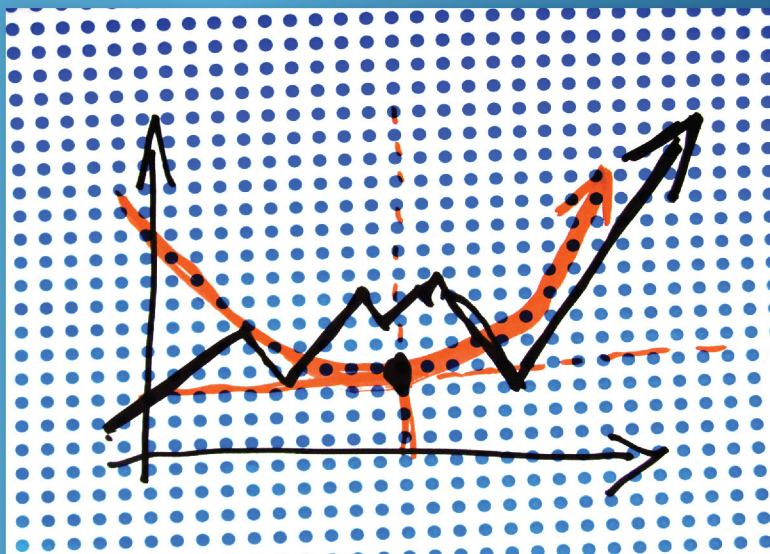


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-7628

ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2009
YEARBOOK



ГОДИНА 1

VOLUME 1

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2009
YEARBOOK

ГОДИНА 1

VOLUME I

UNIVERSITY "GOCE DELCEV" – STIP
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:
Проф д-р Ристо Фотов

Издавачки совет

Проф. д-р Саша Митрев
Проф. д-р Ристо Фотов
Доц. д-р Круме Николовски
Проф. д-р Трајче Мицески
Проф. д-р Милан Илиески
Асист. м-р Борјан Ѓоргиев
Асист. м-р Стеван Габер

Editorial board

Prof. Saša Mitrev, Ph.D
Prof. Risto Fotov, Ph.D
Ass. Prof. Krume Nikolovski Ph.D
Prof. Trajce Miceski Ph.D
Prof. Milan Ilieski, Ph.D
Assist. Borjan Gorgiev, MSc
Assist. Stevan Gaber, MSc

Редакциски одбор

Проф. д-р Ристо Фотов
Доц. д-р Круме Николовски
Проф. д-р Трајче Мицески
Проф. д-р Милан Илиески

Editorial staff

Prof. Risto Fotov, Ph.D
Ass. Prof. Krume Nikolovski Ph.D
Prof. Trajce Miceski Ph.D
Prof. Milan Ilieski, Ph.D

Главен и одговорен уредник

Проф. д-р Трајче Мицески

Managing & Editor in chief

Prof. Trajce Miceski Ph.D

Јазично уредување

Даница Гаврилоска-Атанасовска
(македонски јазик)

Language editor

Danica Gavrilovska-Atanasovska
(Macedonian)

Техничко уредување

Славе Димитров

Technical editor

Slave Dimitrov

Печати

Печатница „2-ри Август“ - Штип
Тираж - 300 примероци

Printing

„Vtori Avgust“ - Stip
Printing No 300

Редакција и администрација

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип
Економски факултет
ул. „Крсте Мисирков“ бб
п. фах 201, 2000 Штип
Р. Македонија

Address of the editorial office

Goce Delceva University – Stip
Faculty of Economics
Krste Misirkov b.b.,
PO box 201, 2000 Stip,
R. of Macedonia



СОДРЖИНА
CONTENT

Д-р Ристо Фотов	
Одржлив развој - императив на современиот свет	7
Д-р Ристо Фотов	
Анатомија на финансиската и економската криза во светот	18
Проф. д-р Трајче Мицески	
Очекуваното траење на животот во европските земји и нивната корелативна зависност со бруто-домашниот производ по жител	25
Проф. д-р Трајче Мицески	
Менаџмент филозофија на совршенство - лидерство со љубов	34
Проф. д-р Димитар Ефтимоски	
Видови претприемништво	44
Доц. д-р Круме Николоски	
Менаџмент на здравствено-информациски системи - од податоци, преку информации до знаење	52
Доц. д-р Круме Николоски	
Човечки ресурси во јавно-здравствениот систем - од адекватна работна сила до квалитетна здравствена заштита.....	68
Jollanda MEMAJ Assoc. Prof. Dr. Raimonda DUKA	
MPA Analysis of public expenditure on education in Albania	80
Evis Kushi, PhD 88	
Measuring asymmetric information in Albanian tourism	90
Трајко Мицески*, Петар Клетникоски**	
Заедничка аграрна политика на ЕУ	101
М-р Борјан Ѓоргиев	
Образованието и менаџментот на знаење - фактори за развој на човечките ресурси во економија базирана на знаење	109
М-р Златко Бежовски	
Матрица за е-бизнис настап на македонските компании и претприемачи	119



