Univerzitet Crne Gore
EKONOMSKI FAKULTET PODGORICA

UCG
Univerzitet Crne Gore

Broj 01/985
Podgorica, 25.05.2020. godine

UNIVERZITET CRNE GORE
-Odboru za doktorske studije i Senatu-

Predmet: Materijal za sjednicu Odbora i Senata

Poštovani,

U skladu sa članom 43. Pravila doktorskih studija, dostavljamo Vam materijal za narednu sjednicu Odbora za doktorske studije odnosno Senata Univerziteta Crne Gore i to:

- Obrazac D3 (Ocjena doktorske disertacije) za doktoranda mr Ivana Radevića.

DEKAN
Prof. dr Nikola Milović

Univerzitet Crne Gore
Ekonomski fakultet Podgorica
Adresa: **Jovana Tomaševića 37**
81000 Podgorica - Crna Gora
Telefon: **+382 20 241 757** / Fax: **+382 20 244 588**
E-mail: **ekonomija@ac.me** / Web: **www.ekonomija.ac.me**
Žiro-račun: **510-131-35** / PIB: **02016702** / PDV: **30/31-03951-6**

IEP
EUA-Institutional Evaluation Programme
www.eua.be/iep

Univerzitet Crne Gore
EKONOMSKI FAKULTET PODGORICA

UCG
Univerzitet Crne Gore

Broj 01/985
Podgorica, 25.05.2020. godine

UNIVERZITET CRNE GORE
-Odboru za doktorske studije i Senatu-

Predmet: Materijal za sjednicu Odbora i Senata

Poštovani,

U skladu sa članom 43. Pravila doktorskih studija, dostavljamo Vam materijal za narednu sjednicu Odbora za doktorske studije odnosno Senata Univerziteta Crne Gore i to:

- Obrazac D3 (Ocjena doktorske disertacije) za doktoranda mr Ivana Radevića.

DEKAN
Prof. dr Nikola Milović

Univerzitet Crne Gore
Ekonomski fakultet Podgorica
Adresa: **Jovana Tomaševića 37**
81000 Podgorica - Crna Gora
Telefon: **+382 20 241 757** / Fax: **+382 20 244 588**
E-mail: **ekonomija@ac.me** / Web: **www.ekonomija.ac.me**
Žiro-račun: **510-131-35** / PIB: **02016702** / PDV: **30/31-03951-6**

EVALUATED BY
IEP
EUA-Institutional Evaluation Programme
www.eua.be/iep

UNIVERZITET CRNE GORE
EKONOMSKI FAKULTET PODGORICA
DOKTORSKE STUDIJE
Br. 01/980
Podgorica, 25.05.2020. god.

Na osnovu čl. 64. Statuta Univerziteta Crne Gore, člana 43. Pravila doktorskih studija, Vijeće Ekonomskog fakulteta je na sjednici održanoj 25.05.2020. godine donijelo

O D L U K U

1. Usvaja se Izvještaj Komisije za ocjenu doktorske disertacije **„Menadžment znanja i organizacioni dizajn kao faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija"** doktoranda **mr Ivana Radevića**.

2. Predlaže se Odboru za doktorske studije i Senatu UCG da prihvati doktorsku disertaciju **„Menadžment znanja i organizacioni dizajn kao faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija"** doktoranda **mr Ivana Radevića** i imenuje Komisiju za odbranu doktorske disertacije u sastavu:
   - Dr Vlado Dimovski, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Ljubljani, Slovenija
   - Dr Andelko Lojpur, redovni profesor, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crne Gore
   - Dr Božo Mihailović, redovni profesor, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crne Gore

3. Odluka se dostavlja Centru za doktorske studije Univerziteta Crne Gore na dalji postupak.

O B R A Z L O Ž E NJ E

Komisija za ocjenu doktorske disertacije **„Menadžment znanja i organizacioni dizajn kao faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija"** doktoranda **mr Ivana Radevića** je napisala i predala Izvještaj Vijeću fakulteta, koji je Vijeće fakulteta razmatralo na sjednici održanoj 25.05.2020. godine.

Na osnovu izloženog odlučeno je kao u dispozitivu.

DEKAN
Prof. dr Nikola Milović

DOSTAVLJENO:
-a/a
-referentu doktorskih studija,
-Centru za doktorske studije.

Crna Gora
UNIVERZITET CRNE GORE
EKONOMSKI FAKULTET
Broj 01/ 977
Podgorica 25/05/2020 god.

OCJENA DOKTORSKE DISERTACIJE

OPŠTI PODACI O DOKTORANDU		
Titula, ime i prezime	mr Ivan Radević	
Fakultet	Ekonomski fakultet Univerziteta Crne Gore – Podgorica	
Studijski program	Doktorske studije ekonomije	
Broj indeksa	D13/1	
MENTOR/MENTORI		
Prvi mentor	prof. dr Vlado Dimovski, redovni profesor	Ekonomski fakultet Univerziteta u Ljubljani, Slovenija

KOMISIJA ZA OCJENU DOKTORSKE DISERTACIJE	
Prof. dr Božo Mihailović, predsjednik Komisije	Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet Podgorica, Crna Gora
Prof. dr Vlado Dimovski, mentor	Univerzitet u Ljubljani, Ekonomski fakultet Ljubljana, Slovenija
Prof. dr Anđelko Lojpur, član Komisije	Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet Podgorica, Crna Gora

Datum značajni za ocjenu doktorske disertacije	
Doktorska disertacija i Izvještaj Komisije dostavljen Biblioteci UCG	15. 04. 2020.
Javnost informisana (dnevne novine) da su Doktorska disertacija i Izvještaj Komisije dati na uvid	15. 04. 2020.
Sjednica Senata na kojoj je izvršeno imenovanje komisije za ocjenu doktorske disertacije	12. 03. 2020.

Uvid javnosti	
U predviđenom roku za uvid javnosti bilo je primjedbi?	Nije bilo primjedbi.

OCJENA DOKTORSKE DISERTACIJE

1. Pregled disertacije

Doktorska disertacija „Menadžment znanja i organizacioni dizajn kao faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija", kandidata mr Ivana Radevića, napisana je na 503 stranice i u potpunosti je oblikovana u skladu sa Pravilima doktorskih studija Univerziteta Crne Gore. U okviru doktorske disertacije, a shodno Pravilima dati su podaci o doktorandu, mentoru i članovima komisije, apstrakt na crnogorskom i engleskom jeziku, UDK broj, predgovor, izvod iz teze, sažetak disertacije na engleskom jeziku, sadržaj (koji uključuje pregled tabela i slika, kao i korišćenu literaturu), prilozi, biografija autora, kao i tri Pravilima predviđene izjave autora. Takođe, rad je i tehnički oblikovan u skladu sa Pravilima doktorskih studija. Naslovna stranica pisana je bezserifnim fontom *Myriad Pro*, dok su za osnovni tekst korišćeni fontovi iz porodice serifnih fontova. Za osnovni tekst korišćen je font *Minion Pro*, dok su naslovi pisani takođe serifnim fontom *Museo Slab*. Veličina osnovnog teksta je 12, dok su naslovi pisani veličinom 16 (glavni naslovi su istaknuti verzalom i boldom). Rad je pisan u *Microsoft Word* programu, a naknadno dodatno estetski oblikovan u programu *Adobe InDesign*. Disertacija sadrži 50 tabela, 50 slika i čak 17 priloga, čija je svrha da omoguće dublje razumijevanje predmetne materije i

kvalitetniju prezentaciju dobijenih rezultata istraživanja.

Pri pisanju doktorske disertacije kandidat mr Ivan Radević je koristio obimnu, savremenu i relevantnu naučnu literaturu, najuže vezanu za temu disertacije, što se može vidjeti iz pregleda korišćene literature, koja sadrži ukupno 522 (pretežno strana) izvora. Kandidat je u potpunosti uvažio i primijenio standarde koji se tiču aktuelnosti istraživanja, a koji sugerišu da 50% navedene literature treba biti iz posljednjih 10 godina, a više od 25% iz posljednjih 5 godina (na primjeru ove doktorske disertacije 50% radova je iz posljednjih 10 godina, a 28% izvora koje je kandidat koristio su iz posljednjih 5 godina). Uvažavajući obuhvat, karakter, sadržaj i ažurnost, može se zaključiti da je kandidat koristio savremenu literaturu i vrlo kvalitetnu dokumentacionu osnovu za istraživanje i izradu predmetne doktorske disertacije.

Ispitivanom fenomenu prilagođena je kompletna struktura rada, te nju osim uvoda, zaključka, spiska korišćene literature i priloga, čine četiri tematski i analitički međusobno povezane cjeline i to: 1. Pregled literature, 2. Model istraživanja, 3. Analiza podataka i rezultata i 4. Diskusija – Analiza doprinosa studije. Ovakva struktura disertacije uslovljena je potrebom da se svako od posmatranih pitanja koja su predmet istraživanja bliže i potpunije razmotri sa stanovišta za njega relevantnih momenata i elemenata, koji ga čine prepoznatljivim od ostalih, te daju najviše osnova za razumijevanje njegove suštine.

U uvodnom dijelu u najkraćem su predstavljeni predmet i cilj istraživanja, istraživački dizajn, kao i naučni doprinos i ograničenja studije (str. 43-54).

Nakon uvoda, prvi dio rada je posvećen pregledu literature (str. 56-113). Prva teorijska cjelina fokusira istraživački konstrukt – menadžment znanja. U okviru ovog dijela definisani su uloga i značaj menadžmenta znanja u savremenim uslovima poslovanja, dat je prikaz različitih pristupa definisanju menadžmenta znanja, kao i ukazano na osnovne uzroke razvoja ovog koncepta. Zatim su predstavljene osnovne komponente i faze menadžmenta znanja, da bi na kraju bilo prezentovano 27 savremenih alata i tehnika primjene menadžmenta znanja. Nakon upoznavanja sa prvim istraživačkim konstruktom, u okviru pregleda literature detaljno je objašnjen i drugi istraživački konstrukt – pojam organizacionog dizajna. Pored različitih pristupa definisanju organizacionog dizajna, posebno je dato objašnjenje njegovih eksternih i internih faktora. Konkretno, u okviru ovog dijela može se naći osvrt na interne faktore kao što su veličina organizacije, tehnologija, ciljevi, strategija, organizaciona kultura, stil liderstva i organizaciona klima. Posebno su obrađene i strukturne komponente organizacionog dizajna – formalizacija, centralizacija i kompleksnost, kao i organizaciona struktura, da bi na samom kraju dijela o organizacionom dizajnu bio predstavljen multikontigencijski pristup projektovanju organizacije. Treća cjelina prvog dijela rada za predmet proučavanja je imala odnos između teorijskih konstrukata istraživanja – menadžmenta znanja i organizacionog dizajna, sa osvrtom na zdravstveni sektor.

Drugi dio teze detaljno predstavlja model istraživanja (str. 115-165). Na početku je detaljno objašnjen kvantitativni istraživački metod, uključujući sve korišćene metode, poput mjera pouzdanosti, centralne tendencije i disperzije, intervala povjerenja, parametarskih i neparametarskih procjena, analize korelacije i regresije, zatim multivarijacione i faktorske analize i na kraju jednačina strukturne forme. Nakon toga je objašnjen i kvalitativni istraživački metod kroz fokusiranje posebnih metoda korišćenih u ovom istraživanju, i to: CRAAP test, bibliometrija, SPELIT analiza, studija slučaja, polustrukturirani intervju, fokus grupe i metod

utemeljene teorije. Konačno, u prvoj cjelini drugog dijela objašnjen je kombinovani – mješoviti pristup istraživanju, koji koristi prednosti kvantitativnog i kvalitativnog metoda, zbog čega je i upotrijebljen u ovom istraživanju. Nakon objašnjenja metodologije, predstavljen je dizajn istraživanja. Konkretno, pojašnjene su jedinice istraživanja i dizajn upitnika. Zatim su posebno objašnjene faze predtestiranja upitnika i pilot-istraživanja. U ovom dijelu objašnjen je i uzorak, kao i istraživački protokol. Nakon detaljnog obrazloženja dizajna istraživanja, prezentovan je i proces empirijske izgradnje modela, kao i evaluacioni kriterijumi konkretnog istraživanja.

Treći dio rada je dominantno empirijskog karaktera (str. 167-272). U okviru ovog dijela, čiji je naslov „Analiza podataka i rezultata", predstavljene su četiri zasebne cjeline. U prvoj je tretirano prisustvo menadžmenta znanja u zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori. Posebno su razmatrani makroekonomski kontekst znanja, nivo primjene i efektivnost menadžmenta znanja, organizaciona kultura, organizaciona infrastruktura i liderstvo u crnogorskim zdravstvenim ustanovama. Svaka od prezentovanih dimenzija obrađena je kako na nivou čitavog uzorka tako i po regijama i prema tipu svojine. U drugoj cjelini trećeg dijela rada predstavljen je organizacioni dizajn zdravstvenog sistema Crne Gore. Prvo je predstavljen makroekonomski kontekst zdravstvene djelatnosti u Crnoj Gori sa osnovnim makroekonomskim indikatorima. Zatim slijedi posmatranje crnogorskog zdravstvenog sistema iz organizaciono-pravne perspektive, sa osvrtom na trend decentralizacije upravnih sistema, kao i pozitivno-pravni i organizacioni aspekt zdravstvenog sistema Crne Gore. Posebno su definisani i ključni problemi u procesu decentralizacije zdravstvenog sistema Crne Gore, ali i date preporuke za unapređenje organizaciono-pravne dimenzije zdravstvenog sistema. Takođe, posebno su razmatrane organizaciona strategija, organizaciona struktura, organizaciona kultura i organizaciona klima zdravstvenog sistema. I prilikom posmatranja ovih aspekata, date su ocjene ne samo na nivou čitavog zdravstvenog sistema nego i po regijama i prema tipu svojine. Nakon upoznavanja sa nivoom primjene menadžmenta znanja i organizacionim dizajnom u crnogorskim zdravstvenim ustanovama, posebno su prezentovani rezultati koji se tiču kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija u Crnoj Gori. Ova analiza učinjena je na uzorku od 1,769 lica, a rezultati su predstavljeni i na nivou kompletnog uzorka, kao i po regijama i prema tipu svojine. Pored toga, tretirane su i osnovne ambijentalne determinante zdravstvenog sistema Crne Gore, kao i problem očuvanja zdravlja u savremenom dobu. Na samom kraju trećeg dijela rada urađena je i unakrsna analiza osnovnih konstrukata istraživanja. Konkretno, modelom strukturnih jednačina ispitana je uloga menadžmenta znanja i organizacionog dizajna u funkciji kvaliteta zdravstvenih usluga. Osim toga, urađena je i analiza kvaliteta internog i eksternog usklađivanja elemenata organizacionog dizajna.

Četvrti dio doktorske disertacije (str. 274-294) obuhvata diskusiju modeliranu u odnosu na četiri osnovna istraživačka pitanja i dvije osnovne hipoteze istraživanja, a zasnovanu na rezultatima istraživanja prezentovanim u trećem dijelu. Takođe, osim navedene diskusije, u ovom dijelu su predstavljeni teorijski, metodološki i praktični doprinos istraživanja, a dat je osvrt i na ograničenja studije, kao i moguće pravce budućih istraživanja u ovoj oblasti.

Nakon četiri osnovna dijela istraživanja, dat je zaključak (str. 296-298), ali i priložen spisak korišćene literature (str. 300-353). U svrhu potpunijeg uvida u korišćenu metodologiju, kao posebni prilozi rada izdvojeni su i upitnici korišćeni prilikom prikupljanja podataka, detaljan prikaz istraživačkog dizajna, liste tema i inicijalnih draft pitanja za polustrukturirane intervjue, kao i primjeri primjene konkretnih statističkih i/ili ekonometrijskih postupaka (str. 355-495).

2. Vrednovanje disertacije

2.1. Problem

Rapidan progres informaciono-komunikacionih tehnologija doveo je do široke dostupnosti i zastupljenosti tehnologije u svakodnevnom životu. Paralelno sa tom pojavom, javlja se i problem čovjekove sposobnosti da organizaciono i antropološki iskoristi sve mogućnosti koje tehnologija pruža, a što se može postići kroz pristup menadžmenta znanja uz adekvatan organizacioni dizajn. Predmet ove disertacije obuhvata dvije važne oblasti – menadžment znanja i organizacioni dizajn, tretirajući ih kao faktore kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija. Menadžment znanja omogućava organizaciji da na temelju stvaranja, osvajanja, čuvanja, podjele i primjene znanja unutar organizacije poboljša poslovne performanse i kvalitet usluga. Sa druge strane, organizacioni dizajn je uslovljen menadžmentom znanja, ali istovremeno, i ukoliko je adekvatno konfigurisan, omogućava kvalitetniju eksploataciju resursa znanja unutar organizacije. Organizacioni dizajn uključuje izbor ciljeva, strategije, modela organizacione strukture uz kontigencijski pristup, kao i izbor sistema donošenja odluka, što bitno determiniše i kvalitet zdravstvenih usluga. Ispitivanjem ova dva faktora kvaliteta zdravstvenih usluga doći će se do bitnih zaključaka za unapređenje kvaliteta rada zdravstvenih organizacija u Crnoj Gori.

Savremeni konkurentski pejzaž menadžment nauka prepoznaje kroz pojmove kao što su promjene, brzina, rizik, neizvjesnost, nestabilnost i problemi. Menadžment znanja se javlja kao odgovor na navedene ekonomske izazove koji stoje pred savremenom organizacijom, kombinujući upravljanje znanjem, inovacije, fleksibilnost, umrežavanje, brzinu i proaktivnost kao kritične faktore uspjeha savremenih organizacija. Menadžment znanja, iako u osnovi prisutan već decenijama, postaje sve veći predmet interesovanja naučne i stručne javnosti paralelno sa razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija, koje su doprinijele širenju znanja u svim pravcima velikom brzinom. On predstavlja novu dimenziju menadžment pristupa i krupan istraživački izazov teorije i prakse menadžmenta, uz važnu determinantu da umjesto djelovanja na organizaciju nakon što se desi promjena, bira pristup proaktivnog djelovanja. Takođe, menadžment znanja diktira veću sposobnost učenja preduzeća i djeluje na organizaciju tako što inicira promjene u cilju poboljšanja performansi organizacije.

U turbulentnom okruženju, koje odlikuju stalne promjene, uz jasnu težnju da organizacione, odnosno netehnološke inovacije idu korak ispred tehnoloških inovacija, kako bi čovjek na dobar način kontrolisao procese i znao da iskoristi najbolje mogućnosti iz domena svega što tehnologija danas nudi, menadžment znanja sve više postaje predmet interesovanja naučne i stručne javnosti. Menadžment znanja, pored adekvatne (re)konfiguracije sistema kroz organizacioni dizajn, treba da obezbijedi i adekvatnu – znanjem determinisanu primjenu, odnosno funkciju izvršenja, u skladu sa strukturnim komponentama organizacionog dizajna, a sve u svrhu što kvalitetnijeg ostvarivanja organizacionih ciljeva.

S obzirom na to da se u literaturi menadžment znanja najčešće vezuje za privatni sektor i profitne organizacije, mr Ivan Radević u svom radu menadžment znanja i organizacioni dizajn posmatra kroz primjer zdravstvenih organizacija, javnih i privatnih, neprofitnih i profitnih. Izbor zdravstvenog sektora za predmet analize učinjen je iz više razloga: prvo, zato što zdravstvo predstavlja jednu od najodgovornijih i najzahtjevnijih društvenih djelatnosti, uvažavajući činjenicu da se svaka promjena unutar zdravstvenog sistema odražava i na kvalitet života građana; drugo, zato što se zdravstvene organizacije konstantno suočavaju sa problemom rastuće tražnje usljed starenja populacije, povećanog broja hroničnih bolesti, ubrzanog tempa življenja i stila života, koji često čini da se posao i zarada nameću kao prioritet u odnosu na čovjekovo

zdravlje; i treće, zato što i pored sveprisutne opredijeljenosti države ka povećanju kvaliteta i unapređenju sistema pružanja zdravstvenih usluga, postoje velike rezerve i mogućnosti za unapređenje sistema rada zdravstvenih organizacija u Crnoj Gori, a organizacioni dizajn kroz prizmu decentralizacije sistema važan je faktor koji može doprinijeti poboljšanju kvaliteta rada, i odgovoriti na stalno rastuća očekivanja građana u pogledu potrebe poboljšanja kvaliteta zdravstvene zaštite.

Sve navedeno opredijelilo je kandidata da naslov njegove disertacije glasi „Menadžment znanja i organizacioni dizajn kao faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija".

Kandidat je dio istraživanja koje je predmet disertacije objavio, kao prvi autor, u časopisu koji se nalazi na SSCI (*Social Science Citation Index*) listi. Riječ je o radu čiji je naslov *Decentralisation Processes in Montenegrin Public Administration: Challenges of Health System*, a koji je objavljen u časopisu „Lex Localis - Journal of Local Self-Government" (Vol. 17, No. 3, pp. 471-493, July 2019). Takođe, dio svojih istraživanja kandidat je izlagao i na međunarodnoj konferenciji u Budimpešti na Univerzitetu *Eötvös Loránd* u junu 2019. godine, i samim tim rezultate svojih istraživanja podijelio sa međunarodnom stručnom i naučnom javnošću, što dodatno potvrđuje njihovu vrijednost i aktuelnost.

2.2. Ciljevi, istraživačka pitanja i hipoteze disertacije

Osnovni cilj istraživanja, kandidata mr Ivana Radevića, je da se kroz temeljnu teorijsku i empirijsku analizu identifikuju mogućnosti poboljšanja kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija, bazirane na primjeni modela menadžmenta znanja i izboru adekvatne konfiguracije elemenata organizacionog dizajna. U empirijskom dijelu, posebno je tretiran odnos između menadžmenta znanja i kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija, kao i uticaj elemenata organizacionog dizajna i njihove različite kombinacije na kvalitet zdravstvenih usluga. Takođe, analizirana je i međusobna relacija menadžmenta znanja i organizacionog dizajna, a sve u svrhu stvaranja potpunijeg uvida u njihovo dejstvo na efikasnost i efektivnost u pružanju usluga zdravstvenih organizacija.

Osim navedenog, cilj doktorske disertacije je i da pruži uvid u mogućnosti unapređenja sistema zdravstvene zaštite, kroz analizu stanja koje se tiče: prvo, nivoa zastupljenosti i kvaliteta primjene menadžmenta znanja u zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori; drugo, kvaliteta usklađenosti elemenata organizacionog dizajna zdravstvenih organizacija u Crnoj Gori; i treće, kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija u Crnoj Gori.

Usljed geografske disperzije zdravstvenih organizacija kao jedinica analize, učinjen je i istraživački napor da se na temelju komparativnog pristupa analiziraju i osnovne razlike u razmatranim aspektima između zdravstvenih organizacija iz različitih regiona, a zatim i da se analiziraju razlike između privatnih i javnih zdravstvenih organizacija, u svrhu stvaranja pretpostavki za izjednačavanje nivoa kvaliteta zdravstvene zaštite na čitavoj teritoriji Crne Gore.

Stoga, osnovni cilj disertacije sastoji se iz sljedećih potciljeva:

1. Istražiti ulogu menadžmenta znanja u poboljšanju poslovnih performansi organizacije i načine putem kojih se korišćenjem pristupa i tehnika menadžmenta znanja može uticati na povećanje kvaliteta usluga;
2. Analizirati različite pristupe projektovanju organizacije, u svrhu sagledavanja zakonitosti u optimizaciji usklađenosti elemenata organizacionog dizajna, koje utiču na povećan kvalitet usluga organizacije;

3. Detaljno istražiti uticaj usklađenosti elemenata organizacionog dizajna na kvalitet pružanja usluga zdravstvenih organizacija;
4. Utvrditi način i karakter uticaja menadžmenta znanja na kvalitet usluga zdravstvenih organizacija;
5. Ispitati međusobni odnos menadžmenta znanja i organizacionog dizajna;
6. Utvrditi validne mjerne instrumente za menadžment znanja, organizacioni dizajn i kvalitet zdravstvenih usluga putem kojih će se sprovesti empirijski dio istraživanja;
7. Dimenzionirati osnovne faktore koji determinišu osnovne istraživačke konstrukte, te ustanoviti dodatne veze između tih pojedinačnih faktora i osnovnih varijabli u modelu, shodno osnovnom konceptu istraživačkog modela;
8. Sprovesti empirijsko istraživanje u cilju objektivne analize postojećeg stanja u pogledu zastupljenosti menadžmenta znanja i kvaliteta organizacionog dizajna u crnogorskim zdravstvenim organizacijama, uz davanje naučno utemeljenih prijedloga donosiocima odluka u svrhu poboljšanja kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija u budućem periodu;
9. Uraditi komparativnu analizu kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija koje su predmet empirijskog dijela istraživanja u odnosu na dvije osnovne dimenzije mjerenja (menadžment znanja i organizacioni dizajn), ali i u odnosu na vlasništvo zdravstvene organizacije (privatno ili javno) i demografsku strukturu lokaliteta u kojem posluju;
10. Proširiti postojeća znanja o faktorima koji utiču na kvalitet usluga zdravstvenih organizacija, te popunjavanje uočenog jaza, kako u empirijskim istraživanjima tako i u teoriji, o vezi između menadžmenta znanja, organizacionog dizajna i kvaliteta zdravstvenih usluga.

Uz uvažavanje aktuelnih trendova u literaturi koja se tiče metodologije naučnoistraživačkog rada, kao i u stručnoj literaturi koja pokriva istraživački metod i domen ove doktorske disertacije, istraživanje je usmjeravano putem istraživačkih pitanja, koja pružaju punu slobodu istraživaču, u smislu odbijanja „unaprijed utvrđenih" relacija između istraživačkih konstrukata. Stoga, ova disertacija za svoju metodološku potku istraživanja uzima četiri istraživačka pitanja, koja su definisana u skladu sa ciljevima doktorske disertacije, i to:

1. *Kako menadžment znanja i organizacioni dizajn mogu poboljšati kvalitet usluga zdravstvenih organizacija?;*
2. *Kakav je međusobni odnos menadžmenta znanja i organizacionog dizajna u cilju poboljšanja kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija?;*
3. *U kojoj mjeri je menadžment znanja zastupljen u zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori?;*
4. *Koliko se u zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori vodi računa o potrebi permanentnog internog i eksternog usklađivanja elemenata organizacionog dizajna i transformacije organizacije u svrhu povećanja kvaliteta zdravstvenih usluga?*

Na temelju istraživačkih pitanja, dalje istraživanje je usmjeravano kroz dvije osnovne hipoteze, i to:

H1: *Veća zastupljenost i primjena menadžmenta znanja u organizaciji utiče na povećanje kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija;*

H2: *Rekonfiguracija organizacionog modela zasnovana na internom i eksternom usklađivanju elemenata organizacionog dizajna vodi ka povećanom kvalitetu usluga zdravstvenih organizacija.*

2.3. Bitne metode koje su primijenjene u disertaciji i njihova primjerenost

Predmet istraživanja ove doktorske disertacije podrazumijevao je korišćenje složenog metodološkog instrumentarija. Kandidat mr Ivan Radević je kompletan pregled metodologije istraživanja za potrebe izrade doktorske disertacije predstavio u drugom dijelu rada (str. 115-167). Pored toga, u svrhu kvalitetnijeg uvida u korišćenu metodologiju ova doktorska disertacija sadrži bogat set od čak 17 priloga (str. 354-495), na osnovu kojih se može steći potpuna slika o primijenjenim kvalitativnim i kvantitativnim metodama.

Osnovni istraživački problem utemeljen je na bazi tri osnovna konstrukta: menadžment znanja, organizacioni dizajn i kvalitet zdravstvenih usluga. Metodološki dio izgrađen je korišćenjem pristupa kombinovanog – mješovitog metoda istraživanja, prilikom kojeg istraživač u društvenim naukama prikuplja i kvantitativne (zatvorene) i kvalitativne (otvorene) podatke, integriše ih, a zatim kreira tumačenja zasnovana na snagama oba seta podataka u svrhu razumijevanja istraživačkih problema. Kandidat je za potrebe davanja odgovora na postavljena istraživačka pitanja i testiranje hipoteza izabrao sekvencijalni dizajn kombinovanog metoda istraživanja, koji podrazumijeva prikupljanje kvantitativnih podataka, njihovu analizu i tumačenje tako dobijenih rezultata, nakon čega se prikupljaju i kvalitativni podaci sa ciljem da se rezultati kvalitativnog istraživanja uporede sa prethodno dobijenim i obezbijedi veća validnost dobijenih zaključaka.

Korišćene kvantitativne metode istraživanja posebno su objašnjene u dijelu 2.1.1. U okviru ovog dijela posebno su tretirani upitnici kao osnov kvantitativnog istraživanja, deskriptivno istraživanje, mjere pouzdanosti, mjere centralne tendencije, mjere disperzije, interval povjerenja, neparametarske i parametarske procjene, analiza korelacije, analiza regresije, multivarijaciona analiza, faktorska analiza i jednačine strukturne forme. Nakon toga, u dijelu 2.1.2, kandidat je temeljno opisao i korišćene kvalitativne istraživačke metode, u okviru kojeg su predstavljeni: metod provjere pouzdanosti izvora literature (*CRAAP test*), metod bibliografskog povezivanja i utvrđivanja semantičkih mjera sličnosti, SPELIT analiza, metod studije slučaja, polustrukturirani intervjui, fokus grupe i metod utemeljene teorije. Spoj kvantitativnog i kvalitativnog metoda istraživanja kandidat je predstavio u dijelu 2.1.3.

Predstavljanje procesa istraživanja po fazama učinjeno je u dijelu 2.2. U traženje odgovora na osnovni naučni problem doktorske disertacije kandidat je krenuo putem prikupljanja i analize sekundarnih podataka. Cilj ove faze istraživanja je bio sticanje šireg uvida u definisani problem, utvrđivanje naučnih zakonitosti između menadžmenta znanja, organizacionog dizajna i kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija, kao i načina i mogućnosti poboljšanja kvaliteta zdravstvenih usluga. Analizirane su brojne relevantne dostupne informacije, uz vođenje računa o njihovoj pouzdanosti i tačnosti. Fokus kandidata je bio na istraživačkim radovima iz sljedećih naučnih baza: *Academy of Management*, *EBSCO*, *Emerald*, *OECD iLibrary*, *Oxford Journals Online*, *Sage Journals Online*, *ScienceDirect*, *Scopus*, *SpringerLink*, *Taylor and Francis Online*, *Web of Science*, *Wiley Online Library*, *JSTOR* i *Ulrichs Web*. Takođe, u radu su analizirani i različiti dokumenti i akti koji sa mikro i makro aspekta determinišu funkcionisanje zdravstvenih organizacija, a vršena je i ciljana pretraga veb-stranica organizacija uključenih u istraživanje. Ukupno, za potrebe ovog istraživanja kandidat je koristio 522 bibliografske jedinice. U ovom domenu, prilikom obrade sekundarnih podataka korišćeno je više metoda, i to: istorijski metod, metod kompilacije, metod generalizacije, metod analize i sinteze, metod klasifikacije, metod indukcije i dedukcije, komparativni metod i statistički metod.

Nakon sačinjenog pregleda literature, kandidat je započeo proces prikupljanja primarnih podataka, putem dva anketna upitnika. Prvi upitnik su popunjavali zaposleni u zdravstvenim

ustanovama. Istraživanje je sprovedeno direktnim odlaskom u izabrane institucije, uz prethodno dobijenu dozvolu (podršku) od strane Ministarstva zdravlja Crne Gore i Svjetske zdravstvene organizacije. Konkretno, prvi upitnik je sačinjen iz dva dijela, prvog koji se tiče menadžmenta znanja i drugog koji se odnosi na organizacioni dizajn. Ovaj upitnik popunila su po tri člana (član uprave, ljekar i medicinski tehničar) iz 45 crnogorskih zdravstvenih ustanova, a isti sadrži ukupno 190 pitanja. Naknadno isti upitnik su popunili članovi Sindikata doktora medicine iz 16 različitih institucija. Osnovne informacije koje su prikupljene o ispitanicima su pol, godine, stručna sprema, grad, godine radnog iskustva u zdravstvu i dr. Sa druge strane, neke od ključnih varijabli koje su obuhvaćene ovim upitnikom su: nivo primjene menadžmenta znanja, efektivnost menadžmenta znanja, organizaciona kultura, organizaciona struktura, organizaciona infrastruktura, liderstvo, stil menadžmenta, organizaciona klima, okruženje, veličina organizacije, tehnologija, strategija, kompleksnost, formalizacija, centralizacija i dr. Kompletan upitnik dat je u prilogu rada (A).

U svrhu procjene kvaliteta zdravstvenih usluga i zdravstvenog sistema uopšte, kandidat je sproveo opsežno istraživanje među građanima/kama Crne Gore. Za tu svrhu kreiran je poseban upitnik sa 163 pitanja, razvijen korišćenjem više različitih upitnika iz domena procjene kvaliteta zdravstvenih usluga. Nakon obimnog terenskog istraživanja, ovaj upitnik popunilo je ukupno 1,769 lica sa teritorije Crne Gore. Pored osnovnih informacija o ispitanicima/ama (pol, starost, obrazovanje, zanimanje, prihodi i dr.), upitnikom su mjerene različite kategorije poput: dužine čekanja na pregled, kvaliteta usluga, finansijske motivacije ljekara, kvaliteta ishrane, bavljenja fizičkim aktivnostima, samoliječenja, korupcije u zdravstvu, autonomije zdravstvenog sistema, problema očuvanja zdravlja, razlika između privatnih i državnih zdravstvenih ustanova i dr. Kompletna verzija upitnika data je u prilogu rada (B), dok je detaljan prikaz osnovnih varijabli determinisanih navedenim upitnicima dat u prilogu C doktorske disertacije.

