

MENADŽMENT KVALITETA I MONITORING INTEGRISANOG TURISTIČKOG PROIZVODA

MANAGEMENT AND MONITORING OF INTEGRATED TOURIST PRODUCT QUALITY

Saopštenje

DOI 10.7251/POS1208085P	COBISS.BH-ID 3065368	UDK 338.46:005
-------------------------	----------------------	----------------

Dr Pero Petrović,¹ Institut za međunarodnu politiku i privredu,
Beograd

Dr Dobrica Vesić², Institut za međunarodnu politiku i privredu,
Beograd

Sažetak:

Rad se bavi proučavanjem savremenih mehanizama i metoda upravljanja kvalitetom u turizmu. Uvođenje principa upravljanja celokupnim kvalitetom proizvoda u poslovanje turističkih preduzeća kao zahtevi međunarodnih standarda omogućavaju neprekidno poboljšanje kvaliteta turističke usluge. Formiranje turističkog proizvoda je kompleksan proces, posebno u savremenom turističkom poslovanju, gde je sve veći fokus na želje i potrebe turističkih potrošača. Stoga je sve izraženija potreba za formiranje integrisanog turističkog proizvoda, bilo da je reč o kompletnoj destinaciji ili samostalnom turističkom subjektu. Da bi se konstantno pospešivala konkurentnost, veoma je važno odabrati kvalitetan miks parcijalnih turističkih proizvoda koji formiraju integrisani turistički proizvod. Konstantna provera tržišne pozicije integrisanog turističkog proizvoda obavlja se putem benčmarking procesa, koji podrazumeva komparaciju sa konkurentima i nakon toga adaptaciju na novonastale tržišne okolnosti. Strateško upravljanje kvalitetom integrisanog turističkog proizvoda je u savremenom turističkom poslovanju moguće putem total quality managementa. Total quality management se temelji na konceptu stalnog unapređivanja i poboljšanja procesa, timskom radu, izbegavanju nepotrebnog utroška resursa i omogućava ostvarenje cilja u najkraćem vremenu i uz najniže troškove. Ovaj proces nastoji da stvori uslove povećanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja, a na bazi poštovanja želja i potreba turističkih potrošača. Složenost kvaliteta turističkog proizvoda ogleda se u heterogenosti njegove strukture.

¹ Dr Pero Petrović: Mob.: +38163/213-299; E-mail: pera@diplomacy.bg.ac.rs

² Dr Dobrica Vesić: Mob. +38164/1139-000; E-mail: dobrica@diplomacy.bg.ac.rs

Ključne reči: *kvalitet, stratejski menadžment, integrisani turistički proizvod, proizvodni miks, benčmarketing, totalni kvalitet menadžment;*

Abstract:

The paper is devoted to the scientific study of modern mechanisms and methods of quality management in the tourist business. Introduction of the principles of total quality management into the activity of tourist enterprises and requirements of international standards allow to implement constant improvement of service production. Creating tourist product is a complex process, especially in modern tourist business which increasingly focuses on the consumer's wishes and needs. Accordingly, there is an obvious need for creating an integrated tourist product, both in terms of an individual tourist. In order to increase competitiveness permanently, it is very important to select high-quality mix of partial tourist products which make integrated tourist product. Permanent control of integrated tourist product market position is made by benchmarking process, which means comparison with competitors and adoption to new market circumstances. Strategic management of integrated tourist product quality in modern tourist business is possible by total quality management. Total quality management is based on the concept of permanent process improvement and development, team work, avoiding unnecessary consumption of resources and making it possible to accomplish a task in the shortest time period and the lowest costs. This process tends to provide conditions for business effectiveness and efficiency increase based on wishes and needs of tourist consumers. The complexity of tourist product quality is reflected in the diversity of its structure, which is made up by numerous characteristic.