М-р Стеван Лазар Габер

Улогата на пактот за стабилност и раст во креирањето
на фискалната политика во Европската унија 132

Помлад асистент Марија Димитрије Гогова

Евидентни недостатоци во регулирањето на финансискиот сектор 143

К. Чабулева, Т. Мицески, Т. Јованов

Корелациона зависност меѓу живородени деца и склучени
бракови и живородени деца и разведени бракови во Р. Македонија 150

М-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

Електронското банкарство - поим и ризици 162

М-р Дејан Методијески

На „Долгата опашка“ во функција на туризмот 172

М-р Илија Груевски

Политиката на девизниот курс во услови на фиксен режим
при неговото формирање 179

Помлад асистент Марија Димитрије Гогова

Општите психолошки фактори на однесување на потрошувачите 195

Асистент м-р Елизабета Митрева, Љубица Стефановска, дипл.маш.инж.

Примена на методите и техниките за бездефектно
производство во проектирањето на систем на квалитет и
оптимизација на деловните процеси 202

М-р Стеван Лазар Габер

Значајноста на фискалните правила за имплементација
на стабилна фискална политика 213

М-р Љупчо Давчев

Проценка и менаџирање на државен ризик 220

Т. Јованов¹, Т. Мицески², К. Чабулева³

Корелациона зависност меѓу природниот прираст на
населението и живородени деца и починати лица во Р. Македонија 230

М-р Илија Груевски

Начини на одбрана од каматното влијание кај банките и другите
финансиски институции 241



Stojan Kocев MSc	
SIX SIGMA and CMMI APPLICATIONS and SYNERGY	253
Душан Миланов - Центар за кариера и развој, м-р Борјан Ѓорѓиев	
Стилот на донесување на одлуки како карактеристика на личноста која дава понатамошни насоки за развој на човечките ресурси	267
Љубица Стефановска, м-р Елизабета Митрева	
Проектирање на систем на мотивација - нужност во остварување на стратегијата и целите на компаниите	279
Помлад асистент Емилија Митева	
Технолошки развој на малите и средните претпријатија во PM преку програми за соработка со странски партнери	288
Помлад асистент Дарко Лазаров	
Странски директни инвестиции во Централна и Источна Европа	298
Помлад асистент Емилија Митева	
Улогата на Светска банка во светската економија	309
Марија Манева, Центар за односи со јавноста при УГД	
Маркетинг менаџмент во високообразовните институции	321
Дипл. психолог Билјана Герасимова	
Влијанието на степенот на образование, висината на личниот доход и областа на работа врз начинот на однесување при купување ...	329



Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет - Штип

Љубица Стефановска, м-р Елизабета Митрева

ПРОЕКТИРАЊЕ НА СИСТЕМ НА МОТИВАЦИЈА - НЕЖНОСТ ВО ОСТВАРУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА И ЦЕЛИТЕ НА КОМПАНИИТЕ

Апстракт

Врз успешноста на нашите компании во голема мера влијае мотивацијата на вработените. Високата продуктивност на светските компании се должи на добро изграден систем на мотивација, што овозможува вработените да бидат мотивирани за брзо да се приспособат на промените што настануваат на глобален пазар. Нашите менаџери кои се борат со драматичниот пораст на сложените технолошки, организациски и социјални проблеми, тешко можат да ги сфатат модерните трендови во развојот на менаџмент-системот, темелен на добро проектиран систем на мотивација на вработените.

Тензијата во нашите компании е присутна насекаде, условите за живеење стануваат сè потешки, работата не претставува задоволство како некогаш. Новиот пристап во проектирањето на добар менаџмент систем, значи драстична промена во однесувањето на вработените, радикални промени во организациската поставеност, јасно дефинирање на правата, обврските и одговорноста на секој поединец, како и проектирање и имплементирање на добар систем на мотивација. Во овој труд е дадена методологија за проектирање на добар систем за мотивација, која може да се имплементира во нашите компании. Системот на мотивација треба да овозможи стратегијата и целите на компанијата да се реализираат на задоволство на сите вработени.

