

**УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ТЕХНИЧКИ ФАКУЛТЕТ У БОРУ**

НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ

Предмет: Реферат комисије о урађеној докторској дисертацији кандидата MSc Андреа Добросављевић.

Одлуком Наставно-научног већа Техничког факултета у Бору, број VI/4-11-7 од 03. јула 2020. године, именовани смо за чланове Комисије за оцену докторске дисертације кандидата MSc Андреа Добросављевић: „Развој модела за процену утицаја димензија ефикасног управљања пословним процесима на основу специфичности одевне индустрије“. Након прегледа достављене дисертације и других пратећих материјала, као и разговора са кандидатом, Комисија је сачинила следећи

РЕФЕРАТ

1. УВОД

1.1. Хронологија одобравања и израде дисертације

Кандидат MSc Андреа Добросављевић, дипломирани инжењер менаџмента, уписала је школске 2017/2018. године докторске академске студије на Техничком факултету у Бору, на студијском програму Инжењерски менаџмент.

Дана 29. јануара 2020. године, кандидат MSc Андреа Добросављевић, поднела је пријаву предлога теме докторске дисертације, заведену под број VI-1/11-27, Катедри за менаџмент/Техничког факултета у Бору, Универзитета у Београду. Потом је Катедра за менаџмент Наставно-научном већу Техничког факултета у Бору, Универзитета у Београду, предложила комисију за оцену научне заснованости предложене теме докторске дисертације кандидата MSc Андреа Добросављевић.

Дана 14. фебруара 2020. године, Наставно-научно веће Техничког факултета у Бору, Универзитета у Београду, донело је одлуку број VI/4-5-10, о именовању Комисије за оцену научне заснованости предложене теме докторске дисертације MSc Андреа Добросављевић.

Дана 30. априла 2020. године, одлуком Наставно-научног већа Техничког факултета у Бору, Универзитета у Београду, број VI/4-7-5, прихваћен је Извештај Комисије о научној заснованости теме за израду докторске дисертације под називом: „Развој модела за процену утицаја димензија ефикасног управљања пословним процесима на основу специфичности одевне индустрије“. При чему је за ментора именована проф. др Снежана Урошевић, редовни професор Техничког факултета у Бору, Универзитета у Београду.

Дана 20. маја 2020. године Веће научних области техничких наука Универзитета у Београду, одлуком број 61206-1582/1-20, дало је сагласност на предлог теме за израду

докторске дисертације кандидата MSc Андреа Добросављевић, под називом: „Развој модела за процену утицаја димензија ефикасног управљања пословним процесима на основу специфичности одевне индустрије“.

На седници одржаној 02. јула 2020. године Наставно-научно веће Техничког факултета у Бору, Универзитета у Београду, одлуком број VI/4-11-7 од 03. јула 2020. године, именовало је Комисију за оцену урађене докторске дисертације кандидата MSc Андреа Добросављевић, у саставу:

1. проф. др Ђорђе Николић, ванредни професор, Технички факултет у Бору, Универзитет у Београду (председник комисије);
2. проф. др Милован Вуковић, редовни професор, Технички факултет у Бору, Универзитет у Београду (члан);
3. проф. др Ивана Младеновић Ранисављевић, ванредни професор, Технолошки факултет у Лесковцу, Универзитет у Нишу (члан).

1.2. Научна област дисертације

Предмет истраживања докторске дисертације припада научној области техничке науке, односно ужој научној области Инжењерски менаџмент за коју је Технички факултет у Бору акредитован.

Ментор ове докторске дисертације, проф. др Снежана Урошевић, редовни професор на Техничком факултету у Бору, Универзитета у Београду, на основу досадашњих објављених радова и на основу наставног и истраживачког искуства, компетентан је да руководи изработом ове докторске дисертације.

1.3. Биографски подаци о кандидату

Андреа Добросављевић рођена је 28. фебруара 1992. године у Зајечару, где је завршила основну и средњу Економско-трговинску школу, усмерења Туристички техничар. Дипломирала је 23. фебруара 2016. године на Техничком факултету у Бору, Универзитета у Београду, на катедри за Инжењерски менаџмент.

По дипломирању 2016. године запослила се у организацији „Machinery Ing Trade d.o.o.“ у Зајечару, која се бави продајом CNC машина и специјалних алата за обраду метала иностраних произвођача, где је радила до 2019. године. Своје прво радно искуство остварила је ангажовањем на административним пословима, затим пословима набавке и увоза. Представљала је производни и продајни програм инопартнера „ANAJ Czech a.s.“ из Чешке Републике, произвођача специјалних алата за обраду метала, на сајму Технике и технолошких достигнућа у Београду 2017. и 2018. године. Представљала је производни програм инопартнера „ТАЈМАС-ZPS“ из Чешке Републике, произвођача CNC машина за обраду метала, на презентацији одржаној у Амбасади Чешке Републике у Београду 2018. године.

Мастер академске студије на студијском програму Инжењерски менаџмент, на Техничком факултету у Бору, завршила је са просечном оценом 9,63 и оценом 10 на мастер раду, дана 26. Рептембра 2017. У школској 2016/2017. години, као студент мастер академских студија завршила је Online курс „Вештине управљања каријером“ у организацији Центра за развој каријере, Универзитета у Београду. Такође је учествовала

на конкурс Развојне агенције Србије за избор најбоље пројектне идеје за представљање инвестиционог пројекта као члан једног од студентских тимова са Техничког факултета у Бору. Учествовала је на такмичењу у решавању студије случаја на Менаџеријади 2017. године у месту Албена, Бугарска.

Школске 2017/2018. године уписала је докторске академске студије на Техничком факултету у Бору, на студијском програму Инжењерски менаџмент и положила све испите предвиђене трогодишњим студијским програмом. У току докторских студија ангажовала се на ваннаставним активностима као члан тима за Каријерно вођење и саветовање школске 2018/2019. године и школске 2019/2020. године. У периоду од 2017. до 2020. године објавила је укупно 29 радова у националним и међународним часописима, као и на домаћим и међународним конференцијама, од чега 3 рада у часописима са JCR – SCI листе, 1 поглавље у монографији међународног значаја, 2 рада у националним часописима међународног значаја, 12 радова на домаћим и међународним конференцијама штампаним у целисти или у апстрактима, од чега једно предавање по позиву, те 11 радова у категоризованим и некатегоризованим националним и међународним научним часописима.

Активни је члан Савеза инжењера и техничара текстилаца од 2017. године. Од 2019. године члан је и Савеза инжењера и техничара Србије (СИТС). Учествоје у активностима Савеза инжењера и техничара текстилаца Србије које се огледају у објављивању часописа „Текстилна индустрија“ и организацији научног скупа. Члан је организационог одбора Међународне конференције „Савремени трендови и иновације у текстилној индустрији“ која се одржава у Београду од 2018. године.

2. ОПИС ДИСЕРТАЦИЈЕ

2.1. Предмет и циљ дисертације

Пословни процеси представљају језгро функционисања свих типова организација. Стога неvezано од величине или области пословања, управљање пословним процесима представља значајну управљачку праксу, која може поспешивањем функционисања пословних процеса утицати на целокупни резултат пословања једног производно-пословног система.

Одевна индустрија је традиционална грана индустрије, чије пословање прати низ специфичности. Оне најчешће помињане у литератури, те обухваћене истраживањем у оквиру ове докторске дисертације, су: радно-интензивни карактер, претежно присуство женске радне снаге, креативни карактер, потреба за стицањем стручних вештина и бројност микро, малих и средњих предузећа.