Prikupljene podatke kandidat je analizirao korišćenjem statističkog softverskog paketa za istraživanja u društvenim naukama – *IBM Statistics*. U svom radu, pored deskriptivne statistike, testiranja normalnosti raspodjele (*Kolmogorov–Smirnov test*), analize pouzdanosti skale (*Cronbach Alpha*) i faktorske analize, kandidat je primijenio i parametarske i neparametarske metode i tehnike kao što su: t-test, ANOVA, Man–Vitnijev U test (*Mann–Whitney U test*), Kruskal–Valisov test (*Kruskal–Wallis test*) i hi-kvadrat (*Chi-Square*). U okviru deskriptivne statistike kandidat je analizirao apsolutne i relativne frekvencije, mjere centralne tendencije i mjere varijacije. Za utvrđivanje odnosa/veza između zavisnih i nezavisnih varijabli u disertaciji su korišćeni Pirsonov (*Pearson*) i Spirmanov (*Spearman*) koeficijent korelacije, dok je za provjeru faktorske strukture skupa posmatranih varijabli, korišćena analiza glavnih komponenti (*PCA – Principal Component Analysis*) i konfirmatorna faktorska analiza (*CFA – Confirmatory Factor Analysis*). S obzirom na to da se pomoću korelacije ne može utvrditi uzročno-posljedična veza između varijabli, već samo njihova povezanost, kandidat je primijenio i SEM analizu (*Structural Equation Modeling*) putem upotrebe strukturnih jednačina.

Nakon analize kvantitativnih podataka i tumačenja dobijenih rezultata kandidat se bavio kvalitativnim dijelom istraživanja. Ovaj dio podrazumijevao je intervjue sa rukovodiocima zdravstvenih institucija i organizacija i istaknutim stručnjacima u oblasti menadžmenta i zdravstva, ali i sa nekoliko pacijenata, sa svrhom provjere dobijenih rezultata i kvalitetnijeg zaključivanja. Organizovano je ukupno 10 polustrukturiranih intervjua i pet fokus grupa, a shodno sekvencijalnom dizajnu mješovitog metoda istraživanja, pitanja za intervju kreirana su nakon kompletiranja kvantitativne analize (detaljnije u dijelu 2.2.5 i prilogu D). U fokus grupama bili su zastupljeni ljekari, medicinski tehničari, zaposleni u Ministarstvu zdravlja, stručnjaci iz

oblasti menadžmenta i organizacije, kao i sami pacijenti. Usljed činjenice da je istraživanje vršeno direktnom posjetom istraživača institucijama, to je bilo i prilike da se kandidat direktno upozna sa određenim aspektima organizacije na licu mjesta, kao i da obiđe službene prostorije, te je na taj način u prikupljanju podataka korišćen i metod posmatranja. U svrhu veće pouzdanosti, jedan dio intervjua (u slučajevima gdje je dobijeno odobrenje od intervjuisanog) je snimljen i transkribovan (prenesen u pisani oblik), a za obradu podataka korišćen je softverski paket *Nvivo*.

U svrhu produbljivanja analize kandidat je o rezultatima razgovarao i sa drugim istraživačima, koji su diskutovali o dobijenim nalazima. Kao zaseban segment istraživanja urađena je i komparativna analiza određenih makroekonomskih pokazatelja menadžmenta znanja i organizacionog dizajna sa zdravstvenim organizacijama iz drugih evropskih zemalja. Korišćenjem metoda studije slučaja (*Case Study*) u kombinaciji sa metodom utemeljene teorije (*Grounded Theory*), analiziran je i pravni okvir zdravstvenog sistema, u okviru kojeg su na osnovu analize okruženja (SPELIT metodom) date i određene preporuke za poboljšanje organizacionog dizajna i kvaliteta zdravstvenih usluga (detaljno prezentovano u dijelu 3.2.2).

Sve prezentovane metode, omogućile su kandidatu da na valjan način odgovori na istraživački problem determinisan prethodno objašnjenim istraživačkim pitanjima i hipotezama. Na osnovu ovako sprovedenog istraživanja, izvedeni su odgovarajući zaključci, relevantni za naslovljenu problematiku.

Nakon uvida u kompletan metodološki postupak predstavljen u samoj disertaciji, ali i na bazi praćenja rada kandidata tokom samog procesa, nedvosmisleno se zaključuje da je metodologija ovog istraživanja zasnovana na teorijsko-analitičkom pristupu i integralnoj kritičkoj analizi. Prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka, kao i njihova interpretacija izvršena je uz poštovanje svih etičkih i moralnih standarda počev od planiranja istraživanja do njegove realizacije i izvještavanja o dobijenim rezultatima. Sve navedeno, rezultiralo je primjenom odgovarajućih istraživačkih metoda i izvođenjem jasnih – naučno fundiranih zaključaka.

2.4. Rezultati disertacije i njihovo tumačenje

Sintetizovan prikaz rezultata u odnosu na postavljena istraživačka pitanja i hipoteze, kandidat je dao u dijelu 4.1 svog rada.

> *IP1: Kako menadžment znanja i organizacioni dizajn mogu poboljšati kvalitet usluga zdravstvenih organizacija?*

Odgovor na ovo istraživačko pitanje dat je i teorijski i empirijski. U smislu prethodnog, u prvom dijelu je dat pregled literature, pri čemu je u dijelu 1.3 dat poseban osvrt na odnos između osnovnih teorijskih konstrukata istraživanja, tj. direktno je ukazano na to kako menadžment znanja i organizacioni dizajn mogu uticati na organizacioni učinak. Nakon toga, u empirijskom dijelu (dio 3), došlo se do spoznaje o načinima putem kojih primjena koncepta menadžmenta znanja i organizacioni dizajn mogu poboljšati kvalitet usluga zdravstvenih organizacija. Predmetna analiza je pokazala da menadžment znanja kroz svaku od svojih faza (kreiranje, čuvanje, razmjena i primjena znanja) značajno determiniše kvalitet zdravstvenih usluga. Viši nivo kreiranja, čuvanja, razmjene i primjene znanja podiže nivo primjene menadžmenta znanja u organizaciji (dio 4.1). Posljedično, viši nivo primjene menadžmenta znanja pozitivno se odražava na efektivnost menadžmenta znanja, koji u zdravstvenom sektoru, kroz prizmu kvaliteta usluga konkretno znači: unapređenje saradnje između zaposlenih u zdravstvenom sektoru, poboljšanu

komunikaciju, viši nivo fleksibilnosti i spremnosti za učenje i poboljšane organizacione performanse. Takođe, organizacioni dizajn kao multidimenzionalni konstrukt (dio 1.2.6) višestruko utiče na kvalitet zdravstvenih usluga (djelovi 3.2.2 i 3.4.2). Konkretno, njegov uticaj se ogleda u determinisanju organizacionih performansi, efikasnosti i efektivnosti organizacije istovremeno. Rezultati istraživanja ukazuju na to da visok stepen centralizacije sistema negativno utiče na organizacionu fleksibilnost (dio 3.2.2.6). Sa druge strane, organizaciona klima bitno utiče na karakteristike zdravstvenih usluga kao što su ljubaznost, posvećenost, predusretljivost i motivisanost zdravstvenih radnika prilikom pružanja zdravstvenih usluga (djelovi 1.2.3.6 i 3.2.6), dok se organizacionom kulturom bitno opredjeljuje nivo profesionalnosti pri obavljanju posla u zdravstvenim ustanovama (djelovi 1.2.3.4 i 3.2.5). Strateški izbor organizacije između efikasnosti i efektivnosti, učinjen kroz ciljeve organizacije i njenu strategiju, kao interne faktore organizacionog dizajna, utiče na karakteristike kvaliteta zdravstvenih usluga (dio 3.2.3). Iako se smatra da sistem zdravstva sporije reaguje i prihvata nove menadžment metode od ostalih djelatnosti, primjena novih menadžment pristupa zasnovanih na znanju, kroz odgovarajući dizajn organizacije, može doprinijeti poboljšanju organizacionih performansi i boljem kvalitetu zdravstvenih usluga. Samim tim, organizacioni dizajn višestruko utiče na kvalitet zdravstvenih usluga (dio 4.1).

IP2: Kakav je međusobni odnos menadžmenta znanja i organizacionog dizajna u cilju poboljšanja kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija?

Analiza usmjerena na dobijanje odgovora na ovo istraživačko pitanje, ukazala je da postoji i uticaj menadžmenta znanja na organizacioni dizajn, ali i obratno, uticaj organizacionog dizajna na menadžment znanja, što zbirno opredjeljuje kvalitet pruženih usluga. U radu se ističe da je naučno područje menadžmenta znanja sve aktuelniji koncept i jedan od ključnih izvora rasta efikasnosti i efektivnosti savremenih organizacija (dio 1.1). Pogotovo, menadžment znanja je značajan u zemljama u razvoju koje se suočavaju sa prevaziđenim i zastarjelim menadžment tehnikama. Na više mjesta, u radu se argumentuje da je, iz organizacione perspektive posmatrano, najbitniji aspekt menadžmenta znanja – dijeljenje znanja. Shodno tome, od značaja je kreirati organizacionu strukturu koja će omogućiti kreiranje i dijeljenje velike količine znanja, odnosno omogućiti povezivanje eksperata iz različitih oblasti u jednu cjelinu, koja funkcioniše sa svrhom zadovoljenja potreba klijenata (djelovi 1.2.4, 1.2.5, 3.2.4 i 4.1). Rezultati istraživanja su pokazali da primjena koncepta menadžmenta znanja po pravilu daje bolje rezultate kada je organizaciona struktura decentralizovana. U tom kontekstu, u disertaciji se zaključuje da menadžment znanja značajno zavisi od organizacionog dizajna koji bitno determiniše efikasnost i efektivnost organizacije. Na bazi strukturnog modela procjene odnosa između osnovnih konstrukata istraživanja, utvrđeno je da formalizacija (kao strukturna komponenta organizacionog dizajna) u smislu poštovanja pravila, procedura i standardizacije ponašanja u pružanju zdravstvenih usluga, pozitivno utiče na nivo primjene menadžmenta znanja (dio 3.4.1). Iako se u velikom broju sektora može prihvatiti i zahtijevati što veća fleksibilnost, zdravstveni sektor pored sistemske fleksibilnosti mora zadržati i određeni nivo formalizacije, odnosno poštovanja standarda, pravila i procedura. Međutim, jednako kao što organizacioni dizajn determiniše nivo primjene menadžmenta znanja, i menadžment znanja opredjeljuje izbor organizacionog dizajna. Bolje reći, viši nivo primjene menadžmenta znanja pretpostavlja da organizaciona struktura bude što fleksibilnija i „ravnija". Potrebno je obezbijediti što kvalitetniju komunikaciju između članova organizacije. Organizacioni sistem treba da bude decentralizovan, ali umrežen i integrisan. Takođe, menadžment znanja podrazumijeva visok nivo međusobnog povjerenja i poštovanja unutar organizacije, tj. odgovarajući sistem vrijednosti determinisan organizacionom kulturom i organizacionom klimom (djelovi 1.2.3.4, 1.2.3.6 i 1.3). Iz svega

navedenog, jasno je da su menadžment znanja i organizacioni dizajn složene varijable među kojima postoji snažna zavisnost (dio 4.1). Pored toga, rezultati istraživanja jasno ukazuju na to da komplementarnost menadžmenta znanja i organizacionog dizajna rezultira boljim organizacionim performansama, i posljedično, na primjeru zdravstva, poboljšanjem kvaliteta zdravstvenih usluga.

IP3: U kojoj mjeri je menadžment znanja zastupljen u zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori?

Nivo primjene menadžmenta znanja u zdravstvenim institucijama u Crnoj Gori mjeren je na osnovu upitnika (prilog A) na početnom uzorku od 135 članova zdravstvenih ustanova. Zatim je ispitivanje vršeno na dodatnom uzorku sačinjenom od članova Sindikata doktora medicine, koji su popunjavali isti upitnik. Konačno, sprovedeno je i kvalitativno istraživanje zasnovano na fokus grupama i intervjuima, u svrhu produbljivanja analize i kvalitetnijeg zaključivanja. Rezultati na bazi osnovnog uzorka dali su visoke prosječne ocjene primjene menadžmenta znanja (dio 3.1.3). Očekivane ali iznenađujuće velike razlike u ocjenama, konstatovane su kroz uzorak koji su činili članovi Sindikata doktora medicine. Na bazi (n)ovog uzorka ocjene o nivou primjene menadžmenta znanja u crnogorskim zdravstvenim ustanovama su u prosjeku dvostruko niže u odnosu na (početni) uzorak koji su činili predstavnici menadžmenta zdravstvenih ustanova (dio 3.4.2). Putem fokus grupa i intervjua kandidat je analizirao i razlike u ocjenama, kao i uzroke. Konačno, u dijelu 4.1 konstatovano je da koncept menadžmenta znanja u zdravstvenim institucijama u Crnoj Gori jeste prisutan, ali je još uvijek u fazi povoja i bazira se na programima kontinuirane medicinske edukacije. Kontinuirana medicinska edukacija najzastupljenija je u okviru Kliničkog centra Crne Gore (Centar za nauku) i Instituta za javno zdravlje, koji je oformio posebnu organizacionu jedinicu koja se bavi ovim pitanjem. To je, zaključuje kandidat u dijelu 4.1, matematičkim rječnikom kazano „potreban, ali ne i dovoljan uslov" da bi primjena menadžmenta znanja mogla dati očekivane rezultate. Samim tim, u svrhu unapređenja zdravstvenog sistema Crne Gore, potrebno je da u budućem periodu pitanje menadžmenta znanja zavrijedi veću pažnju kreatora politika iz oblasti zdravstva.

IP4: Koliko se u zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori vodi računa o potrebi permanentnog internog i eksternog usklađivanja elemenata organizacionog dizajna i transformacije organizacije u svrhu povećanja kvaliteta zdravstvenih usluga?

Pitanju internog i eksternog usklađivanja elemenata organizacionog dizajna posvećen je kompletan dio 1.2, a posebno djelovi 1.2.2, 1.2.3 i 1.2.6. Zatim, analiza podataka i konkretni zaključci u odnosu na zdravstvene organizacije u Crnoj Gori dati su u djelovima 3.4.2 i 3.4.3. Istraživanje je pokazalo da je u zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori potrebno obratiti veću pažnju na permanentno interno i eksterno usklađivanje elemenata organizacionog dizajna. Posebno se to odnosi na potrebu smanjenja unutrašnje dezintegracije (što se postiže međusobnim povjerenjem i poštovanjem, te pozitivnom organizacionom klimom i zajedničkim vrijednostima članova organizacije). Činjenično, među članovima zdravstvenih ustanova postoje statistički značajne razlike u percepciji organizacione klime, kulture, zajedničkih vrijednosti i stila liderstva (dio 3). Pored toga, prisutna je nedovoljna finansijska motivacija zaposlenih, nerijetko i preopterećenost ljekara, što nedvosmisleno ukazuje na problem unutrašnje dezintegracije kolektiva, koji treba da bude u većem fokusu menadžmenta zdravstvenih institucija u Crnoj Gori. Interna neusklađenost, posljedično dovodi do eksterne neusklađenosti organizacije sa okruženjem. U tom kontekstu u disertaciji se analiziraju bitna percepcijska mimoilaženja rukovodilaca zdravstvenih ustanova i pacijenata (npr. članovi javnih zdravstvenih ustanova

smatraju da je kvalitet usluga koje oni nude viši u odnosu na kvalitet usluga privatnih zdravstvenih ustanova, dok građani misle bitno drugačije). Eksternoj neusklađenosti svjedoči i prisutan problem korupcije (što je detaljnije predstavljeno u dijelu 3.3.4). Pored toga, Strategijom za poboljšanje kvaliteta zdravstvene zaštite i bezbjednosti pacijenata za period 2019–2023. Ministarstva zdravlja Crne Gore, dodatno je fokusirano pitanje poboljšanja sistema integrisanog upravljanja kvalitetom, zasnovano na kontinuiranom unapređenju sistema i sistemskoj integraciji. Strategijom je prepoznato da su koordinacija, saradnja i kontinuitet na svim nivoima pružanja zdravstvene zaštite preduslov podizanja kvaliteta zdravstvenih usluga. Takođe, istim dokumentom je predviđeno uspostavljanje nacionalnog tijela za kvalitet u zdravstvu i formalne strukture za upravljanje kvalitetom u zdravstvenim ustanovama. Na osnovu svega navedenog, na bazi istraživanja se nedvosmisleno može zaključiti da je u budućnosti potreban veći fokus na potrebu permanentnog internog i eksternog usklađivanja elemenata organizacionog dizajna u svrhu povećanja kvaliteta zdravstvenih usluga.

Pored odgovora na istraživačka pitanja, ova studija je usmjeravana na način da se dobiju naučno fundirani zaključci u vezi sa postavljenim osnovnim hipotezama rada.

> *H1: Veća zastupljenost i primjena menadžmenta znanja u organizaciji utiče na povećanje kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija.*

Na bazi kvantitativne analize zasnovane na prikupljenim primarnim podacima (koja je detaljno predstavljena u dijelu 3.4.1), potvrđena je hipoteza da veća zastupljenost i primjena menadžmenta znanja u organizaciji utiče na povećanje kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija. Konkretno, uticaj većeg nivoa primjene menadžmenta znanja pozitivno se odražava na efektivnost menadžmenta znanja mjerenu unapređenjem međusobne saradnje, nivoom fleksibilnosti i spremnosti organizacije za učenje, kvalitetom komunikacije i organizacionim performansama. Na bazi modela strukturnih jednačina utvrđeno je da nivo primjene menadžmenta znanja doprinosi efektivnosti menadžmenta znanja i kvalitetu zdravstvenih usluga. Pored ove analize, zasnovane na uzorku od 135 članova zdravstvenih ustanova (96 iz javnih i 39 iz privatnih), provjera hipoteze uslijedila je i na dodatnom uzorku članova Sindikata doktora medicine (što je detaljnije prikazano u dijelu 3.4.2). Na osnovu tog uzorka takođe je ustanovljen visok stepen korelacije ($r = 0.788$) između nivoa primjene menadžmenta znanja i efektivnosti menadžmenta znanja, odnosno kvaliteta zdravstvenih usluga. Ova korelacija je statistički značajna ($p < 0.01$). Uz to, na bazi regresione analize utvrđeno je da nivo primjene menadžmenta znanja objašnjava 64.5% varijanse efektivnosti menadžmenta znanja, odnosno kvaliteta zdravstvenih usluga (što je veći rezultat nego na osnovnom uzorku – 26.2%). Konkretno, porast nivoa primjene menadžmenta znanja za jednu jedinicu uslovio bi porast kvaliteta zdravstvenih usluga za 0.803 jedinice (na osnovnom uzorku je utvrđeno da bi rast bio 0.512 jedinice). I ova zavisnost je statistički značajna ($p < 0.05$). Nakon kvantitativne analize, u sklopu mješovitog modela istraživanja, sprovedena je i kvalitativna analiza putem intervjua i fokus grupa. I kroz ovaj vid analize kandidat je utvrdio jasnu i snažnu pozitivnu korelaciju između primjene menadžmenta znanja i kvaliteta zdravstvenih usluga.

> H2: *Rekonfiguracija organizacionog modela zasnovana na internom i eksternom usklađivanju elemenata organizacionog dizajna vodi ka povećanom kvalitetu usluga zdravstvenih organizacija.*

Ova hipoteza tretirana je i teorijski i empirijski, što je zbirno rezultiralo nedvosmislenim zaključkom da rekonfiguracija organizacionog modela, uz usklađivanje elemenata organizacionog

dizajna, rezultira povećanim kvalitetom usluga zdravstvenih organizacija, čime je potvrđena postavljena hipoteza (detaljno prezentovano u dijelu 4.1). Ovakav zaključak donešen je korišćenjem kombinovanog kvantitativnog i kvalitativnog metoda istraživanja nakon temeljne analize elemenata organizacionog dizajna i njihove interne i eksterne usklađenosti (djelovi 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4, 3.2.5 i 3.2.6). Unutar zdravstvenih ustanova u Crnoj Gori, na bazi analize rezultata koja je data u trećem dijelu rada, postoje brojni načini za interno usklađivanje elemenata organizacionog dizajna u svrhu poboljšanja kvaliteta zdravstvenih usluga. Česte promjene poslovnog okruženja diktiraju promjenu ciljeva organizacije. Sa promjenom ciljeva, nužna je i promjena strategija, koja dalje uslovljava promjenu organizacione strukture. Konkretno, unutrašnja integracija sistema, pozitivna organizaciona klima i stil liderstva u funkciji zajedničkih vrijednosti članova kolektiva pozitivno se odražavaju na organizacione performanse. Pored toga, krupne razlike u percepciji kvaliteta menadžmenta između rukovodilaca i zaposlenih (detaljno predstavljene u trećem dijelu) negativno utiču na motivaciju zaposlenih i njihov kvalitet komunikacije sa rukovodstvom. Iz tog razloga, prevazilaženje tih razlika zasnovano na konstruktivnom dijalogu, transparentnosti i stvaranju povjerenja, pozitivno će se odraziti na kvalitet zdravstvenih usluga. Veća strateška usmjerenost na efektivnost, uz težnju ka decentralizaciji sistema, rezultiraće povećanom fleksibilnošću organizacije, većom motivacijom zaposlenih i većim mogućnostima za primjenu menadžmenta znanja, što sve skupa vodi poboljšanju kvaliteta zdravstvenih usluga (dio 4.1). Rezultati istraživanja pokazuju da veća strateška usmjerenost ka efektivnosti i tržištu može doprinijeti boljem sagledavanju potreba pacijenata, i samim tim kreiranju boljih odgovora za njihovo zadovoljenje. Razvoj integrisanog zdravstvenog informacionog sistema i umreženost ključnih stejkholdera pretpostavka je razvoja adekvatnog upravljanja kvalitetom zdravstvenih usluga. Unapređenje kvaliteta zdravstvenih usluga zahtijeva holistički pristup i menadžment zasnovan na povjerenju, koji podrazumijeva aktivno učešće šire zajednice. Usklađivanje sistema motivacije zaposlenih, organizacione strukture i organizacione kulture uticaće na smanjenje korupcije u zdravstvenom sistemu, što takođe utiče na bolji kvalitet zdravstvenih usluga, zasnovan na standardizaciji operativnih procedura i formalizaciji procesa pružanja usluga. Eksterno usklađivanje elemenata organizacionog dizajna uključuje i dodatno sagledavanje okruženja. Konkretno, Crna Gora je u procesu pristupanja Evropskoj uniji. Njeno članstvo moglo bi uticati na povećanu migraciju zdravstvenih radnika u zemlje Evropske unije. Samim tim, potrebno je kroz sagledavanje šireg okruženja voditi računa o tome da se kreira odgovarajući organizacioni dizajn koji će spriječiti eventualne negativne posljedice proaktivnim djelovanjem. Konačno, važno je da organizacioni dizajn bude usklađen i sa pravnim okvirom države. U tom kontekstu donošenje Zakona o javno-privatnom partnerstvu može doprinijeti većim mogućnostima konfiguracije organizacionog dizajna kroz povezivanje privatnog i javnog sektora na temelju zajedničkih interesa. Sinergijski efekti zasnovani na investicionoj ulozi privatnog sektora i njihovoj efikasnosti poslovanja sa jedne i kontrolnoj ulozi javnog sektora sa druge strane, mogu doprinijeti povećanom kvalitetu zdravstvenih usluga (detaljnije u dijelu 4.1). Na bazi svega navedenog potvrđena je i hipoteza da rekonfiguracija organizacionog modela zasnovana na internom i eksternom usklađivanju elemenata organizacionog dizajna vodi ka povećanom kvalitetu usluga zdravstvenih organizacija.

Konačno, nakon što je odgovoreno na sva istraživačka pitanja i nakon što su potvrđene postavljene hipoteze, kandidat zaključuje da menadžment znanja i organizacioni dizajn jesu bitni faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija.

2.5.Zaključci (usaglašenost sa rezultatima i logično izvedeno tumačenje)

Nakon što je u trećem dijelu doktorske disertacije detaljno logičkim redosljedom prikazao dobijene rezultate, te u četvrtom dijelu kroz diskusiju logički i jasno interpretirao rezultate u odnosu na postavljena istraživačka pitanja i hipoteze istraživanja, kandidat je izveo više naučnih zaključaka, među kojima ima i onih sa konkretnim praktičnim smjernicama u pogledu unapređenja funkcionisanja zdravstvenog sistema Crne Gore. Takođe, vrijedno je istaći da je kandidat u sklopu diskusije dao poseban osvrt na teorijski, metodološki i praktični doprinos studije, ali i ukazao na ograničenja studije, kao i mogućnosti za buduća istraživanja.

Konkretno, autor zaključuje da menadžment znanja i organizacioni dizajn bitno utiču na kvalitet zdravstvenih usluga. Istraživanjem je utvrđena međuuslovljenost menadžmenta znanja i organizacionog dizajna, u smislu da nivo primjene menadžmenta znanja opredjeljuje i izbor odgovarajućih – podržavajućih elemenata organizacionog dizajna, ali i organizacioni dizajn kroz usklađenost njegovih elemenata utiče na kvalitet primjene menadžmenta znanja. Formalizacija (kao strukturna komponenta organizacionog dizajna) u smislu poštovanja pravila, procedura i standardizacije ponašanja u pružanju zdravstvenih usluga, pozitivno utiče na nivo primjene menadžmenta znanja. Sa druge strane, utvrđena je negativna korelacija između centralizacije i primjene menadžmenta znanja u funkciji efektivnosti, odnosno povećanja kvaliteta zdravstvenih usluga.

Primjena sistema menadžmenta znanja u crnogorskom zdravstvu još uvijek je u početnoj fazi, te samim tim u budućem periodu treba dodatno raditi na razvoju ovog područja. Trenutno, ona se bazira na sistemu kontinuirane medicinske edukacije. Ova praksa se jeste pokazala kao pozitivna, ali je potrebno njeno snaženje i razvijanje kako bi i koristi od njene primjene bile značajnije. Unutar zdravstvenog sistema Crne Gore posebno je važno unaprijediti kvalitet informacionog sistema u svrhu podrške odlučivanju i razvoja sistema menadžmenta znanja. Kvalitetan i integrisan informacioni sistem obezbijedio bi veće mogućnosti za kreiranje, čuvanje, razmjenu, ali i primjenu znanja. No, pored odgovarajuće tehnološke, odnosno softverske infrastrukture, za kvalitet primjene modela menadžmenta znanja veoma je važno (iz)graditi odgovarajuću socijalnu infrastrukturu, odnosno sistem veza i odnosa između stejkholdera zdravstvenog sistema koji će biti podržavajući prema primjeni modela menadžmenta znanja. Povećanje kvaliteta zdravstvenih usluga primjenom menadžmenta znanja odražava se kroz poboljšanu komunikaciju i kvalitetnije odnose između stejkholdera, unapređenje saradnje između zaposlenih u zdravstvenom sektoru, viši nivo fleksibilnosti i spremnosti za učenje i poboljšane organizacione performanse.

Razvoj sistema menadžmenta znanja u crnogorskom zdravstvu pretpostavlja i rekonfiguraciju organizacionog modela. Rekonfiguracija organizacionog modela zdravstvenog sistema zasnovana na internom i eksternom usklađivanju elemenata organizacionog dizajna vodi ka povećanom kvalitetu usluga zdravstvenih organizacija. Analiza je pokazala da je u zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori potrebno obratiti veću pažnju na potrebu permanentnog internog i eksternog usklađivanja elemenata organizacionog dizajna (veličina organizacije, tehnologija, ciljevi, strategije, organizaciona kultura, stil liderstva i organizaciona klima). Neophodno je raditi na prevazilaženju krupnih razlika u percepciji kvaliteta menadžmenta između rukovodilaca i zaposlenih (top-menadžment kvalitet svog djelovanja ocjenjuje znatno višim ocjenama nego što to čine zaposleni na nižim hijerarhijskim nivoima). Iz organizaciono-pravne perspektive, zdravstveni sistem je centralizovan, što se negativno odražava na primjenu menadžmenta znanja, motivaciju zaposlenih i organizacionu fleksibilnost. Potrebno je više fokusirati izgradnju zadovoljstva zdravstvenih radnika, kao i izgradnju fleksibilnijeg, decentralizovanog sistema, sa svrhom povećanja povjerenja korisnika zdravstvenih usluga u zdravstvene institucije. Posebno je

važno usmjeriti napore menadžmenta zdravstvenih ustanova na smanjenje unutrašnje dezintegracije crnogorskog zdravstvenog sistema kako bi se uspostavio sistem međusobnog povjerenja i poštovanja, koji kroz pozitivnu organizacionu klimu i zajedničke vrijednosti može biti temelj za veći fokus na efektivnost kao sve bitnije eksterno strateško usmjerenje.

Prisustvo unutrašnje dezintegracije, po pravilu, negativno se odražava i na eksternu integraciju sistema. Eksterno usklađivanje elemenata organizacionog dizajna znači adekvatan odgovor na rastuće zahtjeve korisnika zdravstvenih usluga. S jedne strane, riječ je o potrebi izjednačavanja kvaliteta sistema zdravstvene zaštite na čitavoj teritoriji Crne Gore (centar, sjever, jug), nezavisno od toga koji je oblik vlasništva zdravstvene ustanove (državni, privatni ili mješoviti). Sa druge strane, neophodno je kroz rekonfiguraciju zdravstvenog sistema obezbijediti konvergenciju interne i eksterne percepcije kvaliteta zdravstvenih usluga zasnovanu na holističkom marketing pristupu. Složenost zdravstvenog sistema i činjenica da je zdravstvena djelatnost od opšteg društvenog značaja, traži od rukovodilaca zdravstvenih institucija ne samo posjedovanje medicinskih već i kontinuirano usavršavanje menadžerskih i liderskih znanja i vještina. Pored toga, zadovoljenje stalno rastućih zahtjeva korisnika zdravstvenih usluga podrazumijevaće snažniju sistemsku integraciju i umreženost velikog broja stejkholdera, počev od institucija sistema, preko ministarstva zdravlja i zdravstvenih ustanova, do samih pacijenata, ali i medija i cjelokupne javnosti.

3. Konačna ocjena disertacije

3.1. Usaglašenost sa obrazloženjem teme

Doktorska disertacija kandidata mr Ivana Radevića je urađena u skladu sa obrazloženjem teme, postavljenim ciljevima, istraživačkim pitanjima i hipotezama datim u okviru Prijave teme doktorske disertacije i saglasno Izvještaju o ocjeni podobnosti doktorske teze i kandidata. Kandidat je sprovedenim istraživanjem došao do originalnih i vrlo interesantnih (sa)znanja koja u budućnosti mogu unaprijediti teoriju i praksu u predmetnoj oblasti istraživanja. Sagledavanjem rezultata istraživanja datih u disertaciji konstatujemo da su očekivanja i ciljevi koji su postavljeni u potpunosti ispunjeni, a u velikoj mjeri i premašeni.

3.2. Mogućnost ponovljivosti

Metodološki postupak u predmetnoj disertaciji je potpuno transparentno i temeljno opisan u drugom dijelu rada, ali i kroz bogat set priloga koji pružaju dodatni uvid u korišćenu metodologiju, što predstavlja posebnu vrijednost ove disertacije. Prema tome, moguća je replikabilnost istraživanja. Ponovnim istraživanjem u narednom periodu, rezultati i (sa)znanja do kojih se došlo ovim istraživanjem mogla bi biti provjerena, ali i unaprijeđena ukoliko se otklone ograničenja, koja su takođe elaborirana u ovom izvještaju. Uvažavajući karakter osnovnih konstrukata istraživačkog modela, istraživanje koje je predmet ove doktorske disertacije je ne samo moguće ponoviti, već je ovakva i slična istraživanja potrebno sprovoditi u kontinuitetu u svrhu stvaranja kvalitetnije informacione osnove za donošenje odluka u vezi sa unapređenjem kvaliteta zdravstvenih usluga.
Konačno, važno je napomenuti da je istraživanje koje se tiče menadžmenta znanja i organizacionog dizajna moguće primijeniti i izvan zdravstvenog sektora.

3.3. Buduća istraživanja

Multidimenzionalnost osnovnih konstrukata istraživanja menadžmenta znanja i organizacionog dizajna, u kombinaciji sa vremenskim ograničenjima istraživanja i kompleksnošću zdravstvenog sistema, tražila je istraživačevu racionalnost u smislu izbjegavanja mjerenja pojedinačnih relacija između determinanti menadžmenta znanja i/ili organizacionog dizajna sa jedne i determinanti

kvaliteta zdravstvenih usluga, sa druge strane. Samim tim, kako kandidat u tekstu disertacije ukazuje, otvara se prostor za brojna dodatna istraživanja: na primjer, mjerenja uticaja organizacionih determinanti, kao što su strategija, struktura, kultura, klima, liderstvo ili neki od oblika organizacione infrastrukture (menadžerska, tehnološka i socijalna) na determinante kvaliteta zdravstvenih usluga poput intenziteta i kvaliteta međusobne saradnje zaposlenih u zdravstvenom sistemu, nivoa fleksibilnosti i spremnosti za učenje, kvaliteta komunikacije unutar zdravstvenih institucija, posvećenosti i ljubaznosti osoblja, znanja ljekara, vremena čekanja na pregled ili cijene usluge. Takođe, s obzirom na činjenicu da je bavljenje pitanjima menadžmenta znanja i organizacionog dizajna proces, a ne trenutno stanje, to u skladu sa multikontigencijskim pristupom u kontinuitetu treba pratiti kretanje različitih organizacionih varijabli. Kako je već objašnjeno, multikontigencijski pristup organizacionom dizajnu upućuje na činjenicu da promjena jedne varijable, poput promjene u liderstvu, strategiji, veličini organizacije ili sl., zahtijeva čitav niz usklađivanja elemenata u svrhu optimalnog korišćenja performansi. Ponovnim tretmanom konstrukata ovog istraživanja mogli bi se na bazi longitudinalnog istraživačkog pristupa dobiti vrijedni zaključci o promjenama unutar zdravstvenog sistema, te samim tim vršiti istraživanja o faktorima koji su ih uzrokovali, i u konačnom donositi bolje menadžment odluke.

