



# УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА НОВИ САД

## ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАѢМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ, БЕОГРАД

### ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ „СТАНДАРДИЗАЦИЈА УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ СЕЛЕКЦИЈЕ ВАТЕРПОЛО ИГРАЧА ДО 15 ГОДИНА“, кандидат Зоран Мијалковски

#### I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ

##### 1. Датум и орган који је именовано комисију

Одлуком Наставно-научног већа Факултета за примењени менаѢмент, економију и финансије, Београд бр. 4440 од 28.09.2018. године.

Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива уже научне области за коју је изабран у звање, датума избора у звање и назив факултета, установе у којој је члан комисије запослен:

- 1) **Проф. др Срђан Новаковић, ванредни професор**, уже научна област Општи менаѢмент од 23.02.2016. године, Факултет за примењени менаѢмент, економију и финансије у Београду, Универзитет Привредна академија у Новом Саду - у својству члана комисије – у својству **председника Комисије**;
- 2) **Проф. др Миодраг Брзаковић, редовни професор**, уже научне области Информатика, од 09.01.2014. године и Општи менаѢмент од 12.03.2018. године, Факултет за примењени менаѢмент, економију и финансије у Београду, Универзитет Привредна академија у Новом Саду - у својству **ментора**
- 3) **Проф. др Миливој Допсај, редовни професор**, уже научна област Науке физичког васпитања, спорта и рекреације, Факултет за спорт и физичко васпитање, Универзитет у Београду - у својству **члана Комисије**.

#### II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ

- 1) Име, име једног родитеља, презиме: **Зоран, Милан, Мијалковски**
- 2) Датум и место рођења, општина, Република: 01.09.1972. године, Требиње, БиХ.
- 3) Датум одбране, место и назив мастер рада : 07.06.2011., Београд, Анализа зависности ефикасности игре и опште физичке припремљености у води код ватерполиста ватерполо клуба „Сингидунум“ у такмичарској сезони 2009/10.
- 4) Научна област из које је стечено академско звање магистра наука: Спорт и физичка култура.

5) Публиковани радови по категоријама:

- 1) Brzaković, M., **Mijalkovski, Z.**, Dopsaj, M. (2016). Integrated management system in function of the modernization and construction of sports facilities, In: Ćirović, G. (Ed.), International Monograph Sports Facilities “Modernization and Construction – SPOFA 16”, (p. 94-109), University of Belgrade Faculty of Sport and Physical Education, Belgrade. (M14).
- 2) Dopsaj, M., **Mijalkovski, Z.**, Milić, R. (2018) Protein, body fat and protein fat index (PFI): model characteristics and differences between athletes and non-athletes of both genders estimated using multichannel bioelectric impedance, *Acta Medica Medianae (in press)* [https://publisher.medfak.ni.ac.rs/AMM\\_1/2018/2018-3-broj/celi\\_radovi/19Milivoj%20Dopsaj.pdf](https://publisher.medfak.ni.ac.rs/AMM_1/2018/2018-3-broj/celi_radovi/19Milivoj%20Dopsaj.pdf) . (M51).
- 3) Драгојловић, В., **Мијалковски, З.**, & Радивојевић, С. (2018). Benchmarking као иновација у образовању. Економија – теорија и пракса, прихваћен за штампу у броју 2, волумен 11. (M52).
- 4) **Мијалковски, З.**, Допсај, М. (2011). Relationship between game efficiency and swimming fitness for Serbian IB senior league water polo players. *Годишњак Факултета спорта и физичког васпитања, (17), 163-176.* (M53).
- 5) Dopsaj, M., **Mijalkovski, Z.**, Vasilovski, N., Ćopić, N., Brzaković, M., Marković, M. (2018). Morphological parameters and hand grip muscle force characteristics in the first selection level in water polo: Differences between U15 water polo players and the control group. *Human Sports Medicine, 18 (3, 5-15 )* (Emerging Sources Citation Index, WoS), [hsm.susu.rs/hsm/](http://hsm.susu.rs/hsm/) (M53).
- 6) **Мијалковски, З.** (2012). Значај и улога маркетинга у политичком одлучивању, Међународна научна конференција Менаџмент 2012, Зборник резимеа радова, Београд 2012. године. (M63).