Key words: *quality, strategic management, changes, global area; integrated tourist product, product mix, benchmarking, total quality management;*

1. UVOD

U savremenim uslovima kvalitet turističkog proizvoda postaje ključni faktor konkurentske prednosti i uspešnosti u turističkoj delatnosti. Stoga je pitanje podizanja kvaliteta turističke ponude ključno u kompleksnom turističkom poslovanju. Sva složenost upravljanja kvalitetom u turističkim preduzećima dolazi do izražaja zbog toga što treba obezbediti ne samo visok nivo kvaliteta smeštaja i ishrane, već i pružene usluge. Zbog toga je u radu neophodno ukazati na neophodnost formiranja integrisanog turističkog proizvoda, konstantno uvođenje monitoringa i upravljanjem totalnim kvalitetom integrisanog turističkog proizvoda. Složenost kvaliteta turističkog

proizvoda ogleda se u heterogenosti njegove strukture koju čine brojna obeležja. Glavna obeležja turističkog proizvoda sistematizovana su u sledeće grupe: klasifikacione odlike, prostorne odlike, konstrukcijske odlike, tehnološke odlike, bezbedonosne odlike, ekonomske odlike, transportabilne odlike, standardizacija i unifikacija, pouzdanost, estetske odlike, ergonomske odlike, patentno-pravne odlike. Sve navedene odlike učestvuju u procesu stvaranja kvaliteta turističkog proizvoda, a njihova heterogenost nameće složen mehanizam za ocenu kvaliteta.

2. KREIRANJE TURISTIČKOG PROIZVODA

Kreiranje turističkog proizvoda, uostalom kao i u svim drugim privrednim granama, vrlo je složen proces kome se pridaje izuzetna pažnja. Za turbulentno turističko tržište od posebnog značaja je razumevanje pojma "kompleksna potreba" koju treba zadovoljiti. Stoga, nosioci ponude najveću pažnju treba da usmere:

- Prema sredini u kojoj se proizvod formira,
- Prema sredstvima koja utiču na obeležja proizvoda,
- Prema tekućem radu koji uobličava proizvod,

Faze stvaranja turističkog proizvoda mogu biti sledeće³:

- Osnovni ili jezgroviti proizvod
 - ima primarni cilj da potrošač prepozna korist;
- Generički proizvod
 - osnovna verzija turističkog proizvoda, koja upućuje na odlike i verzije;
- Potencijalni proizvod
 - personifikuje sve dodatne karakteristike i odlike koje bi proizvod mogao ili trebalo da ima u budućnosti;

U procesu stvaranja turističkog proizvoda treba imati u vidu da on postaje konkretan i ekonomski vrednostan tek po njegovom prihvatanju od strane turista. To znači onoliko vredan koliko može biti involviran u integralnu turističku ponudu.

³ Evans, N., Cambell, D., Stonehouse, G., 2003, Strategic management for travel and tourism, Butterwort-Heineman, Burlington, p.23.

Sa aspekta kvaliteta turističkog proizvoda, pri koncipiranju politike proizvoda treba imati u vidu izvesne karakteristike kao što su: kompleksnost, specifična uloga prirodne i društvene atraktivnosti (tzv. izvorni elementi ponude), specifična uloga sredstava za proizvodnju turističke usluge, poseban značaj tzv. živog rada u oblikovanju kvaliteta usluga;

Osim toga, treba ukazati na neophodnost vođenja politike i planiranja proizvoda. Bitni su sledeći pristupi u definisanju turističkog proizvoda⁴:

- turistički proizvod kao amalgman različitih elemenata, gde turistički proizvod predstavlja kombinaciju atraktivnosti, prevoza, smeštaja, okruženja;
- turistički proizvod kao fokus na pojedinačnog nosioca ponude, sa ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti;
- turistički proizvod kao produkt izvornih i izvedenih elemenata turističke ponude, gde u izvorne elemente spadaju prirodni i društveni faktori, a u izvedene komunikativni i receptivni faktori;
- parcijalni i integrisani turistički proizvod, gde se pod parcijalnim turističkim proizvodom podrazumeva turistički proizvod pojedinačnih nosilaca ponude, a pod integrisanim turističkim proizvodom kompletnu sadržinu ponude destinacije koja zadovoljava sve želje i potrebe turističkih konzumenata;

Uglavnom većina pristupa polazi od podele turističkih proizvoda na dve osnovne grupe: parcijalni i integrisani turistički proizvod;

⁴ Bakić, O., 2002, Marketing menadžment turističke destinacije, Ekonomski fakultet, Beograd, str.116.