Ниједна пословна пракса није универзално примењива у свим пословним окружењима, стога би требало узети у обзир специфичности индустрије како би се пракса управљања пословним процесима адаптирала потребама пословања у оквиру дате индустријске гране, у овом случају у оквиру одевне индустрије.

Предмет овог истраживања се, стога, огледа у процени значајности појединачних димензија и активности управљања пословним процесима уз дефинисање смерница за ефикасно управљање пословним процесима организација одевне индустрије узимајући

у обзир специфичне аспекте пословања у оквиру ове индустрије. Затим, процени сета активности које треба имплементирати у пословање да би се увела и одржала пракса ефикасног управљања пословним процесима у организацијама одевне индустрије Републике Србије.

Основни циљ ове дисертације огледа се у развоју модела ефикасног управљања пословним процесима у оквиру одевне индустрије адаптацијом праксе управљања пословним процесима на основу специфичности одевне индустрије.

Остварење основног циља условљено је остварењем низа подциљева кроз нивое и кораке истраживања. Ови подциљеви односе се на евалуацију значаја специфичности које карактеришу одевну индустрију, затим утицаја димензија управљања пословним процесима и приоритетности активности управљања пословним процесима у складу са специфичностима, са аспекта експерата из текстилне и одевне индустрије и са аспекта менаџера и запослених у одевној индустрији.

2.2. Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању

Сматра се да је ефикасност примене праксе управљања пословним процесима у организацијама одевне индустрије под утицајем специфичних карактеристика пословања. У складу са тиме постављена је и полазна претпоставка истраживања, која упућује на то да специфичности одевне индустрије остварују одређени утицај на функционисање пословних процеса, те да управљање њима треба сагледавати с аспекта специфичности одевне индустрије. Ефикасност управљања пословним процесима зависи од активности које се примењују у оквиру различитих области пословања. Стога се утицај специфичности не разматра у директној вези са ефикасним управљањем пословним процесима, већ путем медијатора. На основу тога дефинисана је и основна хипотеза:

H0: Могуће је развити модел који истиче димензије од утицаја развити модел који истиче димензије од утицаја на побољшање ефикасности управљања пословним процесима на бази индиректних утицаја специфичности одевне индустрије.

Осим основне хипотезе кандидат је дефинисао и помоћне хипотезе, које омогућавају испитивање истинитости основне хипотезе. Хипотезе тестиране применом статистичке обраде и анализе података су:

H_{С1}: Запослени на различитим позицијама једнако доживљавају радно - интензивни карактер одевне индустрије.

H_{С2}: Запослени на различитим позицијама једнако доживљавају претежно присуство жена у организацијама одевне индустрије.

H_{С3}: Запослени на различитим позицијама једнако доживљавају потребу за развојем стручних вештина у оквиру одевне индустрије.

H_{С4}: Запослени на различитим позицијама једнако доживљавају креативни карактер одевне индустрије.

H_{cs}: Запослени на различитим позицијама једнако доживљавају претежно присуство микро, малих и средњих организација одевне индустрије.

H_{d1}: Мишљење запослених у микро, малим и средњим организацијама одевне индустрије, по питању усклађености целокупног сета димензија управљања пословним процесима у организацијама у којима раде, се не разликује од мишљења запослених у великим организацијама одевне индустрије.

H_{ип1}: Испитаници из микро, малих и средњих организација одевне индустрије су подједнако упознати са мерама перформанси процеса као они из великих организација одевне индустрије.

Хипотезе тестиране на основу резултата структуралног моделовања су:

H1: Специфичности одевне индустрије утичу на различите димензије управљања пословним процесима.

H2: Специфичности одевне индустрије стимулишу примену примарних активности управљања пословним процесима у одевној индустрији.

H3: Специфичности одевне индустрије остварују утицај на реакције и перцепције људских ресурса по питању управљања пословним процесима у одевној индустрији.

H4: Значајан утицај на успостављање система ефикасног управљања пословним процесима остварује се путем димензија управљања пословним процесима.

H5: Примарне активности управљања пословним процесима одевне индустрије утичу на перцепције и понашање људских ресурса по питању управљања пословним процесима одевне индустрије.

H6: Примарне активности управљања пословним процесима у одевној индустрији утичу на успостављеност димензија управљања пословним процесима.

H7: Примарне активности одевне индустрије стимулишу успостављање ефикасног система управљања пословним процесима.

H8: Перцепције и понашање људских ресурса по питању управљања пословним процесима значајно утиче на успостављање ефикасног управљања пословним процесима.

На основу извршеног увида и добијених резултата спроведеног истраживања могуће је извести следеће закључке:

H0: На основу сумарних резултата установљено је да је могуће развити модел који истиче димензије од утицаја на побољшање ефикасности управљања пословним процесима на бази индиректних утицаја специфичности одевне индустрије. Развијен је модел који указује у оквиру којих димензија медијатора је потребно вршити побољшања како би се ублажили негативни ефекти специфичности на ефикасност управљања пословним процесима.

Хипотезе H_{C1} - H_{C5} тестиране су применом ANOVA теста у оквиру софтверског пакета SPSS, а резултати тестирања следе:

H_{C1} : Установљено је постојање статистички значајне разлике међу запосленима у њиховом доживљају радно – интензивног карактера одевне индустрије. Post Hoc поређењем је потом утврђено да статистички значајна разлика постоји између топ менаџмента и запослених у производњи одевних предмета.

H_{C2} : Статистички значајна разлика у одговорима испитаника присутна је и по питању мишљења о претежном присуству жена у структури радне снаге одевне индустрије. При чему је разлика уочљива међу истим групама као и у претходном случају.

H_{C3} : ANOVA тестом утврђено је постојање статистички значајне разлике у одговорима испитаника по питању потребе за развојем стручних вештина запослених у одевној индустрији. Међутим, Post Hoc поређење није указало на постојање статистички значајних разлика међу групама применом Scheffe теста. Како овакав резултат указује на постојање грешке прве врсте и погрешно одбацивање хипотезе поређење је поновљено применом Tuckey теста. Поновљеним тестом потврђено је да уочена разлика није статистички значајна, стога се прихвата хипотеза да је потреба за развојем стручних вештина у мањој или већој мери присутна на свим позицијама у организацијама одевне индустрије.

H_{C4} : И у случају тестирања сагласности са доживљајем креативног карактера одевне индустрије јавио се исти случај као и при тестирању претходне хипотезе. Међутим, поновљеним поређењем применом Tuckey теста се у овом случају потврђује постојање статистички значајне разлике у одговорима топ менаџера и производних радника.

H_{C5} : Статистички значајна разлика у одговорима испитаника по питању бројности микро малих и средњих предузећа, као специфичности одевне индустрије, присутна је између том менаџмента и запослених у производњи, као и запослених у маркетингу и продаји и запослених у производњи.

Хипотезе H_{D1} и H_{D2} тестиране су применом t - теста у оквиру софтверског пакета SPSS, а резултати тестирања следе:

H_{D1} : Потврђено је постојање сличних мишљења између групе испитаника из великих и микро, малих и средњих организација по питању усклађености целокупног сета димензија управљања пословним процесима у организацијама у којима раде.

H_{D2} : У складу са резултатом t – теста, потврђено је постојање сличних мишљења обе групе испитаника и по питању упознатости са мерама перформанси процеса.

Хипотезе H_{I1} и H_{I2} тестиране су структуралним моделом, развијеним применом софтверског пакета IBM SPSS Amos, а резултати тестирања следе:

H_{I1} : Резултати структуралног моделовања не подржавају хипотезу да специфичности одевне индустрије могу остварити утицај на димензије од утицаја на управљање пословним процесима. Према томе, ова веза не остварује допринос у успостављању ефикасног управљања пословним процесима регулацијом утицаја специфичности.

