

УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ПРИМЉЕНО: 10.2.2014			
ОРГ. ЈЕД.	БРОЈ	ПРИЛОГ	ВРИЈЕДНОСТ
13/1	272	14	

Комисија за оцјену урађене докторске дисертације

**НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВИЈЕЋУ ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА
УНИВЕРЗИТЕТА У БАЊОЈ ЛУЦИ**

ПРЕДМЕТ: *Извјештај о урађеној докторској дисертацији мр Сабине Шехић под називом „Развој модела побољшања пословних процеса у функцији успјешности пословања“*

Наставно-научно вијеће Економског факултета Универзитета у Бањој Луци Одлуком број 13/3.2820-II-11.1/13 од 09.12.2013. године именовало је Комисију за оцјену урађене докторске дисертације мр Сабине Шехић под називом „Развој модела побољшања пословних процеса у функцији успјешности пословања“, у саставу:

1. Проф. др Здравко Тодоровић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Бањој Луци, уже научне области Теоријска економија и Менаџмент, председник,
2. Проф. др Гордана Илић, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Бањој Луци, уже научна област Менаџмент, члан,
3. Проф. др Анђелко Лојпур, редовни професор Економског факултета Универзитета Црне Горе, уже научна област Менаџмент, члан.

Комисија је у предвиђеном року прегледала и оцијенила докторску дисертацију под наведеним насловом, те о томе Наставно-научном вијећу Економског факултета и Сенату Универзитета у Бањој Луци подноси слиjedeћи:

ИЗВЈЕШТАЈ
о оцјени уређене докторске дисертације

1. УВОДНИ ДИО ОЦЈЕНЕ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ

Докторска дисертација кандидата мр Сабине Шехић написана је латиничним писмом (Times New Roman, фонт 12, проред 1.5). Дисертација је написана на укупно 213 страница, од чега 186 страница чистог текста, 8 страница литературе, 7 страница додатка, 3 странице пописа слика, табела и графикона, а осталих 9 страница односи се на наслов, сажетак на српском и енглеском, посвета, захвале и садржај. Дисертација је илустрована са 23 слике, 35 табеле и 50 графикона. Укупан фонд литературе се састоји од 142 јединица. Докторска дисертација садржи осам поглавља: 1. Увод, 2. Теоријска основа управљања и побољшања пословних процеса, 3. Теоријски аспекти успјешности предузећа према стратешком менаџменту, 4. Представљање резултата истраживања, 5. Креирање модела побољшања пословних процеса, 6. Представљање, анализирање и оцјењивање успјешности хотелског предузећа примјеном модела побољшања пословних процеса, 7. Тестирање хипотеза и дискусија и 8. Закључак.

У *уводном поглављу*, кандидат ставља рад у контекст стратегијског менаџмента и уводи у проблематику истраживања кроз кратки теоријски приказ досадашњих модела побољшања пословних процеса у функцији успјешности предузећа. У уводу кандидат кратко образлаже тему научног истраживања и представља аргументе који доказују актуелност, значај и погодност теме за истраживање. У уводу су јасно дефинисати проблем, предмет, сврха, циљеви и хипотезе истраживања. У овом дијелу рада објашњено је како ће се провести истраживање. Дефинисана је популација и одређен је узор истраживања. Објашњени су поступци и методе које ће се користити у истраживању. Поред тога, објашњени су кључни појмови везани за управљање пословним процесима и појмови везани за успјешности пословања.

У *другом и трећем поглављу*, представљен је теоријски оквир истраживања, који је посвећен прегледу релевантне литературе која се односи на побољшање пословних процеса и успјешност предузећа. Друго поглавље, полази од концепта пословних процеса, фактора моделирања пословних процеса, а завршава са теоријском обрадом елемента који се креирају. Треће поглавље полази од анализе елемента стратегијског менаџмента. У оба дијела дисертације дат је критички осврт на прикупљену релевантну литературу. Представљени су важеће и значајне теорије из подручја истраживања, критички се пореде теорије једна са другом и указати на недостатке у постојећој научној грађи и на основу тога се објашњавају разлози за покретање истраживања.

У *поглављу четири*, су системски и свеобухватно представљени добијени резултати истраживања. У овом поглављу се емпиријски анализира значај модела успјешности предузећа. Резултати су изношени логичким редослиједом, а представљени су графички и табеларно уз описивање налаза истраживања. Резултати су представити на такав начин да се истраживање може поновити.

У *поглављу пет*, представљен је креирани модел побољшања пословних процеса у функцији успјешности предузећа. Теоријски су разрађене фазе и елементи модела и развијена је апликација за сваки елемент модела.

