

Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин

ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

-обавезна садржина- свака рубрика мора бити попуњена

(сви подаци уписују се у одговарајућу рубрику, а назив и место рубрике не могу се мењати или изоставити)

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ			
1. Датум и орган који је именовao комисију 28.01.2015. године, Наставно - научно веће Техничког факултета “Михајло Пупин” у Зрењанину.			
2. Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива уже научне области за коју је изабран у звање, датума избора у звање и назив факултета, установе у којој је члан комисије запослен:			
1.	Сајферт Звонко презиме и име Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин установа у којој је запослен-а	Редовни проф. звање Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин установа у којој је запослен-а	Менаџмент ужа научна област Председник комисије функција у комисији
2.	Максимовић Радо презиме и име Факултет техничких наука, Нови Сад установа у којој је запослен-а	Редовни проф. звање Факултет техничких наука, Нови Сад установа у којој је запослен-а	Производни системи, организација и менаџмент ужа научна област Члан комисије функција у комисији
3.	Ђоћкало Драган презиме и име Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин установа у којој је запослен-а	Ванредни проф. звање Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин установа у којој је запослен-а	Менаџмент ужа научна област Члан комисије функција у комисији
4.	Милан Николић презиме и име Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин установа у којој је запослен-а	Ванредни проф. звање Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин установа у којој је запослен-а	Менаџмент ужа научна област Ментор функција у комисији
II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ			
1. Име, име једног родитеља, презиме: Љиљана, Слободан, Пецић			
2. Датум рођења, општина, држава: 30.07.1972.год.			
3. Назив факултета, назив студијског програма дипломских академских студија – мастер и стечени стручни назив Машински факултет Универзитета у Београду, Индустрijско инжењерство, 1997- дипломирани машински инжењер			
4. Година уписа на докторске студије и назив студијског програма докторских студија 2010., Инжењерски менаџмент - докторске студије			
5. Назив факултета, назив магистарске тезе, научна област и датум одбране: Машински факултет Универзитета у Београду, Модел и структура трошкова квалитета у подсистему квалитета, Индустрijско инжењерство, 28.11.2008.год.- магистар техничких наука			
6. Научна област из које је стечено академско звање магистра наука: Индустрijско инжењерство			

**III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:
РЕИНЖЕЊЕРИНГ ПРЕДУЗЕЋА КАО ТЕХНИКА САВРЕМЕНОГ МЕНАЏМЕНТА**

IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Навести кратак садржај са знаком броја страна, поглавља, слика, шема, графикона и сл.

Дисертација је написана на 317 страница компјутерски сложеног текста. Рад садржи 52 слике, 47 табела, као и 9 прилога. У изради докторске дисертације коришћена је домаћа и инострана литература из ове области, укупно 98 наслова.

Примарни предмет или проблем обраде тезе јесте изналажење начина остваривања успешног процесног организовања предузећа, са тенденцијом остваривања TQM-а, у случајевима када је већ остварен QMS, али без знака успешног пословања. Да би се то постигло, неопходно је пронаћи одговарајућа методолошка решења за квалитетно тотално процесно организовање предузећа, са тенденцијом остваривања TQM-а, у случајевима:

- када је претходно већ остварен успешан TQM, али се јавила потреба за остваривањем радикално новог TQM-а;
- када је претходно успешно реализован QMS и тежи се остваривању TQM-а, али је неопходно остваривање радикално новог тоталног процесног организовања, са тенденцијом остваривања TQM-а;
- када је претходно реализован QMS са тенденцијом остваривања TQM-а, али се манифестују незадовољавајући ефекти у квалитету пословања; и
- када се жели успешно реализовање процесног организовања предузећа са тенденцијом остваривања TQM-а, а поседује се незадовољавајућа маркетиншка оријентације у обављању пословања.

Са реализовањем овакве тежње, задовољена су два основна циља израде тезе, а то су:

- а) утврђивање поступка који ће бити меродаван за спровођење успешног тоталног процесног организовања, са тенденцијом остваривања TQM-а, првенствено у неразвијеним привредама, а нарочито у привредама у транзицији, што представља обављање инжењеринга предузећа; и
- б) утврђивање поступка за успешно спровођење реинжењеринга предузећа, као неопходног и најсложенијег облика радикалне трансформације предузећа.

Испуњење напред истакнутих циљева истраживања остварено је кроз претежно аналитичко-дескриптивну обраду конкретног текстуалног саопштења са следећим основним садржајем:

1. Увод,
2. Основна одређења истраживања,
3. Предузеће- организована радна, самостална, економска и динамична целина у којој реализација задатака тече по пословним процесима,
4. Тотално процесно организовање предузећа као његов инжењеринг,
5. Спровођење TQM-а и реинжењеринг предузећа,
6. Менаџмент у инжењерингу, TQM-у и реинжењерингу предузећа
7. Истраживање потребе за обављањем реинжењеринга предузећа и почетних ефеката од његовог обављања,
8. Закључак,
9. Литература,
10. Прилози.

