

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH POSLOM I POSVEĆENOST
ORGANIZACIJI U FUNKCIJI KVALITETNOG
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-A**

**SATISFACTION OF THE EMPLOYEES AND COMMITMENT TO
ORGANIZATION IN FUNCTION OF QUALITY HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT**

**Rifet Đogić, doc. dr
Univerzitet u Zenici
Ekonomski fakultet**

REZIME

Organizacija uspješno ostvaruje svoju misiju i ciljeve samo ako ima zadovoljne članove čiji su ciljevi usklađeni sa ciljevima organizacije. Pošto je cilj organizacije (posebno poslovne organizacije) da bude efektivna i efikasna, to će podrazumijevati potrebu da njeni članovi budu produktivniji, uspješniji. Postoji vjerovanje da je zadovoljan radnik produktivan radnik te da se uspješnost organizacije ne može postići sa nezadovoljnim zaposlenima. Iz zadovoljstva poslom proizlazi posvećenost zaposlenih organizaciji u kojoj rade. Organizaciona posvećenost (organizational commitment) zapravo predstavlja stepen do kojeg se zaposleni poistovjećuje sa svojom organizacijom i njenim ciljevima i žele da ostanu u organizaciji.

Upravo zbog toga zadovoljstvo zaposlenih poslom i njihova organizaciona posvećenost predstavljaju jednu od najviše istraživanih tema u oblasti ljudskog ponašanja u organizacijama. Ovaj rad ima za cilj da ukaže na faktore koji utiču na ovu veoma važnu determinantu menadžmenta ljudskih resursa kao i efekte koji proizlaze ukoliko se sa istom adekvatno upravlja.

Ključne riječi: organizaciono ponašanje, zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji, menadžment ljudskih resursa, motivisanost, produktivnost.

SUMMARY

An organization achieves its mission and goals successfully only if it has satisfied members whose own goals are compatible with those of the company. As the objective of an organization (especially the business one) is to be effective and efficient, the need for its members to be more productive and successful is implied. It is believed that a satisfied employee is also a productive one and that an organization cannot be prosperous with the unhappy workers. Employees' dedication to their organization emerges from their content. Organizational commitment presents the degree to which employees identify themselves with their organization and its aims and the strength of their desire to stay in that organization.

Consequently, the satisfaction and organizational commitment of the workers is one of the subjects that have been most explored in the domain of human behavior in organizations. This paper has, as its objective, to point out the factors which influence this very important determinant of the human resource management as well as its effects, if it is adequately managed.

Key words: organizational demeanor, business satisfaction and commitment, human resource management, motivation, productivity.

1. UVOD

Savremeni menadžeri krajem 20-og i početkom 21-og stoljeća se susreću sa novim činjenicama koje u značajnoj mjeri determinišu uspješno rukovođenje preduzećem, a one su: visoka prosječna starost zaposlenih i problem koji nastaje zbog sukoba generacija, sve veće učešće žena u strukturi zaposlenih, naročito u SAD i Japanu, globalizacija i informatizacija poslovanja, sve učestalija restrukturiranja organizacija i pritisak da se smanje troškovi poslovanja i dr. Ovi trendovi utiču na promjene u ponašanju zaposlenih, njihove individualne učinke pa time i na performanse preduzeća. Savremeni menadžer se nalazi pred velikim izazovima koje mu nameće organizaciono ponašanje. Da bi organizacija opstala u sadašnjem globalnom trenutku, menadžer mora prepoznati savremene trendove i izazove te pripremiti odgovore na slijedeća pitanja:¹ 1) kako povećati produktivnost i kvalitet, 2) kako uskladiti i iskoristiti kulturne i generacijske različitosti, 3) kako uskladiti svoj upravljački stil sa zahtjevima raznovrsnosti u novom globalnom okruženju, 4) kako voditi organizaciju u uslovima privremenosti i nepredvidivosti, 5) kako povećati lojalnost zaposlenih.

