

Међународна научно-стручна конференција

**КВАЛИТЕТ И ИЗВРСНОСТ У ОБРАЗОВАЊУ**



**МЕФ**

ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ  
МЕНАЏМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ

**FQCE**

15. април 2015.

Универзитет Привредна академија у Новом Саду  
Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије  
Београд

\*

Фондација за културу квалитета и изврсност - FQCE

Међународна научно-стручна конференција

***КВАЛИТЕТ И ИЗВРСНОСТ У ОБРАЗОВАЊУ***

**– ЗБОРНИК РАДОВА –**

Београд, април 2015. године

Међународна научно-стручна конференција „Квалитет и изврност у образовању“

Зборник радова – *електронско издање*

Организатори:

- Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије – МЕФ
- Фондација за културу квалитета и изврност - FQCE

Приредио:

Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије – МЕФ  
Немањина бр. 4, Београд

Тираж: 200

**Dr Tatjana Janovac ,**  
**Prof.dr Svetomir Minić ,**  
**MA Sanja Dograjić**

Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije,  
Nemanjina br.4, Beograd,  
Ekonomska škola „Nada Dimić“, Zemun

# **IDENTIFIKACIJA PODSTICAJA I OGRANIČENJA RAZVOJA VISOKOŠKOLSKE USTANOVE I ODGOVORNOST MENADŽMENTA**

## ***Apstrakt***

*Društvene promene u tranzicionom periodu poslednjih nekoliko decenija imale su značajan uticaj na promenu načina funkcionisanja i organizovanja visokoškolskih ustanova, naglašavajući obavezu i odgovornost samih ustanova za postizanje održivosti. U tom smislu, potreba za proaktivnim menadžmentom sve je izraženija, kao i uspostavljanje takve organizacione strukture koja će odgovoriti na dinamične promene.*

*Praćenje, identifikovanje i analiziranje sadašnjih i budućih zahteva, potreba i očekivanja korisnika usluge visokog obrazovanja, inoviranje nastavno-obrazovnog procesa, uvođenje novih tehnologija i organizacionih mogućnosti, kao i prepoznavanje učećeg procesa za primenu dobre prakse, mere su koje se permanentno moraju primenjivati i usklađivati sa zahtevima vremena i određenim promenama.*

*Osnovna intencija ovog rada sadržana je u nameri da ukaže na značaj uspostavljanja QMS, kao sredstvo osvarivanja ciljeva visokoškolske ustanove, upravljanje faktorima iz okruženja, kao i odgovornosti rukovodstva u postizanju održivog razvoja obrazovne ustanove.*

***Ključne reči:*** visokoškolska ustanova, rukovodstvo, održivi razvoj, organizaciona kultura, upravljanje rizikom.

## **UVOD**

Dinamične promene privrednog, kulturnog i političkog okruženja visokoškolske ustanove nameću potrebu kontinuiranog praćenja i reagovanja menadžmenta. Menadžment, odnosno rukovodstvo treba da svoje aktivnosti usmerava u pravcu kreiranja i realizacije strategije

obrazovne delatnosti, poslovnih ciljeva, građenja pozitivnog imidža ustanove i ambijenta za kvalitet, kao i pozicioniranja ustanove na akademskom prostoru.

Uloga menadžmenta u izgradnji ambijenta za kvalitet (Vujić D, 2003) proizilazi iz samog shvatanja upravljanja kvalitetom, stvaranjem vizije i misije organizacije, strateškim planovima i poslovnom politikom, i uključuje sve zaposlene u proces identifikacije i rešavanja problema.

Obaveza je ustanove, u skladu sa postavljenim standardima i kriterijumima, da definiše tela i postupke vezane za praćenje, obezbeđivanje, unapređenje i razvoj kvaliteta studijskih programa, nastave i uslova rada.

Upravljanje performansama visokoškolske ustanove moguće je ostvariti kroz pet nivoa:

1. upravljanje poslovnim funkcijama
2. upravljanje nastavno-obrazovnim i naučno-istraživačkim procesima
3. upravljanje resursima
4. upravljanje kvalitetom.
5. upravljanje rizicima.

Model ovakvog organizovanja visokoškolske ustanove integriše sve aktivnosti kroz ove segmente.