V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Докторска дисертација кандидата мр Љиљане Пецић, према исказаном основном садржају обухватила је тематику квалитетног процесног организовања предузећа са тенденцијом остваривања TQM-а први пут, или сваки следећи пут, уколико претходни покушај из неког разлога није био успешно реализован, или ако из неког ванредног разлога мора бити тотално радикално унапређен. Оваква тематика је у првој појавној варијанти превасходно везана за предузећа у неразвијеној светској привреди, посебно у транзитној, а по другој за све категорије предузећа светске привреде. При томе, реализација првог појавног облика остваривања успешног процесног организовања

представља обављање тоталног процесног организовања са тенденцијом остваривања TQM-а, односно обављање инжењеринга предузећа (ИП). Реализација другог појавног облика успешног процесног организовања је обављање реинжењеринга предузећа (РП), као свеукупног реинжењеринга његове свеобухватне процесне структуре.

Потреба за наведеном тематиком истраживања је проистекла због значајно наглашеног, присутног раскорака у пракси између потреба за спровођењем квалитетног процесног организовања предузећа и врло малог процента успешно обављених процесних организовања. У присутној научно-стручној литератури постојање овог раскорака, односно парадокса, се најчешће образлаже неспремношћу предузећа да савладавају културолошке промене, што води успешном процесном организовању предузећа ради остваривања пословне изврности. Међутим, у дисертацији се истиче да је основни разлог постојања парадокса заправо одговарајућа неприлагођеност постојећег селекционистичког методолошког модела за успостављање процесног организовања условима привређивања. По исказаном ставу у дисертацији, постојеће научно подржано селекционистичко методолошко решење за спровођење процесног организовања предузећа, по свом садржају, углавном одговара напредним предузећима у развијеној светској привреди. Таква предузећа имају квалитетну маркетиншку организациону културу и за њих је селекционистичко процесно сређивање само једно специфично логично настојање да се оствари конкурентска предност у условима успешног обављања постојећег тржишног начина пословања. Међутим, у случајевима када поседована маркетиншка организациона култура није на задовољавајућем нивоу, селекционистичко методолошко решење за процесно организовање предузећа није одговарајуће. За такве случајеве, а који су у светској привреди много распрострањенији, у дисертацији се, као меродавније решење, предлаже и на одговарајући начин презентује, нови тоталистички приступ.

Међутим, пошто експериментално доказивање ваљаности напред истакнутих навода у дисертацији, из објективних разлога (тешко долажење до одговарајућег репрезентативног узорка и дужина трајања реализације конкретних подухвата) није задовољавајуће изводљиво, пропратно истраживање је преваходно базирано на аналитичко-дескриптивном методолошком приступу. Такав приступ се заснивао на: прикупљању и проучавању одговарајуће научно-стручне литературе, њеном критичком разматрању и усклађивању са сазнањима стеченим на научним скуповима и стручним расправама, практичном искуству стеченим током рада на развојним и организационим пословима у ИХП Прва петолетка из Трстеника, као и на проучавању искустава других, који су радили на истоветној проблематици. У оквиру таквог истраживања било је неопходно спровести: преиспитивање многих досадашњих научних поставки, увођење нових термиолошких значења, појмова и поставки и њихово доказивање и утемељивање кроз поступно доказивање постављених помоћних усмерења и допунских хипотеза. На тај начин је остваривано доказивање главних хипотеза истраживања. Управо из тог разлога је обрада дисертације наметнула постојање: два идентификациона поглавља, четири поглавља оперативне разраде и доказивања, једног поглавља посвећеног спровођењу једног експерименталног третмана и поглавља посвећеног закључним разматрањима.

У идентификациона поглавља дисертације спадају Увод и Основна одређења. У *Уводу* су истакнути неки основни разлози за обраду тезе, истакнута назнака суштине проблема који треба истраживањем да буде решен и исказан кратак опис садржаја основних поглавља тезе. У *Основном одређењу дисертације* исказан је кратак опис предмета истраживања, истакнут је садржај његових циљева, приказана структура претпоставки и хипотеза на чијем доказивању ће се истраживање заснивати, идентификован је методолошки оквир обављања истраживања и истакнута су научна и друштвена корист које спровођењем овог истраживања треба да буду остварене.

Поглавља 3, 4, 5 и 6 су поглавља оперативне разраде и доказивања дисертације. У оквиру трећег поглавља дисертације дато је једно свестрано сагледавање појма предузеће, које проистиче из одговарајуће присутне научне и стручне литературе, али критички размотрено и допуњено неким неопходним пропратним примедбама, сугестијама и констатацијама. Циљ тога је давање методолошког усмерења за сврсисходно остваривање, *на првом месту*, једног једнозначног, и практично поузданог, тоталног процесног организовања предузећа са тенденцијом остваривања TQM-а, као његовог инжењеринга; и *на другом месту*, једнозначног обављања реинжењеринга, као

радикално новог подухвата инжењеринга, претходно процесно организованог предузећа са тенденцијом остваривања TQM-а, или са већ оствареним TQM-ом. Како је већ речено, обављање инжењеринга предузећа је превасходна потреба предузећа у неразвијеној светској привреди, а реинжењеринга, како у неразвијеној, тако и развијеној привреди. Све исказане примедбе, сугестије, предлози и констатације у оквиру овог поглавља рада представљају подлогу за остваривање сврсисходне и компатибилне оперативне обраде наредних тачака рада.