Imajući u vidu prethodno spomenute savremene trendove i izazove, menadžeri u upravljanju ljudskim resursima sve više pažnje posvećuje ponašanju zaposlenih u organizaciji i determinantama tog ponašanja i nastoje da ponašanje zaposlenih usmjere u pravcu postizanja formulisanih ciljeva zbog kojih je organizacija i osnovana. Dakle, organizaciono ponašanje i faktori koji ga determinišu predstavlja nov pristup ljudskom faktoru u organizaciji. Čovjek u organizaciji se posmatra kao aktivan činilac koji u organizaciju dolazi sa svojim ličnim osobinama i iskustvom. Organizaciona sredina, u koju se on uključuje, predstavlja njegovo okruženje. Pošto je čovjek aktivan faktor, on reaguje na sredinu i sa njom uspostavlja interakcije. *U tom procesu se formira ponašanje kao funkcija ličnih karakteristika i organizacione sredine.* Menadžment oblikuje željena ponašanja zaposlenih tako što utiče na razvoj i promjene ličnih karakteristika i/ili na promjene organizacione sredine koja utiče na ponašanje ljudi. Drugim riječima, do promjene i unapređenja ponašanja može doći mijenjanjem ličnih karakteristika individua ili mijenjanjem situacije.

Mnogo je faktora koji determinišu ponašanje zaposlenih u organizaciji. U ovom radu dajemo pažnju zadovoljstvu zaposlenih prema poslu kao i njihovoj privrženosti organizaciji kao veoma bitnoj determinanti organizacionog ponašanja sa kojom menadžment mora oprezno upravljati.

2. RAZUMIJEVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH POSLOM KAO DETERMINANTE PONAŠANJA NA INDIVIDUALNOM NIVOU

Zadovoljstvo poslom ili stav zaposlenih prema poslu i njihova posvećenost organizaciji je najvažniji stav među svim stavovima i njemu menadžment mora posvetiti posebnu pažnju. Taj stav, odnosno zadovoljstvo poslom možemo definisati kao »kognitivne, afektivne i evaluativne reakcije pojedinca na svoj posao«². Zadovoljstvo poslom je dakle, složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osjećanja prema poslu (afektivna komponenta) i ocjenu posla (evaluativna komponenta). Teorijska osnova zadovoljstva poslom predstavlja Lokova teorija vrijednosti. Prema toj teoriji, zadovoljstvo poslom postoji u onoj mjeri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla. Što pojedinac dobije više onog ishoda koji on cijeni to će biti zadovoljniji. Dakle, na zadovoljstvo ne utiče samo veličina nagrade već i koja se nagrada prima, odnosno da li za uloženi trud radnik dobija one nagrade koje on cijeni. Prema toj teoriji, radnici koji imaju malu platu ne moraju biti nezadovoljni ako njima ta plata nije najvažniji faktor zadovoljstva poslom. Ako su to na primjer, kreativni, mladi inženjeri u razvoju moguće je da će biti zadovoljni poslom i pored

¹ Đogić R.: *Organizovanje kao menadžerska funkcija*, «Štamparija Fojnica» D.O.O, 2008, str. 326

² O tome više vidjeti u knjizi Grinberg J., Baron R.: *Ponašanje ljudi u organizacijama*, Beograd: Želnid, 1998.

male plate ako imaju na tom poslu mogućnost kreativnog rada, usavršavanja, učenja i napredovanja jer je to ono što oni cijene na poslu.

Da bi smo dakle, predvidjeli nečije zadovoljstvo poslom moramo uzeti u obzir ne samo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla kojim se pojedinac bavi već i njegova očekivanja od tog posla. *Na ukupno zadovoljstvo poslom utiče zapravo nesklad ili odstupanje zadovoljstva od očekivanja u pogledu pojedinih aspekata posla* a ne visina zadovoljstva tim aspektima sama po sebi. Neko može biti nezadovoljan poslom iako ima visoku platu i zadovoljan je visinom plate, ako on i nema visoka očekivanja u pogledu visine same plate već u pogledu mogućnosti napredovanja u karijeri. Zadovoljstvo poslom kao determinantu ponašanja zaposlenih na organizacionom nivou ćemo bolje razumijeti ako ukažemo na: a) faktore koji detrimišu zadovoljstvo kao i b) efekte koji proizlaze iz tog zadovoljstva.