H2: Утврђено је да специфичности одевне индустрије стимулишу примену примарних активности управљања пословним процесима организацијама одевне индустрије.

H3: Моделовањем је утврђено да између специфичности одевне индустрије и људских ресурса у пословним процесима одевне индустрије постоји негативна али значајна веза. Стога се може рећи да су реакције и перцепције људских ресурса, задужених за функционисање пословних процеса организација одевне индустрије под негативним утицајем специфичности.

H4: Резултати структуралног модела подржавају хипотезу о постојању значајног утицаја димензија управљања пословним процесима на успостављање система ефикасног управљања пословним процесима у одевној индустрији.

H5: Потврђен је утицај примене примарних активности управљања пословним процесима одевне индустрије на перцепције и понашање људских ресурса, када је у питању управљање пословним процесима одевне индустрије.

H6: Моделовањем је утврђен најјачи утицај на путањи између примарних активности управљања пословним процесима у одевној индустрији и успостављености димензија управљања пословним процесима.

H7: Резултати структурног моделовања не подржавају хипотезу о директном утицају примарних активности одевне индустрије на успостављање система ефикасног управљања пословним процесима.

H8: Утицај перцепција и понашања људских ресурса на успостављање ефикасног управљања пословним процесима у организацијама одевне индустрије је такође потврђен.

2.3. Садржај дисертације

Докторска дисертација кандидата MSc Андреа Добросављевић, под називом: „Развој модела за процену утицаја димензија ефикасног управљања пословним процесима на основу специфичности одевне индустрије“ написана је на 164 страна и подељена је на седам функционално повезаних поглавља, од уводних разматрања до литературе. Преостали део дисертације односи се на поглавља у оквиру којих су представљени прилози, списак публикација проистеклих из истраживања у оквиру ове докторске дисертације, биографија кандидата и остали пратећи елементи дисертације (Обрасци 5,6,7 из Правилника о докторским студијама на Техничком факултету у Бору), на крају рада.

Садржај дисертације:

Поглавље 1. Уводна разматрања

Поглавље 2. Теоријске основе и дефинисање основних појмова

Поглавље 3. Преглед литературе досадашњих истраживања у области докторске дисертације

Поглавље 4. Методологија истраживања

Поглавље 5. Резултати истраживања

Поглавље 6. Закључак

Поглавље 7. Литература

Прилози:

Прилог 1

Прилог 2

Прилог 3

Прилог 4

Библиографија

Биографија

Изјаве:

Изјава 1 – Изјава о ауторству

Изјава 2 – Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Изјава 3 – Изјава о коришћењу

Дисертација је илустрована са 15 слика, 2 графикона и 68 табела, а литературни преглед садржи податке о 373 литературних навода. По форми и садржају написана дисертација задовољава све стандарде Универзитета у Београду за докторску дисертацију.

2.3.1. Кратак приказ појединачних поглавља

У *првом поглављу (Уводна разматрања)* представљена је основна идеја истраживања почевши од истицања потребе за применом одговарајуће пословне праксе и њеним усклађивањем са специфичним карактеристикама пословања. Управљање пословним процесима сагледава се као пословна пракса која умногоме може допринети расту и развоју организација одевне индустрије, чије је пословање у различитим литературним наводима истакнуто као специфично. Истиче се да пословни процеси могу попримити специфичан карактер пословања, те да ефикасност управљања њима може зависити од специфичности које се рефлектују на пословне процесе. У складу са тиме, наведена је и полазна претпоставка истраживања у оквиру ове дисертације. Посебан акценат, у сагледавању дефинисане проблематике, стављен је на потребу за дефинисањем димензија које у складу са специфичностима одевне индустрије остварују утицај на ефикасност управљања пословним процесима.

Другим поглављем (Теоријске основе и дефинисање основних појмова), кроз пет потпоглавља, разматрани су (1) специфични аспекти пословања организација одевне индустрије, (2) појам пословних процеса и њихов значај у пословању одевне индустрије, (3) управљање пословним процесима одевне индустрије као пословна пракса, (4) аспекти који указују на успостављање праксе управљања пословним процесима, те (5) ефикасно управљање пословним процесима и достизање процесне зрелости.

У *првом потпоглављу* дефинисане су специфичности одевне индустрије обухваћене истраживањем у оквиру ове докторске дисертације. Радно – интензивни карактер, претежно присуство женске радне снаге, креативни карактер, развој стручних вештина запослених и бројност микро, малих и средњих организација представљају специфичне аспекте одевне индустрије чији се утицај разматра.

У *другом потпоглављу* објашњен је појам пословних процеса и истакнут њихов значај у једном производно - пословном систему. Наведено је да је пословне процесе могуће разврстати према бројним критеријумима, међутим у оквиру овог истраживања истакнута је подела на управљачке, базне процесе и процесе подршке. Посебно су разматране три групе пословних процеса организација одевне индустрије, и то: производни процеси, процеси развоја нових одевних производа и маркетиншки процеси.

У оквиру овог потпоглавља присутна је и дискусија о одразу специфичности на пословне процесе одевне индустрије.

У *трећем потпоглављу* дефинисан је појам управљања пословним процесима, те објашњен значај његове адекватне примене у пракси. Разматрања у оквиру овог потпоглавља усмерена су на детаљно сагледавање ове праксе са аспекта метода и концепција које пружају подршку управљању пословним процесима, животног циклуса управљања пословним процесима и принципа процесног менаџмента.

У *четвртом потпоглављу* истакнути су аспекти који указују на успостављање праксе управљања пословним процесима у организацијама. Од посебног значаја у литератури је подршка информационих система успостављању праксе управљања пословним процесима, затим, усмереност на потрошаче, имајући у виду крајњи циљ управљања пословним процесима који се огледа у креирању вредности за потрошаче. Осим тога, разматра се расподела улога и одговорности које се јављају у процесно оријентисаним организацијама, примена процесне терминологије и промена у начину размишљања у складу са применом ове праксе. Базом успостављања управљања пословним процесима се сматра само дефинисање пословних процеса, те опис пословних процеса уз примену стандардизоване методологије и усклађеност процесних са стратегијским циљевима организације.

У *петом потпоглављу* размотрено је ефикасно управљање пословним процесима и достизање процесне зрелости, као његов резултат. Ефикасност се огледа у стицању способности да се ствари раде на прави начин. Управљати пословним процесима на прави начин је веома важно јер пружа вишеструке користи и подстиче организације да врше континуирана побољшања.

Треће поглавље (Преглед литературе досадашњих истраживања у области докторске дисертације) се заснива на литературном прегледу досадашњих истраживања о пракси управљања пословним процесима, варијацијама примене ове праксе у складу са пословним окружењем, елементима везаним за успостављање ове праксе и њеној улози у производно – пословним системима. Истиче се најраспрострањенији вид истраживања када су у питању пословни процеси одевне индустрије. При чему се препознаје потреба за истраживањем које се спроводи у оквиру ове дисертације.

У *четвртом поглављу (Методологија истраживања)* дефинисани су предмет, циљеви и хипотезе истраживања. Представљен је узорак истраживања, којим су истакнуте две групе испитаника, група од 24 експерата у области текстилне и одевне индустрије и група од 508 менаџера и запослених у самим организацијама одевне индустрије, те објашњен начин прикупљања података уз одговарајуће инструменте, којима су прикупљени адекватни подаци за обраду и анализу. У оквиру овог поглавља представљене су методе уз помоћ којих се долази до решења постављеног истраживачког проблема, односно фази Derhi метода, методе вишекритеријумског доношења одлука (FUCOM, фази PIPRECIA, АНР, WASPAS), ABC анализа за класификацију и груписање елемената. Потом, статистичка анализа података применом SPSS софтверског пакета и структурално моделовање применом IBM SPSS AMOS софтверског пакета. На самом крају поглавља илустрован је ток истраживања којим су јасно представљена три нивоа истраживања која се надовезују. Резултати прва два нивоа истраживања од користи су у оквиру трећег нивоа, јер омогућују обликовање димензија

ефикасног управљања пословним процесима које представљају медијаторске варијабле у моделу који је развијен у оквиру трећег нивоа.

