

**НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ
ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА УНИВЕРЗИТЕТА У КРАГУЈЕВЦУ**

Предмет: Извештај Комисије о оцени докторске дисертације

Одлуком Наставно-научног већа Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, број 680/IV од 29.03.2018. године и Стручног већа за друштвено-хуманистичке науке Универзитета у Крагујевцу број IV-02-249/10 од 11.04.2018. године, именовани смо за чланове Комисије за писање Извештаја о оцени докторске дисертације под насловом „Утицај менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа”, кандидаткиње **Весне Миловановић**.

На основу увида и анализе урађене и предате докторске дисертације, Комисија за писање Извештаја о оцени докторске дисертације и за њену јавну одбрану подноси Наставно-научном већу Економског факултета Универзитета у Крагујевцу следећи

ИЗВЕШТАЈ

1. ПОДАЦИ О КАНДИДАТКИЊИ

1.1. Основни биографски подаци

Весна Миловановић (у даљем тексту: Кандидаткиња) је рођена 18.01.1984. године у Крагујевцу. Основну и средњу школу завршила је у Крагујевцу као носилац дипломе „Вук Караџић”. Основне студије уписала је 2003. године на Факултету за економију и међународне односе Економске академије у Кракову (енгл. *Faculty of Economics and International Relations, Economic Academy in Cracow*), која од 2007. године носи назив Економски универзитет у Кракову (енгл. *Cracow University of Economics*), на смеру Међународни односи, специјализација Међународно пословање (енгл. *International Relations: International Business Studies*). Током петог семестра основних студија, у оквиру програма размене студената Еразмус, боравила је на Универзитету Жан Мулен Лион 3 (енгл. *Jean Moulin University Lyon 3*) у Лиону, Француској, где је положила пет испита са просечном оценом 4,40. Дипломирала је 2006. године са просечном оценом 4,55. Дипломски рад под насловом „*The role of cross-cultural differences in marketing approach of Ikea and Disney company*” одбранила је са оценом 4,75. Мастер студије уписала је 2006. године на истом факултету и завршила их 2008. године са просечном оценом 4,68. Мастер рад под насловом „*Internal audit procedure based on example of the joint stock company Variant S.A. in Cracow*” одбранила је са оценом 5. Докторске студије на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу уписала је 2010. године, на модулу Управљање пословањем. Све испите предвиђене наставним планом и програмом положила је са просечном оценом 9,75.

У периоду 2006-2009. године Кандидаткиња је хонорарно радила за предузеће *Variant S.A.* у Кракову као преводилац. У периоду 2007-2009. године била је запослена са пуним радим временом у корпорацији *Sapgemini* у Кракову, на позицији млађи рачуновођа. У летњем семестру академске 2008/2009. године била је ангажована као асистент на Краковској

Академији Андреја Фрича Моцевског у Кракову (енгл. *Andrzej Frycz Modrzewski Cracow University*), на наставном предмету Наука о организацији, ужа научна област Менаџмент. У периоду 2009-2011. године радила је у предузећу *Variant&Frog* д.о.о. у Младеновцу на позицији помоћника директора. У звање асистента за ужу научну област Менаџмент и пословање изабрана је 20.09.2011. године на Факултету за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу. Тренутно је ангажована на наставним предметима Менаџмент у хотелијерству и Менаџмент квалитетом. У академској 2016/2017. и 2017/2018. години ангажована је у допунском раду на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу као асистент на наставном предмету Стратегијски менаџмент у оквиру уже научне области Менаџмент и пословна економија.

Кандидаткиња се служи енглеским, пољским и француским језиком. Похађала је бројне обуке у циљу професионалног усавршавања: Имплементација интернет технологија у савременом пословању и образовању, Примена информационих технологија у пословној статистици, Педагошке и ИТ вештине у високом образовању, *Fidelio Suite 8* – Менаџмент односа са клијентима и систем управљања предузећем, Хотелско пословање на примеру хотела *Holiday Inn* у Београду, Развој пословног плана, Брендирање туристичких потенцијала Србије, Писање научно-истраживачких радова и друге.

Кандидаткиња активно учествује у раду Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу. Члан је Радног тима за организовање стручне праксе студената и секретар Комисије за издавачку делатност. Била је члан Организационог одбора Прве међународне научне конференције на Факултету за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу под називом „Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia: Spa Tourism in Serbia and Experiences of Other Countries”, 2-4. јун 2016. године и потпредседник Организационог одбора Друге међународне научне конференције на Факултету за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу под називом „Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia: Tourism product as a factor of competitiveness of the Serbian economy and experiences of other countries”, 1-3 јун 2017. године. Такође је била члан Тима за промоцију Факултета, члан Тима за акредитацију и реакредитацију студијских програма Факултета. Учествовала је на пројектима: Стратегија развоја туризма општине Рача 2014-2019, Ревизија стратегије пољопривреде и руралног развоја општине Лајковац у периоду 2016-2025. година, као и на Темпус пројекту „Модернизација и хармонизација студија туризма у Србији” (544543-TEMPUS-1-2013).

Најуже области научног и стручног интересовања Кандидаткиње су менаџмент укупног квалитета, пословна извршност, хотелски менаџмент, управљање променама, менаџмент знања и управљање перформансама.

