

## Наставно- научном већу ФОН-а

Одлуком Научно-наставног већа ФОН-а бр. 3/3-9 од 28.01.2015. године именовани смо у Комисију за оцену завршене докторске дисертације кандидата **Барбаре Симеуновић**, под насловом: **”РАЗВОЈ МОДЕЛА ЗА МЕРЕЊЕ ПЕРФОРМАНСИ ПРОЦЕСА”** и на основу тога подносимо следећи

### ИЗВЕШТАЈ

#### 1. Основни подаци о кандидату и дисертацији:

##### 1.1 Општи биографски подаци

Барбара Симеуновић рођена је 30.07.1976. године у Смедереву. Основну и средњу школу завршила је у Смедереву са одличним успехом. Факултет организационих наука уписала је 1998. године. Дипломирала је 2003. године на смеру за индустријско инжењерство са средњом оценом 8.05 и дипломским радом на тему: "Приступ индустријског инжењерства повећању профитабилности у производном предузећу" са оценом 10 чији је ментор био проф. др Бранислав Петровић. За време студирања, стажирала је у ортопедском предузећу “Рудо”.

Специјалистичке студије "Mastère Spécialise en Génie des Systèmes Industriel" на Ecole Centrale Paris је завршила 2005 године (назив завршног рада: ”Примена процесног приступа у предузећу “Ортопедија – Нови живот”), са највећом оценом завршног рада (18,5) и највећом просечном оценом студирања у класи (16,9).

Барбара Симеуновић је уписала докторске студије школске 2006/2007 године, на Факултету организационих наука - смер Операциони менаџмент. Положила је све планом и програмом предвиђене испите са просечном оценом 10,00 и одбранила је приступни рад под називом “Мерење перформанси процеса – преглед различитих приступа”, 25.08.2014. године, и остварила 30 ЕСПБ бодова. Укупно је остварила 120 ЕСПБ бодова са просечном оценом 10.

Након завршеног факултета, Барбара Симеуновић је радила у предузећу “Рудо”, у служби логистике, на пословима:

- Документовање и побољшање процеса рада и информационих токова у комерцијалној служби;
- Израда калкулација и саставница свих производа из производног програма предузећа.

Као демонстратор на предмету "Производни системи (Основи организације производње)" код професора др Милића Радовића, почела је да ради 01. 02. 2004. године. Од 01.03.2005. ангажована је као стручни сарадник у лабораторији за Проучавање рада, и учествовала је у извођењу вежби на предметима "Производни системи (Основи организације производње)" и "Основе индустријског инжењерства (Проучавање рада)".

У јануару 2006.године, изабрана је у звање асистента приправника за ужу научну област менаџмент инжењерство. Ангажована је на предметима основних студија (Производни системи, Инжењеринг процеса, Пројектовање производних система, Локација и пројектовање објеката). Од 2008/09 године учествује и у извођењу вежби на предметима Дипломских академских - Мастер студија (Управљање квалитетом у услужним делатностима и Управљање процесима).

У јулу 2010. године, изабрана је у звање асистента за ужу научну област менаџмент инжењерство. Од фебруара 2013. ради и на извођењу вежби на предметима Утврђивање и мерење учинка и Континуално побољшавање производње, на основним студијама, и на предметима Штедљива производња и Управљање перформансама и зарадама, на Дипломским академским – Мастер студијама.

У студентским анкетама за вредновање педагошког рада наставника остварила је просечну оцену 4.17 до 4.92.

Похађала је следеће семинаре и курсеве:

1. Семинар: "Аналитички метод повећања профитабилности", у организацији Факултета организационих наука, предузеће "Рудо", Београд, сертификат; 2002.
2. Семинар: "Студија времена израде једног одевног предмета и организација производних линија", у организацији Привредне коморе Србије и немачке консултантске фирме "Weis Consulting Assoc. GmbH", предузеће "Јавор", Иванјица, сертификат, 2005.
3. Lean Production, Семинар, Факултет организационих наука, 30.03.2012. - 01.04.2012., сертификат.
4. TRAIN, Training & Research for Academic Newcomers, a project of the King Baudouin Foundation, Ректорат Универзитета у Београду, 30.09.2013. - 04.10.2013. и 18.11.2013. - 23.11.2013. године, сертификат.

