



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА
Јове Илића 154, Београд

Наставно-научном већу ФОН-а

Одлуком Научно-наставног већа ФОН-а од 14.04.2010. године, именовани смо у Комисију за оцелу завршене докторске дисертације кандидата Владимира Обрадовића, под насловом: „Модел управљања променама применом методологије пројектног менаџмента“ и на основу тога подносимо следећи

ИЗВЕШТАЈ

1. УВОД

Наслов и обим дисертације

Докторска дисертација кандидата Владимира Обрадовића, под насловом „Модел управљања променама применом методологије пројектног менаџмента“ написана је на 358 страна и структурирана је у 8 поглавља.

Хронологија одобравања и израде дисертације

Кандидат Владимир Обрадовић положио је све испите на докторским студијама и на тај начин стекао право израде приступног рада и пријаве теме докторске дисертације. Израда докторске дисертације започела је 2007. године изучавањем литературе и дефинисањем теме приступног рада. У фебруару 2008. године Наставно-научном већу Факултета организационих наука пријављена је тема, предложен ментор и формирана је Комисија за оцелу научне заснованости пријављеног приступног рада. Кандидат је 18.09.2008. године одбранио приступни рад на докторским студијама пред Комисијом: др Петар Јовановић, редовни професор Факултета организационих наука, др Дејан Петровић, доцент Факултета организационих наука и др Живојин Прашчевић, редовни професор Грађевинског факултета у Београду и пријавио тему докторске дисертације. Сагласност Већа научних области техничких наука Универзитета у Београду

добијена је 22.12.2008. године. Одлуку о изради докторске дисертације, Наставно-научно веће Факултета организационих наука донело је на седници од 21.01.2009. године и за ментора именовало проф. др Петра Јовановића, редовног професора у пензији. Ментор је у свом извештају од 07.04.2010. године известио Наставно-научно веће Факултета организационих наука да је кандидат завршио са израдом докторске дисертације. Наставно-научно веће Факултета организационих наука је на седници одржаној 14.4.2010. године именовало Комисију за оцену завршене докторске дисертације кандидата у саставу: др Петар Јовановић, редовни професор Факултета организационих наука у пензији, др Дејан Петровић, ванредни професор Факултета организационих наука, др Хасан Ханић, редовни професор Београдске банкарске академије.

Место дисертације у одговарајућој научној области

Докторска дисертација припада области техничких наука и подручју организационих наука.

Биографски подаци о кандидату

Владимир Обрадовић је рођен 5. маја 1977. године у Београду. Основну и средњу школу је завршио са одличним успехом у свим разредима и добитник је Вукове дипломе. Студије на Факултету организационих наука уписао је школске 1998/99. године. Дипломирао је 2004. године, на одсеку за Менаџмент, са оствареном просечном оценом 9,05 и оценом 10 на дипломском испиту. Своје даље образовање наставио је на магистарским студијама Факултета организационих наука, које је уписао школске 2004/05. године. Године 2006. уписује докторске студије као студент прве генерације докторских студија Факултета организационих наука. Положио је све испите оценом 10 и одбранио приступни рад на докторским студијама.

Од 2004. године запослен је на Факултету организационих наука Универзитета у Београду. Тренутно ради у звању асистента за ужу научну област Менаџмент и специјализоване менаџмент дисциплине. Током рада на ФОН-у испољио је смисао за педагошки рад, који је високо оцењен у редовним студентским анкетама.

У досадашњем раду објавио је самостално и у сарадњи са другим ауторима преко 40 научних и стручних радова на симпозијумима и у часописима у земљи и иностранству. Има два рада објављена у часописима са импакт фактором. Коаутор је две монографије и једног поглавља у монографији. Учествовао је на већем броју научно-истраживачких (пројекти основних истраживања Министарства науке) и комерцијалних пројеката из области менаџмента,

пројектног менаџмента, стратешког менаџмента и управљања инвестицијама. Такође, ради као предавач-тренер на стручним семинарима из поменутих области. У свом раду сарађује са великим бројем домаћих и иностраних организација, а ангажован је као стални или повремени консултант од стране више различитих државних и привредних организација (Колубара Метал, Стална конференција градова и општина, Делта Холдинг, ВИП мобиле, Министарство трговине и услуга, Републичка дирекција за робне резерве, Министарство за национални инвестициони план). Од 2006. године, кандидат је експерт Владе републике Србије за област планирања и праћења. Од 2009. године је међународни оцењивач пројеката по моделу пројектне изврсности. Директор је сертификације пројектних менаџера по IPMA методологији, за Србију. Био је ангажован као рецензент више конференција, међу којима и AOM (*Academy of Management*) конференције.