Proces donošenja odluka odgovornog menadžmenta treba da se odvija kroz primenu određenih statističkih metoda i softvera, orijentacijom na činjenice, a ne na osnovu intuicije i iskustva.

## **ORGANIZACIONA KULTURA-PODSTICAJ RAZVOJA VISOKOŠKOLSKE USTANOVE**

Postojanje organizacione kulture u visokoškolskim ustanovama značajno je sa više aspekata. Organizaciona kultura ima uticaj preko strategije, menadžmenta ustanove i organizacijske strukture na performanse visokoškolske ustanove, Snažna organizacijska kultura dovodi do pozitivnih poslovnih rezultata (Kotter J, Heskett J, 1992). Snaga je važna ( Vujić D, 2003), ukoliko je sadržaj kulture podsticajan. U suprotnom, snažna kultura sa negativnim sadržajem je velika prepreka promenama, kvalitetu i uspehu visokoškolske ustanove.

Kultura ima važnu ulogu i u odgovoru na promene iz dinamičkog okruženja, odnosno u orijentaciji visokoškolske ustanove na odgovor na zbivanja, kao i u sposobnosti prilagođavanja tim promenama.

Organizaciona kultura jedne visokoškolske ustanove zavisi od mnogih faktora, a najvažniji su organizacijska struktura i stil vođstva.

Rukovodstvo i menadžment ustanove treba da stvore takvu atmosferu da svaki pojedinac oseća pripadnost ustanovi. Organizaciona klima treba da je takva da se oblikuje putem izgradnje dobrih međuljudskih odnosa, politike razvoja ljudskih resursa, odnosno izbornosti i permanetnog obrazovanja, politike nagrađivanja, kulture kvaliteta, i održivog razvoja. Organizaciona kultura ima važnu ulogu u orijentaciji visokoškolske ustanove u pogledu prihvatanja i primene sistema menadžmenta kvaliteta. Pre svega neophodno je da rukovodstvo i menadžment ustanove kvalitet ugrade u strateške odluke, čime se stvara početna klima i uslovi da se kvalitet i ostvari. Dakle, upravljanje kulturom (Petković M, 2011, 61) je važno polje aktivnosti visokoškolske ustanove za uspostavljanje sistema menadžmenta kvaliteta .

Organizaciona kultura jedne visokoškolske ustanove značajna je i sa aspekta građenja imidža. Organizaciona kultura ima uticaj na aktuelne i potencijalne korisnike usluge visokog obrazovanja tako što oblikuje njihova osećanja, stavove i odnose prema ustanovi, na osnovu čega korisnici stižu pozitivnu ili negativnu sliku o istoj.

Izgradnja organizacione kulture u visokoškolskoj ustanovi podrazumeva: definisanje odgovornosti i ovlašćenja; definisanje ciljeva i radnih zadataka; definisanje aktivnosti vezanih za upravljanje resursima; uspostavljanje politike; obezbeđivanje neophodnih kanala komunikacije.

#### **4.1 ODGOVORNOST RUKOVODSTVA**

Sistem obezbeđenja kvaliteta u visokom obrazovanju Srbije postavlja jasne zahteve u pogledu načina upravljanja ustanovom, odnosno funkcijama i odgovornostima rukovodstva. Rukovodstvo sa menadžmentom ustanove stvara ambijent za usvajanje politike kvaliteta.

Obaveza je rukovodstva, odnosno ustanove, da utvrđuje jasno i detaljno formulisano strategiju obezbeđenja kvaliteta nastavnog procesa, upravljanja visokoškolskom ustanovom, nenastavnih aktivnosti, kao i uslova rada i studiranja, koja je dostupna javnosti.

Osnov svake strategije za obezbeđivanje kvaliteta visokoškolske ustanove treba da bude implementacija i primena međunarodnog standarda ISO 9001. Praksa je pokazala da samo ustanova u kojoj su svi faktori i resursi koji utiču na kvalitet pod stalnim nadzorom može sa dovoljnom sigurnošću da očekuje da će se ispuniti SRPS ISO 9001:2008, nacionalnim standardima za obezbeđivanje kvaliteta i zahtevima korisnika, da kvalitet pružene usluge bude na zavidnom nivou i da se stalno poboljšava.

