

**ФАКУЛТЕТ ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ**

**ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

**I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ**

Одлуком Наставно научног већа Факултета од 16. маја 2016. године, заведеног под бројем НЕ.85/16., именована је Комисија за оцену докторске дисертације **Дарка Милутиновића** под насловом **"Управљање тоталним квалитетом као основа модела пословне изврсности савремене организације - искуства апотекарских организација у Републици Србији"**, у саставу:

1. **др Александар Андрејевић** редовни професор, *Менаџмент и маркетинг*, 19.09.2011., Факултет пословне економије, Универзитет Едуконс, Нови Сад, **ПРЕДСЕДНИК**
2. **др Бранислав Машић**, редовни професор, *Менаџмент*, 15.07.2014, Економски факултет, Универзитет у Источном Сарајеву, **ЧЛАН**
3. **др Ненад Пенезић**, редовни професор, *Економска теорија*, 02.10.2008., Факултет пословне економије, Универзитет Едуконс, Нови Сад, **МЕНТОР**.

**II ОСНОВНИ ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ И ДИСЕРТАЦИЈИ**

1. **Име, име једног родитеља, презиме:** Дарко, Божидар, Милутиновић
2. **Датум рођења, општина, држава:** 17.07.1959., Београд, Република Србија
3. **Датум одбране, место и назив магистарског рада:**  
**Програми квалитета у функцији стицања одрживе конкурентске предности,**  
Факултет за услужни бизнис, Европски Универзитет, С.Каменица, 2008. год.
4. **Научна област из које је стечено академско звање магистра економије:**  
Менаџмент и бизнис
5. **Списак објављених радова:**
  - **Милутиновић, Д., Камберовић, Б, Франета, Ј.:** Систем управљања квалитетом - шта треба знати, Факултет техничких наука, ИТЦ, Нови Сад, 2007.

**ФАКУЛТЕТ ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ**

- Милутиновић, Д.: Управљање квалитетом у процесима здравствене заштите, Секретаријат за здравство града Београда, 2013.

**6. Подаци о докторској дисертацији**

Докторска дисертација кандидата Дарка Милутиновића, магистра економије, под насловом "Управљање тоталним квалитетом као основа модела пословне изврности савремене организације - искуства апотекарских организација у Републици Србији" изложена је на 190 страна куцаног основног текста, формата А4, на српском језику, са 94 фус-ноте и наведена 54 извора коришћене литературе.

Попис коришћене литературе са наслова наведен је на 4 стране, а садржај дисертације на 2 стране. Дисертација садржи 37 слика и 15 табеларних приказа.

**III ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

*Предмет* овог рада јесте анализа система управљања тоталним квалитетом у функцији постизања пословне изврности савремене организације, посебно са аспекта конкретне економске стварности одабраних апотекарских установа у Републици Србији.

Истовремено, основни *циљ* овог истраживачког рада је да се на темељу увида у привредну праксу развијених земаља, искустава земаља које су већ закорачиле у процес транзиције, затим структуралне и динамичке анализе институционалне и пословне праксе у привреди Републике Србије и земаља нашег непосредног окружења, као и студирања релевантне литературе, истражи и моделира одговарајући концептуални оквир (утемељен на EFQM моделу) за управљање квалитетом у функцији постизања пословне изврности савремене организације, респектујући искуства апотекарских организација код нас.

**IV ОСНОВНЕ ХИПОТЕЗЕ**

При томе, пошло се од следећих хипотеза:

H1: Доследно поштовање принципа квалитета и захтева стандарда ISO 9001:2000 и њихова примена у пракси пословања организације је пут ка достизању пословне изврности.

H2: Могуће је сачинити општи модел заснован на принципима серије стандарда ISO 9000 чијом доследном применом се долази до остварења одрживе конкурентске предности у организацији у области апотекарске делатности.



## ФАКУЛТЕТ ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ

H3: Увођење и сертификација према ISO 9001:2009 серији стандарда за систем управљања квалитетом представља добру полазну основу за имплементацију EFQM модела пословне изврности и уједно први корак на путу према пословној изврности јер уводи снажан процесни приступ управљању.

