

UNIVERZITET U BEOGRADU

Fakultet organizacionih nauka

NASTAVNO-NAUČNOM VEĆU

Predmet: Podobnost teme i kandidata Stojanović Dragane za izradu doktorske disertacije

Odlukom 05-01 br. 3/94-12 od 26.08.2015. godine, imenovani smo za članove Komisije za ocenu podobnosti teme i kandidata Dragane Stojanović za izradu doktorske disertacije i naučne zasnovanosti teme:

**„MODEL ZA SELEKCIJU POSLOVNIH PROCESA I METODOLOGIJA NJIHOVOG
POBOLJŠANJA“**

Na osnovu materijala priloženog uz Zahtev kandidata, Komisija podnosi sledeći

R E F E R A T

1. Podaci o kandidatu

1.1. Biografski podaci

Dragana Stojanović rođena je 06.10.1979. godine u Beogradu. Osnovnu školu i gimnaziju, prirodno-matematički smer, završila je u Beogradu sa odličnim uspehom. Fakultet organizacionih nauka upisala je 1998. godine, kao redovan budžetski student. Diplomirala je 2003. godine na odseku Industrijsko inženjerstvo sa srednjom ocenom 8.85. Diplomski rad na temu: "Uticaj na zalihe u proizvodnom procesu pomoću CONWIP sistema" odbranila je sa ocenom 10. Proglašena je za najboljeg studenta odseka 2003. godine. Doktorske studije upisuje 2006. godine na Fakultetu organizacionih nauka i položila je sve ispite sa prosečnom ocenom 10.

Počela je da radi 19.11.2003. godine na Fakultetu organizacionih nauka kao demonstrator na predmetu "Organizacija pripreme proizvodnje" i stručni saradnik u Institutu za operacioni menadžment. Od marta 2006. godine radi i kao demonstrator Odseka za operacioni menadžment. Od decembra 2006. godine izabrana je u zvanje saradnika u nastavi, a od 2010. godine radi kao asistent na Katedri za industrijsko i menadžment inženjerstvo i radi na predmetima Proizvodni sistemi, Osnove industrijskog inženjerstva, Lokacija i raspored objekata, Inženjering procesa, Utvrđivanje i merenje učinka, Projektovanje proizvodnih sistema, Kontinualno poboljšavanje proizvodnje. Na Master akademskim studijama izvodi vežbe na predmetima Upravljanje procesima, Upravljanje performansama i zaradama, Štedljiva proizvodnja i Menadžment inženjerstvo. Bila je mentor studentima prve godine Fakulteta organizacionih nauka. Tematsko područje opredeljenja za naučni rad i usavršavanje je u oblasti industrijskog i menadžment inženjerstva.

1.2 Stečeno naučnoistraživačko iskustvo

Krajem 2006. godine Dragana Stojanović je upisala doktorske studije na Fakultetu organizacionih nauka, izborno područje Upravljanje projektima. Tokom dosadašnjih studija položila sve planom i programom predviđene ispite sa prosečnom ocenom 10.

Spisak položenih ispita na doktorskim studijama

Spisak položenih predmeta sa ESPB bodovima:

Br.	Položeni predmeti na doktorskim studijama	ESPB
1.	Menadžment	10
2.	Teorija upravljanja projektima	10
3.	Metode i tehnike upravljanja projektima	10
4.	Upravljanje kvalitetom projekta	10
5.	Upravljanje promenama	10
6.	Multiprojektno upravljanje	10
7.	Informacioni sistemi za upravljanje projektima	10
8.	Program menadžment	10
9.	Metodologija naučno-istraživačkog rada	10

Kandidat je odbranio pristupni rad 10.09.2015. godine pod nazivom „Problemi selekcije poslovnih procesa i izbora metodologije njihovog poboljšanja“ i ostvario 30 ESPB bodova. Ukupno je ostvario 120 ESPB bodova sa prosečnom ocenom 10.

U septembru 2013. godine bila je član organizacionog odbora i tehnički sekretar konferencije LEANTECH2013 koja je organizovana u okviru Tempus projekta pod nazivom „Production and Profitability improvement in Serbia Enterprises by adopting Lean Thinking Philosophy and strengthening Enterprise – Academia connections“ (LeanEA). Bila je član organizacionog odnosno tehničkog odbora Skupa privrednika i naučnika. Takođe je bila član organizacionog odbora Internacionalnog simpozijuma iz projekt menadžmenta.

U studentskim anketama za vrednovanje pedagoškog rada nastavnika ostvarila je prosečnu ocenu 4,59 do 4,95 (od max. 5) (mala grupa 4,95, velika grupa 4,59). U 2011. godini je nagrađena kao jedan od pet najviše ocenjenih saradnika ocenom 4,95.

Koautor je knjiga „Inženjering procesa“, „Lokacija i projektovanje objekata“ i zbirke zadataka pod nazivom: „Organizacija pripreme proizvodnje“, čiji je izdavač Fakultet organizacionih nauka.

Spisak naučnoistraživačkih projekata

Učestvovala je u realizaciji većeg broja naučno-istraživačkih i stručnih projekata, među kojima se ističu:

- *Uspostavljanje sistema menadžmenta kvaliteta*, Visoka elektrotehnička škola strukovnih studija, Beograd, 2005-2007;

- *Primena međunarodnih standarda serije ISO 9001:2001 – osnova za obezbeđenje kvaliteta Fakulteta organizacionih nauka*, Interni projekat Fakulteta organizacionih nauka, 2009;
- *Uspostavljanje sistema za upravljanje procesima*, Interni projekat Fakulteta organizacionih nauka, 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;
- *Unapređenje organizacije preduzeća javnog sektora GO Obrenovac primenom standardizacije sistema zarada*, GO Obrenovac, 2012-2013;
- *Optimizacija procesa, smanjivanje troškova proizvodnje i unapređivanje finansijskih performansi u AD „Sojaprotein“ – „Victoria Group“*, 2013. – 2014;
- *Analiza strukture zarada u javnim komunalnim preduzećima Grada Beograda*, 2014.
- *Optimizacija poslovnih procesa u JP Elektromreža Srbije*, JP Elektromreža Srbije, 2014;
- *Projektovanje novog modela organizacione i strukture procesa sa izradom pravilnika o organizaciji i sistematizaciji u Jat Tehnika*, Jat Tehnika, 2014-;
- *SERBIA Wage bill management project – P151243*, Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave, Svetska banka, 2015;

Spisak objavljenih radova i udžbenika

Samostalno i u saradnji sa drugim autorima, Dragana Stojanović je objavila više naučnih radova u međunarodnim i domaćim časopisima, kao i u zbornicima radova sa domaćih i međunarodnih konferencija.

Monografska studija/poglavlje u knjizi M12 ili rad u tematskom zborniku međunarodnog značaja (M14):

- Gušavac, B. A., Stojanovic, D., & Kuzmanovic, M.. *Conjoint-Based Approach to Location Choice in the Retail Industry: Conceptual Framework*. In: Levi-Jakšić, M., Barjaktarović Rakočević, S., Martić, M. (eds.) *Innovative Management and Firm Performance: An Interdisciplinary Approach and Cases*, 2014, pp: 385- 401. Plagrove Macmillan, Hampshire.

Rad u međunarodnom časopisu (M23):

- 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, 2015, pp. 89-96, ISSN: 1300-3356. (IF (2014) = 0.264)
- **Stojanović D.**, Simeunović B., Tomašević I., Radović M.: *Current State of Business Process Management in Serbian Industry*, Metalugia International, Vol. 17, No. 10, 2012, pp 222-226, ISSN: 1582-2214. (IF (2012) = 0.134)
- Radović M., Čamilović S., Rakić Z., Simeunović B., Tomašević I., **Stojanović D.:** *Process Management as Basis for Quality Management in Service Industry*, TTEM - Technics Technologies Education Management, Vol. 7, No. 2, 5/6, 2012. pp 608-614. ISSN: 1840-1503. (IF (2011) = 0.414)

- Radović M., Tomašević I., **Stojanović D.**, Simeunović B.: *An excellence role model: Designing a new business system one process at a time*, Industrial engineer, Vol. 41 No.8, 2009, pp 44-48. ISSN: 1542-894X, (IF (2010) = 0.062)

Saopštenje sa skupa međunarodnog značaja štampano u celini (M33):