Jedan od centralnih delova strategije treba da bude i odnos prema rizicima koji se javljaju kako iz internog, tako i iz eksternog okruženja, a imaju uticaj na kvalitet i realizaciju nastavnoobrazovnog procesa i drugih aktivnosti. Dobra strategija jasno određuje koje su vrste rizika prihvatljive za ustanovu i koje su mere za otklanjanje nedostataka i eliminisanje rizika. Na taj način menadžment ustanove može uskladiti svoje odluke sa smernicama za ostvarenje ciljeva.

Menadžment visokoškolske ustanove sa rukovodstvom razvija integrisani menadžment sistem visokoškolske ustanove sa ciljem kontinualnih poboljšanja, inovacija kao i ostvarivanja poslovnih rezultata. U tom cilju, rukovodstvo:

- kreira i održava svest o važnosti ispunjavanja zahteva korisnika
- upravlja ustanovom na sistematičan i transparentan način
- uspostavlja viziju, misiju, strateško i operativno planiranje u koje su uključeni politika i ciljevi
- uspostavlja QMS kao sredstvo ostvarivanja ciljeva visokoškolske ustanove
- sprovodi redovna preispitivanja QMS u cilju utvrđivanja njegove efikasnosti i ostvarivanja poslovnih ciljeva, utvrđuje mere za poboljšanje, kako sistema tako i ciljeva
- stalno prati i redovno analizira okruženje ustanove i promene koje dolaze iz nje
- uspostavlja procese sposobne da brzo odgovore na promjenljive okolnosti
- identifikuje rizike i primenjuje strategiju eliminisanja rizika, odnosno tretiranja rizika
- ulaže određene napore i sredstva za unapređenje odgovarajućih resursa za realizaciju kako obrazovnog procesa, tako i poslovnog procesa uopšte.

Za proces menadžmenta od esencijalnog značaja je veza sa procesom merenja i analize, jer se samo na osnovu činjenica koje su zasnovane na informacijama i objektivnim pokazateljima može uspostaviti menadžment „zasnovan na činjenicama" kao jedan od principa menadžmenta kvalitetom. Rukovodstvo ustanove na osnovu činjenica i rezultata merenja performanse procesa sprovodi efikasan i efektivan proces upravljanja ustanovom.

Upravljanje pomoću integrisanih ciljeva predstavlja sistematski i organizovan pristup koji omogućava ustanovi postizanje dobrih rezultata i performansi, raspoloživim resursima. Sam pristup upravljanja pomoću integrisanih ciljeva nalaže postavljanje jasnih i merljivih ciljeva. Na osnovu tako definisanih ciljeva utvrđuje se i odgovarajuća strategija. Takođe, upravljanje na ovaj način koristi ustanovi prilikom procesa samovrednovanja.

## **UPRAVLJANJE RIZIKOM KAO PODSTICAJ, ODNOSNO OGRANIČENJE RAZVOJA VISOKOŠKOLSKE USTANOVE**

U razvoju visokoškolske ustanove, a naročito u inoviranju nastavno-obrazovnog, naučno-istraživačkog i poslovnog procesa uopšte, neophodno je prethodno utvrditi stepen rizičnosti poduhvata koji se planira. U tako definisanim uslovima ustanova ne samo da štiti poslovanje od nepredvidivih rizika, već i postiže kompetitivnu prednost, jer preuzima rizik s oprezom. Neadekvatno upravljanje rizicima uzrokuje neočekivan i nekad vrlo ozbiljan finansijski gubitak koji može ugroziti održivost i opstanak ustanove.

Upravljanje rizicima je relativno nova poslovna funkcija koja zahteva koordiniran napor i usklađivanje svih aktivnosti. Poslovne funkcije, kao što su upravljanje finansijama, ljudskim

i materijalnim resursima, menadžment kvaliteta, daju podršku, dok upravljanje rizicima prati poslovne performanse.

Suština upravljanja rizikom je identifikovanje rizika i način tretiranja rizika. Proces upravljanja rizikom sastoji se od prikupljanja informacija potrebnih za razumevanje potencijalnih pozitivnih i negativnih aspekata svih onih činilaca koji mogu uticati na odvijanje procesa i poslovanje visokoškolske ustanove. Takav proces povećava verovatnoću uspeha i smanjuje kako verovatnoću neuspeha, tako i neizvesnost oko postizanja sveukupnih ciljeva ustanove.