Учествовала је као члан тима на пројектима:

1. "Дијагноза стања пословања предузећа "Рудо", применом Аналитичког метода за повећање профитабилности", 2002.
2. "Примена КАИЗЕН приступа у уређењу процеса рада у одељењу Ортотика предузећа »Рудо«, 2003.
3. Примена међународних стандарда серије ISO 9001:2001 – основа за обезбеђење квалитета Факултета организационих наука, Интерни пројекат ФОН-а, 2009.
4. Успостављање система за управљање процесима, Интерни пројекат ФОН-а, 2011.
5. 511084-TEMPUS-1-2010-1-RS-TEMPUS-JPHES - LeanEA – Production and Profitability improvement in Serbia Enterprises by adopting Lean Thinking Philosophy and strengthening Enterprise – Academia connections, 2011. - 2013.
6. Унапређење организације предузећа јавног сектора ГО Обреновац применом стандардизације система зарада, Обреновац, 2012.
7. Оптимизација процеса, смањивање трошкова производње и унапређивање финансијских перформанси у АД „Сојапротеин“ – „Victoria Group“, 2013. – 2014.
8. Анализа структуре зарада у јавним комуналним предузећима Града Београда, 2014.
9. Оптимизација организације пословних процеса – мапирање пословних процеса, у ЈП Електромрежа Србије, Београд, 2014.
10. Пројектовање новог модела организационе и структуре процеса са израдом правилника о организацији и систематизацији у ЈАТ Техника, Београд, 2014. -

Члан је организационог одбора Скупа привредника и научника, чији је организатор Центар за операциони менаџмент.

Аутор је 39 радова, од којих су 3 рада објављена у часописима са СЦИЕ листе, а 36 радова на међународним и националним конференцијама.

Коаутор је књиге „Инжењеринг процеса“, чији је издавач Факултет организационих наука, а користи се као уџбеник.

## 1.2. Списак објављених радова

### Књиге

1. Радовић М., Томашевић И., Стојановић Д., **Симеуновић Б.**: *Инжењеринг процеса*, ФОН, Београд, 2012.

### Радови објављени у часописима

1. Д. Стојановић, **Б. Симеуновић**, И. Томашевић, М. Радовић (2012) „Current State of Business Process Management in Serbian Industry“, *Metalurgia International*, Vol. 17, No. 10, стр. 222-226, ISSN: 1582-2214. (IF (2011) = 0.084)
2. М. Радовић, С. Ћамиловић, З. Ракић, **Б. Симеуновић**, И. Томашевић, Д. Стојановић (2012) „Process Management as Basis for Quality Management in Service Industry“, *TTEM - Technics Technologies Education Management*, Vol. 7, No. 2, 5/6, стр. 608-614, ISSN: 1840-1503. (IF (2011) = 0.351)
3. М. Радовић, И. Томашевић, Д. Стојановић, **Б. Симеуновић** (2009) “An excellence role model: Designing a new business system one process at a time”, *Industrial engineer*, Vol. 41, No.8, стр. 44-48, ISSN: 1542-894X, (IF (2010) = 0.062)

### Радови објављени на међународним конференцијама:

1. Д. Стојановић, И. Томашевић, **Б. Симеуновић**, Д.Словић, М. Радовић (2014) „The Business Process Management Practice in Services“, *Global Business Conference 2014 „Questioning the Widely-held Dogmas“*, Proceedings (Hair, J., Крупка, Z., Vlašić, G. (Ed)), Dubrovnik, 01.-04.10.2014., ISSN: 1848,2252, стр. 412-421.
2. И. Томашевић, Д. Стојановић, **Б. Симеуновић**, М. Радовић, Д.Словић (2014) „Potential Traps and Pitfalls in BPM Implementation:A Case Study“, *Global Business Conference 2014 „Questioning the Widely-held Dogmas“*, Proceedings (Hair, J., Крупка, Z., Vlašić, G. (Ed)), Dubrovnik, 01.-04.10.2014., ISSN: 1848,2252, стр. 466-474.
3. **Б. Симеуновић**, М. Радовић, Д. Словић (2014) „Novel approach to business process performance measurement“, XIII International Symposium of Organizational Sciences „New Business Models and Sustainable Competitiveness“, SYMORG 2014, Зборник радова (ЦД), ФОН, Златибор, 06.-10.06.2014., ISBN: 978-86-7680-295-1, стр. 1264-1271.
4. Д. Стојановић, И. Томашевић, **Б. Симеуновић** (2014) „BPM practice: experiences from comparison study in Serbia 2012-2014“, XIII International Symposium of Organizational Sciences „New Business Models and Sustainable Competitiveness“, SYMORG 2014, Зборник радова (ЦД), ФОН, Златибор, 06.-10.06.2014., ISBN: 978-86-7680-295-1, стр. 1272-1279.
5. И. Томашевић, Д. Стојановић, **Б. Симеуновић** (2014) „Operations management research: an update for 21st century“, XIII International Symposium of Organizational Sciences „New Business Models and Sustainable Competitiveness“, SYMORG 2014, Зборник радова (ЦД), ФОН, Златибор, 06.-10.06.2014., ISBN: 978-86-7680-295-1, стр. 1280-1287.
6. И. Томашевић, Д. Стојановић, Д. Словић, **Б. Симеуновић** (2013) „Lean Job Shop: Kanban Alternatives for Make-To-Order Environment“, *Second Scientific Conference on Lean Technologies – LeanTech ’13*, Зборник радова, Београд, 05.-06.09.2013., ISBN 978-86-7680-283-8, стр. 81-88.
7. Д. Стојановић, **Б. Симеуновић**, И. Томашевић, М. Радовић (2013) „Type of Process