- **Stojanović D.**, Radojević Z.: *Accounting characteristics in lean manufacturing*, International Scientific Days 2006, "Competitiveness in the EU - Challenge for the V4 Countries", Faculty of Economics and Management, Slovak University of Agriculture in Nitra, Slovak Republic, 2006. pp. 1140 – 1145. ISBN: 80-8069-704-3
- Radović M., Tomašević I., **Stojanović D.**, Simeunović B.: *Establishing system for process oriented performance management*, 12th International QMOD and Toulon-Verona Conference on Quality and Service Sciences, University of Verona - Faculty of Economics Verona, 27-29. avgust 2009. ISBN: 978-88-9043-270-5 (USB izdanje)
- Tomašević I., **Stojanović D.**, Simeunović B., Radović M.: *BPM and ISO: Friend or Foes?* 13th International Toulon-Verona Conference on Quality and Service Sciences, Coimbra, Portugal, 2–4. septembar 2010, pp 848-861. ISBN: 978-972-9344-04-6, (USB izdanje)
- Tomašević I., **Stojanović D.**, Simeunović B., Radović M.: *Creating Value in Higher Education Institutions*, 14th International Toulon-Verona Conference on Quality and Service Sciences, 2011., Alicante, Spain, 1-3.9.2011, ISBN: 978-8890-4327-1-2 (USB izdanje)
- **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., str. 1374-1380, ISBN: 978-86-7680-254-8
- Andrić Gušavac B., **Stojanović D.**, Kuzmanović M.: *Conceptual Framework for Location Choice in Retail Industry using Conjoint Analysis*, Proceedings of the 13th International Symposium Symorg 2012: Innovative Management & Business Performance, Zlatibor, Srbija, 5-9. jun 2012., str. 1357-1364 ISBN: 978-86-7680-255-5
- **Stojanović, D.**, Simeunović B., Radović, M.: *Lean Thinking in Serbian Industry*, First Scientific Conference on Lean Technologies – LeanTech '12, zbornik radova, Novi Sad, 13-14 septembar 2012., str. 205-214 ISBN 978-86-7892-445-3
- Simeunović B., Tomašević I., **Stojanović D.**, Radović M., Slović D.: *Lean Implementation in Transitional Countries: Case of Serbia*, International Conference IS2012 "Innovation for Sustainability", Universidade Lusitana, Porto, Portugal, zbornik abstrakata i CD 27-28. september 2012. ISBN 978-989-640-131-3
- Tomašević, I., **Stojanović, D.**, Slović, D., Simeunović, B.: *Lean Job Shop: Kanban Alternatives for Make-To-Order Environment*, Second Scientific Conference on Lean Technologies – LeanTech '13, zbornik radova, Beograd, 5-6 septembar 2013., str. 81-88 ISBN 978-86-7680-283-8

- **Stojanović, D.**, Simeunović, B., Tomašević, I., Radović M.: *Type of Process Problem as Base for Selection of CPI Methodology*, Second Scientific Conference on Lean Technologies – LeanTech '13, zbornik radova, Beograd, 5-6 septembar 2013. str. 89-96, ISBN 978-86-7680-283-8
- Andrić-Gušavac, B., **Stojanović, D.**, Jakovljević, S.: *Simple Plant Location Model in Agriculture Aviation in Serbia*, XI Balcan Conference on Operational Research – BALCOR 2013, zbornik radova, Belgrade & Zlatibor, 7-11 september 2013, str. 321-327. ISBN 978-86-7680-285-2.
- **Stojanović D.**, Tomašević I., Simeunović B.: *BPM practice: Experiences from comparison study in Serbia 2012-2014*, XIII International Symposium of Organizational Sciences „New Business Models and Sustainable Competitiveness“ SymOrg 2014, Zbornik radova (CD), Fakultet organizacionih nauka, Zlatibor, 6-10.jun. 2014, str. 1272-1279. ISBN: 978-86-7680-295-1
- Andrić-Gušavac, B., **Stojanović, D.**, Sokolović, Ž.: *Application of some locational models in natural resources industry - agriculture case*, XIII International Symposium of Organizational Sciences „New Business Models and Sustainable Competitiveness“ SymOrg 2014, Zbornik radova (CD), Fakultet organizacionih nauka, Zlatibor, 6-10.jun. 2014, str. 1241-1248, ISBN: 978-86-7680-295-1
- Tomašević, I., **Stojanović, D.**, Simeunović, B.: *Operations management research: an update for 21st century*, XIII International Symposium of Organizational Sciences „New Business Models and Sustainable Competitiveness“ SymOrg 2014, Zbornik radova (CD), Fakultet organizacionih nauka, Zlatibor, 6-10.jun. 2014, str. 1280-1287. ISBN: 978-86-7680-295-1
- **Stojanović, D.**, Tomašević, I., Simeunović, B., Slović, D., Radović, M.: *The Business Process Management Practice in Services*, Global Business Conference 2014 „Questioning the Widely-held Dogmas“, Proceedings (Hair, J., Krupka, Z., Vlašić, G. (Ed)), Dubrovnik, 01.-04.10.2014., str. 412-421, ISSN: 1848-2252
- Tomašević, I., **Stojanović, D.**, Simeunović, B., M. Radović, M., Slović, D. : *Potential Traps and Pitfalls in BPM Implementation: A Case Study*, Global Business Conference 2014 „Questioning the Widely-held Dogmas“, Proceedings (Hair, J., Krupka, Z., Vlašić, G. (Ed)), Dubrovnik, 01.-04.10.2014., str. 466-474, ISSN: 1848-2252

Rad u vodećem časopisu nacionalnog značaja (M51):

- Andrić Gušavac B., **Stojanović D.**, Sokolović Ž.: *Application in Some Locational Models in Natural Resources Industry – Agriculture case*, Romanian Statistical Review – Supplement, No. 8, 2014. pp. 82-93. ISSN: 2359 – 8972

Saopštenje sa skupa nacionalnog značaja štampano u celini (M63)

- Radojević Z., **Stojanović D.**: *CIM sistem kao integralni deo projektantsko-konstruktivne pripreme proizvodnje*, 32. Jupiter konferencija 2006, Zbornik apstrakata i CD, Mašinski

fakultet, Beograd, 9-11.05.2006. str 1.12 – 1.15, ISBN CD: 86-7083-557-6 ISBN apstrakti:86-7083-558-4

- **Stojanović D.:** *Primena multiprojektnog upravljanja u projektima razvoja proizvoda*, X Internacionalni simpozijum iz projekt menadžmenta YUPMA 2006 "Projektno upravljanje organizacijama – novi pristupi", Zbornik radova, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 15-17. maj. 2006. str. 490-495, ISBN: 86-86385-00-1
- **Stojanović D., Radojević Z.:** *Metode koje se koriste u procesnoj industriji pri upravljanju totalnim kvalitetom*, 19. Kongres o procesnoj industriji PROCESING 2006, Savez mašinskih i elektrotehničkih inženjera i tehničara Srbije, Beograd, 14-16.jun 2006. strana 1-7.
- **Stojanović D.:** *Početna faza modela implementacije lean poslovanja*, X Međunarodni simpozijum "Promene organizacije i menadžmenta - izazovi evropskih integracija", SymOrg 2006, Zbornik apstrakata i CD, Zlatibor, Beograd, 2006. ISBN: 86-7680-086-3.
- Simeunović B., Nešević D., **Stojanović D.**, Andrić B.: *Tehnike savremene proizvodnje*, X Međunarodni simpozijum "Promene organizacije i menadžmenta - izazovi evropskih integracija", SymOrg 2006, Zbornik apstrakata i CD, Zlatibor, Beograd, 2006. ISBN: 86-7680-086-3
- **Stojanović D.:** *Klasifikacija i selekcija faktora za izbor lokacije*, VI Skup privrednika i naučnika "Menadžment tehnologije i inovacija-ključni faktor superiornih operacija i konkurentnosti, SPIN 06, Zbornik radova, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2-3. novembar, 2006. ISBN: 86-7680-096-0, strana 168-173.
- **Stojanović D.:** *Uticaj konkurencije na izbor lokacije*, XI Internacionalni simpozijum iz projekt menadžmenta YUPMA 2007 "Projektni menadžer – profesija budućnosti", Zbornik radova, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 6-8.jun 2007, str. 304-309. ISBN: 978-86-86385-02-0
- Radojević Z., Radojević M., **Stojanović D.:** *Optimizacija odnosa vreme – radna snaga pri montaži procesne opreme*, 21. međunarodni kongres o procesnoj industriji, PROCESING '08, Zbornik apstrakata i CD, Savez mašinskih i elektrotehničkih inženjera i tehničara Srbije, Subotica, 6-8. jun 2008. str. 5.
- Tomašević I., Simeunović B., **Stojanović D.:** *Implementacija računarski integrisane proizvodnje u malim i srednjim preduzećima*, 27. Simpozijum "CIM u strategijin tehnološkog razvoja industrije prerade metala", 34. JUPITER KONFERENCIJA sa međunarodnim učešćem, Zbornik apstrakata i CD, Mašinski fakultet, Beograd 4-5.jun 2008. str. 6. ISBN 978-86-7083-628-0
- Radojević Z., Stanković R., **Stojanović D.:** *CIM sistem-neophodnost savremene proizvodnje*, 28. Simpozijum "Tehnološke platforme Srbije – za industriju sa industrijom", 35. JUPITER KONFERENCIJA sa međunarodnim učešćem, Zbornik apstrakata i CD, Mašinski fakultet, Beograd 17-18.jun 2009. str. 5 ISBN: 978-86-7083-666-2