1.2. Научноистраживачки рад

Кандидаткиња се у свом досадашњем научноистраживачком раду бавила проблематиком која припада ужој научној области Менаџмент и пословна економија, о чему сведоче следећи публиковани радови:

Рад у тематском зборнику међународног значаја (M14):

1. **Milovanović, V.** (2010), Internal Audit Analysis on the Example of Joint Stock Company Variant from Cracow, in Z. Paszek (ed.), *Poland-Serbia The Challenges of the Scientific Cooperation*, Krakow Society for Education: AFM Publishing House, Krakow, pp. 209-219; ISBN 978-83-7571-156-1.
2. **Milovanović, V.** (2014), Corporate Social Responsibility as an element of Total Quality Management, in D. Fatuła and B. Krstić (eds), *Socially Responsible Business*, Krakow Society for Education: AFM Publishing House, Krakow, pp. 43-56; ISBN 978-83-7571-356-5.
3. Mandarić, M., **Milovanović, V.** (2016), The Role of CSR in the Development of Sustainable Tourism in Serbia, *Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia: Spa Tourism in Serbia and Experiences of Other Countries*, The First International Scientific Conference, University of Kragujevac Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, pp. 412 - 429; ISBN 978-86-89949-11-7.
4. **Milovanović, V.** (2017), The Impact of Human Capital on Tourism Development, *Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia: Tourism product as a factor of competitiveness of the Serbian economy and experiences of other countries*, The Second International Scientific Conference, University of Kragujevac Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja, pp. 54 - 72; ISBN 978-86-89949-23-0.

Рад у међународном часопису (M23, Scopus):

5. Mandarić, M., **Milovanović, V.**, Sekulić, D. (2013), Contribution of Brand Performance to Business Performances of Serbian Companies, *Metalurgia International*, Vol. 18, No. 4, pp.72-77; ISSN 1585-2214.

Рад у часопису међународног значаја верификован посебном одлуком Министарства (M24):

6. **Milovanović, V.** (2014), Total quality management as a profitability factor in the hotel industry, *Industrija*, Vol. 42, No. 3, pp. 115-127; ISSN 0350-0373.
7. Секулић, Д., **Миловановић, В.**, Милићевић, С. (2015), Улога стручне праксе у образовању будућег кадра у хотелијерству и туризму, *Настава и васпитање*, вол. LXIV, бр. 2, стр. 371 – 383, ISSN 0547-3330.
8. Sekulić, D., Mandarić, M., **Milovanović, V.** (2016), Motivation of travelers for participation in wine tourism in Serbia, *Ekonomika Poljoprivrede*, Vol. 63, No. 4, pp. 1237 - 1252, ISSN 0352-3462.

Предавање по позиву са међународног скупа штампано у целини (M31):

9. Milićević, S., **Milovanović, V.** (2014), The importance of high education internship programs for tourism development, *Higher Education in Function of Sustainable Development of Tourism in Serbia and Western Balkans*, The First International Conference, Business and Technical College of Vocational Studies Užice, pp. 129-142; ISBN 978-86-83573-44-8.

Саопштење са међународног скупа штампано у целини (M33):

10. **Milovanović, V.**, Milićević, S. (2012), Entrepreneurship and innovation as a condition for positioning on the international tourism market, *Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies: A Search For New Paradigms*, The Second International Conference REDETE, Faculty of Economics University of Banja Luka, pp. 864-872; ISBN 978-99938-46-54-3.

Рад у тематском зборнику националног значаја (M45):

11. **Milovanović, V.** (2009), The management of the organisation in contemporary environment, in D Fatula (ed.), *Narzędzia zarządzania w obliczu kryzysu*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. - Oficyna Wydawnicza AFM, Krakow, pp. 65-72; ISBN 978-83-7571-043-4.
12. **Milovanović, V.**, Milićević, S., (2012), Corporate social responsibility approach implementation in Serbian hotel industry, u A. Chodyński (ed.), *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. - Oficyna Wydawnicza AFM, Krakow, pp. 155-173; ISBN 978-83-7571-230-8.

Рад у водећем часопису националног значаја (M51):

13. Милићевић, С., **Миловановић, В.**, (2012), Предузетништво као активни елемент у стварању нових подухвата у сектору туризма Врњачке Бање, *Пословна Економија*, Универзитет Едуконс, Сремска Каменица, Вол. 1, бр. 10, стр. 463-486; ISSN 1820-6859.
14. Милићевић, С., **Миловановић, В.**, Подовац, М. (2012), Специфичности управљања бањским туризмом у свету и у Србији, *Мегатренд Ревизија*, Мегатренд Универзитет, вол. 9, 3, pp. 273 - 286, ISSN 1820-3159.
15. **Миловановић, В.** (2014), Утицај националне културе на ефекте спровођења менаџмента укупног квалитета, *Мегатренд Ревизија*, Вол. 11, бр. 2, стр. 183-200; ISSN 1820-3159.

Рад у научном часопису (M53):

16. **Milovanović, V.** (2010), Globalisation and cultural differences, *Krakowskie Studia Międzynarodowe*, Vol. 7, no. 3, pp. 133-142; ISSN 1733-2680.
17. **Миловановић, В.**, Милићевић, С. (2013), Проблематика одабира стратегије интернационализације хотелских предузећа, *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, вол. 1, бр. 2, стр. 63 - 75; ISSN 2334-8267.
18. **Миловановић, В.** (2014), Друштвена одговорност хотела у Србији као елемент менаџмента укупног квалитета, *Економија – теорија и пракса, Факултет за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду*, Вол. 7, бр. 2, стр. 61-73; ISSN 2217-5458.
19. **Миловановић, В.** (2014), Улога менаџмента људских ресурса у процесу имплементације менаџмента укупног квалитета, *Економски сигнали*, Вол. 9, бр. 1, стр. 1-14; ISSN 1452-4457.

20. **Milovanović, V.** (2014), Achieving total quality management through implementation of ISO 9001, *Advanced Quality*, Vol. 42, No. 4, pp. 19-24; ISSN 2217-8155.