У *поглављу шест* се износе резултати имплементације модела побољшања пословних процеса и врши се оцјена успјешности кроз показатеље економичности, рентабилности, продуктивности и ликвидности.

У *седмом поглављу*, кандидат је изложила свој став о значењу резултата истраживања и потврдила је хипотезе истраживања. Извршила је поређење својих резултат истраживања са резултатима других аутора који су обавили слична истраживања. У овом дијелу рада наведене су конкретне чињенице гдје се резултати истраживања могу теоријски и апликативно примијенити, те који је научни и прагматични допринос резултата истраживања. На крају кандидат представила правце даљних истраживања.

У *осмом поглављу*, представљена су закључна разматрања. Кандидат је на системски, концизни и језгровиту начин изложила синтезу свих релевантних спознаја, научних чињеница изнесених у дисертацији, а којима је доказана главна и помоћне хипотезе. Сви закључци су образложени.

2. УВОД И ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

Сврха рада је утврђивање интензитета веза између пословних процеса и успјешности предузећа и креирање и имплементација модела побољшања пословних процеса у функцији успјешности предузећа као кључне компоненте стратегијског менаџмента.

Проблем истраживања односи се на лошу успјешност предузећа. Кандидат у дисертацији поставља више питања на која жели добити одговор током истраживања, а то су:

- Како доказати да успјешност предузећа зависи од квалитета и унапређења пословних процеса?
- Који су кључни фактори успјешности предузећа?
- Која су кључна подручја мјерења и анализирања успјешности предузећа?
- На које показатеље успјешности и на које елементе у новокреираном моделу се може утицати?
- Како мјерити побољшање успјешности предузећа примјеном новокреираног модела побољшања пословних процеса?

Циљеви истраживања се односе на описивање развоја, креирање и увођења модела побољшања пословних процеса са елементима система информисања, менаџмента, квалитета и улоге запослених. Циљевима истраживања кандидат жели описати: садашње стање управљања и унапређења пословних процеса у предузећу; садашње стање мјерења и начина унапређења пословања; фазе креирања модела унапређења пословних процеса са припадајућим елементима. Поред тога, кандидат жели направити компарација традиционалне и савремене пословне орјентације са аспекта мјеста и улоге пословних процеса, те извршити класификација показатеља успјешности према резултатима прије и након имплементације модела. Утврђивањем узрочно-последичних веза кандидат жели утврдити главне узроке проблема истраживања. Узроке проблема кандидат жели контролисати пројектовањем модела побољшања процеса пословања.

У главној хипотези износи се тврдња да ће се примјеном новокреираног модела побољшања пословних процеса побољшати успјешност предузећа мјерена стандардним економским индикаторима.

Преглед релевантне литературе показано је да постоји велики број радова везаних за пословне процесе, управљање пословним процесима и процесну орјентацију, те за мјерење успјешности пословања. Мањи број радова односи се на системе и моделе мјерења успјешности пословних процеса. Из прегледа литературе види се да је кандидат користио релевантну литературу која је везана за проблем истраживања и да је навео 142 актуелне библиографске јединице. На основу прикупљене литературе дат је критички освтр на релевантна истраживања. Кориштена литература је правилно цитирана. Истраживања јасно указују да предузећа која прате и мјере показатеље успјешности континуирано имају позитиван учинак на пословне резултате (Boigne и др., 2010. стр. 375). Такође, је документовано да фокусирање на само једну врсту мјера доводи до неефикасног пословања (Medori и др., 2010., стр. 589.). Адекватно изабрани систем мјерења успјешности обезбјеђују есенцијалну везу између стратегије, њеног провођења и на крају остварења резултата. Избор прикладних мјера и анализирање