Четврто поглавље рада даје одговор на питање: "Шта је то тотално процесно организовање предузећа са тенденцијом остваривања TQM-а у појмовном смислу и у чему се, са методолошког аспекта, састоји процес његовог спровођења?" Исто тако, дати су одговори на питања: где такав подухват треба да почне, како да тече и где да се заврши (као инжењеринг било ког предузећа, а поготову оних која послују у условима неразвијених привреда). У складу са таквим захтевом, акценат је посебно стављен на разјашњење питања: "Шта је то визија, шта мисија, шта општи циљ, а шта стратегија остваривања односно реализовања укупног задатка предузећа?" Затим: "Шта је то радна, а шта пословна структура предузећа и какви су њихови узајамни односи, и шта су то радни и пословни процеси, и како да се они одговарајуће формулишу?" Исто тако, конкретна пажња је поклоњена питањима: "Како треба да се дефинишу радна места у предузећу и како треба вршити њихове груписање по моделираним пословним процесима, а у циљу остваривања одговарајуће тимски оријентисане организационе структуре предузећа, регулисане додељеним овлашћењима и одговорностима према формулисаним пословним процесима?" При томе је посебно актуелизирано питање тоталног процесног организовања самосталног простог предузећа, а у одговарајућој мери и сложеног и високо сложеног предузећа.

Пето поглавље рада се бави суштинским разјашњавањем појма TQM, као највишег циља у остваривању процесног организовања сваког предузећа. То значи да је његова основна проблематика исказивање карактеристика настанка и функционисања TQM-а и настајање потреба за спровођењем реинжењеринга предузећа и описивање начина његове реализације. **При томе се посвећивала пажња, како случајевима са већ успостављеним TQM-ом (као теоријски најцелисходнијем случају), тако и случајевима када је његово успостављање у току (предузећа која имају успостављени QMS и теже да успоставе TQM), што је практично најчешћи случај.** О реинжењерингу предузећа наука данас доста расправља, али су те расправе, углавном, још увек, превише површне, неодређене и несистематичне. Још увек се, нажалост, не прави разлика: **шта је то инжењеринг процеса у предузећу, а шта је то инжењеринг предузећа? Шта је то реинжењеринг појединачних процеса, а шта реинжењеринг свеобухватне процесне структуре предузећа? И управо, због тога, данас још увек постоји велика непоузданост у обављању процесног организовања предузећа, а поготову њихових реинжењеринга, у различитим условима и начинима привређивања у светским оквирима.**

Шесто поглавље рада се бави давањем одговора на питање: "Зашто је за успешно остваривање инжењеринга, функционисање TQM-а, а поготову, обављање реинжењеринга предузећа, превасходно битно питање постојања иновативног менаџмента, затим, какав је то менаџмент и чиме се одликује његово понашање?" Без присуства таквог менаџмента, у предузећима није могуће успешно остваривање ни инжењеринга, ни функционисања TQM-а, а поготову реинжењеринга предузећа, без обзира колико се упорно на томе радило и колико се савесно остваривала конкретна методолошка форма. Овакви подухвати су врло високе сложености, са врло значајним улагањима и дужином обављања, и само изузетна способност менаџмента може да обезбеди њихову задовољавајућу успешност.

У оквиру седмог поглавља рада, које приказује обављање једног практичног експерименталног третмана над изабраним репрезентативним узорком, исказан је садржај конкретног експерименталног истраживања, на примеру Прве петолетке из Трстеника, где је започета примена конкретног реинжењеринга предузећа по обрађеном методолошком садржају. Истраживање обрађује доказивање постојања потребе за обављањем реинжењеринга предузећа због поседовања конзервативне маркетиншке организационе културе, затим начин, како је покренут односни реинжењеринг, и на крају, даје приказ неких најочигледнијих користи остварених непосредно по покретању обављања односног реинжењеринга.

Осмо поглавље рада је поглавље закључног разматрања и у њему је исказана рекапитулација обављеног истраживања, са освртом на остварено доказивање постављених хипотеза истраживања и исказане остварене користи и остварене циљеве истраживања.

VI СПИСАК НАУЧНИХ И СТРУЧНИХ РАДОВА КОЈИ СУ ОБЈАВЉЕНИ ИЛИ ПРИХВАЋЕНИ ЗА ОБЈАВЉИВАЊЕ НА ОСНОВУ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА У ОКВИРУ РАДА НА ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ

Таксативно навести називе радова, где и када су објављени. Прво навести најмање један рад објављен или прихваћен за објављивање у часопису са ISI листе односно са листе министарства надлежног за науку када су у питању друштвено-хуманистичке науке или радове који могу заменити овај услов до 01.јануара 2012. године. У случају радова прихваћених за објављивање, таксативно навести називе радова, где и када ће бити објављени и приложити потврду о томе.