3.4. Ograničenja disertacije i njihov uticaj na vrijednost disertacije

Doktorand u disertaciji ističe da se osnovno ograničenje studije odnosi na to što zdravstveni sistem ne raspolaže odgovarajućim informacionim sistemom koji bi mogao pružiti adekvatnu informacionu osnovu, zasnovanu na objektivnim podacima o kvalitetu zdravstvene zaštite, za potrebe ovog istraživanja. Iz tog razloga istraživanje je dominantno zasnovano na perceptivnim upitnicima. Zatim, broj odgovora dobijenih iz svake zdravstvene ustanove nije proporcionalan broju zaposlenih u svakoj ustanovi. Takođe, uvažavajući činjenicu da je Ministarstvo zdravlja kao krovna institucija zdravstvenog sistema odredilo po tri ispitanika iz javnih zdravstvenih ustanova obuhvaćenih uzorkom, to ostavlja prostor za pojavu društveno prihvatljivih odgovora. U svrhu pokušaja analize pristrasnosti i produbljivanja analize, uzorkom su obuhvaćeni i članovi Sindikata doktora medicine Crne Gore iz različitih javnih zdravstvenih ustanova sa teritorije države. Međutim, svi odgovori članova Sindikata doktora medicine su iz javnih ustanova, te se u analizi različitih uzoraka ne može vršiti analiza za privatne zdravstvene ustanove. Najzad, ovim istraživanjem nijesu obuhvaćene sve crnogorske zdravstvene organizacije, što je zahtijevalo oprez prilikom tumačenja rezultata, pogotovo u odnosu na metod generalizacije.

Bez obzira na prepoznata ograničenja, prednosti ovog istraživanja su brojne. Disertacija nudi bogatstvo informacija i saznanja o tri bitne determinante zdravstvenog sistema. Iz tog razloga nesumnjivo je velika njena vrijednost u pogledu doprinosa unapređenju menadžmenta znanja i organizacionog dizajna zdravstvenih ustanova u Crnoj Gori, a samim tim i kvaliteta zdravstvenih usluga.

Orginalni naučni doprinos

U disertaciji mr Ivana Radevića prvi put se istražuju menadžment znanja i organizacioni dizajn kao faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija na primjeru Crne Gore. Predmetna oblast nije u velikoj mjeri istraživana u domaćoj literaturi, stručnim i akademskim krugovima. Pored toga, istraživanja ove vrste – problemski i koncepcijski postavljena kao u ovoj disertaciji, nijesu brojna ni u stranoj literaturi. Najčešći problem kod istraživanja ovog tipa je manjak empirijske evidencije, koji nastaje zbog problema u mjerenju varijabli, ali i prikupljanju podataka koji se odnose na predmetnu oblast. Međutim, kandidat je uspješno prevazišao te probleme i na bazi primjene mješovitog – kombinovanog kvantitativnog i kvalitativnog metoda istraživanja uspio da valjano odgovori ovom složenom istraživačkom izazovu.

Teorijski doprinos istraživanja koje je predmet ove doktorske disertacije je višestruk. Prvo, kandidat je kreirao konkretan istraživački model koji ukazuje na vezu menadžmenta znanja i organizacionog dizajna sa kvalitetom usluga zdravstvenih organizacija. Drugo, model istraživanja je testiran i validiran na osnovu obimnog seta primarnih podataka, te time doprinosi širem razumijevanju faktora koji determinišu kvalitet zdravstvene zaštite pacijenata u savremenim uslovima poslovanja. Treće, bogatstvo različitih naučnih pristupa i prikupljenih podataka doprinosi proširivanju naučnih spoznaja iz područja menadžmenta znanja i organizacionog dizajna sa primjenom u sektoru zdravstva.

Posebno vrijedan doprinos ove disertacije jeste interdisciplinaran pristup istraživanju, koji uključuje makroekonomsku dimenziju, pozitivno-pravnu dimenziju, organizaciono-pravni i menadžment aspekt posmatranih fenomena (menadžmenta znanja i organizacionog dizajna). Stoga, ovaj rad doprinosi potpunijem sagledavanju menadžerskih i organizacionih aspekata u zdravstvenom sistemu Crne Gore, te pruža najviše mogućnosti za razumijevanje njihove suštine.

Manirom iskusnog istraživača, držeći se postavljenog cilja, istraživačkih pitanja i hipoteza, kandidat u svojoj disertaciji pruža kritičku analizu pregleda literature o menadžmentu znanja i organizacionom dizajnu, čime ona može poslužiti kao aktuelna informaciona osnova drugim istraživačima predmetne oblasti. Takođe, kandidat u pojedinim djelovima smjelo nudi sopstvena rješenja i praktične preporuke, što čini poseban kvalitet ovog rada. Stoga je stav Komisije da ova disertacija čini značajan doprinos koji se ogleda u teorijskoj sistematizaciji i fundiranosti, kritičkoj analizi, zaokruživanju i proširivanju dostignutih naučnih saznanja u oblasti menadžmenta znanja i organizacionog dizajna, na primjeru zdravstvenog sistema Crne Gore.

Metodološki, većina prethodnih istraživanja o menadžmentu znanja i organizacionom dizajnu oslanja se prvenstveno na kvalitativne metode istraživanja i studije slučajeva, dok je ovo istraživanje jedinstveno zbog prilagođavanja razvijenih metodoloških instrumenata zdravstvenim organizacijama. Ova disertacija razvija novi pristup proučavanju menadžmenta znanja i organizacionog dizajna, kroz kombinaciju kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja uz triangulaciju podataka upitnika putem dubinskih intervjua.

Empirijski, ova doktorska disertacija može pomoći zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori da sprovedu aktivnosti na identifikaciji faktora koji bi im mogli omogućiti veću efektivnost, što može rezultirati njihovim, sveukupno posmatrano, boljim performansama i samim tim višim nivoom kvaliteta zdravstvenih usluga. Pored toga, uz uvažavanje obima uzorka i količine dobijenih podataka, ovo istraživanje može poslužiti i kao prikaz aktuelne slike stanja zdravstvenog sistema Crne Gore, kako sa stanovišta procjene primjene savremenih menadžment znanja tako i iz ugla procjene kvaliteta zdravstvenih usluga iz ugla građana kao korisnika istih.

Mišljenje i prijedlog komisije

Detaljno proučavanje sadržaja i temeljna analiza dostignuća naučnih istraživanja kandidata mr Ivana Radevića, opredijelili su jedinstven i usaglašen stav Komisije da doktorska disertacija „Menadžment znanja i organizacioni dizajn kao faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija" po svim relevantnim aspektima, u potpunosti ispunjava sve uslove i globalne standarde koji se zahtijevaju od disertacije u oblasti ekonomskih nauka. Ova doktorska disertacija predstavlja utemeljen naučno-istraživački rad, sa precizno argumentovanom teorijsko-metodološkom osnovom, kao i originalnim empirijskim istraživanjem na osnovu kojeg su izvedeni naučni zaključci. Stoga, rad kandidata mr Ivana Radevića se može ocijeniti kao kvalitetno, naučno fundirano, sadržajno, sveobuhvatno i sistematično istraživanje, sa jasno izvedenim zaključcima i preporukama.

Ovakva opšta ocjena, pored već navedenog, zasniva se i na sljedećim razlozima:

1. Kandidat je koristio obimnu i raznovrsnu literaturu (522 bibliografske jedinice), te je na temelju bogate dokumentacione osnove, kritički i argumentovano objedinio teorijska i praktična saznanja iz oblasti menadžmenta znanja i organizacionog dizajna na primjeru zdravstvenog sistema Crne Gore. Kroz tekst disertacije, kandidat Radević je demonstrirao širok fond teorijskih i praktičnih znanja iz različitih oblasti poput menadžmenta, organizacije, psihologije, metodologije naučno istraživačkog rada, makroekonomije, mikroekonomije, prava, informaciono-komunikacionih tehnologija i brojnih drugih oblasti. Sve navedene discipline kroz prizmu menadžmenta znanja i organizacionog dizajna, kandidat je integrisao sa svrhom ukazivanja na njihovu primjenjivost u oblasti zdravstva.

2. Aktuelnosti teme doprinosi i činjenica da je ovo naučno istraživanje podržano od strane Ministarstva zdravlja i Svjetske zdravstvene organizacije, koji će rezultate istraživanja moći da koriste u svrhu unapređenja sistema zdravstva u Crnoj Gori, pogotovo u kontekstu pridruživanja Crne Gore Evropskoj uniji. Takođe, činjenična usmjerenost ovog istraživanja na znanje kao ključni razvojni resurs u savremenom dobu, i zdravlje, kao uslov bez kojeg nijedno znanje ne vrijedi, jasno ukazuje da je tema ne samo aktuelna, nego i značajna za društvo u cjelini. S obzirom na to da postoji globalno prisutan problem organizacije zdravstvenih sistema širom svijeta, a od čega nije izuzeta ni Crna Gora, jasno je da u pogledu aktuelnosti ovo istraživanje zavređuje najvišu ocjenu. Samim tim, disertacija predstavlja vrijedan teorijski i praktični doprinos istraživanom problemu i otvara brojna nova pitanja za buduća istraživanja.

3. Kandidat Radević je koncipirao disertaciju na logičan način, integralno i sistematično obuhvativši sve važne aspekte menadžmenta znanja i organizacionog dizajna, kao i njihove primjene u zdravstvenom sektoru u svrhu poboljšanja kvaliteta zdravstvenih usluga. Komisija ističe da je kandidat temu istraživanja obradio na zavidnom naučnom nivou primjerenom radovima ove vrste, koristeći relevantnu i savremenu metodologiju, ali i obiman fond literature. Struktura doktorske disertacije u potpunosti odgovara prijavi teme, ali i ocjeni o podobnosti navedene teme i kandidata. Samim tim, Komisija konstatuje da je kandidat uvažio sve prethodno postavljene uslove koji se tiču predmeta istraživanja, cilja, obima rada, kao i teorijsko-hipotetičkog okvira. Kandidat se prihvatio izrazito ambicioznog, zahtjevnog i krupnog istraživačkog poduhvata, ali je kroz rad na disertaciji pokazao da te ambicije nijesu bile bez osnova, s obzirom na to da je uspio da održi koherentnost djelova svog rada i da dobijene rezultate stavi u funkciju ostvarivanja postavljenih ciljeva i zadataka predmetne disertacije. Samim tim, kompletan metodološki postupak, počev od ciljeva, istraživačkih pitanja i hipoteza, do same strukture rada i njegovih rezultata, precizan je, relevantan i argumentovano obrazložen.

4. Predmetna doktorska disertacija predstavlja vrijedan istraživački poduhvat u koji je kandidat uložio gotovo pet godina rada. Rezultati istraživanja kandidata mr Ivana Radevića su zasnovani na bogatom setu primarnih podataka, te kao takvi doprinose naučnim saznanjima u istraživanoj oblasti, koja je još uvijek nedovoljno istražena u domaćoj literaturi. Stoga se može reći da je riječ o pionirskom naučnom poduhvatu kada je u pitanju istraživanje menadžmenta znanja i organizacionog dizajna kao faktora kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija u Crnoj Gori. Na bazi prethodno izrečenih ocjena, Komisija je stava da, zbog svog značaja, rezultati ove disertacije treba da budu publikovani i samim tim dostupni kako za dalja teorijska istraživanja tako i za praktičnu

primjenu.

5. U pisanju disertacije kandidat je koristio jasan i naučno prihvatljiv stil i jezik, te su zaključci istraživanja kao i kompletan tekst disertacije precizni, nedvosmisleni i razumljivi, što doprinosi već iskazanoj ocjeni dostignutog nivoa kvaliteta rada. Samim tim, autor je dokazao da vlada istraživanim fenomenima na način što ih je kvalitetno teorijski prezentovao u tekstu disertacije, a nakon toga i dao i svoj vrijedan kritički osvrt.

6. Disertacija je zasnovana na obimnoj literaturi, ne samo iz domena osnovnih teorijskih konstrukata istraživanja, već je kandidat koristio i najsavremeniju literaturu koja se tiče metodologije naučno istraživačkog rada, kao i primijenjenih statističkih i ekonometrijskih metoda. Samim tim, poseban doprinos ovog rada ogleda se i u temeljnom opisu metodologije istraživanja, čime je kandidat pokazao visok stepen kapaciteta za bavljenje naukom.

7. Rezultati originalnog empirijskog istraživanja ukazuju na jasan put za donosioce odluka u zdravstvu, sa svrhom unapređenja kvaliteta zdravstvenih usluga u Crnoj Gori. Ovom doktorskom disertacijom je jasno argumentovano da je primjena sistema menadžmenta znanja u crnogorskom zdravstvu još uvijek u početnoj fazi, te u budućem periodu treba dodatno raditi na razvoju ovog područja. Unutar zdravstvenog sistema Crne Gore posebno je važno unaprijediti kvalitet informacionog sistema u svrhu podrške odlučivanju i razvoja sistema menadžmenta znanja. No, pored odgovarajuće tehnološke, odnosno softverske infrastrukture, autor ističe da je za kvalitet primjene menadžmenta znanja važno (iz)graditi odgovarajuću socijalnu infrastrukturu, odnosno sistem veza i odnosa između stejkholdera zdravstvenog sistema koji će biti podržavajući prema primjeni menadžmenta znanja. Takođe, u disertaciji se zaključuje da povećan nivo primjene menadžmenta znanja u crnogorskom zdravstvu pretpostavlja i rekonfiguraciju organizacionog modela. Rekonfiguracija organizacionog modela zdravstvenog sistema zasnovana na internom i eksternom usklađivanju elemenata organizacionog dizajna vodi ka povećanom kvalitetu usluga zdravstvenih organizacija. Stoga, kandidat zaključuje da je u zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori potrebno obratiti veću pažnju na potrebu permanentnog internog i eksternog usklađivanja elemenata organizacionog dizajna (veličina organizacije, tehnologija, ciljevi, strategije, organizaciona kultura, stil liderstva i organizaciona klima). Sve navedeno, ukazuje na nesumnjivo bogat praktični doprinos ove doktorske disertacije u funkciji povećanja kvaliteta usluga zdravstenih organizacija u Crnoj Gori.

Polazeći od detaljne, ali i cjelovite analize, shodno svim navedenim konstatacijama i izrečenim ocjenama, Komisija je jedinstveno saglasna u visokoj pozitivnoj ocjeni doktorske disertacije kandidata mr Ivana Radevića, te sa posebnim zadovoljstvom predlaže Vijeću Ekonomskog fakulteta Univerziteta Crne Gore u Podgorici i Senatu Univerziteta Crne Gore da prihvate ovaj izvještaj i odobre javnu odbranu doktorske disertacije pod nazivom „Menadžment znanja i organizacioni dizajn kao faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija".

Izdvojeno mišljenje
/
Napomena
/

KOMISIJA ZA OCJENU DOKTORSKE DISERTACIJE	
Prof. dr Božo Mihailović, predsjednik Komisije redovni profesor, u penziji Ekonomski fakultet Univerziteta Crne Gore, Podgorica, Crna Gora	
Prof. dr Vlado Dimovski, mentor redovni profesor Ekonomski fakultet Univerziteta u Ljubljani, Slovenija	
Prof. dr Anđelko Lojpur, član Komisije redovni profesor Ekonomski fakultet Univerziteta Crne Gore, Podgorica, Crna Gora	
Datum i ovjera (pečat i potpis odgovorne osobe)	

U Podgorici,

25. 05. 2020.

DEKAN

MP

- **VIJEĆU EKONOMSKOG FAKULTETA**
- **SENATU UNIVERZITETA CRNE GORE**

Na osnovu Odluke Senata Univerziteta Crne Gore, donijete na sjednici održanoj 12. 03. 2020. godine, a na prijedlog Vijeća Ekonomskog fakulteta, imenovani smo za pisanje Izvještaja o ocjeni doktorske disertacije **„Menadžment znanja i organizacioni dizajn kao faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija", kandidata mr Ivana Radevića.**

Na osnovu člana 33 stav 1 Pravila doktorskih studija Univerziteta Crne Gore, Komisija je proučila sadržaj i naučne zaključke ove disertacije, te podnosi sljedeći:

I Z V J E Š T A J

O OCJENI DOKTORSKE DISERTACIJE

OPŠTE KARAKTERISTIKE

1) Podaci o kandidatu

Mr Ivan Radević je rođen 22. oktobra 1986. godine u Podgorici. Završio je Osnovnu školu „Savo Pejanović", a nakon toga Srednju ekonomsku školu „Mirko Vešović" u Podgorici. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Podgorici 2009. godine, na smjeru „Marketing", sa prosječnom ocjenom 9,47, odbranivši sa ocjenom 10 diplomski rad na temu „Uloga vizuelnog identiteta u savremenom poslovanju". Postdiplomske studije završio je 2012. godine na Ekonomskom fakultetu u Podgorici, smjer "Marketing i biznis", sa prosječnom ocjenom 9,70 uz odbranu magistarskog rada sa najvišom ocjenom, čime je stekao zvanje magistra ekonomskih nauka. Tema magistarskog rada bila je „Digitalna ekonomija u funkciji savremenog marketing menadžmenta", a rađena je pod mentorstvom prof. dr Boža Mihailovića. Pored magistarskih studija na Ekonomskom fakultetu, 2013. godine je završio i dvogodišnje magistarske državno-pravne studije na Fakultetu za državne i evropske studije u Podgorici, sa prosječnom ocjenom 9,71, gdje je pod mentorstvom prof. dr Radovana Radonjića, sa najvišom ocjenom odbranio magistarsku tezu „Retorika u funkciji liderstva".

Tokom studija bio je dobitnik brojnih akademskih nagrada i stipendija, kao i angažovan u svojstvu studenta demonstratora na predmetima: Računovodstvo, Upravljačko računovodstvo, Održivi razvoj, Metode za ekonomske analize i Računovodstveni informacioni sistem. Takođe, bio je predstavnik studenata Ekonomskog fakulteta u Studentskom parlamentu Crne Gore, Vijeću i Disciplinskoj komisiji Fakulteta. Za društveni angažman tokom studija, nagrađen je i stipendijom njemačke fondacije Konrad Adenauer.

U periodu od 2010. do 2015. godine bio je zaposlen na Fakultetu za državne i evropske studije kao menadžer Fakulteta i saradnik u nastavi na ekonomskoj katedri (na predmetima: Principi ekonomije i Ekonomija javnog sektora), kao i na predmetima Menadžment, Retorika i Liderstvo.

Od 2015. godine zaposlen je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta Crne Gore kao predmetni saradnik na predmetima: Osnove menadžmenta, Ekonomija firme, Menadžment malih i

srednjih preduzeća i Razvoj organizacije. Takođe, od 2019. godine angažovan je i na Elektrotehničkom fakultetu Univerziteta Crne Gore na predmetu Menadžment u ICT-u. Angažovan je kao predavač u Upravi za kadrove, kao i u Školi retorike u Podgorici. Takođe, licencirani je državni ispitivač za oblast informatike i ovlašćeni ECDL predavač i ispitivač. Već više od 25 godina Ivan Radević je aktivan u porodičnom biznisu – štampariji „Grafo Press" Podgorica. Jedan je od osnivača Sportsko-rekreativnog društva studenata ekonomije i menadžmenta „Ekomen". Pored navedenog, član je globalnog profesionalnog udruženja naučnika iz oblasti menadžmenta i organizacije „Academy of Management" i Mense Crne Gore.

Pohađao je brojne obrazovne programe i učestvovao na velikom broju seminara i konferencija različite tematike u zemlji i inostranstvu. Učestvovao je i u izradi mnogih projekata i studija Ekonomskog fakulteta, Fakulteta za državne i evropske studije i Vlade Crne Gore.

Autor je dvije knjige i to:

1) *Digitalna ekonomija i marketing menadžment*
   Izdavač: Ekonomski fakultet Univerziteta Crne Gore, ISBN 978-86-80133-65-2, COBISS.CG-ID 22752016.
2) *Retorika u funkciji liderstva*
   Izdavač: Fakultet za državne i evropske studije, ISBN 978-9940-537-14-2; COBISS.CG-ID 36606736.

Pored učešća na brojnim seminarima i međunarodnim konferencijama iz oblasti koja je predmet doktorske disertacije, kandidat je dio istraživanja objavio u međunarodnom časopisu:

- ✓ Radević, I. & Haček, M. (2019): Decentralisation Processes in Montenegrin Public Administration : Challenges of Health System, *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, Institute for Local Self-Government, Vol. 17, No. 3, pp. 471–493, https://doi.org/10.4335/17.3.471-493(2019) – *SSCI*

2) Osnovni podaci o doktorskoj disertaciji

Mr Ivan Radević predao je na ocjenu doktorsku disertaciju „Menadžment znanja i organizacioni dizajn kao faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija". Disertacija je napisana na 503 stranice i u potpunosti je oblikovana u skladu sa Pravilima doktorskih studija Univerziteta Crne Gore. U okviru doktorske disertacije, a shodno Pravilima dati su podaci o doktorandu, mentoru i članovima komisije, apstrakt na crnogorskom i engleskom jeziku, UDK broj, predgovor, izvod iz teze, sažetak disertacije na engleskom jeziku, sadržaj (koji uključuje pregled tabela i slika, kao i korišćenu literaturu), prilozi, biografija autora, kao i tri – Pravilima predviđene izjave autora. Takođe, rad je tehnički oblikovan u skladu sa Pravilima doktorskih studija. Naslovna stranica pisana je bezserifnim fontom *Myriad Pro*, dok su za osnovni tekst korišćeni fontovi iz porodice serifnih fontova. Za osnovni tekst korišćen je font *Minion Pro*, dok su naslovi pisani takođe serifnim fontom *Museo Slab*. Veličina osnovnog teksta je 12, dok su naslovi pisani veličinom 16 (glavni naslovi su istaknuti verzalom i boldom). Rad je pisan u *Microsoft Word* programu, a naknadno dodatno estetski oblikovan u programu *Adobe*

InDesign. Disertacija sadrži 50 tabela, 50 slika i čak 17 priloga, čija je svrha da omoguće dublje razumijevanje predmetne materije i kvalitetniju prezentaciju dobijenih rezultata istraživanja.

Pri pisanju doktorske disertacije kandidat mr Ivan Radević je koristio obimnu, savremenu i relevantnu naučnu literaturu, najuže vezanu za temu disertacije, što se može vidjeti iz pregleda korišćene literature, koja sadrži ukupno 522 (pretežno strana) izvora. Kandidat je u potpunosti uvažio i primijenio standarde koji se tiču aktuelnosti istraživanja, a koji sugerišu da 50% navedene literature treba biti iz posljednjih 10 godina, a više od 25% iz posljednjih 5 godina (na primjeru ove doktorske disertacije 50% radova je iz posljednjih 10 godina, a 28% izvora koje je kandidat koristio su iz posljednjih 5 godina). Uvažavajući obuhvat, karakter, sadržaj i ažurnost, može se zaključiti da je kandidat koristio savremenu literaturu i vrlo kvalitetnu dokumentacionu osnovu za istraživanje i izradu predmetne doktorske disertacije.

TEORIJSKO-HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA, METODOLOGIJA I STRUKTURA RADA

1) Teorijsko-hipotetički okvir istraživanja

U disertaciji mr Ivana Radevića prvi put se istražuju menadžment znanja i organizacioni dizajn kao faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija na primjeru Crne Gore. Predmetna oblast nije u velikoj mjeri istraživana u domaćoj literaturi, stručnim i akademskim krugovima. Pored toga, istraživanja ove vrste – problemski i koncepcijski postavljena kao u ovoj disertaciji, nijesu brojna ni u stranoj literaturi. Najčešći problem kod istraživanja ovog tipa je manjak empirijske evidencije, koji nastaje zbog problema u mjerenju varijabli, ali i prikupljanju podataka koji se odnose na predmetnu oblast. Međutim, kandidat je uspješno prevazišao te probleme i na bazi primjene mješovitog – kombinovanog kvantitativnog i kvalitativnog metoda istraživanja uspio da valjano odgovori složenom istraživačkom izazovu definisanom kroz teorijsko-hipotetički okvir sačinjen od četiri istraživačka pitanja i dvije hipoteze.

Kandidat je detaljne odgovore na istraživačka pitanja, razradu i dokazivanje hipoteza posebno predstavio u dijelu 4.1 svog rada.

> *IP1: Kako menadžment znanja i organizacioni dizajn mogu poboljšati kvalitet usluga zdravstvenih organizacija?*

Odgovor na ovo istraživačko pitanje dat je i teorijski i empirijski. U smislu prethodnog, u prvom dijelu je dat pregled literature, pri čemu je u dijelu 1.3 dat poseban osvrt na odnos između osnovnih teorijskih konstrukata istraživanja, tj. direktno je ukazano na to kako menadžment znanja i organizacioni dizajn mogu uticati na organizacioni učinak. Nakon toga, u empirijskom dijelu (dio 3), došlo se do spoznaje o načinima putem kojih primjena koncepta menadžmenta znanja i organizacioni dizajn mogu poboljšati kvalitet usluga zdravstvenih organizacija. Predmetna analiza je pokazala da menadžment znanja kroz svaku od svojih faza (kreiranje, čuvanje, razmjena i primjena znanja) značajno determiniše kvalitet zdravstvenih usluga. Viši nivo kreiranja, čuvanja, razmjene i primjene znanja podiže nivo primjene menadžmenta znanja u organizaciji (dio 4.1). Posljedično, viši nivo primjene menadžmenta znanja pozitivno se odražava na efektivnost menadžmenta znanja, koji u zdravstvenom sektoru, kroz prizmu kvaliteta usluga konkretno znači: unapređenje saradnje između zaposlenih u zdravstvenom sektoru, poboljšanu komunikaciju, viši nivo fleksibilnosti i spremnosti za učenje i poboljšane

organizacione performanse. Takođe, organizacioni dizajn kao multidimenzionalni konstrukt (dio 1.2.6) višestruko utiče na kvalitet zdravstvenih usluga (djelovi 3.2.2 i 3.4.2). Konkretno, njegov uticaj se ogleda u determinisanju organizacionih performansi, efikasnosti i efektivnosti organizacije istovremeno. Rezultati istraživanja ukazuju na to da visok stepen centralizacije sistema negativno utiče na organizacionu fleksibilnost (dio 3.2.2.6). Sa druge strane, organizaciona klima bitno utiče na karakteristike zdravstvenih usluga kao što su ljubaznost, posvećenost, predusretljivost i motivisanost zdravstvenih radnika prilikom pružanja zdravstvenih usluga (djelovi 1.2.3.6 i 3.2.6), dok se organizacionom kulturom bitno opredjeljuje nivo profesionalnosti pri obavljanju posla u zdravstvenim ustanovama (djelovi 1.2.3.4 i 3.2.5). Strateški izbor organizacije između efikasnosti i efektivnosti, učinjen kroz ciljeve organizacije i njenu strategiju, kao interne faktore organizacionog dizajna, utiče na karakteristike kvaliteta zdravstvenih usluga (dio 3.2.3). Iako se smatra da sistem zdravstva sporije reaguje i prihvata nove menadžment metode od ostalih djelatnosti, primjena novih menadžment pristupa zasnovanih na znanju, kroz odgovarajući dizajn organizacije, može doprinijeti poboljšanju organizacionih performansi i boljem kvalitetu zdravstvenih usluga. Samim tim, organizacioni dizajn višestruko utiče na kvalitet zdravstvenih usluga (dio 4.1).

IP2: Kakav je međusobni odnos menadžmenta znanja i organizacionog dizajna u cilju poboljšanja kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija?

Analiza usmjerena na dobijanje odgovora na ovo istraživačko pitanje, ukazala je da postoji i uticaj menadžmenta znanja na organizacioni dizajn, ali i obratno, uticaj organizacionog dizajna na menadžment znanja, što zbirno opredjeljuje kvalitet pruženih usluga. U radu se ističe da je naučno područje menadžmenta znanja sve aktuelniji koncept i jedan od ključnih izvora rasta efikasnosti i efektivnosti savremenih organizacija (dio 1.1). Pogotovo, menadžment znanja je značajan u zemljama u razvoju koje se suočavaju sa prevaziđenim i zastarjelim menadžment tehnikama. Na više mjesta, u radu se argumentuje da je, iz organizacione perspektive posmatrano, najbitniji aspekt menadžmenta znanja – dijeljenje znanja. Shodno tome, od značaja je kreirati organizacionu strukturu koja će omogućiti kreiranje i dijeljenje velike količine znanja, odnosno omogućiti povezivanje eksperata iz različitih oblasti u jednu cjelinu, koja funkcioniše sa svrhom zadovoljenja potreba klijenata (djelovi 1.2.4, 1.2.5, 3.2.4 i 4.1). Rezultati istraživanja su pokazali da primjena koncepta menadžmenta znanja po pravilu daje bolje rezultate kada je organizaciona struktura decentralizovana. U tom kontekstu, u disertaciji se zaključuje da menadžment znanja značajno zavisi od organizacionog dizajna koji bitno determiniše efikasnost i efektivnost organizacije. Na bazi strukturnog modela procjene odnosa između osnovnih konstrukata istraživanja, utvrđeno je da formalizacija (kao strukturna komponenta organizacionog dizajna) u smislu poštovanja pravila, procedura i standardizacije ponašanja u pružanju zdravstvenih usluga, pozitivno utiče na nivo primjene menadžmenta znanja (dio 3.4.1). Iako se u velikom broju sektora može prihvatiti i zahtijevati što veća fleksibilnost, zdravstveni sektor pored sistemske fleksibilnosti mora zadržati i određeni nivo formalizacije, odnosno poštovanja standarda, pravila i procedura. Međutim, jednako kao što organizacioni dizajn determiniše nivo primjene menadžmenta znanja, i menadžment znanja opredjeljuje izbor organizacionog dizajna. Bolje reći, viši nivo primjene menadžmenta znanja pretpostavlja da organizaciona struktura bude što fleksibilnija i „ravnija". Potrebno je obezbijediti što kvalitetniju komunikaciju između članova organizacije. Organizacioni sistem treba da bude decentralizovan, ali umrežen i integrisan. Takođe, menadžment znanja podrazumijeva visok nivo međusobnog povjerenja i poštovanja unutar organizacije, tj.

odgovarajući sistem vrijednosti determinisan organizacionom kulturom i organizacionom klimom (djelovi 1.2.3.4, 1.2.3.6 i 1.3). Iz svega navedenog, jasno je da su menadžment znanja i organizacioni dizajn složene varijable među kojima postoji snažna zavisnost (dio 4.1). Pored toga, rezultati istraživanja jasno ukazuju na to da komplementarnost menadžmenta znanja i organizacionog dizajna rezultira boljim organizacionim performansama, i posljedično, na primjeru zdravstva, poboljšanjem kvaliteta zdravstvenih usluga.

IP3: U kojoj mjeri je menadžment znanja zastupljen u zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori?

Nivo primjene menadžmenta znanja u zdravstvenim institucijama u Crnoj Gori mjeren je na osnovu upitnika (prilog A) na početnom uzorku od 135 članova zdravstvenih ustanova. Zatim je ispitivanje vršeno na dodatnom uzorku sačinjenom od članova Sindikata doktora medicine, koji su popunjavali isti upitnik. Konačno, sprovedeno je i kvalitativno istraživanje zasnovano na fokus grupama i intervjuima, u svrhu produbljivanja analize i kvalitetnijeg zaključivanja. Rezultati na bazi osnovnog uzorka dali su visoke prosječne ocjene primjene menadžmenta znanja (dio 3.1.3). Očekivane ali iznenađujuće velike razlike u ocjenama, konstatovane su kroz uzorak koji su činili članovi Sindikata doktora medicine. Na bazi (n)ovog uzorka ocjene o nivou primjene menadžmenta znanja u crnogorskim zdravstvenim ustanovama su u prosjeku dvostruko niže u odnosu na (početni) uzorak koji su činili predstavnici menadžmenta zdravstvenih ustanova (dio 3.4.2). Putem fokus grupa i intervjua kandidat je analizirao i razlike u ocjenama, kao i uzroke. Konačno, u dijelu 4.1 konstatovano je da koncept menadžmenta znanja u zdravstvenim institucijama u Crnoj Gori jeste prisutan, ali je još uvijek u fazi povoja i bazira se na programima kontinuirane medicinske edukacije. Kontinuirana medicinska edukacija najzastupljenija je u okviru Kliničkog centra Crne Gore (Centar za nauku) i Instituta za javno zdravlje, koji je oformio posebnu organizacionu jedinicu koja se bavi ovim pitanjem. To je, zaključuje kandidat u dijelu 4.1, matematičkim rječnikom kazano „potreban, ali ne i dovoljan uslov" da bi primjena menadžmenta znanja mogla dati očekivane rezultate. Samim tim, u svrhu unapređenja zdravstvenog sistema Crne Gore, potrebno je da u budućem periodu pitanje menadžmenta znanja zavrijedi veću pažnju kreatora politika iz oblasti zdravstva.

IP4: Koliko se u zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori vodi računa o potrebi permanentnog internog i eksternog usklađivanja elemenata organizacionog dizajna i transformacije organizacije u svrhu povećanja kvaliteta zdravstvenih usluga?