Upravljanje rizikom treba da je centralni deo strateškog menadžmenta svake organizacije, pa i visokoškolske ustanove. To je proces kojim visokoškolska ustanova metodički vodi računa o rizicima povezanim sa svim prošlim i budućim aktivnostima, kako nastavno-obrazovnog procesa, tako i opšteg poslovanja, s ciljem održivosti ustanove i pozicioniranja kako na lokalnom tako i na globalnom nivou. Formulisanje takve strategije izuzetno je bitno, jer se ona odnosi na sve aktivnosti. Dobra strategija jasno određuje koje su vrste rizika prihvatljive za ustanovu, i koje su mere za otklanjanje nedostataka i tretiranja rizika. Na taj način menadžment ustanove može uskladiti svoje odluke sa smernicama za ostvarenje ciljeva.

Realan problem koji se javlja u sektoru visokog obrazovanja je činjenica da mali broj visokoškolskih ustanova pridaje važnost ovako ozbiljnoj poslovnoj funkciji, kao i odsustvo, odnosno neizanterosovanost i neupućenost menadžmenta ustanove za primenu standardizovanih i nestandardizovanih menadžment sistema. Iz ovog se može zaključiti da mnoge ustanove nisu nikada donele strategiju odnosa prema riziku, odnosno u svoje strategije za obezbeđivanje kvaliteta nisu inkorporirale upravljanje rizikom. Razlozi za ovakve propuste mogu biti brojni: prvo, visokoškolske ustanove koje se finansiraju iz budžeta, kojima je pokrovitelj Republika Srbija, uljuljkane u „državne jaslje“, nisu razvile ispravan mehanizam upravljanja ustanovom, odnosno mehanizam realnog menadžmenta ustanovom koji će se pozabaviti ovako ozbiljnom problematikom; drugo, visokoškolske ustanove u privatnom sektoru, po uzoru na svoje državne konkurente, slepo slede politiku upravljanja, ne uviđajući sve veće promene i rizike iz turbulentnog okruženja, koji su ugrožavajući faktor održivosti i opstanka visokoškolskih ustanova.

Za uspešno upravljanje rizikom potrebno je osigurati sledeća četiri elementa:

- **Sposoban menadžment** – menadžment koji upravlja integrisanim rizikom ustanove, kao i svim poslovnim procesima koji vode ka ostvarenju organizacijskog cilja.
- **Podela zaduženja** – u upravljanju rizikom neophodna su kontinuirana evidentiranja promena, kao i dokumentovanje kako nastavno-obrazovnog, tako i poslovnog procesa ustanove uopšte.
- **Jasna pojedinačna zaduženja** – funkcija upravljanja rizikom zahteva jasan opis posla, kao što su identifikacija, analiza i tretiranje rizika. Odgovornosti takođe moraju biti definisane, posebno između funkcija upravljanja rizikom i drugih funkcija.
- **Odgovornosti** – upravljanje rizikom na nivou organizacionih jedinica, kao što je sekretarijat, studentska služba, biblioteka, tehničko održavanje, sektor marketinga, razvojni sektor, instituti, naučno-istraživački centri, centri za izdavačku delatnost,



katedre. Organizacione jedinice najbolje razumeju „svoje rizike” i predstavljaju prvu liniju odbrane protiv neracionalnog prihvatanja rizika.

U poslovanju obrazovnih ustanova rizici su promenljiva kategorija, odnosno jedni nestaju, drugi nastaju, oni koji su bili važni vremenom postaju manje važni, i obrnuto. Zbog toga je upravljanje rizicima proces stalan i neprekidan, a samim tim takvo je i identifikovanje rizika.

#### **4.1.1**

#### **4.1.2 Identifikacija i analiza rizika**

Aktivnosti visokoškolske ustanove, kao što su razvoj novih studijskih programa, osvajanje novih tržišta, marketing strategija, uvođenje novih metoda i tehnologija, organizacijske i kadrovske promene - nose određeni rizik, odnosno neizvesnost događaja .

Identifikacija opasnosti kojima je poslovanje visokoškolske ustanove izloženo veoma je važan korak u upravljanju rizicima. Da bi se uspešno ostvarila identifikacija, analiza i procene mogućih rizika poslovanja, neophodno je da menadžment visokoškolske ustanove bude informisan o karakteru, izvorima i manifestacijama ispoljavanja rizika i načinima za njihovo izbegavanje i pravilno tretiranje.