H4: Организације које су сертифициране по ISO 9001:2000 стандарду имају својеврсну предност у нивоу спознаја о пословној изврности у односу на оне организације које нису сертифициране.

H5: Перцепција српских менаџера према важностима критерија за постизање пословне изврности се значајно не разликује у односу на важност коју припадајућим критеријима одређује европски EFQM модел.

### V МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање које је спроведено у оквиру овог рада базирало је на следећим основним методама: дијалектичким, синтетичким и верификационим. Примена ових метода омогућиле је сагледавање повезаности и узајамне зависности појава релевантних за планирано истраживање, њихово кретање, мењање и развитак, затим прелаз квантитативних у квалитативне промене и обратно (дијалектички, односно синтетички метод), као и проверу одређених теоријских претпоставки упоређивањем са конкретном економском стварношћу и утврђивањем степена истинитости тих претпоставки (верификациони метод). За потврђивање теоријских претпоставки код истраживања појава у економској стварности које се могу квантитативно изражавати, верификациони метод базирао је на статистици и економетрији.

Поред наведених општих метода, истраживање се темељило и на примени посебних поступака, односно метода које су омогућиле испитивање специфичних економских појава и задовољавање различитих циљева истраживања економске стварности (индукција, дедукција, анализа, синтеза, аналогија, апстракција, компарација, статистички методи и др.) посматраних организације из привредне структуре.

Истраживање ове проблематике заснивало се истовремено и на анализи домаће и иностране литературе („desk research“), при чему је посебна пажња била посвећена критичком осврту на резултате практичних истраживања објављених у литератури („case study“), уз компарацију са сазнањима до којих се дошло на основу анализе домаће привредне праксе („field research“). У реализацији дела истраживања у оквиру „desk“ метода, користила се такође и база података релевантних привредних и државних институција.

**ФАКУЛТЕТ ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ**

**VI СТРУКТУРА И КРАТАК ОПИС САДРЖАЈА ПО ПОГЛАВЉИМА**

Истраживање у оквиру докторске дисертације приказано је у девет засебних поглавља. Садржај докторске дисертације је:

- Уводна разматрања
- Квалитет - од техничке ка стратешкој димензији савременог пословања
- Систем управљања квалитетом - принципи квалитета и процесни приступ
- Разумевање феномена пословне изврности
- EFQM модел пословне изврности
- Студија случаја - истраживање конкретне економске стварности одабраних апотекарских установа у Републици Србији
- Процесни прилаз дефинисан стандардом ISO 9001 и достизање пословне изврности
- Закључак и препоруке
- Литература

У *уводном поглављу* образлажу се предмет, полазишта и циљеви истраживања, указује на значај и актуелности истраживања, постављају се хипотезе, обрађује теоријско-методолошки оквир истраживања и успоставља основна структура-задачи истраживања. У овом делу рада, кандидат полази од констатације да изврност у пословању подразумева задовољење или надмашивање очекивања и потреба власника капитала, купаца, добављача, партнера, запослених, друштва и околине. У условима глобализације, слободног међународног тржишта и европских интеграција управо је задовољење свих заинтересованих страна, односно управљање тоталним квалитетом основно средство надмашивања конкуренције те постизања изврности у пословању. Континуирано побољшавање пословних перформанси и постизање изврности у пословању циљеви су сваке савремене, тржишно оријентисане организације.

*Друго поглавље* рада (*Квалитет - од техничке ка стратешкој димензији савременог пословања*) посвећено је анализи концепта квалитета који је, како кандидат умешно констатује, донео својом еволуцијом много више од самог значења интегритета производа, односно услуге. Еволуција концепта управљања квалитетом анализира се од појаве инспекције (занатско доба), преко примене статистичке теорије (*Frederic Taylor*), затим модерних дијаграма контроле квалитета (*Walter Shewhart*), до Деминговог точка побољшаања (*Edwards Deming*) и Јурановог (*Joseph Moses Juran*) приступа квалитету са аспекта потрошача којим је трасиран пут ка дефинисању TQM концепта - тоталног управљања квалитетом. Оваква