(a) Faktori koji determinišu zadovoljstvo poslom. Veoma interesantno pitanje u istraživanju ponašanja zaposlenih u organizaciji jeste pitanje šta je to što utiče da zaposleni budu zadovoljni poslom koji obavljaju. Na temelju brojnih istraživanja došlo se do zaključka da postoje brojni faktori koji determinišu zadovoljstvo poslom a time i ponašanje zaposlenih. Sve te faktore smo klasifikovali u dvije grupe: 1) lični faktori zadovoljstva poslom i 2) organizacioni faktori zadovoljstva poslom.

1) *Lični faktori zadovoljstva poslom.* Ovo su faktori koji se nalaze u samom čovjeku kao, na primjer: sklad između ličnih interesovanja i posla, radni staž i starost, pozicija i status, zadovoljstvo ukupnim životom i dr.

- *Sklad između ličnih interesovanja i posla.* Interesovanja ličnosti su veoma važna karakteristika o kojoj treba voditi računa pri rasporedu radnika na određeno mjesto. Iako su sve osobine ličnosti ravnopravne, nisu sve podjednako dobrodošle na svakoj poziciji u organizaciji. Kako bi bilo staviti ekstremno introvertnu osobu, sa niskim komunikacionim sposobnostima na poziciju prodavca ako još ona za tu poziciju nema interesovanja? Slaganje ličnih osobina kao i njihovog interesovanja sa zahtjevima posla ne samo da će povećati produktivnost zaposlenog, nego će povećati i njegovo zadovoljstvo poslom.

- *Radni staž i starost.* Ovo je veoma važan lični faktor koji utiče na zadovoljstvo poslom a time i na ponašanje zaposlenih u organizaciji. Zaposleni sa starijom dobi i sa većim radnim stažom imaju tendenciju da budu više zadovoljni poslom nego oni sa manjim stažom na određenom poslu. Istraživanja su pokazala da zadovoljstvo poslom raste sa godinama staža i starosti ali ne linerano.

- *Pozicija i status.* Ovaj faktor naročito dolazi do izražaja u birokratskim organizacionim strukturama u kojima je moć člana organizacije određena njegovom pozicijom na hijerarhijskoj ljestvici. Ukoliko se zaposleni nalazi na većem hijerarhijskom nivou, on ima veću moć i društveni uticaj, veću platu, veća ovlaštenja te je zadovoljniji poslom.

- *Zadovoljstvo ukupnim životom.* Ovaj faktor naročito dolazi do izražaja u organizacijama 21-og stoljeća a posebno je interesantan u tranzicijskim zemljama kao što su Bosna i Hercegovina. Svjedoci smo svakodnevnog izražavanja nezadovoljstva radnika kako u privredi tako i u vanprivrednim djelatnostima.

2) *Organizacioni faktori zadovoljstva poslom.* Ovo su faktori izvan ličnosti čovjeka i nalaze se u samoj organizaciji. To su, na primjer: vrsta posla, stil upravljanja organizacijom, radna atmosfera (fizička i socijalna), sistem nagrađivanja, organizaciona struktura.

- *Vrsta posla* direktno utiče na zadovoljstvo zaposlenih u organizaciji a time i njihovo ponašanje. Ljudi su zadovoljniji ukoliko obavljaju posao koji je mentalno izazovniji nego ako obavljaju jednostavan, rutinski posao.

- *Stil upravljanja organizacijom* u velikoj mjeri utiče na zadovoljstvo poslom zaposlenih u organizaciji. Ovo iz razloga što zaposleni u različitim stilovima upravljanja organizacijom imaju različite mogućnosti samodokazivanja i samopotvrđivanja. Tako, na primjer, u organizacijama sa autokratskim stilom upravljanja, u kojima zaposleni radnici imaju mali ili nikakav autoritet za odlučivanje, stepen zadovoljstva poslom radnika je mnogo niži nego u organizacijama sa demokratskim stilom upravljanja, u kojem radnici značajno participiraju u odlučivanju.