1. **Pecić Ljiljana**, Klarin Milivoj, Marketing oriented organizational culture as prerequisite for TQM implementation: the case study of Serbian mechanical industry, Tehnički Vjesnik, Vol. 22/No. 3, 2015, potvrda o prihvatanju rada broj: AA-TV-20140219221623, M23
2. Томић, Р., Седмак, А., **Пецић, Љ.**, *Process of generating of quality solution of the oil gear pump which is leading to effectively high performance product* ТТЕМ, волуме 7, Но.3, 2012, Сарајево, М23
3. **Ljiljana Pecic**, Rodoljub Tomic, Dejan Pecic, Bruno Bojic, Attachment to model research for the choice of informational system according to company profile, ТТЕМ, Vol.8, N0.3, pp.1363-1367, 2013, ISSN: 1840-1503, M24
4. **Ljiljana Pecic**, Bruno Bojic, Fuad Klisura, Teamwork as a prerequisite for optimal response to multi-criteria requirements of the global market, ТТЕМ, Vol. 8, No.1, pp.1431-1436, ISSN: 1840-1503, M24
5. **Pecić, Lj., Klarin, M., Trifunović, D., Dašić, P.**, *Marketing-oriented organizaional culture and implementation of total quality management. the case study of Prva petoletka*, Metalurgia International, Vol.XVIII, no.6, pp.121-126,2013
6. **Ljiljana Pecić**, Analysis Parameters of Business of IHP Prva Petoletka in Restructuring - Proposed Measures to Save the System, XL Simposium o operacionim istraživanjima, Sym-Opis 2013, pp 581, Fakultet organizacionih nauka Beograd, M33
7. **Ljiljana Pecić**, Slobodan Jakovljević, Milivoj Klarin, One methodological approach to identifying the working structure of the enterprise, ANNALS OF THE ORADEA UNIVERSITY, Fascicle of Management and Technological Engineering, ISSUE #2, pp. 225-233, 2013, M24
8. **Ljiljana Pecić**, Milan Kolarević, Marketing Oriented Organizational Culture as Prerequisite for TQM Implementation: The Case Study of Serbian Mechanical Industry, Heavy Machinery 2014, The eighth international triennial conference, faculty of mechanical and civil engineering Kraljevo, University of Kragujevac Kraljevo – serbia pp.B27-35, 2014, M33,
9. **Pecić Ljiljana**, Pecić Dejan, Jakovljević Slobodan, Мирослав Смиљковић: Како одабрати праву меру организационих промена, ИМК-14 истраживање и развој 36 3/2010, стр.51-58, M51
10. **Љиљана Пецић**, Дејан Пецић, Слободан Јаковљевић, Мирослав Смиљковић: Управљање у сектору квалитета помоћу трошкова квалитета, ИМК-14 истраживање и развој, бр. 37 4/2010, стр. 89-96, M51
11. **Ljiljana Pecić**, Slobodan Jakovljević, Milivoj Klarin, Modelling the enterprise structure, ANNALS OF THE ORADEA UNIVERSITY, Fascicle of Management and Technological Engineering, ISSUE #2, pp. 216-224, 2013, M24
12. **Pecić Ljiljana**, Kontrola performansi preduzeća, Tehnika- odeljak menadžment, ISSN 0040-2176, Vol.60, no.5, str. 19-22, Beograd,
13. **Pecić Ljiljana**, Poslovno planiranje u preduzeću, Poslovna politika, Vol.39, no. 1-2, str. 48-48, M53
14. **Pecić Ljiljana**, Marketing i marketing filozofija preduzeća, Lider-direktor, broj 2, 2010, M53