результата бит су контроле ради усаглашавања оперативног пословања са стратегијом предузећа. Контрола у предузећу комплицирана је понајприје због тога што не постоје јасни стандарди за поређење него се ти стандарди постављају пажљивим планирањем операције и стратегије (Medori и Steeple, 2010., стр. 520.). Према истим ауторима мјере успјешности се разликују од предузећа до предузећа, из једноставног разлога што морају бити повезане са стратегијом која није јединствена за свако предузеће. Мјерење успјешности предузећа и налажење праве комбинације мјера проблематика је која заокупља научнике већ двадесетак година. Ту је свакако потребно споменути управљање уз помоћ уједначених показатеља (Kaplan и Norton 1992.), пирамиду перформанси (Cross и Lynch 1992.) или призму перформанси (Neelyја и др. 2011.). И док је мјере за провјеру на стратешком нивоу релативно једноставно наћи, менаџери на оперативном нивоу на неки начин су препуштени сами себи да би нашли одговарајућу мјеру колико често ће се обављати мјерење (Tangen, 2011., стр. 4). Недостатак интегрисаних система за континуирано мјерење процесне успјешности у већини процесно оријентисаних предузећа потврдило и квантитативно истраживање (Kolbachera и Gruenwalda 2010, стр. 31-54) проведено на узорку од 152 аустријска предузећа. Gonzalez и Rubio у чланку из 2010. године констатирају како су пракса и литература већ раније показале да је изузетно тешко, па чак и немогуће развити универзални скуп процесних показатеља и мјера које би се могло успјешно примијенити на све пословне процесе. Истраживање које су провели Tatitcchi, Tonelli и Cagnazzo (2010) указује на велик број метода, модела и система за мјерење успјешности предузећа које су предложили различити аутори: Du Pontov систем показатеља, мјерење трошкова према активностима, систем уравнотежених циљева, самопроцјењивање, системско вредновање, статистичка контрола процеса, управљање пословним током, динамички систем за мјерење успјешности, пословни модел изврности и др.

Научни допринос који дисертација треба да постигне, између осталог и уз помоћ наведених извора, се своде на слиједеће: потреба системског теоријског истраживања приказаног проблема, емпиријског истраживања нивоа процесне оријентације и праксе мјерења процесне успјешности у предузећима. Теоријско и емпиријско истраживање требало би довести до развоја концептуалног модела система за мјерење процесне успјешности, потребног процесно оријентисаним предузећима. Такав модел требао би омогућити "визуализацију" проблема и помоћу њега треба да се објасне и одреде кораци потребни за изградњу и увођење модела у предузеће, уз јасно дефинисање показатеље успјешности, метода прикупљања потребних података и која информационе технологија би служила као подршка наведеном моделу.

3. МАТЕРИЈАЛ И МЕТОДЕ РАДА

У докторској дисертацији кориштене су сљедеће научне методе. *Методом анализе* се вршила детаљна анализа литературе са циљем утврђивања досадашњих научних спознаја из наведеног подручја. *Методом синтезе* приступило се утврђивању научних спознаја те дефинисању интензитета, специфичности и могућег начина дјеловања. *Методом индукције* добивене и анализиране податке кандидат је дигао до нивоа општег и примјенљивог у теорији и пракси. На основу *методе дедукције*, те теоријских спознаја и раније проведених истраживања, дефинисана је хипотезе докторске дисертације. Прикупљање примарних података обављено је *теренским истраживањем*, примјењујући технику испитивања помоћу *анкете, интервјуа и*

анализе садржаја. Помоћне методе (SWOT анализа, TOWS матрица, Портеров модел) кориштене су за приказ тренутног стања предузећа у односу на окружење. Стратешка портфолио матрица кориштена је за приказ индустријског раста, тржишног удјела, животног циклуса индустрије. Обрада прикупљених података вршена је примјеном статистичких техника: факторске анализе, корелације и регресије. Статистичка обрада података је адекватна за урађено истраживање.

Популацију из које је дефинисан узорак чине запослени у предузећима БиХ. Упитник је послат на е-маил адресе 200 БиХ предузећа. Међу испитаницима се налазе топ менаџери, менаџери средњег нивоа, менаџери првог нивоа и непосредни извршиоци. Упитник је испунило 140 (70% од укупног броја послатих упитника) испитаника од чега 68 мушкараца (49%) и 72 жене (51%). Овакав одзив испитаника представља изузетно добар резултат, с обзиром да у анкетама овог типа одзив од преко 50% даје релевантне резултате испитивања.

План истраживања који је дат приликом пријаве докторске дисертације није се мијењао.

Испитивани су бројни параметри и мјерени су њихови индикатори који су дали довољно података, који су адекватно статистички обрађени и јасно представљени, а на основу којих се дошло до квалитетних резултата који су служили за провјеру постављених хипотеза, провођење дискусија, те давање приједлога за креирање модела.

4. РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС ИСТРАЖИВАЊА

Резултати истраживања су изложени логичким редослиједом, јасно су графички и табеларно предствљени и оприсани су налази истраживања. Резултати су представљени на такав начин да се истраживање може поновити. Резултати истраживања су поређени са резултатима других аутора који су обавили слична истраживања и утврђено је да је већи број резултата конзистентан са резултатима других аутора, или дио добијених резултата разликује се од резултата који су добили други аутори. Ту истичемо, систем за мјерење успјешности, који је у овом истраживању, усмјерен на пословне процесе, а не на организационе јединице како се до сада мјерила успјешност пословања. Систем сада мјери поред квалитативних и кванитативне показатеље. Ново успостављени модел мјерења успјешности пословних процеса показао је позитивне ефекте и прилагођивост различитим пословни системима.

