

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
Факултет организационих наука

НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ

Предмет: Подобност теме и кандидата Ивоне Јовановић за израду докторске дисертације

Одлуком Наставно-научног већа Факултета организационих наука-Универзитета у Београду 05-01 бр. 3/1-8 од 31.01.2024. године именовани смо за чланове Комисије за преглед и одбрану приступног рада и оцену научне заснованости теме докторске дисертације кандидата **Ивоне Јовановић** под насловом:

„Повећање ефикасности пословних процеса интеграцијом управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту”

На основу материјала приложеног уз Захтев кандидата, Комисија подноси следећи

РЕФЕРАТ

1. Подаци о кандидату

1.1. Биографски подаци

Ивона Јовановић је рођена 15. 05. 1995. године у Београду, где је завршила основну школу и „14. београдску гимназију” 2014. године. Основне студије је завршила на Факултету организационих наука у Београду, на студијском програму Менаџмент и организација, модулу Операциони менаџмент. Школске 2018/2019. године је уписала мастер студије на Факултету организационих наука – програм Менаџмент и организација, модул Менаџмент инжењерство. Мастер студије је завршила 2019. са просечном оценом 10. Мастер (завршни) рад на тему: „Лин унапређивање процеса у средњем стручном образовању” одбранила је са оценом 10. Школске 2020/2021 године је уписала докторске академске студије на Факултету организационих наука – студијски програм Информациони системи и квантитативни менаџмент, изборно подручје Квантитативни менаџмент. Положила је све испите са просечном оценом 10 (десет).

Ивона Јовановић је 2018. године ангажована као сарадник ван радног односа - демонстратор, а од 2019. године до 2021. године је ангажована као сарадник у настави на Факултету

организационих наука на Катедри за индустријско и менаџмент инжењерство. 1.03.2021. године је изабрана за асистента на Катедри за индустријско и менаџмент инжењерство. Ангажована је на предметима основних и мастер академских студија, где је учествовала у припреми наставних материјала, као и организацији колоквијума и испита, и одржавању платформе за студије на даљину (dls.fon.bg.ac.rs).

У анонимној анкети за Вредновање педагошког рада је од почетка рада на Факултету организационих наука оцењена високим оценама, а два пута награђена као један од најбоље оцењених сарадника у настави.

Од 2019. године ангажована је, као предавач, од стране MNG centra d.o.o. у Београду, где је учествовала у припреми и извођењу семинара на тему „Технике нормирања” и „Континуално унапређивање процеса по гемба каизену“. Децембра 2020. године је, као предавач, учествовала у извођењу семинара у склопу Института за бизнис образовање Концепт у Македонији.

Учествовала је на:

- XVI Међународном симпозијуму организационих наука – „Symorg 2018”, као учесник и волонтер у организацији скупа. На скупу је награђена као један од најбоље оцењених најмлађих аутора – јул 2018. године.
- XII Скупу привредника и научника СПИН '19, на тему „Лин трансформација и дигитализација привреде Србије”, као технички секретар – новембар 2019. године.
- XIII Скупу привредника и научника СПИН '21, као члан техничког тима – новембар 2021. године.
- XIV Скупу привредника и научника СПИН '23, као члан техничког тима – новембар 2023. године.

Ивона Јовановић активно учествује као члан консултантског тима на пројектима:

- „Идентификација и мапирање процеса“, у компанији Трансфера, од јануара 2022. године.
- „Провера и ажурирање постојећих норматива и израда недостајућих норматива за машинску, електро, инструменталну и грађевинску опрему“, у компанији НИС – Рафинерија нафте Панчево, од октобра 2020. године.

У току студирања, учествовала је као организатор на два пројекта студентске организације ESTIEM: *Case Study Show 2017* и *Budi Coolturan 2017*, као члан тима за односе с јавношћу и идејна решења. Тренутно је алумни члан организације ESTIEM.

1.2. Стечено научноистраживачко искуство

У наставку ће бити приказане научноистраживачке активности кандидата. Оне обухватају радове објављене на конференцијама и у часописима, од године уписа докторских студија, активности у извођењу наставе и преглед положених испита.

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

Радови објављени у научним часописима међународног значаја - M20

1. **Jovanović, I.**, Gatić, M., Stojanović, D., & Gošnik, D. (2023). Lean Transformation Success: The Role of Management and Employee Engagement. *Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*. **M24**
2. Tomašević, I., Stojanović, D., Slović, D., Simeunović, B., & **Jovanović, I.** (2020). Lean in High-Mix/Low-Volume industry: a systematic literature review. *Production Planning & Control*. **M21**

Зборници међународних научних скупова - M30

3. Simeunović, B., **Jovanović, I.**, & Slović, D. (2020). "Improving flexibility of process performance measurement". *17th International Symposium of Organizational Sciences "Business and Artificial Intelligence"* – SYMORG 2020, September 7-9, 2020, Belgrade, Serbia, 450-464. **M33**
4. **Jovanović, I.**, Tomašević, I., Stojanović, D., Simeunović, B., Slović, D. (2020). Lean Approach to Lead Time Reduction in MTO Manufacturing: A Case Study. U: U: Lalic B., Gracanin D., Tasic N., Simeunovic N. (Eds.). *Industrial Innovation in Digital Age*, 269-277. Springer, Cham. **M31**
5. **Jovanović, I.**, Stojanović, D., & Tomašević, I. (2020). Integration of BPM and Lean in vocational education. *17th International Symposium of Organizational Sciences "Business and Artificial Intelligence"* – SYMORG 2020, 457-464. FOS. ISBN 978-86-7680-385-9, Belgrade, Serbia, September 7-9.2020. **M33**
6. Tomašević, I., Stojanović, D., Simeunović, B., **Jovanović, I.**, & Slović, D. (2022). Lean approach to improving throughput in un-paced assembly line: action research report. *8th International Symposium on Industrial Engineering SIE 2022*. University of Belgrade-Faculty of Mechanical Engineering, Belgrade, Serbia, September 29-30.2022. **M33**
7. Stojanović, D., Simeunović, B., Tomašević, I., Slović, D., & **Jovanović, I.** (2022). The BPM in service oriented companies: experience of Serbia. *25th Excellence in Services International Conference - EISIC*, (Formerly Toulon-Verona Conference), Visby, Švedska, Zbornik radova (Elektronsko izdanje), 25.-26. 08. 2022., 1-15. **M33**
8. **Jovanovic, I.**, Rajkovic, T., Maricic, M., & Slovic, D. (2022). Exploring the success of students' distance learning in the time of covid-19. In K. Cebeci, J. Marangos, S. Ribeiro, *The MIRDEC-18th, International Academic Conference on Economics, Business and Contemporary Discussions in Social Science*, 4-6 Jul, Lisabon, Portugal, 203-211. **M33**
9. **Jovanović, I.**, Simeunović, B., Gatić, M., Tulimirović, N., & Slović, D. (2023). Lean implementation in Hospitality: challenges and future directions. *The 26th Excellence In Services International Conference (EISIC)*. University of West Scotland, Paisley Campus, 31st August–1st September 2023. **M33**
10. Dragojlović, A., Marinković, A. & **Jovanović, I.** (2024). Lean process improvement in healthcare: a case study. *19th International Symposium of Organizational Sciences "Unlocking the hidden potentials of organization through merging of humans and digitals"* – SYMORG 2024, 675-680. **M33**
11. **Jovanovic, I.**, Stojanović, D. & Slović, D. (2024). An overview of BPM life cycles. *19th International Symposium of Organizational Sciences "Unlocking the hidden potentials of organization through merging of humans and digitals"* – SYMORG 2024, 657-662. **M33**
12. Stojanović, D., Tomašević, I., Simeunović, B., **Jovanović, I.**, Tulimirović, N., & Slović, D. (2024). Evolving paradigms in business process management: a decade of transformation in Serbia, 2012-2022. *The 27th Excellence In Services International Conference (EISIC)*, University of Bergamo, Italy, August 29.- 30. 2022. **M33**