3. KVALITET U KONCEPTU PARCIJALNOG I INTEGRISANOG TURISTIČKOG PROIZVODA

Kvalitet u konceptu obe grupe turističkih proizvoda početkom 21. veka dolazi do potpunog izražaja imajući u vidu sve probirljivije turističke potrošače. Dakle, i kod parcijalnog turističkog proizvoda (proizvod svakog pojedinačnog nosioca turističke ponude, koji oni nude samostalno ili preko posrednika) i kod integrisanog turističkog proizvoda (sve ono što može zadovoljiti želje i potrebe turista, a uključuje i iskustvo, lica, mesta, organizacije, informacije i ideje) kvalitet postaje dominirajući faktor. U tom smislu treba imati u vidu i međunarodni turistički proizvod, odnosno turistički proizvod koji se nudi na međunarodnom turističkom tržištu ili inostranim turistima među kojima su mnogi tzv. hibridni potrošači i njihova sve veća očekivanja u pogledu standarda usluga, pristupačnosti, odnosno kompletne turističke logistike i infrastrukture. S druge strane, to znači odabrati ciljnu grupu potencijalnih turista koje jedino stalnim usavršavanjem i dopunjavanjem komparativnih prednosti treba zadovoljavati njihove želje i očekivanja.

Sa aspekta kvaliteta integrisani turistički proizvod predstavlja zbir različitih pogodnosti, dobara i usluga koje služe zadovoljavanju potreba turista za vreme njihovog putovanja i boravka u konkretnim turističkim destinacijama. Dakle, integrisani turistički proizvod bi bio spoj⁵:

- Atraktivnosti-obuhvat prirodnih i društvenih pogodnosti;
- Uslovi za boravak na destinaciji (neophodni objekti za smeštaj);
- Pristupačnost destinacije (infrastruktura, oprema);

Kvalitet integrisanog turističkog proizvoda ogleda se u koordinisanom delovanju raznih učesnika, odnosno nosilaca parcijalne turističke ponude na nivou destinacije, a u cilju zadovoljenja kompleksnih zahteva turističke tražnje.

⁵ Popesku, J., 1991, Organizacija instrumenata marketinga u preduzeću turističke privrede, Beletra, Beograd., str.99.

Objedinjavanje njihovih akcija predstavlja veoma složen zadatak i zahteva veoma brižljiv pristup. Specifičnost ovog procesa je mogućnost iskazivanja konverzije funkcije turizma, odnosno uključenje onih privrednih i društvenih faktora koji nemaju prometnu vrednost u tok privrednih zbivanja, i time se od neprivrednih komponenti dobija privredni činilac.

Međutim, treba imati u vidu da oblikovanje integrisanosti turističkog proizvoda u najvećoj meri zavisi od samih turista, jer ga oni dizajniraju prema svojim individualnim potrebama. To je ostvarljivo ukoliko je ponuđen širok dijapazon kvalitetnih parcijalnih proizvoda, a dovoljno je da samo nekvalitetan proizvod te vrste predstavlja remetilački faktor turističke ponude. Koncept koji inkorporira visok kvalitet podrazumeva proizvod kao predmet zadovoljavanja turističkih potreba, kao paket proizvod, kao paket uslužnih posebnosti koje omogućavaju zadovoljavanje potreba i želja. Na primer, sledeći elementi trebalo bi da čine integrisani turistički proizvod destinacije⁶:

- visok nivo kvaliteta usluga i proizvoda koji bi zadovoljio potrebe potrošača;
- integraciju, gde god je moguće, sa drugim uslugama u neindustrijskoj sferi (obrazovanje, specijalizovana trgovina, umetnost, kultura i slično);
- korišćenje savremenih IT sistema i komunikacionih tehnologija;
- asocijacije i strategijske alijanse za destinacije u cilju pospešivanja ekonomske koristi i efektivnosti menadžmenta i marketinga;

Neophodno je da konkretna turistička destinacija ispunjava niz uslova da bi zadovoljila potencijalne turiste, a u pogledu kvaliteta to su sledeći elementi:

- adekvatna promocija destinacije i na osnovu toga pozitivne percepcije turista o njoj;
- sveobuhvatne informacije o destinaciji;
- atrakcije i znamenitosti;
- infrastruktura i ambijent;

⁶ Lockwood, A., Medlik, S., 2003, *Tourism and hospitality in 21st century*, Butterworth-Heinemann, Burlington, p.77.