15. **Pecić Ljiljana**, Managing and corporation management, *10th International Conference "Research and Development in Mechanical Industry" (RaDMI-2010)*, pp.867-870 ; Donji Milanovac, 2010. ISBN 978-86-6075-018-3, M33
16. **Pecić Ljiljana**, Organizational culture- an important factor for succesfull business, \$-ti međunarodni simpozijum industrijskog inženjerstva, SIE 2009, pp. 197-199, ISBN 978-86-7083-681-4, Mašinski fakultet Beograd, M33
17. **Pecić Ljiljana**, Transnationalization and managing the organizational quality, SIE 2009, ISBN 978-86-7083-681-4, SIE 2009, pp. 115-118, ISBN 978-86-7083-681-4, Mašinski fakultet Beograd,
18. **Pecić Ljiljana**, Analysis of company' s internal factors limiting the performance of reengineering company, EMC 2012, II international Conference of Industrial Engineering, pp. 85- 90, Tehnički fakultet Zrenjanin, 2012, M33
19. **Pecić Ljiljana**, Analysis of the reasons of inflexibility of our copanies , SIE 2012, pp. 105-108 ,ISBN 978-86-7083-681-4, Mašinski fakultet Beograd, M33
20. Pecić Dejan, **Pecić Ljiljana**, Velimir Šćekić, Social networks as the support of human resource management, Lemima, pp. 909-915, 2013, M33
21. **Pecić Ljiljana**, Petar Višnjički, BENCHMARKING AS A TECHNIQUE FOR THE IMPROVEMENT OF THE PUC "FUNERAL SERVICES" BEOGRAD, ANTIM 2012, Third International Conference, pp.916-921, M33
22. Pecić Dejan, **Pecić Ljiljana**, Additional and plug-in software as the support to development of CAD/CAM technologies with a practical example, ANTIM, 2012, pp.916-921, M33
23. **Pecić Ljiljana**, Analysis of the reasons of inflexibility of our companies as a support to tqm implementation, 5 Internrtional Symposium of Industrial Engineering, pp. 105-108, Mašinski fakultet Beograd, 2012, M33
24. **Pecić Ljiljana**, Dobričanin S.), Babić V. Contribution to the study of application of benchmarking techniques and improvement of communication among employees, 12th International Conference Research and Development in Mechanical Industry, 2012 , pp. 529-537, M33
25. **Pecić Ljiljana**, Paspalj M., Pušara N. , Possibilities of re-engineering application as a technique for improving the quality in the JRB, 12 International Conference Research and Development in Mechanical Industry, 2012, pp. 542-551, M33
26. **Pecić Ljiljana**, Slobodan Jakovljević, Milivoj Klarin, One Methodological approach to identifying the working structure of the enterpise, ANNALS OF THE ORADEA UNIVERSITY, Fascicle of Management and Technological Engineering, ISSUE #2, pp.225-233, Oradea, 2013, M33
27. Tomić, R., **Pecić, Lj.**, Mandić, V., *Contribution to Management of Research Systems, of Hard industrial Waste Treatment*, 2011- N177, RaDMI conference, Sokobanja, 2011, , ISBN 978-86-6075-026-8.
28. **Pecić, Ljiljana.**, One brief overview of situation of management in Serbia, EMoNT, Vrnjačka banja, 2012
29. **Pecić, Ljiljana.**, *Methodology for Evaluating Corporate Web Presentation Proposal*, Matematičke i informacione tehnologije (MIT), ISBN: 978-86-80795-20-1, Vrnjačka Banja, 2013, pp.515-519

VII ZAKLJUČCI ODNOSNO REZULTATI ISTRAŽIVAŃA

Основни разлог за покретање овог истраживања био је практичне природе, с обзиром на проблем који је требало да буде решен и расположиву научну спремност да пружи одговарајућу подршку за његово решавање. Посебан проблем је представљало присуство чињенице да су у развијеним привредима, с обзиром на њихову развојну и карактерну специфичност искристалисани научни ставови по питању обављања реинжењеринга пословних процеса и углавном се њима покрива и питање потребе обављања реинжењеринга предузећа. Међутим, у стварности то није баш тако, јер се за реинжењеринг процеса каже да је то радикално побољшање једног или више процеса, које треба да почне од почетка и то спада у категорију реинжењеринга у предузећу. „*A шта је са реинжењерингом предузећа, као реинжењерингом свих процеса у њему, шта је почетак за остваривање таквог реинжењеринга и зашто он треба да се обавља?*“ питања су на која присутна наука још није дала адекватан одговор. И управо из тог разлога је у раду чињен напор да се докаже да постоје три различите потребе (разлога) за обављање реинжењеринга предузећа, а то су:

- реализован је QMS и покушава се остваривање TQM-a, али су постигнути ефекти незадовољавајући, или су чак лоши, због чега треба спровести радикално ново тотално процесно организовање са тенденцијом остваривања TQM-a,
- реализован је QMS и покушава се остваривање TQM-a, али је на помолу велика опасност која се једино може предупредити остваривањем одговарајуће тоталне процесне трансформације, са тенденцијом остваривања TQM-a, и
- остварен је TQM, али је на помолу велика опасност која се, такође, једино може предупредити остваривањем одговарајуће тоталне процесне трансформације са тенденцијом остваривања сада новог TQM-a.

Такође, у раду је вршено доказивање да је први случај потребе за обављањем реинжењеринга предузећа практично најпотребнији, а да су следећа два подједнако могућа, с тим што је трећи случај са аспекта пожељности најцелисходнији. Први случај је најнеопходнији, са аспекта потребе за извођењем. Ово је последица чињенице да су многа предузећа у свету ушла у процес обављања процесног сређивања ради остваривања QMS-a, али по принципу, данас претежно пропагираног, селекционистичког приступа. Међутим, у раду је исказано да такав приступ највише одговара успешним предузећима у развијеним светским привредама, а да је у сваком другом случају такав приступ неодговарајући. Ово се посебно односи на привреду у транзицији, каква је управо српска привреда. У свим таквим случајевима много је целисходнији у раду обрађен тоталистички приступ. Такав приступ, који је у раду описан као *обављање инжењеринга предузећа (ИР)*, у основи подразумева успостављање новог базичног организационог модела, који подржава маркетиншку оријентацију пословања и подразумева одговарајуће тотално процесно сређивање са тенденцијом остваривања TQM-a, а на принципима узгредно оствареног QMS-a. У раду је наглашено да је овакав приступ најцелисходнији за већину предузећа у светској привреди, а доношење одлуке, када треба а када не треба да буде примењен, првенствено зависи од квалитета тренутно поседоване маркетиншке организационе културе понашања у посматраном предузећу. Ако је присутна организациона култура понашања у предузећу задовољавајућег маркетиншког квалитета, онда предузеће своје организационо процесно сређивање треба остваривати по већ познатом селекционистичком приступу. Међутим, ако то није случај, онда у предузећу треба да буде примењен у раду представљен тоталистички приступ. У раду је конкретно истакнуто зашто је то тако, и уједно је представљен начин како може да се утврди присутни квалитет маркетиншке оријентације предузећа у датом тренутку. Управо зато што у досадашњем научном третману процесног организовања, предузећа нису упућивана на остаривање таквог подухвата у зависности од квалитета своје тржишне оријентације, чињене су практично велике омашке и заглављивања, која треба да се превазиђу обављањем конкретних реинжењеринга предузећа (РП).