### III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

#### СТАНДАРДИЗАЦИЈА УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ СЕЛЕКЦИЈЕ ВАТЕРПОЛО ИГРАЧА ДО 15 ГОДИНА

### IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Докторска дисертација садржи укупно 227 страна. Осим списка литературе са укупно 57 библиографских јединица домаћих и страних аутора, научно стручних радова објављених у часописима и публикација и интернет извора, дисертација садржи следећа поглавља и то:

1. УВОД, на 11 страна, (11-22);
2. ТЕОРИЈСКЕ ПОСТАВКЕ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ У СПОРТУ, на 80 страна, (23-103);
3. МЕЂУНАРОДНИ СТАНДАРДИ КВАЛИТЕТА И ЊИХОВА ПРИМЕНА У СПОРТУ, на 9 страна, (104-113);

4. МЕНАЏМЕНТ СИСТЕМА КВАЛИТЕТА СЕЛЕКЦИЈЕ ВАТЕРПОЛО ИГРАЧА ДО 15 ГОДИНА, на 68 страна, (114-182);
5. СТУДИЈА СЛУЧАЈА: УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ У ВАТЕРПОЛО САВЕЗУ СРБИЈЕ, на 9 страна, (183-192);
6. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА, на 19 страна, (192-211);
7. ЗАКЉУЧАК, на 4 стране, (212-216);
8. ЛИТЕРАТУРА, на 4 стране, (217-221);
9. ПРИЛОЗИ, на 5 страна, (222-227).

Докторска дисертација има укупно 47 илустрација (14 слика, 15 табела, 18 графика/хистограма), чиме је елаборација ове сложене проблематике знатно обогаћена.

#### **V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

Савремена спортска пракса указује да квалитет постаје све важнији фактор у спорту. Управљање квалитетом у спортској организацији помаже различитим субјектима да боље схвате потребе своје заједнице, а систем квалитета је од посебне важности за спортске организације које се суочавају са повећаном одговорношћу, смањеним приходима, неповерењем јавности, и сл. Да би се остварило поверење грађана у спортску организацију, неопходан је системски и стандардизован концепт квалитета, који је заснован на принципима и проценама квалитета интеракције читавих мрежа јавних, волонтерских и приватних организација које пружају јавне услуге и решавају колективне проблеме.

Квалитет представља комплексан концепт сваког пословног система, који је веома битан и развијен као пословна функција, па се у данашње време уочава све већа потреба за увођењем квалитета и у спортске организације. Управљање квалитетом у спортској организацији остварује се путем примене одговарајућих стандарда, скупа принципа, алата и процеса за руковођење и побољшања свеукупног рада спортских организација. Тиме се омогућује смањење трошкова и унапређење квалитета услуге спортске организације. Имплементација система квалитета је различита за сваку пословну организацију, а за спортску организацију је веома специфична. Из тог разлога у теоријском делу истраживања, говори се о општим поставкама концепта управљања квалитетом. Дефинисан је квалитет у складу са актуелним и важећим дефиницијама и међународним ISO стандардима серије 9000.

**Уводни део** докторске дисертације, поред приказа развоја квалитета као научне дисциплине и његовог циља, садржи научно засновану методологију истраживачког поступка: предмет, научни проблем, циљ, хипотезе, и научне методе истраживања, у сврху добијања валидних резултата истраживања, релевантних за теорију и праксу менаџмента система квалитета спортске ватерполо организације.

**Предмет истраживања** докторске дисертације јесте стандардизација управљања квалитетом селекције ватерполо играча до 15 година, у складу са међународним ISO стандардима серије 9000. Фокус је на значају примене политике квалитета у ватерполу у Србији, и на месту и улози стандардизације за квалитет у спорту. То се посебно односи на спортску ватерполо организацију, тј. на детерминанте, односно, факторе квалитета у спортској организацији. Кандидат се фокусира на чињеницу да приступ управљања квалитетом захтева много стручног знања, реализма и истрајности, као и то да се стандардизовани концепт нарочито заснива у давању значаја подацима прикупљеним од стране сваког извршиоца, уз стални напор договарања. Да би се у области спорта добили врхунски резултати неопходно је следити строге моделе и методе, чије увођење у неку спортску организацију често представља деликатан и сложен посао. Ове се методе понекад замењују старим приступима контроле и корисно допуњују методама које су већ уведене у неким другим областима. Због тога, потребно је трагати за оригиналним стручним решењима, на бази међународних стандарда, и научно засноване методологије.