Монографије националног значаја - M40

13. Gatić, M. Simeunović, B., & **Jovanović, I.** (2022). Merenje uspešnosti lin organizacija primenom TBL pristupa. *XVIII Internacionalni simpozijum organizacionih nauka – SYMORG 2022 "Održivo upravljanje poslovanjem: inovacije, softver i komunikacije"*, Beograd, 141-173. **M45**

Радови на конференцијама националног значаја - M60

14. **Јовановић, И.**, Стојановић, Д., Томашевић, И., Симеуновић, Б., & Словић, Д. (2021). Утицај БПМ-а на способност компанија у Србији. *XIII Скуп привредника и научника СПИН '21 – Индустрија 4.0 – могућности, изазови и решења за дигиталну*

- трансформацију привреде. Универзитет у Београду – Факултет организационих наука, Београд, 84–91. **M63**
15. Мاستиловић, Н., & **Јовановић, И.** (2021). Лин приступ у *HORECA* индустрији. *XIII Скуп привредника и научника СПИН '21 – „Индустрија 4.0 – могућности, изазови и решења за дигиталну трансформацију привреде“*. Универзитет у Београду - Факултет организационих наука, Београд, 171–178. **M63**
 16. **Јовановић, И.**, Radojičić, M. & Savić, G. (2022). Analiza efikasnosti kompanija u sticanju konkurentске предности применом DEA методе. *XLIX Simpozijum o operacionim istraživanjima SYM-OP-IS 2022*, Vrnjačka Banja, 9-14. **M63**
 17. Gatić, M., Simeunović, B., & **Jovanovic, I.** (2023). Uticaj eliminisanja lin rasipanja na zelena rasipanja. *XIV Скуп привредника и научника СПИН '23 – Digitalni i zeleni razvoj privrede*. Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 814-821. **M63**
 18. **Јовановић, И.**, Радојичић, М., Стојановић, Д., & Словић, Д. (2023). Идентификација кључних фактора за стицање конкурентске предности компанија на основу ефикасности. *50. Симпозијум о операционим истраживањима SYM-OP-IS 2023*, Тара, 95–100. **M63**
 19. Karanović, H., **Jovanovic, I.**, & Jovanović, M. (2023). Redizajn poslovnog modela u segmentu кључних процеса: studija случаја. *XIV Скуп привредника и научника СПИН '23 – Digitalni i zeleni razvoj privrede*. Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 440-448. **M63**

Поглавља у монографији међународног значаја – **M10**

20. Stojanović, D., Simeunović, B., Tomašević, I., & **Jovanović, I.** (2020). "The Influence of Business Process Prioritization on Success of BPM adoption". U: Drezgić, S., Živković, S., Tomljanović, M. (Eds), *Smart Governments, Regions and Cities*. University of Rijeka, Faculty of Economics and Business, 235-238. **M14**
21. **Jovanović, I.**, Stojanović, D., Slović, D., Tomašević, I., Simeunović, B., & Maričić, M. (2022). Exploring the Key Factors of Process Improvement that Drive Competitive Advantage: A Case of Serbia. U: Marrella, A., Weber, B. (eds) *Business Process Management Workshops. BPM 2021. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 436., Springer, Cham, 179–191, 91. **M13**

Следи списак положених предмета на докторским студијама са оценама и ЕСПБ бодовима:

Називи предмета	Оцена	ЕСПБ
Управљање пословним процесима	10 (десет)	10
Статистика у менаџменту	10 (десет)	10
Лин унапређивање процеса	10 (десет)	10
Управљање радним учинком и зарадама	10 (десет)	10
Методологија научно-истраживачког рада	10 (десет)	10
Квантитативни модели и методе у менаџменту	10 (десет)	10
Мултиваријациона анализа	10 (десет)	10
Наука о менаџменту	10 (десет)	10
Одлучивање - одабрана поглавља	10 (десет)	10

Кандидат Ивона Јовановић је дана 5.12.2024. године успешно одбранила приступни рад за израду докторске дисертације под називом „Повећање ефикасности пословних процеса интеграцијом управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту”.

1.3. Оцена подобности кандидата за рад на предложеној теми

Узимајући у обзир:

- резултате остварене током досадашњег образовања;
- резултате истраживања који су публиковани на научно-стручним конференцијама и у часописима;

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

2. Предмет и циљ истраживања

Проблем истраживања докторске дисертације је испитивање могућности интеграције лин приступа менаџменту са фазама управљања пословним процесима у модел за повећање ефикасности пословних процеса. Развојем интегрисаног модела биће испитано да ли је могуће остварити већу ефикасност пословних процеса у односу на појединачну примену наведених приступа.

Ефикасност пословних процеса представља способност пословних процеса да трансформише улазе у излазе, минимизацијом искоришћених ресурса и побољшавањем укупних перформанси компаније (Harrington, 1991; Koibichuk et al., 2022). У складу са жељеном ефикасношћу пословних процеса, компанија тежи да развије одговарајућу стратегију повећања ефикасности (Rhee et al., 2007), односно да што ефикасније користи ресурсе и спроводи циљеве (Bertagnolli, 2022). Како би се развила адекватна стратегија, могу се користити различити приступи, модели и алати за управљање, анализу уских грла и неефикасности у пословним процесима (Zaheer et al., 2008).

Прегледом литературе у приступном раду у области интеграције управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту, као и компаративној анализи научних радова који се баве интеграцијом, примећено је да истраживачи теже повећању ефикасности процеса као крајњем резултату након спровођења пројеката побољшања у компанијама. 80% истраживања која као резултат имају развијен интегрисани модел или оквир (Ambrosio-Flores et al., 2022; Bustillos-Andia & Rojas-Maylle, 2023; Castro & Teixeira, 2022; Guia Espinoza et al., 2023; Klein et al., 2023; Ovalle, 2022; Tarantino, 2015), наводе да мерење перформанси компаније треба да обухвати параметар ефикасности пословних процеса. Међутим, методе за евалуацију резултата у наведеним истраживањима нису валидиране адекватним методама, а резултати су углавном добијени симулацијом софтверским пакетима са недовољно детаљним приказом улазних и излазних података. Резултати истраживања сугеришу на организациони ниво на ком се пројекти примењују, јер је фокус истраживања на оперативним и уско специјализованим процесима једне компаније. Развој интегрисаног модела би захтевао извођење комплекснијих техника евалуације како би се проценила и осигурала ефикасност и валидност метода, нпр. квантитативним истраживањем, анкетирањем, акционим истраживањем, итд. Ово указује да постоји простор да постојећи резултати у повећању ефикасности буду унапређени.

Управљање пословним процесима (енг. *Business process management* – BPM) представља „свеобухватан менаџмент приступ који комбинује методологије, алате и технике за оптимизацију процеса, са циљем усклађивања оперативних активности са стратешким циљевима организације (Kohlbacher, 2010; Trkman, 2010), укључивањем целокупног организационог система, од менаџмента до запослених, уз јасно дефинисане улоге и одговорности, подршку информационог система и организационе културе усмерене ка континуираном побољшању (Jeston, 2018), чиме се омогућава повећање ефикасности и ефективности кроз јасније радне токове, бољу алокацију ресурса и стварање додатних вредности за кориснике“ (Beimborn & Joachim, 2011; Navarro, 2021). Управљање пословним

процесима (БПМ) може позитивно да утиче на повећање ефикасности пословних процеса оптимизацијом процеса, интеграцијом са технологијама и сродним дисциплинама за унапређивање процеса (Beerepoot et al., 2023; Kasim et al., 2018; Yang et al., 2010). Како би то оствариле, Kasim et al. (2018) наводе да компанијама често недостаје довољно знања о БПМ-у и сугерише на неискоришћени потенцијал у овој области.