- Andrić B., **Stojanović D.**,: *Problemi lokacije uslužnih objekata*, 11. Međunarodni simpozijum "Menadžment i društvena odgovornost", SymOrg 2008, Zbornik apstrakata i CD, Beograd, Beograd, 2008., str. 1-8, ISBN:978-86-7680-160-2
- **Stojanović D.**, Andrić B.,: *Model izbora lokacije filijale banke*, VI Skup privrednika i naučnika "Operacioni menadžment i evropske integracije", SPIN 08, Zbornik radova, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 6– 7. novembar 2008, str. 146-150, ISBN:978-86-7680-164-0
- Tomašević I., **Stojanović D.**, Simeunović B., Radović M.: *Model procesno orijentisanog upravljanja performansama preduzeća*, VII skup privrednika i naučnika "Operacioni menadžment i globalna kriza", SPIN '09, 5–6. novembar 2009, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 243-250, ISBN:978-86-7680-202-9
- **Stojanović D.**, Tomašević I., Simeunović B.: *Metodologija za realizaciju BPM projekata*, XII Internacionalni simpozijum iz projekt menadžmenta "Strategijski projektni menadžment i projektno liderstvo", YUPMA 2010, Zbornik radova, Zlatibor, Udruženje za upravljanje projektima Srbije i Crne Gore, Beograd, 14-16. maj 2010, str. 367-371, ISBN: 978-86-86385-07-9
- Tomašević I., **Stojanović D.**, Simeunović B.: *Primena lean načina razmišljanja u zdravstvu*, Internacionalni simpozijum "Organizacione nauke i menadžment znanja" SymOrg 2010, Zbornik apstrakata i CD, Zlatibor, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 9-12.06.2010. ISBN 978-86-7680-216-6
- Andrić Gušavac B., Gušavac J., **Stojanović D.**: *Organizacija pripreme proizvodnje u Politika AD*, Internacionalni simpozijum "Organizacione nauke i menadžment znanja" SymOrg 2010, Zbornik apstrakata i CD, Zlatibor, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 9-12.06.2010. ISBN 978-86-7680-216-6
- **Stojanović D.**, Tomašević I., Simeunović B.: *Organizaciona struktura procesno-projektno orijentisane organizacije*, XV Internacionalni simpozijum iz projekt menadžmenta "Projektni menadžment u Srbiji – uspesi i mogućnosti", YUPMA 2011, Zbornik radova, 10-12.06.2011, Zlatibor, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2011. str. 187-191, ISBN: 978-86-86385-08-6
- Tomašević I., **Stojanović D.**, Simeunović B., Radović M.: *Sertifikacija SMK-a prema ISO 9001 standardu kao osnova za BPM*, VIII skup privrednika i naučnika "Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020", SPIN '11, Zbornik radova, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1 – 2. novembar 2011, str. 409-416, ISBN: 978-86-7680-244-9
- **Stojanović D.**, Simeunović B., Tomašević I.: *Selekcija Six Sigma projekata poboljšanja poslovnih procesa*, XVI Internacionalni simpozijum iz projekt menadžmenta "U susret ekonomiji znanja – upravljanje projektima znanja", YUPMA 2012, Zbornik radova, Zlatibor, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 18-20.05.2012, str. 281-285, ISBN: 978-86-86385-09-3
- Andrić-Gušavac, B., **Stojanović, D.**, Tomašević, I., Simeunović, B.: *Neke mogućnosti unapređenja sistema poslovne inteligencije procesom grupnog odlučivanja*, XL

Simpozijum o operacionim istraživanjima – SYMOPIS 2013, Zbornik radova, Zlatibor, 9-12 septembar 2013, str. 55- 60, ISBN 978-86-7680-286-9.

- Simeunović B., **Stojanović D.**, Tomašević I., Radović M.: *Modeli za merenje performansi procesa*, IX Skup privrednika i naučnika "Nova industrijalizacija, reinženjering i održivost", SPIN '13, Zbornik apstrakata i USB, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 5 – 6. novembar 2013, str. 223-230, ISBN: 978-86-7680-288-3
- Tomašević I., **Stojanović D.**, Simeunović B., Slović D.: *Praktična primenljivost kontrole opterećenja u kontroli proizvodnje*, IX Skup privrednika i naučnika "Nova industrijalizacija, reinženjering i održivost", SPIN '13, Zbornik apstrakata i USB, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 5 – 6. novembar 2013, str. 231-238, ISBN: 978-86-7680-288-3

Objavljene knjige

- Radojević Z., **Stojanović D.**: Organizacija pripreme proizvodnje, Zbirka zadataka, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2005. ISBN: 86-7680-057-X
- Radojević Z., Radojević M., **Stojanović D.**: Lokacija i projektovanje objekata, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007. ISBN: 978-86-7680-105-3
- Radojević Z., Radojević M., **Stojanović D.**: Kontrola i sistem kvaliteta u tekstilnoj industriji, Viša tehnička tekstilna škola, Beograd, 2007. ISBN: 978-86-87017-00-9
- Radović M., Tomašević I., **Stojanović D.**, Simeunović B.: Inženjering procesa, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2012. ISBN: 978-86-7680-259-3

1.3 Ocena podobnosti kandidata za rad na predloženoj temi

Kandidat Dragana Stojanović nekoliko godina radi na Katedri za industrijsko i menadžment inženjerstvo Fakulteta organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu i počela je da se bavi naučno-istraživačkim radom odmah nakon diplomiranja. U izveštaju su navedeni objavljeni radovi od upisa na doktorske studije. Na doktorskim studijama Fakulteta organizacionih nauka položila je svih devet ispita predviđenih planom i programom studija i odbranila pristupni rad čime je ostvarila 120 ESPB bodova.

Tokom rada na fakultetu, stekla je različita znanja i to iz oblasti: inženjeringa i upravljanja procesima, kontinualnog poboljšavanja proizvodnje, lin pristupa, upravljanja promenama, koja su neophodna za izradu definisane teme. Tokom rada na Fakultetu i pohađanja doktorskih studija, objavila je i određen broj naučnih radova vezanih za temu disertacije, čime je potvrdila sposobnost naučnoistraživačkog rada, kao i podobnost za izradu predložene teme.

Na osnovu uvida u iskustvo koje je kandidat stekao kroz naučno-istraživačke, stručne i ostale projekte, i uz posebnu pažnju posvećenu razmatranju objavljenih radova kandidata, smatramo da kandidat **Dragana Stojanović** poseduje potrebno znanje i iskustvo za izradu doktorske disertacije na temu: „**MODEL ZA SELEKCIJU POSLOVNIH PROCESA I METODOLOGIJA NJIHOVOG POBOLJŠANJA**“.

2. Predmet i cilj istraživanja

Prikaz predmeta istraživanja i hipotetičkih stavova o problemu koji se istražuje

Predmet istraživanja je razvoj i provera modela koji će omogućiti formalizaciju integrisanog postupka selekcije poslovnih procesa koji su prioritetni za poboljšanje i izbora metodologija koje će ih efikasno poboljšati.

Poslovanje svake kompanije se odvija kroz poslovne procese. Poslovni proces se može definisati kao niz aktivnosti koje pokreće određeni događaj (ili više njih), a čiji je zadatak ostvarivanje određenog cilja (Radović et al., 2012). Preko poslovnih procesa kompanije realizuju svoje ciljeve i strategije i ispunjavaju zahteve kupaca. Termin „proces“ i „poslovni proces“ će se u daljem tekstu koristiti podjednako. Proces koristi resurse prilikom ostvarivanja definisanog cilja, podlozan je spoljašnjim uticajima, i njime treba upravljati. Upravljanje poslovnim procesima (*Business Process Management* - BPM) se definiše kao „disciplina upravljanja (menadžmenta) fokusirana na poboljšanje korporativnih performansi upravljanjem poslovnim procesima kompanije“ (Harmon, 2005). BPM je dostizanje organizacionih ciljeva kroz poboljšanje, upravljanje i kontrolu fundamentalnih poslovnih procesa (Jeston & Nelis, 2006). Jedan od najvažnijih principa u svakom preduzeću je princip efikasnosti (Martić et.al., 2009), a procesi treba da se izvode na efikasan i efektivan način, ali i njima se mora upravljati na efektivan način (Rummler et al., 2010). To se upravo može obezbediti kroz kontinuirani rad na poboljšanju procesa čiji su osnovni ciljevi efikasnost i efektivnost procesa i poboljšanje performansi procesa, što je deo sistema upravljanja poslovnim procesima. Jedan od problema koji se takođe ističe u literaturi je i kao izmeriti uspešnost primene odnosno usvajanja BPM koncepta u organizaciji. Usvajanje BPM-a je uspešno ukoliko „*kontinualno dostiže unapred definisane ciljeve, kako jednog projekta, tako i dugoročno*“ (Trkman, 2010). Veoma malo radova empirijski i sveobuhvatno mere uspeh procesnih inicijativa (Škrinjar & Trkman, 2013). Hribar & Medling (2014) su analizirali uspešnost usvajanja BPM-a i predlažu kao mere uspeha usvajanja BPM-a: Model zrelosti procesne orijentacije (*Business Process Orientation maturity model* - BPO) koji su razvili McCormack & Johnson (2001) i *Process Performance Index* (PPI), koji su kreirali Rummler-Brache Group (2004). Hribar & Medling (2014) kao osnovu za izbor ove dve mere uspeha navode da su obe empirijski validirane, omogućavaju kvantitativne podatke i javno su dostupne. BPO se meri preko tri osnovna elementa: Upravljanje i merenje procesa; Procesni poslovi; Procesno posmatranje (McCormack & Johnson, 2001). Na osnovu kriterijuma za utvrđivanja Indeksa preformansi procesa kojim se meri kakvo je okruženje za upravljanje procesima u organizaciji, prepoznaje se značaj standardnog pristupa poboljšanjima poslovnih procesa. Imajući u vidu elemente obe mere, za ovaj rad je adekvatnija primena PPI. U ovom radu će se uspešnost usvajanja BPM-a upravo posmatrati kroz pokazatelj PPI iz prethodno navedenih razloga.