**Научни проблем истраживања докторске дисертације јесте да се:**

- **Прво**, на теоријским поставкама истражи и анализира релевантна проблематика менаџмента квалитета људских ресурса и менаџмента квалитета у спорту, које се могу посматрати и процењивати у различитим аспектима примене, како би се дошло до одговора на питања имплементације менаџмента система квалитета у реалном систему спорта.
- **Друго**, да се на основама научно засноване методологије, применом научних метода, студије случаја и међународних стандарда квалитета ISO 9001, идентификује и предложи концепт и модел идејног решења менаџмента система квалитета, заснован на процесима, који има апликативни карактер у реалном систему спортске ватерполо организације и селекције ватерполо играча до 15 година.

**Циљ истраживања** је да укаже на значај стандардизације управљања квалитетом у функцији развоја спортске организације као важног сегмента унутар организације. Жеља је да се истакну кључни аспекти савременог система квалитета и његов утицај на спортске организације, односно на промене које настају у спортској организацији имплементацијом система квалитета.

Ово се конкретно односи на чињеницу, да је управљање квалитетом испреплетено са другим системима управљања и основно је поставити све системе управљања са економског аспекта, што се састоји у истраживању истовременог задовољења корисника и рентабилности уложеног капитала, а то је у надлежности управе спортске организације.

**Научни циљ истраживања** се огледа у идентификацији формулисаног научног проблема, као и могућности да се дефинисани проблеми у мултисекторској сарадњи што је могуће више истраже и реше, са задатком подизања нивоа квалитета спортских организација.

**Практични циљ истраживања** се огледа у чињеници да дођемо до сазнања, да ли бољом и другачијом организацијом рада у спортским организацијама можемо надокнадити мањак средстава и смањити негативне реперкусије друштвено-економских и политичких тенденција, а сам квалитет спорта, конкретно ватерпола, подићи на ниво да испуни очекивања корисника.

### **Методологија истраживања**

Менаџмент система квалитета у спортској ватерполо организацији доприноси свим процесима пословања целокупног спортског менаџмента. **Методологија** је наука о методама истраживања помоћу којих се долази до системског и егзактног научног знања. Научна замисао у прилазу реализацији постављене теме, обухвата активности које обезбеђују широку опсервацију проблема истраживања са становишта теорије и праксе. У научној замисли уважавају се везе и узајамна дејства појединих елемената и фактора истраживачког поступка, што се практично реализује у докторској дисертацији, на темељу дефинисане **научно засноване методологије истраживања**, која обухвата:

- **Предмет истраживања**, као део научне замисли, одговара на питање – «**шта се истражује**»? , што произилази из задате теме докторске дисертације.
- **Проблем истраживања** који се дефинише – «**шта треба решити**»? , од значаја за теорију и праксу.
- **Циљ** као најважнији елемент истраживања, представља део научне замисли којим се одговара на питање – «**зашто се истражује**»? . **Научни и практични циљеви истраживања** полазе од проблема истраживања и одређују хипотезу и методологију истраживања.
- **Хипотеза** као основна мисаона претпоставка о исходу проблема истраживања, која указује на решење проблема и може бити проверена у пракси. Хипотеза може бити **основна и посебна**.

У складу са дефинисаном методологијом истраживања, неопходно је одабрати научне методе које ће омогућити да се најреалније сагледају презентовани процеси управљања квалитетом на примеру селекције ватерполо играча до 15 година. За валидно решење проблема и научног циља истраживања, у истраживачком поступку докторске дисертације користе се следеће **научне методе**:

- **анализа, синтеза, дескрипција, индукција, дедукција, класификација, компарација, генерализација, системски приступ, моделирање, статистичка метода, студија случаја (case study).**