Истраживање у оквиру ове докторске дисертације показало је све релевантне спознаје на тему побољшања пословних процеса у функцији успјешности пословања, његовог мјеста у теорији, улоге у економији и примјене у пракси. То је омогућило кандидату да сажето презентују најважније научне и практичне доприносе.

Основни научни доприноси су:

- Кандидат је дошао до нових сазнања о показатељима успјешности пословања предузећа и начину њиховог вредновања. Ова сазнања ће повећати теоријска знања у научној области управљање пословним процесима.
- Главни научни допринос дисертације огледа се у креирању новог модела побољшања пословања у функцији успјешности пословања. Моделом је представљен системски приступа приликом рјешавања проблема

успјешности пословања предузећа, наведени су неопходни квантитативни и квалитативни индикатори за мјерење процеса побољшања пословања. Дат је методолошки оквир за реализацију експерименталног дијела истраживања и идентификовани су неопходни предуслови за имплементацију модела.

Основни прагматични доприноси су:

- Креирани модел побољшања пословних процеса који је имплементиран у конкретном предузећу из области хотелијерства примјенљив је уз одређене допуне и у други областима пословања. На основу модела омогућује се боље разумијевања пословних процеса и фокусирања на кључне пословне процесе.
- Непосредно учествовање запослених у обликовању и извођењу пословних процеса доприноси развоју знања запослених, мотивацији, повећаној продуктивности, а тиме и побољшаној успјешности предузећа.
- Кроз сагледавање садашњег стања управљања пословним процесима и након примјене модела, повећаће се заинтересованост и других предузећа за имплементацију модела.
- Менаџери предузећа ће имати бољу основу за дефинирање циљева, мисије, визије и стратегије за наредни период.
- Бољи проток информацији захваљујући информационим технологијама као елементу модела, као и побољшани резултати утицаће на мотивацију и продуктивност запослених.

Ова докторска дисертација поред резултата до којих је дошла отвара многа нова питања која могу бити теме за *даље истраживање*, и то:

- каква информатичка подршка доприноси квалитетном функционисању модела побољшања пословних процеса;
- које су најчешће грешке у имплементацији модела побољшања пословних процеса и како их је могући исправити;
- која су потребна знања, вјештине и способности запослених и корисника како би се побољшало функционисање модела.

5. ЗАКЉУЧАК И ПРИЈЕДЛОГ

Докторска дисертација кандидата мр Сабине Шехић представља системску економску анализу побољшања пословних процеса у функцији успјешности пословања. У дисертацији се наводе подаци и чињенице гдје се резултати истраживања могу теоријски и апликативно примијенити. На основу тих податка кандидат је предложила нови модел побољшања пословних процеса у функцији успјешности пословања. Поред тога, кандидат је прецизно и логички досљедно анализирала наведене теме, довела податке у везу са хипотезама и потврдила хипотезе. Дисертацију је учинила интересантном за истраживаче и корисном за практичаре. Дисертација је оригиналан допринос економској науци јер проширује постојеће знање из области управљања предузећима.

У складу са наведеним извјештајем Комисија даје позитивну оцјену докторске дисертације и сматра да ова докторска дисертација у потпуности испуњава критерије врло успјешне докторске дисертације, па из тог разлога

Предлаже

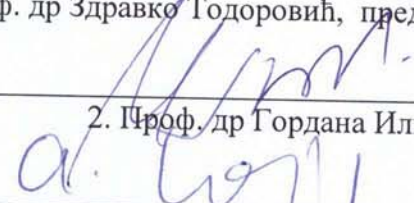
Наставно-научном вијећу Економског факултета у Бањој Луци да прихвати позитивну оцјену докторске дисертације магистра Сабине Шехић „Развој модела побољшања пословних процеса у функцији успјешности пословања“ те да одобри њену јавну одбрану и одреди Комисију.

Бања Лука, 03.02.2014. године

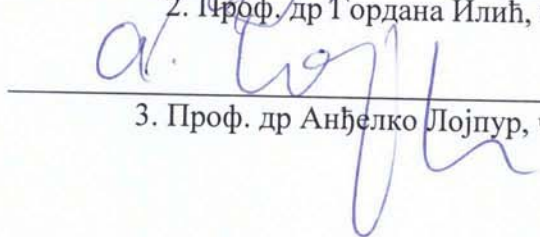
КОМИСИЈА



1. Проф. др Здравко Тодоровић, предсједник



2. Проф. др Гордана Илић, члан



3. Проф. др Анђелко Лојпур, члан