Клучни зборови: *глобален пазар, менаџмент систем, мотивација, мотивацион систем, вработени, системи за мерење на перформансите*

Вовед

Мотивацијата е клучен фактор за развојот на една компанија. Таа е голем предизвик за истражување и бара познавање од многу области, не само од менаџментот. Изведбата или перформансот како друг клучен фактор во една компанија е директно поврзан со мотивацијата. Профитот зависи од мотивацијата на вработените, а со тоа и самата иднина и напредокот на компанијата. За мотивацијата се одговорни менаџерите од сите нивоа во хиерархијата, но топ менаџментот ја носи најголемата одговорност. Самата мотивација како предмет содржи повеќе принципи



кои мора да се научат и развиваат, да се адаптираат на условите и природата на компанијата, за да се постигне саканата и поставената цел.

Значење на мотивациските системи

Мотивирањето на вработените мора да биде еден од најголемите предизвици на топ менаџментот. Постојаниот притисок врз вработените за подобрување и зголемување на продуктивноста, профитабилноста и растот на приходите често може да ја засени важноста на тоа како неангажираната работна сила може негативно да влијае на деловните резултати на компанијата. Додека одредени вработени работат и се максимално продуктивни, зависно од мотивот што го имаат, останатите имаат потреба од привремен поттик на мотивација за работа. Доколку овој поттик на мотивација се појавува почесто или барем се користи ефективно, резултатот може да биде - висока продуктивност и зголемен морал.

Одржувањето на нивото на мотивација кај вработените е клучот за успех на дадена компанија. Еден од најважните аспекти на кој топ менаџментот мора да се концентрира е наоѓање начини како да ги мотивира и поттикне вработените, со цел да има искористување на нивниот целосен потенцијал.

Голем број на луѓе се со ставот дека успехот на една компанија се мери преку нејзиниот профит. Меѓутоа, ова размислување денес е променето, профитот е важен, но не и најважен. За една компанија, вработените се столб кој одлучува и кој влијание врз нејзиниот одржлив развој. *Мотивацијата и системите на наградување се проектираат во поголем дел од компаниите, но тие ретко се идентични, бидејќи зависат од природата на компанијата, структурата на вработени и умешноста и капацитетот на топ менаџментот.* Мотивацијата и системите за наградување се битен потсистем во системот на квалитет.

Работата на еден менаџер на работното место е да ги извршува задачите на компанијата преку вработените. За да го изведе ова, треба да е способен да ги мотивира вработените. Ова е лесно да се каже, а многу тешко да се изведе, бидејќи во прашање е човечки фактор. Нашата практика и научните достигнувања покажаа дека оваа тема е тешко разбрана, недоволно истражувана и многу специфична. За да се разбере мотивацијата мора да се разбере пред сè човечката природа, каде се крие и главниот проблем. Човечката природа може да биде многу едноставна, но и многу комплицирана. Разбирањето и вреднувањето на човечката природа е предуслов за градење на ефективен систем на мотивација на вработените на работното место, а со тоа и ефективен менаџмент и лидерство.



Зошто да се учат и применуваат принципите на мотивација?

Мотивацијата не може да се стандардизира, бидејќи секој вработен е нестандардизирана индивидуа. Кондо [9] вели дека е тешко да се пресади јапонскиот менаџмент стил во други земји со различни култури. Потребен е голем труд, време и креативност да се применат искуствата од развиените земји кај нас, поради нашата национална култура, традиција и карактерот на луѓето. Од друга страна, постојат некои заеднички, општоприфатени човечки фактори кои претставуваат основа за мотивација за работа. Мотивацијата е привлечност, а не присилба во правец на остварување на целта. Очекувањата на вработените постојано растат без разлика на постигнатите резултати на организацијата. Со цел вработените да ги усогласат своите очекувања со резултатите на организацијата, неопходно е да се во тек со нејзините цели и да бидат ангажирани за реализацијата на истите. Истражувањата и набљудувањата покажуваат дека добро мотивираните вработени се попродуктивни и креативни, за разлика од оние кои не се. Шематскиот приказ подолу (сл.1) го индицира потенцијалниот придонес од практичната апликација на принципите на мотивација кои влијаат во намалувањето на обемот на работа во компанијата.