- **дескриптивна метода**, која посматра управљање квалитетом у спортској организацији, њен утицај на свеукупно пословање спортске организације која је у сталном напредовању и усавршавању;
- **компаративна метода**, ради поређења достигнутих истраживања са истраживањем које ће бити урађено у оквиру овог рада;
- **метода анализе садржаја**, која ће помоћи у анализи свих постојећих докумената, укључујући интерне правилнике и публикације, а везано за примену стандарда и управљање квалитетом у спортској организацији;
- **методом испитивања**, ће се прикупити сви доступни подаци који се односе на:
  - **имплементацију стандарда**, за управљање квалитетом у спортској организацији на примеру селекције ватерполо играча до 15 година ;
  - **промене**, које су политиком квалитета у спортској организацији уведене и резултате који су постигнути.
- **моделирање**, у циљу креирању модела менаџмента система квалитета спортске ватерполо организације, који има апликативни карактер у остварењу жељених спортских резултата.
- **студија случаја**, на конкретном пимеру спортске ватерполо организације.
- **предметне научне методе** су начин и средства за проналажење оптималних одлука и компетентност идејних решења истраживачких резултата.

### **Хипотезе истраживања**

У докторској дисертацији постављене су основна и посебна хипотеза:

#### **Основна хипотеза (ОХ) гласи:**

*Управљање квалитетом у спорту, у спортским организацијама свих врста и величина, ствара стање духа које подстиче разумне иницијативе и дозвољава да се уоче нове структуре, нови односи у раду, погодни за конкуритивност у спорту и друштвену хармонију.*

#### **Посебна хипотеза (ПХ) гласи:**

*Имплементацијом стандарда квалитета у ватерполо спортској организацији може се постићи спровођење жељеног нивоа 3Е – ефикасног, ефективног и економичног система менаџмента квалитета.*

У другом поглављу рада под насловом **Теоријске поставке управљања квалитетом у спорту**, кроз релевантна питања представљена су концептуална знања о менаџменту

људских ресурса, лидерству, квалитету у спорту, дефинисању менаџменту система квалитета у спортској организацији, те основни домети и обухват развоја концепта квалитета у спорту. Указује се да руковођење људским ресурсима представља управљање људима који индивидуално и тимски доприносе остварењу пословних циљева спортске организације. Посао менаџера за људске ресурсе је квалитетна и ефикасна регрутација и селекција, тј. одабир правих људи за посао и ефикасно кориштење њихових људских ресурса. Кандидат наглашава да је кључни ресурс за остваривање развоја модела лидерства у функцији управљања људским ресурсима у спорту представљају људи који својим квалитетима, могу успешно да воде спортску организацију. У овом поглављу говори се о функцији управљања људским ресурсима, и организационој клими и њеном утицају на мотивацију и развој личности запослених у спортској организацији. Кандидат указује да менаџери који свакодневно одлучују заправо утврђују и бирају оне начине решавања проблема са којим су суочени, који ће бити у складу с постављеним циљевима спортске организације. У контексту менаџмента људских ресурса под лидерством се подразумева процес обликовања индивидуалног и групног понашања, систем пројектовања и усмеравања тимског начина рада, систем комуницирања и преговарања, начин мотивисања људског понашања, развој поверења и ентузијазма међу људима како би могли на прави начин да развију своје таленте и своје способности. У производном процесу ствара се нов производ/услуга, односно њихов квалитет. Кандидат указује на савремено схватање квалитета, које подразумева да је купац у средишту пажње. Квалитет мора бити вреднован од стране купца и мора се ставити у однос са њиховим потребама и очекивањима. Фокусирање на купца, односно, корисника услуге подразумева утврђивање њихових жеља и потреба. То се мора урадити спровођењем истраживања тржишта, а затим покушајем да се испуне очекивања тог тржишта, уз системски развој и израду производа/услуге. Кандидат апострофира значај система менаџмента квалитета у спортској организацији, односно, у ватерполо спорту и стандардизацији управљања квалитетом селекције ватерполо играча до 15 година. Кандидат истиче да, као и у било којој другој пословној организацији, спортска организација пружа услугу и за партнере има своје клијенте, кориснике, подуговараче и добављаче опреме или репроматеријала, итд. Свака страна – спортска организација и њени партнери, носе свој део одговорности за стварање и одржавање квалитета у спорту, укључујући и одговорност за насталу штету (са тачке гледишта испуњења уговорних обавеза, одговорност сваке спортске организације према њеним клијентима протеже се и на одговорност за квалитет услуге које та спортска организација пружа). Први у низу одговорних за квалитет је онај који формира спецификацију потреба: то је клијент који има своје захтеве за услугом или производом, као и сама организација која то чини након спроведеног испитивања тржишта. У раду се предлаже и детаљно описује *Deming-ov* приступ квалитета за примену у спорту, који се заснива на P-D-C-A циклусу који треба да буде примењен од стране сваког запосленог, код реализације сваке активности у пословном процесу. То значи да сваку активност, процес или пројекат треба планирати (P), реализовати (D), па потом проверити (C), и на основу тог искуства предузети мере за побољшање (A). Након реализованог P-D-C-A циклуса, исти се понавља, тако да то понављање уз укључивање свих запослених, ствара процес континуалних побољшања квалитета. Сваки следећи циклус мора бити квалитетнији.