Управљање пословним процесима се може посматрати као континуирани процес који се постиже кроз животни циклус БПМ-а који представља „*модел који систематизује кораке и активности које треба следити за спровођење БПМ-а*“ (Macedo De Moraes et al., 2014). У постојећим истраживањима постоје разлике у погледу броја корака и активности које треба спровести током животног циклуса БПМ-а. У оквиру приступног рада, направљена је компаративна анализа шеснаест животних циклуса БПМ-а и њихових фаза. На основу резултата је примећено да се фазе могу груписати у одређене категорије према сличности, на: (1) стратешко планирање, (2) пројектовање процесног модела, (3) анализа постојећих процеса, (4) редизајн процеса, и (5) имплементација, праћење и континуално унапређивање процеса. Закључено је да усаглашеност међу ауторима када позиционирају фазу у БПМ-у, због чега је урађено груписање сличних фаза у пет наведених категорија. На тај начин се тежило решавању проблема варијација у називима и броју фаза, јер не постоје стандардизовани називи фаза у циклусима и често се појединачне фазе спајају. Фазе су упоређене на основу детаљног описа у животним циклусима, односно направљена је анализа која испитује да ли аутори под истом фазом подразумевају исте активности, што није био предмет досадашњих истраживања у области.

Систематизацијом фаза је утврђен недостатак почетног корака у животним циклусима који подразумева активности стратешког планирања, који се препознаје у 50% животних циклуса. Имајући у виду постојећа истраживања, примећено је да је фокус истраживања на оперативним и уско специјализованим процесима једне компаније, што сугерише на организациони ниво на ком се пројекти примењују. БПМ се често посматра само као једнократни пројекат и спроводи на нивоу процеса, док пројекат трансформације на нивоу компаније треба да обухвати значајне стратешке активности. На основу систематизације фаза управљања пословним процесима, створена је основа за испитивање могућности интеграције лин приступа менаџменту са дефинисаним фазама.

Лин приступ менаџменту представља „*приступ менаџменту за елиминисање активности који не додају вредност за корисника и стварање вредности унутар организације, који примењује лин методе и алате од оперативних до стратешких процеса, ради унапређивања ефикасности и ефективности пословних система*“ (Antony et al., 2022; Bertagnolli, 2022; Sony, 2018). Већина лин модела и практичара који се баве њиховом применом не разматрају зашто се лин примењује (Chau et al., 2015; Mamoojee-Khatib et al., 2023), док једнострана вертикална усмереност модела може бити од суштинског значаја за успешност примене. Bertagnolli (2022) тврди да се увођење и примена лина могу постићи само увођењем у два смера: одозго на доле и одоздо према горе, што подразумева учешће свих запослених, од појединца до читаве компаније. Побољшања иницирана и спроведена од стране тимова за унапређење, уз адекватну подршку, стратешки план и организационо учење, могу бити подједнако важна као и укљученост запослених у процес решавања проблема, елиминисање расипања и свакодневна побољшања. На основу прегледа литературе, утврђено је да се лин приступ менаџменту највише се ослања на лин алате и праксе када се комбинује са БПМ-ом, без разматрања дугорочног плана. Успешна имплементација лин приступа треба да обухвата и системско усвајање лин филозофије, стратегије, принципа и пракси, као и уграђивање дугорочног лин начина размишљања у организацију, а не само изоловану примену лин алата (Uriona Maldonado et al., 2020).

Као нови тренд у области управљања пословним процесима, јавила се потреба за интегрисањем више сродних дисциплина, како би се истовремено обезбедио допринос

редизајнирању и континуираном управљању пословним процесима (Beerepoot et al., 2023). У области интеграције лин приступа менаџменту са управљањем пословним процесима, *Uriona Maldonado et al.* (2020) истичу проблеме који се односе на могућу некомплементарност због суштинске разлике у начину на који ови приступи спроводе побољшања. Примена БПМ-а може бити више оријентисана на интеграцију и оптимизацију пословних процеса у компанији подршком информационих технологија, док је фокус лин приступа на међуљудским односима запослених, променама које потичу од њих и успостављање лин културе у читавој компанији (Carvalho & Teixeira, 2021; Klein et al., 2023; Uriona Maldonado et al., 2020).

Имајући у научне радове у области интеграције управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту (Barud et al., 2021; Ciano et al., 2018; Furstenu et al., 2021; Uriona Maldonado et al., 2020), у приступном раду је спроведена *PRISMA* методологија која на систематичан начин омогућава сагледавање постојеће литературе. Испитивањем трендова у области БПМ-а и лин приступа менаџменту, дескриптивне анализе радова, прегледа карактеристика оба приступа, прегледа интегрисаних модела, њихове компаративне анализе, као и библиометријске анализе научних радова, утврђено је да постоје аутори који се баве интеграцијом и који су у научно-истраживачке сврхе развили интегрисане моделе (Ambrosio-Flores et al., 2022; Basulo-Ribeiroa et al., 2023; Bustillos-Andia & Rojas-Maylle, 2023; Castro & Teixeira, 2022; Guia Espinoza et al., 2023; Klein et al., 2023; Ovalle, 2022; Tarantino, 2015; Quiroz-Flores et al., 2022). Утврђено је да је од 2017. године до данас објављено скоро 75% свих радова у овој области, док је највећи пораст забележен у 2022. години. Експоненцијално повећање броја радова указује на заинтересованост истраживача за ову област, као и актуелност теме. Коришћењем софтверског пакета *VOS viewer* (van Eck & Waltman, 2010), представљени су резултати библиометријске анализе, који указују да интегрисани модели приказани у најновијим истраживањима теже праћењу и повећању параметра ефикасности пословних процеса као крајњем резултату интеграције.

Интегрисани модели су анализирани према критеријумима који подразумевају: кључне резултате, кораке/фазе интеграције, усмереност, организациони ниво, предности и недостаци интеграције. Прегледом постојећих интегрисаних модела је утврђено да се они разликују по фокусу истраживања, скупу индикатора/перформанси које се унапређују, броју корака у моделу, претпоставкама пре увођења, методама и алатима који се примењују. Фазе интегрисаних модела значајно варирају, а разлог томе је развијање модела за специфичну индустрију или компанију. У интегрисаним моделима су највише заступљени приступи одоздо према горе, где је фокус на специфичним процесима у једном сектору које треба побољшати, док се побољшања спроводе кроз мале инкременталне промене и иницирана су од стране тимова запослених. У неколико модела (Ambrosio-Flores et al., 2022; Bustillos-Andia & Rojas-Maylle, 2023; Quiroz-Flores et al., 2022) припрема за покретање пројекта се подразумева, па аутори интеграцију почињу тек фазом анализе процеса. У том контексту, аутори не наводе инструкције или начин на који се припрема за пројекат спроводи. Многи аутори претпостављају или подразумевају да постоји стратешки план, подршка менаџмента за покретање пројекта, јасно дефинисана мисија, визија и циљеви компаније, што често није случај у пракси. Поред тога, уочен је и недостатак конкретизације корака примене.

У интегрисаним моделима, примена је често спорадична и вођена специфичним циљевима компаније, уз занемаривање холистичког аспекта (Ferreira et al., 2018). Успешна примена холистичког приступа у интегрисаном моделу би укључила оријентацију на добављаче и кориснике, управљање људима и информационим технологијама, уз адекватне перформансе процеса, организациону структуру, као и вредности и уверења, који би бити саставни део сваке фазе модела. Конкретизацијом корака холистичког приступа у интегрисаном моделу се могу превазићи идентификовани проблеми постојећих модела.