Пето поглавље (Резултати истраживања) садржи три потпоглавља која чине три нивоа истраживања. Први ниво истраживања усмерен је на евалуацију оцена експерата у домену одевне индустрије, други ниво се тиче евалуације оцена менаџера и запослених у одевној индустрији, док је трећи ниво намењен развоју модела ефикасног управљања пословним процесима у одевној индустрији. Евалуацији у првом и другом нивоу подвргнуте су специфичности одевне индустрије, димензије управљања пословним процесима и активности управљања пословним процесима. У складу са наведеним, следе резултати добијени у оквиру три нивоа истраживања.

Евалуација оцена експерата у домену одевне индустрије. Почетни корак овог нивоа истраживања чини примена фази Derhi методе, уз помоћ које је састављена листа димензија, односно области пословања које описују ниво усвојености управљања пословним процесима на свеобухватан начин, на основу процена групе од 24 експерата из текстилне и одевне индустрије прикупљених инструментом из Прилога 1. Овако оформљена листа представља први део Прилога 3 и подвргнута је даљем оцењивању од стране исте групе испитаника, те су овако прикупљени подаци евалуирани применом интегрисаног вишекритеријумског модела FUCOM - фази PIPRECIA. Резултат примене овог модела огледа се истицању оне димензије која у највећој мери доприноси усвајању праксе управљања пословним процесима. У овом случају то је управљање људским ресурсима. Даљој анализи су подвргнути подаци прикупљени инструментом из Прилога 2 ради евалуације утицаја специфичности одевне индустрије. Тежински коефицијенти специфичности одређени су применом методе аналитички хијерархијски процес (АНР), при чему се као најутицајнија специфичност, према оценама експерата, јавља радно – интензивни карактер одевне индустрије. Како су обрађени подаци везани за специфичности одевне индустрије и усвојене димензије управљања пословним процесима наставило се са обрадом података прикупљених другим делом инструмента из Прилога 3, како би се извршила приоритизација активности управљања пословним процесима. Приоритизација је у овом случају извршена применом WASPAS методе. Критеријуми на основу којих се врши приоритизација су управо специфичности одевне индустрије, чији су тежински фактори прорачунати у претходном кораку првог нивоа истраживања. Као прворангирана активност на основу ове методе истиче се дефинисаност процесних улога и одговорности. Применом ABC анализе извршена је класификација 39 разматраних активности, према вредностима добијеним на основу WASPAS методе, те је издвојено 12 активности групе А које се могу сматрати кључним. У ове активности спадају: дефинисаност процесних улога и одговорности, дефинисање власништва над процесом, флексибилност и способност информационих система да се прилагоде променама процеса, активно ангажовање топ менаџмента, добијање релевантних управљачких информација о перформансама процеса путем информационих система, спровођење обука за примену техника и метода побољшања процеса, дефинисање мера перформанси процеса, дизајн и развој информационог система на бази процеса, континуирана едукација запослених и дефинисање циљаних перформанси процеса.

Евалуација оцена менаџера и запослених у одевној индустрији. Подаци који се обрађују у оквиру овог нивоа прикупљени су уз помоћ инструмента представљеног у оквиру Прилога 4. Анализа и обрада ових података извршена је уз помоћ софтверског пакета SPSS, применом следећих статистичких тестова:

- Испитивање поузданости мерне скале применом Cronbach's Alpha коефицијента,
- Анализа дескриптивне статистике,
- Пирсонов χ^2 (Hi-квадрат) тест независности,
- Анализа варијансе са једним фактором (ANOVA),
- Т-тест за независне узорке, и
- Фридманов тест.

Применом Cronbach's Alpha коефицијента, утврђена је поузданост коришћене мерне скале. Овај ниво истраживања пружа увид у карактеристике узорка. У складу са тиме, применом анализе дескриптивне статистике, установљено је да је од 508 обухваћених испитаника 48,2% запослених у микро, малим и средњим организацијама одевне индустрије што сведочи у корист специфичности којом се наводи бројност ове врсте одевних организација, имајући у виду ограничени број људских ресурса који су у могућности да дају одговоре испред ових организација. Затим, потврђена је и специфичност која се тиче претежног присуства женске радне снаге у овом узорку, при чему највећи број жена представља управо раднике у производњи одевних предмета. Резултати осталих статистичких тестова указују на постојање статистички значајне везе између величине организација одевне индустрије и начина на који је управљање пословним процесима организовано у њима. Затим, постојање статистички значајних разлика у одговорима запослених и менаџера по питању перцепција о специфичностима одевне индустрије, при чему се карактеристично издваја разлика у перцепцијама топ менаџера и производних радника. Утврђено је да нема статистички значајне разлике између запослених у великим у односу на микро, мале и средње организације одевне индустрије. Дванаест кључних активности груписаних у оквиру претходног нивоа истраживања је рангирано према преференцијама ове групе испитаника, при чему се као прворангирана активност јавља активна укљученост топ менаџмента у напоре побољшања пословних процеса.

Развој модела ефикасног управљања пословним процесима у одевној индустрији. Применом IBM SPSS Amos софтвера развијен је модел ефикасног управљања пословним процесима у одевној индустрији, који као полазну варијаблу узима утицајне специфичности одевне индустрије. Медијаторске варијабле овог модела представљају димензије од потенцијалног утицаја на јачање ефикасности управљања пословним процесима у организацијама одевне индустрије. Развијеним моделом утврђена је зависност појединих варијабли и области пословања које треба јачати да би се остварили циљеви примене праксе управљања пословним процесима.

У оквиру *шестог поглавља (Закључак)* изведени су закључци засновани на резултатима истраживања спроведеног у оквиру ове дисертације. Утврђено је да је област управљања људским ресурсима од најјачег утицаја, када је у питању пословно окружење одевне индустрије. Затим да радно – интензивни карактер значајно утиче на функционисање и излазне резултате пословних процеса у овој индустријској грани, док су најупечатљивије специфичности, уочене у узорку бројност микро, малих и средњих организације и претежно присуство женске радне снаге у производњи одевних предмета. Да је са аспекта експерата најважније дефинисати улоге и активности запослених при управљању пословним процесима, док менаџери и запослени у одевној индустрији сматрају да би активна укљученост топ менаџмента требала бити прва и основна активност при управљању пословним процесима организацијама одевне индустрије. Међу свим поменутих закључцима истиче се основни којим се потврђује могућност развоја модела за процену утицаја димензија ефикасног управљања пословним

процесима на основу специфичних аспеката пословања организација одевне индустрије. При чему се да уочити индиректни утицај специфичности одевне индустрије на ефикасно управљање пословним процесима одевне индустрије преко примарних активности и утицајних димензија управљања пословним процесима.

У седмом поглављу (*Литература*) представљен је списак литературних навода коришћених при изради ове докторске дисертације.

У осмом поглављу (*Прилози*) изложени су инструменти за прикупљање података.

У деветом поглављу (*Библиографија*) приказан је списак публикација које су проистекле из резултата истраживања приказаних у дисертацији.

У десетом поглављу (*Биографија*) дата је биографија кандидата.