Што се тиче другог случаја, а поготово трећег, у раду је истакнуто да потребе за обављањем реинжењеринга предузећа углавном зависе од врло изражених могућности настанка великих поремећаја у ближем и даљем окружењу предузећа, а који нису предвидиви на дуги рок. С обзиром да процес остваривања TQM филозофије понашања у просечном предузећу обично траје од седам до десет година, онда су у окружењу предузећа у том периоду (ако је близу коначног успостављања TQM-a или га је већ успоставило), могући велики изненадни поремећаји важећих услова пословања. Управо због могућности појаве таквих поремећаја у окружењу, посматрана предузећа понекада морају што пре да изврше трансформацију свог постојећег базичног организационог модела. У раду је истакнуто, шта предузећа у таквим ситуацијама треба прво да учине, и како и на који начин да што пре активирају обављање свог реинжењеринга. Према изнетим доказима у раду, конкретно оперативно обављање реинжењеринга, било ког предузећа, представља заправо обављање његовог радикално новог инжењеринга.

У раду је такође доказано, да је основни фактор за успешно оперативно реализовање, како инжењеринга, тако и реинжењеринга, а такође и за остваривање успешног функционисања успостављеног TQM-a, присуство иновативног понашања менаџмента предузећа. Једино иновативни менаџменти у предузећима могу да остварују конкретне иновативне промене. Остваривање иновативног понашања предузећа је могуће само ако менаџмент у предузећу, а поготову стратешки, остварује поступак сопственог редовног иновирања, односно свог реинжењеринга. Изузетне прилике за то су његове припреме за спровођење инжењеринга,

остваривање функционисања TQM-a и спровођење реинжењеринга, било конкретних процеса, било целог предузећа.

У раду је такође истакнуто да је за остваривање ефикасног формулисања тоталне структуре пословних процеса предузећа неопходно одговарајуће моделирање његове пословне структуре. Моделирање треба да се обавља путем уопштавања или апстраховања идентификоване радне структуре, до које се долази путем анализе укупног задатка предузећа проистеклог из дефинисане визије, мисије и општег циља његове промене. У раду је представљен конкретан алгоритам за анализирање укупног задатка предузећа, који поседује одговарајућу сврсисходност за дату намену. По оствареном исказу у раду, пословни процес представља конкретан низ меродавних пословних ангажовања са којима се остварују конкретне радне сврхе. Пошто те радне сврхе могу да буду извршне, основне, оперативне, сегментне и финалне или главне, то у предузећу постоје њима одговарајући пословни процеси.

У раду је на одговарајући начин приказано формулисање конкретне процесне организационе структуре предузећа. Исказан је став да тај процес почиње са дефинисањем конкретних радних места, наставља се са њиховим груписањем по формулисаним пословним процесима уз употребу конкретних допунских критеријума, а завршава се додељивањем надлежности и одговорности за дефинисане пословне процесе.

Сва напред наведена исказивања вршена су у склопу обављања конкретног аналитичко-дескриптивног доказивања постављених помоћних смерница и допунских, а кроз њих и главних хипотеза рада. Прва допунска хипотеза рада је доказивана у оквиру трећег поглавља рада, друга у оквиру четвртог, трећа у оквиру петог а четврта у оквиру шестог поглавља рада. При доказивању друге допунске хипотезе рада вршено је доказивање постављених пропратних усмерења истраживања, јер су се она преваходно односила на њену поставку. Цео процес доказивања је обављан систематски и поступно, јер су се наредна доказивања ослањала на претходна, при чему почетно истраживање, исказано у трећем поглављу, представља базни основ за сва следећа доказивања. Из тог разлога, оно је садржајно нешто обимније и на први поглед, можда неодговарајуће целисходно.

У седмој тачки рада обављено је једно практично потврђивање важности остварених резултата напред представљеног истраживања, а са аспекта могућности контроле остваривања конкретних практичних користи. Истраживање је обављено на репрезентативном објекту, ИХП Прва петолетка из Трстеника. У оквиру тога остварено је одговарајуће приказивање: шта је она била у претходном периоду; шта се са њом дешавало у периоду настанка потребе за транзицијом; шта је све у протеклим годинама конкретно чињено по питању остваривања транзиције; зашто конкретни покушаји нису били успешни; шта треба да се учини да би, коначно, одговарајући покушај био успешан; како покренути нови покушај у облику њеног реинжењеринга; и какви су почетни ефекти остварени од момента покретања реализације реинжењеринга.