Ovalle (2022) наводи да је за БПМ и лин приступ менаџменту општа сврха иста – унапређење пословних процеса кроз токове рада и елиминисање расипања. Заједничко јесте тежња ка

ефикасности процеса и успостављању културе континуираног побољшања. Они се допуњују због тога што БПМ омогућава стандардизацију процеса и смањење времена уз побољшање ефикасности, док лин приступ обезбеђује структуриране кораке у комбинацији са ИТ системима, што побољшава укупну ефикасност и брзо реаговање на промене и захтеве тржишта. На основу целокупног прегледа литературе се може закључити да постоје докази успешне примене, што може оспорити тврдњу *Uriona Maldonado et al. (2020)* да није могућа примена оба приступа у истој компанији. Међутим, тренутно стање у истраживачкој области је такво да постојећи интегрисани модели решавају специфичне индустрије и уско су оријентисани на појединачне проблеме компанија. Развојем интегрисаног модела у докторској дисертацији се могу превазићи идентификовани проблеми и недостаци тренутних истраживања, обухватањем свих важних аспеката БПМ-а и лин приступа менаџменту, са фокусом на повећање ефикасности пословних процеса.

Пројектовање будућег истраживања ће бити усмерено на развој модела са јасно дефинисаним корацима и смерницама које могу помоћи практичарима да интегришу примену БПМ и лин приступа менаџменту у компанији. Под моделом се сматра структуриран приказ међусобно спојених корака унутар система (Tomasevic et al, 2020; Yusuf & Adeleye, 2002). Циљ овог рада је да се дефинише начин на који се лин приступ менаџменту интегрише у свим фазама управљања пословним процесима, са дефинисаним корацима, алатима и мерама за сваки корак, који доноси веће користи од примене само једног од наведених приступа. Интегрисани модел би обухватио важне аспекте БПМ-а и лин приступа менаџменту, са фокусом на повећање ефикасности пословних процеса, уз превазилажење проблема и недостатака идентификованих у приступном раду. Систематизацијом литературе, будућом докторском дисертацијом се може обогатити научно-истраживачка област кроз систематизацију знања о интеграцији наведених приступа.

Предмет истраживања истраживања докторске дисертације је развој модела заснованог на управљању пословним процесима и лин приступу менаџменту, за повећање ефикасности пословних процеса.

Истраживачки јаз и препоруке за решавање проблема идентификованих у систематичном прегледу литературе спровођењем *PRISMA* методологије о интегрисаној примени управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту, треба да омогуће развој интегрисаног модела за праћење и побољшање перформанси пословних процеса у компанији, односно ефикасности пословних процеса. У докторској дисертацији би се дефинисао начин на који се лин приступ менаџменту интегрише у свим фазама управљања пословним процесима, са дефинисаним корацима, алатима и мерама за сваки корак. На овај начин, модел би показао да заједничка примена БПМ-а и лин приступа менаџменту доноси веће користи од примене само једног од наведених приступа, чиме би постојећи резултати у повећању ефикасности у овој области били унапређени.

Циљ истраживања докторске дисертације је развој интегрисаног модела који дефинише начин на који се лин приступ менаџменту интегрише у свим фазама управљања пословним процесима. Интегрисани модел би представљао структуриран приказ међусобно спојених корака, чији је циљ унапређивање перформанси компаније, односно ефикасности процеса, био би заснован на користима оба приступа, са дефинисаним корацима, алатима и мерама за сваки корак. На основу прегледа резултата досадашњих истраживања и достигнућа из области управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту, са посебном пажњом усмереном на решавање идентификованих проблема интеграције који су представљени у приступном раду, биће развијен интегрисани модел за повећање ефикасности пословних процеса са конкретним корацима примене.

Почетна листа библиографских извора који ће се користити приликом израде докторске дисертације:

- [1] ABPMP (2009). Guia para Gerenciamento de Processos de Negocio– Corpo Comum de Conhecimento. Sao Paulo: ABPMP. Преузето 5.4.2024. године са: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5178448/mod_resource/content/2/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf
- [2] Abdolvand, N., Albadvi, A., & Ferdowsi, Z. (2008). Assessing readiness for business process reengineering. *Business Process Management Journal*, 14(4), 497–511.
- [3] Alefari, M., Almani, M., & Saloni, K. (2020). Lean manufacturing, leadership and employees: the case of UAE SME manufacturing companies. *Production and Manufacturing Research*, 8(1), 222-243.
- [4] Ambrosio-Flores, K. L.-d.-l.-V.-B.-F.-G.-G. (2022). Warehouse management model integrating BPM-Lean Warehousing to increase order fulfillment in SME distribution companies. 2022 8th International Engineering, Sciences and Technology Conference (IESTEC), 17-24.
- [5] Antony, J., Psomas, E., Garza-Reyes, J., & Hines, P. (2020). Practical implications and future research agenda of lean manufacturing: a systematic literature review, production and control. *Production Planning & Control*, 32(11), 1-37.
- [6] Anvari, A., Zulkifli, N., Yusuff, R., Mohammad, S., Hojjati, H., & Ismail, Y. (2011). A proposed dynamic model for a lean roadmap. *African Journal of Business Management*, 5(16), 6727-6737.
- [7] Arlbjørn, J. S., Freytag, P. V., & de Haas, H. (2011). Service Supply Chain Management: A Survey of Lean Application in the Municipal Sector. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 41(3), 277–295.
- [8] Badakhshan, P. C. (2019). Agile business process management: A systematic literature review and an integrated framework. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1505-1523.
- [9] Bai, C., & Sarkis, J. (2013). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 281–292.
- [10] Bandara, W., Indulska, M., Chong, S., & Sadiq, S. (2007). Major issues in business process management: an expert perspective. *Proceedings ECIS 2007 - The 15th European Conference on Information Systems*, St Gallen, Switzerland, 1240-1251.
- [11] Bandara, W., Van Looy, A., Rosemann, M., & Meyers, L. (2021). A call for 'Holistic' Business Process Management. *International Workshop on BPM Problems to Solve Before We Die*. In *CEUR workshop proceedings*, 2938, 6-10.
- [12] Basu, P., & Dan, P. (2020). A comprehensive study of manifests in lean manufacturing implementation and framing an administering model. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11(4), 797-820.
- [13] Basulo-Ribeiro, J., Amorim, M., & Teixeira, L. (2023). How to accelerate digital transformation in companies with Lean Philosophy? Contributions based on a practical case. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 94-104.
- [14] Beerepoot, I. e. (2023). The biggest business process management problems to solve before we die. *Computers in Industry*, 146, 103837.
- [15] Beimborn, D., & Joachim, N. (2011). The joint impact of service-oriented architectures and business process management on business process quality: an empirical evaluation and comparison. *Inf Syst E-Bus Management*, 9(3), 333-362.
- [16] Beker, I., Morača, S., Lazarević, M., Šević, D., Tešić, Z., Rikalović, A., & Radlovački, V. (2014). *Lin sistem (Lean sistem)*. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- [17] Bell, S. (2013). *Run Grow Transform: Integrating Business and Lean IT*. New York: Productivity Press.
- [18] Bell, S., & Orzen, M. (2010). *Lean IT: Enabling and Sustaining Your Lean Transformation*. Productivity Press.