3. ОЦЕНА ДИСЕРТАЦИЈЕ

3.1. Савременост и оригиналност

Моделовање различитих процеса у сврху предвиђања њиховог исхода налази се у живи научног истраживања о чему сведочи растући тренд објављених радова из ове проблематике. Моделовање проблема управљања пословним процесима у производно - пословним системима текстилне и одевне индустрије има потенцијал да допуни постојећу литературу сазнањима о пракси која обезбеђује остварење додате вредности за потрошаче и пружа подршку успостављању пословног система континуираних побољшања.

Значајан број радова у часописима са JCR–SCI разматра питања праксе управљања пословним процесима и начина на који она може остварити највеће користи за организацију која је примењује. У складу са тиме „Развој модела за процену утицаја димензија ефикасног управљања пословним процесима на основу специфичности одевне индустрије“, омогућен уз примену и комбинацију адекватних метода, омогућава да се дође до релевантних сазнања у овој области.

У оквиру ове дисертације примењене су вишекритеријумске методе новијег датума, које до сада нису пронашле примену у истраживањима везаним за питања која се тичу пословања у оквиру одевне индустрије. У оквиру ове дисертације представљен је свеобухватан приступ адаптацији праксе управљања пословним процесима на основу специфичности које се могу јавити у пословању организација одевне индустрије, уз адекватну комбинацију техника и метода.

Истраживање у оквиру ове дисертације омогућило је развој практично примењивог модела, од значаја за доношење одлука које се тичу анализе стања и побољшања пословних процеса.

Дисертацијом је отворен простор за могућност даљих испитивања у овој области.

Оригиналност овог истраживања огледа се у недостатку истраживања сличног карактера, како на простору Републике Србије, тако и на просторима ширег региона. Оригиналност се, поред наведеног, односи на специфичну комбинацију метода и

приступа описаних у истраживању, а које је могуће имплементирати у организацијама одевне индустрије ради остварења максималне користи и унапређења пословања базираног на управљању пословним процесима.

3.2. Осврт на референтну и коришћену литературу

Током израде ове докторске дисертације коришћена је обимна научна литература, која броји 373 литературних извора. У оквиру ових литературних извора велики је број научних радова новијег датума, објављених у часописима са импакт фактором. Цитирани радови су у сагласности са постављеним истраживачким питањем. У наставку извештаја су, у том смислу, наведени најзначајнији радови са становишта ове дисертације:

1. Abdolvand, N., Albadvi, A., & Ferdowsi, Z. (2008). Assessing readiness for business process reengineering. *Business Process Management Journal*, 14(4), 497–511. <https://doi.org/10.1108/14637150810888046>
2. Aguilar-Savén, R. S. (2004). Business process modelling: Review and framework. *International Journal of Production Economics*, 90(2), 129–149. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00102-6](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00102-6)
3. Alotaibi, Y., & Liu, F. (2017). Survey of business process management: Challenges and solutions. *Enterprise Information Systems*, 11(8), 1119–1153. <https://doi.org/10.1080/17517575.2016.1161238>
4. Amaratunga, D., Baldry, D., & Sarshar, M. (2001). Process improvement through performance measurement: The balanced scorecard methodology. *Work Study*, 50(5), 179–189. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005677>
5. Armistead, C., & Machin, S. (1997). Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), 886–898. <https://doi.org/10.1108/01443579710171217>
6. Armistead, C., Pritchard, J.-P., & Machin, S. (1999). Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness. *Long Range Planning*, 32(1), 96–106. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00130-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00130-7)
7. Ahire, S. L., & Dreyfus, P. (2000). The impact of design management and process management on quality: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(5), 549–575. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00029-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00029-2)
8. Ahmad, H., Francis, A., & Zairi, M. (2007). Business process reengineering: Critical success factors in higher education. *Business Process Management Journal*, 13(3), 451–469. <https://doi.org/10.1108/14637150710752344>
9. Bandara, W., & Opsahl, H. O. (2017) Developing organization-wide BPM capabilities in an SME: the approaches used, challenges and outcomes. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 7(2), pp. 92-113
10. Bandinelli, R., Rinaldi, R., Rossi, M., & Terzi, S. (2013). New Product Development in the Fashion Industry: An Empirical Investigation of Italian Firms. *International Journal of Engineering Business Management*, 5, 31. <https://doi.org/10.5772/56841>
11. Božić, D., Stanković, R., & Rogić, K. (2014). Possibility of Applying Business Process Management Methodology in Logistic Processes Optimization. *PROMET, Traffic & Transportation*, 26(6), 507–516. <https://doi.org/10.7307/ptt.v26i6.1610>
12. Börner, R., Moormann, J., & Wang, M. (2012). Staff training for business process improvement: The benefit of role-plays in the case of KreditSim. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 200–225. <https://doi.org/10.1108/13665621211209276>

13. Bosilj-Vukšić, V., Spremić, M., Omazić, M. A., Vidović, M., & Hernaus, T. (2006). Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima. *Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Serija članaka u nastajanju* (Članak 06-05), 1–20.
14. Босилъ Вукшић, В., Хернаус, Т., & Ковачић, А. (2008). *Управљање пословним процесима – организацијски и информацијски приступ*. Школска књига.
15. Buh, B., Kovačić, A., & Indihar Štemberger, M. (2015). Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 243–258. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1041776>
16. Bucher, T., Gericke, A., & Sigg, S. (2009). Process-centric business intelligence. *Business Process Management Journal*, 15(3), 408–429. <https://doi.org/10.1108/14637150910960648>
17. Bucher, T., & Winter, R. (2010). Taxonomy of Business Process Management Approaches. У J. vom Brocke & M. Rosemann (Ур.), *Handbook on Business Process Management 2* (стр. 93–114). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-01982-1_5
18. van Rensburg, A. (1998). A framework for business process management. *Computers & Industrial Engineering*, 35(1–2), 217–220. [https://doi.org/10.1016/S0360-8352\(98\)00068-0](https://doi.org/10.1016/S0360-8352(98)00068-0)
19. Verner, L. (2004). BPM: The Promise and the Challenge. *Queue*, 2(1), 82. <https://doi.org/10.1145/984458.984503>
20. Винчић, А. (2018). У вараждину одржан Округли стол: Потреба за образовањем у сектору текстил/одјећа/кожа/обућа у северозападној Хрватској. *Текстил: часопис за текстилну и одјевну технологију*, 67(5–6), 155–159.
21. Vlahović, N., Milanović, L., & Škrinjar, R. (2010). Turning Points in Business Process Orientation Maturity Model: An East European Survey. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 7(1), 22–32.
22. vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 530–548. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2013-0074>
23. Gazova, A., Papulova, Z., & Papula, J. (2016). The Application of Concepts and Methods Based on Process Approach to Increase Business Process Efficiency. *Procedia Economics and Finance*, 39, 197–205. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30284-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30284-2)
24. Gandhi, M. K., & Sarukesi, K. (2015). Change Management Challenges in Erp Implementation in Apparel Industry. *International Journal for Scientific Research*, 4(4), 190-192.
25. Glavan, L. (2011). Upravljanje procesima u poduzećima Republike Hrvatske. *Zbornik radova - Sarajevo Business and Economics Review (SBER)*, 31, 105–125.
26. Grover, V., Teng, J., Segars, A. H., & Fiedler, K. (1998). The influence of information technology diffusion and business process change on perceived productivity: The IS executive's perspective. *Information & Management*, 34(3), 141–159. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00054-8](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00054-8)
27. Daines, J. (2011). Re-engineering Archives: Business Process Management (BPM) and the Quest for Archival Efficiency. *The American Archivist*, 74(1), 123–157. <https://doi.org/10.17723/aarc.74.1.h8159344u8331165>
28. De Waal, B., & Batenburg, R. (2014). The process and structure of user participation: A BPM system implementation case study. *Business Process Management Journal*, 20(1), 107–128. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2012-0045>