Сл. 1: Операциски предизвик во менаџирањето на една компанија

(Извор: Deloitte & Touch USA LLP1)

Мотивацијата е клуч за подобрување на перформансите. Делувањето од позиција на сила или уцена доведува до некавалитетни производи/услуги, лоши деловни резултати, како и незадоволни купувачи/корисници.

Дали луѓето се раѓаат со самомотивација?

Доколку луѓето не се раѓаат со самомотивација, можат да бидат мотивирани, токму поради тоа што мотивацијата претставува вештина, што може, а и треба да се учи. Континуираното образование на вработените е клучно за успехот и опстанокот на кој било бизнис.



Изведбата, перформансот, се смета и претставува функција од способноста и мотивацијата.

Перформанс (изведба) = f (способност)*(мотивација)

При креирањето на деловната политика на компанијата, стратегискиот менаџмент во дефинирањето на стратегијата и целите може да прифати една од основните, општоприфатени стратегии за мотивација²:

1. позитивно зајакнување / високи очекувања;
2. ефективна дисциплина и казна;
3. фер однос со сите вработени;
4. задоволување на потребите на вработените;
5. поставување цели поврзани со работата;
6. реструктурирање на работните места;
7. базирање на наградувањата врз основа на работната изведба.

Секоја компанија изборот може да го приспособи согласно со организациската поставеност, видот на работните места, структурата на вработени, како и очекуваната и проектирана состојба. Во принцип, ова е поради постоењето на празнина помеѓу моменталната состојба на вработените и некоја нивна, посакувана или очекувана состојба, така што менаџерот се обидува да ја пополни истата [10,11,12].

Мотивацијата е начин за намалување на манипулацијата на оваа празнина. На ваков начин се влијае врз вработените, сè со цел да се постигнат целите поставени од топ менаџментот. Овие цели, како и мотивациониот систем, мора да се приспособени на деловната политика на компанијата.

Зошто ни се неопходни системите за мотивација?

Користа и употребата на мотивационите системи е голема и широка. Сè уште постои дилемата: зошто се користат, како се користат, каде се користат и кој ги проектира и имплементира?

Мотивационите системи се креирани на тој начин што вработените преку извршувањето на својата работа учат како да бидат исполнети, а мотивацијата е таа што им го нуди тоа. Исполнетоста е еден од клучните фактори за подигање на нивото на задоволство на вработените.

Топ менаџментот треба да го најде патот кон остварување на поголема продуктивност и ефикасност во деловното работење. Тоа ќе го оствари преку:

- олеснување и поедноставување на работата;
- поефикасно работење, намалување на неефективното време;
- награда за добро извршена работа;
- безбедност во работата и воведување на други содржини за намалување на монотонијата при работа.



На слика 2 е дадена оптимизацијата на деловните процеси преку оптимизација на работното време на вработените. Трошоците на квалитет настанати како резултат на грешки, пропусти, дефекти, во голем дел се должат на неефективното време настанато поради грешки, слабости, пропусти на вработените, неефективното време настанато како последица на грешка на менаџментот и времето потрошено поради погрешните методи и техники за бездефектно работење.



Сл. 2: Мотивација на вработените, организациска средина и продуктивност

Со тек на времето, со примена на наведените чекори, се очекува да дојде до подобрување во областите А, Б, В и Г, како и до оптимизација на деловните процеси.

Треба да се земе предвид и добрата ергономија, која го намалува неискористеното време и труд, комуникацијата со вработените која е од големо значење. Мотивациските системи мора да се проектираат спрема структурата и природата на компанијата.

Едно од најопширните истражувања, во врска со мотивацијата на вработените, се одвивало во Гасната компанија Минеаполис, во кое учествувале 31.000 мажи и 13.000 жени. Тема на истражувањето биле желбите и потребите на вработените. Рангирањата на различните фактори минимално се разликувале помеѓу мажите и жените, но и двете групи ја сметале сигурноста на работа како највисоко рангиран фактор.

По него следуваат:

- унапредување;
- вид на работа;
- интересот на компанијата и нејзиниот рејтинг.



Изненадувачки било тоа што факторите: плата, добивки и работни услови се ниско рангирани и од двете групи. Наспроти верувањето и мислењето дека парите се примарен мотив, се покажало обратно. Се разбира, ова не треба да претставува поттик или причина, вработените да се плаќаат помалку.