Pitanju internog i eksternog usklađivanja elemenata organizacionog dizajna posvećen je kompletan dio 1.2, a posebno djelovi 1.2.2, 1.2.3 i 1.2.6. Zatim, analiza podataka i konkretni zaključci u odnosu na zdravstvene organizacije u Crnoj Gori dati su u djelovima 3.4.2 i 3.4.3. Istraživanje je pokazalo da je u zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori potrebno obratiti veću pažnju na permanentno interno i eksterno usklađivanje elemenata organizacionog dizajna. Posebno se to odnosi na potrebu smanjenja unutrašnje dezintegracije (što se postiže međusobnim povjerenjem i poštovanjem, te pozitivnom organizacionom klimom i zajedničkim vrijednostima članova organizacije). Činjenično, među članovima zdravstvenih ustanova postoje statistički značajne razlike u percepciji organizacione klime, kulture, zajedničkih vrijednosti i stila liderstva (dio 3). Pored toga, prisutna je nedovoljna finansijska motivacija zaposlenih, nerijetko i preopterećenost ljekara, što nedvosmisleno ukazuje na problem

unutrašnje dezintegracije kolektiva, koji treba da bude u većem fokusu menadžmenta zdravstvenih institucija u Crnoj Gori. Interna neusklađenost, posljedično dovodi do eksterne neusklađenosti organizacije sa okruženjem. U tom kontekstu u disertaciji se analiziraju bitna percepcijska mimoilaženja rukovodilaca zdravstvenih ustanova i pacijenata (npr. članovi javnih zdravstvenih ustanova smatraju da je kvalitet usluga koje oni nude viši u odnosu na kvalitet usluga privatnih zdravstvenih ustanova, dok građani misle bitno drugačije). Eksternoj neusklađenosti svjedoči i prisutan problem korupcije (što je detaljnije predstavljeno u dijelu 3.3.4). Pored toga, Strategijom za poboljšanje kvaliteta zdravstvene zaštite i bezbjednosti pacijenata za period 2019–2023. Ministarstva zdravlja Crne Gore, dodatno je fokusirano pitanje poboljšanja sistema integrisanog upravljanja kvalitetom, zasnovano na kontinuiranom unapređenju sistema i sistemskoj integraciji. Strategijom je prepoznato da su koordinacija, saradnja i kontinuitet na svim nivoima pružanja zdravstvene zaštite preduslov podizanja kvaliteta zdravstvenih usluga. Takođe, istim dokumentom je predviđeno uspostavljanje nacionalnog tijela za kvalitet u zdravstvu i formalne strukture za upravljanje kvalitetom u zdravstvenim ustanovama. Na osnovu svega navedenog, na bazi istraživanja se nedvosmisleno može zaključiti da je u budućnosti potreban veći fokus na potrebu permanentnog internog i eksternog usklađivanja elemenata organizacionog dizajna u svrhu povećanja kvaliteta zdravstvenih usluga.

Pored odgovora na istraživačka pitanja, ova studija je usmjeravana na način da se dobiju naučno fundirani zaključci u vezi sa postavljenim osnovnim hipotezama rada.

> *H1: Veća zastupljenost i primjena menadžmenta znanja u organizaciji utiče na povećanje kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija.*

Na bazi kvantitativne analize zasnovane na prikupljenim primarnim podacima (koja je detaljno predstavljena u dijelu 3.4.1), potvrđena je hipoteza da veća zastupljenost i primjena menadžmenta znanja u organizaciji utiče na povećanje kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija. Konkretno, uticaj većeg nivoa primjene menadžmenta znanja pozitivno se odražava na efektivnost menadžmenta znanja mjerenu unapređenjem međusobne saradnje, nivoom fleksibilnosti i spremnosti organizacije za učenje, kvalitetom komunikacije i organizacionim performansama. Na bazi modela strukturnih jednačina utvrđeno je da nivo primjene menadžmenta znanja doprinosi efektivnosti menadžmenta znanja i kvalitetu zdravstvenih usluga. Pored ove analize, zasnovane na uzorku od 135 članova zdravstvenih ustanova (96 iz javnih i 39 iz privatnih), provjera hipoteze uslijedila je i na dodatnom uzorku članova Sindikata doktora medicine (što je detaljnije prikazano u dijelu 3.4.2). Na osnovu tog uzorka takođe je ustanovljen visok stepen korelacije ($r = 0.788$) između nivoa primjene menadžmenta znanja i efektivnosti menadžmenta znanja, odnosno kvaliteta zdravstvenih usluga. Ova korelacija je statistički značajna ($p < 0.01$). Uz to, na bazi regresione analize utvrđeno je da nivo primjene menadžmenta znanja objašnjava 64.5% varijanse efektivnosti menadžmenta znanja, odnosno kvaliteta zdravstvenih usluga (što je veći rezultat nego na osnovnom uzorku – 26.2%). Konkretno, porast nivoa primjene menadžmenta znanja za jednu jedinicu uslovio bi porast kvaliteta zdravstvenih usluga za 0.803 jedinice (na osnovnom uzorku je utvrđeno da bi rast bio 0.512 jedinice). I ova zavisnost je statistički značajna ($p < 0.05$). Nakon kvantitativne analize, u sklopu mješovitog modela istraživanja, sprovedena je i kvalitativna analiza putem intervjua i fokus grupa. I kroz ovaj vid analize kandidat je utvrdio

jasnu i snažnu pozitivnu korelaciju između primjene menadžmenta znanja i kvaliteta zdravstvenih usluga.

> H2: *Rekonfiguracija organizacionog modela zasnovana na internom i eksternom usklađivanju elemenata organizacionog dizajna vodi ka povećanom kvalitetu usluga zdravstvenih organizacija.*

Ova hipoteza tretirana je i teorijski i empirijski, što je zbirno rezultiralo nedvosmislenim zaključkom da rekonfiguracija organizacionog modela, uz usklađivanje elemenata organizacionog dizajna, rezultira povećanim kvalitetom usluga zdravstvenih organizacija, čime je potvrđena postavljena hipoteza (detaljno prezentovano u dijelu 4.1). Ovakav zaključak donešen je korišćenjem kombinovanog kvantitativnog i kvalitativnog metoda istraživanja nakon temeljne analize elemenata organizacionog dizajna i njihove interne i eksterne usklađenosti (djelovi 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4, 3.2.5 i 3.2.6). Unutar zdravstvenih ustanova u Crnoj Gori, na bazi analize rezultata koja je data u trećem dijelu rada, postoje brojni načini za interno usklađivanje elemenata organizacionog dizajna u svrhu poboljšanja kvaliteta zdravstvenih usluga. Česte promjene poslovnog okruženja diktiraju promjenu ciljeva organizacije. Sa promjenom ciljeva, nužna je i promjena strategija, koja dalje uslovljava promjenu organizacione strukture. Konkretno, unutrašnja integracija sistema, pozitivna organizaciona klima i stil liderstva u funkciji zajedničkih vrijednosti članova kolektiva pozitivno se odražavaju na organizacione performanse. Pored toga, krupne razlike u percepciji kvaliteta menadžmenta između rukovodilaca i zaposlenih (detaljno predstavljene u trećem dijelu) negativno utiču na motivaciju zaposlenih i njihov kvalitet komunikacije sa rukovodstvom. Iz tog razloga, prevazilaženje tih razlika zasnovano na konstruktivnom dijalogu, transparentnosti i stvaranju povjerenja, pozitivno će se odraziti na kvalitet zdravstvenih usluga. Veća strateška usmjerenost na efektivnost, uz težnju ka decentralizaciji sistema, rezultiraće povećanom fleksibilnošću organizacije, većom motivacijom zaposlenih i većim mogućnostima za primjenu menadžmenta znanja, što sve skupa vodi poboljšanju kvaliteta zdravstvenih usluga (dio 4.1). Rezultati istraživanja pokazuju da veća strateška usmjerenost ka efektivnosti i tržištu može doprinijeti boljem sagledavanju potreba pacijenata, i samim tim kreiranju boljih odgovora za njihovo zadovoljenje. Razvoj integrisanog zdravstvenog informacionog sistema i umreženost ključnih stejkholdera pretpostavka je razvoja adekvatnog upravljanja kvalitetom zdravstvenih usluga. Unapređenje kvaliteta zdravstvenih usluga zahtijeva holistički pristup i menadžment zasnovan na povjerenju, koji podrazumijeva aktivno učešće šire zajednice. Usklađivanje sistema motivacije zaposlenih, organizacione strukture i organizacione kulture uticaće na smanjenje korupcije u zdravstvenom sistemu, što takođe utiče na bolji kvalitet zdravstvenih usluga, zasnovan na standardizaciji operativnih procedura i formalizaciji procesa pružanja usluga. Eksterno usklađivanje elemenata organizacionog dizajna uključuje i dodatno sagledavanje okruženja. Konkretno, Crna Gora je u procesu pristupanja Evropskoj uniji. Njeno članstvo moglo bi uticati na povećanu migraciju zdravstvenih radnika u zemlje Evropske unije. Samim tim, potrebno je kroz sagledavanje šireg okruženja voditi računa o tome da se kreira odgovarajući organizacioni dizajn koji će spriječiti eventualne negativne posljedice proaktivnim djelovanjem. Konačno, važno je da organizacioni dizajn bude usklađen i sa pravnim okvirom države. U tom kontekstu donošenje Zakona o javno-privatnom partnerstvu može doprinijeti većim mogućnostima konfiguracije organizacionog dizajna kroz povezivanje privatnog i javnog sektora na temelju zajedničkih interesa. Sinergijski efekti zasnovani na investicionoj ulozi privatnog sektora i njihovoj efikasnosti poslovanja sa jedne i kontrolnoj ulozi

javnog sektora sa druge strane, mogu doprinijeti povećanom kvalitetu zdravstvenih usluga (detaljnije u dijelu 4.1). Na bazi svega navedenog potvrđena je i hipoteza da rekonfiguracija organizacionog modela zasnovana na internom i eksternom usklađivanju elemenata organizacionog dizajna vodi ka povećanom kvalitetu usluga zdravstvenih organizacija.

Konačno, nakon što je odgovoreno na sva istraživačka pitanja i nakon što su potvrđene postavljene hipoteze, kandidat zaključuje da menadžment znanja i organizacioni dizajn jesu bitni faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija.

2) Metodologija istraživanja i nalaza disertacije

Predmet istraživanja ove doktorske disertacije podrazumijevao je korišćenje složenog metodološkog instrumentarija. Kandidat mr Ivan Radević je kompletan pregled metodologije istraživanja za potrebe izrade doktorske disertacije predstavio u drugom dijelu rada (str. 115-167). Pored toga, u svrhu kvalitetnijeg uvida u korišćenu metodologiju ova doktorska disertacija sadrži bogat set od čak 17 priloga (str. 354-495), na osnovu kojih se može steći potpuna slika o primijenjenim kvalitativnim i kvantitativnim metodama.

Osnovni istraživački problem utemeljen je na bazi tri osnovna konstrukta: menadžment znanja, organizacioni dizajn i kvalitet zdravstvenih usluga. Metodološki dio izgrađen je korišćenjem pristupa kombinovanog – mješovitog metoda istraživanja, prilikom kojeg istraživač u društvenim naukama prikuplja i kvantitativne (zatvorene) i kvalitativne (otvorene) podatke, integriše ih, a zatim kreira tumačenja zasnovana na snagama oba seta podataka u svrhu razumijevanja istraživačkih problema. Kandidat je za potrebe davanja odgovora na postavljena istraživačka pitanja i testiranje hipoteza izabrao sekvencijalni dizajn kombinovanog metoda istraživanja, koji podrazumijeva prikupljanje kvantitativnih podataka, njihovu analizu i tumačenje tako dobijenih rezultata, nakon čega se prikupljaju i kvalitativni podaci sa ciljem da se rezultati kvalitativnog istraživanja uporede sa prethodno dobijenim i obezbijedi veća validnost dobijenih zaključaka.

Korišćene kvantitativne metode istraživanja posebno su objašnjene u dijelu 2.1.1. U okviru ovog dijela posebno su tretirani upitnici kao osnov kvantitativnog istraživanja, deskriptivno istraživanje, mjere pouzdanosti, mjere centralne tendencije, mjere disperzije, interval povjerenja, neparametarske i parametarske procjene, analiza korelacije, analiza regresije, multivarijaciona analiza, faktorska analiza i jednačine strukturne forme. Nakon toga, u dijelu 2.1.2, kandidat je temeljno opisao i korišćene kvalitativne istraživačke metode, u okviru kojeg su predstavljeni: metod provjere pouzdanosti izvora literature (*CRAAP test*), metod bibliografskog povezivanja i utvrđivanja semantičkih mjera sličnosti, SPELIT analiza, metod studije slučaja, polustrukturirani intervjui, fokus grupe i metod utemeljene teorije. Spoj kvantitativnog i kvalitativnog metoda istraživanja kandidat je predstavio u dijelu 2.1.3.

Predstavljanje procesa istraživanja po fazama učinjeno je u dijelu 2.2. U traženje odgovora na osnovni naučni problem doktorske disertacije kandidat je krenuo putem prikupljanja i analize sekundarnih podataka. Cilj ove faze istraživanja je bio sticanje šireg uvida u definisani problem, utvrđivanje naučnih zakonitosti između menadžmenta znanja, organizacionog dizajna i kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija, kao i načina i mogućnosti poboljšanja kvaliteta

zdravstvenih usluga. Analizirane su brojne relevantne dostupne informacije, uz vođenje računa o njihovoj pouzdanosti i tačnosti. Fokus kandidata je bio na istraživačkim radovima iz sljedećih naučnih baza: *Academy of Management*, *EBSCO*, *Emerald*, *OECD iLibrary*, *Oxford Journals Online*, *Sage Journals Online*, *ScienceDirect*, *Scopus*, *SpringerLink*, *Taylor and Francis Online*, *Web of Science*, *Wiley Online Library*, *JSTOR* i *Ulrichs Web*. Takođe, u radu su analizirani i različiti dokumenti i akti koji sa mikro i makro aspekta determinišu funkcionisanje zdravstvenih organizacija, a vršena je i ciljana pretraga veb-stranica organizacija uključenih u istraživanje. Ukupno, za potrebe ovog istraživanja kandidat je koristio 522 bibliografske jedinice. U ovom domenu, prilikom obrade sekundarnih podataka korišćeno je više metoda, i to: istorijski metod, metod kompilacije, metod generalizacije, metod analize i sinteze, metod klasifikacije, metod indukcije i dedukcije, komparativni metod i statistički metod.

Nakon sačinjenog pregleda literature, kandidat je započeo proces prikupljanja primarnih podataka, putem dva anketna upitnika. Prvi upitnik su popunjavali zaposleni u zdravstvenim ustanovama. Istraživanje je sprovedeno direktnim odlaskom u izabrane institucije, uz prethodno dobijenu dozvolu (podršku) od strane Ministarstva zdravlja Crne Gore i Svjetske zdravstvene organizacije. Konkretno, prvi upitnik je sačinjen iz dva dijela, prvog koji se tiče menadžmenta znanja i drugog koji se odnosi na organizacioni dizajn. Ovaj upitnik popunila su po tri člana (član uprave, ljekar i medicinski tehničar) iz 45 crnogorskih zdravstvenih ustanova, a isti sadrži ukupno 190 pitanja. Naknadno isti upitnik su popunili članovi Sindikata doktora medicine iz 16 različitih institucija. Osnovne informacije koje su prikupljene o ispitanicima su pol, godine, stručna sprema, grad, godine radnog iskustva u zdravstvu i dr. Sa druge strane, neke od ključnih varijabli koje su obuhvaćene ovim upitnikom su: nivo primjene menadžmenta znanja, efektivnost menadžmenta znanja, organizaciona kultura, organizaciona struktura, organizaciona infrastruktura, liderstvo, stil menadžmenta, organizaciona klima, okruženje, veličina organizacije, tehnologija, strategija, kompleksnost, formalizacija, centralizacija i dr. Kompletan upitnik dat je u prilogu rada (A).

U svrhu procjene kvaliteta zdravstvenih usluga i zdravstvenog sistema uopšte, kandidat je sproveo opsežno istraživanje među građanima/kama Crne Gore. Za tu svrhu kreiran je poseban upitnik sa 163 pitanja, razvijen korišćenjem više različitih upitnika iz domena procjene kvaliteta zdravstvenih usluga. Nakon obimnog terenskog istraživanja, ovaj upitnik popunilo je ukupno 1,769 lica sa teritorije Crne Gore. Pored osnovnih informacija o ispitanicima/ama (pol, starost, obrazovanje, zanimanje, prihodi i dr.), upitnikom su mjerene različite kategorije poput: dužine čekanja na pregled, kvaliteta usluga, finansijske motivacije ljekara, kvaliteta ishrane, bavljenja fizičkim aktivnostima, samoliječenja, korupcije u zdravstvu, autonomije zdravstvenog sistema, problema očuvanja zdravlja, razlika između privatnih i državnih zdravstvenih ustanova i dr. Kompletna verzija upitnika data je u prilogu rada (B), dok je detaljan prikaz osnovnih varijabli determinisanih navedenim upitnicima dat u prilogu C doktorske disertacije.

Prikupljene podatke kandidat je analizirao korišćenjem statističkog softverskog paketa za istraživanja u društvenim naukama – *IBM Statistics*. U svom radu, pored deskriptivne statistike, testiranja normalnosti raspodjele (*Kolmogorov–Smirnov test*), analize pouzdanosti skale (*Cronbach Alpha*) i faktorske analize, kandidat je primijenio i parametarske i neparametarske metode i tehnike kao što su: t-test, ANOVA, Man–Vitnijev U test (*Mann–Whitney U test*), Kruskal–Valisov test (*Kruskal–Wallis test*) i hi-kvadrat (*Chi-Square*). U okviru

deskriptivne statistike kandidat je analizirao apsolutne i relativne frekvencije, mjere centralne tendencije i mjere varijacije. Za utvrđivanje odnosa/veza između zavisnih i nezavisnih varijabli u disertaciji su korišćeni Pirsonov (*Pearson*) i Spirmanov (*Spearman*) koeficijent korelacije, dok je za provjeru faktorske strukture skupa posmatranih varijabli, korišćena analiza glavnih komponenti (*PCA – Principal Component Analysis*) i konfirmatorna faktorska analiza (*CFA – Confirmatory Factor Analysis*). S obzirom na to da se pomoću korelacije ne može utvrditi uzročno-posljedična veza između varijabli, već samo njihova povezanost, kandidat je primijenio i SEM analizu (*Structural Equation Modeling*) putem upotrebe strukturnih jednačina.

Nakon analize kvantitativnih podataka i tumačenja dobijenih rezultata kandidat se bavio kvalitativnim dijelom istraživanja. Ovaj dio podrazumijevao je intervjue sa rukovodiocima zdravstvenih institucija i organizacija i istaknutim stručnjacima u oblasti menadžmenta i zdravstva, ali i sa nekoliko pacijenata, sa svrhom provjere dobijenih rezultata i kvalitetnijeg zaključivanja. Organizovano je ukupno 10 polustrukturiranih intervjua i pet fokus grupa, a shodno sekvencijalnom dizajnu mješovitog metoda istraživanja, pitanja za intervju kreirana su nakon kompletiranja kvantitativne analize (detaljnije u dijelu 2.2.5 i prilogu D). U fokus grupama bili su zastupljeni ljekari, medicinski tehničari, zaposleni u Ministarstvu zdravlja, stručnjaci iz oblasti menadžmenta i organizacije, kao i sami pacijenti. Usljed činjenice da je istraživanje vršeno direktnom posjetom istraživača institucijama, to je bilo i prilike da se kandidat direktno upozna sa određenim aspektima organizacije na licu mjesta, kao i da obiđe službene prostorije, te je na taj način u prikupljanju podataka korišćen i metod posmatranja. U svrhu veće pouzdanosti, jedan dio intervjua (u slučajevima gdje je dobijeno odobrenje od intervjuisanog) je snimljen i transkribovan (prenesen u pisani oblik), a za obradu podataka korišćen je softverski paket *Nvivo*.

U svrhu produbljivanja analize kandidat je o rezultatima razgovarao i sa drugim istraživačima, koji su diskutovali o dobijenim nalazima. Kao zaseban segment istraživanja urađena je i komparativna analiza određenih makroekonomskih pokazatelja menadžmenta znanja i organizacionog dizajna sa zdravstvenim organizacijama iz drugih evropskih zemalja. Korišćenjem metoda studije slučaja (*Case Study*) u kombinaciji sa metodom utemeljene teorije (*Grounded Theory*), analiziran je i pravni okvir zdravstvenog sistema, u okviru kojeg su na osnovu analize okruženja (SPELIT metodom) date i određene preporuke za poboljšanje organizacionog dizajna i kvaliteta zdravstvenih usluga (detaljno prezentovano u dijelu 3.2.2).

Sve prezentovane metode, omogućile su kandidatu da na valjan način odgovori na istraživački problem determinisan prethodno objašnjenim istraživačkim pitanjima i hipotezama. Na osnovu ovako sprovedenog istraživanja, izvedeni su odgovarajući zaključci, relevantni za naslovljenu problematiku.

Nakon uvida u kompletan metodološki postupak predstavljen u samoj disertaciji, ali i na bazi praćenja rada kandidata tokom samog procesa, nedvosmisleno se zaključuje da je metodologija ovog istraživanja zasnovana na teorijsko-analitičkom pristupu i integralnoj kritičkoj analizi. Prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka, kao i njihova interpretacija izvršena je uz poštovanje svih etičkih i moralnih standarda počev od planiranja istraživanja do njegove realizacije i izvještavanja o dobijenim rezultatima. Sve navedeno, rezultiralo je

primjenom odgovarajućih istraživačkih metoda i izvođenjem jasnih – naučno fundiranih zaključaka.

3) Struktura rada

Doktorska disertacija „Menadžment znanja i organizacioni dizajn kao faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija", kandidata mr Ivana Radevića, strukturno sadrži sve elemente propisane Pravilima doktorskih studija. Konkretno, u doktorskoj disertaciji sadržani su podaci o doktorandu, mentoru i članovima komisije, podaci o doktorskoj disertaciji na našem i engleskom jeziku, predgovor, sadržaj, izvod iz teze i sažetak na engleskom jeziku. Ispitivanom fenomenu prilagođena je kompletna struktura rada, te nju osim uvoda, zaključka, spiska korišćene literature i priloga, čine četiri tematski i analitički međusobno povezane cjeline i to: 1. Pregled literature, 2. Model istraživanja, 3. Analiza podataka i rezultata i 4. Diskusija – Analiza doprinosa studije. Ovakva struktura disertacije uslovljena je potrebom da se svako od posmatranih pitanja koja su predmet istraživanja bliže i potpunije razmotri sa stanovišta za njega relevantnih momenata i elemenata, koji ga čine prepoznatljivim od ostalih, te daju najviše osnova za razumijevanje njegove suštine.

U uvodnom dijelu u najkraćem su predstavljeni predmet i cilj istraživanja, istraživački dizajn, kao i naučni doprinos i ograničenja studije (str. 43-54).

Nakon uvoda, prvi dio rada je posvećen pregledu literature (str. 56-113). Prva teorijska cjelina fokusiran istraživački konstrukt – menadžment znanja. U okviru ovog dijela definisani su uloga i značaj menadžmenta znanja u savremenim uslovima poslovanja, dat je prikaz različitih pristupa definisanju menadžmenta znanja, kao i ukazano na osnovne uzroke razvoja ovog koncepta. Zatim su predstavljene osnovne komponente i faze menadžmenta znanja, da bi na kraju bilo prezentovano 27 savremenih alata i tehnika primjene menadžmenta znanja. Nakon upoznavanja sa prvim istraživačkim konstruktom, u okviru pregleda literature detaljno je objašnjen i drugi istraživački konstrukt – pojam organizacionog dizajna. Pored različitih pristupa definisanju organizacionog dizajna, posebno je dato objašnjenje njegovih eksternih i internih faktora. Konkretno, u okviru ovog dijela može se naći osvrt na interne faktore kao što su veličina organizacije, tehnologija, ciljevi, strategija, organizaciona kultura, stil liderstva i organizaciona klima. Posebno su obrađene i strukturne komponente organizacionog dizajna – formalizacija, centralizacija i kompleksnost, kao i organizaciona struktura, da bi na samom kraju dijela o organizacionom dizajnu bio predstavljen multikontigencijski pristup projektovanju organizacije. Treća cjelina prvog dijela rada za predmet proučavanja je imala odnos između teorijskih konstrukata istraživanja – menadžmenta znanja i organizacionog dizajna, sa osvrtom na zdravstveni sektor.

Drugi dio teze detaljno predstavlja model istraživanja (str. 115-165). Na početku je detaljno objašnjen kvantitativni istraživački metod, uključujući sve korišćene metode, poput mjera pouzdanosti, centralne tendencije i disperzije, intervala povjerenja, parametarskih i neparametarskih procjena, analize korelacije i regresije, zatim multivarijacione i faktorske analize i na kraju jednačina strukturne forme. Nakon toga je objašnjen i kvalitativni istraživački metod kroz fokusiranje posebnih metoda korišćenih u ovom istraživanju, i to: CRAAP test, bibliometrija, SPELIT analiza, studija slučaja, polustrukturirani intervju, fokus grupe i metod

utemeljene teorije. Konačno, u prvoj cjelini drugog dijela objašnjen je kombinovani – mješoviti pristup istraživanju, koji koristi prednosti kvantitativnog i kvalitativnog metoda, zbog čega je i upotrijebljen u ovom istraživanju. Nakon objašnjenja metodologije, predstavljen je dizajn istraživanja. Konkretno, pojašnjene su jedinice istraživanja i dizajn upitnika. Zatim su posebno objašnjene faze predtestiranja upitnika i pilot-istraživanja. U ovom dijelu objašnjen je i uzorak, kao i istraživački protokol. Nakon detaljnog obrazloženja dizajna istraživanja, prezentovan je i proces empirijske izgradnje modela, kao i evaluacioni kriterijumi konkretnog istraživanja.

Treći dio rada je dominantno empirijskog karaktera (str. 167-272). U okviru ovog dijela, čiji je naslov „Analiza podataka i rezultata", predstavljene su četiri zasebne cjeline. U prvoj je tretirano prisustvo menadžmenta znanja u zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori. Posebno su razmatrani makroekonomski kontekst znanja, nivo primjene i efektivnost menadžmenta znanja, organizaciona kultura, organizaciona infrastruktura i liderstvo u crnogorskim zdravstvenim ustanovama. Svaka od prezentovanih dimenzija obrađena je kako na nivou čitavog uzorka tako i po regijama i prema tipu svojine. U drugoj cjelini trećeg dijela rada predstavljen je organizacioni dizajn zdravstvenog sistema Crne Gore. Prvo je predstavljen makroekonomski kontekst zdravstvene djelatnosti u Crnoj Gori sa osnovnim makroekonomskim indikatorima. Zatim slijedi posmatranje crnogorskog zdravstvenog sistema iz organizaciono-pravne perspektive, sa osvrtom na trend decentralizacije upravnih sistema, kao i pozitivno-pravni i organizacioni aspekt zdravstvenog sistema Crne Gore. Posebno su definisani i ključni problemi u procesu decentralizacije zdravstvenog sistema Crne Gore, ali i date preporuke za unapređenje organizaciono-pravne dimenzije zdravstvenog sistema. Takođe, posebno su razmatrane organizaciona strategija, organizaciona struktura, organizaciona kultura i organizaciona klima zdravstvenog sistema. I prilikom posmatranja ovih aspekata, date su ocjene ne samo na nivou čitavog zdravstvenog sistema nego i po regijama i prema tipu svojine. Nakon upoznavanja sa nivoom primjene menadžmenta znanja i organizacionim dizajnom u crnogorskim zdravstvenim ustanovama, posebno su prezentovani rezultati koji se tiču kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija u Crnoj Gori. Ova analiza učinjena je na uzorku od 1,769 lica, a rezultati su predstavljeni i na nivou kompletnog uzorka, kao i po regijama i prema tipu svojine. Pored toga, tretirane su i osnovne ambijentalne determinante zdravstvenog sistema Crne Gore, kao i problem očuvanja zdravlja u savremenom dobu. Na samom kraju trećeg dijela rada urađena je i unakrsna analiza osnovnih konstrukata istraživanja. Konkretno, modelom strukturnih jednačina ispitana je uloga menadžmenta znanja i organizacionog dizajna u funkciji kvaliteta zdravstvenih usluga. Osim toga, urađena je i analiza kvaliteta internog i eksternog usklađivanja elemenata organizacionog dizajna.

Četvrti dio doktorske disertacije (str. 274-294) obuhvata diskusiju modeliranu u odnosu na četiri osnovna istraživačka pitanja i dvije osnovne hipoteze istraživanja, a zasnovanu na rezultatima istraživanja prezentovanim u trećem dijelu. Takođe, osim navedene diskusije, u ovom dijelu su predstavljeni teorijski, metodološki i praktični doprinos istraživanja, a dat je osvrt i na ograničenja studije, kao i moguće pravce budućih istraživanja u ovoj oblasti.

Nakon četiri osnovna dijela istraživanja, dat je zaključak (str. 296-298), ali i priložen spisak korišćene literature (str. 300-353). U svrhu potpunijeg uvida u korišćenu metodologiju, kao posebni prilozi rada izdvojeni su i upitnici korišćeni prilikom prikupljanja podataka, detaljan

prikaz istraživačkog dizajna, liste tema i inicijalnih draft pitanja za polustrukturirane intervjue, kao i primjeri primjene konkretnih statističkih i/ili ekonometrijskih postupaka (str. 355-495).

OCJENA RADA I PRIJEDLOG KOMISIJE

Detaljno proučavanje sadržaja i temeljna analiza dostignuća naučnih istraživanja kandidata mr Ivana Radevića, opredijelili su jedinstven i usaglašen stav Komisije da doktorska disertacija „Menadžment znanja i organizacioni dizajn kao faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija" po svim relevantnim aspektima, u potpunosti ispunjava sve uslove i globalne standarde koji se zahtijevaju od disertacije u oblasti ekonomskih nauka. Ova doktorska disertacija predstavlja utemeljen naučno-istraživački rad, sa precizno argumentovanom teorijsko-metodološkom osnovom, kao i originalnim empirijskim istraživanjem na osnovu kojeg su izvedeni naučni zaključci. Stoga, rad kandidata mr Ivana Radevića se može ocijeniti kao kvalitetno, naučno fundirano, sadržajno, sveobuhvatno i sistematično istraživanje, sa jasno izvedenim zaključcima i preporukama. Ovakva opšta ocjena zasniva se na sljedećim razlozima:

1. Kandidat je koristio obimnu i raznovrsnu literaturu (522 bibliografske jedinice), te je na temelju bogate dokumentacione osnove, kritički i argumentovano objedinio teorijska i praktična saznanja iz oblasti menadžmenta znanja i organizacionog dizajna na primjeru zdravstvenog sistema Crne Gore. Kroz tekst disertacije, kandidat Radević je demonstrirao širok fond teorijskih i praktičnih znanja iz različitih oblasti poput menadžmenta, organizacije, psihologije, metodologije naučno istraživačkog rada, makroekonomije, mikroekonomije, prava, informaciono-komunikacionih tehnologija i brojnih drugih oblasti. Sve navedene discipline kroz prizmu menadžmenta znanja i organizacionog dizajna, kandidat je integrisao sa svrhom ukazivanja na njihovu primjenjivost u oblasti zdravstva.
2. Teorijski doprinos istraživanja koje je predmet ove doktorske disertacije je višestruk. Prvo, kandidat je kreirao konkretan istraživački model koji ukazuje na vezu menadžmenta znanja i organizacionog dizajna sa kvalitetom usluga zdravstvenih organizacija. Drugo, model istraživanja je testiran i validiran na osnovu obimnog seta primarnih podataka, te time doprinosi širem razumijevanju faktora koji determinišu kvalitet zdravstvene zaštite pacijenata u savremenim uslovima poslovanja. Treće, bogatstvo različitih naučnih pristupa i prikupljenih podataka doprinosi proširivanju naučnih spoznaja iz područja menadžmenta znanja i organizacionog dizajna sa primjenom u sektoru zdravstva.
3. Posebno vrijedan doprinos ove disertacije jeste i interdisciplinaran pristup istraživanju, koji uključuje makroekonomsku dimenziju, pozitivno-pravnu dimenziju, organizaciono-pravni i menadžment aspekt posmatranih fenomena (menadžmenta znanja i organizacionog dizajna). Stoga, ovaj rad doprinosi potpunijem sagledavanju menadžerskih i organizacionih aspekata u zdravstvenom sistemu Crne Gore, te pruža najviše mogućnosti za razumijevanje njihove suštine. Manirom iskusnog istraživača, držeći se postavljenog cilja, istraživačkih pitanja i hipoteza, kandidat u svojoj disertaciji pruža kritičku analizu pregleda literature o menadžmentu znanja i organizacionom

dizajnu, čime ona može poslužiti kao aktuelna informaciona osnova drugim istraživačima predmetne oblasti. Takođe, kandidat u pojedinim djelovima smjelo nudi sopstvena rješenja i praktične preporuke, što čini poseban kvalitet ovog rada. Stoga je stav Komisije da ova disertacija čini značajan doprinos koji se ogleda u teorijskoj sistematizaciji i fundiranosti, kritičkoj analizi, zaokruživanju i proširivanju dostignutih naučnih saznanja u oblasti menadžmenta znanja i organizacionog dizajna, na primjeru zdravstvenog sistema Crne Gore.