- Problem as Base for Selection of CPI Methodology“, International Scientific Conference on Lean Technologies, LeanTech '13, Зборник радова, Београд, 05.-06.09.2013., ISBN 978-86-7680-283-8, стр. 89-96.
8. Д. Стојановић, **Б. Симеуновић**, М. Радовић (2012) „Lean Thinking in Serbian Industry“, International Scientific Conference on Lean Technologies, LeanTech'12, Зборник радова, Нови Сад, 13.-14.09.2012., ISBN: 978-86-7892-445-3, стр. 205-214.
  9. **Б. Симеуновић**, Д. Стојановић, И. Томашевић, М. Радовић, Д. Словић (2012) „Lean Implementation in Transitional Countries: Case of Serbia“, International Conference „Innovation fo Sustainability“, IS2012, Зборник апстраката (стр. 41-42) и ЦД, Universidade Lusiada, Porto, Portugal, 27.-28.09.2012., ISBN 978-989-640-131-3.
  10. Д. Стојановић, **Б. Симеуновић**, И. Томашевић (2012) „The State of BPM in Companies in Serbia“, XII International Symposium of Organizacitional Sciences „Innovative Management & Business Performance“, SYMORG 2012, Зборник апстраката и ЦД, ФОН, Београд, 05.-09.06.2012., ISBN: 978-86-7680-255-5, стр. 1374-1380.
  11. И. Томашевић, Д. Стојановић, **Б. Симеуновић**, М. Радовић (2011) „Creating Value in Higher Education Institutions“, 14th International Toulon-Verona Conference on Quality and Service Sciences, Зборник радова (УСБ), Alicante, Spain, 01.-03.09.2011., ISBN: 978-8890-4327-1-2.
  12. И. Томашевић, Д. Стојановић, **Б. Симеуновић**, М. Радовић (2010) „BPM and ISO: Friend or Foes?“, 13th International Toulon-Verona Conference on Quality and Service Sciences, University of Coimbra, Portugal, 02.-04.09.2010., ISBN: 978-972-9344-04-6, стр 848-861.
  13. М. Радовић, И. Томашевић, Д. Стојановић, **Б. Симеуновић** (2009) „Establishing system for process oriented performance management“, 12th International QMOD and Toulon-Verona Conference on Quality and Service Sciences, Зборник радова (УСБ), Faculty of Economics, Verona, 27.-29.08.2009., ISBN: 978-88-9043-270-5.
  14. М. Радовић, И. Томашевић, **Б. Симеуновић** (2008) „Identification of processes – critical review of different approaches“, 11th Toulon–Verona Conference „Quality in Services – higher education; health care; local government; tourism; banking“, Proceedings II, University of Florence, Фиренца, Италија, 04.-05.09.2008., ISBN: 978-88-8453-855-0, стр. 853-866.

Радови објављени на националним конференцијама:

1. **Б. Симеуновић**, Д. Стојановић, И. Томашевић, М. Радовић (2013) „Модели за мерење перформанси процеса“, IX Скуп привредника и научника "Нова индустријализација, реинжењеринг и одрживост", СПИН '13, Зборник апстраката (стр. 46; ISBN:978-86-7680-287-6) и УСБ (стр. 223-230., ISBN: 978-86-7680-288-3), 05.-06.2013., ФОН, Београд.
2. И. Томашевић, Д. Стојановић, **Б. Симеуновић**, Д. Словић (2013) „Практична применљивост контроле оптерећења у контроли производње“, IX Скуп привредника и научника "Нова индустријализација, реинжењеринг и одрживост", СПИН '13, Зборник апстраката (стр. 47; ISBN:978-86-7680-287-6) и УСБ (стр. 231-238., ISBN: 978-86-7680-288-3), 05.-06.2013., ФОН, Београд.
3. Андрић-Гушавац, Б., Стојановић, Д., Томашевић, И., **Симеуновић, Б.** (2013) „Неке могућности унапређења система пословне интелигенције процесом групног одлучивања“, XI Симпозијум о операционим истраживањима - SYMOPIS 2013, Зборник радова, Златибор, 09.-12.09.2013., ISBN: 978-86-7680-286-9, стр. 55- 60.
4. Д. Стојановић, **Б. Симеуновић**, И. Томашевић (2012) „Селекција Сих Сигма пројеката побољшања пословних процеса“, XVI Интернационални симпозијум из пројект менаџмента „У сусрет економији знања – управљање пројектима знања“, YUPMA 2012, Зборник радова, Златибор, 18.-20.05.2012., ISBN: 978-86-86385-09-3,

