simeunović B., Slović D., Radović M.: “The Business Process Management Practice in Services“, Proceedings of the Global Business Conference 2014 „Questioning the Widely-held Dogmas“, Dubrovnik, Hrvatska, 1-4.10.2014, pp. 412-421.

Stojanović D., Tomašević I., Simeunović B.: “BPM practice: Experiences from comparison study in Serbia 2012-2014“, Proceedings of the XIII International Symposium of Organizational Sciences „New Business Models and Sustainable Competitiveness“ SymOrg 2014, Zlatibor, Srbija, 6-10. jun. 2014, pp. 1272-1279.

Stojanović D., Simeunović B., Tomašević I., Radović M.: “Type of Process Problem as Base for Selection of CPI Methodology“, Proceedings of the 2nd Scientific Conference on Lean Technologies – LeanTech '13, Beograd, Srbija, 5-6 septembar 2013, pp. 89-96.

Simeunović B., Tomašević I., **Stojanović D.**, Radović M., Slović D.: “Lean Implementation in Transitional Countries: Case of Serbia“, I Proceedings of the nternational Conference IS2012 “Innovation fo Sustainability”, Universidade Lusiada, Porto, Portugal, 27-28. september 2012.

Stojanović D., Simeunović B., Radović M.: “Lean Thinking in Serbian Industry“, Proceedings of the 1st Scientific Conference on Lean Technologies – LeanTech '12, Novi Sad, Srbija, 13-14 septembar 2012, pp. 205-214

Stojanović D., Simeunović B., Tomašević I.: “The State of BPM in Companies in Serbia“, Proceedings of the 13th International Symposium Symorg 2012: Innovative Management & Business Performance, Zlatibor, Srbija, 5-9. jun 2012, pp. 1374-1380.

5. **ЗАКЉУЧАК И ПРЕДЛОГ**

На основу прегледа докторске дисертације „Модел за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања“ кандидата Драгане Стојановић, Комисија за преглед, оцену и одбрану докторске дисертације констатује да је она написана према свим стандардима научно-истраживачког рада.

Такође, ова докторска дисертација испуњава све услове прописане Законом о високом образовању, стандардима, правилницима и Статутом Факултета

организационих наука и Универзитета у Београду. На основу резултата и закључака приказаних у докторској дисертацији, Комисија констатује да је кандидат Драгана Стојановић успешно завршила докторску дисертацију, у складу са предвиђеним предметом и постављеним циљевима истраживања.

Кандидат је обавила истраживање и дошла до оригиналних научних закључака. Део тих закључака је валидиран кроз кандидатове публикације у два међународна научна часописа са импакт фактором, као и на шест међународних конференција. Посебно треба истаћи савременост теме и оригиналност научних доприноса докторске дисертације „Модел за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања“, који проширују фонд научних знања у области техничко-технолошких наука, посебно организационих наука - у ужој научној области индустријско и менаџмент инжењерство.

Парцијалне методе, приступи и поступци су валидирани, а остварени научни допринос верификован, и кроз објављене радове кандидата Драгане Стојановић у научним часописима са SCIE листе и међународним конференцијама. С обзиром на научну актуелност дисертације, оригиналност приказаних резултата и методолошку и тематску адекватност, ова докторска дисертација задовољава највише критеријуме и квалификује кандидата, Драгану Стојановић, за самосталан научно-истраживачки рад.

Узимајући у обзир све претходно наведено, Комисија предлаже Наставно-научном већу Факултета организационих наука да се докторска дисертација **„Модел за селекцију пословних процеса и методологија њиховог побољшања“**, кандидата **Драгане Стојановић**, прихвати, изложи на увид јавности и, потом, упуту на усвајање Већу научних области техничко-технолошких наука Универзитета у Београду на коначно одобравање.

У Београду, 1.2.2016. године

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ

.....
Проф. др Драгослав Словић, ванредни професор
Универзитет у Београду - Факултет организационих наука

.....
Проф. др Милан Мартић, редовни професор
Универзитет у Београду - Факултет организационих наука

.....
Проф. др Драган Д. Милановић, редовни професор
Универзитет у Београду - Машински факултет