Учествовао је на више програма стручне едукације и усавршавања: „*Discover Management Program*“ (*Bled School of Management*, 2004), „*International Management Teacher Academy*“ - одсек за управљање променама и лидерство (CEEMAN, 2006), „*IPMA Award Project Assessor*“ (IPMA, 2007. и 2009.) и „*Teaching Case Method*“ (ECCN, 2008).

Члан је Удружења за управљање пројектима Србије, Светске асоцијације за управљање пројектима (*International Project Management Association – IPMA*) где је и члан је Одбора за награде (*IPMA Award Management Board*), СЕНЕТ-а (*South East Europe Project Management Network*) и Академије за менаџмент (*Academy of Management – AOM*).

2. ОПИС ДИСЕРТАЦИЈЕ

Структура и садржај дисертације

Докторска дисертација „Модел управљања променама применом методологије пројектног менаџмента“ написана је на 358 страна и састоји се од 8 поглавља, као и дела који се односи коришћену литературу. Структура дисертације је следећа:

1. Увод
2. Основна теоријска полазишта
3. Преглед досадашњих резултата истраживања
4. Модел за управљање променама
5. Организација за управљање променама
6. Лидер у управљању променама

7. Могућности примене модела
8. Закључак
9. Литература

Кратак приказ појединачних поглавља

Циљ дисертације је достизање одређеног нивоа научног сазнања о могућностима и начинима примене методологија као и метода и техника пројектног менаџмента у управљању променама. Многи аутори су навели велики број различитих модела за ефикасно и ефективно управљање променама. Посебна пажња се посвећује анализи промена са аспекта иновативности. Међутим, највећи број аутора не наводи специфичне алате којима би се модели и њихови кораци или фазе спровели у условима њихове практичне примене. С друге стране, различити аутори и професионалне организације из области пројектног менаџмента предлажу различите поступке, методе, технике и алате које треба користити у различитим фазама управљања пројектима и програмима.

Одговарајућом комбинацијом метода и техника пројектног менаџмента може се унапредити процес управљања променама. Међутим, досадашња литература није на систематизован и методолошки потпун начин дала модел управљања променама који на адекватан начин користи знања из области управљања пројектима и програмима. Кључно питање је како пројектни менаџмент обезбеђује успешније управљање различитим променама. Одговор на ово питање је комплексан јер се бави анализом додирних тачака две менаџмент дисциплине односно граничном облашћу уоквиреном одговарајућим контекстом.

У другом поглављу дисертације, после увода, наведена је, интелектуална мотивисаност за истраживање у овој области. Такође, у овом поглављу се приказује и преглед релевантне литературе и показује где се тема дисертације контекстуално уклапа у дебату савремених научних извора. Наведена је и веза проблема којим се овај рад бави и претходних радова других аутора из ове области. Овај део, дакле, не представља критички преглед литературе већ полазну основу за дисертацију у целини.

У трећем поглављу, које се односи на преглед досадашњих резултата истраживања, дат је веома опсежан приказ великог броја модела за управљање променама, што указује на детаљно истраживање расположиве литературе. Поред „класичних“ модела за управљање променама (Левинов, Левитов, Котеров) приказан је и велики број савременијих приступа и модела за

управљање променама као што су: Бекхард – Харисов модел, Биров модел критичног пута, Вајсбордов модел, Надлер-Тушманов модел, Тичијев ТПЦ модел, Бурк-Литвинов модел, Дафтов модел, Кантеров модел десет заповести, Колинсов модел, Булок-Батенов модел, Бичов модел, Доплер – Лаутербургов модел и др. Поред наведеног свеобухватног приказа постојећих модела за управљање пројектима, у раду су наведене и три најзначајнија методолошка приступа за управљање пројектима: IPMA PE (*International Project Management Association Project Excellence*) методологија, PMI (*Project Management Institute*) методологија и PRINCE2 методологија. Ове методологије су изабране, пре свега, због широког спектра њихове примене, као и распрострањености у профитном и непрофитном сектору.