Na osnovu pregleda literature o upravljanju i poboljšanju poslovnih procesa, može se zaključiti da su to veoma aktuelne teme u literaturi i praksi od devedesetih godina do danas. Uspešna primena koncepta upravljanja poslovnim procesima može omogućiti efikasno poslovanje preduzeća (Tomašević et al., 2011; Tomašević et al., 2009; Škrinjar & Trkman, 2013). Iskustvo u praksi pokazalo da postoji veliki broj neuspešnih projekata i programa upravljanja poslovnim procesima (Trkman, 2010). Jedan od problema koji se javlja prilikom uspostavljanja sistema za upravljanje procesima, a utiče na uspešnost implementacije navedenog koncepta u kompaniji je da dugo traje implementacija i da je potrebno definisati poduhvate poboljšanja koji će brzo pokazati rezultate i biti ključni pokretač uspešne implemetacije navedenog sistema. Važno je

napraviti akcioni plan zasnovan na prioritetima poboljšanja (Trkman, 2010), i glavni izazov je izbor praksi kojima se može povećati odnosno poboljšati procesna orijentacija u organizaciji i da je neophodno da se formalizuju prakse koje omogućavaju jasnije putanje i instrukcije za organizacije (Škrinjar & Trkman, 2013).

Različiti modeli i sistemi upravljanja poslovnim procesima imaju različite faze, ali u svakom postoji faza poboljšanja poslovnih procesa. Dakle, poboljšanje poslovnih procesa je faza upravljanja poslovnim procesima i uspešnost uspostavljanja sistema za upravljanje poslovnim procesima zavisi od uspešnosti projekata poboljšanja poslovnih procesa, gde se posebno izdvajaju izazovi selekcije poslovnih procesa i izbora metodologije njihovog poboljšanja.

Poboljšanje poslovnih procesa (*Business Process Improvement* – BPI) je pristup poboljšanju efektivnosti i efikasnosti poslovnih procesa koji obezbeđuju izlaz internim i eksternim potrošačima (Harrington, 1991). Hammer (2002) definiše poboljšanje procesa kao “*strukturirani pristup poboljšanju performansi usredsređen na disciplinovano projektovanje i pažljivo izvršavanje end-to-end poslovnog procesa kompanije.*” Ključni cilj svih kompanija je da uspuni očekivanja kupaca – i internih i eksternih, klijentima trebaju promene i kontinualno preispitivanje procesa i traganje za potencijalnim poboljšanjima i efikasnostima omogućava kompaniji da se adaptira efektivno na promene potreba klijenata (Martić et.al, 2009).

Suština problema upravljanja i poboljšanja poslovnih procesa je da se sa raspoloživim resursima obezbedi ostvarenje boljih rezultata procesa, koji će uticati na ostvarenje boljih rezultata poslovanja. Dakle, uspešnom realizacijom projekata upravljanja i poboljšanja poslovnih procesa može se obezbediti unapređenje poslovanja kompanije. Organizacije mogu biti izuzetno kompleksne; tipična kompanija ima mnogo procesa kojima treba upravljati i koje treba poboljšati. Svi procesi, u različitoj meri, utiču na efikasnost i efektivnost poslovanja. Obzirom na složenost poslovanja i ograničene resurse kojima kompanije raspolažu, ne mogu se istovremeno svi procesi poboljšati i obezbediti upravljanje svim procesima. Postavlja se pitanje kako odlučiti koji proces treba poboljšati i koju metodologiju koristiti za njihovo efikasno poboljšanje. Prilikom uspostavljanja sistema za upravljanje poslovnim procesima u kompaniji, u okviru faze poboljšanja poslovnih procesa, može da se napravi greška, tako što se izabere proces ili metodologija poboljšanja procesa koji neće dati željene rezultate. Ukoliko se ne postignu željeni rezultati u fazi poboljšanja poslovnih procesa, može doći do neuspeha u implementaciji BPM koncepta u kompaniji. Može se reći da, u okviru faze poboljšanja poslovnih procesa, nije rešeno pitanje selekcije poslovnih procesa koje treba poboljšati i izbora metodologija koja će omogućiti njihovo efikasno poboljšanje.

Ono što se može zaključiti pregledom literature vezane za upravljanje i poboljšanje poslovnih procesa, je da među opisanim pristupima nedostaje formalizacija postupka selekcije poslovnih procesa i izbora metodologija njihovog poboljšanja, koja može da omogući uspešnu realizaciju projekata poboljšanja poslovnih procesa, i usvajanje upravljanja poslovnim procesima u kompaniji. Polazna pretpostavka ovog rada je da je sistem unapređen, ako se obezbedi manji broj grešaka u sistemu, što utiče na povećanje rezultata i da se može uticati na smanjenje grešaka u fazi poboljšanja poslovnih procesa, kroz jednoznačno definisanje kriterijuma i jednostavnu ocenu. Pod formalizovanim postupkom se u ovom radu podrazumeva postupak u kome su precizno definisani kriterijumi, kao i način dodeljivanja ocena po kriterijumima, što je uočeno kao nedostatak u analiziranim pristupima.

Poboljšanje procesa je značajan element BPM-a. Istraživanje izvedeno od strane *Aviation Week* magazina u najvećim avionskim kompanijama je pokazalo da je 60 procenata kompanija u anketi biralo prilike za poboljšanje *ad hoc* (Kumar et al., 2007). Poboljšanje poslovnih procesa je danas prioritet broj 1 u kompanijama (istraživanje *Gartnera* iz 2009. godine), jer je to sada ne samo izvor konkurentске prednosti, već i zahtev za opstanak na tržištu (Process Model Inc, 2002, Martić et.al, 2009).

Istraživačka pitanja koja se nameću na početku su: *Kakva je praksa vezana za upravljanje i poboljšanje poslovnih procesa u organizacijama u Srbiji? Da li postoji međuzavisnost između primene različitih načina selekcije poslovnih procesa i izbora metodologija njihovog poboljšanja, i uspešnosti projekata upravljanja i poboljšanja poslovnih procesa? Na koji način preduzeća u Srbiji biraju poslovne procese i metodologije njihovog poboljšanja?*

Što se tiče pristupa selekciji poslovnih procesa, mogu se izdvojiti dve grupe predmeta istraživanja. Prvu grupu čine problemi izbora procesa u okviru određene metodologije poboljšanja i razlikuje se izbor procesa za reinženjering, lin i šest sigma. Drugu grupu čini opšta selekcija poslovnih procesa.

Na osnovu pregleda kriterijuma i alata za selekciju procesa za reinženjering, može se приметiti da su pojedini autori (Davenport & Short, 1990; Manganelli & Klein, 1994; Crowe & Rolfes, 1998; Hammer & Champy, 2001; Greasley, 2004; Hanafizadeh & Osouli, 2011; Bogdanou, 2012) dali samo okvirne kriterijume za selekciju, bez preciziranja načina njihovog ocenjivanja, dok oni koji daju ocene po kriterijumima, one u velikoj meri zavise od stručnosti menadžera, odnosno nije precizirano kako dodeliti konkretnu ocenu po kriterijumu i koja situacija u procesu odnosno organizaciji odgovara određenoj oceni. Dakle, nije u potpunosti formalizovan postupak. Slično kao i kod selekcije procesa za reinženjering, primećuje se da su autori (Julien & Tjahjono, 2009; Sarkar, 2010; Rajenthirakumar et al., 2011; *LEI Forum*), prilikom selekcije procesa za primenu lina, definisali kriterijume, bez načina njihovog ocenjivanja ili je ponuđeno samo rešenje za klasifikaciju procesa, pa se nakon toga na osnovu procene menadžera odlučuje o konačnom izboru procesa. Samo dva alata (Matrica ključnih mera uspeha/procesa i Proračun efikasnosti ciklusa) omogućavaju prioritizaciju, ali oni ili uključuju samo dva kriterijuma ili nema instrukcije o načinu ocenjivanja procesa po kriterijumima. Dakle, u pitanju su postupci koji nisu u potpunosti formalizovani.

Što se tiče selekcije procesa za primenu šest sigma metodologije, na osnovu pregleda literature se može zaključiti da se kod ove metodologije najviše govori o selekciji projekata poboljšanja poslovnih procesa. Abbas & Hosein (2010) definišu šest sigma kao projektno orijentisan pristup i sve aktivnosti poboljšanja se rade u formi projekata. Za razliku od ostalih autora, Sang-Gyu (2003) u svom radu govori o selekciji procesa za primenu šest sigma, a ne selekciji projekata. Sang-Gyu (2003) predlaže određivanje prioriteta procesa za poboljšanje pomoću šest sigma korišćenjem dva ključna indikatora: sposobnost procesa i sposobnost upravljanja. Ovaj pristup omogućava klasifikaciju procesa i osnovu za određivanje prioriteta prema navedenim kriterijumima. Naravno, ovaj pristup predpostavlja postojanje podataka o procesima, što zahteva prethodno uspostavljen sistem za merenje performansi procesa. Payzdek & Keller (2001), Banuelas et al. (2006) i Kumar et al. (2009) preporučuju da se za selekciju projekata poboljšanja koriste sledeći alati: *Cost-benefit* analiza, Matrica uzroka i efekata, Pareto indeks prioriteta, Modeli zbira bodova, AHP modeli, itd. Kako bi se definisali projekti koji bi se kasnije preoritetizovali, potrebno je najpre definisati koje procese je potrebno poboljšati, a kada se definišu konkretni projekti, onda je moguća njihova prioritizacija. Zato se nakon obrade ovo

dela literature koje sa vezuje za šest sigma projekte postavlja pitanje: *Da li se metode, tehnike i alati za selekciju šest sigma projekata mogu primeniti za selekciju procesa? Koja od navedenih metoda, tehnika i alat je najpogodnija za prioritetizaciju projekata poboljšanja poslovnih procesa?*

Drugu grupu čine pristupi i kriterijumi selekcije nezavisno od odabira metodologija poboljšanja. Imajući u vidu pristupe i kriterijume selekcije procesa koji se mogu naći u literaturi obrađenoj u okviru pristupnog rada (Porter, 1985; Harrington, 1991; Ullis, 1993; Balanced Scorecard Institute, 1996; Keen, 1997; Pande et al., 2000; Jeston & Nelis, 2006; Page, 2010; Radović et al., 2012; Sarkar et al., 2011; Jae et al., 2012) može se zaključiti da ne postoji opšte prihvaćen skup kriterijuma za selekciju poslovnih procesa. Postavlja se pitanje: *Koje kriterijume je potrebno da preduzeća uzimaju u obzir prilikom selekcije poslovnih procesa za poboljšanje? Na koji način meriti i ocenjivati procese po kriterijumima?*

Obzirom da postoji veliki broj metodologija poboljšanja poslovnih procesa, od reinženjeringa do kontinualnih poboljšanja, a u poslednje vreme su veoma popularne metodologije sa kontinualnom prirodom, i to: lin, šest sigma, teorija ograničenja, postavlja se i pitanje kako kompanije da izaberu metodologiju kojom će efikasno poboljšati procese.