- стр. 281-285.
5. И. Томашевић, Д. Стојановић, **Б. Симеуновић**, М. Радовић (2011) „Сертификација СМК-а према ISO 9001 стандарду као основа за БПМ“, VIII Скуп привредника и научника "Операциони менаџмент у функцији одрживог економског и развоја Србије 2011-2020", СПИН '11, Зборник радова, ФОН, Београд, 01.-02.11.2011., ISBN: 978-86-7680-244-9, стр. 409-416.
  6. Д. Стојановић, И. Томашевић, **Б. Симеуновић**, „Организациона структура процесно-пројектно оријентисане организације“, XV Интернационални симпозијум из пројект менаџмента "Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности", YUPMA 2011, Зборник радова, Удружење за управљање пројектима Србије и Црне Горе - Београд, Златибор, 10-12.06.2011, ISBN: 978-86-86385-08-6, страна 187-191.
  7. И. Томашевић, Д. Стојановић, **Б. Симеуновић**, „Примена LEAN начина размишљања у здравству“, XII међународни симпозијум "Организационе науке и менаџмент знања", SYMORG 2010, Зборник радова и CD, Златибор, Србија, 09. – 12. јун 2010., ISBN: 978-86-7680-215-9, ISBN: 978-86-7680-216-6 (CD)
  8. Д. Стојановић, И. Томашевић, **Б. Симеуновић** (2010) „Методологија за реализацију БПМ пројеката“, XII Интернационални симпозијум из пројект менаџмента "Стратегиски пројектни менаџмент и пројектно лидерство", YUPMA 2010, Зборник радова, Златибор, 12.-14.05.2010., ISBN: 978-86-86385-07-9, стр. 367-371.
  9. И. Томашевић, Д. Стојановић, **Б. Симеуновић**, М. Радовић (2009) „Модел процесно оријентисаног управљања перформансама предузећа“, VII скуп привредника и научника "Операциони менаџмент и глобална криза", СПИН '09, ФОН, Београд, 05.-06.11.2009., ISBN: 978-86-7680-202-9, стр. 243-250.
  10. И. Томашевић, **Б. Симеуновић**, М. Радовић (2008) „Да ли је интеграција пословних процеса изводљива?“, VI скуп привредника и научника Операциони менаџмент и европске интеграције“, СПИН '08, Зборник радова, ФОН, Београд, 06.-07.11.2008., ISBN: 978-86-7680-164-0, стр. 131-135.
  11. М. Радовић, И. Томашевић, **Б. Симеуновић** (2008) „Идентификација процеса – различити приступи и актуелни проблеми“, XI Међународни симпозијум "Менаџмент и друштвена одговорност", SYMORG 2008, Зборник апстраката и ЦД, ФОН, Београд, 10.-13.09.2008., ISBN: 978-86-7680-160-2, стр. 276.
  12. **Б. Симеуновић**, И. Томашевић, М. Радовић (2008) „Примена процесног приступа у конкретном предузећу“, XI Међународни симпозијум „Менаџмент и друштвена одговорност“, SYMORG 2008, Зборник апстраката и ЦД, ФОН, Београд, 10.-13.09.2008., ISBN: 978-86-7680-160-2, стр. 274.
  13. И. Томашевић, **Б. Симеуновић** (2008) „Модуларна производња као средство за постизање конкурентности у текстилној индустрији“, I научно стручни скуп са међународним учешћем „Тенденције развоја у текстилној индустрији – дизајн, технологија, менаџмент“, ДТМ 2008, Зборник радова, Висока текстилна струковна школа за дизајн, технологију и менаџмент, Београд, 26.-27.06.2008., ISBN: 978-86-87017-01-6, стр. 172-176.
  14. И. Томашевић, **Б. Симеуновић**, Д. Стојановић (2008) "Имплементација рачунарски интегрисане производње у малим и средњим предузећима", 27. Симпозијум „ЦИМ у стратегији технолошког развоја индустрије прераде метала“, 34. ЈУПИТЕР КОНФЕРЕНЦИЈА са међународним учешћем, Зборник радова (ЦД), Машински факултет, Београд, 04.-05.06.2008., ISBN: 978-86-7083-627-3, стр. 6.
  15. **Б. Симеуновић**, С. Карапанџић, М. Радовић (2006) „Управљање процесима и технолошка иновација“, IV скуп привредника и научника „Менаџмент технологије и иновација“, СПИН '06, Зборник радова, ФОН, Београд, 02.-03.11.2006., ISBN: 86-7680-096-0, стр. 129-135.
  16. С. Карапанџић, М. Радовић, **Б. Симеуновић** (2006) „Процеси као основа за унапређење интегрисаног система менаџмента квалитетом“, X Међународни

симпозијум „Промене организације и менаџмента – изазови европских интеграција“, SYMORG 2006, Зборник апстраката (стр. 236) и ЦД, ФОН, Златибор, 07.-10.06.2006. ISBN: 86-7680-086-3.