4. Aktuelnosti teme doprinosi i činjenica da je ovo naučno istraživanje podržano od strane Ministarstva zdravlja i Svjetske zdravstvene organizacije, koji će rezultate istraživanja moći da koriste u svrhu unapređenja sistema zdravstva u Crnoj Gori, pogotovo u kontekstu pridruživanja Crne Gore Evropskoj uniji. Takođe, činjenična usmjerenost ovog istraživanja na znanje kao ključni razvojni resurs u savremenom dobu, i zdravlje, kao uslov bez kojeg nijedno znanje ne vrijedi, jasno ukazuje da je tema ne samo aktuelna, nego i značajna za društvo u cjelini. S obzirom na to da postoji globalno prisutan problem organizacije zdravstvenih sistema širom svijeta, a od čega nije izuzeta ni Crna Gora, jasno je da u pogledu aktuelnosti ovo istraživanje zavređuje najvišu ocjenu. Samim tim, disertacija predstavlja vrijedan teorijski i praktični doprinos istraživanom problemu i otvara brojna nova pitanja za buduća istraživanja.
5. Kandidat Radević je koncipirao disertaciju na logičan način, integralno i sistematično obuhvativši sve važne aspekte menadžmenta znanja i organizacionog dizajna, kao i njihove primjene u zdravstvenom sektoru u svrhu poboljšanja kvaliteta zdravstvenih usluga. Komisija ističe da je kandidat temu istraživanja obradio na zavidnom naučnom niovu primjerenom radovima ove vrste, koristeći relevantnu i savremenu metodologiju, ali i obiman fond literature. Struktura doktorske disertacije u potpunosti odgovara prijavi teme, ali i ocjeni o podobnosti navedene teme i kandidata. Samim tim, Komisija konstatuje da je kandidat uvažio sve prethodno postavljene uslove koji se tiču predmeta istraživanja, cilja, obima rada, kao i teorijsko-hipotetičkog okvira. Kandidat se prihvatio izrazito ambicioznog, zahtjevnog i krupnog istraživačkog poduhvata, ali je kroz rad na disertaciji pokazao da te ambicije nijesu bile bez osnova, s obzirom na to da je uspio da održi koherentnost djelova svog rada i da dobijene rezultate stavi u funkciju ostvarivanja postavljenih ciljeva i zadataka predmetne disertacije. Samim tim, kompletan metodološki postupak, počev od ciljeva, istraživačkih pitanja i hipoteza, do same strukture rada i njegovih rezultata, precizan je, relevantan i argumentovano obrazložen.
6. Predmetna doktorska disertacija predstavlja vrijedan istraživački poduhvat u koji je kandidat uložio gotovo pet godina rada. Rezultati istraživanja kandidata mr Ivana Radevića su zasnovani na bogatom setu primarnih podataka, te kao takvi doprinose naučnim saznanjima u istraživanoj oblasti, koja je još uvijek nedovoljno istražena u domaćoj literaturi. Stoga se može reći da je riječ o pionirskom naučnom poduhvatu kada je u pitanju istraživanje menadžmenta znanja i organizacionog dizajna kao faktora kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija u Crnoj Gori. Na bazi prethodno izrečenih ocjena, Komisija je stava da, zbog svog značaja, rezultati ove disertacije treba da budu publikovani i samim tim dostupni kako za dalja teorijska istraživanja tako i za praktičnu primjenu.

7. Kandidat je dio istraživanja koje je predmet disertacije objavio, kao prvi autor, u časopisu koji se nalazi na SSCI (*Social Science Citation Index*) listi. Riječ je o radu čiji je naslov *Decentralisation Processes in Montenegrin Public Administration: Challenges of Health System*, a koji je objavljen u časopisu „Lex Localis - Journal of Local Self-Government" (Vol. 17, No. 3, pp. 471-493, July 2019). Takođe, dio svojih istraživanja kandidat je izlagao i na međunarodnoj konferenciji u Budimpešti na Univerzitetu *Eötvös Loránd* u junu 2019. godine, i samim tim rezultate svojih istraživanja podijelio sa međunarodnom stručnom i naučnom javnošću, što dodatno potvrđuje njihovu vrijednost.
8. U pisanju disertacije kandidat je koristio jasan i naučno prihvatljiv stil i jezik, te su zaključci istraživanja kao i kompletan tekst disertacije precizni, nedvosmisleni i razumljivi, što doprinosi već iskazanoj ocjeni dostignutog nivoa kvaliteta rada. Samim tim, autor je dokazao da vlada istraživanim fenomenima na način što ih je kvalitetno teorijski prezentovao u tekstu disertacije, a nakon toga i dao i svoj vrijedan kritički osvrt.
9. Disertacija je zasnovana na obimnoj literaturi, ne samo iz domena osnovnih teorijskih konstrukata istraživanja, već je kandidat koristio i najsavremeniju literaturu koja se tiče metodologije naučno istraživačkog rada, kao i primijenjenih statističkih i ekonometrijskih metoda. Samim tim, poseban doprinos ovog rada ogleda se i u temeljnom opisu metodologije istraživanja, čime je kandidat pokazao visok stepen kapaciteta za bavljenje naukom.
10. Rezultati originalnog empirijskog istraživanja ukazuju na jasan put za donosioce odluka u zdravstvu, sa svrhom unapređenja kvaliteta zdravstvenih usluga u Crnoj Gori. Ovom doktorskom disertacijom je jasno argumentovano da je primjena sistema menadžmenta znanja u crnogorskom zdravstvu još uvijek u početnoj fazi, te u budućem periodu treba dodatno raditi na razvoju ovog područja. Unutar zdravstvenog sistema Crne Gore posebno je važno unaprijediti kvalitet informacionog sistema u svrhu podrške odlučivanju i razvoja sistema menadžmenta znanja. No, pored odgovarajuće tehnološke, odnosno softverske infrastrukture, autor ističe da je za kvalitet primjene menadžmenta znanja važno (iz)graditi odgovarajuću socijalnu infrastrukturu, odnosno sistem veza i odnosa između stejkholdera zdravstvenog sistema koji će biti podržavajući prema primjeni menadžmenta znanja. Takođe, u disertaciji se zaključuje da povećan nivo primjene menadžmenta znanja u crnogorskom zdravstvu pretpostavlja i rekonfiguraciju organizacionog modela. Rekonfiguracija organizacionog modela zdravstvenog sistema zasnovana na internom i eksternom usklađivanju elemenata organizacionog dizajna vodi ka povećanom kvalitetu usluga zdravstvenih organizacija. Stoga, kandidat zaključuje da je u zdravstvenim organizacijama u Crnoj Gori potrebno obratiti veću pažnju na potrebu permanentnog internog i eksternog usklađivanja elemenata organizacionog dizajna (veličina organizacije, tehnologija, ciljevi, strategije, organizaciona kultura, stil liderstva i organizaciona klima). Sve navedeno, ukazuje na nesumnjivo bogat praktični doprinos ove doktorske disertacije u funkciji povećanja kvaliteta usluga zdravstenih organizacija u Crnoj Gori.

Polazeći od detaljne, ali i cjelovite analize doktorske disertacije, shodno svim navedenim konstatacijama i izrečenim ocjenama, Komisija je jedinstveno saglasna u njenoj visokoj pozitivnoj ocjeni, te sa posebnim zadovoljstvom predlaže Vijeću Ekonomskog fakulteta Univerziteta Crne Gore u Podgorici da prihvati doktorsku disertaciju „Menadžment znanja i organizacioni dizajn kao faktori kvaliteta usluga zdravstvenih organizacija" kandidata mr Ivana Radevića, i predloži Senatu Univerziteta Crne Gore imenovanje Komisije za njenu odbranu i zakaže njenu javnu odbranu, nakon sprovedene procedure od strane organa Univerziteta.

Podgorica, mart 2020. godine

KOMISIJA:

1. **Prof. dr Vlado Dimovski, mentor**
   Ekonomski fakultet
   Univerziteta u Ljubljani, Slovenija

2. **Prof. dr Anđelko Lojpur**
   Ekonomski fakultet Podgorica
   Univerzitet Crne Gore

3. **Prof. dr Božo Mihailović**
   Ekonomski fakultet Podgorica
   Univerzitet Crne Gore

Univerzitet Crne Gore
Centralna univerzitetska biblioteka
*adresa / address*_ Cetinjska br. 2
81000 Podgorica, Crna Gora
telefon / phone _00382 20 414 245
*fax*_ 00382 20 414 259
*mail*_ cub@ac.me
*web*_ www.ucg.ac.me
Central University Library
University of Montenegro

Broj / Ref 016-1-6-74/1
Datum / Date 15.05.2020

UNIVERZITET CRNE GORE

EKONOMSKI FAKULTET

N/r Gospodinu Željku Vujoševiću

Poštovani gospodine Vujoševiću,

U prilogu ovog akta dostavljamo Vam doktorsku disertaciju mr Ivana Radevića, saradnika u nastavi na Ekonomskom fakultetu u Podgorici, pod naslovom „MENADŽMENT ZNANJA I ORGANIZACIONI DIZAJN KAO FAKTORI KVALITETA USLUGA ZDRAVSTVENIH ORGANIZACIJA", koja je u skladu sa članom 42 stav 3 Pravila doktorskih studija dostavljena **Centralnoj univerzitetskoj biblioteci** 15.04.2020. godine, na uvid i ocjenu javnosti.
Na navedeni rad nije bilo primjedbi javnosti u predviđenom roku od 30 dana.

Molimo Vas da nam nakon odbrane dostavite konačnu verziju doktorske disertacije.

S poštovanjem,

DIREKTOR

mr Bosiljka Cicmil

Univerzitet Crne Gore
EKONOMSKI FAKULTET PODGORICA

UCG

OBAVJEŠTENJE

Doktorska disertacija MR IVANA RADEVIĆA, saradnika u nastavi na Ekonomskom fakultetu u Podgorici, pod naslovom „MENADŽMENT ZNANJA I ORGANIZACIONI DIZAJN KAO FAKTORI KVALITETA USLUGA ZDRAVSTVENIH ORGANIZACIJA" i Izvještaj o ocjeni doktorske disertacije stavljaju se na uvid javnosti.

Izvještaj o ocjeni doktorske disertacije podnijela je Komisija, u sastavu:

-Prof. dr Vlado Dimovski, redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Ljubljani, mentor,
-Prof. dr Anđelko Lojpur, redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta Crne Gore,
-Prof. dr Božo Mihailović, redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta Crne Gore.

Pregled doktorske disertacije i Izvještaja se može izvršiti u roku od 30 dana od dana objavljivanja ovog obavještenja, u zgradi Rektorata Univerziteta Crne Gore i Biblioteci Ekonomskog fakulteta, a primjedbe se mogu dostaviti Vijeću Ekonomskog fakulteta.

I.br.1687/17
Javni izvršitelj Mitar Mirović iz Ulcinja, Bulevar bratstva jedinstva bb, u pravnoj stvari izvršnog povjerioca Prva banka Crne Gore – Osnovana 1901.godine AD Podgorica, Bulevar Svetog Petra Cetinjskog br.141, koga zastupa punomoćnik Dragoljub Đukanović, advokat iz Podgorice, protiv izvršnog Rudović Zefe iz Ulcinja, Donji Štoj, na osnovu izvršne isprave - presude Osnovnog suda u Ulcinju P.br.379/10 od 28.04.2011. godine, čije izvršenje je određeno rješenjem Osnovnog suda u Ulcinju I.br.161/12 od 04.09.2012.god., dana 13.04.2020.godine

JAVNO OBJAVLJUJE

Da se izvršni dužnik Rudović Zefa iz Ulcinja, u roku od 3 dana obrati ovom izvršitelju kako bi se istom uručilo rješenje od 06.04.2020.god. i predlog za proširenje izvršenja, kao i inovirana procjena nepokretnosti (primljana u kancalariju javnog izvršitelja 09.04.2020.god.).
Ukoliko se izvršni dužnik ne javi ovom izvršitelju u ostavljenom roku, smatraće se da mu je ovim objavljivanjem izvršeno uredno dostavljanje gore navedenog pismena, te će isti snositi negativne posljedice koje mogu nastati.
Dostavljanje se smatra izvršenim nakon isteka roka od 8 dana od dana isticanja pismena na oglasnoj tabli suda, ukoliko je prethodno izvršeno objavljivanje u dnevnom štampanom mediju, shodno čl.45 ZIO.

Na osnovu člana 62 stav 1 Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o javnim nabavkama ("Sl. list CG", br. 42/11, 57/14, 28/15 i 42/17) Naručilac Crnogorski elektrodistributivni sistem DOO Podgorica – CEDIS, sa sjedištem u Podgorici, ulica Ivana Milutinovića br. 12, oglašava

OBAVJEŠTENJE O JAVNOJ NABAVCI

Nabavka usluga za potrebe CEDIS-a - Praćenje vozila CEDIS-a GPS sistemom. Ukupna procijenjena vrijednost predmeta javne nabavke sa uračunatim PDV-om iznosi 28.677,00 €. Predviđena je mogućnost zaključivanja okvirnog sporazuma na period od godinu dana sa prvorangiranim ponuđačem. Tenderska dokumentacija broj 29/20 objavljena je na Portalu javnih nabavki, na adresi www.ujn.gov.me dana 14.04.2020. godine. Ovlašćeno lice za davanje informacija je Veljko dipl. pravnik, telefon 020 408 451, e-mail veljko.knezevic@cedis.me.

Na osnovu člana 62, stav 1 Zakona o javnim nabavkama („Službeni list CG", br. 42/11 i 57/14) naručilac - Agencija za izgradnju i razvoj Podgorice d.o.o. oglašava

OBAVJEŠTENJE O JAVNOJ NABAVCI

Za izvođenje radova: »Izgradnja saobraćajnice sa parkinzima u zahvatu DUP-a »Zagorič 3 i 4-zona 2« za potrebe opremanja UP 1-17, UP 1-18 i UP 1-19 (Ulica 20)« , vrijednosti sa PDV-om 340.000,00 €.
Tenderska dokumentacija za javni poziv broj 15/20 objavljena je na Portalu Direktorata za politiku javnih nabavki, na adresi www.ujn.gov.me dana 14.04.2020. godine.
Lice za davanje informacija Zdenka Perović, službenik za javne nabavke, telefon 020/408-735, e-mail zdenka.perovic@apg.co.me

Na osnovu člana 62, stav 1 Zakona o javnim nabavkama („Službeni list CG", br. 42/11, 57/14, 28/15 i 42/17) naručilac OPŠTINA BUDVA, Trg Sunca 3, Budva, oglašava

OBAVJEŠTENJE O JAVNOJ NABAVCI

Ustupanje izvođenja radova na izgradnji hidrostanice, u naselju Lazi, ukupne procijenjene vrijednosti sa PDV-om 900 000.00 €.
Tenderska dokumentacija, broj 01-426/20-943/6 objavljena je na Portalu javnih nabavki, na adresi www.ujn.gov.me dana 14.04.2020. godine.
Lice za davanje informacija Tanja Simićević, načelnica, Miroslava Kunjić i Bojana Rajković, službenice za javne nabavke, telefon 033 454 017, e-mail javne.nabavke@budva.me.

Prof. dr Vlado Dimovski

Redovni profesor

Vlado Dimovski, redovni je profesor iz oblasti menadžmenta i organizacione teorije na Ekonomskom fakultetu, Univerziteta u Ljubljani. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Ljubljani 1984. godine, kao i na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Ljubljani 1989. godine. Magistarsku tezu odbranio je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Ljubljani 1988. godine, a doktorirao iz oblasti menadžmenta i finansija na državnom univerzitetu u Klivlendu (Cleveland State University), u Americi 1994. godine.

Njegove primarne oblasti ekspertize su organizaciono učenje, menadžment znanja, savremeni menadžment pristupi i liderstvo. Predavao je i bavio se istraživačkim radom na brojnim univerzitetima i institucijama, uz preko 80 objavljenih naučnih članaka u globalno priznatim časopisima, kao i 8 naučnih monografija. Pored navedenih radova, njegova bibliografija uključuje preko 1,250 jedinica. Tokom svoje akademske karijere, 10 studenata je uspješno odbranilo svoje doktorske disertacije pod njegovim mentorstvomm, kao i 215 studenata svoje magistarske radove.

Profesor Dimovski je bio i ministar rada i socijalnog staranja u Republici Sloveniji (2000-2004.). Radio je kao konsultant u više slovenačkih i regionalnih korporacija, što mu je omogućilo da prikupi i praktična znanja iz oblasti menadžmenta.

Za svoje društveni, naučni i stručni angažman, profesor Dimovski je dobio brojne nagrade poput: Beta Gamma Sigma (1992), Harvard Directory of Scholars (1993), Who is Who (1999), priznanje slovenačkog plivačkog saveza (2001), Slovenian Gold Management Award (2001) i Who is Who Statesmen (2004). Profesor je na čelu nacionalne istraživačke grupe, sa fokusom na istraživanju različitih pitanja iz domena upravljanja znanjem i organizacionim učenjem u savremenim organizacijama. Takođe, rukovodilac je ekonomskog odjeljenja u IFIMES-u (The International Institute for Middle East and Balkan Studies), kao i član Evropske akademije nauka i umjetnosti.

Njegova potpuna bibliografija dostupna je na
http://izumbib.izum.si/bibliografije/Y20180205143559-08627.html.

Dr. Vlado Dimovski [08627]

IZVOD IZ BIBLIOGRAFIJE

Kompletna bibliografija dostupna je na adresi
http://izumbib.izum.si/bibliografije/Y20180205143559-08627.html

1.01 Izvirni znanstveni članek

1. JANEŽIČ, Matej, DIMOVSKI, Vlado, HODOŠČEK, Milan. Modeling a learning organization using a molecular network framework. *Computers & Education : an international journal*, ISSN 0360-1315. [Print ed.], Mar. 2018, vol. 118, str. 56-69, graf.prikazi, doi: 10.1016/j.compedu.2017.11.008. [COBISS.SI-ID 24336614]

2. DORIĆ, Barbara, DIMOVSKI, Vlado. Managing petroleum sector performance - a sustainable administrative design. *Ekonomska istraživanja*, ISSN 1331-677X, 2018, vol. 31, iss. 1, str. 119-138, doi: 10.1080/1331677X.2017.1421995. [COBISS.SI-ID 24339686]

3. DIMOVSKI, Vlado, COLNAR, Simon. Staranje prebivalstva: izziv in priložnost za slovensko gospodarstvo. *HR&M : strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, ISSN 2463-9443. [Tiskana izd.], dec. 2017/jan. 2018, letn. 3, št. 13, str. 52-57, ilustr. [COBISS.SI-ID 65828706]

4. ČADEŽ, Simon, DIMOVSKI, Vlado, ZAMAN GROFF, Maja. Research, teaching and performance evaluation in academia : the salience of quality. *Studies in higher education*, ISSN 0307-5079, 2017, vol. 42, iss. 8, str. 1455-1473, doi: 10.1080/03075079.2015.1104659. [COBISS.SI-ID 22901222]

5. GRAH, Barbara, DIMOVSKI, Vlado, SNOW, Charles Curtis, PETERLIN, Judita. Expanding the model of organizational learning : scope, contingencies, and dynamics. *Economic and business review*, ISSN 1580-0466. [Tiskana izd.], 2016, vol. 18, no. 2, str. 183-212, 250, ilustr. [COBISS.SI-ID 23503590]

6. PETERLIN, Judita, PEARSE, Noel J., DIMOVSKI, Vlado. Strategic decision making for organizational sustainability : the implications of servant leadership and sustainable leadership approaches. *Economic and business review*, ISSN 1580-0466. [Tiskana izd.], 2015, vol. 17, no. 3, str. 273-290, 395, ilustr.http://www.ebrjournal.net/ojs/index.php/ebr/article/view/365, doi: 10.15458/85451.4. [COBISS.SI-ID 22915302]

7. PENGER, Sandra, DIMOVSKI, Vlado, PETERLIN, Judita. Rethinking dialogue and education between Slovenia and China : sustainability - our common language?. *Journal for East European management studies*, ISSN 0949-6181, 2015, vol. 20, no. 2, str. 153-173. [COBISS.SI-ID 22587622]

8. PETERLIN, Judita, DIMOVSKI, Vlado, UHAN, Miha, PENGER, Sandra. Integrating stakeholders' multiple intelligences into the leadership development of a cross-cultural entity : evidence from the CI

Ljubljana. *Journal for East European management studies*, ISSN 0949-6181, 2015, vol. 20, no. 2, str. 202-225, doi: 10.1688/JEEMS-2015-02-Peterlin. [COBISS.SI-ID 22588134]

9. ČERNE, Matej, DIMOVSKI, Vlado, MARIČ, Miha, PENGER, Sandra, ŠKERLAVAJ, Miha. Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership : understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian journal of management*, ISSN 0312-8962, 2014, vol. 39, iss. 3, str. 453-471, doi: 10.1177/0312896213503665. [COBISS.SI-ID 21786342]

10. PETERLIN, Judita, DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra. Razvoj trajnostnega vodenja študentov menedžmenta. *Pedagoška obzorja : časopis za didaktiko in metodiko*, ISSN 0353-1392, 2014, letn. 29, [št.] 3/4, str. 156-169, tabele. [COBISS.SI-ID 22404582]

11. ČADEŽ, Simon, DIMOVSKI, Vlado, OKORN, Katja. Raziskovalna produktivnost in ustvarjanje znanja v slovenskih ekonomsko-poslovnih šolah. *Economic and business review*, ISSN 1580-0466. [Tiskana izd.], 2013, letn. 15, posebna št., str. 75-96, tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 21840870]

12. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra, PETERLIN, Judita, UHAN, Miha. Entrepreneurial leadership in the Daoist framework : the network effects. *Journal of enterprising culture*, ISSN 0218-4958, Dec. 2013, vol. 21, no. 4, str. 383-419, doi: 10.1142/S0218495813500167. [COBISS.SI-ID 22067942]

13. PETERLIN, Judita, DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra. Creation of sustainable leadership development : conceptual model validation. *Managing global transitions : international research journal*, ISSN 1854-6935. [Spletna izd.], 2013, vol. 11, no. 2, str. 201-216, 219, ilustr., tabele. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/11_201-216.pdf. [COBISS.SI-ID 4836055]

14. MARIČ, Miha, ŽNIDARŠIČ, Jasmina, UHAN, Miha, DIMOVSKI, Vlado, FERJAN, Marko, DJURICA, Maja, JERAJ, Mitja, JANEŽIČ, Matej. Country's development as a determinant of early-stage entrepreneurial activity. *Organizacija : revija za management, informatiko in kadre*, ISSN 1318-5454. [Tiskana izd.], maj-jun. 2013, letn. 46, št. 3, str. 75-86, tabele. http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/view/510/937, doi: 10.2478/orga-2013-0011. [COBISS.SI-ID 7170579]

15. MARIČ, Miha, DIMOVSKI, Vlado, DJURICA, Maja, ČERNE, Matej, ĐURICA, Nina. Developing the supervisor's authentic leadership measure. *Technics tehnologies education management : journal of society for development of teaching and business processes in new net environment in BiH*, ISSN 1840-1503, 2013, vol. 8, no. 1, str. 229-237, tabele. http://www.ttem.ba/pdf/ttem_8_1_web.pdf. [COBISS.SI-ID 7153939]

16. DIMOVSKI, Vlado, JANEŽIČ, Matej, URŠIČ, Ivana, HODOŠČEK, Milan. Molecular interaction framework approach for modeling a learning organization. *International journal of multidisciplinary thought*, 2012, vol. 2, iss. 2, str. 97-103. http://www.universitypublications.net/ijmt/0202/html/HVD496.xml. [COBISS.SI-ID5145370]

17. ARH, Tanja, JERMAN-BLAŽIČ, Borka, DIMOVSKI, Vlado. The impact of technology-enhanced organisational learning on business performance : an empirical study. *Journal for East European management studies*, ISSN 0949-6181, 2012, vol. 17, no. 3, str. 369-383. [COBISS.SI-ID 26061863]

18. DIMOVSKI, Vlado, MARIČ, Miha, UHAN, Miha, ĐURICA, Nina, FERJAN, Marko. Sun Tzu's "The Art of War" and implications for leadership : theoretical discussion. *Organizacija : revija za management, informatiko in kadre*, ISSN 1318-5454. [Tiskana izd.], jul.-avg. 2012, letn. 45, št. 4, str. 151-158, ilustr., doi: 10.2478/v10051-012-0017-1. [COBISS.SI-ID 20951270]

19. DIMOVSKI, Vlado, FERJAN, Marko, MARIČ, Miha, UHAN, Miha, JOVANOVIĆ, Marko, JANEŽIČ, Matej. Authentic leadership to the future = Autentično vodstvo ka budućnosti. *Škola biznisa : naučno-stručni časopis*, ISSN 1451-6551, 2012, št. 1, str. 1-14. [COBISS.SI-ID 7029523]

20. PETERLIN, Judita, DIMOVSKI, Vlado, UHAN, Miha, PENGER, Sandra. Re.thinking the corporate social responsibility in Slovenia : empirical evidence. *Ekonomska istraživanja*, ISSN 1331-677X, 2011, vol. 24, no. 4, str. 125-141, ilustr. [COBISS.SI-ID 20703462]

21. ŠKERLAVAJ, Miha, DIMOVSKI, Vlado, ČERNE, Matej, KEKENOVSKI, Ljubomir, TEVDOVSKI, Dragan, TRPKOVA, Marija. The organisational learning culture and organisational performance in Macedonian companies. *European journal of international management*, ISSN 1751-6757, 2011, vol. 5, no. 6, str. 574-601. [COBISS.SI-ID 20250598]

22. PENGER, Sandra, ŽNIDARŠIČ, Jana, DIMOVSKI, Vlado. Experiental learning and managemant education : empirical research and implications for practice in higher education in Slovenia. *International journal of management & information systems*, ISSN 2157-9628, 1st quart. 2011, vol. 15, no. 1, str. 23-34. [COBISS.SI-ID 19985638]

23. ŽNIDARŠIČ, Jana, PENGER, Sandra, DIMOVSKI, Vlado. "Should I stay or should I go" : the role of communication in striving to retain older employees. *International journal of management & information systems*, ISSN 2157-9628, 4th quart. 2011, vol. 15, no. 4, str. 1-12. [COBISS.SI-ID 20297190]

24. DIMOVSKI, Vlado, ČERNE, Matej, PENGER, Sandra, ŠKERLAVAJ, Miha, MARIČ, Miha. Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija : revija za management, informatiko in kadre*, ISSN 1318-5454. [Tiskana izd.], jan./feb. 2011, letn. 44, št. 1, str. A 11-A 22, ilustr. [COBISS.SI-ID 19866342]

25. DIMOVSKI, Vlado, MARIČ, Miha, ŽNIDARŠIČ, Jasmina, FERJAN, Marko, UHAN, Miha. Unemployment and goverment's [!government's] subsidizing. *Organizacija : revija za management, informatiko in kadre*, ISSN 1318-5454. [Tiskana izd.], mar./apr. 2011, letn. 44, št. 2, str. 25-31, tabele. [COBISS.SI-ID 20019942]

26. ŠKERLAVAJ, Miha, DIMOVSKI, Vlado, MRVAR, Andrej, PAHOR, Marko. Intra-organizational learning networks within knowledge-intensive learning environments. *Interactive learning environments*, ISSN 1049-4820, Mar. 2010, vol. 18, iss. 1, str. 39-63, doi: 10.1080/10494820802190374. [COBISS.SI-ID 17898726]

27. ŽNIDARŠIČ, Jana, DIMOVSKI, Vlado. Reluctance towards older workers in Slovenia. *International business & economics research journal*, ISSN 1535-0754, Feb. 2010, vol. 9, no. 2, str. 83-100, ilustr. [COBISS.SI-ID 19173094]

28. DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha, MOK KIM MAN, Mandy. Comparative analysis of mid-level women managers' perception of the existence of 'glass ceiling' in Singaporean and Malaysian organizations. *International business & economics research journal*, ISSN 1535-0754, Aug. 2010, vol. 9, no. 8, str. 61-77, tabele. [COBISS.SI-ID 19438310]

29. ŠKERLAVAJ, Miha, DIMOVSKI, Vlado, DESOUZA, Kevin C. Patterns and structures of intra-organizational learning networks within a knowledge-intensive organization. *JIT : Journal of information technology*, ISSN 0268-3962, Jun. 2010, vol. 25, iss. 2, str. 189-204, doi: 10.1057/jit.2010.3. [COBISS.SI-ID 19212518]

30. DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha, MOK KIM MAN, Mandy. Is there a 'glass ceiling' for female managers in Singapore organizations?. *Management*, ISSN 1854-4223, zima 2010, let. 5, št. 4, str. 307-329, tabele. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/5_307-329.pdf. [COBISS.SI-ID 3803351]

31. DIMOVSKI, Vlado, GRAH, Barbara, PENGER, Sandra, PETERLIN, Judita. Authentic leadership in contemporary Slovenian business environment : explanatory case study of HERMES SoftLab. *Organizacija : revija za management, informatiko in kadre*, ISSN 1318-5454. [Tiskana izd.], sep./okt. 2010, letn. 43, št. 5, str. 214-223, ilustr. [COBISS.SI-ID 19527910]

32. SÁNCHEZ DE PABLO GONZÁLEZ DEL CAMPO, Jesús David, ŠKERLAVAJ, Miha, GUADAMILLAS GÓMEZ, Fátima, DIMOVSKI, Vlado. Redes de aprendizaje intraorganizativo : análisis exploratorio de un caso = Intraorganizational learning net : a case exploratory analysis. *Revista venezolana de gerencia*, ISSN 1315-9984, mar. 2010, año 15, no. 49, str. 11-29. http://www.scielo.org.ve/pdf/rvg/v15n49/art02.pdf. [COBISS.SI-ID 19269862]

33. ŽNIDARŠIČ, Jana, DIMOVSKI, Vlado. Active ageing on the company level : the theory vs. the day-to-day practice in Slovenia. *Economic and business review*, ISSN 1580-0466. [Tiskana izd.], June 2009, vol. 11, no. 2, str. 137-158, ilustr. [COBISS.SI-ID 18582758]

34. PETERLIN, Judita, PENGER, Sandra, DIMOVSKI, Vlado. Authentic leadership as the promising link between Western and Eastern management practices : the case of Slovenian company. *International business & economics research journal*, ISSN 1535-0754, Dec. 2009, vol. 8, no. 12, str. 87-98, tabeli. [COBISS.SI-ID19059430]

35. ZAGORŠEK, Hugo, DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha. Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European management studies*, ISSN 0949-6181, 2009, vol. 14, no. 2, str. 144-165. [COBISS.SI-ID 18520294]

36. ŽNIDARŠIČ, Jana, DIMOVSKI, Vlado. Age management : a new paradigm in HRM within Slovenian enterproses. *The journal of applied business research*, ISSN 0892-7626, May/Jun. 2009, vol. 25, no. 3, str. 111-124. [COBISS.SI-ID 18492902]

37. ŽNIDARŠIČ, Jana, DIMOVSKI, Vlado. Retaining older workers : fields of action - constituting a comprehensive age management model. *The journal of applied business research*, ISSN 0892-7626, Jul./Aug. 2009, vol. 25, no. 4, str. 85-98. [COBISS.SI-ID 18628838]

38. ŽNIDARŠIČ, Jana, DIMOVSKI, Vlado. Aktivno staranje : vloga delodajalcev pri zagotavljanju večje vključenosti in blaginje starejših. *Kakovostna starost : časopis za socialno gerontologijo in gerontagogiko*, ISSN 1408-869X, 2009, letn. 12, št. 1, str. 38-45. [COBISS.SI-ID 18438630]

39. PENGER, Sandra, DIMOVSKI, Vlado, PETERLIN, Judita, ČERNE, Matej. Metode razvoja avtentičnih vodij. *Organizacija znanja : OZ*, ISSN 1580-979X. [Tiskana izd.], 2009, letn. 14, zv. 1/2, str. 4-11, doi: 10.3359/oz0912004. [COBISS.SI-ID 18599398]

40. DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha, KIMMAN, Mok, HERNAUS, Tomislav. Comparative analysis of the organisational learning process in Slovenia, Croatia, and Malaysia. *Expert systems with applications*, ISSN 0957-4174. [Print ed.], May 2008, vol. 34, iss. 4, str. 3063-3070. [COBISS.SI-ID 17633510]

41. ŠKERLAVAJ, Miha, DIMOVSKI, Vlado. Analiza družbenih omrežij kot managersko orodje : tudi neformalna omrežja je mogoče upravljati. *HRM : strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, ISSN 1581-7628, okt. 2008, letn. 6, št. 25, str. 6-12, ilustr. [COBISS.SI-ID 18028262]

42. PENGER, Sandra, TEKAVČIČ, Metka, DIMOVSKI, Vlado. Comparison, validation and implications of learning style theories in higher education in Slovenia : an experiential and theoretical case. *International business & economics research journal*, ISSN 1535-0754, Dec. 2008, vol. 7, no. 12, str. 25-44, tabele. [COBISS.SI-ID 18233830]

43. PENGER, Sandra, TEKAVČIČ, Metka, DIMOVSKI, Vlado. Meta-analysis and empirical research of learning style theories in higher education : the case of Slovenia. *Journal of college teaching and learning*, ISSN 1544-0389, Nov. 2008, vol. 5, no. 11, str. 1-21. [COBISS.SI-ID 18167014]

44. PAHOR, Marko, ŠKERLAVAJ, Miha, DIMOVSKI, Vlado. Evidence for the network perspective on organizational learning. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, ISSN 1532-2882. [Print ed.], Oct. 2008, vol. 59, no. 12, str. 1985-1994. [COBISS.SI-ID 17936358]

45. HERNAUS, Tomislav, ŠKERLAVAJ, Miha, DIMOVSKI, Vlado. Relationship between organisational learning and organisational performance : the case of Croatia. *Transformations in business & economics*, ISSN 1648-4460, 2008, vol. 7, no. 2 (14), str. 32-48. [COBISS.SI-ID 17884134]

46. PENGER, Sandra, DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha. Procesna organiziranost kot vidik udejanjanja učeče se organizacije : študija primera slovenskega podjetja. *Uporabna informatika*, ISSN 1318-1882. [Tiskana izd.], jan./feb./mar. 2008, letn. 16, št. 1, str. 14-21. [COBISS.SI-ID 17730790]

47. GONZÁLEZ DEL CAMPO, Jesús David Sánchez de Pablo, GUADAMILLAS GÓMEZ, Fátima, DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha. Exploratory study of organizational learning network within a Spanish high-tech company. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, ISSN 1331-8004, 2008, vol. 26, sv. 2, str. 257-277. [COBISS.SI-ID 18220774]

48. MOK KIM MAN, Mandy, DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha. The organizational learning in Malaysian companies. *The business review, Cambridge*, ISSN 1553-5827, 2007, vol. 9, no. 1, str. 112-118. [COBISS.SI-ID 17587686]

49. PENGER, Sandra, DIMOVSKI, Vlado. Avtentično vodenje in organizacijska identiteta : taksonomija Luthansove teorije. *Economic and business review*, ISSN 1580-0466. [Tiskana izd.], dec. 2007, vol. 9, posebna št., str. 385-407, ilustr. [COBISS.SI-ID 17858022]