2. ПРИКАЗ СТРУКТУРЕ И САДРЖАЈ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

2.1. Основни подаци о докторској дисертацији

Докторска дисертација **Весне Миловановић** под насловом „Утицај менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа”, написана је ћирилицом на *vi* + 249 страна штампаног текста, формата А4, стандардног прореда и величине слова. Поред уобичајених делова, као што су Апстракт (на српском и енглеском; 2 стране), Увод (6 страна), Закључак (6 страна), Литература (11 страна) и Прилози (списак слика, списак табела, упитник; 6 страна), дисертација садржи следећих пет логично повезаних делова: *Први део: Квалитет као стратегијски ресурс предузећа* (42 стране), *Други део: Менаџмент укупног квалитета* (44 стране), *Трећи део: Имплементација менаџмента укупног квалитета* (44 стране), *Четврти део: Систем мерења перформанси пословања предузећа* (25 страна), *Пети део: Емпиријско истраживање утицаја менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа у Републици Србији* (56 страна). Обиман списак релевантне, најсавременије и коректно коришћене литературе садржи 233 библиографска извора (229 штампаних и 4 интернет извора). Дисертација такође садржи 43 слике и 54 табеле.

2.2. Предмет, циљеви, хипотезе и истраживачка методологија

Предмет истраживања у докторској дисертацији је анализа утицаја менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа. Овако утврђени предмет истраживања, његова актуелност и значај определили су основне и специфичне циљеве истраживања. Основни циљ истраживања у докторској дисертацији је сагледавање утицаја имплементације менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа.

Из овако дефинисаног примарног циља изводе се специфични циљеви. Први специфични циљ истраживања је сагледавање утицаја нивоа имплементације менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа. Други специфични циљ истраживања је сагледавање утицаја сертифициване усаглашености система менаџмента квалитета са захтевима стандарда ISO 9001 на перформансе пословања предузећа.

У складу са постављеним циљевима истраживања, дефинисане су следеће истраживачке хипотезе:

X-1: Ниво имплементације менаџмента укупног квалитета је у позитивној корелацији са перформансама пословања предузећа.

X-1a: Ниво имплементације менаџмента укупног квалитета је у позитивној корелацији са оперативним перформансама пословања предузећа.

X-1b: Ниво имплементације менаџмента укупног квалитета је у позитивној корелацији са тржишним перформансама пословања предузећа.

X-1c: Ниво имплементације менаџмента укупног квалитета је у позитивној корелацији са финансијским перформансама пословања предузећа.

X-2: Интерни извори подстицаја за сертификацију система менаџмента квалитета према захтевима стандарда ISO 9001 имају већи степен корелације са елементима менаџмента укупног квалитета од екстерних извора подстицаја.

X-3: Сертификација система менаџмента квалитета према захтевима стандарда ISO 9001 доприноси унапређењу перформанси пословања предузећа.

X-3a: Сертификација система менаџмента квалитета према захтевима стандарда ISO 9001 доприноси унапређењу оперативних перформанси пословања предузећа.

X-3б: Сертификација система менаџмента квалитета према захтевима стандарда ISO 9001 доприноси унапређењу тржишних перформанси пословања предузећа.

X-3в: Сертификација система менаџмента квалитета према захтевима стандарда ISO 9001 доприноси унапређењу финансијских перформанси пословања предузећа.

X-4: Интерни извори подстицаја за сертификацију система менаџмента квалитета према захтевима стандарда ISO 9001 имају већи утицај на перформансе пословања предузећа од екстерних извора подстицаја.

X-4a: Интерни извори подстицаја за сертификацију система менаџмента квалитета према захтевима стандарда ISO 9001 имају већи утицај на оперативне перформансе пословања предузећа од екстерних извора подстицаја.

X-4б: Интерни извори подстицаја за сертификацију система менаџмента квалитета према захтевима стандарда ISO 9001 имају већи утицај на тржишне перформансе пословања предузећа од екстерних извора подстицаја.

X-4в: Интерни извори подстицаја за сертификацију система менаџмента квалитета према захтевима стандарда ISO 9001 имају већи утицај на финансијске перформансе пословања предузећа од екстерних извора подстицаја.

Полазећи од дефинисаног основног циља истраживања и постављених истраживачких хипотеза, у докторској дисертацији је примењен већи број квалитативних и квантитативних истраживачких метода. *Квалитативна методологија* је примарно коришћена за прикупљање информација из различитих извора и њихову интерпретацију како би се продубило разумевање проблема који се истражује. На овај начин спроведено кабинетско истраживање обезбедило је Кандидаткињи да темељно и свеобухватно анализира кључне појмове, концепте, принципе, идеје и да истраживачке проблеме (хипотезе) постави у оквире релевантних теорија и приступа.

Приликом постављања концептуалног оквира истраживања посебан значај су имале методе научног истраживања апстракција, компарација и генерализација. Помоћу методе индукције, на основу ставова појединачних испитаника о тврдњама представљеним у упитнику, откривене су опште законитости за посматрану појаву. Дедуктивном методом, полазећи од општих сазнања о менаџменту укупног квалитета, стандардима ISO 9000 и перформансама пословања предузећа, изведени су закључци о њиховој међузависности и условљености. Методом дескрипције дефинисани су појмови и чињенице везане за проблематику

истраживања, док је примена методе аналогije омогућила доношење адекватних закључака и заузимање критичког става.

У докторској дисертацији се поред квалитативне методологије користи и *квантитативна методологија*. Теоријски приступ се комбинује са емпиријским, што подразумева анализу секундарних података у виду резултата претходних истраживања на тему утицаја менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа, као и анализу примарних података добијених на основу структурираног упитника, који је упућен менаџерима за квалитет у предузећа која имају сертификовану усаглашеност система менаџмента квалитета према захтевима стандарда ISO 9001. Истраживањем је обухваћено 141 предузеће са територије Републике Србије која поседују сертификат усаглашености система менаџмента квалитета са захтевима стандарда ISO 9001. Испитаници су прецизно дефинисане тврдње оцењивали на петостепеној скали Ликертовог типа. Као секундарни подаци коришћена су мерила финансијских перформанси пословања предузећа која су добијена на основу података из редовних годишњих финансијских извештаја.