- [19] Bente, S., Bombosch, U., & Langade, S. (2012). Collaborative Enterprise Architecture: Enriching EA with Lean, Agile, and Enterprise 2.0 practices. Elsevier Science.
- [20] Bertagnolli, F. (2022). Lean Management: Introduction and In-Depth Study of Japanese Management Philosophy. Springer.
- [21] Bhamu, J., & Sangwan, K. (2014). Lean manufacturing: Literature review and research issues. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 876-940.
- [22] Brajer-Marczak, R., & Marciszewska, A. (2023). Dynamic process improvement – theoretical and empirical perspectives. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management*, 172, 41-59.
- [23] Buh, B., Kovačič, A., & Indihar Štemberger, M. (2015). Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 243–258.
- [24] Bustillos-Andia, A., & Rojas-Maylle, M. (2022). Integrated Lean-BPM Service Model to Reduce Lead Time of Incorporation of New Employees in a SME of HR Services. 20th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology. Boca Raton, Florida.
- [25] Butt, J. (2020). A Conceptual Framework to Support Digital Transformation in Manufacturing Using an Integrated Business Process Management Approach. *Designs*, 4(3), 17.
- [26] Carvalho, M., & Teixeira, L. (2021). How can BPM and Lean practices accelerate Digital Transformation? Evidence based on a practical case. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Monterrey, Mexico.
- [27] Castro, S., & Teixeira, L. (2022). BPMN and Lean Contributions for the ISO9001 Implementation: A Case Study within the Plastics Industry. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1228–1237.
- [28] BPM Center (2014). Understanding BPM and Related Improvement Methodologies. Датум приступа: 10.3.2024. године са: <https://www.sixsigmadaily.com/integrating-business-process-management-six-sigma/>
- [29] Chay, T., Xu, Y., Tiwari, A., & Chay, F. (2015). Towards lean transformation: the analysis of lean implementation frameworks. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(7), 1031–1052.
- [30] Chircu, A., Gogan, J., Boss, S., & Baxter, R. (2013). Medication errors, handoff processes and information quality: a community hospital case study. *Business Process Management Journal*, 19(2), 201-216.
- [31] Cruz, Y., Zamora, C., Paz, C., & Jorge, R. (2020). Business process management technologies adoption: a systematic literature review. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 41-55.
- [32] Davenport, T. (1993). Need radical innovation and continuous improvement? Integrate reengineering and TQM. *Strategy & Leadership*, 21(3), 6-12.
- [33] Davenport, T., & Short, E. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27.
- [34] de Barros, L., Bassi, L., Caldas, L., Sarantopoulos, A., Zeferino, E., Minatogawa, V., & Gasparino, R. (2021). Lean Healthcare Tools for Processes Evaluation: An Integrative Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14).
- [35] de Bruin, T., & Rosemann, M. (2007). Using the Delphi technique to identify BPM capability areas. *ACIS*, 42.
- [36] Dennis, P. (2007). *Lean Production Simplified*. CRC Press.
- [37] Dohmen, A., & Moormann, J. (2010). Identifying Drivers of Inefficiency in Business Processes: A DEA and Data Mining Perspective. *Enterprise, Business-Process and Information Systems Modeling* (pp. 120–132). Springer, Berlin, Heidelberg.
- [38] Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin: Springer.

- [39] Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin, Germany: Springer Berlin.
- [40] Elzinga, D. J., Horak, T., L., C.-Y., & Bruner, C. (1995). Business process management: survey and methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(2), 119–128.
- [41] Ferreira, G., Silva, U., Costa, A., & Pádua, S. (2018). The promotion of BPM and lean in the health sector: main results. *Business Process Management Journal*, 24(2), 400–424.
- [42] Furstenau, L. B., Sott, M. K., Homrich, A. J., Kipper, L. M., Dohan, M. S., López-Robles, J. R., & Tortorella, G. L. (2021). An overview of 42 years of lean production: applying bibliometric analysis to investigate strategic themes and scientific evolution structure. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(9), 1068–1087.
- [43] Gabryelczyk, R. (2018). An Exploration of BPM Adoption Factors: Initial Steps for Model Development. *Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, (pp. 761–768).
- [44] Gabryelczyk, R., Sipior, J. C., & Biernikowicz, A. (2022). Motivations to Adopt BPM in View of Digital Transformation. *Information Systems Management*.
- [45] Gazova, A., Papulova, Z., & Papula, J. (2016). The Application of Concepts and Methods Based on Process Approach to Increase Business Process Efficiency. *Procedia Economics and Finance*, 39, 197–205.
- [46] Gonçalves, R. (2010). Business process management as continuous improvement in business process. 6th International Scientific Conference Business and Management, 13–14 May 2010, Vilnius, Lithuania.
- [47] Gilbreth, F. (1922). *Process Charts: First Steps in Finding the One Best Way to Do Work*. Transactions of the American Society of Mechanical Engineers.
- [48] Group, R.-B. (2004). Business process management in U.S. firms today. Датум приступа: 15.4.2024. године са: http://rummler-brache.com/upload/files/PPI_Research_Results.pdf.
- [49] Guia Espinoza, R. A.-F.-D.-P. (2023). Lean-BPM Integrated Model to Improve Productivity in SMEs in the Aquaculture Sector: A Research in Peru. *Journal of Economics, Business and Management*, 11(3), 113–117.
- [50] Gupta, S., & Jain, S. K. (2013). A literature review of lean manufacturing. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 8(4), 241–249.
- [51] Hallerbach, A., Bauer, T., & Reichert, M. (2008). Managing process variants in the process life cycle. Tenth International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS), 154–161. Barcelona.
- [52] Hammer, M. (1997). *Beyond reengineering: How the process-centered organization is changing our work and our lives*. Harper Business.
- [53] Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- [54] Handriani, I., & Mahendrawathi, E. (2024). Investigating Cost and Business Process Management: A Systematic Literature Review (SLR). *Procedia Computer Science*, 234, 805–812.
- [55] Harmon, P. (2005). Service Oriented Architectures and BPM. Датум приступа 10.8.2024. године са: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/bptemailadvisor022205.pdf>
- [56] Harmon, P. (2014). *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*, Third Edition. Elsevier Inc.
- [57] Harmon, P. (2014). The Scope and Evolution of Business Process Management. In *Handbook on Business Process Management* 1, 37–80.
- [58] Harmon, P., & Foster, S. (2012). Lean and Business Process Management. In S. Bell, Run Grow Transform, 183–204.
- [59] Harmon, P., & Garcia, J. (2020). BPTrends Report: The State of Business Process Management: 2020.
- [60] Harrington, J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York: McGraw Hill.