U literaturi se mogu naći različiti pristupi i kriterijumi izbora metodologija poboljšanja koje su predstavili Harrington (1998), Cagliano & Spina (2000), Nave (2002), Bendell (2005), Siha & Saad (2008), Salah et al. (2010), Harris (2012), ali ovi autori ne uzimaju u obzir sve metodologije poboljšanja poslovnih procesa i skoncentrisani su na jedan ili mali broj kriterijuma za izbor. Oni upravo predlažu da se detaljnije istraži koje karakteristike kompanije utiču na različite procese izbora metodologija za poboljšanje procesa, kao i da se detaljnije analiziraju pokretači za navedenu selekciju. Postavlja se istraživačko pitanje: *Koja metodologija najbolje odgovara određenoj organizaciji i njenim procesima, i na osnovu kojih kriterijuma odabrati metodologiju koja će dati najbolje poslovne rezultate, ukoliko se polazi od tako definisanog cilja izbora metodologije? Na koji način meriti i ocenjivati kriterijume? Da li i koji parametri organizacije utiču na izbor metodologije za poboljšanje?*

Navedeni autori u pristupima selekciji poslovnih procesa i u pristupima izboru metodologija poboljšanja su posmatrali dva problema odvojeno, i uglavnom su zastupljeni kriterijumi iz samo jedne perspektive (proces ili organizacija ili okruženje).

Posebno se izdvajaju u literaturi tri pristupa koji obuhvataju i korake selekcije procesa i korake izbora metodologije poboljšanja, i to su: Koncept nivo-aktivnosti za reinženjering poslovnih procesa (Kettinger et al., 1997), SUPER metodologija poboljšanja poslovnih procesa (Lee & Chuah, 2001), i Madisonov pristup poboljšanju poslovnih procesa (Madison, 2005). Kettingerov pristup je više instruktivan u smislu izbora metodologije, gde daje određene kriterijume koji se ocenjuju, ali nije za svaku ocenu definisana situacija koja odgovara procesu ili organizaciji (nije u potpunosti formalizovao postupak), a za selekciju procesa daje samo pregled tehnika koje mogu da se koriste, bez jasnog skupa ili pregleda kriterijuma. Kod SUPER metodologije selekcija vrši kroz *brainstorming* i daju se okvirni kriterijumi selekcije, ali nema predloga načina njihovog ocenjivanja, odnosno skaliranja. Što se tiče izbora metodologije u ovom modelu, ona se određuje na osnovu razlika izmerenih i ciljnih vrednosti performansi, i u ovom delu nema daljih jasnih instrukcija i pretpostavlja se da je prethodno uspostavljen sistem za merenje performansi procesa. Madison predlaže okvirne kriterijume za prioritetizaciju procesa, ali nije instruktivan u

smislu izbora metodologije, već daje opšte smernice koje se odnose na probleme koji se globalno rešavaju pojedinim metodologijama.

Može se reći da nauci i praksi upravljanja i poboljšanja poslovnih procesa nedostaje jedan formalizovani koncept koji će biti integrisan i sadržati kompletnu instrukciju i za selekciju poslovnih procesa i za izbor metodologija njihovog poboljšanja. Što se tiče selekcije i prioritetizacije procesa, neophodno je formirati jedinstveni skup kriterijuma za ocenu. Kod izbora metodologija poboljšanja poslovnih procesa, pored problema koji se treba rešiti poboljšanjem (što uvažavaju navedeni autori), moraju se uzeti u obzir i sposobnost i spremnost organizacije da prihvati i sprovede promenu, kao i kultura organizacije (u smislu primene određene metodologije). Dakle, kod izbora metodologija neophodno je utvrditi koje metodologije su alternative, koji su kriterijumi za izbor i kako se vrši ocena i konačan izbor.

Dakle, predmet istraživanja je razvoj i provera modela koji će omogućiti formalizaciju integrisanog postupka selekcije poslovnih procesa koji su prioritetni za poboljšanje i izbora metodologija koje će ih efikasno poboljšati.

Reference korišćene u prethodnom prikazu su navedene u okviru podnaslova Okvirna lista relevantnih bibliografskih izvora koja će se koristiti prilikom izrade doktorske disertacije.

Ciljevi istraživanja, naučno predviđanje ciljeva u funkciji nivoa naučnog saznanja

Navedeni predmet istraživanja ukazuje i na cilj istraživanja doktorske disertacije. Cilj istraživanja je utvrđivanje veze između načina selekcije poslovnih procesa i izbora metodologije njihovog poboljšanja i uspešnosti projekata poboljšanja i usvajanja upravljanja poslovnim procesima u organizaciji, kao i razvoj autentičnog integrisanog pristupa selekciji poslovnih procesa i izboru metodologija njihovog poboljšanja. Rešavanje ovih problema datira iz devedesetih godina do danas i pokušaj formalizacije ovih postupaka predstavlja istraživački izazov i ima teorijski značaj i aplikativnu vrednost.

U skladu sa navedenim ciljem podrazumeva se prethodni pregled literature i sistematizacija znanja iz ove oblasti, što je urađeno u pristupnom radu, kako bi se preciznije definisalo i projektovalo istraživanje i definisali pravci rada u doktorskoj disertaciji.

Naučni cilj istraživanja je proširenje saznanja u oblasti upravljanja i poboljšanja poslovnim procesima kroz formalizaciju selekcije poslovnih procesa i izbora metodologija njihovog poboljšanja. Ciljevi istraživanja mogu biti prošireni i modifikovani u pojedinim fazama rada na izradi doktorske disertacije. Očekivani nivo saznanja je naučni opis i sistematizacija znanja o upravljanju i poboljšanju poslovnih procesa i razvoj novog formalizovanog postupka selekcije poslovnih procesa i izbora metodologija njihovog poboljšanja.

Društveni cilj istraživanja je obezbeđivanje naučnih saznanja u oblasti upravljanja i poboljšanja poslovnim procesima na osnovu kojih se može uticati na uspešnost upravljanja poslovnim procesima i poboljšanje poslovnih procesa kroz formalizaciju selekcije poslovnih procesa i izbora metodologija njihovog poboljšanja. Uspešnom realizacijom projekata upravljanja i poboljšanja poslovnih procesa može se ostvariti unapređenje poslovanja kompanije i ostvarenje željenih ciljeva.

Osvrt na relevantne bibliografske izvore i ostvarene rezultate na koje se nadovezuju predviđena istraživanja u predloženoj disertaciji

Početna lista bibliografskih izvora koja će se koristiti prilikom izrade doktorske disertacije je data u nastavku:

Abbas, S., & Hosein, D. (2010). Application of analytic network process in selection of six sigma projects. *International Journal of Industrial & Production Research*, 20 (4), 157-164.

Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM Magazine*, 18(3), 282-296.

Arnheiter, E.D., & Maleyeff, J. (2005). The Integration of lean management and six sigma. *The TQM Magazine*, 17(1), 5-18.

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.

Balanced Scorecard Institute. (1996). *Handbook for Basic Process Improvement*. Retrieved Jun 10, 2011 from <http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/bpihndbk.pdf>

Balzer, W. (2010). *Lean Higher Education: Increasing the value and performance of university processes*. New York: CRC Press.

Banuelas, R., Tennant, C., Tuersley, I., & Tang, S. (2006). Selection of six sigma in the UK. *The TQM Magazine*, 18(5), 514-527.

Bendell, T. (2005). Structuring business process improvement methodology. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8-9), 969-978.

Bicheno, J. (2008). *The Lean Toolbox for Service System*. Buckingham: PICSIE Books.

Bogdanoiu, C. (2012). *Business process reengineering vs Kaizen*. Retrieved Jul 16, 2012 from <http://www.scribd.com/doc/53039423/businessprocessreengineeringvskaizen-101016055021-phpapp02>

Bosilj-Vukšić, V., Hernaus, T., & Kovačić, A. (2008). *Upravljanje poslovnim procesima organizacijski i informacijski pristup*. Zagreb: Školska knjiga.

Bozdogan, K. (2010). Towards an integration of the lean enterprise system, total quality management, six sigma and related enterprise process improvement methods. In *Encyclopedia of Aerospace Engineering* (vol 7, ch.591). John Wiley & Sons.