За потребе испитивања групације појединачних варијабли у факторе који опредељују ниво менаџмента укупног квалитета вршена је факторска анализа. Поузданост мерних инструмената утврђивана је уз помоћ *Cronbach's Alpha* коефицијента. Применом дескриптивне статистичке анализе одређене су минималне и максималне вредности, аритметичке средине и стандардне девијације независних варијабли у моделу. За тестирање постављених хипотеза коришћени су Пирсонов коефицијент корелације и *t*-тест. Регресиона анализа је вршена у циљу испитивања утицаја независних на зависне варијабле. Једнофакторска анализа варијансе (*ANOVA*), *Tukey* тест, χ^2 тест и Пирсонов коефицијент корелације коришћени су за испитивање везе контролних варијабли са зависним и независним варијаблама истраживања.

2.3. Садржај докторске дисертације

У складу са предметом, циљевима истраживања и дефинисаним истраживачким хипотезама, опредељена је следећа структура докторске дисертације:

УВОД

01. Актуелност теме и мотиви научно-истраживачког рада
02. Предмет и циљеви научног истраживања
03. Полазне хипотезе
04. Методолошки оквир
05. Преглед структуре

ПРВИ ДЕО: КВАЛИТЕТ КАО СТРАТЕГИЈСКИ РЕСУРС ПРЕДУЗЕЋА

- 1.1. Појам и дефиниције квалитета
- 1.2. Еволуција управљања квалитетом
- 1.3. Филозофски правци у менаџменту квалитета
- 1.4. Квалитет као извор конкурентске предности
- 1.5. Концепт система квалитета и менаџмента квалитета

ДРУГИ ДЕО: МЕНАѢМЕНТ УКУПНОГ КВАЛИТЕТА

- 2.1. Појам и принципи менаѢмента укупног квалитета
 - 2.1.1. Појам менаѢмента укупног квалитета
 - 2.1.2. Принципи менаѢмента укупног квалитета
- 2.2. МенаѢмент укупног квалитета као савремени стратегијски приступ квалитету
 - 2.2.1. МенаѢмент укупног квалитета као део стратегијског менаѢмента
 - 2.2.2. МенаѢмент укупног квалитета у функцији стварања вредности
- 2.3. Алати и технике менаѢмента укупног квалитета
- 2.4. Материјализација филозофије менаѢмента укупног квалитета
 - 2.4.1. Модели пословне изврсности
 - 2.4.2. Међународни стандарди за систем менаѢмента квалитета ISO 9000
- 2.5. Ограничења и критике менаѢмента укупног квалитета

ТРЕЋИ ДЕО: ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА МЕНАѢМЕНТА УКУПНОГ КВАЛИТЕТА

- 3.1. Имплементација менаѢмента укупног квалитета као процес промене у предузећу
- 3.2. Организационе претпоставке за имплементацију менаѢмента укупног квалитета
 - 3.2.1. Организациона структура
 - 3.2.2. Организациона култура
- 3.3. Примена Усклађене листе у процесу имплементације менаѢмента укупног квалитета
- 3.4. Улога информационих технологија у процесу имплементације менаѢмента укупног квалитета
- 3.5. Утицај националне културе на имплементацију менаѢмента укупног квалитета
- 3.6. Кључни фактори успеха имплементације менаѢмента укупног квалитета

ЧЕТВРТИ ДЕО: СИСТЕМ МЕРЕЊА ПЕРФОРМАНСИ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА

- 4.1. Мерила перформанси као основа за оцену успешности пословања предузећа
- 4.2. Приступы мерењу перформанси
 - 4.2.1. Традиционални приступы мерењу перформанси
 - 4.2.2. Савремени приступы мерењу перформанси
- 4.3. Стратегијски значај мерења перформанси
- 4.4. Принципы ефикасног функционисања система мерења перформанси

ПЕТИ ДЕО: ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ УТИЦАЈА МЕНАѢМЕНТА УКУПНОГ КВАЛИТЕТА НА ПЕРФОРМАНСЕ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

- 5.1. Преглед литературе
- 5.2. Методологија
- 5.3. Опис узорка
- 5.4. Резултаты и дискусија
- 5.5. Научни и практични допринос дисертације
- 5.6. Ограничења и препоруке за будућа истраживања

ЗАКЉУЧАК

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЗИ

Прилог 1 – Списак слика

Прилог 2 – Списак табела

Прилог 3 – Упитник

Први део дисертације носи наслов „*Квалитет као стратегијски ресурс предузећа*” (стр. 8-50) и састоји се од пет поглавља. На самом почетку се дају појмовна одређења квалитета, дефиниције и описује еволуција управљања квалитетом од занатских еснафа до модерног доба, у којој последњу фазу представља менаџмент укупног квалитета као савремени и свеобухватни приступ управљању квалитетом. Затим се представљају филозофски правци у развоју менаџмента квалитета који су допринели настанку филозофије менаџмента укупног квалитета. Посебан део је посвећен значају квалитета за остваривање конкурентске предности, односно анализи његовог утицаја на продуктивност, трошкове, време трајања процеса и додатну вредност. На крају овог дела представљен је концепт система квалитета и менаџмента квалитета.

Други део, чији је наслов „*Менаџмент укупног квалитета*” (стр. 51-95), отпочиње дефинисањем концепта менаџмента укупног квалитета и анализом његових битних атрибута и принципа. Следи затим посебно поглавље у коме се анализира менаџмент укупног квалитета као савремени стратегијски приступ квалитету, будући да је контекст анализе концепта менаџмента укупног квалитета стратегијски менаџмент и да менаџмент укупног квалитета треба посматрати са становишта ултимативног циља - стварање вредности. Посебно се анализирају различити алати и технике менаџмента укупног квалитета, као и различити модели пословне изврности и међународни стандарди за систем менаџмента квалитета ISO 9000 који представљају материјализацију филозофије менаџмента укупног квалитета и пружају смернице за њену имплементацију. Овај део завршава указивањем на најзначајнија ограничења концепта менаџмента укупног квалитета.