50. PENGER, Sandra, DIMOVSKI, Vlado. Strategija aktivnega staranja prebivalstva Slovenije s poudarkom na kakovostnem staranju in medgeneracijskem sožitju. *IB revija : za strokovna in metodološka vprašanja gospodarskega, prostorskega in socialnega razvoja Slovenije*, ISSN 1318-2803. [Slovenska tiskana izd.], 2007, letn. 41, št. 1, str. 42-55. [COBISS.SI-ID 17096678]

51. ŠKERLAVAJ, Miha, DIMOVSKI, Vlado. Towards network perspective of intra-organizational learning : bridging the gap between acquisition and participation perspective. *Interdisciplinary journal of information, knowledge, and management*, ISSN 1555-1229, 2007, vol. 2, str. 43-58. [COBISS.SI-ID 17397478]

52. DIMOVSKI, Vlado, ŽNIDARŠIČ, Jana. Labor market and new dimensions of labor relations : the case of Slovenia. *International business & economics research journal*, ISSN 1535-0754, Jul. 2007, vol. 6, no. 7, str. 89-104. [COBISS.SI-ID 17225702]

53. ŠKERLAVAJ, Miha, INDIHAR ŠTEMBERGER, Mojca, ŠKRINJAR, Rok, DIMOVSKI, Vlado. Organizational learning culture - the missing link between business process change and organizational performance. *International journal of production economics*, ISSN 0925-5273. [Print ed.], 2007, vol. 106, no. 2, str. 346-367, ilustr. [COBISS.SI-ID 16557030]

54. DIMOVSKI, Vlado, ŽNIDARŠIČ, Jana. Ekonomski vidiki staranja prebivalstva Slovenije : kako ublažiti posledices pristopom aktivnega staranja. *Kakovostna starost : časopis za socialno gerontologijo in gerontagogiko*, ISSN 1408-869X, 2007, letn. 10, št. 1, str. 2-15. [COBISS.SI-ID 16998886]

55. DIMOVSKI, Vlado, ŽNIDARŠIČ, Jana, PENGER, Sandra. Dimensions of entrepreneurial activity : the case of Slovenia. *International business & economics research journal*, ISSN 1535-0754, May 2006, vol. 5, no. 5, str. 15-27, ilustr. [COBISS.SI-ID 16300262]

56. ŠKERLAVAJ, Miha, DIMOVSKI, Vlado. Study of the mutual connections among information-communication technologies, organisational learning and business performance. *Journal for East European management studies*, ISSN 0949-6181, 2006, vol. 11, no. 1, str. 9-29, ilustr. [COBISS.SI-ID 16141030]

57. ŠKERLAVAJ, Miha, DIMOVSKI, Vlado. Social network approach to organizational learning. *The journal of applied business research*, ISSN 0892-7626, 2nd quarter 2006, vol. 22, no. 2, str. 89-97. [COBISS.SI-ID 16339430]

58. ŠKERLAVAJ, Miha, DIMOVSKI, Vlado. Influence of organizational learning on organizational performance from the employee perspective : the case of Slovenia. *Management : journal of contemporary management issues*, ISSN 1331-0194, June, 2006, vol. 11, no. 1, str. 75-90.http://www.efst.hr/management/Vol11No1-2006/5-skerlavaj-dimovski.doc. [COBISS.SI-ID 16371430]

59. DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha, KIMMAN, Mok, HERNAUS, Tomislav. Proces organizacijskega učenja v slovenskih, hrvaških in malezijskih podjetjih. *Management*, ISSN 1854-4223, zima 2006, leto 1, št. 2, str. 101-123. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/1_101-113.pdf. [COBISS.SI-ID 16804838]

60. PENGER, Sandra, DIMOVSKI, Vlado. Trendi učeče se organizacije : razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa : revija za družbena vprašanja*, ISSN 0040-3598, maj - avg. 2006, letn. 43, št. 3/4, str. 427-445, slike. http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20063-4_Penger_Dimovski.pdf. [COBISS.SI-ID 16455654]

61. DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha. Performance effects of organizational learning in a transitional economy. *Problems & perspectives in management*, ISSN 1727-7051, 2005, vol. 3, iss. 4, str. 56-67. [COBISS.SI-ID 15994598]

62. ŠKRINJAR, Rok, INDIHAR ŠTEMBERGER, Mojca, DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha. Procesna usmerjenost - temelj uspešnega poslovanja. *Uporabna informatika*, ISSN 1318-1882. [Tiskana izd.], jul./avg./sep. 2005, letn. 13, št. 3, str. 136-145, ilustr. [COBISS.SI-ID 15857126]

63. DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha. A stakeholder theory approach to the organisational performance and influence of information-communication technology : model conceptualisation and testing. *Economic and business review*, ISSN 1580-0466. [Tiskana izd.], Oct. 2004, vol. 6, no. 3, str. 245-265, tabele; graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 15125222]

64. DIMOVSKI, Vlado, ŽNIDARŠIČ, Jana. Entrepreneurship : an educational perspective : (The case of Slovenia - compared to developed economies). *International business & economics research journal*, ISSN 1535-0754, 2004, vol. 3, no.7, str. 17-30. [COBISS.SI-ID 14769126]

65. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra. Attaining the knowledge organizational paradigm : theoretical views of the 21st century organization and the case of Slovenian institute for learning enterprises. *International business & economics research journal*, ISSN 1535-0754, jul. 2004, vol. 3, no.7, str. 31-45. [COBISS.SI-ID14768870]

66. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra. Creating the knowledge based organization through learning implementation framework : conceptual model of Slovenian enterprises. *International business & economics research journal*, ISSN 1535-0754, 2004, vol. 3, no. 10, str. 73-87. [COBISS.SI-ID 15068646]

67. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra, ŽNIDARŠIČ, Jana. Towards the knowledge based economy : the conceptual model from Slovenian entrepreneurial perspective. *Management : časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, ISSN 0354-8635, 2004, let. 9, št. 35, str. 50-58. [COBISS.SI-ID 16983526]

68. DIMOVSKI, Vlado, ŽNIDARŠIČ, Jana. Entrepreneurial activity by country and educational system. *Revista de management comparat internaţional*, ISSN 1582-3458, 2005, nr. 5, str. 151-163. [COBISS.SI-ID 15534054]

69. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra. Učeča se organizacija : transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa : revija za družbena vprašanja*, ISSN 0040-3598, sept./dec. 2004, letn. 41, št. 5/6, str. 806-825, graf. prikazi. http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20045-6DimovskiPenger.pdf. [COBISS.SI-ID 23382877]

70. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra, ŽNIDARŠIČ, Jana. Javna uprava kot učeča se organizacija. *Uprava*, ISSN 1581-7555, jul. 2004, letn. 2, št. 1, str. 7-30, ilustr. http://uprava.fu.uni-lj.si/index.php/IPAR/article/view/25. [COBISS.SI-ID 14868454]

71. DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha. Organizational learning and information-comunication technologies : a promising link. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, ISSN 1331-8004, 2004, god. 22, sv. 1, str. 7-19. [COBISS.SI-ID 15033830]

72. DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha. Testing productivity paradox : the Slovenian case. *Journal of academy of business and economics*, ISSN 1542-8710, 2003, vol. 1, no. 2, str. 53-63. [COBISS.SI-ID 2197202]

73. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra. Virtual management : a cross-section of the management process illustrating its fundamental functions of planning, organizing, leading and controlling in a new era organization. *Journal of business and economics research*, ISSN 1542-4448, October 2003, vol. 1, no. 10, str. 27-36, tabele. [COBISS.SI-ID 14048230]

74. DIMOVSKI, Vlado, KOS, Marko, ŽAGAR, Miran, AŽMAN, Rozi. Slovenska industrija v pogojih notranjega trga EU. *IB revija : za strokovna in metodološka vprašanja gospodarskega, prostorskega in socialnega razvoja Slovenije*, ISSN 1318-2803. [Slovenska tiskana izd.], 2001, letn. 35, št. 2/3, str. 97-112. [COBISS.SI-ID12272614]

75. DIMOVSKI, Vlado, AŽMAN, Rozi, ZAGER, Miran. Kakšen je model upravljanja podjetij v Sloveniji?. *Naše gospodarstvo : revija za aktualna gospodarska vprašanja*, ISSN 0547-3101. [Tiskana izd.], 2001, letn. 47, št. 1/2, str. 69-91. [COBISS.SI-ID 5662492]

76. DIMOVSKI, Vlado, VOLARIČ, Jasmina. Trg zavarovanj v Sloveniji. *Bančni vestnik : revija za denarništvo in bančništvo*, ISSN 0005-4631, jul./avg. 2000, letn. 49, št. 7/8, str. 10-12, ilustr., sep. 2000, letn. 49, št. 9, str. 14-19, tabela. [COBISS.SI-ID 10911206]

77. DIMOVSKI, Vlado, KORELC, Vesna. Prispodoba organizacije kot možganov. *Organizacija : revija za management, informatiko in kadre*, ISSN 1318-5454. [Tiskana izd.], jun. 2000, letn. 33, št. 6, str. 384-392. [COBISS.SI-ID 2820627]

78. DIMOVSKI, Vlado, COLNAR, Tadeja. Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa : revija za družbena vprašanja*, ISSN 0040-3598, september/oktober 1999, let. 36, št. 5, str. 701-722. http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip19995DimovskiColnar.PDF. [COBISS.SI-ID 1061330]

79. DIMOVSKI, Vlado. Razvoj Sklada za razvoj. *Slovenska ekonomska revija*, ISSN 0354-0731, feb. 1998, letn. 49, št. 1/2, str. 159-169. [COBISS.SI-ID 425938]

80. DIMOVSKI, Vlado. Upravljanje investicijskih skladov. *Ekonomska revija*, ISSN 0013-3256, 1995, let. 46, št. 1-2, str. 105-115. [COBISS.SI-ID 517074]

81. ZAGER, Miran, DIMOVSKI, Vlado. Analiza slovenskega gospodarstva z vidika ustvarjanja visoke vrednosti. *Slovenska ekonomska revija*, ISSN 0354-0731, let. 46, št. 6, str. 569-586. [COBISS.SI-ID 174222]

82. DIMOVSKI, Vlado. Aplikacija strukturalne teorije znanosti na Marxovo ekonomsko teorijo. *Anthropos : časopis za psihologijo in filozofijo ter za sodelovanje humanističnih ved*, ISSN 0587-5161, 22, št.1/2 (1990), str.351-359. [COBISS.SI-ID 33465600]

83. DIMOVSKI, Vlado. Modeli kolektivnega pogajanja. *Ekonomska revija*, ISSN 0013-3256, december 1990, 41, št. 5/6, str. 324-331. [COBISS.SI-ID 24606722]

84. DIMOVSKI, Vlado. Preizkus dveh prilagoditvenih modelov povpraševanja po delovni sili za jugoslovansko gospodarstvo. *IB : informativni bilten*, ISSN 0351-045X, 22, 12, str. 27-31. [COBISS.SI-ID 9831682]

85. DIMOVSKI, Vlado. Kratka geneza teorija zapošljavanja i zaposlenosti. *Ideje : jugoslovenski studentski časopis*, ISSN 0350-6339, 1988, let. 18, št. 3-4, str. 109-130. [COBISS.SI-ID 515794]

2.01 Znanstvena monografija

380. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra, PETERLIN, Judita, GRAH, Barbara, ČERNE, Matej, KLEPEC, Maja, PENGER, Sandra (urednik). *Advanced management and leadership practice*. Essex: Pearson education limited, cop. 2017. XIII, 166 str., tabele, graf. prikazi. ISBN 978-1-78449-471-1. [COBISS.SI-ID 23310566]

381. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra, PETERLIN, Judita, UHAN, Miha, ČERNE, Matej, MARIČ, Miha. *Napredni management*, (Zbirka Maksima). 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2013. 280 str., ilustr. ISBN 978-961-240-259-4. [COBISS.SI-ID 267302400]

382. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra, PETERLIN, Judita. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. 1. natis. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje, 2009. 253 str., ilustr. ISBN 978-961-6529-67-9. [COBISS.SI-ID 243451648]

383. ŠKERLAVAJ, Miha, DIMOVSKI, Vlado. *Organizacijsko učenje kot dejavnik spodbujanja uspešnosti poslovanja slovenskih in hrvaških podjetij*. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2009. 92 str., graf. prikazi, tabele. ISBN 978-961-240-177-1. [COBISS.SI-ID 247762432]

384. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra, ŠKERLAVAJ, Miha, ŽNIDARŠIČ, Jana. *Učeča se organizacija : ustvarite podjetje znanja*. 1. natis. Ljubljana: GV založba, 2005. 387 str., ilustr. ISBN 86-7061-399-9. [COBISS.SI-ID 222228480]

385. DIMOVSKI, Vlado, ROVAN, Jože. *Environmental turbulence in the credit union industry. Proučevanje turbulence okolja podjetja z metodo multiple korespondenčne analize : a multiple correspondence analysis approach*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 14 str., tabele. [COBISS.SI-ID 333778]

386. DIMOVSKI, Vlado, ZAGER, Miran. *Položaj slovenskih izvoznikov v primerjavi s konkurenco v tujini : izvozna učinkovitost : [raziskava]*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja, cop. 1995. 27 f., graf. prikazi, tabele. ISBN 961-6022-06-7. [COBISS.SI-ID 57345792]

387. DIMOVSKI, Vlado. *Nezaposlenost v Jugoslaviji : institucionalna in empirična analiza*. Ljubljana: RCEF, 1991. 35 str. [COBISS.SI-ID 525010]

2.03 Univerzitetni, visokošolski ali višješolski učbenik z recenzijo

390. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra, PETERLIN, Judita, GRAH, Barbara, TURK, Dunja, ŠALAMON, Klemen, GROŠELJ, Matej. *Temelji managementa in organizacije : učbenik*, (Učbeniki Ekonomske fakultete). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2014. 159 str., ilustr. ISBN 978-961-240-285-3. [COBISS.SI-ID 276769792]

391. DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha, PENGER, Sandra, GHAURI, Pervez N., GRØNHAUG, Kjell. *Poslovne raziskave = Business research*, (A Pearson Custom publication). Harlow: Pearson, 2008. 273 str., ilustr. ISBN 978-1-84658-976-8. [COBISS.SI-ID 17346790]

392. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra. *Temelji managementa*, (A Pearson Custom publication). Harlow (Essex): Pearson Education, 2008. 173 str., ilustr. ISBN 978-1-84658-986-7. [COBISS.SI-ID 17353446]

393. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra, ŠKERLAVAJ, Miha. *Organiziranje in odločanje : (izbrana poglavja za) podiplomski študij)*, (EF, Učbenik). 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007. 217 str., ilustr. ISBN 978-961-240-104-7. [COBISS.SI-ID 231024640]

394. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra, ŠKERLAVAJ, Miha. *Metode raziskovalnega dela*, (EF, Skripta). 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 2 zv. (154; 133 str.), ilustr. ISBN 961-6430-34-3. ISBN 961-6430-35-1. [COBISS.SI-ID 217940992]

395. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra, ŽNIDARŠIČ, Jana. *Sodobni management*, (EF, Učbenik). 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. XIV, 328 str., ilustr. ISBN 961-6430-82-3. [COBISS.SI-ID 223100928]

396. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra, ŽNIDARŠIČ, Jana. *Sodobni management*, (EF, Učbenik). 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. XIV, 328 str., ilustr., tabele. ISBN 961-6430-82-3. [COBISS.SI-ID 127385856]

397. MOŽINA, Stane (avtor, glavni urednik), ROZMAN, Rudi, TAVČAR, Mitja I., PUČKO, Danijel, IVANKO, Štefan, LIPIČNIK, Bogdan, GRIČAR, Jože, GLAS, Miroslav, KRALJ, Janko, TEKAVČIČ, Metka, DIMOVSKI, Vlado, KOVAČ, Bogomir. *Management : nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str., ilustr. ISBN 961-6363-76-X. [COBISS.SI-ID 117141760]

398. DIMOVSKI, Vlado, ŠKERLAVAJ, Miha, PENGER, Sandra. *Metode raziskovalnega dela*, (EF, Zapiski predavanj). 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. ISBN 961-6430-34-3. ISBN 961-6430-35-1. [COBISS.SI-ID 119373312]

399. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra. *Poslovodenje malega podjetja*, (EF, Zapiski predavanj). 1. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. VIII, 372 str., ilustr. ISBN 961-6430-09-2. [COBISS.SI-ID 116412672]

400. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra, ŠKERLAVAJ, Miha. *Temelji organiziranja in odločanja : [učbenik]*, (EF, Učbenik). 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str., ilustr. ISBN 961-6430-45-9. [COBISS.SI-ID 121019904]

401. DIMOVSKI, Vlado, PENGER, Sandra. *Management : vodnik k predmetu za študij na daljavo*, (EF, Študij na daljavo, Vodnik po predmetu). 1. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 182 str., ilustr. ISBN 961-6343-95-5. [COBISS.SI-ID 114678784]

402. DIMOVSKI, Vlado, GREGORIČ, Aleksandra. *Temelji bančništva*, (EF, Zapiski predavanj). 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. IV, 181 str., tabele. ISBN 961-6343-40-8. [COBISS.SI-ID 106761984]

403. DIMOVSKI, Vlado. *Bančništvo : zapiski predavanj*, (EF, Zapiski predavanj). 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 74 str., tabele. ISBN 961-6273-79-5. [COBISS.SI-ID 99288576]

404. DIMOVSKI, Vlado. *Osnove managementa : študijsko gradivo za predmet Poslovodenje malega podjetja. Del 1.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 111 str., tabele. [COBISS.SI-ID 931026]

2.08 Doktorska disertacija

440. DIMOVSKI, Vlado. *Organizational learning and competitive advantage : a theoretical and empirical analysis*. Cleveland: [V. Dimovski], 1994. XIII, 182 f., tabele. http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/dimovski.pdf. [COBISS.SI-ID 417490]

2.09 Magistrsko delo

441. DIMOVSKI, Vlado. *Prikaz teorij zaposlenosti in zaposlovanja ter empirično testiranje zaposlitvenih funkcij na primeru Jugoslavije od 1965. do 1985. leta*. Ljubljana: [V. Dimovski], 1988. II, 136 f. [COBISS.SI-ID 4029414]

Mentor pri doktorskih disertacijah

703. GRAČNER, Ana. *Management sprememb in uspešno uvajanje kulture varnosti bolnikov : študija primera slovenske bolnišnice : doktorska disertacija*. Ljubljana: [A. Gračner], 2014. X, 253, 67 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/gracner.pdf. [COBISS.SI-ID 22047462]

704. FILIPANČIČ JENKO, Selma. *Oblikovanje modela evalvacije aktivne politike zaposlovanja v Sloveniji : doktorska disertacija*. Ljubljana: [S. Filipančič Jenko], 2012. VIII, 218, 4 str., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 20771046]

705. NADIŽAR SVET, Mateja. *Razmerje med menedžmentom znanja in človeških virov v učeči se organizaciji : doktorska disertacija*. Ljubljana: [M. Nadižar Svet], 2012. 429 str., [119] str. pril., ilustr., tabele. [COBISS.SI-ID 31166045]

706. ARH, Tanja. *Vpliv tehnološko podprtega organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja podjetij : doktorska disertacija*. Ljubljana: [T. Arh], 2010. VI, 188, 24 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/arh.pdf. [COBISS.SI-ID 252186112]

707. ŽNIDARŠIČ, Jana. *Management starosti : organizacijski model aktivnega staranja : doktorska disertacija*. Ljubljana: [J. Žnidaršič], 2008. VI, 362, 61 str., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 18067430]

708. ŠKERLAVAJ, Miha. *The network perspective and performance of organizational learning : theoretical and empirical analysis : ph.d. dissertation*. Ljubljana: [M. Škerlavaj], 2007. 212, XLVI str., tabele , graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 17077990]

709. PENGER, Sandra. *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete : študija primera slovenskega podjetja : doktorska disertacija*. Ljubljana: [S. Penger], 2006. 306, XXXII str. XXXV str. pril., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 16826598]

710. AVER, Boštjan. *Metode merjenja in upravljanja kreditnega tveganja portfelja banke : empirična raziskava na primeru slovenskega bančnega sistema : doktorska disertacija*. Ljubljana: [B. Aver], 2003. 240, XX str., graf. prikazi, tabele. [COBISS.SI-ID 14126310]

Mentor pri doktorskih disertacijah (bolonjski študij)

711. DORIĆ, Barbara. *A sustainable administrative design for petroleum sector performance management : doctoral dissertation*. Ljubljana: [B. Dorić], 2017. IV, 151, 13 str., tabele, graf. prikazi. http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/doric.pdf. [COBISS.SI-ID 24261862]

712. GRAH, Barbara. *Mind-based learning organization model building : doctoral dissertation*. Ljubljana: [B. Grah], 2016. XIV, 475, 34 str., tabele, graf. prikazi. [COBISS.SI-ID 23113702]

713. PETERLIN, Judita. *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti : konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop : doktorska disertacija*. Ljubljana: [J. Peterlin], 2014. VII, 254, 56 str., ilustr. http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/peterlin.pdf. [COBISS.SI-ID 22052838]

Rektorica
Univerze v Ljubljani
prof. dr. Andreja Kocijančič

Univerza *v Ljubljani*

Kongresni trg 12
1001 Ljubljana, Slovenija
telefon: 01 241 86 02
faks: 01 241 86 50
rektor@uni-lj.si
www.uni-lj.si

Štev: 200-01/05 AK - II

Datum: 21. 12. 2005

Na podlagi 56. člena Zakona o visokem šolstvu (Uradni list RS št. 67/93, 99/99, 64/01, 100/03 in 63/04, prečiščeno besedilo 100/04), 47. in 211. člena Statuta Univerze v Ljubljani z dne 21. 12. 2004 (Uradni list RS št. 8/05), Meril za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in sodelavcev z dne 16. 10. 2001 ter sklepa senata Univerze v Ljubljani z dne 20. 12. 2005 izdajam

ODLOČBO O IZVOLITVI V NAZIV
REDNI PROFESOR

Izr. prof. dr. Vlado Dimovski, univ. dipl. ekon., rojen 21. 7. 1960, je izvoljen v naziv redni profesor za področje managementa za neomejeno dobo.

O b r a z l o ž i t e v:

Izr. prof. dr. Vlado Dimovski, univ. dipl. ekon., je dne 21. 2. 2005 vložil vlogo za izvolitev v naziv redni profesor za področje managementa. Vlogi je priložil bio - in bibliografske podatke. Dr. Vlado Dimovski je zaposlen na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani z nazivom izrednega profesorja od leta 2000. Doktoriral je leta 1994 na Cleveland State University (ZDA) in kot predavatelj gostoval tudi na clevelandski Case Western University. Kandidat ima pomemben raziskovalni osebni in soavtorski opus s področij ekonomske politike in zlasti managementa. Poročevalci: dva z domače fakultete in eden z Ekonomsko poslovne fakultete Univerze v Mariboru. Raziskovalno delo in bibliografija (103 točke): 2 domači monografiji, 5 prispevkov v domačih in tujih monografijah, 24 znanstvenih člankov v domačih in tujih revijah. Pedagoško delo (283 točk): soavtor treh univerzitetnih učbenikov in številnih študijskih gradiv, mentor 259 diplomantom, 58 magistrom in enemu doktorju znanosti. Senat Univerze v Ljubljani je na seji dne 20. 12. 2005 na podlagi strokovnih mnenj in soglasja habilitacijske komisije z dne 9. 11. 2005 ugotovil, da dr. Vlado Dimovski, univ. dipl. ekon., izpolnjuje vse kriterije določene v Merilih za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in sodelavcev za izvolitev v naziv redni profesor za področje managementa.

Pravni pouk: Skladno z 59. členom Zakona o visokem šolstvu se lahko zoper odločbo, izdano v postopku za izvolitev v naziv sproži upravni spor v 30. dneh od prejema odločbe.

Rektorica
prof. dr. Andreja Kocijančič

UNIVERZA V LJUBLJANI

Odločbo prejmejo:
1. Prof. dr. Vlado Dimovski, Neubergerjeva 7, Lj.
2. EF
3. Arhiv Univerze

BIOGRAFSKI PODACI
Andjelko S.Lojpur

Ime organizacije / preduzeća: *EKONOMSKI FAKULTET PODGORICA*
Ime osobe: *Andjelko S. Lojpur*
Zanimanje: *Profesor, dipl. ek.*
Datum i mjesto rodjenja: 16/11/1955. Mostar
Godine radnog iskustva u preduzeću: 37;

Članstvo i aktivnosti u profesionalnim udruženjima: član SEJ, član SE RCG, predsjednik sekcije za menadžment SE RCG, predsjednik skupštine i član UO Udruženja procjenjivača CG, član udruženja i član upravnog odbora Crnogorskog udruženja za menadžment; član udruženja i član upravnog odbora Udruženja procjenjivača, vodeći analitičar u Institutu za menadžment, predsjednik Komisije za konkurentnost UPCG, član Savjeta za Visoko obrazovanje RCG (u ranijem sazivu), član UO Instituta računovođa i revizora CG, član Ekonomsko-socijalnog savjeta RCG, član Savjeta za vode Vlade CG, potpredsjednik Savjeta za nauku; predsjednik Savjeta za nauku CG, član Savjeta za visoko obrazovanje CG; predsjednik Foruma Crnogorske asocijacije menadžera (u ranijem sazivu) i drugo.

GLAVNE KVALIFIKACIJE:

- biran sam u zvanje redovnog profesora na sljedećim disciplinama: Menadžment, Osnove menadžmenta, Razvoj organizacije, Transformacija organizacije na Ekonomskom fakultetu u Podgorici i Teorije menadžmenta na Fakultetu za pomorstvo u Kotoru, Liderstvo na Fakultetu za turizam i hotelijertsvo u Kotoru i dr..
- prorektor Univerziteta Crne Gore (obavljao funkciju u dva mandata),
- obavljao funkciju prodekana za naučnoistraživački rad i saradnju sa privredom na EF u dva mandata;
- glavi pregovarač između Crne Gore i EU za tri poglavlja; poglavlje 25 – obrazovanje i kultura; poglavlje 26 – Nauka i istraživanje; 10 – Informatičko društvo i mediji.
- rukovodilac primjenjenih postdiplomskih studija menadžmenta EF-a;
- rukovodilac postdiplomskih studija smjer „Menadžment biznisa" i „Menadžment u obrazovanju", na akademskim studijama EF-a;
- rukovodilac smjera „Menadžment" na akademskim studijama na fakultetu;
- bio angažovan kao savjetnik Agencije za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja Vlade CG za privatizaciju i menadžment;
- angažovan kao predavač po pozivu na postdiplomskim i doktorskim studijama na više fakulteta u okruženju;
- više puta boravio u inostranstvu u posjeti raznim fakultetima, s tim što sam obavio dvije specijalizacije u inostranstvu: Univerzitet u Pitsburgu, 2003. godine, London School of Economics and Political Science (LSE), 2005. godine); Ekonomski fakultet u Ljubljani;
- predsjednik redakcije časopisa „Računovodstvo i revizija", ISRR Crne Gore Podgorica;
- član Izdavačkog savjeta časopisa "Montenegrin Journal of Economics"; Podgorica;
- član Izdavačkog savjeta časopisa "Acta Economica ", EF, Banja Luka;
- Član Editorial Council časopisa "Computer Science and Informtaion Systems", ComSIS Consortium;

- bio angažovan kao član ili predsjednik borda direktora u: Telekomu, JP Luka Kotor; Autoremont Podgorica, Marina Bar, Primorka Bar; Barska plovidba Bar, Duvanski kombinat Podgorica, Institut »Dr simo Milošević« Igalo, Luka Bar i drugo.
- koordinator dva Tempus programa: „Razvoj i unapređenje malih i srednjih preduzeća" EF sa Univerzitetom iz Graca i Paderborna, i „Razvoj novog nastavnog plana iz računovodstva i finansija", 2007; partneri: Ekonomski fakultet Ljubljana, Univerzitet iz Griniča, Menadžment akademija P.Kozminski iz Varšave.
- rukovodilac više specijalističkih kurseva i sl.
- izvodio nastavu na Fakultetu za pomorstvo i Fakultetu za turizam i hotelijerstvo u Kotoru, Fakultetu za sport i fizičko vaspitanje u Nikšiću, Fakultetu za menadžment i proizvodnju u Trebinju i dr,.
- vodio sam više specijalitičkih kurseva koje je organizovao Ekonomski fakultet, sam ili u saradnji sa drugim istitucijama kao što su Fond za razvoj, Republički sekretarijat za razvoj i sl; rukovodio kursevima za prestrukturiranje preduzeća, kursevima za izradu biznis plana i sl.
- bio angažovan kao panelista ili uvodničar na više domaćih i međunarodnih konferencija i sl.

PROJEKTI:

Kao rukovodilac i saradnik učestvovao sam na izradi više projekata od kojih je većina implementirana. Navodimo neke od njih:

1) Studije "Programa restruktriranja KAP-a" 1992.godine;
2) Studija sveobuhvatnog prestrukturiranja JP Luka Bar, Podgorica, 1993. - rukovodilac.
3) Studija sveobuhvatnog prestrukturiranja DP Zavod za geološka istraživanja, Podgorica, 1993. – rukovodilac.
4) Procjena vrijednosti DP "Prekookeanska plovidba" Bar, Podgorica, 1993. - rukovodilac.
5) Program prestrukturiranja DP "Drvoimpex" - Podgorica, 1993. - rukovodilac.
6) Program prestrukturiranja JP "Luka Kotor" Kotor, 1993. - rukovodilac.
7) Razvoj informacionog sistema Duvanskog kombinata Podgorica, 1993. - rukovodilac.
8) Program transformacije DP "Crna Gora" Nikšić, Podgorica, 1995.- rukovodilac.
9) Program organizacionog restrukturiranja DP Crna Gora" Nikšić, Ek. fakultet, Podgorica, 1995.
10) Program transformacije JP Rudnik uglja Pljevlja, Podgorica, 1997., rukovdilac;
11) Stručni saradnik na programu transformacije i implementacije KAP-a 1994-1996.godina;
12) Program transformacije JP PTT Crne Gore, Elektrotehnički fakultet, Podgorica 1997., rukovodilac;
13) Program privatizacije VK Primorac" Kotor, Podgorica, 1998., rukovodilac;
14) Program procjene vrijednosti JP PTT Crne Gore, Ekonomski Podgorica 1998.g.; rukovodilac;
15) Program organizacionog restrukturiranja JP PTT Crne Gore, Podgorica, 1998.; rukovodilac;
16) Transformacija društvenog fonda SO Podgorica za građevinsko zemljište, poslovni prostor i puteve, Ekonomksi fakultet, Podgorica, 1999.
17) Program opravdanosti osnivanja slobodne zone Luka Bar, Podgorica, 2000.g.; rukovodilac;

18) Program o ekonomskoj opravdanosti osnivanja operatora mobilne telefonije u Crnoj Gori, 2000.g rukovodilac;
19) Program prestrukturiranja Jadranskog brodogradilišta Bijela", 2002.g.; rukovodilac;
20) Program prestrukturiranja Duvanskog kombinata" Podgorica, 2003.g. Ekonomski fakultet,
rukovodilac;
21) Program prestrukturiranja GP Gorica" Podgorica, 2003., Ekonomski fakultet, rukovodilac;
22) Izrada akcionog plana prestrukruriranja AD Luka Bar, 2003.g.
23) Procjena vrijednosti akcijskog kapitala „Jadranskog brodogradilišta Bijela, 2003. Ekonomski fakultet, rukovodilac.
24) Biznis plan JP Luka Bar, 2003.godina
25) Biznis plan JP Luka Kotor 2003. godina
26) Biznis plan Barske plovidbe, 2003.g.
27) Program privatizacije Barske plovidbe, Bar, 2003., rukovodilac,
28) Program transformacije i procjena vrijednosti NJP „Pobjeda Podgorica, 2004.g., rukovodilac
29) Procjena vrijednosti HTP Budvanska rivijera, Budva, 2004. godine, rukovodilac
30) Dostignuti nivo razvoja i kvaliteta saobraćajnog podsistema u privredi Crne Gore, 2004.rukovodilac
31) Ekonomska evaluacija projekta Feasibility study for construction of Bridge over 'Verige' Straits, Direkcija za izgradnju autoputeva Crne Gore, 2004.
32) "Definisanje dugoročnog rješenja kvalitetnog snabdijevanja vodom crnogorskog primorja – cost/benefit analiza varijantnih rješenja"; Regionalni vodovod Budva i Svjetska banka; 2004.
33) Studija, Pravci privrednog razvoja Crne Gore, Prostorni plan Crne Gore, koautor, 2005.
34) Analiza opravdanosti investicije i zaključenja ugovora između opštine Podgorica i firme „Gintaš", Ekonomski fakultet, Podgorica, 20055.g.
35) Priprema tenderske dokumentacije za privatizaciju AD „Marina" Bar; 2005.; rukovdilac
36) Monitoring „Implementacija ugovora o kupoprodaji akcija KAP-a i Rudnika boksita Nikšić, 2006. rukovodilac
37) Izvještaj o procjeni osnovnih sredstava DOO „MONTE PUT" Podgorica, 2006. rukovodilac
38) Tenderska dokumentacija „V.Jakić, Pljevlja, 2006., rukovodilac
39) Procjena ekonomske nužnosti i opravdanosti, odnosno neopravdanosti zaključenja Ugovora o povjeravanju vođenja poslova kompaniji Glencor International AD (*Ugovor o upravljanju KAP-om*)- vještačenje; Ekonomksi fakulet, Podgorica, 2006.
40) Koje su promjene nastupila u pogledu krajnjeg bilansa uspješnosti poslovanja KAP-a za vrijeme trajanja ugovora sa "Glencor-om" i da li je za KAP nastupila šteta, odnosno da li je ovaj ugovor za KAP bio štetan – vještačenje"; Ekonomksi fakultet, Podgorica, 2006.
41) Izvještaj o procjeni nepokretnosti, postrojenja i opreme „V.Jakić" Pljevlja, 2006.
42) Tenderska dokumentacija „HTP Boka H.Novi, 2007. rukovodilac,
43) Implementacije strategije održivog razvoja, Kancelarija za održivi razvoj CG, 2007.
44) Izbor najboljeg preduzeća 2006. godine, Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, Podgorica, 2006.
45) Konverzija duga prema članovima odbora direktora AD „Marina" Bar u akcijski kapital, 2007.
46) Izvještaj o procjeni nepokretnosti, postrojenja i opreme „FEP Plužine, 2007.