- [61] Hernaus, T., Bosilj Vuksic, V., & Indihar Štemberger, M. (2016). How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations. *Business Process Management Journal*, 22(1), 173 - 195.
- [62] Hicks, B. J. (2007). Lean Information Management: Understanding and Eliminating Waste. *International Journal of Information Management*, 27(4), 233-249.
- [63] Hillebrand, P., & Westner, M. (2023). Lean IT: A Review and Comparative Analysis of Practitioner and Academic Literature. 2023 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), 1-11, Monterrey, Mexico.
- [64] Hines, P., & Taylor, D. (2000). *Going Lean – A Guide to Implementation*. Cardiff, UK: Lean Enterprise Research Centre.
- [65] Hoopes, B., & Triantis, K. (2001). Efficiency performance, control charts, and process improvement: complementary measurement and evaluation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(2), 239-253.
- [66] Houy, C., Fettke, P., & Loos, P. (2010). Empirical research in business process management analysis of an emerging field of research. *Business Process Management Journal*, 16(4), 619-661.
- [67] Hribar, B., & Medling, J. (2014). The Correlation of organizational culture & BPM adoption success. Twenty Second European Conference on Information Systems, 1-16, Tel Aviv: Recanati Business School, Tel Aviv University.
- [68] Imanipour, N., Talebi, K., & Rezazadeh, S. (2012). Business process Management implementation and adoption in SMEs: inhibiting factors for Iranian e-retail industry. *Journal of Knowledge and Process Management*, 23(1), 1-18.
- [69] Indihar Štemberger, M., Buh, B., Milanović Glavan, L., & Mendling, J. (2018). Propositions on the interaction of organizational culture with other factors in the context of BPM adoption. *Business Process Management Journal*, 24(2), 425–445.
- [70] Lean Enterprise Institute (2008). *Lean Lexicon: A Graphical Glossary for Lean Thinkers*. Cambridge, USA.
- [71] Jeston, J. (2018). *Business process management: practical guidelines to successful implementations*, 4th edn. Routledge, Abingdon.
- [72] Jeston, J., & Nelis, J. (2006). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford: Elsevier Ltd.
- [73] Jovanović, I., Gatić, M., Stojanović, D., & Gošnik, D. (2023). Lean Transformation Success: The Role of Management and Employee Engagement. *Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*.
- [74] Jovanović, I., Stojanović, D., & Tomašević, I. (2020). Integration of BPM and Lean in vocational education. *Business and Artificial Intelligence: Proceedings of 17th International Symposium of Organizational Sciences SYMORG 2020*, 457-464, Belgrade, Serbia: FOS.
- [75] Jovanović, I., Stojanović, D., Slović, D., Tomašević, I., Simeunović, B., & Maričić, M. (2022). Exploring the Key Factors of Process Improvement that Drive Competitive Advantage: A Case of Serbia. *BPM 2021. Lecture Notes in Business Information Processing*. Springer, 91, 179–191.
- [76] Karim, A., & Arif-Uz-Zaman, K. (2013). A methodology for effective implementation of lean strategies and its performance evaluation in manufacturing organizations. *Business Process Management Journal*, 19(1), 169-196.
- [77] Kasim, T., Haračić, M., & Haračić, M. (2018). The Improvement Of Business Efficiency Through Business Process Management. *Economic Review – Journal of Economics and Business*, 14(1), 31-43.
- [78] Klein, L., de Pádua, S., Gera, R., Vieira, K., & Dorion, E. (2023). Business process management effectiveness and maturity through lean management practices: the Brazilian federal police experience. *International Journal of Lean Six Sigma*, 14(2), 368-396.

- [79] Kobus, J. (2016). Demystifying Lean IT: Conceptualization and definition. MKWI 2016 proceedings.
- [80] Kobus, J., Westner, M., & Strahringer, S. (2017). Change management lessons learned for Lean IT implementations. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 47-60.
- [81] Kobus, J., Westner, M., Strahringer, S., & Strode, D. (2018). Enabling digitization by implementing Lean IT: lessons learned. *The TQM Journal*, 30(6), 764-778.
- [82] Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, 16(1), 135-152.
- [83] Koibichuk, V., Bozenko, V., Dziubenko, O., Petryk, S., Drozd, S., & Lieonov, H. (2022) Business efficiency: macro and micro dimensions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 407–416.
- [84] Koopman, A., & Seymour, L. (2020). Factors Impacting Successful BPMS Adoption and Use: A South African Financial Services Case Study. *Business-Process and Information Systems Modeling*, 387, 55-69.
- [85] Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- [86] Krafcik, J. (1988). Triumph of the lean production system. 30(1), 41-51.
- [87] Lahajnar, S., & Rozanec, A. (2016). The evaluation framework for business process management methodologies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 21(1), 47-69.
- [88] Lee, D., Song, Y., & Choi, Y. (2007). Continuous improvement plan of business process in construction company. *Lean Construction: A New Paradigm for Managing Capital Projects - 15th IGLC Conference*, 590-596.
- [89] Li, S., Rao, S., Ragu-Nathan, T., & Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. *Journal of Operations Management*, 23(6), 618–641.
- [90] Liker, J. (1996). *Becoming Lean*. New York: Free Press.
- [91] Liker, J. (2004). *The Toyota Way - 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- [92] Liker, J., & Rother, M. (2011). Lean Enterprise Institute. Преузето дана 20.9.2024. године ca: <https://vanguardmethoden.se/wp-content/uploads/2017/02/Why-Lean-Programs-Fail.pdf>
- [93] Liker, J., & Wu, Y. (2000). Japanese Automakers, U.S. Suppliers and Supply-Chain Superiority. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 81-94.
- [94] Lizano-Mora, H., Palos-Sánchez, P. R., & Aguayo-Camacho, M. (2021). The Evolution of Business Process Management: A Bibliometric Analysis. *IEEE Access*, 9, 51088-51105.
- [95] Lohmann, P., & zur Muehlen, M. (2015). Business process management skills and roles: An investigation of the demand and supply side of BPM professionals. *13th International Conference on Business Process Management (BPM), Lecture Notes in Computer Science* (pp. 317–332). Berlin: Springer.
- [96] Macedo De Moraes, R., Kazan, S., Inês Dallavalle de Pádua, S., & Lucirton Costa, A. (2014). An analysis of BPM lifecycles: From a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal*, 20(3), 412-432.
- [97] Madison, D. (2005). *Process Mapping, Process Improvement and Process Management*. Chico: Paton Press LLC.
- [98] Mamoojee-Khatib, H., Antony, J., Teeroovengadum, V., Garza-Reyes, J., Tortorella, G., Foster, M., & Cudney, E. (2023). A systematic review of lean implementation frameworks and roadmaps: lessons learned and the way forward. *The TQM Journal*.
- [99] Manfreda, A., Kovacic, A., Štemberger, M., & Trkman, P. (2014). Absorptive capacity as a precondition for business process improvement. *Journal of Computer Information Systems*, 54(2), 35-43.
- [100] Mann, D. (2009). The missing link: Lean leadership. *Frontiers of Health Services Management*, 26(1), 15-26.

- [101] McCormack, K., & Johnson, W. (2001). Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage. Florida: St. Lucie Press.
- [102] Minonne, C., & Turner, G. (2012). Business process management—are you ready for the future? *Knowledge and Process Management*, 19, 111-120.
- [103] Nadarajah, D., & Kadir, A. (2014). A review of the importance of business process management. *TQM Journal*, 26(5), 522–531.
- [104] Näslund, D. (2008). Lean, six sigma and lean sigma: fads or real process improvement methods? *Business Process Management Journal*, 14(3), 269–287.
- [105] Navarro, P. (2021). Applying quality concepts to achieve environmental sustainability in the freight transport sector – reviewing process management and lean. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(4), 545-562.
- [106] Netjes, M., Reijers, H., & Van der Aalst, W. (2006). Supporting the BPM life-cycle with FileNet. *Proceedings of the Workshop on Exploring Modeling Methods for Systems Analysis and Design (EMMSAD)*, 497-508, Namur: Namur University.
- [107] Nousias, N., Tsakalidis, G., & Vergidis, K. (2023). BPM Lifecycles and Their Core Cycle Steps: Identification, Processing and Clustering. In *Operational Research in the Era of Digital Transformation and Business Analytics*, 125-132.
- [108] Ovalle, C. (2022). Framework integrating LEAN - BPM and its impact on service management in a financial entity. 20th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology: Education, Research and Leadership in Post-pandemic Engineering: Resilient, Inclusive and Sustainable Actions.
- [109] Page, M. J.; McKenzie, J. E.; Bossuyt, P. M.; Boutron, I.; Hoffmann, T. C.; Mulrow, C. D.; et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021, 372:n71.
- [110] Pereira, V. R., Maximiano, A. C., & Bido, D. d. (2019). Resistance to change in BPM implementation. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1564-1586.
- [111] Plattfaut, R. (2022). On the Importance of Project Management Capabilities for Sustainable Business Process Management. *Sustainability*, 14(13), 1-12.
- [112] Plenert, G. J. (2011). *Lean management principles for information technology*. CRC Press.
- [113] Quiroz-Flores, J. C.-B.-C. (2022). Integrated Lean BPM model to increase customer loyalty in a last-mile courier. *The 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, (pp. 214 - 218). Barcelona, Spain.
- [114] Radović, M., Tomašević, I., Stojanović, D., & Simeunović, B. (2012). *Inženjering procesa*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- [115] Radović, M., Tomašević, I., Stojanović, D., & Simeunović, B. (2024). *Inženjering procesa, drugo izdanje*. Fakultet organizacionih nauka.
- [116] Ravesteyn, P., & Batenburg, R. (2010). Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. *Business Process Management Journal*, 16(3), 492-507.
- [117] Reijers, H. A. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, 126, 103404.
- [118] Rhee, S., Cho, N., & Bae, H. (2007). A More Comprehensive Approach to Enhancing Business Process Efficiency. *Symposium on Human Interface and the Management of Information. Interacting in Information Environments. Human Interface 2007. Lecture Notes in Computer Science* (pp. 955–964). Berlin: Springer.
- [119] Rosemann, M. (2010). The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence. In *Handbook on Business Process Management 2*, 2, 267-284.
- [120] Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2010). The six core elements of business process management. In *Handbook on Business Process Management 1*, 1, 107-122.
- [121] Salamntu, L., & Makoza, F. (2023). Exploring factors that affect Business Process Management (BPM) adoption in South African State-Owned Enterprises. *2023 Conference on Information Communications Technology and Society (ICTAS)*, 1-6.