У четвртном поглављу дат је модел који представља суштински теоријски допринос дисертације. Модел представља нов приступ у управљању променама и ослања се на најраспрострањеније методе пројектног менаџмента. Модел обухвата све најбитније аспекте промена. Полази се од свести о променама и отпора променама као двема главним силама које делују антагонистички и од чијег збира зависи да ли ће се промена десити или не. Идентификација потреба за променом заснива се на схватању неопходности прилагођавања организације променама у окружењу али и предњачења у односу на њега. Методе анализа наведене у дисертацији представљају микс који адекватно приказује приступ спровођењу правих промена. Након анализа дат је приказ начина на који се идеје за промене генеришу као и различити квантитативни и квалитативни приступи у селекцији правих промена. Део који се односи на планирање реализације промене је, заправо, део у коме се највише приказује веза између управљања променама и пројектног менаџмента. Спровођење промене се у оперативном смислу може сматрати језгром целог процеса. Ту су, поред метода пројектног менаџмента, посебно наглашени аспекти који се морају узети у обзир да би се промена успешно спровела, ма како она била добра. Циклични модел за управљање променама који се завршава евалуацијом постигнутих резултата указује на чињеницу да се у данашње време променама мора стално управљати и да практично одмах по завршетку једне промене треба почети процес изнова.

Пето поглавље односи се на организационе аспекте управљања променама. Бројни изазови утичу на управљање променама на различитим нивоима организације. Подизање концепта пројектног менаџмента за управљање променама на ниво организације захтева примену одговарајућих методологија, коришћених и за управљање појединачним пројектима, као и свеобухватне организационе промене, неопходне за имплементацију службе за подршку и

координацију промена. Традиционалне организационе структуре не могу у потпуности одговорити захтевима савремених управљачких приступа. Због тога се у раду предлаже дефинисање нових, савременијих организационих јединица које би омогућиле ефективније и ефикасније управљање све већим бројем промена.

У шестом поглављу дисертације говори се о људским аспектима процеса управљања променама. Лидер и тим за промене представљају аспект који се не може заобићи приликом дефинисања било ког модела за управљање променама. Да би предложена управљачка парадигма била ефикасна мора се посебна пажња посветити избору и развоју правих лидера. Приступ који се предлаже у овом раду темељи се на управљању заснованом на компетенцијама. Анализиране су особине личности, знања и искуство које руководилац промене треба да поседује. Имајући у виду посебност модела у контексту интеграције две специјализоване менаџмент дисциплине, компетентност руководиоца пројеката промена обојена је значајнијом комплексношћу.

У седмом поглављу приказани су резултати истраживања о могућностима примене модела у организацијама. У истраживању је учествовао велики број испитаника из различитих организација. Истражени су основни елементи управљања променама и пројектима у организацијама профитног и непрофитног сектора из различитих друштвених делатности. Посебно су анализирани управљачки аспекти, анализе, процес планирања, управљање ризиком, управљање квалитетом, управљање комуникацијама, финансије, особине лидера. Резултати истраживања указују да је концепт управљања променама применом пројектног пројектног менаџмента могуће применити без обзира на комплексност промене у контексту трајања, буџета или броја актера. Такође, утврђено је да се може применити у организацијама из различитих грана без значајнијих прилагођавања.

Осмо поглавље садржи закључна разматрања, приказани су научни и стручни доприноси и потврђене хипотезе истраживања. У овом делу су дата ограничења и импликације овог истраживања и указано је на правце будућих истраживања.

3. ОЦЕНА ДИСЕРТАЦИЈЕ

Савременост, оригиналност и значај

Тема којом се бави докторска дисертација је савремена и атрактивна, како у научном, тако и у практичном смислу. Истраживање има шири друштвени

значај који се огледа у могућностима примене предложеног решења, што може имати значајне импликације у виду ефикаснијег управљања све бројнијим и интензивнијим променама са којима се сусрећу домаће организације. У раду су представљена оригинална гледишта на проблеме савременог управљања променама, као и пројектног менаџмента.

Осврт на референтну и коришћену литературу

У раду је коришћена обимна и релевантна домаћа и инострана литература. У изради овог рада коришћено је преко 200 референци релевантних за обраду ове теме. Коришћени су чланци из референтних научних часописа. Начин на који је коришћена литература, њени извори и критички осврт јасно указују на адекватан истраживачки приступ.