29. Dobrosavljević, A. (2019). Managing the creative and labor-intensive business processes of the apparel industry. *Tekstilna Industrija*, 67(4), 58–66. <https://doi.org/10.5937/tekstind1904058D>
30. Dobrosavljević, A., & Urošević, S. (2019a). Analysis of business process management defining and structuring activities in micro, small and medium-sized enterprises. *Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications*, 2(3), 40–54. <https://doi.org/10.31181/oresta1903040d>
31. Dobrosavljević, A., & Urošević, S. (2019b). Examination of human resource management impact on establishment of process orientation and achievement of higher process maturity level in organizations. In *Proceedings of XV International May Conference on Strategic Management – IMCSM19*, 24-26 May 2019, Bor, Serbia, 96–106.
32. Добросављевић, А., & Урошевић, С. (2019). Фактори усвојености праксе управљања пословним процесима у радно-интензивним делатностима. *Техника*, 74(6), 861–867. <https://doi.org/10.5937/tehnika1906861D>
33. Dobrosavljević, A., Urošević, S., Vuković, M., Talić, M., & Marinković, D. (2020). Evaluation of Process Orientation Dimensions in the Apparel Industry. *Sustainability*, 12(10), 4145. <https://doi.org/10.3390/su12104145>
34. Ђорђевић, Д., Урошевић, С., & Џвијановић, Ј. М. (2010). Улога кластера у унапређивању конкурентности текстилне и одевне индустрије у Републици Србији. *Индустрија*, 38(2), 177–198.
35. Đorđević, D., Čočalo, D., Urošević, S., & Đekić, V. (2011). Clusters and Competitive Ability of Small and Medium Enterprises in the Textile and Clothing Industry: Serbian Economy Review. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 19(5(88)), 12–16.
36. Zairi, M. (1997). Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64–80. <https://doi.org/10.1108/14637159710161585>
37. Jones, J. L. S., & Linderman, K. (2014). Process management, innovation and efficiency performance: The moderating effect of competitive intensity. *Business Process Management Journal*, 20(2), 335–358. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0026>
38. Kalinowski, T. B. (2016). Analysis of business process maturity and organisational performance relations. *Management*, 20(2), 87–101. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0052>
39. Kokeza, G., & Urošević, S. (2018). Strategic directions of the development of the textile and clothing industry in the Republic of Serbia. *Tekstilna industrija*, 66(4), 69–78.
40. Książak, P. (2017). The CSR Challenges in the Clothing Industry. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(2), 51. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2016.008>
41. Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2005). An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 25–51. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2005.tb00193.x>
42. Lemańska-Majdzik, A., & Okręglicka, M. (2015). Business Process Management in an Enterprise – Determinants of the Implementation and Expected Advantages. *Proceedings of the 12th International Conference*, 308–317.
43. Lin, S., Moore, M. A., Kincade, D. H., & Avery, C. (2002). Dimensions of apparel manufacturing strategy and production management. *International Journal of Clothing Science and Technology*, 14(1), 46–60. <https://doi.org/10.1108/09556220210420336>
44. Lindsay, A., Downs, D., & Lunn, K. (2003). Business processes—Attempts to find a definition. *Information and Software Technology*, 45(15), 1015–1019. [https://doi.org/10.1016/S0950-5849\(03\)00129-0](https://doi.org/10.1016/S0950-5849(03)00129-0)

45. Malinova, M., & Mendling, J. (2018). Identifying do's and don'ts using the integrated business process management framework. *Business Process Management Journal*, 24(4), 882–899. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0214>
46. Macedo de Moraes, R., Kazan, S., Inês Dallavalle de Pádua, S., & Lucirton Costa, A. (2014). An analysis of BPM lifecycles: From a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal*, 20(3), 412–432. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0035>
47. Milanović Glavan, L., & Bosilj Vukšić, V. (2017). Examining the impact of business process orientation on organizational performance: The case of Croatia. *Croatian Operational Research Review*, 8(1), 137–165. <https://doi.org/10.17535/crorr.2017.0009>
48. McCormack, K. (2001). Business Process Orientation: Do You Have It? *Quality Progress*, 34(1), 51–58.
49. McCormack, K., & Johnson, W. C. (2001). Business process orientation: Gaining the e-business competitive advantage. <https://www.taylorfrancis.com/books/9780367815608>
50. McCormack, K., Willems, J., van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R., Trkman, P., Bronzo Ladeira, M., Paulo Valadares de Oliveira, M., Bosilj Vuksic, V., & Vlahovic, N. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792–815. <https://doi.org/10.1108/14637150910987946>
51. Patora-Wysocka, Z. (2015). Inhibitors of Restructuring Change in Textile and Apparel Enterprises. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 5(113), 8–12.
52. Pradabwong, J., Braziotis, C., Tannock, J. D. T., & Pawar, K. S. (2017). Business process management and supply chain collaboration: Effects on performance and competitiveness. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(2), 107–121. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2017-0008>
53. Pyon, C. U., Woo, J. Y., & Park, S. C. (2011). Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. *Expert Systems with Applications*, 38(4), 3267–3279. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.08.112>
54. Rajput, D., Kakde, M., Chandurkar, P., & Raichurkar, P. P. (2018). Enhancing Efficiency and Productivity of Garment Industry by Using Different Techniques. *International Journal on Textile Engineering and Processes*, 4(1), 5–8.
55. Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2015). The Six Core Elements of Business Process Management. Y J. vom Brocke & M. Rosemann (Yp.), *Handbook on Business Process Management 1* (стр. 105–122). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_5
56. Rosemann, M., Recker, J., & Flender, C. (2008). Contextualisation of business processes. *International Journal of Business Process Integration and Management*, 3(1), 47. <https://doi.org/10.1504/IJBPIIM.2008.019347>
57. Seethamraju, R. (2012). Business process management: A missing link in business education. *Business Process Management Journal*, 18(3), 532–547. <https://doi.org/10.1108/14637151211232696>
58. Smart, P. A., Maddern, H., & Maull, R. S. (2009). Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice: Understanding Business Process Management. *British Journal of Management*, 20(4), 491–507. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00594.x>
59. Srivastava, N., Chatterjii, A., & Rachna, M. (2014). Skills Requirement Analysis at the Production Floor in Ready Made Garment Industry. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3(1), 23–34.