Rizici, odnosno neizvesnosti koje se javljaju u realizaciji delatnosti jedne obrazovne ustanove, mogu biti internog, odnosno eksternog karaktera.

Najvažnije identifikovane opasnosti koje dolaze iz eksternog okruženja , mogu bitno uticati na poslovanje i održivost jedne visokoškolske ustanove, a odnose se na:

- Promene trenda interesovanja korisnika usluge visokog obrazovanja- Velike promene u stilu i kvalitetu života, društvene promene i savremeni način poslovanja nameće potrebu sve većeg broja obrazovnih ljudi. Proces internacionalizacije utiče na zahteve za što raznovrsnijom i kvalitetnijom ponudom obrazovnih usluga. Prema podacima poslednjeg popisa iz 2011. god. Republičkog zavoda za statistiku, u Srbiji je 10,59% visokoobrazovnog stanovništva. Od ukupnog broja nezaposlenih lica, 10% je sa visokom stručnom spremom. Trend zainteresovanosti korisnika usluge visokog obrazovanja - studenata, u direktnoj je zavisnosti od potražnje određenih profila na tržištu rada.
- Rastuća konkurencija i aktivnosti koje preduzimaju konkurenti- Analiza okruženja u pogledu konkurentnosti je bitan faktor za uspostavljanja marketinške strategije. Ne treba izostaviti ni primenu metode benčmarking koja predstavlja „standard za poređenje sa najboljim u klasi”.
- Pad standarda -promene ekonomskog stanja društva- Platežna moć lokalnog stanovništva, i uopšte ekonomska situacija društva su bitni faktori koji imaju direktan uticaj na obrazovanje. Ovo se može posmatrati i kao povratni - revezibilni proces, odnosno ekonomski stabilno društvo je i obrazovano društvo, i obratno.

- Promene demografskog karaktera- Uticaj demografskih faktora je od posebnog značaja, imajući u vidu da starosna struktura, broj stanovnika, kao i migracije stanovništva određuju stvarnu i potencijalnu tražnju na tržištu. Demografski trend u Srbiji je u padu, na šta ukazuje popis stanovnika iz 2011.godine. Prema rezultatima popisa, u Srbiji je manje stanovnika za 4,15%, ili za 300.000. u odnosu na popis iz 2002.godine. Ovaj negativan demografski trend utiče na razvoj obrazovanja u Srbiji.
- Političke promene – Politička stabilnost utiče na realizaciju ekonomskih i društvenih ciljeva.
- Promene u zakonskoj regulativi- Ekonomske i društvene promene utiču na reformu obrazovne politike.

Posledice koje mogu nastati usled pogrešne identifikacije, analize i neeliminisanja rizika su:

- materijalne prirode - finansijski gubici u poslovanju,
- organizacijske prirode - gubici zbog snošenja odgovornosti,
- kadrovske promene - fluktuacija stručnih kadrova,
- nezadovoljstvo korisnika usluge visokog obrazovanja i drugih zainteresovanih strana,
- gubitak poslovnog ugleda i ostvarene društvene pozicije - loš imidž ustanove.

Rizici koji su indentifikovani i analizirani, ne uklanjaju se u potpunosti , već se svode na nivo prihvatljiv za ustanovu i prate se.

Preuzimanje rizika i upravljanje rizikom predstavlja suštinu održivog razvoja i uspeha visokoškolske ustanove.

Značaj upravljanja rizikom u cilju održivog razvoja ustanove može se posmatrati sa aspekta:

- Procesi koji egistiraju u visokoobrazovnoj instituciji postaće efikasniji zbog identifikacije događaja koji mogu uzrokovati neodređenosti,
- Procesi će postati efikasniji zbog razmatranja selektivnih rizika uključenih u proces, kao i dostupnih alternativa,
- Strategija će postati efikasnija kada su identifikovani mogući rizici, kao i definisane mere za otklanjanje istih, što će rezultirati boljim strateškim odlukama,
- Podsticanje proaktivnog delovanja menadžmenta,
- Efikasnije korišćenje resursa i smanjivanje finansijskih gubitaka.