47) Izvještaj o procjeni materijalne imovine preduzeća u stečaju „Građevinar" AD Pljevlja, 2007. rukovodilac,
48) Biznis plan „Vektra Jakić" Pljevlja, 2007.
49) Monitoring „Feasibility studija autoputa Bar – Boljare", Minstarstvo pomorstva , Vlada CG, 2007.
50) Monitoring „Implementacija Ugovora o prodaji „Željezare" Nikšić;Vlada CG, 2007.
51) Strategija privatizacije „Luka Bar" Bar; Ministarstvo pomorstva i saobraćaja, Vlada CG, septembar, 2007.
52) Strategija privatizacije „Montenegro airlines", Ministarstvo pomorstva i saobraćaja, Vlada CG, septembar, 2007.
53) Strategija privatizacije „Željeznice CG", Ministarstvo pomorstva i saobraćaja, Vlada CG, avgust, 2007.
54) Monitoring kupoprodajnog ugovora KAP-a, 2006-2009.; rukovodilac.
55) Analiza efekata dosadašnje privatizacije u Crnoj Gori, Ekonomski fakultet Podgorica, EF Ljubljana, EF Beograd, 2008, rukovodilac.
56) Strategijska analiza funkcionisanja KAP-a, Ekonomski fakultet Podgorica, 2008. rukovodilac.
57) Izvještaj o procjeni osnovnih sredstava Jadransko brodogradilište Bijela, Podgorica, 2014.g.
58) izvještaj o procjeni vrijednosti imovine „Inturs", Podgorica, 2014.g.
59) izvještaj o procjeni vrijednosti procjeni (reprocjeni) nekretnina, postrojenja i opreme u skladu sa "MRS *16*", HTP „Miločer" doo Budva.
60) Izvještaj o procjeni akcijskog kapitala HG „Budvanska rivijera" AD Budva, 2014.g.
61) Studija; Analiza ekonomske opravdanosti organizovanja autobuske stanice – Opština Tivat; 2017. g.
62) Studija; Analiza ekonomske opravdanosti organizovanja parking servisa – Opština Tivat; 2017. g.
63) Procjena vrijednosti nekretnina – zemljišta; Plantaže, Podgorica, 2017.g.

PUBLIKACIJE I AUTORSKA DJELA

Spisak knjiga - skripta, udžbenika i priručnika koje sam objavio kao autor, odnosno koautor, je sljedeći:

1. A.Lojpur, M.Kuljak: *"Osnove menadžmenta"*, Ekonomski fakultet, Podgorica, 1994.
2. A.Lojpur (koautor i redaktor) : *"Privreda Crne Gore u tranziciji"*, Agencija za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja, Podgorica, 1995.
3. A. Lojpur, M. Kuljak: *"Menadžment"*, I izdanje, Ekonomski fakultet i Agencija Vlade Crne Gore za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja, Podgorica, 1995.
4. A. Lojpur, Z. Senić: "*Vodič za članove upravnih odbora*" , Fond PIO RCG, Podgorica, 1996.
5. A.Lojpur (koautor i redaktor): "*Sindikat i tranzicija*", Savez samostalnih sindikata RCG, Podgorica, 1996.
6. A.Lojpur, koautor i redaktor: "*Podsjetnik sa osnovnim rješenjima i pravima iz zakona o preduzećima, Zakona o privatizaciji i uredbama i Zakona o radnim odnosima*", SSS RCG, Podgorica, 1997.
7. A.Lojpur, M.Kuljak: "*Menadžment*", II izdanje, Ekonomski fakultet u Podgorici i Agencija Vlade Crne Gore za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja, Podgorica, 1998.
8. A.Lojpur i drugi: "*Preduzetništvom u novi milenijum*", CID, Podgorica, 2001.godine

9. A.Lojpur: "*Korporacijsko upravljanje u teoriji i praksi privatizacije*", Ekonomski fakultet, Podgorica, 2004.
10. J.Prašnikar, A.Lojpur i dr. "Efekti privatizacije u Crnoj Gori", Ekonomski fakultet, 2008.
11. A.Lojpur, M.Lakićević: "*Korporacijsko upravljanje u teoriji i praksi privatizacije*", dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet, Podgorica, maj, 2009.
12. A.Lojpur, autor i redaktor: "*Savremena pitanja u računovodstvenim i menadžment istraživanjima i obrazovanju*" I; EF, Podgorica, februar, 2009.
13. A.Lojpur, autor i redaktor: "*Savremena pitanja u računovodstvenim i menadžment istraživanjima i obrazovanju*" II; EF, Podgorica, septembar, 2009.
14. A.Lojpur, autor i redaktor: "*Globalni razvojni izazovi u 21.vijeku – Rusija i Crna Gora*", Univerzitet Crne Gore; Ruski državni univerzitet za trgovinu i ekonomiju, Moskva, Podgorica, 2010.g.

Objavljeni radovi u domaćim i stranim časopisima i domaćim i stranim konferencijama:

1. A.S.Lojpur; Melović. B.; Serdarušić, H.: „***Paradigma menadžmenta znanja kao determinanta savremenog korporativnog upravljanja***"; Računovodstvo i revizija, ISRR, Podgorica, br. 7 i 8; 2017.
2. A.S. Lojpur, V. Dimovski, I. Radević: **„Corporate responsibility as the tip of the „Iceberg" of corporate governance"**, Economics & Economy, Economic Laboratory for Transition Research, 5 (9-10)., str. 21-41.
3. A.S.Lojpur;: „***Transitions countries in the globalisation process – resignation to their fate or late awekening***"; International Scientific Conference Economic and Social Development, Prague, Czech Republic, maj, 2017.
4. A.S.Lojpur; V.Drašković: „***Zemlje u tranziciji u uslovima globalizacije - budućnost koju je neko drugi osmislio***"; Teslić, maj; 2016.
5. A.S.Lojpur; A: Lalević: „***Reindustrialization as the backbone of the New Development paradigm in transition Countries***"; Book of Abstracts; 13 International Conference - Economic and Social Development; Barcelona; april, 2016. str.45.
6. A.S.Lojpur; M.Lamza-Maronić; Hrvoje Serdarušić; I.Radević: "***Menadžment izazovi – "organizacija koja uči" kao okosnica nove poslovne paradigme***", Economics & Economy; Vol 2. june ; 2015.
7. A.S.Lojpur; Lojpur A.A.: **„Reindustrijalizacija kao odgovor na pitanje – da li je i kako moguć oporavak zemalja u tranziciji"**; Book of abstracts; Ekonomski fakultet Pale, EF Subotica; EF Podgorica; Jahorina Business Forum; str.12;. 2016.
8. Jocovic M. Milovic N. Lojpur A.: **"Changes in management role in the corporate governance system – example of Montenegro"**; Management-Journal of Contemporary Management Issues, University of Split, Faculty of Economics; Vol.20. No. 2. 2015.
9. Pejic-Bach, M., Lojpur, A., S.Peković, Stanovičić, T.: **„The Influence different information sources on Innovation performance: Evidence from France, the Netherlands and Croatia"**, South East European Journal of Economics and Business, Volume 10(2); 89-101;. 2015.
10. A.S.Lojpur; A.A.Lojpur: **„Mjerenje performansi i efikasnost kontrole u funkciji poboljšanja kvaliteta revizije"**; IX Kongres, Institut sertifikovanih računovođa Crne Gore; Budva, 2015.
11. A.Lojpur, A.Lalević-Filipović: **Recovery of the countries in transition – reindustrialisation as "emergency exit" ; REDETE;** Researching economic

development and entrepreneurship in transition economies; Graz, Austria, october 22-25; 2015.

12. A.Lojpur; M.Perović, M.Perović; A.A.Lojpur: „**Unapređivanjem kvaliteta do veće produktivnosti**"; Kvaliteta i konkuretnost; 16.međunarodni simpozijum; Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, ISBN 978-953-57036-9-3; str.55-66; Zagreb, 2015.
13. A.Lojpur, A.A.Lojpur: „**Reindustrijalizacija – između zakašnjelog buđenja i nove paradigme rasta**", Acta economica, Banja Luka; ISSN 1512-858X, broj.22; str.9-31; februar 2015.
14. A.Lojpur, M.Radović; A.Lalević-Filipović: **"EUROPE 2020" strategy as a global imperative for SEE countries"**; ICEIRD; The global Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development, isbn 978-9963-7355-4-9; P.210-219; Nicosia, Cyprus, June, 2014.
15. A.Lojpur; A.Lalević-Filipović; A.A.Lojpur: **" Road 'paved' with Knowledge – is there a shortcut to the European Union?"**, Strategic management and Decision Support Systems in Strategic Management, SM2014; Book of Abstracts, ISBN 978-86-7233-344-2; Ekonomski fakultet Subotica, p.62; May 2014.
16. A.Lojpur, S.Vlahović, S.Peković: **"Working conditions under quality standards: The role of employee involvement"**; African Journal of Business Management, Vol.7 (14). pp. 1174-1183; april 2014.
17. A.Lojpur; V.Lazović: **„Zemlje u tranziciji u procesu regionalizacije i globalizacije"**; Računovodstvo i revizija; ISRR; ISSN 1800-6159; str. 151-163; Podgorica; 1-2/2014.
18. Pejic-Bach, M., Lojpur, A., S.Peković, " **Influence of different information sources to innovation performance: Evidance from France, Netherlands and Croatia**"; ICES, 2014, 7th International Conference of the School of Economics and Business, Sarejevo.
19. Lalević-Filipović, A., Lojpur, A.: **Računovodstveno-izvještajni altruizam menadžmenta kao pretpostavka kreiranja (ne)povoljnijeg poslovnog ambijenta,** 18. Međunarodni kongres, Značaj i uloga računovodstva, revizije i finansija u procesu ekonomskog oporavka, Banja Vrućića, 18-20 septembar 2014.
20. A.Lojpur; A.Lalević-Filipović; A.A.Lojpur: **Finansijsko izvještavanje kroz prizmu menadžmenta i računovodstvene profesije**"; ISRCG; Računovodstvoo i revizija; ISSN 1800-6159; Podgorica, str. 10-15; 5-6/2014.
21. A.Lojpur, Pejic-Bach, M., A.Aleksić, S.Vlahović, S.Peković, "**The effects of demographic characteristics on democratic leadership style**," *5. Mednarodna znanstvena konferenca, Znanje in poslovni izzivi globalizacije v letu 2013, Celje* (ISSN:1512/858X), Volume , Issue , Feb. 2014, Page(s) 16 [12357]
22. A.Lojpur, "**Da li je i kako moguć oporavak privrede u uslovima globalizacije?**," *Acta Economica* (ISSN: 1512/858X), Feb. 2014, Page(s) 39-58 [12356]
23. A.Lojpur, "**Od samoupravnog rukovodjenja do kapitalističkog kvazi menadžmenta-nedovršena tranzicija menadžmenta**," *Economics&Economy* (ISSN:2336-9213), Issue 1, Feb. 2014, Page(s) 87-101 [12359]
24. A.Lojpur, M.Andrić, R.Žugić, "**Lekcija koju još nismo savladali u menadžmentu i reviziji**," *VIII Kongres računovodja i revizora Crne Gore, Zbornik radova* (ISBN:978/9940/9399/3/9), Cobiss CG/ID 23418384; Oct. 2013, Page(s) 20-37 [12249]
25. A.Lojpur, S.Peković, "**Znanje i inovaciona politika zemalja u tranziciji kao mjera spremnosti za ulazak u EU**," *Economics&Economy* (ISSN:2336-9213), Volume 1, Issue 2, dec.2013, Page(s) 61-75 [12358]
26. A.Lojpur, "**Znanje kao generički faktor konkurentnosti u uslovima globalizacije poslovanja i evropskih integracija**," *Računovodstvo i revizija* (ISSN:1800-6159), str. 60-75; Issue 7-8/2013, July 2013, Page(s) 66-76 [12248]

27. A.Lojpur, R.Žugić, "**Nova menadžment paradigma kao pretpostavka efektivnijeg korišćenja znanja**," *Računovodstvo i revizija* (ISSN:1800-6159), Issue 5-6/13, May 2013, Page(s) 53-59 [12169]
28. A.Lojpur, V.Drašković, "**Nerazvijene zemlje u uslovima globalizacije - traženje valjanog razvojnog obrasca**," *VIII International Symposium on Corporate Governance, Adjustment and/or prediction - A condition of survival, growth and development of the economy; ISBN 978-99955-83-08-8; Teslić*, May 2013, Page(s) 153-173 [12138]
29. V.Drašković, A.Lojpur, "**The importance of the Institucional Framework in Regulating Corporate Social Responsibility**," *Abstracts of the Preoceedings, International OFEL Conference on Corporate Governance, Dubrovnik* ; Volume , Issue , Apr. 2013, Page(s) 46 [12135]
30. V. Drašković, A. Lojpur, ""**The importance of the institutional framework in regulating corporate social responsibility**"," *Montenegrin journal of economics* (ISSN:1800-5845), Volume 9, Issue 2, Apr. 2013, Page(s) 39-46 [12120]
31. A.Lojpur, S.Vlahović, S.Peković, A.A.Lojpur, "**The Competition problems in countries of transition: The case of Montenegro**," *2nd International Scientific conference Economic and Social Development, Book of Abstract; Paris*; April; 2013, Page(s) 75-77 [12136]
32. A.Lojpur, S.Vlahovic, S.Pekovic, "**Working conditions under quality standards: The role of employee involvement**," *African Journal of Business Management* (ISSN:1993-8233), Volume 7, Issue 14, Apr. 2013, Page(s) 1174-1183 [12168]
33. Alojpur, A.Aleksić; S.Vlahović, S.Peković: "**The effects of demographic characteristics on democratic leadership style**", International Scientific conference, Knowledge and business challenges of globalization, Celje, maj, 2013.
34. V.Drašković, A.Lojpur, "**Corporate Social Responsibility: illusion VS. Real possibility, Voluntarism VS. Obligingness**," *Strategic management and Decision Support Systems in Strategic Management, 18th International Scientific Conference, Novi Sad*, Apr. 2013, Page(s) 12-13 [12137]
35. V.Draskovic, A.Lojpur, "**Corporate social responsibility as a contemporary phenomenon**," *International conference on development of economy in Russia*; Mar. 2013, Page(s) 30-37 [12171]
36. A.Lojpur; S.Vlahović: " **The necessity of adopting a new management paradigm in the European Integration process**"; Pravni ekonomksi aspekti integracije BiH u EU; Zbornik radova, ISBN 978-9958-604-78-2; Ekonomski fakultet, Mostar , 2013.
37. A.Lojpur, "**Od samoupravnog rukovodjenja do kapitalističkog kvazi menadžmenta - nedovršena tranzicija menadžmenta**," *Economics and Economy* (ISSN:2336-9213), Volume 1, Issue 1, Mar. 2013, Page(s) 87-101 [12170]
38. A. Lojpur, V. Drašković, ""**The Institutional Context of Corporate Governance and Corporate Social Responsibility**"," *Montenegrin Journal of Economics* (ISSN:1800-5845), Volume 9, Issue 1, Jan. 2013, Page(s) 27-43 [11817]
39. A.Lojpur, M.Pejic Bach, S.Peković, "**Determinants of Innovation Intensity in Developed and in Developing Economies: The case of France and Croatia**," *International Conference, Tivat, septembar, Kvalitet, Beograd* (ISSN:0354-2408), Volume , Issue , Sept. 2012, Page(s) [11900]
40. A.Lojpur, S.Pekovic, "**Ima li nade za 'male' ekonomije u uslovima globalizacije**," *Acta Economica* (ISSN:1512-858X), Volume 16, Issue , Sept. 2012, Page(s) 9-26 [11932]
41. A.Lojpur, "'**Knowledge economy' as a key assumption of economic development**," *Conference Economy of Montenegro 2012, Road to economic growth, Conference Proceedings, PK CG* (ISSN:0350-5340), June 2012, Page(s) 75-88 [12060]

42. A.Lojpur, "**Menadžment - najslabija karika u procesu korporativnog upravljanja**," *Overcoming the crisis with changes in strategies, policies and models of corporate governance, VII International symposium; Teslić,* June 2012, Page(s) 301-318 [11899]
43. A.Lojpur, "**Korporativno upravljanje, korporacijska društvena odgovornost**," *Računovodstvo i revizija; Podgorica* (ISSN:1800-6159), Volume , Issue 5-6, June 2012, Page(s) 82-94 [11901]
44. A.Lojpur: "**Korporacijska društvena odgovornost – između evropskih zakona I balkanske paradigm**"; IRR, Računovodstvo I revizija; ISSN 1800-6159; Podgorica; 5-6/12.
45. A.Lojpur, M.Radović, S.Peković, "**Patološka moć savremenih korporacija kao produkt ideologije neoliberalnog kapitalizma**," *Ekonomske ideje i praksa, Beograd* (ISSN:2217-6217), Issue 4, Mar. 2012, Page(s) 35-47 [11898]
46. A.Lojpur, S.Peković, "**The competiton problems in countries of transition adoption of "new"development economic paradigm as an imperative**," *International conference, "Economic theory and practice: meeting the new challenges"; Mostar, BiH* (ISSN:2233-0267), Nov. 2011, Page(s) 113-126 [11892]
47. A.Lojpur, S.Pekovic, "**The Quality Mechanisms that could improve Working Conditions: The Empirical Analysis from Montenegro**," *International Conference, Tivat* (ISSN:0354-2408), Sept. 2011, Page(s) [11896]
48. A.Lojpur, "**Some open questions of the proces corporate governance and management in the transition economies**," *Vestnik Ruskog gospodarskog trgovinsko-ekonomskog univerziteta, Moskva* (ISSN:1814-5361), Volume 1(50), Issue , Sept. 2011, Page(s) 181-191 [11897]
49. A.Lojpur, M.Radović, S.Peković, "**Patološka moć savremenih korporacija kao produkt ideologije neoliberalnog kapitalizma**," *International scientific assembly ES-NBE, Economic Science in Function of Creating a New Business Environment* , Sarajevo, June 2011, Page(s) [11894]
50. M.Koman, Lj.Knežević; A.Lojpur, J.Prašnikar: "**Effects of the ownership and management change effects on the productivity in privatized Montenigrin Firms**," Eastern European Economics; M.E Sharpe, ISSN 0012-8755; Vol.49, No.3; *May-June 2011;*
51. A.Lojpur, "**Problem konkurentnosti - nužnost prihvatanja nove razvojne ekonomske paardigme**," *FINRAR, Banja Luka*, Volume 2, Issue , June 2011, Page(s) [11893]
52. A.Lojpur, "**Korporacijska društvena odgovornost i poslovna etika - ko kontroliše "savremene" korporacije**." *Finansijsko izvještavanje u funkciji unapređenja poslovnog ambijenta u Crnoj Gori;* Bečići, june, 2011, Page(s) 425-442 [11895]
53. A.Lojpur, S.Peković, "**The problem of Competitivness in the Transition Countries - Needs for Adoption of "New" Economic Development Paradigm**," *International Scientific Conference, Contemporary Issues In Econimics, Business and Management, Kragujevac* Issue , Dec. 2010, Page(s) [12015]
54. A.Lojpur, "**Da li je problem konkurentnosti shvaćen na pravi način u okviru "nove" ekonomske paradigme Crne Gore**," *Crna Gora u XXI stoljeću - u eri kompetitivnosti; CANU;*, Volume 73, Issue 11, June 2010, Page(s) 277-293 [11889]
55. A.Lojpur, "**Problem konkurentnosti u zemljama u tranziciji**," *Financing, B.Luka* (ISSN:1986-812X), Issue 2, June 2010, Page(s) 5-13 [11891]
56. A.Lojpur, "**Korporacijska društvena odgovornost između evropskih zakona i balkanske primjene**," *Corporate Governance, Engine or leaden Legs of Development* ; FINRAR; June , 2011; Page(s) 279-299 [11890]

57. A.Lojpur, "**Is there hope for Managerial Capitalism?**," *Acta economica* (ISSN:1512-858X), Issue 12, June 2010, Page(s) 43-65 [12012]
58. A.Lojpur, "**Problem konkurentnosti u zemljama u tranziciji - nužnost prihvatanja "nove razvojne paradigme**," *Međunarodna konferencija, Univerzitet Crne Gore; Podgorica* , June 2010, Page(s) [12016]
59. A.Lojpur, "**Pola vijeka Ekonomskog fakulteta**," *Matica, Cetinje* (ISSN:1450-9059), June 2010, Page(s) 75-92 [12017]
60. Lj.Knežević, J.Prašnikar, M.Koman, A.Lojpur, "**Ownership and management change effects on the productivity in privatized Montenigrin Firms**," *International Scientific Conference: Economic policy and Global Recession, Faculty of Economics University of Belgrade*, Nov. 2009, Page(s) [12013]
61. A.Lojpur, "**Remont ideologije neoliberalizma - vratite nam Kejnza**," *Acta economica* (ISSN:1512-858X), Issue 10, Oct. 2009, Page(s) 133-152 [12011]
62. A.Lojpur, M.Lakićević, "**Optimizacija kapitala u uslovima krize**," *Kongres Saveza računovođa RS, Banja Vrućica* , Oct. 2009, Page(s) 235-261 [12010]
63. A.Lojpur, i dr., "**Challenges for the Corporate Governance System in Montenegro**," *Eight International Conference, "Challenges of Europe: Financial Crisis and Climate Change", Split, Croatia*, June 2009, Page(s) [11942]
64. A.Lojpur, "**Executive Compensation of Managres' Plans in The Process of Corporate Governance**," *The University of Greenwich; Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw; Faculty of Econimics, Ljubljana, Ekonomski fakultet Podgorica* (ISBN: 978-86-80133-51-5), June 2009, Page(s) 43-71 [11941]
65. A.Lojpur, M.Lakićević, "**Korporacijsko upravljanje u teoriji i praksi privatizacije**," *Ekonomski fakultet Podgorica* , June 2009, Page(s) 427 [12014]
66. A.Lojpur, M.Lakićević, "**Structure of capital and company financing**"; University of Greenwich, Faculty of Economics Ljubljana, Leon Kozminski Academy Warszaw, Ekonomski fakultet Podgorica," *Contemporary issues in accounting and management research and education* (ISBN:978-86-80133-47-8), Feb. 2009, Page(s) 73-100 [12018]
67. A.Lojpur, M.Lakićević, "**Savremena regulativa korporativnog upravljanja**," *Kongres Saveza računovođa RS, Banja Vrućica*, Sept. 2008, Page(s) 155-170 [12008]
68. A.Lojpur, "**Kompenzacione šeme menadžera u procesu korporacijskog upravljanja**," *Četvrti simpozijum o korporativnom upravljanju, Pravno-ekonomksi Jahorinaaspekti Zakona o privrednim društvima*, , June 2009, Page(s) 41-63 [12007]
69. A.Lojpur, M.Lakićević, "**Šta o menadžmentu nije rekao Zakon o privrednim društvima**," *Treći simpozijum o korporativnom upravljanju, Banja Vrućica* (ISSN:0000-0000), Volume , Issue , June 2008, Page(s) 63-81 [12006]
70. A.Lojpur, "**Povećanje nacionalne konkurentnosti i mogućnost primjene Porterovog modela 5 sila**," *FON, Beograd*), June 2008, Page(s) [12009]
71. A.Lojpur, M.Lakićević, "**Nova menadžment paradigma i konkurentnost privrede u posttranzicionom periodu**," *International Simposium on Corporate Governance, Teslić*, June 2007, Page(s) 95-118 [12005]
72. A.Lojpur, M.Lakićević, "**Korporacijsko upravljanje kao determinanta konkurentske sposobnosti preduzeća**," *Banja Vrućica* (ISSN:0000-0000), June 2007, Page(s) 95-117 [12001]
73. A.Lojpur, "**Kriza preduzeća i menadžment**," *Računovodstvo i finansije, Podgorica* (ISSN:0354-9712), , Issue 9, June 2007, Page(s) 67-73 [12002]

74. A.Lojpur, "**Nova menadžment paradigma i konkurentnost privrede**," *Poslovna politika, Kvalitet, Beograd* (ISSN:0354-2408), Volume 17, Issue 7-8, June 2007, Page(s) 30-35 [12003]
75. A.Lojpur, M.Lakićević, "**Menadžerske odluke o strukturi kapitala u funkciji maksimiziranja tržišne vrijednosti akcionarskog društva**," *11 Kongres SRR Republike Srpske, Teslić* , June 2007, Page(s) 329-348 [12004]
76. A.Lojpur, "**Menadžment promjenama u procesu transformacije organizacije**," *Kvalitet, Poslovna politika, Beograd* (ISSN:0354-2408), Volume 16, Issue 7/8, June 2006, Page(s) 21-24 [11998]
77. A.Lojpur, D.Petković, M.Bulatović, "**Univerzitetski tehnološki park (utp) Podgorica - kako podstaći preduzetništvo?**," *Maintenance conference; "European directives and standards about maintenance processes in industrial and technical systems", "KOD", Herceg Novi*, June 2006, Page(s) [11999]
78. A.Lojpur, "**Više menadžmenta u politici**," *Putovanja, Podgorica* (ISSN:1450-7250), June 2006, Page(s) 13-22 [12000]
79. A.Lojpur, "**Management in the Process of the Corporate Governance**," *Montenegrin Journal of Economics* (ISSN:1800-5845), Volume 1, Issue 1, July 2005, Page(s) 119-126 [11997]
80. A.Lojpur, "**Menadžment**," *Monografija, Ekonomski fakultet, Podgorica* (ISBN:8600133019), June 2005, Page(s) 349 [11996]
81. A.Lojpur, "**Pouke tranzicije**," *Savjetovanje Saveza samostalnih sindikata Srbije i RCG, Beograd;* July 2004, Page(s) [11994]
82. A.Lojpur, "**Preduzetništvo - Menadžment malog biznisa**," *Poslovna politika, Beograd* (ISSN:0350-2236), Volume , Issue , July 2004, Page(s) 21-25 [11991]
83. A.Lojpur, "**Knowledge management - adrenalin nove ekonomije**," *Preduzetnička ekonomija, Ekonomski fakultet, Podgorica* (ISSN:0000-0000), Volume IV, Issue , June 2004, Page(s) 50-60 [11985]
84. A.Lojpur, "**Menadžment u procesu korporacijskog upravljanja**," *SymOrg, međunarodni simpozijum, FON, Zlatibor, apstrakt radova*, June 2004, Page(s) 323 [11993]
85. A.Lojpur, "**Measuring Performance and Control Efficiency in the Process of Startegic Maangement**," *9th Scientific International Symposium, Strategijski menadžment, Novi Sad* (ISSN:0354-8414), Issue 1-2, June 2004, Page(s) 31-36 [11992]
86. A.Lojpur, "**Ako ne znaš kuda ideš možda tamo nikad nećeš stići**," *Sprovođenje procesa privatizacije i pravci djelovanja sindikata, SSSSCG, Beograd;* June 2004, Page(s) 40-52 [11990]
87. A.Lojpur, "**Mangement in the process of the corporate governance**," *Management; FON, Beograd* (ISSN:0354-8635), Issue 3, June 2004, Page(s) 27-35 [11989]
88. A.Lojpur, "**'Corporate Governance Code' između teorije i prakse**," *Preduzetnička ekonomija, Ekonomski fakultet, Podgorica*, Volume V, Issue , June 2004, Page(s) 21-35 [11987]
89. A.Lojpur, "**Menadžment u korporacijskom upravljanju**," *Menadžment - ključni faktori uspeha, SymOrg, Zlatibor* (ISSN:86-7680-021-9), June 2004, Page(s) 363-371 [11986]
90. A.Lojpur, "**The Lessons from Transition, One decade later**," *Transitions Process - Results, Limitations and perspectives, CANU, Podgorica* , Volume 67, Issue , May 2004, Page(s) 215-223 [11995]
91. A.Lojpur, "**Corporate Governance in the Transition process**," *South East Europe Review for Labour and Social Affairs, Quarterly* (ISSN:1435-2869), Volume 7, Issue 03/2004, Mar. 2004, Page(s) 107-117 [11988]

92. A.Lojpur, P.Ivanović, V.Lazović, "**The reform position in Montenegro and further priorities**," *International Conference, Regionalna sorobotka i ekonomski razvoj*, , Oct. 2003, Page(s) 517-529 [11982]
93. A.Lojpur, V.Lazović, "**Privatization Experinces, From tranzitions to development**," *Second International Conference From transition to Development of the Faculty of Economics in Sarajevo, Conference Procedings* (ISSN:9958-605-52-x), , Oct. 2003, Page(s) 405-415 [11981]
94. A.Lojpur, P.Ivanović, "**External Analysis in the Process of Change Management**," *Strategijski menadžment, Novi Sad* (ISSN:0354-8414), Issue 1/2, Sept. 2003, Page(s) 88-95 [11976]
95. A.Lojpur, "**Korporacijsko upravljanje u teoriji i praksi privatizacije**," *Ekonomski fakultet, Podgorica* June 2003, Page(s) 1-251 [11983]
96. A.Lojpur, "**Korporacijsko upravljanje kao ograničavajući faktor procesa privatizacije**," *Fakultet za pomorstvo, Zbornik radova, Kotor* (ISSN:0352-1052), Volume , Issue 20, June 2003, Page(s) 131-145 [11980]
97. A.Lojpur, M.Radović, "**Siva ekonomija u Crnoj Gori - teorijski pristup**," *TILO i UPCG, Podgorica* (ISSN:0000-0000), May 2003, Page(s) [11978]
98. A.Lojpur, "**Menadžment u malom biznisu**," *Kvalitet, Beograd* (ISSN:0354-2408), Volume , Issue 7-8, May 2003, Page(s) 46-48 [11979]
99. A.Lojpur, "**Pouke tranzicije jednu deceniju kasnije**," *Transition's process - Results, Limitations and perspectives, Podgorica, Glasnik, CANU* , May 2003, Page(s) 215-232 [11977]
100. A.Lojpur, "**Stanje reformi i dalji prioriteti**," *Poslovna politika, Beograd* (ISSN:0350-2236), Volume , Issue , May 2003, Page(s) 9-15 [11984]
101. A.Lojpur, "**Reformski procesi u Crnoj Gori - ograničenja i perspektive**," *International Conference, International Labor Organizations i Unija poslodavaca, Podgorica*; Novembar. 2002, Page(s) [11974]
102. A.Lojpur, M.Dragašević, "**Pouke privatizacije - Da li, kako i kuda dalje u procesu tranzicije**," *Pravni zivot, Udruzenje pravnika Srbije, Beograd* (ISSN:0350-0500), Volume , Issue 10/2001, Oct. 2002, Page(s) 209-224 [11971]
103. A.Lojpur, "**Privatizacija u procesu tranzicije**," *Računovodstvo, revizija i finansije, IRRCG, Podgorica* (ISSN:0354-8712), Issue 9/2002, Sept. 2002, Page(s) 96-102 [11967]
104. A.Lojpur, "**Polazne osnove za preuređenje odnosa Srbije i Crne Gore**," *Univerzitet Crne Gore, Zbornik radova, Podgorica;june*, Page(s) 116-122 [11975]
105. A.Lojpur, "**New Economy - a twilight of the old paradigm of management**," *Preduzetnička ekonomija, Podgorica*; Volume 1, Issue , June 2002, Page(s) 426-436 [11968]
106. A.Lojpur, P.Ivanović, "**The Qustion of the Competition and The 'Agony of privatization in Tranzition Process of Companies**," *International Conference, An Entreprise Odysey: Economics and Business in the New Millennium 2002; University of Zagreb*, June 2002, Page(s) [11969]
107. A.Lojpur, "**Privatizacija u procesu tranzicije**," *Računovodstvo, revizija i finansije, IRRCG, Podgorica* (ISSN:0354-9712),, Issue 9, June 2002, Page(s) 96-102 [11970]
108. A.Lojpur, "**Menadžment u tranziciji - uspješni u neuspjehu**," *SymOrg; Međunarodni simpozijum, FON; Zlatibor*, June 2002, Page(s) 565-571 [11972]
109. A.Lojpur, "**Korporacijsko upravljanje u zemljama u tranziciji - doba adolescencije koje dugo traje**," *X Miločersko savjetovanje, Finansijsko tržište, korporativno upravljanje i koncentracija vlasništva, Miločer* June 2002, Page(s) 450-465 [11973]

110. A.Lojpur, Y.Koyama, "**Lessons from Privatization**," *Annual Report of Economics, Niigata University, Faculty of Econimics* (ISSN:0385-7697), Issue 26, Jan. 2002, Page(s) 1-12 [11966]

111. A.Lojpur, "**Sport između biznisa i privatizacije**," *Prvo instruktivno savjetovanje o transfomaciji i privatizaciji u oblasti sporta, Kotor, novembar, CIP, 7906.003.56:june*, Page(s) 33-45 [11962]

112. A.Lojpur, "**Menadžment promjena i 'organizacija koja uči' u procesu tranzicije**," *Kvalitet, Poslovna politika, Beograd* (ISSN:0354-2408), Issue 7-8, June 2001, Page(s) 78-81 [11963]

113. A.Lojpur, "**Menadžment malog preduzeća**," *Preduzetništvom u novi milenijum, CID, Podgorica* ; June 2001, Page(s) 165-182 [11964]

114. A.Lojpur, "**Pouke privatizacije**," *Poslovna politika, Beograd* (ISSN:0350-2236), Volume , Issue , June 2001, Page(s) 9-13 [11965]