**Треће поглавље рада**, под називом **Међународни стандарди квалитета и њихова примена у спорту**, садржи питања која се баве суштинском анализом међународних ISO стандарда серије 9000. У његовом првом делу обрађени су међународни ISO стандарди и њихова примена у систему менаџмента квалитетом, са тежиштем на стандарду ISO 9001 који представља модел који поставља захтеве за обезбеђење квалитета у свим фазама квалитета, од пројектовања и развоја кроз производњу и уградњу до сервиса. Кандидат елаборира захтеве стандарда ISO 9001, као и нове принципе менаџмента квалитетом (QMP) према најновијој верзији стандарда ISO 9001:2015, и указује на значај њихове примене у спорту. Према новим принципима менаџмента квалитета, примарни фокус у менаџменту квалитета је да испуњава захтеве корисника и да тежи да превазиђе очекивања корисника. Лидери на свим нивоима успостављају јединство сврхе и правца и стварају услове у којима су људи ангажовани у постизању циљева квалитета организације. Од суштинског је значаја за организацију да сви њени запослени буду компетентни, оснажени и ангажовани у пружању вредности. Конзистентни и предвидљиви резултати се постижу ефективније и ефикасније када су активности објашњене и када ес њима управља као међусобно повезаним процесима који функционишу као један кохерентан систем. Успешне организације су стално усмерене на континуално побољшавање. Највише руководство мора да схвати своје нове обавезе и мора да буде спремно да докаже своје лидерство.

**Четврто поглавље рада**, под насловом **Менаџмент система квалитета селекције ватерполо играча до 15 година**, конципиран је у четири сегмента и то: Фактори квалитета рада у спорту; Методе контроле нивоа утренираности ватерполо играча узраста 11-14 година (методе: тестирање у лабораторијским условима; тестирање у теренским условима; моделски тренинг; такмичарске активности); Препоруке за тренинг ватерполиста раног адолесцентног узраста 11-14 година (препоруке: тренинг умереног интензитета; увођење деце у систем редовних такмичења; формирање правилне такмичарске оријентације; дефинисање такмичарских циљева); **Предлог идејног решења** модела QMS ватерполо организације. Први сегмент поглавља, фактори од којих зависи квалитет рада и постигнути резултати у спорту, разрађен је кроз седам проблемских питања од којих експлицитно зависи квалитет у ватерполо организацији, а то су: спортски тренери у ватерполу, финансијска подршка, европски стандарди финансирања у спорту, спортски објекти, организација, педагошки принципи и компоненте ефикасног вођења. Као идејно решење примене стандарда квалитета у ватерполу, креиран је апликативни модел система менаџмента квалитетом (QMS) у складу са захтевима стандарда ISO 9001:2015, за примену у реалном систему спортске ватерполо организације.

**Пето поглавље рада**, обрађује пример добре праксе, **Студију случаја: Управљање квалитетом у Ватерполо Савезу Србије**, који поседује сертификат квалитета ISO 9001:2008. Био је то сертификат једини у светском ватерполу и први у Србији и представља потврду и доказ да се постизање континуираних резултата и стварање врхунских ватерполо играча може постићи једино системским приступом управљања спортском организацијом и напорним радом.