60. Sujova, A., Rajnoha, R., & Merková, M. (2014). Business Process Performance Management Principles Used in Slovak Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 276–280. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.457>
61. Suša Vugec, D., Bosilj Vukšić, V., & Milanović Glavan, L. (2017). Social Business Process Management and Business Process Management Maturity. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(5), 951–955.
62. Taplin, I. M., Winterton, J., & Winterton, R. (2003). Understanding Labour Turnover in a Labour Intensive Industry: Evidence from the British Clothing Industry*. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1021–1046. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00369>
63. Урошевић, С., Ђорђевић, Д., & Цвијановић, Ј. М. (2009). Значај дорадних послова за развој текстилне и одевне индустрије Србије у процесу транзиције. *Индустрија*, 37(2), 97–125.
64. Urošević, S., Radosavljević, D., Stefanović, V., Đorđević, D., & Kokeza, G. (2017). Multicriteria ranking of a job positions by ELECTRA methods in order to improve the analysis and conditions at work in companies in the textile industry. *Industria Textila*, 68(5), 388–395.
65. Урошевић, С., Цвијановић, Ј. М., & Ђорђевић, Д. (2008). Унапређење образовног нивоа запослених у текстилној индустрији Србије. *Индустрија*, 36(3), 79–105.
66. Fleacă, E., & Purcărea, A. A. (2014). Raising the competitiveness of Romanian enterprises acting in textile industry based on process management modeling. *Industria Textila*, 65(1), 47–52.
67. Hernaus, T., Bosilj Vuksic, V., & Indihar Štemberger, M. (2016). How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations. *Business Process Management Journal*, 22(1), 173–195. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2015-0031>
68. Cakar, F., Bititci, U. S., & MacBryde, J. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, 9(2), 190–207. <https://doi.org/10.1108/14637150310468>
69. Škrinjar, R., Vukšić, V., & Štemberger, M. (2010). Adoption of Business Process Orientation Practices: Slovenian and Croatian Survey. *Business Systems Research*, 1(1–2), 5–19. <https://doi.org/10.2478/v10305-012-0022-0>
70. Škrinjar, R., & Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. *International Journal of Information Management*, 33(1), 48–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.011>

3.3. Опис и адекватност примењених научних метода

У циљу реализације постављених циљева истраживачки процес спроведен је у три фазе, које обухватају прикупљање података, обраду и анализу прикупљених података и извођење закључака на бази добијених резултата. Прикупљање квантитативних података извршено је применом методе анкетања, у складу са дефинисаним циљевима истраживања. Дефинисани циљеви реализовани су кроз три нивоа истраживања, у оквиру којих је примењен велики број метода, комбинованих тако да се производе резултате од значаја у пракси.

Првим нивоом истраживања обухваћена је метода предвиђања, затим методе вишекритеријумског доношења одлука и метода класификације елемената. У оквиру овог, као и наредних нивоа истраживања анализиране су димензије/области управљања пословним процесима, активности управљања пословним процесима и специфичности

одевне индустрије. Метода предвиђања, која се користи за формирање листе области, односно димензија, које описују ниво усвојености управљања пословним процесима, је фази Delfi метода. За анализу утицаја издвојених димензија, на основу познавања природе пословања одевне индустрије, примењен је интегрисани вишекритеријумски модел FUCOM (Full Consistency Method) – фази PIPRECIA (Pivot Pairwise Relative Criteria Importance Assessment). Овај модел интегрисао је вишекритеријумске методе новијег датума. Примена фази бројева у прорачуну применом метода предвиђања или вишекритеријумских метода за доношење одлука омогућује редукацију несигурности и непрецизности при доношењу одлука. Анализа утицаја специфичности одевне индустрије извршена је применом методе аналитички хијерархијски процес (АНП), која омогућава хијерархијско разлагање проблема одлучивања. За приоритизацију активности управљања пословним процесима у организацијама одевне индустрије примењена је још једна од новијих метода WASPAS (Weighted Aggregates Sum product Assessment). Класификација приоритизованих активности извршена је применом ABC методе, која је своју примену осим у области управљања инвентаром остварила и у другим областима, те бива примењена у великом броју научних истраживања у оквиру којих је потребно извршити класификацију и груписање елемената.

Другим нивоом истраживања извршена је квантитативна анализа података применом SPSS софтверског пакета, који располаже великим бројем корисних статистичких тестова од којих су у овом истраживању од највеће користи били:

- Испитивање поузданости мерне скале применом Cronbach's Alpha коефицијента,
- Анализа дескриптивне статистике за анализу карактеристика узорка и средњих вредности одговора испитаника у оквиру сваке разматране скале,
- Пирсонов χ^2 (Ни-квадрат) тест независности за испитивање везе између величине организације и начина организованости управљања пословним процесима,
- Анализа варијансе са једним фактором (ANOVA) за испитивање присуства статистички значајних разлика у одговорима испитаника,
- Т-тест за независне узорке за испитивање статистичког значаја мишљења испитаника о усклађености скупа димензија управљања пословним процесима у пословању организација одевне индустрије и упознатости запослених са индикаторима перформанси процеса, и
- Фридманов тест за рангирање преференција испитаника.

Трећи ниво истраживања усмерен је на развој модела ефикасног управљања пословним процесима у складу са препознатим специфичностима одевне индустрије структуралним моделовањем (Structural Equation Modeling) уз примену IBM SPSS Amos пакета.

3.4. Применљивост остварених резултата

Резултати који проистичу из истраживања спроведеног у оквиру ове докторске дисертације остварују значајан емпиријски допринос и практични значај. Модел развијен у оквиру ове дисертације може послужити као адекватан алат за подршку при доношењу одлука везаних за усвајање, адаптацију и ефикасну примену праксе управљања пословним процесима у оквиру организација одевне индустрије.

Практични значај развијеног модела се огледа у могућности за ублажавањем негативних ефеката појединих специфичности које се јављају у пословању одевне индустрије.

Развијени модел прилагодљив је и омогућава сагледавање додатних специфичности, које ово истраживање није узело у обзир или сагледавање могућих утицаја на ефикасност праксе управљања пословним процесима у осталим индустријским гранама.

3.5. Оцена достигнутих способности кандидата за самостални научни рад

Урађена докторска дисертација, анализа добијених резултата, њихово тумачење, те проистекли и објављени научни радови указују на способност кандидата MSc Андреа Добросављевић, дипл. Инжењера менаџмента за самостални научни рад као и за активно учешће у тимском раду.

MSc Андреа Добросављевић је током израде докторске дисертације испољила самосталност и стручност у претраживању савремене литературе, планирању истраживања, осмишљавању, припреми и реализацији истраживања, као и прикупљању, систематизацији и анализи добијених резултата.

На основу испољеног квалитета, заинтересованости и стручности у обављању досадашњих научних и стручних активности, Комисија сматра да кандидаткиња MSc Андреа Добросављевић поседује све квалитете који су неопходни за самостални научно-истраживачки рад.

4. ОСТВАРЕНИ НАУЧНИ ДОПРИНОС

4.1. Приказ остварених научних доприноса

У оквиру ове докторске дисертације остварени су следећи научни доприноси:

- Утврђено је да је управљање људским ресурсима димензија од најјачег утицаја при усвајању праксе управљања пословним процесима у оквиру организација одевне индустрије.
- Уочено је да се радно – интензивни карактер одевне индустрије рефлектује на функционисање пословних процеса, те на излазне резултате пословних процеса.
- Извршена је приоритизација активности управљања пословним процесима и класификација група активности према приоритету, при чему се у оквиру А групе јавља 12 кључних активности међу којима се убрајају: дефинисаност процесних улога и одговорности, дефинисање власништва над процесом, флексибилност и способност информационих система да се прилагоде променама процеса, активно ангажовање топ менаџмента, добијање релевантних управљачких информација о перформансама процеса путем информационих система, спровођење обука за примену техника и метода побољшања процеса, дефинисање мера перформанси процеса, дизајн и развој информационог система на бази процеса, континуирана едукација запослених и дефинисање циљаних перформанси процеса.
- Док је на основу одговора експерата приоритетна активност дефинисање процесних улога и одговорности, менаџери и запослени истичу активно учешће топ менаџмента у побољшању пословних процеса као приоритетну активност.
- У оквиру узорка испитаника из самих организација јасно су уочене две специфичности: претежно присуство жена у одевној индустрији и бројност микро, малих и средњих предузећа.

- Утврђене су разлике у перцепцијама између топ менаџмента и производних радника када је у питању већина специфичности одевне индустрије.
- Уочена је значајност појединих димензија на ефикасно управљање пословним процесима у оквиру одевне индустрије.
- Закључује се да уочени утицаји у оквиру модела указују на елементе у оквиру којих је могуће вршити побољшања ради јачања ефикасности управљања пословним процесима.
- Дисертацијом је отворено поглавље за могућност даљих испитивања у овој области.