Brkić, V. S., Klarin, M. M., Brkić, A. D., Lučanin, V. J., & Milanović, D. D. (2011). Simultaneous consideration of contingency factors and quality management: An empirical study of Serbian companies. *African Journal of Business Management*, 5(3), 866-883.

Cagliano, R., & Spina, G. (2000). How improvement programmes of manufacturing are selected: The role of strategic priorities and past experience. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 772-791.

Castaneda-Mendez, K. (2013). *Whats your problem? Identifying and Solving the Five Types of Process Problems*. New York: Productivity Press.

- Chiarini, A. (2011). Japanese total quality control, TQM, deming system of profound knowledge, lean and six sigma. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(4), 332-355.
- Corbett, L. (2011). Lean Six Sigma: the contribution to the business excellence. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(2), 118-131.
- Crowe, T., & Rolfes, J. (1998). Selecting BPR projects based on strategic objectives. *Business Process Management Journal*, 4(2), 114-136.
- Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-Park, S. M. (2006). Lean Production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*, 18(3), 263-281.
- Darmani, A., & Hanafizadeh, P. (2013). Business process portfolio selection in re-engineering projects. *Business Process Management Journal*, 19(6), 892-916.
- Davenport, T. (1993). Need radical innovation and continuous improvement? Integrate reengineering and TQM. *Strategy & Leadership*, 21(3), 6-12.
- Davenport, T., & Short, J. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27.
- De Koning, H., Verver, J., van den Heuvel, J., Bisgaard, S., & Does, R. (2006). Lean six sigma in healthcare quality. *Journal of Healthcare Quality*, 28(2), 4-11.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology-Center for advanced engineering study.
- Deming, W. (1993). *The New Economics for industry, goverment, education*. Cambridge: MIT Press.
- DiStefano, C., Zhu, M., & Mindrila, D. (2009). Understanding and Using Factor Scores: Considerations for the Applied Researcher. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14(20), 1-11.
- Frayser Caledonian, K., & Anthony, J. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature preview and some key findings. *The TQM Magazine*, 19(5), 497-517.
- George, M. (2002). *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed*. New York: McGraw Hill.
- Gershon, M. (2010). Choosing which process improvement methodology to implement. *The Journal of Applied Business and Economics*, 10(5), 61-69.
- Goldratt, E. (2010). *Theory of Constraints Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Gouranourimi, F. (2012). Total quality management, business process reengineering & integrating them for organizations improvement. *American Journal of Scientific Research* (46), 47-59.
- Greasley, A. (2004). Process improvement within a HR division at a UK police force. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(3), 230-240.
- Hallgren, M., & Olhager, J. (2009). Lean and agile: external and internal drivers and performance oucomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(10), 976-999.

Hammer, M. (2002). Process management and future of six sigma. *Sloan Management Review*, 43(2), 26-32.

Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reinženjering tvrdke: manifest za poslovnu revoluciju* (ažurirano i revidirano izdanje ed.). Zagreb: Mate doo.

Hanafizadeh, P., & Osouli, E. (2011). Process selection in reengineering by measuring degree of change. *Business Process Management Journal*, 17(2), 284-310.

Harmon, P. (2005, February 22). *Service Oriented Architectures and BPM*. Retrieved November 21, 2011 from BP Trends: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/bptemailadvisor022205.pdf>

Harmon, P. (2007). *Business process change: A guide for business managers and BPM and six sigma professionals*. Burlington: Morgan Kaufmann.

Harrington, J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York: McGraw Hill.

Harrington, J. H. (1998). Performance improvement: raise and fall of process engineering. *The TQM Magazine*, 10(2), 69-71.

Harris, E. (2012, 10 09). *To lean or six sigma - that is the question*. Retrieved 11 2012, 09 from Qualtec's Business Performance Improvement: <http://blog.ssqi.com/2012/10/09/to-lean-or-six-sigma-%E2%80%93-that-is-the-question-%E2%80%A6/>

Harry, M., & Schroeder, R. (2000). *Six Sigma - The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the Worlds Top Corporations*. New York: Currency.

Hribar, B., & Medling, J. (2014). The Correlation of organizational culture & BPM adoption success. In *Twenty Second European Conference on Information Systems* (pp. 1-16). Tel Aviv: Recanati Business School Tel Aviv University.

Huntzinger, J. (2002). The roots of lean: training within industry and the origin of kaizen. *Association for manufacturing Excellence*, 18(2), 14-23.

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.

Jeremic, V., Kostic-Stankovic, M., Markovic, A., & Martic, M. (2014). Towards a framework for evaluating scientific efficiency of world-class universities. *World academy of science, engineering and technology, international science index*, 86, 590-595.

Jeremic, V., & Martic, M. (2015). Jeremic, V., & Martic, M. Assessing the sensitivity of hybrid arwu-the university rankings methodology: the posthoc I-distance approach. XXI Skup trendovi razvoja Univerziteta u promenama. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu.

Jeston, J., & Nelis, J. (2006). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford: Elsevier Ltd.

Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Management by Process A Roadmap to Sustainable Business Process Management*. Burlington: Butterworth-Heinemann.

- Julien, D., & Tjahjono, B. (2009). Lean thinking implementation at a safari park. *Business Process Management Journal*, 15(3), 321 - 335.
- Keen, P. (1997). *The Process Edge: Creating Value Where it Counts*. Boston: Harward Business School Press.
- Kendrick, J., & Satty, D. (2007). Use Analytic Hierarchy Process for Project Selection. *ASQ Six Sigma Magazine*, 6(4), 22-31.
- Kettinger, W., Teng, J., & Guha, S. (1997). Business process change: A study of methodologies, techniques and tools. *MIS Quarterly*, 55-80.
- Khadem, M., Ali, S., & Seifoddini, H. (2008). Efficacy of Lean Metrics in Evaluating the Performance in Manufacturing System. *International journal of Industrial Engineering*, 15(2), 176-184.
- Kornfeld, B., & Kara, S. (2011). Project portfolio selection in continious improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(10), 1071-1088.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*, 30(1), 41-52.
- Kumar, D., Saranga, H., Ramirez-Markez, J., & Nowicki, D. (2007). Six sigma project selection using data envelopment analysis. *The TQM Magazine*, 19(5), 419-441.
- Kumar, M., Anthony, J., & Cho, B. (2009). Project selection and its impact on the successfull deployment of Six Sigma. *Business Process Management Journal*, 15(5), 669-686.
- Kuzmanović, M., Panić, B., & Martić, M. (2011). Identification of key positioning factors in the retail sector: A conjoint analysis approach. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10376-10386.
- Larson, A. (2003). *Demystifying Six Sigma - A Company wide Approach to Continuous Improvement*. New York: AMACOM.
- Lee, K., & Chuah, K. (2001). A SUPER methodology for business process improvement An industrial case study in Hong Kong/China. *International Journal od Operations & Production Management*, 21(5/6), 687-706.
- Li, G., & Rajagopalan, S. (2008). Process Improvement, Learning and Real Options. *Production and Operations Management*, 17(1), 61-74.
- Lientz, B., & Rea, K. (2001). *Professional's Guide to Process Improvement - Maximizing Profit, Efficiency, and Growth*. New York: Harcourt Professional Publishing.
- Madison, D. (2005). *Process Mapping, Process Improvement and Process Management*. Chico: Paton Press LLC.
- Manganelli, R., & Klein, M. (1994). *The Reengineering Handbook: A Step-by-step guide to business transformation*. New York: AMACOM.
- Martin, J. (2007). *Lean six sigma for supply chain management, the 10 step solution process*. New York: McGraw-Hill.
- Martić, M., Novaković, M., & Baggia, A. (2009). Data envelopment analysis-basic models and their Utilization. *Organizacija*, 42(2), 37-43.

- Marx, M. (2007). Six sigma Saves a Fortune. *iSix Sigma Magazine*, 3(1).
- McCormack, K., & Johnson, W. (2001). *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. Florida: St. Lucie Press.
- Morton, M., & Pulova, I. (2010). Applying the Theory of Constraints in the Course of Process Improvement. *Vedecke prace*, 18(29), 71-76.
- Motwani, J. (2001). Critical factors and performance measures of TQM. *The TQM Magazine*, 13(4), 292-300.
- Nave, D. (2002, March). *How to Compare lean, six sigma and theory of constraints: A Framework for choosing whats best for your organization*. Retrieved October 12, 2011 from <http://www.lean.org/Search/Documents/242.pdf>
- Novak, S. (2005). *The Small manufacturers toolKit: A Guide to selecting the techniques and systems to help you win*. Boca Raton: CRC Press.
- Ondrej, J., Čudanov, M., Jevtić, M., & Krivokapić, J. (2013). *Osnovi organizacije i menadžmenta*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Page, S. (2010). *The Power of business process improvement: 10 simple steps to increase effectiveness, efficiency and adaptability*. New York: AMACOM.
- Pande, P., Neuman, R., & Cavanagh, R. (2000). *The Six Sigma Way: How GE, Motorola and other top companies are honing their Performanse*. New York: McGraw-Hill.
- Paper, D., & Chang, R.D. (2005). The State of Business Process Reengineering: A Search for Success Factors. *Total Quality Management*, 16(1), 121-133.
- Parast Mellat, M. (2011). The Effcets of Six Sigma projects on innovation and firm performance. *International Journal of Project Management*, 29, 45-55.
- Payzdek, T. (2003). *The Six Sigma Project Planner: A Step-by-step Guide to Leading a Six Sigma Project through DMAIC*. New York: McGraw-Hill.
- Payzdek, T., & Keller, P. (2001). *The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for green belts, black belts and managers*. New York: McGraw-Hill.
- Petrović, B., & Slović, D. (1998). Uloga proučavanja rada u poboljšanju poslovnih procesa. In *Drugi međunarodni simpozijum Industrijsko inženjerstvo* (pp. 251-254). Beograd: Mašinski fakultet.
- Popović, G., & Martić, M. (2005). Two-stage DEA use for assessing efficiency and effectiveness of micro-loan programme. In *7th Balkan Conference on Operational Research*.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Process Model Inc. (2002). *Project Guide*. Retrieved 08 06, 2011 from L.K. Quality: www.lkq.hu/Project_Guide.pdf
- Psomas, E., Fotopoulos, C., & Kefetzopoulos, D. (2011). Core process management practices, quality tools and quality imrpoevement in ISO9001 certified manufacturing companies. *Business Process Management Journal*, 17(3), 437-460.