- [122] Savoiu, G., Čudanov, M., & Tornjanski, V. (2023). Does the holistic approach constitute a realistic and possible option for a future of profound human knowledge and for a modern scientific research?, 12(1), 3-10.
- [123] Sendil Kumar, C., & Panneerselvam, R. (2006). Literature review of JIT-KANBAN system. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 32(3-4), 393-408.
- [124] Silvério, L., Trabasso, L. G., & Pereira Pessôa, M. V. (2019). A roadmap for a leanness company to emerge as a true lean organization. *Concurrent Engineering Research and Applications*, 28(1), 3-19.
- [125] Sinha, N., & Matharu, M. (2019). A comprehensive insight into Lean management: Literature review and trends. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(2), 302.
- [126] Skalli, D., Charkaoui, A., Cherrafi, A., Garza-Reyes, J., Antony, J., & Shokri, A. (2023). Industry 4.0 and Lean Six Sigma integration in manufacturing: A literature review, an integrated framework and proposed research perspectives. *Quality Management Journal*, 30(1), 16-40.
- [127] Slović, D. (2002). Prilog razvoju postupka neprekidnog unapređivanja procesa proizvodnje poboljšavanjem metoda rada. Magistarski rad, Fakultet organizacionih nauka.
- [128] Soare, P. (2012). Opportunities for driving continuous improvement through tqm, lean and six sigma within business process management. 6th International Management Conference: Approaches in Organisational Management, 6(1), 193-202.
- [129] Sony, M. (2018). Industry 4.0 and lean management: a proposed integration model and research propositions. *Production & Manufacturing Research*, 6(1), 416-432.
- [130] Stojanović, D. (2016). Model za selekciju poslovnih procesa i metodologija njihovog poboljšanja: doktorska disertacija. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- [131] Stojanović, D., Jovanović, I., Slović, D., Tomašević, I., & Simeunović, B. (2019). BPM Adoption in Serbian Companies. *Business Process Management: Blockchain and Central and Eastern Europe Forum. BPM 2019. Lecture Notes in Business Information Processing*. 361. Springer, Cham.
- [132] Szelągowski, M. (2018). Evolution of the BPM Lifecycle. *Conference on Computer Science and Information Systems*, 205-211, Poznań.
- [133] Tadić, D., Misita, M., Milanović, D. D., Djukić, T., & Senussi, G. (2013). A novel approach to process improvement in small and medium manufacturing enterprises. *The Journal of Engineering Manufacture*, 228(5), 777-789.
- [134] Tarantino, A. (2015). Business Process Management and Lean Six Sigma: A Next-Generation Technique to Improve Financial Risk Management. *Risk Management in Finance: Six Sigma and Other Next-Generation Techniques*, 131-142.
- [135] Tomasevic, I., Stojanovic, D., Slovic, D., Simeunovic, B., & Jovanovic, I. (2020). Lean in High-Mix/Low-Volume industry: a systematic literature review. *Production Planning & Control*, 32(12), 1-16.
- [136] Tortorella, G., Marodin, G., Miorando, R., & Seidel, A. (2015). The impact of contextual variables on learning organization in firms that are implementing lean: a study in Southern Brazil. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 78, 1879-1892.
- [137] Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134.
- [138] Ubaid, A. M., & Dweiri, F. T. (2020). Business process management (BPM): terminologies and methodologies unified. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(1), 1046-1064.
- [139] Uriona Maldonado, M., Leusin, M., Bernardes, T., & Vaz, C. (2020). Similarities and differences between business process management and lean management. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1807-1831.
- [140] van Assen, M. (2018). The moderating effect of management behavior for Lean and process improvement. *Operations Management Research*, 11, 1-13.

- [141] Van der Aalst, W. (2004). Business process management: a personal view. *Business Process Management Journal*, 10(2), 248-253.
- [142] Van der Aalst, W., Hofstede, A., & Weske, M. (2003). Business Process Management: A Survey. *Lecture Notes in Computer Science. Lecture Notes in Computer Science*, 1-12.
- [143] Van Eck, N., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOS viewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84, 523-538.
- [144] Vasiljević, D., & Slović, D. (2015). *Kaizen: japanska paradigma poslovne izvrsnosti*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- [145] Verbruggen, F., Sutherland, J., Werf, J., Brinkkemper, S., & Sutherland, A. (2019). Process Efficiency - Adapting Flow to the Agile Improvement Effort. *52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 6981- 6987.
- [146] Verkasolo, M., & Lappalainen, P. (1998). A method of measuring the efficiency of the knowledge utilization process. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45, 414-423.
- [147] vomBrocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 530-548.
- [148] von Rosing, M., von Scheel, J., & Gill, A. (2015). *The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM*. Morgan Kaufmann.
- [149] Weske, M. (2007). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Berlin: Springer.
- [150] Womack, J., & Jones, D. (1996). *Lean Thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster.
- [151] Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. Harper Perennial.
- [152] Yang, S., Sun, Y., Waterhouse, J., Lau, D., & Al-Hamwy, T. (2010). Modeling and implementing a business process using WebSphere Lombardi Edition 7.1. *Conference of the Centre for Advanced Studies on Collaborative Research*.
- [153] Zaheer, A., Rehman, K., & Saif, I. (2008). Development and testing of a business process efficiency scale. *European Journal of Social Sciences*, 7(2), 179-188.
- [154] Zur Muehlen, M., & Ho, D. (2006). Risk management in the BPM Life cycle. In C. e. Bussler (Ed.), *Lecture Notes in Computer Science-BPM 2005 Workshops*, 3812, pp. 454-466.

3. Полазне хипотезе

Као главна хипотеза која ће бити тестирана у докторској дисертацији се издваја:

X0: Могуће је повећати ефикасност пословних процеса интеграцијом лин приступа менаџменту у свим фазама управљања пословним процесима.

Посебне хипотезе у истраживању које проистичу из главне истраживачке хипотезе су:

X1: Могуће је применити лин приступ менаџменту у свим фазама управљања пословним процесима.

X2: Могуће је развити интегрисани модел примене лин приступа менаџменту у свим фазама управљања пословним процесима.

X3: Интегрисаним моделом, заснованом на управљању пословним процесима и лин приступу менаџменту, може се повећати ефикасност пословних процеса.

X4: Интегрисаним моделом, примене лин приступа менаџменту у свим фазама управљања пословним процесима, могуће је остварити већу ефикасност пословних процеса у односу на појединачну примену лин приступа менаџменту и управљања пословним процесима.