У склопу овог истраживања, извршено је идентификовање стања маркетиншке орјентације предузећа, и у ту сврху је кориштен одговарајући упитник, који је попунило 2.700 радника, од тадшњих 3.274 запослених. Анализа је показала да је Прва петолетка *конзервативан систем*, што је довело до закључка да Петолетка треба да промени тоталистички а не селекционистички приступ у решавању свог пословног стања. Иницирано је обављање реинжењеринга предузећа.

У раду је извршено мерење почетних ефеката спровођења ове методологије и резултати су показали да постоји значајно побољшање у области пословања. Доказивање је вршено кроз праћење одговарајућих показатеља (планирана реализација, остварена реализација, реализација по раднику, висина просечног личног дохотка, број запослених, уштеде у трошковима, у предузећу које је успешно имплементирало ЕРП остварене су значајне уштеде и скраћивања времена потребних за реализацију неких послова). Доказивање потпуног остваривања дугорочнијих ефеката у раду није могло бити остварено из два основна разлога. Први разлог је што се комплетно доказивање односи на период дужи од наредних пет година, што за сврху обављања истраживања не би било целисходно, и друго што је са већ оствареним почетним резултатима такав помак био довољан за позитивну оцену методолошких ефеката од стране Владе Србије, која је и дала подршку за

покретање пројекта. Сама реализација примене овде изнете методологије на конкретном предузећу у многоме зависи од воље и ставова Владе Републике Србије.

Из свега напред истакнутог недвосмислено проистиче закључак да је постављени циљ истраживања окончан са успехом. А то значи:

- утврђен је поступак који је меродаван за спровођење успешнијег процесног организовања предузећа са тенденцијом остваривања TQM-а, у превасходно неразвијеним привредама (поготову у привредама у транзицији); и
- утврђен је поступак за успешно спровођење реинжењеринга предузећа, као неопходног а најсложенијег облика радикалне трансформације предузећа и то у свим условима привређивања.

При томе, наведена понуђена решења максимално уважавају конкретне услове привређивања предузећа, а поготову услове неразвијених привреда. Та се привређивања, како је већ у другом поглављу рада речено, одликују следећим чињеницама:

- ниска финансијска способност (значајно економско сиромаштво),
- изражена технолошка застарелост (примитивни процеси рада),
- незадовољавајуће манифестовање маркетиншке организационе културе (неадекватно тумачење потребе за тржишним начином пословања, стицања нових стручних знања и реализовања захтева за коришћењем савремених технологија рада),
- незадовољавајући однос према квалитету обављања рада и понашања (недостатак задовољавајућег осећања за тимски рад, одговорност, кретивност и самоиницијативу),
- друштвена неспремност да се суштински тумаче и прихватају норме и стандарди понашања развијених светских привреда, и
- безобзирни притисци од стране привредно развијених земаља, за убрзаним прихватањем свеукупне светске глобализације, а са њом и одговарајућих наметнутих норми и стандарда понашања.

Исто тако, понуђена методолошка решења воде рачуна о томе да односи подухвати (инжењеринг или реинжењеринг, као радикално нови инжењеринга) при обављању увек морају да:

- буду планирани,
- да се остварују за дужи рок,
- да им извођење увек мора почињати успостављањем новог базног организационог модела,
- да им у реализацији учествују сви запослени и
- да им реализацију, неизбежно, води и усмерава менаџмент предузећа на челу са изабраним вођством.

VIII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Експлицитно навести позитивну или негативну оцену начина приказа и тумачења резултата истраживања.

У изради ове дисертације коришћена је одговарајућа литература из области: менаџмента, организације, управљања маркетингом, управљања квалитетом, управљања истраживањем и развојем, управљања производњом, изградње информационих система, коришћења информационо-комуникационих технологија и обављања инжењеринга и реинжењеринга пословних процеса. Литература је изабрана тако да омогући свеобухватно проучавање и критичко разматрање појма предузеће, са свих аспеката који га карактеришу и који морају бити задовољени код остваривања успешног организовања и управљања пословањем у конкретним условима постојања. Избор литературе је, такође, вршен како према садржају који обрађује, тако и према актуелности у протеклом периоду. Асортиман је такав да омогућава поступан, уравнотежен и свеобухватан приступ проучавању и критичком разматрању свих битних обележја предузећа и његових специфичности у протеклом, садашњем и будућем времену и у конкретним условима привређивања.

Прикупљена литература је критички проучавана и критички разматрана, у смислу изналажења квалитетне методолошке поставке за решавање препознатљивог и наглашеног проблема у пословном амбијенту. Из тог разлога је за остваривање жељеног резултата истраживања подједнако

била важна, како савременост решења, тако и његова поузданост у остваривању задовољавајућих резултата у меродавним условима примене. Уз све то, било је врло важно схватити да одговарајућа методолошка поставка за решавање конкретног спектра практичних проблема треба да буде произведена у условима постојања веома мале могућности обављања регуларног експерименталног истраживања. Са једне стране, потреба за применом новог, квалитетнијег решења је била велика, а са друге стране могућности експерименталне провере степена добротe решења такође нису постојале. Зато је направљено преко потребно решење, првенствено засновано на свеопштим међусобно усаглашеним научним принципима из домена свих теоријских поставки које обрађују проблем квалитетног организовања предузећа, а у реалним, светски глобално важећим условима пословања.