**У шестом поглављу рада**, под насловом **Резултати истарживања**, презентовани су, у аналитичкој и графичкој форми, експериментални резултати истраживања: Морфолошке карактеристике ватерполо играча; Укупна пливачка припремљеност испитаника; Општа



пливачка припремљеност испитаника; Специфична пливачка припремљеност испитаника ватерполо играча. Презентовани су релевантни параметри у ватерполо спорту. У закључном делу дисертације сумирана је слика теоријског и емпиријској истраживања са закључним разматрањима проблематике која је обрађивана. Дат је **Закључак** докторске дисертације са научним спознајама, научним објашњењем и анализом резултата до којих се дошло током истраживачког поступка, као и предложени су даљи правци истраживања предметног научног проблема. Дат је списак коришћене **литературе** и других извора, као и одговарајући **прилози** докторске дисертације, које сачињава списак слика, табела, графика и хистограма.

## **VI ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА**

Истраживање спроведено у оквиру овог рада било је усмерено на селекцију ватерполо играча до 15 година. Кроз рад су истражене кључне карактеристике играча датог узраста, важне за успешно функционисање спортске ватерполо организације, и развој модела менаџмента система квалитета.

Најзначајнији резултати истраживања су:

- Изведен је закључак о резултатима *Multiple* регресионе анализе. На основу добијених зависности може се тврдити да је дефинисан модел процене морфолошких карактеристика играча датог узраста са нивоом предикције од 100% (R Square = 1.000), на нивоу статистичке значајности од  $p = 0.000$  (*Significance F* = 0.000).
- Изведен је закључак о резултатима *Multiple* регресионе анализе израчунате за све коришћене варијабле пливачке припремљености у истраживању. На основу добијених зависности може се тврдити да је дефинисан модел процене генералног модела пливачке припремљености играча датог узраста са нивоом предикције од 100% (R Square = 1.000), на нивоу статистичке значајности од  $p = 0.000$  (*Significance F* = 0.000).
- Изведен је закључак о резултатима *Multiple* регресионе анализе израчунате за све коришћене варијабле у простору опште пливачке припремљености испитиваних играча у истраживању. На основу добијених зависности може се тврдити да је дефинисан модел процене генералног модела пливачке припремљености играча датог узраста са нивоом предикције од 100% (R Square = 1.000), на нивоу статистичке значајности од  $p = 0.000$  (*Significance F* = 0.000).
- Изведен је закључак о резултатима *Multiple* регресионе анализе израчунате за све коришћене варијабле у простору специфичне пливачке припремљености испитиваних играча у истраживању. На основу добијених зависности може се тврдити да је дефинисан модел процене генералног модела пливачке припремљености играча датог узраста са нивоом предикције од 100% (R Square = 1.000), на нивоу статистичке значајности од  $p = 0.000$  (*Significance F* = 0.000).

**Научно објашњење резултата** који су приказани у истраживачком раду, засновано је на примени савремених метода, првенствено: дескриптивној методи, која посматра управљање квалитетом у спортској ватерполо организацији, њен утицај на свеукупно пословање спортске организације која је у сталном напредовању и усавршавању; методи анализе садржаја, у циљу анализе свих постојећих докумената, укључујући интерна документа квалитета, а везано за примену стандарда и управљање квалитетом у спортској организацији; методи испитивања којом су прикупљени доступни подаци који се односе на: имплементацију стандарда за управљање квалитетом у спортској организацији на примеру селекције ватерполо играча до 15 година, на промене које су политиком квалитета у спортској организацији уведене, и резултате који су постигнути. Одређени део објашњења у раду заснован је на анализи литературе и праксе развоја модела менаџмента система квалитета спортске ватерполо организације; методи моделирања, којом је креиран модел QMS – менаџмент систем квалитета који има апликативни карактер у реалном систему спортске ватерполо организације; методи студије случаја на конкретном примеру система квалитета Ватерполо савеза Србије.

Управљање људским ресурсима у спортској ватерполо организацији подразумева да свака организација идентификује адекватне људске ресурсе неопходне за реализацију кључних процеса. То се постиже предвиђањем потреба за људске ресурсе у одређеном, унапред утврђеном, временском периоду. Приликом планирања људских ресурса, нагласак мора бити на тренингу, обучавању, вештинама, компетенцијама и искуству будућих запослених, што доприноси квалитету и континуираном побољшању читавог тренинг процеса. Лидерство у спорту се базира на контингентном приступу лидерству и указује како лидери треба да, у циљу постизања успеха спортске организације, прилагоде свој лидерски стил жељама подређених, њиховом искуству, способностима и спремности да прихвате праксу за обуку и тренинг. Запослени у спортској организацији често осећају блиску везу и посвећеност својим институцијама и њиховом раду за друштво. Међутим, лоши услови рада и недостатак подстицаја и охрабрења могу лако довести до смањења или чак недостатка степена мотивације. Могућности понуде финансијских и других подстицаја особљу са високим перформансама, може довести до позитивних резултата у том погледу.