Анализа примењених научних метода и њихова адекватност за спроведено истраживање

У теоријском делу истраживања примењене су методе стратешке и пројектне анализе, стратешке и пројектне контроле, структурирања програма и пројеката промена, планирања и селекције промена, методе моделовања и метода студије случаја. У емпиријском делу истраживања коришћене су методе посматрања, интервјуа и анкетног истраживања. Коришћене методе су адекватне како са становишта избора, тако и са становишта примене. Статистичке методе и тестови који су коришћени за обраду резултата и проверу хипотеза су правилно одабрани и у складу су са теоријским препорукама за ову врсту истраживања.

Оцена примењивости и верификације остварених резултата

У емпиријском делу истраживања значајан напор је учињен у контексту сагледавања могућности и модалитета имплементације предложеног концепта и појединих његових компоненти. Извршене су провере могућности примене кроз дискусионе групе, анкетна истраживања и интервјуе. Прикупљени подаци су омогућили верификацију основних претпоставки и корекцију уочених недостатака у домену локализације концепта у домаћем окружењу. Такође, идентификовани су когнитивни ефекти примене концепта у области побољшања перформанси организације и начина управљања променама. Оцена је да је модел у значајној мери применљив у домаћим организацијама без обзира на специфичности појединачних пројеката и програма промена.

Оцена способности кандидата за самостални научни рад

Све претходно наведено указује да кандидат поседује способност за самосталан научно-истраживачки рад.

4. ОСТВАРЕНИ НАУЧНИ ДОПРИНОС

Приказ остварених научних доприноса

Комисија констатује да су у раду остварени следећи научни доприноси:

1. У докторској дисертацији остварен је значајан научни допринос у достизању одређеног нивоа научног сазнања о могућностима и начинима интегрисања управљања променама и пројектног менаџмента. Дат је теоријски допринос у дефинисању и ширем сагледавању модела за управљање променама заснованом на управљању програмима и пројектима. Указано је на изазове савременог пројектног менаџмента и проблеме са којима се сусрећу менаџери у фази имплементације промена, као и на потребу и начине за њихово решавање. Научни допринос је остварен у следећим областима:
 - теоријска и емпиријска разрада једног новог модела управљања променама, базираног на принципима и методологијама пројектног менаџмента;
 - формирање основе за ефикасније и ефективније управљање иницијативама за промене у организацијама;
 - израда нових организационих модела за спровођење кључних процеса промена у организацији;
 - пројектовање новог система планирања, праћења и контроле већег броја паралелених промена.
2. Кроз емпиријска истраживања, у раду је остварен значајан научни допринос у:
 - стицању научног сазнања о стању и карактеристикама праксе. Остварен је значајан допринос и веза са постојећим истраживањима која се баве проблематиком управљања променама и управљања пројектима;
 - стицању научног сазнања о модалитетима побољшања система за мерење перформанси промена;
 - утврђивању правог скупа пожељних лидерских компетенција у различитим типовима организација.
3. Значајан научни допринос је остварен кроз дефинисање конкретног решења. Дефинисан је општи модел чијом применом се омогућава суштинско интегрисање две менаџмент дисциплине, кроз примену одговарајућих алата.

4. Научни допринос је остварен и кроз проверу и потврђивање могућности за примену предложених решења. Применом једног дела модела омогућено је добијање сазнања о критичним факторима успеха и изазовима имплементације.

Критичка анализа резултата истраживања

Докторска дисертација је урађена у складу са пријавом и потврђене су постављене хипотезе. Дисертација представља резултат самосталног научног и истраживачког рада кандидата. Значајни истраживачки резултати су постигнути критичким сагледавањем бројних аспеката различитих специјализованих менаџмент дисциплина, пре свега управљања променама и пројектног менаџмента, како у теорији тако и у пракси. Предложени модел даје основу за свеобухватну анализу способности организације за примену пројектног менаџмента и његово усклађивање са потребама за променом. Емпиријска истраживања су указала на изазове примене и потребу за дефинисањем мање или више модификованих приступа за различите гране/индустрије. Констатовано је да се концепт може применити уз недвосмислену подршку топ менаџмента делегирањем одговорности одозго на доле на све запослене. Посебно су анализирани лидерски аспекти предложеног модела, како са теоријског, тако и са практичног становишта. У раду су отворена питања и дате смернице за будућа истраживања. Указано је на потребу за даљим истраживањима у области дефинисања критеријума за оцену зрелости и спремности организације за управљање променама, као и на начин унапређења модела и организационог учења на основу резултата примене пројеката промена.