17. **Б. Симеуновић**, Д. Нешевић, Д. Стојановић, Б. Андрић (2006) „Технике савремене производње“, X Међународни симпозијум „Промене организације и менаџмента – изазови европских интеграција“, SYMORG 2006, Зборник апстраката и ЦД, ФОН, Златибор, 07.-10. 06. 2006., ISBN: 86-7680-086-3.
18. **Б. Симеуновић**, С. Карапанџић, М. Радовић (2006) „Принципи за операциону трансформацију“, X Интернационални симпозијум из пројект менаџмента “Пројектно управљање организацијама – нови приступи”, YUPMA 2006, Зборник радова, ФОН, Златибор, 15.-17.05.2006., ISBN: 86-86385-00-1, стр. 288-291.
19. М. Радовић, С. Карапанџић, **Б. Тишма** (2005) „Центри за интеграцију пословних процеса као савремена одредница операционог менаџмента“, III скуп привредника и научника „Логистика као компонента операционог менаџмента“, СПИН’05, Зборник радова, ФОН, Београд, 29.-30.10.2005., стр. 123-126.
20. **Б. Тишма**, М. Радовић, С. Карапанџић (2005) „Стратегија распореда“, III скуп привредника и научника „Логистика као компонента операционог менаџмента“, СПИН’05, Зборник радова, ФОН, Београд, 29.-30.10.2005., стр. 115-120.
21. М. Радовић, С. Карапанџић, **Б. Тишма** (2005) „Процеси као један од елемената за ефикасно управљање пројектима“, IX Интернационални симпозијум из пројект менаџмента “Са пројект менаџментом у европске интеграције”, YUPMA 2005, Зборник радова, ФОН, Златибор, 13.-15.06.2005., стр. 155-159.
22. **Б. Тишма**, С. Карапанџић (2005) „Пример управљања пројектом: „Примена процесног приступа“, IX Интернационални симпозијум из пројект менаџмента “Са пројект менаџментом у европске интеграције”, YUPMA 2005, Зборник радова, ФОН, Златибор, 13.-15.06.2005., стр. 386-390.

### 1.3. Основни подаци о дисертацији

Докторска дисертација под насловом „Развој модела за мерење перформанси процеса“ је изложена на 314 страна, структурирана је у 6 поглавља, и садржи 30 слика и 94 табеле. У изради дисертације коришћено је 196 библиографских јединица.

## 2. Предмет и циљ дисертације:

### 2.1. Предмет дисертације

Предмет дисертације је могућност развоја модела за мерење перформанси који је флексибилан и адаптиван. Како савремено управљање организацијом подразумева управљање њеним процесима, остварење циљева организације зависи од успешности, односно од перформанси њених процеса. Мерење, као и менаџмент пословних процеса, се може посматрати као други ниво читавог система управљања перформансама организације. Успешност процеса, односно способност процеса да испуне циљеве организације се мери у односу на дефинисане кључне индикаторе перформанси.

Део истраживања се односи и на анализу међузависности циљева и индикатора у компанијама које имају примењен процесни приступ, и управљају својим процесима, и на основу њих, истражују се могућности развоја адаптивног модела за мерење перформанси.

Истраживање повећања флексибилности и адаптивности система за мерење перформанси обухвата опис и анализу познатих модела за мерење перформанси и развој модела који би био флексибилан и адаптиван. Развој модела обухвата дефинисање модела (елементи структуре, везе и међузависности), његову примену у пракси и усавршавање на основу

остварених резултата.

## 2.2. Циљ дисертације

Научни циљ истраживања је проширење сазнања о могућностима повећања адаптивности и флексибилности система за мерење перформанси пословања, идентификацијом директне међузависности циљева организације и индикатора успешности процеса, који доприносе остварењу постављених циљева.

Друштвени циљ истраживања је обезбеђивање научних сазнања на основу којих се може повећати флексибилност и адаптивност система за мерење перформанси, чиме би се омогућило пословним системима да континуирано прате, мере и управљају пословним перформансама, и тако остварују што боље пословне резултате.