Спортске ватерполо организације треба да ставе акценат на значај квалитета у спорту од којег експлицитно зависи квалитет тренинга и обуке запослених, на бази процесног приступа, заједно са системом мотивације, као и финансијским подстицајима и награђивањем. Такође, битан фактор у квалитету функционисања спортске организације је и рад на побољшању односа ватерполо играча и запослених. Приликом планирања људских ресурса, нагласак мора бити на тренингу, едукацији, обучавању, вештинама, компетенцијама и искуству будућих ватерполо играча, што доприноси квалитету и континуираном побољшању читавог процеса тренинга у спорту. Успех врхунских спортских резултата зависи од квалитета, посвећености и ангажованости тренера, квалитета спортских објеката и опреме, као и финансијске подршке.

## **VII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА**

Применом одговарајућих метода истраживања у анализи стандардизације управљања квалитетом селекције ватерполо играча до 15 година, дошло се до нових, научно релевантних сазнања.

Нова научна сазнања добијена су спроведеним теоријским и емпиријским истраживањима. Узорак ватерполо играча, обухваћен емпиријским истраживањем може се сматрати репрезентативним.

Резултати истраживања приказани су на адекватан начин, илустративно, табеларно и графички представљени. Подаци на графиконима и табелама су приказани тако да се могу брзо и лако прочитати и разумети, уз обавезну легенду која појашњава значење сваког поља, стубића и криве. Испод сваке слике, као и изнад сваке табеле и графикона налази се њихов редни број и наслов, а испод извор, тако да постоје сви потребни елементи графичког приказивања података. Допринос ове дисертације је у унапређењу теорије и праксе о стандардизацији управљања квалитетом селекције ватерполо играча (као остварења научног), и унапређење реалног система (као остварење друштвеног циља).

### **VIII КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

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

Свеобухватним, теоријским и практичним приступом истраживању рада, кроз преглед литературе, досадашњих истраживања и емпиријског истраживања, а све у правцу стандардизације управљања квалитетом селекције ватерполо играча до 15 година, потврђује се да је дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме. У циљу доказивања основне хипотезе докторске дисертације, која се односила на то да управљање квалитетом у спорту, у спортским организацијама свих врста и величина, ствара стање духа које подстиче разумне иницијативе и дозвољава да се уоче нове структуре, нови односи у раду, погодни за конкуритивност у спорту и друштвену хармонију, кандидат анализира важност људских ресурса и лидерства у спорту, значај квалитета у спортској организацији, и развој модела менаџмента система квалитета у спортској ватерполо организацији.

У циљу доказивања основне хипотезе, постављена је и помоћна хипотеза-имплементацијом стандарда квалитета у ватерполо спортској организацији може се постићи спровођење жељеног нивоа 3E – ефикасног, ефективног и економичног система менаџмента квалитета, која је доказана детаљном теоријском анализом домаће и стране литературе, након чега је спроведено емпиријско истраживање. Резултати дају јаку теоријску, а такође и практичну основу за развијање модела менаџмента система квалитета у спортској ватерполо организацији.

Спроведено је емпиријско истраживање: Морфолошке карактеристике ватерполо играча; Укупна пливачка припремљеност испитаника; Општа пливачка припремљеност испитаника; Специфична пливачка припремљеност испитаника ватерполо играча.

## **2. Да ли дисертација садржи све битне елементе**

Дисертација обрађена и презентована на наведени начин садржи све битне елементе који су захтевани од кандидата при приступу, изради и изведеним закључцима.

## **3. По чему је дисертација оригиналан допринос науци**

У оквиру теоријског дела дисертације наведена је оригиналана научно заснована методологија за истраживање система квалитета у спортској ватерполо организацији. У домену теоријских поставки истраживања успостављена је међузависност веома повезаних функција: менаџмента људских ресурса и лидерства у спорту, менаџмента система квалитета у спорту на основама Деминг-овог приступа и међународних ISO стандарда, што доводи до потребе за издвајањем приоритета у оквиру ове области којима треба тежити приликом истраживања која ће се спроводити у наредном периоду.