- prezentacije i smeštaj;
- mesto boravka;
- nivo restoranskih i drugih ugostiteljskih usluga;
- mogućnost susreta i upoznavanja novih lica;

Tabela br. 1 Ocena kvaliteta hotelskog proizvoda na primeru objekata britanskog lanca "Exlusive Hotels"

Odelenje (komponenta hotelskog proizvoda)	Ostvareni broj bodova	Maksimalni broj bodova	Procenat
Rezervacije	14	18	78%
Prijem	11	18	61%
Eksterijer	9	10	90%
Soba	16	21	76%
Javni prostori	9	10	90%
Održavanje	5	6	83%
Ostale usluge	8	9	89%
Salon i bar	13	16	81%
Usluge večere	22	25	88%
Kvalitet hrane za večeru	11	24	46%
Usluge doručka	10	15	67%
Kvalitet hrane za doručak	15	16	94%
Sobna usluga	7	14	50%
Odlazak	10	11	91%
Interni marketing	5	7	71%
Prisutnost personala	8	19	42%
UKUPNI REZULTAT	173	239	72%

Izvor: Kosar, Lj., 2007, *Struktura i ocena kvaliteta hotelskog proizvoda, "Hotel link" Beograd, br. 9-10, str. 513.*

4. KVALITET PROIZVODNOG MIKSA TURISTIČKOG PROIZVODA

Turistički proizvod koji nudi određena turistička destinacija različiti segmenti turističke tražnje vide na različite načine. S druge strane, oni koji upravljaju određenom destinacijom imaju na raspolaganju proizvodni miks ili asortiman. Za pojedinačnog nosioca turističke ponude relativno je lako odrediti proizvodni miks, međutim, sa stanovišta kompletne linije to predstavlja ozbiljan poduhvat. Dakle, kad se uvaži činjenica da mnogi turistički regioni nude kompletne proizvodne linije (kao što su kulturni proizvodi, proizvodi vezani za rekreaciju, proizvodi vezani za zabavu) može se zaključiti da bi i smeštajni kapaciteti mogli biti jedna linija proizvoda, kao i neke od postojećih atrakcija. Ovakve proizvodne linije mogu biti jako konzistentne, odnosno mogu da održavaju visok stepen povezanosti sa krajnjom potrošnjom. Međutim, sa aspekta marketing menadžera destinacije postavlja se problem nedostatka kontrole nad pojedinim subjektima destinacijskog proizvoda, odnosno nad onim elementima koji su u vlasništvu komercijalnih kompanija, pa je stoga sužena mogućnost marketing menadžera turističke destinacije u upravljanju proizvodnim miksom i donošenju odluka o određenim proizvodnim linijama.

Jednostavna dvodimenziona matrica koju je razvila Boston Consulting Group (BCG) služi kao smernica za pomoć turističkim destinacijama čije menadžment strukture imaju dileme oko finansiranja. Pomoću navedene matrice mogu se dobiti osnovni tipovi turističkih proizvoda⁷:

- "Zvezde"
 - turistički proizvodi koji beleže visok rast i koji imaju visoko tržišno učešće, ali je neophodno stalno finansiranje, a kad ubrzanom razvoju dođe kraj, postaje "krava muzara";

⁷ Mouninho, L., 2005, Strateški menadžment u turizmu, Masmedija, Zagreb, str.391-392.

- "Krave muzare"
 - zbog visokog tržišnog udela stvaraju veliku količinu gotovog novca, ali tim proizvodima nije potrebno dodatno ulaganje zato što ne rastu (ali mogu pomoći finansiranju drugih linija, a to je međusobno subvencionisanje);
- "Upitnici" ili "problematična deca"
 - turistički proizvodi koji beleže ubrzani rast, ali imaju premali tržišni udeo da bi finansirali veću ekspanziju, a upitnici se, najčešće, nalaze na novim i neispitanim tržištima;
- "Psi"
 - turistički proizvodi koji ne rastu i nemaju veliki tržišni udeo (dobri turistički proizvodi koji su postali neprivlačni turističkim konzumentima), te se odstranjuju sa tržišta;