***Rizik treba posmatrati sa pozitivnog aspekta, kao šansu za razvoj, upravljanje prilikama i povećanje znanja, stvaranje nove vrednosti . Neki rizici mogu biti značajni za strateške ciljeve ustanove***

#### **4.2 Primena standarda upravljanja rizikom u sektoru visokog obrazovanja**

Kao efektivan alat za upravljanje rizikom u poslovanju obrazovne ustanove može da posluži primena međunarodnog standarda ISO 31000.

Standard SRPS ISO 31000:2009 je rezultat najbolje prakse u području upravljanja rizicima. Okvir za upravljanje rizikom koji definiše standard ISO 31000 pomaže menadžmentu ustanova da efikasno upravljaju rizicima kroz primenu procesa upravljanja rizikom na različitim nivoima i u specifičnim kontekstima organizacije.

Sistem upravljanja rizicima zasnovan na standardu SRPS ISO 31000:2009 i doprinosi održivom uspehu visokoškolske ustanove, koji se temelji na načelima kvaliteta, održivog razvoja, socijalne odgovornosti i poslovne etike.

Rezultat uspešnog upravljanja rizicima je usklađenost i sigurnost u procesu odlučivanja, finasijsko izveštavanje, konkurentska prednost, čuvanje kapitala, pozitivan imidž ustanove.

### **ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

Suštinski problem za upostavljanje sistema menadžmenta kvaliteta u području obrazovanja jeste slaba rasprostranjenost primene međunarodnih standarda za obezbeđivanje kvaliteta.

Nedovoljna informisanost i neupućenost u značaj primene međunarodnih standarda otežavaju uspostavljanje sistema menadžmenta kvaliteta u obrazovnim institucijama i inhibiraju njihov razvoj. Pitanje uspostavljanja sistema menadžmenta kvalitetom u obrazovnoj ustanovi je i problem finasijske prirode, naročito za budžetske ustanove.

Odsustvo strategije upravljanja rizicima jedna je od kritičnih tačaka u poslovanju i funkcionisanju organizacija visokog obrazovanja. Identifikacija svih rizika koji se javljaju u

sektoru visokog obrazovanja neophodna je za nesmetano odvijanje svih procesa koji egzistiraju u visokoobrazovnoj ustanovi. Strategija upravljanja rizicima jasno određuje koje su vrste rizika prihvatljive za ustanovu, i koje su mere za otklanjanje nedostataka i eliminisanje rizika. Na taj način menadžment ustanove može uskladiti svoje odluke sa smernicama za ostvarenje ciljeva.

Dinamičan proces visokog obrazovanja i zahtevno i promenljivo okruženje (političko, ekonomsko, socijalno, itd) nalažu da se promene moraju u kontinuitetu pratiti i analizirati, uz stalno poboljšavanje performansi i primenu inovacija, kako bi se ustanova održavala na akademskom tržištu.

Visokoškolska ustanova može da postigne održivi uspeh kontinuiranim poboljšanjem performansi, upravljanje faktorima iz okruženja, upravljanjem inovacijama i ispunjavanjem potreba i očekivanja korisnika usluge visokog obrazovanja.

## LITERATURA

- [1] Adelsberger, Z: "ISO 31000 – Upravljanje rizicima", dostupno na: <http://www.kvalis.com/component/k2/item/165-iso-31000-upravljanje-rizicima>  
implementation of ISO 31000
- [2] Chapman, R.J: Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management (2nd ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley&Sons., 2011
- [3] ISO 31000:2009; Risk management – Principles and guidelines
- [4] Janovac T: „UNAPREĐENJE KVALITETA VISOKOŠKOLSKE USTANOVE NA OSNOVU KRITERIJUMA POTREBA KORISNIKA“ Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, 2014.
- [5] Kotter J. P, Heskett J. L: Corporate Culture and Perfomance, Free Press, New York, 1992.
- [6] Petković M: Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomski fakultet ,Beograd, 2011
- [7] Raković R: „Integrisani sistem menadžmenta- Teorija i praksa“ Građevinska knjiga Stylos, Beograd, 2014.
- [8] Rotar L.J., Kozar M: "Istraživanje mehanizama za primenu procesa upravljanja rizikom: opšti pristup i praktični primer" , Management, Časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Fakultet organizacionih nauka u Beogradu , br.64, 2012.
- [9] Vujić D.: Menadžment ljudskih resursa i kvalitet, Ljudi- ključ kvaliteta i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2003.