У **трећем делу** (састоји се из шест поглавља) под насловом „*Имплементација менаџмента укупног квалитета*” (стр. 96-140) истражује се процес имплементације менаџмента укупног квалитета. Посматра се као својеврсна промена у предузећу којом је неопходно управљати на одговарајући начин. Наиме, менаџмент укупног квалитета представља битну компоненту процеса успешног управљања променама, односно саставни део процеса стратегијског менаџмента, с тим да је управљање променама систематична активност која отпочиње са стратегијом као идејом водилом за одлучивање. Ради постизања жељених резултата, имплементација менаџмента укупног квалитета захтева постојање одговарајуће организационе инфраструктуре, пре свега организационе структуре и организационе културе. Зато је овим питањима посвећено посебно поглавље. Сагледава се, исто тако, примена Усклађене листе (енгл. *Balanced Scorecard*) и информационих технологија у процесу имплементације менаџмента укупног квалитета. Следи затим поглавље посвећено утицају националне културе на имплементацију менаџмента укупног квалитета. Овај део завршава поглављем које је посвећено кључним факторима успеха имплементације менаџмента укупног квалитета.

Четврти део је насловљен „*Систем мерења перформанси пословања предузећа*” (стр. 141-166) и састоји се од четири поглавља. Започиње поглављем које је посвећено мерилима перформанси као основи за оцену успешности пословања предузећа. Имајући у виду да се у дисертацији истражује утицај менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа, разумљива је потреба да се детаљно размотре различити приступи мерењу перформанси и одаберу одговарајућа мерила перформанси која ће наћи примену у емпиријском делу истраживања. С тим у вези, у посебном поглављу анализирају се традиционални и савремени приступ мерењу перформанси. Затим се сагледава стратегијски значај мерења перформанси и принципи ефикасног функционисања система мерења перформанси.

Најобимнији и најзначајнији део докторске дисертације је **пети део** (састоји се од пет поглавља) који има назив „*Емпиријско истраживање утицаја менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа у Републици Србији*” (стр. 167-223). Овај део рада представља најбољу илустрацију упућености Кандидаткиње у предмет истраживања. Излагање започиње прегледом резултата досадашњих истраживања у свету из ове области. Посебан нагласак у овом делу има анализа нивоа имплементације менаџмента укупног квалитета у Републици Србији и његов утицај на перформансе пословања предузећа. Истражује се, исто тако, утицај сертификације система менаџмента квалитета према захтевима стандарда ISO 9001 на перформансе пословања предузећа, са посебним освртом на улогу извора подстицаја за сертификацију. Такође, испитује се однос извора подстицаја за сертификацију и појединих елемената менаџмента укупног квалитета. Посебно поглавље (друго) је посвећено опису методологије истраживања. Следи затим детаљан опис коришћеног узорка. Начин на који је дизајнирано истраживање је детаљно образложено. Резултати обраде добијених података коришћењем Статистичког пакета за друштвене науке (engl. *Statistical Package for Social Sciences – SPSS 20*) и њихова анализа чине четврто поглавље овог дела. Резултати истраживања указују на допринос менаџмента укупног квалитета остварењу супериорних пословних перформанси, с тим да се тај допринос по интензитету разликује у зависности од врсте перформанси и коришћених мерила. На крају се указује на ограничења спроведеног истраживања и износе могуће идеје за будућа истраживања на исту или сличну тему.

Коначно, у **Закључку** дисертације (стр. 224-230) сажето, јасно и разумљиво су систематизовани резултати истраживања. Посебно се даје преглед добијених резултата са становишта тестираних истраживачких хипотеза. Такође, Кандидаткиња указује на ограничења рада и могуће правце будућих истраживања. **Прилози** (стр. 243-249) садрже списак слика, списак табела и коришћени упитник.

3. ОЦЕНА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

3.1. Значај и допринос докторске дисертације са становишта актуелног стања у научној области

Увођење *Malcolm Baldrige* награде за квалитет 1987. године, од стране владе САД, представља један од првих покушаја промовисања успешних стратегија пословања базираних на квалитету и метрике успеха која није повезана само са финансијском, већ и са нефинансијском метриком успеха. Менаџмент укупног квалитета представља савремени

приступ квалитету. Будући да га карактерише холистички поглед на квалитет, тежња за сталним унапређењем квалитета и да може значајно доприносити остварењу конкурентске предности предузећа, почиње да заузима значајно место у теорији менаџмента и пословне економије. Будући да је пословни успех резултат стицања конкурентске предности, квалитет има посебан значај у процесу формулисања пословне стратегије која се налази у епицентру менаџмент процеса савременог предузећа. У вези дилеме да ли је квалитет стратегијски ресурс, утемељивач приступа предузећу базиран на ресурсима сматра да нема потребе правити разлику између ресурса и компетентности, јер способност да се ресурси успешно користе такође представља једну врсту ресурса. Разумљиво је зато све веће интересовање истраживача и практичара за сагледавање утицаја квалитета на остваривање одрживе конкурентске предности предузећа. Стога се све већи број теоријских и емпиријских истраживања ове врсте фокусира посебно на сагледавање утицаја менаџмента укупног квалитета на успешност пословања савременог предузећа.