5. BRENČMARKING PROCES KAO METOD MONITORINGA TURISTIČKOG PROIZVODA

Konstantna provera trenutne tržišne pozicije neophodna je s obzirom na narastajuću konkurenciju i zbog prilagođavanja savremenim turističkim trendovima. Međutim, da bi se ostvarila konkurentna prednost, potrebno je stalno biti korak ispred konkurenata, odnosno obavljati stalnu komparaciju sa konkurentskim destinacijama ili destinacijama koje imaju slične karakteristike. Ovaj proces kojim se obavlja stalno poređenje sa konkurentima, odnosno sa tzv. najboljom praksom, poznat je kao benčmarking. To znači da je to kontinuiran proces identifikacije, razumevanja i prilagođavanja proizvoda i ostalih instrumenata marketinga sa ciljem poboljšanja sopstvenog poslovanja. Ovaj proces uključuje⁸:

- Poređenje sa najboljima ne ograničavajući se na istu oblast gde se delatnost obavlja;
- Poređenje proizvodnih i drugih aktivnosti s ekvivalentnim aktivnostima drugih;

⁸ Petrović, P., 2006, Preduzetnički menadžment u ugostiteljstvu, PMF-Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str.119.

- Poređenje proizvoda i usluga sa onim konkurentima koji imaju najbolje rezultate;
- Poređenje tehničkih rešenja u cilju izbora najbolje opreme;
- Primena najbolje definisanog poslovnog procesa;
- Planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima;
- Ispunjavanje i nadmašivanje očekivanja turista;

Benčmarking uglavnom obuhvata pet glavnih faza:

- (1) planiranje i karakterizacija;
- (2) sakupljanje i analiza podataka o vlastitom poslovanju;
- (3) sakupljanje i analiza podataka o drugim destinacijama;
- (4) faza poboljšanja;
- (5) kontinuirano sprovođenje poboljšanja;

Prilikom stvaranja konkurentske prednosti uspešnih integrisanih turističkih proizvoda treba imati u vidu programski turistički koncept Philoxenia, koji za konačan cilj ima unapređenje kvaliteta i konkurentnosti, a koji podrazumeva⁹:

- unapređenje kvaliteta u skladu s osnovnim zahtevima turističke tražnje;
- podsticanje diverzifikacije turističkih aktivnosti i proizvoda koji će dovesti do povećanja konkurentnosti i profitabilnosti;
- jačanje koncepta održivog razvoja turizma sa širim osloncem na njegovu prirodnu i kulturnu dimenziju;

⁹ Ministarstvo turizma Vlade Republike Srbije, Strategija razma turizma u Srbiji, Beograd, 1999., str.40.

6. TOTAL QUALITY MANAGEMENT KAO METOD STRATEŠKOG UPRAVLJANJA KVALITETOM TURISTIČKOG PROIZVODA

Ostvarenje određenog nivoa standarda kvaliteta zavisi od primene određene norme ili propisa koji daju uputstva o postizanju određenog svojstva turističkog proizvoda ili usluge. TQM nastoji da obezbedi ostvarenje cilja koji se ogleda u pravilnom koncipiranju integrisanog turističkog proizvoda na način koji odgovara turističkom potrošaču. Takav sistem osigurava izbegavanje beskorisnog napora i nepotrebno trošenje svih vrsta resursa, jer omogućava ostvarenje cilja u skladu sa željama turista, a u najkraćem vremenu i uz najniže troškove. To znači da kvalitet turističkog proizvoda konkretne destinacije podrazumeva:

- besprekornu infrastrukturu;
- besprekorni rad ljudskih resursa;
- uklanjanje problema čim to turistički potrošač sugeriše;
- pravi odnos cene i kvaliteta turističkog proizvoda;
- pravovremeno informisanje gostiju, itd.;

Imajući to u vidu, upravljanje totalnim kvalitetom podrazumeva sledeće elemente:

- kvalitet vođen prema gostu;
 - svaka TQM strategija mora se oblikovati tako da može anticipirati želje gosta, mogućnosti turističkih subjekata destinacija da ih ispuni;
 - kvalitet je rezultat tržišne nužnosti, a proces stvaranja kvaliteta je dugotrajan i stalan;
- potpora top menadžmenta;
 - menadžment uvažava alate i tehnike TQM, te ih dalje objašnjava;
- kontinuirano unapređivanje;
 - proces rasta kvaliteta turističkog proizvoda i usluga preko konstantnih inovacija;
- puna participacija
 - TQM zavisi od saradnje i doprinosa zaposlenih, a kvalitet turističkih subjekata održava se efektivnim nagrađivanjem zaposlenih;