## 3. Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању:

У раду је предложен *GPI* модел (енг. *Goals* (Циљеви пословног система), *Processes* (Процеси) и *Indicators* (Индикатори успешности процеса)) успостављања система за мерење перформанси заснован на управљању процесима. Развијени модел је тестиран у 31 случају, односно у 31 организацији које послују преко процеса, у периоду од октобра 2011 године до фебруара 2013. године., и на основу прикупљених података, добијена је општа листа са 37 циљева на највишем нивоу организације, која је применљива на све врсте организација. Циљеви су дати у општој форми, а њихова квантификација, односно ближе специфицирање се врши за сваку организацију посебно. На основу претходно наведеног, појединачне хипотезе:

X1.1: Применом модела за мерење перформанси заснованог на управљању процесима могу се дефинисати циљеви на највишем нивоу организације у складу са захтевима стејкхолдера.

X1.2: Циљеви на највишем нивоу организације се могу генерализовати (Може се дефинисати општи скуп циљева на највишем нивоу).

су потврђене.

Након дефинисања опште, универзалне листе циљева на највишем нивоу организације, у свакој компанији из студије случаја су ти циљеви декомпоновани на циљеве организационих целина, које су одговорне за испуњење постављених циљева. Затим су препознати кључни процеси чијим извршењем (успешним) се остварују дефинисани циљеви организационих целина, а самим тим и циљеви организације.

Свака компанија у оквиру студије случаја, је препознала своје кључне процесе. Сви препознати кључни процеси су категоризовани, и препознато је 19 кључних процеса, који се могу идентификовати у свим пословним системима. На основу претходно наведеног, потврђена је и појединачна хипотеза:

X1.3: Декомпоновањем циљева највишег нивоа на циљеве организационих целина у пословном систему, могу се идентификовати кључни процеси (чијим се извршењем остварују ти циљеви).

Након тога, дефинисани су индикатори успешности ових процеса. У свакој компанији из студије случаја за сваки процес је дефинисан један или више индикатора које компанија мери и прати да би процењивала перформансе процеса и дефинисана је општа листа индикатора, на основу које свака компанија, независно од врсте делатности, облика власништва, величине и типа организовања, може да изабере свој скуп индикатора које ће

пратити. Листа садржи 172 индикатора успешности процеса. На основу претходно наведеног, потврђене су појединачне хипотезе:

X1.4: Применом модела за мерење перформанси заснованог на управљању процесима могуће је идентификовати индикаторе перформанси процеса, као показатеље напретка ка остварењу циљева организације.

X1.5: Могуће је идентификовати општи скуп индикатора који се могу мерити и пратити у сваком пословном систему који управља својим процесима.

Потврђивањем појединачних хипотеза X1.1 - X1.5, прихвата се и посебна хипотеза:

X1: Дефинисањем општег скупа циљева на највишем нивоу организације, општег скупа циљева организационих целина и општег скупа индикатора успешности процеса може се повећати флексибилност система за мерење перформанси.

Превођењем циљева на највишем нивоу организације, на циљеве организационих целина, а затим и препознавањем индикатора успешности процеса које треба мерити да би се пратило остварење дефинисаних циљева, створене су могућности за идентификацију директне међузависности циљева на највишем нивоу и индикатора перформанси процеса. Овим је потврђена појединачна хипотеза:

X2.1: Зависност кључних индикатора перформанси и циљева на највишем нивоу организације се, у највећем броју случајева, може квантитативно изразити.

Даље, за сваки циљ на највишем нивоу организације је идентификован скуп индикатора које је могуће и препоручљиво мерити да би се пратио напредак у остварењу тог циља. На основу наведеног, потврђена је и појединачна хипотеза:

X2.2: Могуће је идентификовати, за сваки циљ на највишем нивоу (из општег скупа циљева), општи скуп индикатора успешности процеса, којима се може пратити остварење постављеног циља.

Када је дефинисана зависност циљева од индикатора успешности процеса, за све идентификоване циљеве, није потребно сваки пут, када дође до промене циљева, или стратегије, имплементирати поново цео систем за мерење перформанси. Компанијама, које имплементирају овај модел, је довољно да када дефинишу нов, промењен циљ, изаберу индикаторе из општег скупа индикатора који су предложени за тај циљ, и да, на тај начин, брзо и ефикасно адаптирају систем за мерење перформанси. Дакле, потврђена је и појединачна хипотеза:

X2.3: Променом циља на највишем нивоу организације, могуће је променити и индикаторе процеса који се прате, без поновне имплементације целог система за мерење перформанси.

Прихватањем појединачних хипотеза X2.1 - X2.3, доказује се и тачност посебне хипотезе:

X2: Идентификацијом директне међузависности циљева на највишем нивоу организације и индикатора успешности процеса може се повећати адаптивност система за мерење перформанси организације.

Потврђивањем свих појединачних и посебних хипотеза потврђена је и **општа хипотеза у истраживању**:

X0: Формализацијом међузависности циљева на највишем нивоу организације и индикатора успешности кључних пословних процеса, могуће је унапредити флексибилност и адаптивност система за мерење перформанси пословања.