Наоди и резултати од истражувањата

Состојбата со нашите компании е различна. Улогата на парите во мотивацијата е голема. Парите се посебно влијателни врз мотивацијата кога луѓето се сиромашни, бидејќи тие се неопходни за задоволување на основните потреби за храна, облека и сè она што е неопходно за опстанок.

Нашите истражувања во 151 македонски компании во поглед на тоа како компаниите ги мотивираат вработените да работат поквалитетно и повеќе се добиени следниве податоци:

- 120 од испитаниците одговорија дека тие ги мотивираат вработените со поголема плата;
- 15 од нив ги мотивираат вработените со добивање бонуси;
- 10 од нив, со повисоко место во хиерархијата;
- 6 од нив ги мотивираат вработените со: јавни признанија, непарични бенефиции, квалитет на работното опкружување и др.

Во сите стопански гранки зголемувањето на платите е клучен мотив.

Мотивирањето со бонуси е присутно најповеќе во компаниите кои се занимаваат со услужни дејности, преработувачката индустријата, трговијата на големо и трговијата на мало и земјоделството, но како мотив е непозната во градежништвото и транспортот. Повисоко место во хиерархија се практикува во услужните дејности (компаниии кои се занимаваат со финансиска дејност и дејности на осигурување), како и потребата од јавни признанија. Во земјоделството, преработувачката индустрија и градежништвото, образовната структурата на вработените е таква да голем процент припаѓа на КВ и ВКВ работници кои не добиваат бонуси и јавни признанија, не се мотивирани за иновации, а и не се практикува обука за стекнување на дополнителни знаења.

Кондо [9] смета дека со порастот на стандардот се менува и стилот на животот на луѓето, а со тоа и улогата на парите се намалува. Тој го поставува прашањето: дали единствена смисла на животот е да се прават пари? Тоа за него е еден начин да се разгледуваат нештата, но постои и друг, бидејќи искуството со Јапонците покажало дека постојат многу други награди, покрај парите кои ги мотивираат вработените да работат добро.



Неопходноста од градење на добар систем на квалитет и примена на TQM стратегијата во нашите компании [1] ќе се реализира само преку градење на систем на мотивација, како составен дел од куката на квалитет, а тоа ќе значи: севкупност од мотивациски фактори, како и мерки за поттик и стратегии кои плански и систематски ќе се инкорпорираат во работните и организационите активности, сè со цел да се мотивираат вработените. Но за да се постигне тоа, врвниот менаџмент мора да:

- ги привлече и задржи најквалитетните луѓе;
- обезбеди квалитетна реализација на преземените задачи;
- поттикне креативност и иновативност, со што ќе се дојде до брзи и квалитетни решенија на проблемите;
- обезбеди идентификација на вработените со компанијата и нивно ангажирање во нејзин постојан развој.

Методологија за проектирање на систем на мотивација

Проектирањето на системот на мотивација е од редот на менаџерите во рамките на компанијата, бидејќи тие се запознаени со вистинските проблеми на вработените и нивните барања, меѓутоа не е и неопходно, бидејќи изборот на тимот може да биде и еднавотвор, со ангажирање на експерти во таа област.

Целиот тек на процесот од почетокот на проектирање до имплементирање и мерење на резултатите, како и предлагање на можности за подобрување и задоволство на вработените е долг и сложен процес. Како и да е, целата позитивна тензија што постои, желбата за работа, исчекувањето на резултатите, претставуваат еден добар тренинг на издржливост и систематски начин на работа. За подобрување на состојбата на нашите компании, во овој трудот е предложена методологија за проектирање и имплементација на системот на мотивација, како еден столб од менаџмент системот.

Текот на одвивање на проектирањето и имплементирањето на системот се одвива низ повеќе чекори со примена на Деминговиот круг на квалитет [2,3]:

(Plan) 1 чекор: образование на тимот кој ќе го проектира и имплементира системот на мотивација.

Првиот чекор од акциите што треба да ги преземе тимот овластен за проектирање е да стекне одредено образование за сите научни истражувања во оваа област, да ги запознае и проучи великаните кои истражувале и пишувале теории поврзани со и за мотивациските системи, како:

- да се проучат теориите на великаните, на X и Y теориите на Мек Грегор и



- теоријата на Маслов за хиерархијата на потребите.