- skraćivanje vremenskog ciklusa;
 - eliminisanje zadataka i aktivnosti koje ne stvaraju dodatnu vrednost;
- prevencija a ne detekcija;
 - filozofija TQM se zasniva ne na prihvatljivosti greške nego na koncepciji bez greške, pri čemu je glavni zadatak menadžmenta uklanjanje uzroka greške;
- management by fact;
 - svi napori u TQM se argumentuju činjenicama, pa je bitno prikupljati, analizirati i upoređivati podatke;
 - potrebno je dizajnirati sastav poslovne destinacije (business intelligence system);
- razvoj partnerstva;
 - svi subjekti destinacije moraju biti otvoreni prema okolini, bilo da je u pitanju javni ili privatni sektor (to vodi njihovom poslovnom povezivanju);
- javna odgovornost;
 - TQM turistički subjekti prihvataju odgovornost za plasman turističkih proizvoda bez greške, za očuvanje prirodnih i kulturnih resursa destinacije, uvođenje novih tehnologija i slično;

7. ZAKLJUČAK

Kvalitet je u savremenom turističkom poslovanju presudan faktor uspešnosti i konkurentnosti. Zato se strateška poslovna koncepcija mora zasnivati na modernim tehnikama monitoringa i upravljanja kvalitetom, kao što su benčmarking i total quality management. TQM je proces koji je u potpunosti orijentisan tržišnim promenama, odnosno u potpunosti je fokusiran na potencijalnog turistu. Uvođenje ovog procesa u integralnu turističku privredu kao i u svako turističko preduzeće predstavlja neizbežan i neophodan strateški potez menadžmenta.

LITERATURA:

1. Armstrong, M.A., 2001, *Handbook of Human Resource Management Practice* (8th edition), Kogan Page, London, 2001.
2. Bakić, O., 2002, *Marketing menadžment turističke destinacije*, Ekonomski fakultet, Beograd.
3. Carrell, M., - Elbert, N. - Hatfield, R., 2000, *Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce* (6th edition), Dryden Press, London, 2000.
4. Crainer, S., 2003, Interview with Philip Kotler, NZ Marketing Magazine, March, 2003.
5. Casio, W.F., 2003, *Human Resource Management*, (6th edition) McGraw-Hill, 2003.
6. Evans, N., Cambell, D., Stonehouse, G., 2003, *Strategic management for travel and tourism*, Butterworth-Heineman, Burlington.
7. Kosar, Lj., 2007, *Struktura i ocena kvaliteta hotelskog proizvoda*, "Hotel link", Visoka hotelijerska škola, Beograd, br.9-10,.
8. Lockwood, A., Medlik, S., 2003, *Tourism and hospitality in 21st century*, Butterworth-Heineman, Burlington.
9. Mountinho, L., 2005, *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedija, Zagreb.
10. Petrović, P., 2006, *Preduzetnički menadžment u ugostiteljstvu*, PMF-Department za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
11. Popesku, J., 1991, *Organizacija instrumenata marketinga u preduzeću turističke privrede*, Beleta, Beograd.
12. Rakić, B., (2004) "Poboljšanje performansi marketing aktivnosti naših preduzeća", Međunarodni naučni skup: "Poboljšanje performansi preduzeća - uslov poslovanja u evropskom okruženju", Megatrend, Beograd, decembar, 2004, Zbornik radova;
13. Rigby, D., Reichheld, F., Scefter, P., (2002), *Avoid Four Perils of CRM*, Harvard Business Review, February, 2002.
14. Roland, T.R., Zeithaml, A.V., Lemon, N.K., "Customer - Centered Brand Management", Harvard Business Review, September, 2004.
15. Vesić, D. i Petrović, P., 2002, "Upravljanje kvalitetom svojstva proizvoda - otkrivanje skrivenih mogućnosti", Zbornik radova: Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću - DQM-2002, Beograd, jun, 2002.

16. Vesić, D., 2006, Menadžment ljudskih resursa, Institut za međunarodnu politiku I privredu, Beograd.

Rad je zaprimljen: 04. 10. 2011.

Rad je odobren: 12.10. 2011.