И управо се из горе наведеног разлога, обрада дисертације одвијала у једном поступном и систематизованом логичном разјашњавању меродавних пропратних појмова, дилема и поставки из домена схватања предузећа као организоване радне, самосталне економске и динамичне целине, у којој реализација задатака тече по пословним процесима. У склопу таквог анализирања и преиспитивања предузећа, откривани су конкретни недостаци у одговарајућим постојећим научним методолошким поставкама решавања проблема у обављању процесног организовања, а које су превасходно задовољавале потребе напредних предузећа у развијеним тржишним привредама. С обзиром да се основни проблем истраживања односи на дефинисање методологије за обављање реинжењеринга предузећа у светски претежно, сиромашним и недовољно тржишно развијеним привредама, истраживање се одвијало по поглављима чији су називи подразумевали давање одговора који су логички доказивали допунске хипотезе и одговарајућа помоћна усмерења. На тај начин је произведен конкретан истраживачки резултат који је у одговарајућој мери логички преиспитиван и објективно могуће експериментално тестиран на примеру Прве петолетке из Трстеника.

Сам процес експерименталне провере обављања реинжењеринга предузећа на примеру Прве петолетке спроведен је у складу са одговарајућим начелним објективно важећим усмерењима и пропратним захтевима и опредељењима, који су проистекли из аналитичко-дескриптивно дефинисаног методолошког поступка за обављање реинжењеринга предузећа, а у конкретним објективно препознатљивим појавним варијантама. Прикупљање и обрада меродавних података и информација у Првој петолетки је релативно лако и једноставно обављена, јер је она још увек релативно активан пословни систем, на чијем челу се у тренутку покретања пројекта налазио менаџерски тим који је био склон свом иновирању. Међутим, чињеница је да је у великом броју привређивачких предузећа, а поготову великим предузећима у Србији, пословна ситуација много тежа и да би она била превазиђена потребна је промена одговарајуће законске регулативе, али и постојање националног усмеравања ка прихватању оваквих идеја као пројеката од националног значаја.

IX КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Експлицитно навести да ли дисертација јесте или није написана у складу са наведеним образложењем, као и да ли она садржи или не садржи све битне елементе. Дати јасне, прецизне и концизне одговоре на 3. и 4. питање:

1. Да ли је дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме

Дисертација је написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме

2. Да ли дисертација садржи све битне елементе

Комисија је, на основу прегледа докторске дисертације, установила да су у њој садржани сви потребни елементи и сматра да је она успешно урађена.

<p>3. По чему је дисертација оригиналан допринос науци Основни допринос ове дисертације је креирање конкретног методолошког решења за обављање реинжењеринга предузећа, у условима неразвијене привреде, а нарочито транзитне, у коју спада и српска привреда. Овако креирано методолошко решење намењено је за практично обављање инжењеринга и реинжењеринга предузећа. У научном смислу, предложено решење је потпуно ново решење за остваривање процесног организовања предузећа. При томе, полазна тачка за покретање реинжењеринга предузећа јесте одређивање нивоа маркетиншке оријентације, од кога зависи који се процес покреће: селекционистички или тоталитаристички. У дисертацији је ово методолошко решење успешно примењено на компаније из металског комплекса Србије. На овај начин је добијена потврда исправности и практичне применљивости креираног методолошког решења.</p>
<p>4. Недостаци дисертације и њихов утицај на резултат истраживања Комисија сматра да је дисертација презентовала комплетно истраживање које је кандидаткиња мр Љиљана Пецић реализовала и да нема недостатака.</p>
<p>X ПРЕДЛОГ:</p>
<p>На основу укупне оцене дисертације, комисија предлаже: да се докторска дисертација под насловом „Реинжењеринг предузећа као техника савременог менаџмента“ прихвати, а кандидаткињи мр Љиљани Пецић одобри јавна одбрана ове дисертације.</p>

НАВЕСТИ ИМЕ И ЗВАЊЕ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ
ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

У Зрењанину, 02.02.2015.

Комисија:

Проф. др Звонко Сајферт - Председник комисије
Редовни професор, Технички факултет "Михајло Пупин", Зрењанин
(ужа научна област: Менаџмент)

Проф. др Радо Максимовић - Члан
Редовни професор, Факултет техничких наука, Нови Сад,
(ужа научна област: Производни системи, организација и менаџмент)

Проф. др Драган Ђоћкало - Члан
Ванредни професор, Технички факултет "Михајло Пупин", Зрењанин
(ужа научна област: Менаџмент)

Проф. др Милан Николић - Ментор
Ванредни професор, Технички факултет "Михајло Пупин", Зрењанин
(ужа научна област: Менаџмент)

НАПОМЕНА: Члан комисије који не жели да потпише извештај јер се не слаже са мишљењем већине чланова комисије, дужан је да унесе у извештај образложење односно разлоге због којих не жели да потпише извештај.