И покрај тоа што овие теории биле пишувани одамна, сепак тие масовно се користат и денес. Овие теории ќе помогнат при формирањето на одреден став и мислење за основните сфаќања на нивните главни принципи.

2. чекор: проектирање на системот на мотивација врз основа на добиените одговори на прашањата што тимот сам си ги поставува:

- што е тоа што ме мотивира мене?
- што е тоа што ме мотивирало и демотивирало во минатото и денес?

Исто така, од големо значење е да се утврди разликата помеѓу вистинските долготрајни мотивации и краткотрајните импулси. При проектирањето на системот на мотивација е битно да се осознаат желбите и потребите на вработените, нивните очекувања како: повисок статус, повисока плата, подобри работни услови и други бенефиции.

За да дознаат реалните очекувања на вработени од компанијата, тие треба да бидат анкетирани за личните согледувања, преку информативни разговори и анонимни прашалници. Некои од клучните теми и правец во кој треба да бидат поставени прашањата се однесуваат на:

- поинтересна работа;
- поефикасни менаџери;
- поголема можност да го видат крајниот резултат од својата работа;
- поголемо учество и придонес во работата;
- поголема препознатливост;
- предизвик;
- повисока можност за напредок и развој.

(Do) 3 чекор: примена на проектираниот потсистем на мотивација во практиката.

(Check) 4 чекор: мерење на резултатите од имплементација на системот.

Резултатите од имплементација на системот се утврдуваат со користење на методите и техниките на SPC за собирање, обработка и анализа на резултатите за ефективност и ефикасност од системот.

(Act) 5 чекор: предлагање на можности за унапредување на потсистемот, односно корективни мерки:

- решенија за подобрување на системот;
- отстранување на демотивирачките околности;
- други облици за поттик, како и казнени пенали за грешки, пропусти и дефекти.

Со примена на корективните мерки Деминговиот круг продолжува да се врти во правец на континуирано унапредување.



Заклучок

Кога економската ситуација на компанијата станува потешка, кога сите можности се исцрпени, кога таа се стреми кон намалување на трошоците, се наметнува размислувањето како да се мотивираат вработените во такви услови.

Мотивацијата како движечка сила во унапредувањето на менаџмент системот, топ менаџментот треба да ја вгради во политиката на квалитетот и плановите и програмите за остварување на квалитетот на сите сектори. Мотивацијата е обврска на топ менаџментот и затоа треба да се бараат соодветни стимуланти за поефикасна и попродуктивна работа на вработените на различни нивоа во организациската структура, односно проектирање и имплементација на адекватен систем на мотивација кој треба континуирано да се унапредува.

Користена литература

Чепујноска, В., Чепујноски, Ѓ., (1993), Основи на управувањето со квалитетот, Економски факултет, Скопје

Deming, W.E., (1996), Kako izaći iz krize, PS Grmeč, Beograd, str. 30.

Deming, E., (1996), Nova ekonomska nauka, PS Grmeč, Beograd, str. 110. (12).

Drucker, P., (1995), Post kapitalističko društvo, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, str.112,(9)

Drucker, P., (2004), What Makes an Effective Executive, Harvard Business Review, June, pp. 58-63.

Druskat, V.U., Wolff, S.B., (2001), Building the Emotional Intelligence of Groups, Harvard Business Review, March, pp.81-90.

Davenport, T.H., Prusak, L., (1998), Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business Scholl Press, Boston Massachusetts, pp. 5.

Garvin, D. A., (1993), Building a learning organization, Harvard Business Review, vol. 71 no. 4, pp. 78-91.

Kondo, Y., (1995), Companywide Quality Control, 3rd Corporation, pp.51-96

Cole, B. M., (2006), Keeping employees accountable for results

O’Neil, H. F., (1994), Drillings Michael, Motivation

Swanson R. A., (2007), Analysis for improving performance.

Šušnjar, G., Ostojić, D., (2000), Menadžment i motivacija, Čikoš holding, Subotica, str. 164

Wehrich, H., Koontz H., (1998), Menadžment, 11. izdanje, Mate d.o.o, Zagreb.

Waddock, S., (1997), Quality of management and quality of stakeholder relations”, Business and Society, Chicago, Sep.

Živanović, N., (1996), Obrazovanje – značajan element u konceptu totalnog upravljanja kvalitetot (TQM), Total Quality Management, 24 (3-4), Beograd.