Очекивана примена резултата у пракси

У докторском раду је анализирана могућност примене модела у организацијама различитог типа у контексту величине, привредне гране, профитне оријентације и др. Емпиријско истраживање је потврдило реалне могућности примене, као и интерес праксе за имплементацију предложених решења. Очекује се да ће многе организације, које имају интерес и потребу за унапређењем ефикасности и ефективности управљања променама, а претпоставка је таква да је највећи број таквих организација, делимично или у потпуности примењивати модел.

Верификација научних доприноса саопштавањем радова на конференцијама и објављивањем у часописима

На основу теоријских и емпиријских истраживања спроведених у процесу израде приступног рада и докторске дисертације објављено је више радова у страним часописима са и без импакт фактора, као и на домаћим и међународним

конференцијама. У даљем тексту наводи се изабрана листа радова који имају директну везу са научним доприносима дисертације:

1. *Cross-cultural aspects of project management: Serbia goes to Iraq for Jordan project*, International Journal of Industrial Engineering, vol. 16 (4), p. 318-330, 2009.
2. *How to Achieve Organizational Goals by Strategic Project Management*, Пројектна мрежа Словеније – Project Management Review, ZPM, Vol. 12, Issue 2, Ljubljana, 2009.
3. *Мотиватори: Шта покреће пројектне тимове?*, XIII Интернационални симпозијум из управљања пројектима „Пројектни менаџмент – визија и стратешки циљеви“, YUPMA, Златибор, 2009.
4. *Improving Repair Management of Bucket Wheel Excavator SRs1200 by Application of Project Management Concept*, Journal of Mechanical Engineering, vol. 54 (7-8), 2008.
5. *Спектар промена: основ за избор модела за управљање променама*, XII Интернационални симпозијум из управљања пројектима „Компетентност пројектних менаџера“, YUPMA, Златибор, 2008.
6. *Плански модели за управљање променама: савремена менаџмент парадигма*, XI Интернационални симпозијум, Менаџмент и друштвена одговорност, SymOrg, Београд, 2008.
7. *Strategic Project Management – Tool for Reaching Business Excellence*”, Пројектна мрежа Словеније – Project Management Review, ZPM, Ljubljana, jun 2007, Vol. 10, Issue 2, p. 14-19, ISSN 1580-0229
8. Јовановић П., Петровић Д. и други: *Савремени трендови у развоју менаџмента*, ФОН, Београд, 2007.
9. *Program management implementation - the major change in public sector management*”, 26th International Conference on Organizational Sciences Development – Creative Organization, University in Maribor, Portorož, Slovenia, mart 2007.
10. *Нивои промена – декомпозиција процеса управљања променама*, Вкуп научника и привредника – Инжењеринг производње и услуга – примери из праксе, СПИН '07, Београд, 2007
11. *Јединица за управљање пројектима – од пројектног надзора до стратешког управљања*, IV скуп научника и привредника – Менаџмент технологије и иновација, ИПРОМ, Београд, 2006

5. ЗАКЉУЧАК И ПРЕДЛОГ

На основу прегледа и анализе рада Комисија је стекла уверење да је кандидат самостално урадио своју своју докторску дисертацију. Ценећи резултате и посебно наведене научне и стручне доприносе које је кандидат Владимир Обрадовић реализовао у својој докторској дисертацији, Комисија је једногласно закључила да је докторска дисертација под насловом „Модел управљања променама применом методологије пројектног менаџмента“ задовољила постављене захтеве, те да се може одобрити њена јавна одбрана. Због свега наведеног, Комисија предлаже Наставно-научном већу Факултета организационих наука да у целости усвоји поднети извештај Комисије.

6. ПОТПИСНИЦИ ИЗВЕШТАЈА

др Петар Јовановић,
редовни професор Факултета организационих наука у пензији

др Дејан Петровић,
ванредни професор Факултета организационих наука

др Хасан Ханић,
редовни професор Београдске банкарске академије