4.2. Критичка анализа резултата истраживања

Дефинисани циљеви овог истраживања у потпуности су остварени кроз три логично повезана нивоа истраживања. Добијени резултати указују на елементе пословања у оквиру којих је потребно вршити правовремене и праве активности које би довеле до ефикасног управљања пословним процесима у организацијама одевне индустрије.

Развијеним моделом се тежи указати на могућности које обезбеђују унапређење пословања. Истицање димензија пословања од посебног утицаја на примену одређене управљачке праксе, у овом случају праксе управљања пословним процесима, те издвајање примарних активности којима је потребно креирати основу за успешно усвајање, адаптацију и примену праксе, која обликована на тај начин представља најбољу пословну праксу у датом окружењу, има значајну улогу у унапређењу пословања. Сагледавањем специфичности пословања организација одевне индустрије могуће је на адекватан начин размотрити природу пословне праксе која треба бити примењена да би се у потпуности оствариле користи њене примене.

Структурални модел који је предложен и испитан у оквиру ове дисертације, може остварити значајан практичан допринос као користан менаџерски алат, који пружа релевантне информације управљачком кадру и пружа адекватну подршку у процесу доношења одлука.

4.3. Верификација научних доприноса

Верификација ове докторске дисертације је у складу са позитивним законским одредбама у Републици Србији и критеријумима Универзитета у Београду међу којима се предвиђа и објављивање најмање једног рада из дисертације у часописима са импакт фактором (IF) где би кандидат требало да буде први аутор.

Кандидат MSc Андреа Добросављевић је, до тренутка предавања дисертације за јавну одбрану, објавила три рада у часописима са импакт фактором са JCR листе, при чему један у истакнутом међународном часопису категорије M22 и два у међународним часописима категорије M23.

Из ове докторске дисертације проистекли су следећи радови:

Рад у истакнутом међународном часопису (M22)

1. **Dobrosavljević A., Urošević S., Vuković M., Talić M., & Marinković D. (2020).** Evaluation of process orientation Dimensions in the Apparel Industry. *Sustainability*, Vol. 12,

No. 10, 4145. DOI:10.3390/su12104145, <https://doi.org/10.3390/su12104145>, **IF(2018) = 2,592**

Рад у међународном часопису (M23)

1. **Dobrosavljević A.**, Urošević S., Vuković M., & Štrbac N. (2021). Modeling factors of influence on business process management in the organizations of the clothing industry. *Industria Textila*, accepted for publication in issue 5/2021, date of acceptance: 29.04.2020., **IF(2018) = 0,508**.

Издата потврда од стране The National Research & Development Institute for Textiles and Leather, издавача часописа *Industria Textila*, за прихватање рада заведеног под бројем 1816/26.03.2020. за публикавање у броју 5/2021, дана 29.04.2020. (Потврда о прихватању рада за публикавање налази се у прилогу реферата)

2. **Dobrosavljević A.**, Urošević, S. (2020). Prioritization of Key Activities on Establishment of BPM Practice in Apparel Organizations. *Tekstil ve Konfeksiyon*, accepted for publication, date of acceptance: 12.06.2020. **IF(2018) = 0,209**. (Потврда о прихватању рада за публикавање налази се у прилогу реферата)

Саопштење са међународног скупа штампано у целини (M33)

1. **Dobrosavljević A.**, & Urošević S. (2019). Examination of human resource management impact on establishment of process orientation and achievement of higher process maturity level in organizations, at *XV International May Conference on Strategic Management – IMCSM19*, May 24-26, 2019, Bor, Serbia, Proceedings Volume XV, Issue 1, pp. 96-106.

2. **Dobrosavljević A.**, Urošević S., & Kokeza G. (2019). Consideration of process orientation elements adoption in the clothing and footwear industry organizations, in *Proceedings of II International Conference „Contemporary Trends and Innovations in Textile Industry“*, 16-17th May 2019, Belgrade, Serbia, pp. 163-172.

Рад у истакнутом националном часопису (M52)

1. **Dobrosavljević A.** (2019). Managing the creative and labor-intensive business processes of the apparel industry, *Tekstilna industrija*, Vol. 67, No. 4, pp. 58-66.
DOI: 10.5937/tekstind1904058D

2. **Dobrosavljević A.**, & Urošević S. (2019). Faktori usvojenosti prakse upravljanja poslovnim procesima u radno intenzivnim delatnostima. *Tehnika*, Vol. 69, No. 6, pp. 861-867.
DOI: 10.5937/tehnika1906861D

3. **Dobrosavljević A.**, & Urošević, S. (2019). Evaluacija usmerenosti na performanse i poboljšanja procesa u proizvodnim organizacijama. *Tehnika*, Vol. 74, No. 2, pp. 287-294.
DOI: 10.5937/tehnika1902287D

Рад у националном некатегорисаном часопису

1. **Dobrosavljević A.**, & Urošević S. (2019). Analysis of business process management defining and structuring activities in micro, small and medium-sized enterprises. *Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications*, Vol. 2, No. 3, pp. 40-54.
DOI: <https://doi.org/10.31181/oresta1903040d>

5. ЗАКЉУЧАК И ПРЕДЛОГ

Дисертација кандидата MSc Андрее Добросављевић садржи бројне оригиналне резултате који омогућавају надоградњу постојећих сазнања садржаних у коришћеним литературним изворима. Резултати који представљају оригиналност ове дисертације односе се на сагледавање значајних специфичности и њиховог утицаја на пословне процесе одевне индустрије, истицање најутицајније пословне области у виду димензије управљања пословним процесима, издвајање сета кључних активности управљања пословним процесима у складу са специфичностима које владају у оквиру одевне индустрије и дефинисање начина на који пракса управљања пословним процесима може бити ефикасно изведена у организацијама одевне индустрије. Развијени модел пружа могућност сагледавања путање путем које специфичности одевне индустрије остварују свој утицај на ефикасност управљања пословним процесима у ентитетима који послују у оквиру одевне индустрије. Имплементацијом одговарајућих активности путања утицаја постаје путања у оквиру које се решавају проблеми и поспешује пословање организација одевне индустрије.

Сагледавајући квалитет, обим и научни допринос постигнутих резултата овог рада Комисија за оцену урађене докторске дисертације закључује да кандидат MSc Андреа Добросављевић, дипл. инжењер менаџмента испуњава све законске и остале услове за одбрану урађене докторске дисертације. Комисија закључује да је ова докторска дисертација написана према свим стандардима научно-истраживачког рада, те да испуњава све услове предвиђене Законом о високом образовању, Стандардима за акредитацију, Статутом Техничког факултета у Бору и Критеријумима које је прописао Универзитет у Београду. Имајући у виду предочене чињенице, Комисија предлаже Наставно-научном већу Техничког факултета у Бору да прихвати позитиван извештај о урађеној докторској дисертацији кандидата MSc Андрее Добросављевић под називом: „Развој модела за процену утицаја димензија ефикасног управљања пословним процесима на основу специфичности одевне индустрије“ и да исти упуту на коначно усвајање Већу научних области техничких наука Универзитета у Београду, те да после тога овог кандидата позове на јавну одбрану.

У Бору, јула 2020. године.

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ

Проф. др Ђорђе Николић, ванредни професор
Универзитет у Београду, Технички факултет у Бору

Проф. др Милован Вуковић, редовни професор
Универзитет у Београду, Технички факултет у Бору

Проф. др Ивана Младеновић Ранисављевић, ванредни професор,
Универзитет у Нишу, Технолошки факултет у Лесковцу