4. Научне методе истраживања

Како би се успешно реализовало истраживање, за израду докторске дисертације ће се користити метода прикупљања, анализе и систематизације постојеће релевантне литературе. Након прегледа литературе, биће примењене основне методе истраживања:

- Методе анализе и синтезе;
- Методе апстракције и конкретизације;
- Метода класификације;
- Метода компарације;
- Методе индукције и дедукције;
- Анкетно истраживање;
- Методе статистичке анализе.

У докторској дисертацији ће бити примењен методолошки оквир за ефикасну синтезу информација из постојећих истраживања, као и квантитативна библиометријска метода за анализу научно-истраживачких радова. Поред тога, биће примењене опште методе: анализе и синтезе, апстракције и конкретизације, индукције и дедукције, компаративне анализе, као и класификације како би се утврдили полазни параметри интегрисаног модела управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту. Поред општих метода истраживања, биће спроведено истраживање анкетирањем како би се прикупили подаци који би указали на могућност интеграције наведених приступа. Методе статистичке анализе ће бити коришћене за анализу података у истраживању. Резултати истраживања ће бити представљени текстуално и графички, кроз слике, дијаграме и табеле са резултатима.

5. Очекивани научни допринос

Најзначајнији допринос ове докторске дисертације биће развој интегрисаног модела који дефинише начин на који се лин приступ менаџменту интегрише у свим фазама управљања пословним процесима.

Очекивани допринос докторске дисертације се огледа и у:

- Детаљном прегледу и систематизацији литературе о управљању пословним процесима, компаративна анализа и критички осврт на постојеће приступе;
- Детаљном прегледу литературе о лин приступу менаџменту и критички осврт на постојеће приступе;
- Детаљном прегледу литературе о ефикасности пословних процеса и критички осврт на постојећа истраживања;
- Свеобухватном прегледу резултата досадашњих истраживања и достигнућа везаних за интеграцију управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту;
- Компаративној анализи и утврђивању сличности, разлика, предности и недостатака интеграције управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту;
- Идентификацији могућности за примену лин приступа менаџменту у свим фазама управљања пословним процесима;
- Развоју интегрисаног модела примене лин приступа менаџменту у свим фазама управљања пословним процесима за повећање ефикасности пословних процеса.
- Верификацији интегрисаног модела примене лин приступа менаџменту у свим фазама управљања пословним процесима за повећање ефикасности пословних процеса.

6. План истраживања и структура рада

План истраживања израде докторске дисертације подразумева следеће активности:

- Прикупљање, анализа и систематизација постојеће релевантне литературе и досадашњих истраживања у проучаваној области;
- Преглед и компаративна анализа и утврђивање сличности, разлика, предности и недостатака постојећих интегрисаних приступа управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту;
- Критички осврт на досадашње резултате истраживања у наведеној области;
- Идентификација могућности за примену лин приступа менаџменту у свим фазама управљања пословним процесима;
- Приказ детаљног истраживања о развоју интегрисаног модела управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту;
- Развој интегрисаног модела примене лин приступа менаџменту у свим фазама управљања пословним процесима за повећање ефикасности пословних процеса.
- Верификација интегрисаног модела примене лин приступа менаџменту у свим фазама управљања пословним процесима за повећање ефикасности пословних процеса.

Оквирна структура докторске дисертације је следећа:

1. Увод
2. Научна замисао истраживања
 - 2.1. Проблем, предмет и циљ истраживања
 - 2.2. Хипотезе у истраживању
 - 2.3. Научне методе истраживања
 - 2.4. Очекивани допринос рада
 - 2.5. План истраживања и структура рада
3. Преглед досадашњих резултата истраживања
 - 3.1. Ефикасност пословних процеса
 - 3.2. Управљање пословним процесима
 - 3.2.1. Појам и значај управљања пословним процесима
 - 3.2.2. Успешност усвајања БПМ-а
 - 3.2.3. Холистички приступ БПМ-у
 - 3.2.4. Агилни БПМ
 - 3.2.5. Животни циклуси управљања пословним процесима
 - 3.2.6. Компаративна анализа животних циклуса БПМ-а
 - 3.2.7. Критички осврт на животне циклусе БПМ-а
 - 3.3. Лин приступ менаџменту
 - 3.3.1. Преглед развоја лин приступа
 - 3.3.2. Лин приступ менаџменту
 - 3.3.3. Лин принципи и расипања
 - 3.3.4. Имплементација лин приступа менаџменту
 - 3.4. Интеграција управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту
 - 3.4.1. Методологија анализе научних радова
 - 3.4.2. Дескриптивна анализа научних радова
 - 3.4.3. Преглед карактеристика управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту
 - 3.4.4. Заступљеност лин приступа менаџменту у фазама управљања пословним процесима
 - 3.4.5. Преглед интегрисаних модела управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту

- 3.4.6. Компаративна анализа управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту
- 3.4.7. Библиометријска анализа научних радова
- 4. Критички осврт
- 5. Интегрисани модел управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту за повећање ефикасности пословних процеса
- 6. Истраживање о развоју интегрисаног модела управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту
 - 6.1. Методологија спроведеног анкетног истраживања
 - 6.2. Резултати спроведеног истраживања
 - 6.2.1. Опис узорка
 - 6.2.2. Дескптивна анализа ставова испитаника
 - 6.2.3. Резултати верификације предложеног модела
 - 6.3. Закључци спроведеног емпиријског истраживања
- 7. Закључак
 - 7.1. Остварени допринос докторске дисертације
 - 7.2. Могућности примене предложеног модела у пракси
 - 7.3. Будући правци истраживања и унапређења модела
- 8. Литература
- 9. Прилози



7. Закључак и предлог

Из изложеног се може закључити да кандидат Ивона Јовановић испуњава све услове предвиђене Законом о високом образовању за одобрење израде докторске дисертације под насловом „**Интегрисани модел управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту**”. Ивона Јовановић поседује неопходна знања из области управљања пословним процесима, лин приступа менаџменту и ефикасности пословних процеса за успешан рад на докторској дисертацији. Тема припада ужој научној области Индустијско и менаџмент инжењерство, мултидисциплинарна је и актуелна.

Докторска дисертација ће обухватити детаљан преглед и систематизацију литературе о управљању пословним процесима, лин приступу менаџменту и ефикасности пословних процеса. Биће приказан свеобухватни преглед резултата досадашњих истраживања и достигнућа у области интеграције управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту. Компаративна анализа ће се базирати на утврђивању сличности, разлика, предности и недостатака интеграције управљања пословним процесима и лин приступа менаџменту. Биће идентификоване могућности за примену лин приступа менаџменту у свим фазама управљања пословним процесима. Биће развијен интегрисани модел примене лин приступа менаџменту у свим фазама управљања пословним процесима за повећање ефикасности пословних процеса са конкретним корацима примене. Резултати истраживања докторске дисертације биће објављени у часописима од међународног и националног значаја, и презентовани на националним и међународним конференцијама.

На основу свега наведеног, комисија предлаже Наставно-научном већу да прихвати предложену тему и одобри израду пријављене докторске дисертације. За ментора докторске дисертације предлаже се др Драгана Стојановић, ванредни професор Факултета организационих наука, Универзитета у Београду.

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ:

др Драгана Стојановић, ванредни професор
Универзитет у Београду – Факултет организационих наука

др Иван Томашевић, ванредни професор
Универзитет у Београду – Факултет организационих наука

др Младен Чуданов, редовни професор
Универзитет у Београду – Факултет организационих наука

др Милица Маричић, доцент
Универзитет у Београду – Факултет организационих наука

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

Београд, 5.12.2024.