На крају истраживачког рада изнет је оригиналан предлог идејног решења модела менаџмента система квалитета у спортској ватерполо организацији који има апликативни карактер, уз помоћ ког би било омогућено успешно управљање квалитетом у спорту. Наведене су неке од ставки које је потребно обезбедити како би се то постигло:

- Увођење стручњака за управљање људским ресурсима и квалитетом у спортској организацији.
- Увођење ситуационог модела квалитета који се одликује динамичношћу и флексибилношћу.
- Увођење континуираног оцењивања мотивисаности, способности и искуства лидера у спорту, као и константно едуковање истих.
- Унапређење квалитета у спорту помоћу реформи и стварања заједничког плана за све спортске организације.
- Обезбеђивање вишег нивоа квалитета тренера у спорту, уз истовремену регрутацију и селекцију запослених, дефинисање пословних задатака, континуираног професионалног развоја и сталну евиденцију способности и учинака запослених, и финасирање континуиране едукације тренера.
- Унапређење емоционалне интелигенције лидера, тј. скупа вештина које обухватају пет области: разумевање себе, односе са осталим запосленима, прилагођавање, превазилажење стреса и генерално унапређење.

Предложена решења треба да омогуће отклањање уочених проблема унутар модела менаџмента система квалитета, дају препоруке за даљи развој модела, утичу на

побољшање одлика које има модел квалитета и на унапређење система менаџмента квалитета на националном нивоу.

Теоријском анализом дати су ставови у литератури и резултати досадашњих истраживања, а на основу расположивих података применом статистичких метода извршена је идентификација актуелног стања. Резултати дају смернице у правцу промена, како би се кориговали недостаци.

Истраживање на којем је базирана реализација овог рада обухватило је бројне изворе литературе, емпиријско истраживање, као и критички осврт кандидата.

Допринос науци овог рада огледа се у томе што је потврђена основна хипотеза предметног истраживања, анализирани фактори који утичу на управљање квалитетом у спорту, а такође су и представљени модели који упућују на могућности решавања појединих сегмената ове сложене проблематике.

Наведено истраживање, резултати и препоруке дају допринос вредан пажње научне јавности.

## **IX ПРЕДЛОГ:**

На основу укупне оцене докторске дисертације, комисија предлаже:

- да се докторска дисертација прихвати и кандидату одобри јавна одбрана.

Комисија потврђује да је обрађена тематика у овој докторској дисертацији изузетно значајна за комплексно сагледавање проблема стандардизације управљања квалитетом селекције ватерполо играча до 15 година, од дефинисања концепта па до постављања модела менаџмента за оптимално управљање тим процесима. Дисертација садржи релевантну теоријску аргументацију и креативну научно засновану методологију за управљање квалитетом у спортској организацији. Поред теоријског разматрања дисертација садржи и конкретан предлог идејног решења концепта и модела менаџмента система квалитета, у складу са стандардом **ISO 9001:2015**, који има апликативни карактер у реалном систему спортске ватерполо организације. Кроз докторску дисертацију огледа се зрелост кандидата која се уочава кроз радове и дугогодишње искуство у спортској пракси, што му даје поуздану основу за повезивање научних достигнућа и реалности у конкретном спорту ватерпола.

Комисија за оцену докторске дисертације кандидата **Зорана Мијалковског**, под насловом **„СТАНДАРДИЗАЦИЈА УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ СЕЛЕКЦИЈЕ ВАТЕРПОЛО ИГРАЧА ДО 15 ГОДИНА“**, сматра да овај рад задовољава све битне захтеве који се постављају за докторску дисертацију. Оцењујући да је ова докторска дисертација у свему урађена према одобреној пријави, да је оригинално и самостално научно дело, комисија потврђује да су се стекли услови за њену јавну одбрану.

#### **ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ**

1. \_\_\_\_\_  
Проф. др Срђан Новаковић, председник комисије

2. \_\_\_\_\_  
Проф. др Миодраг Брзаковић, ментор

3. \_\_\_\_\_  
Проф. др Миливој Допсај, члан комисије

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