Quesada, H., & Gazo, R. (2007). Methodology for determining key internal business processes based on critical success factors: A case study of furniture industry. *Business Process Management Journal*, 13(1), 5-20.

Radović, M., Tomašević, I., Stojanović, D., & Simeunović, B. (2009). An excellence role model: Designing a new business system one process at time. *Industrial Engineer*, 41(8), 44-48.

Radović, M., Tomašević, I., Stojanović, D., & Simeunović, B. (2012). *Inženjering procesa*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Rajenthirakumar, D., Mohanram, P., & Harikarthik, G. (2011). Process cycle efficiency improvement through lean: A Case study. *International Journal of Lean Thinking*, 2(1), 46-58.

Ray, S., & Das, P. (2010). Six Sigma Project Selection methodology. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(4), 293-309.

Rok, Š., Bosilj-Vukšić, V., & Indihar-Štemberger, M. (2008). The Impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, 14(5), 492-507.

Rummler, G., Ramias, A., & Rummler, R. (2010). *White Space Revisited - Vreating Value Throug process*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rummler-Brache Group. (2004, March). *Business process management in U.S. firms today*. Retrieved Oktobar 6, 2013, from: http://rummler-brache.com/upload/files/PPI_Research_Results.pdf

Salah, S., Rahim, A., & Carretero, J. (2010). The integration of six sigma and lean management. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(3), 249-274.

Sarkar, A., Ranjan Mukhopadhyay, A., & Ghosh, S. K. (2011). Selection of critical processes for "process improvement". *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(4), 356-370

Sarkar, D. (2010, 08 17). *The dos and donts of selecting the right projects for lean transformation*. Retrieved 11 21, 2012 from: <http://www.processexcellencenetwork.com/business-process-management-bpm/columns/the-dos-and-don-ts-of-selecting-the-right-project/>

Shah, R., & Ward, P. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations management*, 25, 785-805.

Sharma, S., & Chetiya, A. (2010). Six Sigma project selection: an analysis of responsible factors. *International Journal of Lean Six Sigma Journal*, 1(4), 280-292.

Sidikat, A., & Mukaila Ayanda, A. (2008). Impact assessment of business process reengineering on organizational sciences. *European Journal of Social Sciences*, 7(1), 115-125.

Siha, S. M., & Saad, G. H. (2008). Business Process Improvement: empirical assessment and extensions. *Business Process Management Journal*, 14(6), 778-802.

Škrinjar, R., & Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. *International Journal of Information Management*, 33(1), 48-60.

Slović, D. (2005). Kontinualno poboljšanje i stimulativne zarade u tekstilnoj industriji. *Management - časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 40, 58-61.

Slović, D. (2007). Povećanje efikasnosti proizvodnje kontinualnim unapređivanjem procesa i stimulativnim zaradama: doktorska disertacija. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Slović, D., & Petrović, B. (2000). Kaizen pristup poboljšanju proizvodnje. *Sedmi međunarodni simpozijum "Menadžment promena"* (pp. 357-362). Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Small, M., Yasin, M., & Alavi, J. (2011). Assessing the implementation and effectiveness of process management initiatives at technologically consistent firms. *Business Process Management Journal*, 17(1), 6-20.

Snee, R. (2010). Lean Six Sigma - getting better all the time. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(1), 9-29.

Spasojević Brkić, V., Klarin, M., Brkić, A., Lučanin, V., & Milanović, D. (2011). Simultaneous consideration of contingency factors and quality management: An empirical study of Serbian companies. *African Journal of Business Management*, 5(3), 866-883.

Spasojević Brkić, V., Milanović, D., Knežević, S., Lazić, D., & Milanović, T. (2012). *Sistem menadžmenta kvalitetom i poslovne performanse*. Beograd: Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu.

Stojanović, D., Simeunović, B., & Tomašević, I. (2012). Selekcija six sigma projekata poboljšanja poslovnih procesa. *XVI Internacionalni simpozijum iz projekt menadžmenta "U susret ekonomiji znanja - upravljanje projektima znanja"* (pp. 281-285). Zlatibor: YUPMA.

Stojanović, D., Simeunović, B., Tomašević, I., & Radović, M. (2013). Type of process problems as base for selection of CPI methodology. In D. Slović (Ed.) *Second Scientific Conference on Lean Technologies* (pp. 89-96). Belgrade: Faculty of Organizational Sciences.

Tadić, D., Misita, M., Milanović, D., Đukić, T., & Senussi, G. (2014). A novel approach to process improvement in small and medium manufacturing enterprises. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 228(5), 777-789.

Taghizadegan, S. (2006). *Essentials of Lean Six Sigma*. Oxford: Elsevier.

Tersine, R. (2004). The primary drivers for continuous improvement: the reduction of the triad of waste. *Journal of Managerial Issues*, 16(1), 15-28.

Tomašević, I., Stojanović, D., Simeunović, B., & Radović, M. (2009). Model procesno orijentisanog upravljanja performansama preduzeća. In K. Kostić (Ed.) *VII Skup privrednika i naučnika "Operacioni menadžment i globalna kriza"* (pp. 243-250). Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Tomašević, I., Stojanović, D., Simeunović, B., & Radović, M. (2011). Sertifikacija SMK-a prema ISO 9001 standardu kao osnova za BPM. In K. Kostić (Ed.) *VIII Skup privrednika i naučnika "Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020"* (pp. 409-416). Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Trkman, P. (2010). The Critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30 (2), 125-134.

Ulis, D. (1993). Business process engineering. *CMA Magazine*, 67(9), 5-21.

vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2010). *Handbook on business process management 1: Introduction, methods and information systems*. Berlin: Springer-Verlag.

Womack, J., Jones, D., & Ross, D. (1990). *The Machine that changed the world*. London: Simon & Schuster UK Ltd.

Wong, W., Ahmad, N., Nasurdin, A., & Mohamad, M. (2014). The impact on external environmental on business process management and organizational performance. *Service Business*, 8(4), 559-586.

Zellner, G. (2011). A structured evaluation of business process management approaches. *Business Process management Journal*, 17(2), 203-237.

3. Polazne hipoteze

U skladu sa definisanim predmetom i ciljem istraživanja definišu se i hipoteze buduće doktorske disertacije.

Opšta hipoteza u istraživanju je:

H0: Formalizacijom integrisanog postupka selekcije poslovnih procesa i izbora metodologija njihovog poboljšanja, moguće je povećati uspešnost poboljšanja i upravljanja poslovnim procesima u organizaciji.

Posebne, a zatim i pojedinačne hipoteze koje će omogućiti ispitivanje opšte su:

H1: Postoji povezanost između načina selekcije poslovnih procesa i izbora metodologije njihovog poboljšanja i uspešnosti projekata poboljšanja i usvajanja upravljanja poslovnim procesima u organizaciji;

H1.1: Postoji povezanost između načina selekcije poslovnih procesa i uspešnosti poboljšanja poslovnih procesa i usvajanja upravljanja poslovnim procesima u organizaciji;

H1.2: Postoji povezanost između načina izbora metodologije poboljšanja poslovnih procesa i uspešnosti poboljšanja poslovnih procesa i usvajanja upravljanja poslovnim procesima u organizaciji;

H2: Moguće je formalizovati postupak selekcije poslovnih procesa i izbora metodologije poboljšanja kroz model zasnovan na sistematizovanim i redukovanim kriterijumima iz perspektive procesa, organizacije i okruženja;

H2.1: Sistematizacijom postojećih kriterijuma, kao i njihovom redukcijom, moguće je definisati zatvoren skup kriterijuma za selekciju poslovnih procesa i izbor metodologija njihovog poboljšanja;

H2.2: Moguće je formalizovati integrisani model selekcije poslovnih procesa i izbora metodologija poboljšanja koji će predstavljati vezu perspektive procesa, organizacije i okruženja omogućavajući sveobuhvatnu pojednostavljenu ocenu procesa i izbor metodologija njihovog poboljšanja;

4. Naučne metode istraživanja

Da bi se uspešno realizovala ideja istraživanja i potvrdile ili opovrgle postavljene hipoteze, pored pregleda literature, u radu će se koristiti sledeće metode:

- Metode analize i sinteze;
- Metode apstrakcije i konkretizacije;
- Metode indukcije i dedukcije;
- Metoda klasifikacije;
- Metode komparacije;
- Metode statističke analize;