**ФАКУЛТЕТ ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ**

анализа представља основу за разумевање виталних димензија квалитета у производним, а посебно услужним организацијама, при чему се, са аспекта потрошача, врши дистинкција између *функционалног* (стварна услуга) и *техничког* (начин на који се услуга испоручује) квалитета. Оваквим приступом у анализи кандидат потенцира значај квалитета за тржишну позицију савремене (услужне) организације, посебно наглашавајући однос квалитет - профитабилност и изводи закључак да савремени услови пословања управо квалитет доживљавају као најснажније стратегијско (конкурентско) оружје.

У трећем поглављу (*Систем управљања квалитетом - принципи квалитета и процесни приступ*), кандидат темељи своју анализу на тези о сталном унапређењу система менаџмента као сасвим логичног исхода чињенице да се процес управљања бави живим и динамичним системом - системом који је у сталним променама као последица деловања (комбинације) интерних и екстерних стејкхолдера. Адекватно усаглашавање система менаџмента са захтевима стандарда ISO 9001, према анализи кандидата, представља ефикасну, систематичну подлогу која омогућава: опстанак, одрживи развој, задовољење корисника на дужи рок, као и улазак у ток сталног систематичног и системског унапређења.

С обзиром да су одреднице стандарда ISO 9001 у широкој примени у свету, избор ове подлоге за извођење пројеката унапређења намеће се као добро и рационално (оптимално) решење, јер, истовремено, олакшава и комуникацију са добављачима, корисницима и осталим заинтересованим актерима. Анализа принципа и захтева стандарда ISO 9001 омогућила је разумевање процесног приступа управљању квалитетом, односно, у савременој литератури из ове области, препознатог општег модела процеса у систему менаџмента квалитетом. Завршна анализа у овом делу рада односи се на поређење TQM концепта и феномена пословне изврности. Наиме, кандидат закључује да имплементацијом серије стандарда ISO 9001, савремене организације постижу боље пословне резултате и конкурентни наступ на тржишту. Другим речима, у конкретној економској стварности савремене организације постоји политика квалитета, процедуре су стандардизоване, присутан је механизам превентивног и корективног деловања, успостављеног надзора над грешкама, те укљученост управљачке структуре у праћење функционисања (и ревизију) целокупног система. Управо то је у основи филозофије пословне изврности.

Четврто поглавље рада (*Разумевање феномена пословне изврности*) посвећено је анализи феномена пословне изврности кроз еволуцију овог концепта, разматрање најзначајнијих модела пословне изврности, затим метода и техника за процену пословне изврности, као и могућности примене (комбинованих) модела пословне изврности у економијама у транзицији. У овом делу рада кандидат пут ка пословној изврности повезује са системом вредности, наводећи сагласне оцене водећих теоретичара из ове области да укупни напори савремене организације ка квалитету (процесу и систему вредности) нужно морају бити комплементирани: (i) организационом културом која "креира јединство" и учи "кооперативност", и (ii)

## ФАКУЛТЕТ ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ

приступом који генерише личну (појединачну) усаглашеност свих укључених стејкхолдера.

Пословна изврсност је "изврсност" у стратегијама, пословној пракси и учинку кључних актера (стејкхолдера), вреднована различитим моделима који су ту да подрже врло захтеван и изазован пут ка изврсној. У том смислу, кандидат прави дистинкцију између "нових" TQM модела и ранијих достигнућа у овој области. У савременим условима, TQM модели се налазе у основи пословне изврсној, али са једним знатно јаснијим приступом и одређењем. Њихова појава била је својеврсно вредновање једне нове филозофије и награда за један нови "медицамент" за све имперфектности у пословној активности савремених организација. Данас, многе земље (привредне структуре) виде моделе пословне изврсној као кључне маханизме за унапређење пословних токова у организацији, али и фактор раста националне конкурентности.