#### 4. Кратак опис садржаја дисертације:

Наслов докторске дисертације је: „Развој модела за мерење перформанси“. Садржај дисертације је дат по главама и поглављима:

1. Увод
2. Научна замисао истраживања
  - 2.1. Проблем истраживања
  - 2.2. Предмет истраживања
  - 2.3. Циљ истраживања
  - 2.4. Хипотезе у истраживању
  - 2.5. Начин истраживања
  - 2.6. Научна и друштвена оправданост истраживања
  - 2.7. Очекивани научни допринос
3. Индикатори перформанси процеса
  - 3.1. Појам индикатора перформанси и специфичне карактеристике
    - 3.1.1. Дефинисање индикатора перформанси процеса
    - 3.1.2. Карактеристике индикатора перформанси процеса
    - 3.1.3. Класификација индикатора перформанси процеса
    - 3.1.4. Утврђивање индикатора перформанси процеса
  - 3.2. Примери индикатора перформанси - преглед литературе
    - 3.2.1. Индикатори перформанси према димензијама успешности процеса
    - 3.2.2. Пример индикатора перформанси у компанији General Electric
    - 3.2.3. Индикатори перформанси према Парментеру
    - 3.2.4. SCOR метрика
    - 3.2.5. Индикатори лин производње
    - 3.2.6. BSC индикатори перформанси
4. Модел за мерење перформанси процеса
  - 4.1. Преглед модела за мерење перформанси процеса
    - 4.1.1. Командна табла
    - 4.1.2. Обрачун тгрошкова према активностима
    - 4.1.3. Метод обавијања података
    - 4.1.4. Теорија ограничења
    - 4.1.5. Матрица за мерење перформанси
    - 4.1.6. Пирамида перформанси
    - 4.1.7. Модел „Резултати – детерминанте“
    - 4.1.8. Листа усаглашених циљева
    - 4.1.9. Модел Европске Фондације за управљање квалитетом
    - 4.1.10. DOE/NV модел
    - 4.1.11. TQM модел система за мерење перформанси
    - 4.1.12. Brown-ов модел за мерење перформанси
    - 4.1.13. Референтни модел за управљање ланцима снабдевања – SCOR модел
    - 4.1.14. Модел „Захтеви за мерењем“
    - 4.1.15. Канијев модел мерења пословне изврности
    - 4.1.16. Декомпозиција пројектовања пословног система
  - 4.2. Упоредна анализа модела за мерење перформанси процеса
5. Развој модела за мерење перформанси процеса
  - 5.1. Утврђивање зависности између циљева организације и индикатора перформанси процеса
    - 5.1.1. Успостављање система за мерење перформанси процеса (и управљање процесима)
    - 5.1.2. Истраживање директне међузависности циљева организације и индикатора перформанси процеса

- 5.1.3. Анализа међузависности циљева организације и индикатора успешности процеса на основу студије случаја
  - 5.1.4. Дискусија добијених резултата
  - 5.2. *GPI* модел за мерење перформанси процеса
    - 5.2.1. *GPI* модел – ужа варијанта
    - 5.2.2. *GPI* модел – шира варијанта
  - 6. Закључна разматрања и резултати
- Преглед коришћене литературе  
Списак слика  
Списак табела  
Прилог 1 – Основне информације о компанијама које су биле предмет истраживања

У уводу докторске дисертације идентификовани су проблеми у области мерења перформанси пословних процеса, и објашњена је потреба као и мотивација за рад на овој теми.

У другом делу докторске дисертације је приказана научна замисао истраживања развоја модела за мерење перформанси, кроз дефинисање проблема, предмета, циљева, хипотеза, начина и научне и друштвене оправданости истраживања, да би се одговорило на питања шта, како и зашто се истражује.

Трећи део рада - Индикатори перформанси процеса приказује сажет преглед досадашњих истраживања о индикаторима перформанси процеса, док четврти део – Модели за мерење перформанси процеса даје преглед најважнијих модела за мерење перформанси на основу постојеће литературе, као и њихову упоредну анализу, и закључке на основу те анализе.

Пети део дисертације – Развој модела за мерење перформанси процеса фокусиран је на развој модела за процену перформанси организације преко мерења перформанси њених процеса, који омогућава идентификацију директне међузависности циљева на највишем нивоу организације и индикатора успешности процеса који доприносе испуњењу постављених циљева.

Истраживање наведене међузависности је спроведено коришћењем студије случајева, и у овом делу је приказан и преглед студија случајева. Такође, провера прихватљивости постављених хипотеза, као и приказ модела у ужој и широј варијанти су наведени у овом делу.

У шестом делу дисертације - Закључна разматрања и резултати – су сумирани постигнути резултати, изведени су одређени закључци и указано је на могуће даље правце истраживања.