Nakon pregleda literature, koristiće se metode analize i sinteze, apstrakcije i konkretizacije, indukcije i dedukcije, kao i klasifikacija kako bi se definisali polazni kriterijumi selekcije poslovnih procesa, polazni parametri organizacije i kriterijumi koji utiču na izbor metodologija poboljšanja poslovnih procesa. Metode komparacije će se koristiti za poređenje pristupa selekciji poslovnih procesa i izbora metodologija poboljšanja, kao i za poređenje metodologija poboljšanja poslovnih procesa. Poređenje metodologija poboljšanja poslovnih procesa će biti takođe osnova za definisanje kriterijuma za njihov izbor. Kao tehnika prikupljanja podataka koristiće se anketa, kako bi se utvrdilo trenutno stanje u organizacijama u Srbiji vezano za primenu koncepta upravljanja i poboljšanja poslovnih procesima. Pored toga, ispitaće se postojeći načini selekcije poslovnih procesa i izbora metodologija njihovog poboljšanja u organizacijama u Srbiji, kako bi se utvrdilo da li postoji veza između uspešnosti usvajanja upravljanja poslovnim procesima i poboljšanja poslovnih procesa i načina selekcije poslovnih procesa odnosno izbora metodologija njihovog poboljšanja. Posebno istraživanje anketom bi se sproveo kako bi se prikupili podaci koji bi ukazivali na mogućnost definisanja zatvorenog skupa kriterijuma za selekciju poslovnih procesa i izbor metodologija njihovog poboljšanja, a metode statističke analize će se koristiti za analizu podataka dobijenih istraživanjem. Dobijeni podaci će biti osnova za definisanje modela kojim bi se formalizovao postupak selekcije poslovnih procesa i izbora metodologija njihovog poboljšanja.

5. Očekivani naučni doprinos

Očekivani naučni doprinosi ovog istraživanja su:

- Model integrisanog postupka selekcije poslovnih procesa i izbora metodologije njihovog poboljšanja zasnovanog na relevantnim kriterijumima i definisanom sistemu njihovog ocenjivanja;
- Detaljan pregled metodologija za poboljšanje poslovnih procesa i komparativna analiza postojećih metodologija i pristupa;
- Detaljni pregled pristupa za selekciju poslovnih procesa i izbor metodologija njihovog poboljšanja;
- Kritički osvrt na postojeće pristupe za selekciju poslovnih procesa i izbor metodologija njihovog poboljšanja;
- Sveobuhvatni pregled i sistematizacija kriterijuma za selekciju poslovnih procesa i izbor metodologija njihovog poboljšanja;

- Definisanje zatvorenog skupa kriterijuma za ocenu poslovnih procesa i izbor metodologija njihovog poboljšanja, i definisanje sistema njihovog merenja i ocenjivanja;
- Ukazivanje na povezanost i odnos uspešnosti projekata poboljšanja i upravljanja poslovnim procesima i načina selekcije poslovnih procesa odnosno izbora metodologije njihovog poboljšanja;

Naučna opravdanost istraživanja ogleda se u unapređenju upravljanja i poboljšanja poslovnih procesa kroz formalizaciju integrisanog postupka selekcije poslovnih procesa i izbora metodologije njihovog poboljšanja. Formalizacijom integrisanog postupka selekcije poslovnih procesa i izbora metodologije njihovog poboljšanja omogućava se efikasnije donošenje odluka o prioritetima procesa koje treba poboljšati i metodologijama njihovog poboljšanja, čime se obezbeđuje uspešnija realizacija poboljšanja poslovnih procesa i usvajanje BPM-a u organizacijama. Opisom načina povećanja uspešnosti usvajanja upravljanja poslovnim procesima i poboljšanja poslovnih procesa, obogaćuje se saznajni fond nauke.

Društvena opravdanost istraživanja ogleda se u tome što je problem upravljanja i poboljšanja poslovnih procesa značajan za svako društvo, jer se unapređenim upravljanjem i poboljšanjem poslovnih procesa može postići unapređenje poslovanja kompanija. Dakle, saznanja dobijena iz ovog istraživanja mogu pomoći u rešavanju problema efikasnog i efektivnog poslovanja kompanija u domaćoj privredi.

6. Plan istraživanja i struktura rada

Plan istraživanja obuhvata nekoliko faza. U prvoj fazi daljeg rada će se pregledom prikupiti nove informacije o konceptima upravljanja i poboljšanja poslovnih procesa i selekciji poslovnih procesa i izboru metodologije njihovog poboljšanja i izvršiće se pregled i kritički osvrt relevantnih pristupa. Zatim će se izvršiti sistematizacija kriterijuma za selekciju poslovnih procesa i izbor metodologija njihovog poboljšanja.

U drugoj fazi će se osmisлити dva upitnika. Jednim upitnikom će se utvrđivati i ocenjivati stanje vezano za primenu koncepta upravljanja i poboljšanja poslovnih procesa, kao i načina selekcije poslovnih procesa i izbora metodologija njihovog poboljšanja u organizacijama u Srbiji. Drugi upitnik će sadržati skup kriterijuma za selekciju poslovnih procesa koji će biti definisani pregledom literature i postaviti kriterijumi i parametri za izbor metodologija poboljšanja.

U trećoj fazi će se obaviti prikupljanje podataka kroz upitnike koji će popuniti ispitanici iz organizacija u Srbiji, kao i stručnjaci iz oblasti upravljanja i poboljšanja poslovnih procesa iz sveta.

U četvrtoj fazi će se izvršiti obrada i analiza dobijenih podataka primenom metoda statističke analize.

U petoj fazi će se na osnovu obrađenih podataka postaviti model koji će predstavljati formalizaciju postupka selekcije poslovnih procesa i izbora metodologije njihovog poboljšanja, gde će se jasno definisati kriterijumi i način njihovog ocenjivanja.

Poslednja faza je pisanje rada koji će sadržati rezultate istraživanja obrađene tako da potvrđuju ili opovrgavaju postavljene hipoteze i u formi pogodnoj za prezentaciju.

Okvirni sadržaj doktorske disertacije trebalo bi da obuhvati sledeća glavna poglavlja:

1. Uvod
2. Naučna zamisao istraživanja
 - 2.1. Problem istraživanja
 - 2.2. Predmet istraživanja
 - 2.3. Cilj istraživanja
 - 2.4. Hipoteze
 - 2.5. Način istraživanja
 - 2.6. Očekivani naučni doprinos
3. Pregled pristupa upravljanju poslovnim procesima (BPM)
4. Pregled metodologija poboljšanja poslovnih procesa
5. Pregled selekcije poslovnih procesa
 - 5.1. Opšta selekcija poslovnih procesa
 - 5.2. Selekcija poslovnih procesa za unapred definisanu metodologiju poboljšanja
6. Pregled izbora metodologija poboljšanja poslovnih procesa
7. Integracija BPM-a i metodologije poboljšanja poslovnih procesa
8. Istraživanje o primeni koncepta upravljanja i poboljšanja poslovnih procesa u preduzećima u Srbiji
 - 8.1. Kreiranje upitnika
 - 8.2. Rezultati istraživanja
 - 8.3. Analiza uticaja načina selekcije poslovnih procesa na uspešnost projekata poboljšanja i upravljanja poslovnim procesima
 - 8.4. Analiza uticaja načina izbora metodologija poboljšanja i uspešnosti projekata poboljšanja i upravljanja poslovnim procesima
9. Istraživanje kriterijuma za selekciju poslovnih procesa i izbora metodologija njihovog poboljšanja
 - 9.1. Identifikacija i sistematizacija kriterijuma za selekciju procesa
 - 9.2. Identifikacija i sistematizacija kriterijuma za izbor metodologija poboljšanja poslovnih procesa
 - 9.3. Kreiranje upitnika
 - 9.4. Rezultati istraživanja kriterijuma za selekciju poslovnih procesa i izbora metodologija njihovog poboljšanja
 - 9.5. Diskusija rezultata istraživanja
10. Integrirani model selekcije poslovnih procesa i izbora metodologija njihovog poboljšanja
11. Zaključak
 - 11.1. Ostvareni doprinos naučnog rada
 - 11.2. Mogućnosti primene
 - 11.3. Mogući dalji pravci istraživanja
12. Literatura

7. Zaključak i predlog

Na osnovu obrazloženja predložene doktorske disertacije, Komisija zaključuje da kandidat Dragana Stojanović ispunjava sve uslove za izradu doktorske disertacije, predviđene Zakonom o visokom obrazovanju i Statutom Fakulteta. Prema mišljenju Komisije, tema „Model za selekciju poslovnih procesa i metodologija njihovog poboljšanja“ spada u naučno područje koje se razvija na Fakultetu organizacionih nauka, a po predmetu istraživanja, sadržaju i očekivanim doprinosima predstavlja značajno područje istraživanja, kako sa teorijskog, tako i sa praktičnog aspekta, u oblasti Tehničkih nauka - Organizacione nauke, uže naučne oblasti Industrijsko i menadžment inženjerstvo.

Na osnovu navedenog, Komisija predlaže Nastavno-naučnom veću Fakulteta organizacionih nauka da kandidatu Dragani Stojanović odobri izradu doktorske disertacije pod naslovom „Model za selekciju poslovnih procesa i metodologija njihovog poboljšanja“ i za mentora imenuje prof. dr Dragoslava Slovića, vanrednog profesora Fakulteta organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu.

U Beogradu, 10.09.2015. godine

ČLANOVI KOMISIJE

.....
Prof. dr Dragoslav Slović, vanredni profesor
Univerziteta u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

.....
Prof. dr Milan Martić, redovni profesor
Univerziteta u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

.....
Prof. dr Dragan D. Milanović, redovni profesor
Univerziteta u Beogradu, Mašinski fakultet