115. A.Lojpur, "**Management and 'learning organization**," *Zbornik radova, PMB, XLY Privatization in Higher Education, Ekonomski fakultet, Podgorica*, Novembar, 2000, Page(s) 155-162 [11961]

116. A.Lojpur, "**Motika, srp i čekić versus internet i intelektualni kapital**," *Zbornik radova, Privatizacija u visokom obrazovanju, Ekonomski fakultet, Podgorica;* June 2000, Page(s) 77-85 [11960]

117. A.Lojpur, M.Dragašević, D.Janković, "**Razumijevanje privatizacije**," *Monografija, Službeni list Crne Gore* June 1999, Page(s) 315 [11959]

118. M.Pejanović, A.Lojpur, "**Defining principles for Montenegro PTT separation**," *TELFOR* , Issue 69982220, Nov. 1998, Page(s) 1-5 [11957]

119. A.Lojpur, "**Značaj revizije za menadžment u privatizovanim preduzećima**," *Računovodstvo i finansije, Podgorica* (ISSN:0354-9712), IRR, Issue 10, June 1998, Page(s) 219-227 [11956]

120. A.Lojpur, "**Uprava preduzeća- traženje formule uspjeha**," *Tranzicija post.socijalističkih provreda, CANU, Podgorica* ; Volume 19, June 1998, Page(s) 405-411 [11958]

121. A.Lojpur, "**Kriza preduzeća i menadžment**," *Računovodstvo, revizija i finansije, IRRCG Podgorica* (ISSN:0354-), , Issue , Sept. 1997, Page(s) 35-47 [11952]

122. A.Lojpur, R.Milovic, "**Poljoprivreda u tranziciji - kuda i kako dalje**," *Institut za ekonomiku i poljoprivredu, Beograd, Medjunariodni simpozijum* ; June 1997, Page(s) [11954]

123. A.Lojpur, "**Privatizacija privreed u SRJ - Kako iskomplikovati jednostavnu ideju**," *Kongres SEJ, Ekonomski anali, Beograd* (ISSN:0013-3264), Issue , June 1997, Page(s) 164-170 [11955]

124. A.Lojpur, "**Management in transition - Limits, Experiences and Achievements**," *Interantional Conference, Management, FON, SymORG, Vrnjačka Banja* (ISSN:0354-8635), Issue 3, June 1997, Page(s) 54-58 [11951]

125. A.Lojpur, "**Menadžment i revizija u procesu privatizacije**," *Računovodstvo i finansije, IRR, Podgorica* (ISSN:0354-9712), Issue 10, June 1997, Page(s) 155-165 [11950]

126. A.Lojpur, "**Misija preduzeća u procesu transformacije**," *Strategijski menadžment, Subotica* (ISSN:0354-8414), Issue 2, June 1997, Page(s) 32-36 [11953]

127. A.Lojpur, "**Menadžment u tranziciji**," *Managemen, tFON, , Beograd* (ISSN:0354-8635), Issue 3, June 1996, Page(s) 45-48 [11949]

128. A.Lojpur, G.Djurović, "**Transformacija privrede i ekonomska politika**," *Ekonomist* ; (ISSN:0013-3191), Issue 4, Beograd, June 1996, Page(s) 441-447 [11947]

129. A.Lojpur, "**Kratak osvrt na predloženi tekst Zakona o preduzećima**," *Glasnik, CANU* (ISSN:0350-5472), Issue 10, Podgorica, June 1996, Page(s) 177-183 [11948]

130. A.Lojpur, G.Djurović, "**Transformacija privrede i ekonomska politika - jedna jednačina sa dvije nepoznate**," *Poslovna politika, Beograd* (ISSN:0350-2236), Issue , Dec. 1995, Page(s) 23-26 [11946]

131. A.Lojpur, "**Zakon o preduzećima - ne hvala**," *Ekonomska politika, Beograd* (ISSN:0013-3248), Issue 2267, June 1995, [11921]

132. A.Lojpur, "**Praktična iskustva i perspektive procesa transformacije privrede Crne Gore**," *LUČA XII/"; Institut za filozofiju i sociologiju FP Nikšić* , June 1995, Page(s) 234-242 [11920]

133. A.Lojpur, "**Spasonosni eufemizmi rđave stvarnosti**," *Ekonomska politika, Beograd* (ISSN:0013-3248), Issue 2273, June 1995, [11944]

134. A.Lojpur, "**Vrednovanje računarski zasnovanih informacionih sistema**," *Zbornik radova, Ekonomski fakultet, Podgorica;*, June 1995, Page(s) 295-303 [11945]

135. A.Lojpur, "**Transformacija privrede Crne Gore - dometi, iskustva, perspektive**," *Poslovna politika, Beograd* (ISSN:0350-2236), Issue , Sept. 1994, [11917]

136. A.Lojpur, "**Privatizacija; Crna Gora - šansa ili neminovnost**," *Ekonomska politika, Beograd* (ISSN:0013-3248), Issue 2198, June 1994, [11916]

137. A.Lojpur, "**Šansa za izlazak iz tunela**," *Profit, Podgorica;* Issue 4/5, June 1994, Page(s) [11918]

138. A.Lojpur, "**Vrednovanje informacionih sistema**," *Poslovna politika, Beograd* (ISSN:0350-2236), Volume , Issue 11/1994, June 1994, [11919]

139. A.Lojpur, "**Kompleks produktivnosti u uslovima informacijski organizovane privrede**," *Poslovna politika, Beograd* (ISSN:0350-2236), , Issue 12/1994, June 1994, [11913]

140. A.Lojpur, "**Šta nam je raditi**," *Ekonomska politika, Beograd;* Issue 2209, June 1994, Page(s) [11914]

141. A.Lojpur, "**Organizacioni i kadrovski aspekti funkcionisanja preduzeća u procesu procjene vrijednosti preduzeća**," *Agencija za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja, Podgorica;*, June 1992, [11912

142. A.Lojpur, V.Bojčić, "**Automatizacija uredskog poslovanja kao faktor produktivnosti rada**," *Savjetovanje, Neum*, June 1990, [11907]

143. A.Lojpur, V.Bojčić, "**Mala otvorena privreda pred izazovima IT, dileme i strategija**," *Savjetovanje o IT, Praksa, Beograd*, Issue 4, June 1990, [11908]

144. A.Lojpur, E.Veledar, N.Bajgorić, "**Neki aspekti primjene koncepta DSS u poslovnom odlučivanju**," *Medjunarodno savjetovanje o informacionim sistemima, Novi Sad*, June 1989, [11905]

145. A.Lojpur, N.Bajgorić, "**Sistemi za podršku odlučivanju**," *Međunarodno savjetovanje EIS, Neum*, June 1988, [11929]

146. A.Lojpur, E.Veledar, "**Prilog izučavanju ekonomskih aspekata efikasnosti u funkcionisanju informacionih sistema**," *Međunarodno savjetovanje, Ekonomika i izgradnja informacionih sistema, Neum* June 1988, [11928]

147. A.Lojpur, "**Produktivnost i zapošljavanje**," *Ekonomski analitičar, Zagreb*, Issue 6, June 1987, Page(s) [11909]

148. A.Lojpur, "**Projektovanje organizacije kao faktor povećanja produktivnosti rada**," *Organizacija i razvoj poslovanja, Beograd*, Issue 9, June 1982, [11915]

149. A.Lojpur, N.Bajgorić, "**Some aspects of the Organizational structure Efectiveness in the Conditions of IT Development**," *SYPRO, Warsawa*, June 1989, [11906]

УНИВЕРЗИТЕТ ЦРНЕ ГОРЕ

Петровска бр. 6,б,
П. фах 99
81000 ПОДГОРИЦА
СРБИЈА И ЦРНА ГОРА
Телефони: (081) 241-777
241-888
Факс: (081) 242-301

UNIVERSITY OF MONTENEGRO

Cetinjski put b.b.
P.O. BOX 99
81000 PODGORICA
SERBIA AND MONTENEGRO
Phone: (+381) 81 241-777
241-888
Fax: (+381) 81 242-301

Број: 01-428
Датум: 03.03.2005 г.

Ref.
Date

Ekono

Број 01/294
07.03. 20 05
ПОДГОРИЦА

Na osnovu člana 75 stav 2 Zakona o visokom obrazovanju (Sl.list RCG br. 60/03.) i člana 19 Statuta Univerziteta Crne Gore, Senat Univerziteta Crne Gore, na sjednici održanoj 03.03.2005. godine, donio je

ODLUKU
O IZBORU U ZVANJE

Dr ANDJELKO LOJPUR bira se u akademsko zvanje **redovni profesor** Univerziteta Crne Gore za predmete: Menadžment, Razvoj organizacije i Transformacija organizacija na Ekonomskom fakultetu i Teorija menadžmenta na Fakultetu za pomorstvo u Kotoru.

REKTOR,

Prof.dr Ljubiša Stanković

Prof. dr BOŽO MIHAILOVIĆ, redovni profesor
Ekonomskog fakulteta Univerziteta Crne Gore

1. BIOGRAFIJA

Božo Mihailović je rodjen 22.08.1951. godine u Piperima (Libine). Osnovnu školu je učio u Spuži. Završio je Gimnaziju "Stojan Cerović" u Nikšiću sa odličnim uspjehom.

Ekonomski fakultet u Podgorici je upisao 1970. godine, na kome je diplomirao 1974., sa prosječnom ocjenom 9,70. Diplomski rad "Savremeni metodi izbora proizvodne orijentacije preduzeća" odbranio je sa ocjenom 10.

Kao student generacije, već na drugoj godini je dobio stipendiju Ekonomskg fakulteta i bio angažovan kao demonstrator. Za vrijeme studija nagradjivan je svake godine od matičnog fakulteta i Univerziteta u Beogradu. Po završetku studija dobio je diplomu "Luca". Za najboljeg studenta Crne Gore proglašen je 1973. godine, a 1974. je dobio nagradu grada Titograda "19. decembar".

Odmah nakon dilpomiranja angažovan je kao saradnik na Ekonomskom fakultetu u Podgorici. Postiplomske studije "Ekonimika i organizacija preduzeća - proizvodni smjer" završio je na istom fakultetu sa prosječnom ocjenom 9,90. Magistrirao je na temu "Tržišna orijentacija a razvojnoj i tekućoj politici industrijskih preduzeća Crne Gore", 1979. godine. Poslije magistriranja izabran je za asistenta za oblast Poslovne ekononomije i Marketing. Izvodio je vježbe iz predmeta: Marketing i Istraživanje tržišta. Prvi je počeo da se bavi problematikom Marketinga 1975. godine u Crnoj Gori.

Školske 1983/84 dobio je stipenidju IREX i boravio na univerzitetu SUNY Albany, SAD. Na School of Business ovog univerziteta pohadjao je postdiplomski studij za oblast Marketing Management. Boraveći na navedenom univerzitetu radio je na istraživanjima za doktorsku disertaciju. Na univerzitetu MGU, Moskva bio je nekoliko puta predvodeći naše studente sa stručnom boravka. Imao je više studijskih boravaka na vodećim univerzitetima (SUNY Albany, Pittsburgh University, Eastern Washington University - SAD, MGU, Moskva i dr.).

Doktorsku disertaciju "Marketing aspekt investicionog odlučivanja u samoupravnoj privredi" odbranio 1989. godine na Univerzitetu „Veljko Vlahović", koja je bila jedna od prvih iz ekonomskih nauka na ovom univerzitetu, a prva iz oblasti Marketinga u Crnoj Gori.

Za docenta je na predmetu Marketing izabran 1990., vanrednog profesora 1995., a za redovnog profesora naučćne oblasti Marketinga 2000. godine.

Predaje na redovinim, magistarskim i doktorskim studijama Univerziteta Crne Gore, na Ekonomskom fakultetu (uključujući studije menadždmetna), Fakultetu za turizam i hotelijerstvo i do nedavno Mašinskom fakultetu. Predavao je na Fakultetu za pomorstvo na redovinim (Marketing u pomorstvu) i postiplomskom (Marketing u pomorstvu i transportu).

Na matičnom fakultetu dodiplomskih studija predavao je (ili predaje) sljedeće kurseve: Osnove marketinga, Marketing, Politički marketing, Istraživanje marketinga, Međunarodni marketing i Razumijevanje potrošača, a na Fakultetu za hotelijerstvo Marketing u turizmu, Marketing u hotelijerstvu, Marketing komuniciranje u turizmu, Razumijevanje potrošača u turizmu. Na Mašinskom fakultetu donedavno je predavao Marketing u saobraćaju.

Na postdiplomskom (magistarskom) studiju Ekonomskg fakulteta predaje (od 1990. godine) više kurseva, a među njima: Marketing, Marketing menadžment i Upravljanje marketingom. Kreator je i rukovodilac smjera Marketing na akademskim i specijalističkim studijama Ekonomskog fakulteta, kao i prestižnih magistarskih studija "Marketing i menadžment".

Na magistarskom studiju Fakulteta za hotelijerstvo i turizam predaje Strategijski marketing u turizmu, a na doktorskim (i predavao je) Istraživanje marketinga u turizmu.

Bio je mentor ili član komisije za ocjenu i odbranu više magistarskih radova i doktorskih disertacija na našem i Univerzitetu u Beogradu. Sada je mentor tri doktorske teze i osam magistarskih radova, čija je izrada u toku.

Kreator je Strategije Distance Learning studija, po kome je Ekonomski fakultet postao prepoznatljiv među naučno-obrazovnim institucijama i istovremeno je ako školsko tako rukovodilac navedenog programa.

Predsjednik je Komisije za doktorske studije na Ekonomskom fakultetu i rukovodilac doktorskih studija od 2012. godine.

Do sada stanja katedri na Univerzitetu Crne Gore, bivše Set katedre za oblast Marketinga.

Kreirao je (i bio vodeći preedavač) više radionica za inovaciju znanja u privredi iz oblasti marketinga, preduzetništva, prestrukturiranja preduzeća, privatizacije, investicionog odlučivanja, PR-a i dr.

Za prodekana Ekonomskog fakulteta za Naučno-istraživački rad i finansije izabran je 1988 godine. Dužnost Dekana istog fakulteta obavljao je u dva (i bio zakonski ograničen mogućeći s mandata (1990-1994). U tom periodu, između ostalog, kreirao je dvogodišnju Poslovnu školu (koja je kasnije postala osnov trogodišnjih primijenjenih studija Menadžmenta) prvi samofinansirajući program na našem univerzitetu, kao i međunarodni postdiplomski studij "Poslovna ekonomija i menadžment", zajedno sa Eastern Washington University, SAD.

Od 1995. do 1999. godine bio prvi direktor Fonda za razvoj Crne Gore, vodeće institucije za privatizaciju, u tom periodu.

Dosadašnji naučno-istraživački rad se odnosio na oblast Poslovne ekonomije i restrukturiranja preduzeća, privatizacije,menadžmenta, preduzetništva, marketinga, investicionog odlučivanja ... U ovim oblastima autor je 15. knjiga (uključujući izmijenjena i dopunjena izdanja) i kvalitetnih je Napisao je i objavio više od 300 članaka (od kojih su dva

"vodeći") u medjunarodnim i domaćim časopisima, kao i oko 20 referata na medjunarodnim naučnim konferencijama i skupovima i od kojih su većina "po pozivu". Rukovodio je oko 40 naučno-istraživačkih projekata pretežno primijenjenog karaktera i podnio više referata na vodećim skupovima jugoslovenskih ekonomista.

Bio je član ili predsjednik Upravnih odbora (odbora direktora) nekoliko velikih preduzeća u Crnoj Gori medju kojima EPCG, Rudnika Uglja, Pljevlja, KAP-a, Plantaža „13 jul", Koraba i dr.). U periodu od 2006-2013.godine bio je član Odbora direktora Komercijalne banke Budva. Sada je član Odbora direktora „13 jul- Plantaže" a.d. –Podgorica i HTP „ Velika Plaža", Ulcinj.

Bio je prvi sekretar Drustva za marketing Crne Gore (od osnivanja, 1975. godine), a kasnije i njegov Predsjednik; Predsjednik Drustva ekonomskih propagandista Crne Gore; član Predsjednistva jugoslovenskog udruženja; član Predsjednistva IUMA; član Predsjednistva Saveza ekonomista Crne Gore; Visegodisnji član redakcije medjunarodnog časopisa Marketing; član Predsjednistva Saveza ekonomista Jugoslavije (SEJ); član Naučnog društva Saveza ekonomista Jugoslavije.

Bio je član redakcije raznih stručnih i naučnih ekonomskih časopisa u SFRJ i SRJ. Posebno se izdvaja članstvo u redakciji časopisa Marketing, u skladu sa profesionalnom orijentacijom i oblašću istraživanja.

Od decembra 2014 godine izabran je za člana redakcije i i anonimnog recenzenta za oblast marketinga) svjetski poznatog časopisa Journal of Business and Economics (ISSN 2155-7950), koji izdaje Academic Star Publishing Company, New York.

Član je Odbora za ekonomske nauke CANU od 1994. godine. Bio je kandidat Ekonomskog fakulteta za Rektora Univerziteta Crne Gore 2006 i člana CANU 2013. godine.

Bio je član je Senata UCG, (2014- 2017) godine.
Dobitnik je najvećeg državnog priznanja za oblast obrazovanja, nagrade „Oktoih" za 2017 godinu.

Prof. dr Božo Mihailović čita, piše i govori engleski i ruski jezik.

2. BIBLIOGRAFIJA
-Izvod-

I Knjige:

1. «Marketing i investiciono odlučivanje, monografija Književne novine, Beograd, 1991. str. 221.
2. «Crna Gora u tranziciji» (koautor), Pobjeda, Podgorica, 1996., str. 117.
3. «Marketing», Književne novine, Beograd, 1998., str. 489.
4. «Marketing - principi za menadžment», Obod, Cetinje, 2000., str. 560.
5. «Preduzetništvom u novi milenijum» (koautor), CID, Podgorica, 2001., str. 240.
6. «Marketing menadžement», Obod, Cetinje, 2003, str. 595.
7. «Istraživanje marketinga, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2004, str. 256.
8. Marketing u turizmu, Obod, Cetinje, 2005., str. 445.
9. Prestrukturiranje i privatizacija (eseji i pogledi), monografija, CPI, Podgorica, 2006., str. 424.
10. Osnovi marketinga, CPI, Podgorica, 2007.,
11. Marketing, CPI, Podgorica, 2008., str. 553.
12. Marketinga turizmu, drugo dopunjeno izdanje, CPI, Podgorica, 2009., str. 467.
13. Istraživanje marketinga, CPI, Podgorica, 2010, str. 545.
14. Marketng u turizmu, treće dopunjeno izdanje, CPI, 2011., str. 501.
15. Marketing, teće dopunjeno izdanje, CPI, Podgorica, 2013., str. 596.

II Radovi u medjunarodnim časopisima /izbor/

1. Mihailović, B., Đurišić, V.: Researching the Application of Public Relations in Montenegro, Economic Annals-XXI, issue №156, 2016.
2. Marketing Concept as Economic Basis of the Entrepreneurship, Journal: Business and Economics, ISSN 2155-7950, Volume 5, No.8, August 2014, pp.1349-1358, New York (pp. 1349- 1358)
3. **Božo Mihailović**, Biljа Morić), "THE ROLE OF MARKETING PHILOSOPHY IN RURAL TOURISM DEVELOPMENT Tourism and Hospitality Management,Volume18, Number 2, 2012 pp. 267-281
4. Proces izgradnje brenda u funkciji: «Made in Montenegro» Preduzetnička ekonomija (vodeći članak), ISSN 1451-6659, Volume 13, Decembar 2006. str. 10-24
5. «Nova era marketinga», časopis Marketing, Beograd, 3 2003, (vodeći članak Bože., str. 118-127, članak reprintovan u medjunarodnom časopisu Preduzetnička ekonomija, ISSN 1451-6659, Vol. 3/03, str. 64-82
6. «Kretanje i vodjenje biznisa preduzeća u postprivatizacionom periodu», Strategijski marketing, YU ISSN 0354-8414, Subotica, 4 2002, str. 71-76.

* Referat podnijet po pozivu na medjunarodnom naučnom skupu povodom 40 godina Ekonomskog fakulteta u Prilepu, posebno objavljen u medjunarodnom časopisu Journal of Transition Management, Beograd, Volume V, 1-3/ 2001.

8. «Uloga marketinga u upravljanju preduzećem, Marketing, YU ISSN 0354-3471 UDK 3339+658, Beograd, 4/1994, str. 17-21

9. Transformacija i privatizacija privrede u Crnoj Gori – dostignuti nivo i osnovni problemi, Ekonomski anali, vanredan broj, Beograd 1997, str. 149-157

10. «Istraživanje inostranog tržišta kao podloga za strategiju izvoza (naučni prilog), Nova trgovina, 1/1988, YU ISSSN 0469-0281, Beograd, str. 26-31.

11. «Determinate kreiranja nove marketing strategije crnogorskog turizma», Marketing, ISSSN 0354-3471, Beograd, 4/1999, str. 151-155

12. Neki elementi za traženje rješenja iz surove ekonomske stvarnosti, Ekonomist, UDK 33, YUSSSN 0013-3191, Beograd, 3-4, 1993

13. «Konkurentska tranzicija preduzeća u Crnoj Gori, Ekonomist, UDK 33, YUSSSN 0013-3191, Beograd, Vol 39,1 2003, str. 223-231

14. «Tržišni pristup restrukturiranju naših preduzeća», Ekonomist, UDK 33, YUSSSN 0013-3191 Beograd Vol. 32, 4/2000, str. 113-121

15. Enterprise Market Revitalision – alternative way of crisis, Journal of Transition Management, Volume 6, Issue 1, ISSN 0354-3471, UDC 339+658, ITMED 6 (1-3) 1-92 (2001), str. 37-45

16. «Strategija konkurentnosti u tranzicionim procesima», Strategijski menadžment, YUSSSN 0354-8414 Subotica, 4/2003, str. 2-7.

17. «Relevantne karakteristike našeg preduzeća i model njegovog restrukturiranja», Ekonomist, UDK 33, YUSSSN 0013-3191, Beograd, Vol. 34, 2/2001, str. 125-133.

18. The Role of Marketing in Montengro Health-related Tourism, Selective Tourism, Volume 1, ISSN 1800-6620, UDK 338.48, str. 40-48.

III Referati sa skupova u CANU

1. Transformacija – neminovnost i neka rješenja. Okrugli sto: Problemi transformacije – u svrietlu normativnih rješenja i predloga, Knjiga 10, CANU, 1996, str. 155-163

2. Preduzeće u procesu tranzicije privrede Crne Gore, Zbornik radova: «Tranzicioni procesi – dometi, ograničenja i perspekitve – i sa posebnim osvitom na Crnu Goru», CANU, Knjiga 67, 2004, str. 265-276

3. Rasprava o nacrtu detaljnog prostornog plana za prostor visenamjenskih akumulacija na rijeci Morači – ekonomski aspekt, CANU, Podgorica 11. septembar, 2009, str. 7.

IV Radovi u domaćim naučnim časopisima (SFRJ, SRJ i

1. Problemi i dileme u vezi sa poslovnom orijentacijom organizacija udruženog rada, Ekonomika udruženog rada, YU ISSN 0350-1435, br.7-8/1978, str. 457-461
2. Ulaganje privrede Crne Gore u ekonomsku propagandu, Praksa, 4/1986, YUSSN, 003-6704, str. 105-114.
3. Tržište, investiciona odluka i samostalnost privrednih subjekata, Praksa YUSSN, 003-6704, str. 105-114, 1/1987, str. 165-169

4. Tržišta kao integralni faktor povećanja produktivnosti rada, Praksa, YUSSN, 003-6704, 3/1988, str. 25-37.
5. Teorijski okvir organizovanja marketinga, Praksa, YUSSN, 003-6704, 5-6/1987, str. 1610-113.
6. Menadžment marketinga, Direktor, Beograd, 7/8-1991
7. Neke ključne preptopstavke tržišne orijenatcije preduzeća, Praksa, YUSSN, 003-6704, 6/1988, str. 89-93.
8. Marekitng pristup organizovanju poslovnog sistema, Direktor, Beograd, YU ISSN- 0419-3903, 6/1993, str. 44-50.
9. Tranšizing kao način privatizacije i proširenja tržišta, Nova trgovina, YU ISSN 0469-0281, Beograd, 1994, str. 28-34
Restrukturiranje preduzeća, Direktor,YU ISSN 0419-3903, 5/96, str. 28-32.
10. Iskustva u privatizaciji privrede Crne Gore, Direktor, Beograd, 10 - 1997., str. 13-11. Neka otvorena pitanja privatizacije i iskustva u privredi Crne Gore, YU ISSN 0354-9712, 9/1997, str. 77-85
12. Rezultati i ograničenja procesa privatizacije u Republici Crnoj Gori, Računovostvo i finansije YU ISSN 0354-9712, 8/1998, str. 126-132
13. Uloga marketinga u procesu restrukturiranja preduzeća, Naučno savjetovanje jugoslovenskih ekonomista, Miliočer, Poslovna politika, jun 1998, YU ISSSN 0350-2236*UDC 33, str. 49-53
14. Proces privatizacije trgovine u Crnoj Gori – rezultati i ograničenja, Nova trgovina, 3-4/1998 YU ISSN 0469-0281, Beograd, str. 23-28.
15. Transformacija i privatizacija u privredi Crne Gore, Nova trgovina, Beograd, 1-2/1999., str. 78-84
16. Svojinska transformacija kapitala u privredi Crne Gore, Ekonomika trgovine, Beograd, 1999.
17. Neki potencijalni izvori finansiranja akcionarskih društava Simpozijum: Uloga i značaj akcionarskih društava u vezi tranzicije privrede, Računovostvo i finansije, YU ISSN 0354-9712, 10/2000, str. 95-103
18. Vaučeri do kraja godine, Intervju, Ekonomska politika br. 2412., 1998, str. 22-23
19. Neminovrnost strukturnih reformi u privredi Crne Gore, Računovodstvo i finansije, 3/2001, YU ISSN 0354-9712, str. 39-45.
20. Privatizacijno-investicioni fonodvi i razvojno finansiranje, Računovostvo i finansije 10/2001, str. 262-271

V. Referati na medjunarodnim naučnim konferencijama i skupovima

1. Upravljanje tražnjom u funkciji realizacije marketing koncepcije, referat na III medjunarodnom naučnom skupu »Menadžment na pragu XXI veka«, Sym Org. Zlatibor, maja 1994, str. 564-571
2. Neka otvorena pitanja privatizacije i iskustva u privredi Crne Gore, Medjunarodni naučni skup o privatizaciji, Bečići, 1997.
3. Reafirmacija marketinga procesom privatizacije (prvi autor, koautor), Medjunarodni naučni skup »Izazovi menadžment i marketinga u globalnom okruženju«, Beograd, 1998., str. 252-261
4. The Privatization Proces in Montenegro, Paper, referat na skupu privrednika, Oregon, USA, 1999.

5. Market Revitalization of YU-Enterprises as a Factor of Getting Out of the Crisis, Afirmacija preduzetnicke funkcije kao faktora konkurentnosti preduzeca, Milocerski ekonomski forum, 2005.
6. Entreperenuership as The Main Factor of Competetivness of Transition Enterprise in The New Decade, RISEBA, International Scinetetic Conference THE NEXT DECADE CHALLENGES FOR BUSINESS, Riga, februam 2006, Referat po pozivu, str. 12

7. **" Božo Mihailović,** Boban Melovic, "THE PROCESS OF BUILDING A BRAND IN THE TRANSITIONAL COUNTRIES – *CASE STUDY MONTENEGRO*, ASECU Conference 2010, Podgorica, 2010, p.15
8. »Razvoj ekonomije Crne Gore u funkciji povećanja konkurentske predvosti«, Međunarodna konfereneija, Ekonomski fakultet, Podgorica, 29. jun 2010, str. 12
9. **Božo Mihailović,** Boban Melović, " ENTERPRISE BRANDING IN THE TRANSITIONAL ECONOMY, Kragujevac 2010, str. (233-245)
10. Mihailović, B. i **Morić, I.,** (2015), "Razvoj preduzetništva u funkciji ruralnog turizma: Slučaj Crne Gore", IV Scientific – professional Conference with International Participation, Jahorina Business Days (JBD 2015): Tourism in Function of Economic Development, Jahorina 25-27.02.2015.

VI **Radovi u domaćim naučnim skupovima, savjetovanjima... (izvod)**

1. Analiza tržišta u funkciji transformacije preduzeća, Savjetovanje "Aktuelni problemi transformacije preduzeća, Univerzitet Crne Gore, Agencija za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja, Privredna komora Crne Gore, 1992, str. 59 – 68
2. Neka pitanja odnosa upravnih odbora i menadžmenta u kontekstu ukupne transformacije, Savjetovanje, Sindikat i tranzicija, Podgorica, 1996., str. 135-139
3. Prestrukturiranje preduzeća u procesu tranzicije, Zbornik radova, Fond za razvoj Crne Gore, BK Institut i dr., Beograd – Podgorica, 1996, str. 8-21
4. Neka otvorena pitanja privatizacije i iskustva u privredi Crne Gore, Međunarodno savjetovanje »Privatizacija- razvojni imperativ bez alternative, Fond za razvoj Republike Crne Gore, Agencija za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja Republike Crne Gore i dr., Bečići 1997., str 9-19.
5. Neke karakteristike rada upravnih odbora u privredi Crne Gore, Međunarodno savjetovanje »Privatizacija- razvojni imperativ bez alternative, Fond za razvoj Republike Crne Gore, Agencija za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja Republike Crne Gore i dr., Bečići 1997, str. 119-129
6. Potreba i mogućnosti korišćenja revizije u funkciji Fonda za razvoj Crne Gore, Simpozijum : Mjesto, uloga i značaj revizije u savremenim tržišnim uslovima poslovanja, Savez računovođa i revizora Crne Gore, Podgorica, 1997.
7. Restrukturanje i privatizacija preduzeća (koautor, prvi autor) Savjetovanje jugoslovenskih ekonomista: Strategija razvoja Jugoslavije i uključivanje preduzeća u svetsku privredu, YU ISSN 0354-5253, Kopaonik, marta 1998, str. 137-145
8. Okrugli sto: Pravci i prioriteti razvoja proizvodnje i prerade morske soli, Fond za razvoj Republike Crne Gore, Ulcinj 1999. str. 3 i 47-48
9. Interakcijski odnos marketinga i preduzetništva, Naučni skup PVIII Savez ekonomista Crne Gore, ISBN 86-80133-16-7, Savez ekonomista Crne Gore, II Sova, 1998, str. 47-55

10. Uređenje tržišta u budućoj ustavnoj povelji, Polazne osnove za preuređenje odnosa Srbije i Crne Gore- sadržinski okvir buduće ustavne povelje, Univerzitet Crne Gore, 2002, str. 58-68.

VII Referati za zbornike radova, važniji projekti....

1. Zastupljenost i nivo organizovanosti nekih tržišnih funkcija u industrijskim organizacijama udruženog rada Crne Gore, Godišnjak Ekonomskog fakulteta, Titograd, 1981., str. 141-159.
2. Proizvodnja aparata za domaćinstvo u Crnoj Gori, Naučno-istraživački projekat: Transformacija i modrenizacija materijalne i intelektualne proizvodnje u Crnoj Gori i njeno prilagodjavanje savremenim uslovima, Ekonomski fakultet, Podgorica, 1997, str. 67.
3. Transformacija društvenog kapitala je proces, Zbornik radova: Dalji razvoj univerziteta i naučnih djelatnosti u Crnoj Gori i Zakon o fondu za razvoj i transformacija društvenog kapitala, Republički sakjet za razvoj, Podgorica, 1992., str. 123-125.
4. Tržišna revitalizacija naših preduzeća kao faktor izlaska iz krize, Ekonomski fakultet, 2002, str. 143-155.
5. Autor Metodologije za izradu Biznis planova (2000)
6. Potreba izrade i struktura biznis plana» (str. 1-14) i « Prezentiranje biznis plana » (str. 14-16), Zbornik radova «Izrada biznis plana, Odgovorni urednik, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2003.
7. Procjena vrijednosti Telekoma Crne Gore, rukovodilac projekta, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2003 str. 160.

8. Procjena vrijednosti EPCG, rukovodilac projekta, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2009. str. 154.

NAPOMENA: Prof. dr. BOŽO MIHAILOVIĆ je pored navedenog učestvovao i izradi i bio rukovodilac preko 40 stručnih i naučnih projekata, koje je radio Ekonomski fakultet i Centar za privatizaciju i investicije - Podgorica i podnio više referata na skupovima nagovještenih ekonomista, od čega je znatan broj bio uvodni ili po pozivu. Autor je većeg broja prikaza u raznim naučno-stručnim časopisima. Medjunarodni je konsultant za TAXI I BAS programa.

Podgorica, januar 201

УНИВЕРЗИТЕТ
ЦРНЕ ГОРЕ

Цетињски пут б.б.
П. фах 99
81000 ПОДГОРИЦА

Телефони: (081) 214-484
225-984
225-986

Факс: (081) 242-301

Број: 01-503

Датум, 31.05.2000. г.

Na osnovu člana 97 Zakona o Univerzitetu ("Sl list RCG", br 27/92 i 6/94) i člana 94 Statuta Univerziteta Crne Gore, Naučno-nastavno vijeće Univerziteta Crne Gore, na sjednici održanoj, 18.05. 2000 godine donijelo je

O D L U K U
O IZBORU U ZVANJE

Dr **BOŽO MIHAILOVIĆ** bira se u zvanje **redovnog profesora** Univerziteta Crne Gore za naučnu oblast Marketing, za predmete Marketing i Istraživanje marketinga na **Ekonomskom fakultetu u Podgorici.**

PRAVNA POUKA: **Protiv ove odluke može se uložiti žalba Naučno-nastavnom vijeću Univerziteta Crne Gore u roku od 15 dana od dana prijema iste.**

R E K T O R,

Prof.dr Predrag Obradović