Део Преглед коришћене литературе даје 196 референци коришћених у изради рада. У прилогу 1 су дате основне информације о компанијама које су биле предмет истраживања у студији случаја.

## **5. Остварени резултати и научни допринос дисертације:**

У дисертацији је предложен *GPI* модел успостављања система за мерење перформанси заснован на управљању процесима. Име модела је настало као акроним три кључне речи на енглеском језику, које чине структуру овог модела, а то су: *Goals* (Циљеви пословног система), *Processes* (Процеси) и *Indicators* (Индикатори успешности процеса). Овај модел полази од стратешких циљева, дефинисаних у складу са захтевима стејкхолдера, и њиховим превођењем на циљеве нижих хијерархијских нивоа, а затим и повезивањем са индикаторима перформанси кључних процеса (којима се остварују дефинисани циљеви), омогућава специфицирање општег скупа циљева, као и општег скупа индикатора

перформанси процеса, чиме се повећава флексибилност модела, односно његова лака и брза применљивост у различитим организацијама. Исто тако, идентификацијом њихових директних међузависности, повећава се адаптивност модела, односно могућност брзе промене индикатора у складу са променама циљева.

*GPI* модел се може посматрати уже и шире. Ужа варијанта *GPI* модела подразумева да се модел примени баш такав какав јесте, без икаквих промена, док шира варијанта модела подразумева његово прилагођавање потребама самог пословног система. Вербални опис и ограничења *GPI* модела су иста без обзира да ли се ради о ужој или широј варијанти.

Шира варијанта *GPI* модела је осмишљена са циљем да помогне пословним системима да у складу са постављеним циљевима, лако и брзо одаберу индикаторе перформанси процеса (из општег скупа индикатора) које ће мерити да би пратили испуњење својих циљева, на основу датих међузависности, без потребе да поново пројектују свој систем за мерење перформанси, сваки пут када дође до промене у циљевима пословног система.

Поред шире варијанте *GPI* модела, у раду је предложена и ужа варијанта, која подразумева дефинисану структуру модела тако да се може применити у сваком пословном систему, без обзира на његову делатност, величину и облик власништва. У моделу су, унапред дефинисани циљеви на највишем нивоу организације, циљеви организационих целина, кључни процеси и индикатори кључних процеса, као и везе између њих. Овако конципиран, модел се, без промена може користити у сваком пословном систему, што значи да је изразито флексибилан. Ужа варијанта *GPI* модела садржи укупно 12 различитих стратешких циљева и укупно 20 индикатора перформанси процеса, као и њихову директну међузависност. У изузетним случајевима, када је то за одређену организацију погодно, могуће је применити овај модел са мањим бројем циљева највишег нивоа организације, кључних процеса или индикатора успешности кључних процеса, него што је специфицирано у ужој варијанти модела.

Користи од *GPI* модела се виде пре свега у повећању флексибилности и адаптивности система за мерење перформанси, чиме се пословним системима омогућава да континуирано прате, мере и управљају пословним перформансама, и тако остварују што боље пословне резултате.

Научни доприноси овог истраживања су:

1. Развијен адаптиван и флексибилан модел за мерење перформанси који је заснован на процесима, и омогућава идентификацију директне међузависности циљева на највишем нивоу организације и индикатора успешности процеса.
2. Општи скуп циљева на највишем нивоу организације, применљив за сваки пословни систем, систематизован на основу резултата студије случаја спроведене у предузећима у Србији у периоду од октобра 2011. године до фебруара 2013. године .
3. Општи скуп индикатора перформанси процеса, применљив за сваки пословни систем, систематизован на основу резултата студије случаја спроведене у предузећима у Србији у периоду од октобра 2011. године до фебруара 2013. године.
4. Препоручен скуп индикатора које треба пратити у зависности од циља који је компанија дефинисала, систематизован на основу резултата студије случаја спроведене у предузећима у Србији у периоду од октобра 2011. године до фебруара 2013. године.
5. Научни опис и компарација релевантних модела за мерење перформанси процеса, заступљених у литератури.

## **6. Закључак:**

На основу анализе дефинисаног предмета истраживања и урађене докторске дисертације, увида у актуелност теме у савременој науци и пракси, утврђеног циља истраживања, постављених и проверених хипотеза и коришћене методологије приликом израде докторске дисертације, као и увида у биографске податке, Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације констатује да је кандидат Барбара Симеуновић самостално и успешно урадила докторску дисертацију под називом "Развој модела за мерење перформанси процеса", у складу са одобреном пријавом, да је дисертација оригинално и самостално научно дело и да су се стекли услови за њену јавну одбрану.

## **Чланови Комисије:**

---

проф. др Милић Радовић, редовни професор у пензији  
Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

---

проф. др Драгослав Словић, ванредни професор  
Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

---

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