Модели пословне изврсној обезбеђују вишим нивоима менаџмента холистички приступ у процесу доношења пословних одлука које воде ка одрживом и мерљивом пословном успеху. У том смислу, они су једна врста сопствених - интерних пословних консултаната који омогућавају да интереси свих укључених стејкхолдера буду имплементирани у пословне одлуке и у функцији остварења дефинисаних организационих циљева. Кандидат у овом делу рада анализира најзначајније моделе пословне изврсној које данас примењују савремене организације широм света и указује на могућност њихове комбиноване примене у привредним структурама које се још увек налазе у транзицији.

*Пето поглавље* рада (*EFQM модел пословне изврсној*) темељи се на анализи европског модела пословне изврсној - EFQM модела, као једног од најпознатијих управљачких алата који се користи за анализу и процену свих кључних пословних функција, али и организационих подсистема у односу на дефинисане циљеве и расположиве ресурсе. Модел чине три интергрисане компоненте: (i) кључни критеријуми, (ii) фундаментални концепти и процеси, и (iii) RADAR логика - динамички оквир за процену и управљање организационим перформансама, па је овоме уједно и посвећена анализа у овом делу рада.

Кандидат се најпре бави кључним критеријумима овог модела указујући на његова два основна дела: *покретаче* и *резултате*, при чему су покретачи (састављени од пет критеријума) у основи онога што организација чини, а резултати (четири критеријума) "покривају" оно што организација постиже, при чему су резултати условљени покретачима, а својеврсне повратне информације - везе (*feedback*) помажу унапређењу покретача. У овом делу рада посебно је наглашено да је модел базиран на премиси да задовољство запослених, сатисфакција потрошача и утицај на друштво, постигнути кроз лидерство и вођени политикама, стратегијама, људским ресурсима, партнерствима и процесима, резултирају изврсношћу у кључним пословним резултатима.



**ФАКУЛТЕТ ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ**

На темељу овакве анализе, основни концепти овог модела представљени су као подлога за постизање одрживе изврности, служе за разумевање атрибута изврсне организационе културе и могу бити заједнички језик за топ менаџмент. Као витални процес овог модела, кандидат наглашава самопроцену као свеобухватан, систематичан и редован преглед пословних активности и резултата организације у односу на EFQM модел пословне изврности. Овакав процес омогућава организацији да јасно распозна своје снаге и подручја у којима напредак може бити постигнут, планира активности унапређења и потом контролише ефекте таквих акција. За појединачно оцењивање субкритеријума EFQM модела развијена је тзв. RADAR матрица као својеврсна управљачка алатка којом се утврђује потреба ефикасног управљања променама, сопственог оцењивања пословних перформанси и неопходности повезаности и усклађености активности организације и дефинисаних развојних циљева. Анализи ове матрице посвећен је завршни део овог поглавља.

У шестом поглављу (*Студија случаја - истраживање конкретне економске стварности одабраних апотекарских установа у Републици Србији*) кандидат спроводи истраживање пословне праксе одабраних апотекарских установа у Републици Србији, наглашавајући да у поређењу са некадашњим апотекама у којима су се израђивали лекови и лековити препарати и вршио промет лекова за потребе лечења становништва, данас апотекарска делатност спада у разгранату услужну делатност, али обухвата и низ активности производног карактера.

Квалитет производа и услуга у свакој области привреде је од пресудног значаја за њихов пласман. Апотекарска делатност ту није изузетак. Кандидат наглашава да је управо брига о квалитету производа/услуга из ове области и условила изражен интерес за имплементацију стандарда из области менаџмента квалитетом у апотекарским организацијама. Разлог је јасан - основни предуслов за обезбеђење испоруке квалитетног фармацеутског производа је постојање квалитетних процеса рада организација из области апотекарске делатности. У садејству са стандардима добре произвођачке, лабораторијске и апотекарске праксе, уведени стандарди система менаџмента квалитетом свакако пружају неопходну сигурност кориснику фармацеутског производа.