Полазиште истраживања је да је савремена организација вођена стратегијом и да менаџмент укупног квалитета представља подсистем стратегијског менаџмента, чији је главни резултат стратегија. Заправо, менаџмент укупног квалитета се као холистички приступ у управљању квалитетом може посматрати и као алат стратегијског менаџмента за формулисање и имплементацију стратегије. У фокусу стратегије је конкурентска предност која за резултат има супериорне перформансе пословања и, последично, стварање вредности за купце и власнике предузећа. Овакав приступ анализи односа менаџмента укупног квалитета и пословних перформанси представља, можемо слободно рећи, иновативно посматрање овог односа. С друге стране, и поред тога што је допринос менаџмента укупног квалитета унапређењу пословних перформанси био предмет већег броја истраживања, овај однос није још увек у потпуности јасан и довољно изучен. Ово посебно имајући у виду да се у студијама овог типа разматра велики број различитих фактора који су критични за успешну имплементацију менаџмента укупног квалитета, тако да се евидентно побољшање конкурентске позиције не може везивати само за менаџмент укупног квалитета. Осим тога, различити програми менаџмента укупног квалитета не обезбеђују по аутоматизму и самостално успех. Део оквира за разумевање и идентификовање кључних резултата ове дисертације представља, исто тако, променљива ефикасност имплементације менаџмента укупног квалитета, што је иницирало истраживања узрока те појаве из различитих перспектива.

Имајући претходно у виду, значај истраживања у докторској дисертацији се може посматрати у две равни. Прва се огледа управо у бољем разумевању концепта менаџмента укупног квалитета и утицаја његове имплементације на перформансе пословања предузећа. Кандидаткиња је консултујући релевантне изворе (претежно иностраног порекла), на бази њихове свеобухватне и критичке анализе, успела обогатити ограничену литературу теоријским и практичним разумевањем утицаја имплементације менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа. Атрактивност истраживања добија додатно на значају због чињенице да је ово питање још увек недовољно проучавано, посебно на просторима Србије. Друго, значај истраживања огледа се и у оригиналној емпиријској анализи утицаја имплементације менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа у Србији. Теоријски утемељен истраживачки модел који је коришћен у дисертацији обезбедио је да се јасно сагледају односи између различитих независних, зависних и контролних варијабли. Стога је предмет докторске дисертације неоспорно

истраживачки релевантан, с тим да је евидентан допринос дисертације имајући у виду остварене резултате, њихову научну и практичну вредност. У тачки 3.6. овог извештаја биће више речи о применљивости и корисности добијених резултата у теорији и пракси.

3.2. Оцена да је урађена докторска дисертација резултат оригиналног научног рада Кандидаткиње у одговарајућој научној области

Комисија сматра да урађена докторска дисертација под насловом „Утицај менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа” представља резултат самосталног и оригиналног научног рада Кандидаткиње. Јасно дефинисан предмет истраживања, јасни и недвосмислени одговори на постављене циљеве истраживања, емпиријска провера истраживачких хипотеза, које нису тривијалног карактера, коришћење одговарајуће методологије и остварени резултати (теоријска и практична вредност) ово најбоље потврђују. Обрађена тема је актуелна, још увек је недовољно истражена и значајна је за област Менаџмента и пословне економије, посебно за Стратегијски менаџмент и Управљање квалитетом. Дисертација, као што је већ истакнуто, нуди значајна унапређења која се тичу бољег разумевања менаџмента укупног квалитета и његовог утицаја на перформансе пословања предузећа. На једном месту се систематично, довољно аналитично и свеобухватно анализира концепт менаџмента укупног квалитета и његова улога и значај у пословању предузећа. У концептуализацији садржаја рада умешно је синтетизован истраживачки и концептуални материјал бројних теоретичара и практичара. При томе је Кандидаткиња показала не само завидну упућеност у материју коју је истраживала и способност критичког коришћења публикованих извора са правилним схватањем односа специјалне теме према широј области знања, већ и фамилијарност са већим бројем наставно-научних дисциплина. Поред Стратегијског менаџмента и Управљања квалитетом, то су: Управљање перформансама пословања, Рачуноводство, Пословне финансије, Маркетинг, Организација предузећа и Управљање променама. Атрактивности истраживања посебан допринос даје емпиријско истраживање. По нашем увиду, спроведено истраживање је једно од првих таквог типа у Србији на задату тему.

На основу свега наведеног, Комисија констатује да докторска дисертација садржи све елементе оригиналног, самосталног и квалитетног научног рада.

3.3. Преглед остварених резултата рада Кандидаткиње у научној области

Кандидаткиња је урадила и објавила већи број радова из области која је предмет њеног научног и стручног интересовања. Ови радови по својим карактеристикама представљају добру илустрацију њених склоности и квалификованости за истраживачки рад. Мада се налази у звању асистента, Кандидаткиња има већ објављен већи број радова из групе M20, као и у тематским зборницима међународног значаја (M14). Један број ових радова су директно повезани са предметом истраживања докторске дисертације. Из претходно већ наведеног списка радова (тачка 1.2 првог дела овог Извештаја) посебно издвајамо следеће радове:

1. **Milovanović, V.** (2014), Corporate Social Responsibility as an element of Total Quality Management, in D. Fatuła and B. Krstić (eds), *Socially Responsible Business*, Krakow

- Society for Education: AFM Publishing House, Krakow, pp. 43-56; ISBN 978-83-7571-356-5. (M14)
2. **Milovanović, V.** (2014), Total quality management as a profitability factor in the hotel industry, *Industrija*, Vol. 42, No. 3, pp. 115-127; ISSN 0350-0373. (M24)
 3. **Миловановић, В.** (2014), Утицај националне културе на ефекте спровођења менаџмента укупног квалитета, *Мегатренд Ревизија*, Вол. 11, бр. 2, стр. 183-200; ISSN 1820-3159. (M51)
 4. **Миловановић, В.** (2014), Друштвена одговорност хотела у Србији као елемент менаџмента укупног квалитета, *Економија – теорија и пракса, Факултет за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду*, Вол. 7, бр. 2, стр. 61-73; ISSN 2217-5458. (M53)
 5. **Миловановић, В.** (2014), Улога менаџмента људских ресурса у процесу имплементације менаџмента укупног квалитета, *Економски сигнали*, Вол. 9, бр. 1, стр. 1-14; ISSN 1452-4457. (M53)
 6. **Milovanović, V.** (2014), Achieving total quality management through implementation of ISO 9001, *Advanced Quality*, Vol. 42, No. 4, pp. 19-24; ISSN 2217-8155. (M53)

3.4. Оцена испуњености обима и квалитета у односу на пријављену тему

Комисија сматра да докторска дисертација **Весне Миловановић** под насловом „Утицај менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа” у потпуности испуњава дефинисане захтеве у погледу структуре, садржаја, обима, квалитета и добијених резултата у односу на тему која је прихваћена од стране Наставно-научног већа Економског факултета у Крагујевцу, одлуком број 430/18-4) од 25.02.2015. године и одобрена за израду одлуком Стручног већа за друштвено-хуманистичке науке Универзитета у Крагујевцу, број IV-02-194/16 од 15.04.2015. године. Исто тако, предмет истраживања, циљеви истраживања и научне хипотезе, као и коришћена методологија одговарају онима који су наведени у пријави теме докторске дисертације.

У посебним деловима овог Извештаја већ је било или ће бити више речи о предмету и циљевима истраживања, истраживачким хипотезама, коришћеној методологији и теоријским и практичним резултатима докторске дисертације.

3.5. Научни резултати докторске дисертације

Кандидаткиња је у својој докторској дисертацији остварила препознатљиве научне резултате. Оквир за њихово навођење и сагледавање чине научни доприноси који се преваходно огледају у следећем:

- Продубљивање и проширивање сазнања о улози и значају концепта менаџмента укупног квалитета, посебно у погледу утицаја његове имплементације на перформансе пословања предузећа;
- Утврђено је да контекст анализе менаџмента укупног квалитета треба да буде стратегијски менаџмент. Тиме се заправо менаџмент укупног квалитета посматра као подсистем стратегијског менаџмента и алат за формулисање и имплементацију пословне стратегије. У докторској дисертацији је јасно показано да полазиште за

разумевање улоге и значаја менаџмента укупног квалитета треба да буде његова интеграција у процес стратегијског менаџмента. Имајући у виду актуелно стање у области која је била предмет истраживања, у питању је неоспорно важан и иновативан допринос;

- Потврђено је да ниво имплементације менаџмента укупног квалитета доприноси унапређењу пословних перформанси. Ово посебно добија на значају будући да је ниво имплементације менаџмента укупног квалитета сагледаван свеобухватно са становишта следећих фактора: оријентација на купце, посвећеност топ менаџмента, фокус на запослене, процесни приступ, континуирано унапређење, информације и анализе, односи са добављачима и друштвена одговорност;
- Посебно је утврђиван: а) однос извора подстицаја за сертификацију система менаџмента квалитета и појединих елемената менаџмента укупног квалитета и б) утицај сертифициване усаглашености система менаџмента квалитета са захтевима стандарда ISO 9001, као и извора подстицаја за сертификацију, на перформансе пословања;
- Потврђено је да различити фактори и њихова узрочно-последична повезаност опредељују успешну имплементацију концепта менаџмента укупног квалитета. Захваљујући томе јасније су сагледане главне могућности, ограничења и изазови везани за успешну имплементацију менаџмента укупног квалитета, што је од помоћи менаџерима у процесу стварања вредности за купце и власнике;
- Утврђено је да концепт менаџмента укупног квалитета успешно комуницира са системом нефинансијских мерила перформанси;
- Коришћен је истраживачки модел који комбинује финансијска и нефинансијска мерила перформанси;
- Важан допринос ове дисертације огледа се у томе што она отвара простор за већи број различитих теоријских и емпиријских истраживања повезаних са самим предметом истраживања;
- Резултати спроведене емпиријске анализе ефеката имплементације менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа у Србији.

Резултати спроведене емпиријске анализе показују следеће:

- Оперативне и тржишне перформансе пословања предузећа су у статистички значајној позитивној корелацији са свим факторима менаџмента укупног квалитета, док су стопа приноса на сопствени капитал, стопа нето добитка и стопа пословног добитка у статистички значајној позитивној корелацији са појединим факторима менаџмента укупног квалитета;
- Установљен је утицај фактора менаџмента укупног квалитета на оперативне и тржишне перформансе пословања предузећа, док је тај утицај слабијег интензитета у случају финансијских перформанси;
- Сертифицивана усаглашеност система менаџмента квалитета са захтевима стандарда ISO 9001 допринела је побољшању оперативних и тржишних, али не и финансијских перформанси пословања предузећа;
- Иако су испитаници перципирали побољшање финансијских перформанси након сертификације, анализа секундарних података из финансијских извештаја није потврдила такву промену;

- Предузећа која су сертификовала систем менаџмента према захтевима стандарда ISO 9001 у настојању да унапреде квалитет пословања показују већу вредност неких фактора менаџмента укупног квалитета, као што су процесни приступ, информације и анализе и друштвена одговорност. Такође, ова предузећа су значајније побољшала оперативне и тржишне перформансе у поређењу са предузећима која су првенствено била мотивисана остваривањем маркетиншких ефеката. Ова појава се, исто тако, примећује и код финансијских перформанси, али само у случају приноса на сопствени капитал;
- Коришћење контролних варијабли у истраживању у циљу обезбеђења поузданости изведених закључака открива следеће:
 - Оријентација на купце израженија је код производних него код услужних предузећа, а такође се запажа да је у случају микро предузећа она знатно слабија у поређењу са великим, средњим и малим предузећима;
 - Са становишта побољшања оперативних перформанси, сертификација система менаџмента квалитета према захтевима стандарда ISO 9001 донела је већу корист трговинским него производним предузећима, при чему су услужна предузећа у већем проценту вођена маркетиншким подстицајима за сертификацију у поређењу са трговинским и производним предузећима;
 - Менаџери квалитета у великим предузећима другачије перципирају корисност сертификације система менаџмента квалитета према захтевима стандарда ISO 9001 за побољшање перформанси пословања у односу на менаџере квалитета у малим и средњим предузећима;
 - Мала предузећа остварују вишу просечну вредност стопе приноса на активу у односу на микро предузећа, док је финансијски левериџ у статистички значајној негативној корелацији са стопом приноса на сопствени капитал.