Фокус истраживачког дела овог рада је анализа и предлог модела за унапређење процеса рада у области апотекарске праксе. Безмало сви међународни стандарди управљачко - организационог карактера упућују на суштински значај прихватања филозофије сталног унапређења процеса као јединог пута који води дугорочном опстанку и одрживом развоју. У центру ове филозофије је систем управљања тоталним квалитетом и, на тој основи, дефинисани (у раду анализирани) модели пословне изврности. Анализирана је конкретна економска стварност три апотекарске установе по областима: подручје примене система

## ФАКУЛТЕТ ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ

менаџмента квалитетом, одговорности руководства, управљања ресурсима и мерења, анализе и процеси унапређења. На овај начин, добијен је приказ система управљања квалитетом - начин задовољења захтева, одговорност руководства, менаџмент ресурсима, реализација производа и услуга, као и мерење, анализе и побољшавања.

У седмом поглављу (*Процесни прилаз дефинисан стандардом ISO 9001 и достизање пословне изврности*) кандидат анализира процесе који су у основи функционисања система менаџмента у апотекарским установама према општем процесном моделу система менаџмента квалитетом који садржи 18 процеса разврстаних у 8 група. Ова анализа показала је да је модел остварења одрживе конкурентске предности заснован на принципима серије стандарда ISO 9000 на примеру конкретне економске стварности једне од анализираних апотекарских установа у складу са процесним моделом из литературе и да је, као такав, у сагласју са базним критеријумима EFQM модела пословне изврности. Овај део рада садржи и тестирање добијених резултата у складу са постављеним хипотезама истраживања.

Осми део рада (*Закључа и препоруке*) представља синтезу резултата анализа из претходних поглавља, даје дискусију постављених хипотеза и указује на могуће правце даље примене добијених резултата. У деветом делу истраживања (*Литература*) наводи се списак навођене и коришћене литературе.

### **VII ОСТВАРЕНИ РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС**

Дисертација је фокусирана на феномен *пословне изврности савремене организације*. У условима глобалне конкуренције и економске либерализације, квалитет постаје кључни фактор пословне ефикасности и ефективности савремене организације, односно њене конкурентске предности. Управљање квалитетом, отуда, представља својеврсни "заокрет моћи" у менаџменту организацијом, са нагласком на пословној изврности.

Концепт управљања тоталним квалитетом је систем унапређења, повећања флексибилности, ефикасности и ефективности пословања, при чему сви запослени настоје да заједничким снагама остваре један циљ: произведу производ и пруже услуге када, где и како потрошач очекује, и то први и сваки следећи пут. Пословна изврност има много шири контекст и тежи задовољењу интереса осталих кључних актера - стејхолдера: власника, партнера, акционара, запослених, шире друштвене заједнице.

Изучавање ове проблематике омогућило је стицање нових методолошких знања потребних за праћење (пословних, развојних) процеса у привредној структури и усвајање нових научних истина. Резултати спроведеног практичног истраживања у посматраним организацијама, *комплетирају и комплементирају* могућности и услове за примену и



**ФАКУЛТЕТ ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ**

развој (прилагођавање) већ постојећих модела пословне изврсности - националне награде за пословну изврсност. Посебан допринос у овом раду односи се на резултате спроведеног практичног истраживања којим је измерен достигнут ниво система управљања квалитетом у функцији достизања пословне изврсности.

Комисија је закључила да докторска дисертација представља солидан научни допринос теорији и пракси управљања квалитетом у савременим организацијама, а у ширем контексту и развоју стратегијског менаџмента. Комисија сматра да је допринос дисертације науци и оригиналност рада у следећем:

- Овим радом се врши једна конзистентна анализа савремене парадигме управљања укупним квалитетом - приступом који је фокусиран на квалитет, односно заснива се на партиципацији свих запослених и тежи испуњавању стратегијских циљева. Специфичност овог система управљања квалитетом је то што он не представља готов систем који треба применити, а није ни посебан алат нити процес. Његова суштина је да је то општи оквир чијом применом се омогућава перманентно унапређење укупног квалитета.
- Истраживање је фокусирано на изучавање специфичности *анатомије и физиологије пословне изврсности* као одраз оствареног врхунског квалитета и поузданости. Врхунске организације су оне организације које стално унапређују своје пословање, прилагођавају се променама у времену и простору и организације које карактерише пословна изврсност. Такве организације, поред изразито добрих пословних резултата, имају и ширу друштвену одговорност.
- У овом истраживању, кандидат пословну изврсност потенцира као *виши облик разумевања и имплементације Управљања укупним квалитетом*. Фундаментални концепти изврсности су темељни принципи ЕФQM модела пословне изврсности који представљају битан предуслов да би свака организација постигла одрживу изврсност: постизање уравнотежених резултата, додавање вредности корисницима, руковођење на основу визије, инспирације и интегритета, управљање на основу процеса, остваривање успеха помоћу запослених, подстицање креативности и иновација, изградња партнерства, преузимање одговорности за одрживу будућност.
- Истраживање је потенцирало све користи које се остварују применом EFQM модела:
  - за лидере:
    - помаже им да формулишу ефикасну стратегију
    - помаже им да разумеју шта треба да ураде као лидери
    - помаже им да развију културу организације у којој је изврсност

**ФАКУЛТЕТ ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ**

норма;

за управљачку структуру:

- исказује се јасна веза између стратегије и текућих активности
- помаже ангажовању запослених на променама
- помаже им да предводе промене;

за запослене:

- дају најбољи удео за заједнички циљ
- разумеју какав утицај има њихов рад
- доприносе напретку организације

Истраживање је својим крајњим резултатом, приказаним у значају критеријума за постизање пословне изврности (на примеру апотекарских организација у РС), приказало емпиријски добијене одреднице које јасније указују на подручја пословања на које се пословни субјекти морају усмерити у сврху побољшања целокупног оперативног пословања и крајњег унапређења пословне изврности.

**VIII ЗАКЉУЧАК КОМИСИЈЕ**

Програм истраживања заснива се на проученој литератури и грађи из области (предузетничког) менаџмента, стратегијског менаџмента, индустријског инжењерства и инжењерског менаџмента и сродних научних области. У истраживању је анализиран: квалитет као техничка и стратешка димензија савременог пословања, принципи квалитета и процесни приступ систему управљања квалитетом, пословна изврност као инструмент конкурентске предности савремене организације, EFQM модел пословне изврности, потом спроведено истраживање пословне праксе одабраних апотекарских установа у Републици Србији кроз призму имплементираних модела управљања тоталним квалитетом и предложен концептуални оквир (утемељен на EFQM моделу) за управљање квалитетом у функцији постизања пословне изврности савремене организације.

Резултати практичног истраживања спроведеног у раду презентирани су на конзистентан, истовремено концизан и јасан начин, уз обиље релевантних показатеља обухваћених и тумачених уз помоћ одговарајућих аналитичких метода.

Комисија сматра да је докторска дисертација у свему написана у складу са датим образложењем у пријави тезе. Докторска дисертација садржи све битне елементе које захтевају радови овакве врсте.

Комисија констатује да је текст докторске дисертације пре стављања на увид јавности



**ФАКУЛТЕТ ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ**

прошао детекцију плагијаризма и да ментор о томе поседује званичан извештај.

На основу укупне оцене дисертације, комисија позитивно оцењује поднету докторску дисертацију **ДАРКА МИЛУТИНОВИЋА**, магистра економије, под насловом:

**"УПРАВЉАЊЕ ТОТАЛНИМ КВАЛИТЕТОМ КАО ОСНОВА МОДЕЛА  
ПОСЛОВНЕ ИЗВРСНОСТИ САВРЕМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ - ИСКУСТВА  
АПОТЕКАРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ"**

и предлаже Наставно-Научном већу Факултета пословне економије и Сенату Универзитета Едуконс да поднету дисертацију и овај извештај прихвате и одреде датум одбране.

**ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ:**

Др **АЛЕКСАНДАР АНДРЕЈЕВИЋ**, ред. проф., председник

Др **БРАНИСЛАВ МАШИЋ**, ред. проф., члан

Др **НЕНАД ПЕНЕЗИЋ**, ред. проф., ментор