3.6. Применљивост и корисност резултата у теорији и пракси

Резултати истраживања у овој докторској дисертацији имају теоријски и практични значај. У питању је један од првих радова код нас који свеобухватно и систематично истражује улогу и значај менаџмента укупног квалитета са становишта оперативних, тржишних и финансијских перформанси пословања предузећа. Пошто је у питању једна још увек недовољно истражена област у којој сазнања нису довољно интегрисана и кумулативна, реално је очекивати да се отвори простор и за нове трајекторије истраживања и за различита преиспитивања. У теоријском смислу корисност докторске дисертације се огледа у проширивању теоријских знања из области Стратегијског менаџмента и Управљања квалитетом, посебно у делу који се тиче холистичког приступа квалитету и тежње за његовим сталним унапређењем. С тим у вези, у раду се посебно наглашава и образлаже значај повезивања менаџмента укупног квалитета и система мерења перформанси, посебно са нефинансијским мерилима перформанси која су покретачи остварења будућих финансијских перформанси. Свеобухватна теоријска анализа показује да је једино исправно квалитет посматрати као кључни фактор у процесу формулисања и имплементације стратегије. Тај однос је интерактиван и динамичан. Резултати до којих се дошло тестирањем формулисаних хипотеза путем опсежног и методолошки захтевног емпиријског истраживања

представља исто начин да се повратно пружи допринос стварању нових и унапређењу постојећих знања.

Практични допринос дисертације је у функцији унапређења праксе управљања из перспективе квалитета као стратегијског ресурса. Практичну применљивост и корисност добијених резултата обезбеђују извршена емпиријска истраживања која омогућавају свеобухватно сагледавање ефеката имплементације концепта менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа и фактора који опредељују његову успешну имплементацију. При томе је, као што је претходно већ указано, контекст анализе менаџмента укупног квалитета концепт стратегијског менаџмента. Захтевом за интеграцијом менаџмента укупног квалитета у процес стратегијског менаџмента обезбеђује се ефикасна имплементација овог концепта и спречава супротстављеност између циљева квалитета и других циљева предузећа, односно да менаџмент укупног квалитета може произвести жељене резултате једино уколико је део стратегије највишег нивоа. С тим у вези се дају јасне препоруке и смернице за формулисање и имплементацију успешних пословних стратегија. Ово посебно добија на значају имајући у виду низак ниво конкурентности привреде Србије са становишта микроекономских фактора конкурентности.

3.7. Начин презентирања резултата научној јавности

Имајући у виду карактер, резултате и актуелност спроведеног истраживања очекује се да ће резултати ових истраживања бити публиковани као научни радови, пре свега у референтним научним часописима међународног значаја, што ће, нема сумње, представљати најбољи тест валидности напред изнетих оцена научних резултата дисертације. Ово наравно не искључује могућност и обавезу Кандидаткиње за презентовањем радова на научним скуповима и конференцијама националног и међународног значаја о проблемима који су истраживани у дисертацији. Број и квалитет до сада објављених радова Кандидаткиње по својим карактеристикама представљају најбољу потврду њених склоности и квалификованости за истраживачки рад. Публиковање монографије из ове области, којом би се проширила и обогатила већ спроведена истраживања, било би сигурно од значаја за научну и стручну јавност Србије.

ЗАКЉУЧАК КОМИСИЈЕ

На основу детаљног увида у завршену докторску дисертацију **Весне Миловановић**, под насловом „**Утицај менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа**”, спроведене анализе њеног садржаја и претходно наведеног, Комисија је извела следеће оцене. Прво, Кандидаткиња је, примењујући релевантне методе и технике научног истраживања и анализе, и користећи релевантну и обимну литературу, успешно обрадила тему докторске дисертације. Друго, Комисија потврђује да је Кандидаткиња докторску дисертацију урадила према пријави која је одобрена од стране Наставно-научног већа Економског факултета Универзитета у Крагујевцу и Стручног већа за област друштвено-хуманистичких наука Универзитета у Крагујевцу, и то у погледу предмета и циља дисертације, предложених метода научног истраживања, као и планираног садржаја дисертације. Треће, Комисија оцењује да је докторска дисертација резултат оригиналног и самосталног научног рада Кандидаткиње. Четврто, докторска дисертација садржи очигледан научни допринос у области менаџмента и пословне економије. На крају, практични допринос

дисертације је неоспорно у функцији унапређења праксе управљања из перспективе квалитета као стратегијског ресурса и фактора који опредељују успешну имплементацију менаџмента укупног квалитета.

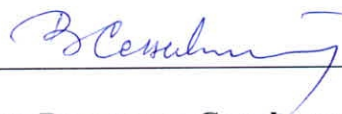
Комисија је зато **једногласна** у оцени да докторска дисертација **Весне Миловановић** под насловом „Утицај менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа” испуњава све суштинске и формалне услове за јавну одбрану.

ПРЕДЛОГ КОМИСИЈЕ

На основу претходно изнетих чињеница, запажања, извршене анализе и оцене резултата докторске дисертације, **Комисија предлаже** Наставно-научном већу Економског факултета Универзитета у Крагујевцу да **прихвати Извештај** о оцени докторске дисертације **Весне Миловановић** под насловом „Утицај менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа” и одобри њену јавну одбрану.

У Крагујевцу и Београду, април, 2018. године

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ:



1. Проф. др Владимир Сенић, редовни професор Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Пословна економија и управљање



2. Проф. др Благоје Пауновић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Београду, ужа научна област Пословна економија и менаџмент



3. Проф. др Виолета Домановић, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Менаџмент и пословна економија

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
У КРАГУЈЕВЦУ

ПРИМЉЕНО: 16.04.2018.			
Орг. јев.	Број	Писмо	Послови
	680/IV-1		