- *Radna atmosfera (fizička i socijalna)* predstavlja radne uslove. Ona može biti prijatna i neprijatna. Pri projektovanju radnih mjesta mora se voditi računa da radnik ima normalno osvjetljenje, normalnu vlažnost, normalnu temperaturu, prihvatljiv nivo buke, itd. To je tzv. fizička radna atmosfera. Međutim, veoma je bitno voditi računa i o socijalnoj radnoj atmosferi tj. kakvi su odnosi zaposlenog sa ostalim uposlenim u organizaciji, sa rukovodiocem.

- *Sistem nagrađivanja.* Ovaj faktor značajno utiče na zadovoljstvo poslom a time i na ponašanje zaposlenih u organizaciji. Opšte je poznato da je radnik zadovoljniji poslom što je veća zarada. Međutim, mora se odmah napomenuti da je percipirana pravednost sistema nagrađivanja važniji faktor od same visine plate. Radnici su zadovoljniji ako percipi-rajaju da je sistem nagrađivanja fer i podjednako tretira sve zaposlene.

- *Organizaciona struktura.* Ovaj faktor je u velikoj korelacionoj vezi sa stilom upravljanja u organizaciji i on u značajnoj mjeri determiniše zadovoljstvo poslom a time i individualno ponašanje. Zaposleni su zadovoljniji poslom ukoliko je organizacija više decentralizovana sa aspekta autoriteta odlučivanja, ukoliko oni više participiraju u donošenju odluka.

(b) Efekti zadovoljstva poslom. Radnici u organizaciji su jedan od veoma važnih interesnih grupa (stakeholder-i) o čijem zadovoljstvu menadžment mora voditi računa jer bez zadovoljnih radnika organizacija ne može efektno i efikasno ostvariti svoje ciljeve. Pretpostavka je da je zadovoljniji radnik ujedno i produktivniji. Međutim, empirijska istraživanja su pokazala da odnos zadovoljstva poslom i produktivnosti zaposlenih nije tako jasan kao što to na prvi pogled izgleda jer zadovoljstvo poslom ne utiče samo na produktivnost već i na neke druge pojave u organizaciji kao što su odsustvovanje sa posla i fluktuacija. Zato se nameće potreba da se posveti značajna pažnja ukupnim efektima zadovoljstva poslom, a oni su: 1) veća produktivnost, 2) manje odsustvovanje sa posla i 3) manja fluktuacija.

Veća produktivnost je značajan efekat većeg zadovoljstva poslom ukoliko je istinski rezultat tog većeg zadovoljstva. Međutim, iako je logično pretpostaviti da su veća produktivnost i veće zadovoljstvo poslom u pozitivnoj korelaciji, ipak su neka istraživanja pokazala da je ta korelaciona veza mala ili nije tolika kako se nekada mislilo.

Manje odsustvovanje sa posla je značajan efekat većeg zadovoljstva radnika njihovim poslom. Dakle, zadovoljstvo poslom i odsustvovanja sa posla su u negativnoj korelacionoj vezi tj. što je veće zadovoljstvo poslom, odsustvovanja sa posla su manja.

Manja fluktuacija zaposlenih u organizaciji je dobrim dijelom efekat zadovoljstva poslom. Ove dvije varijable se takođe nalaze u negativnoj korelacionoj vezi kao i prethodno objašnjene (odsustvovanje poslom i zadovoljstvo poslom). Logično je da će zadovoljni radnici manje napuštati posao nego nezadovoljni. Stopa fluktuacije u preduzećima sa visokim nezadovoljstvom zaposlenih je znatno viša nego u onim sa nižim stepenom nezadovoljstva.

3. RAZUMIJEVANJE POSVEĆENOSTI ZAPOSLENIH ORGANIZACIJI KAO DETERMINANTE PONAŠANJA NA INDIVIDUALNOM NIVOU

Posvećenost zaposlenih organizaciji u kojoj rade ili organizaciona posvećenost (organizational commitment) predstavlja stepen do kojeg se zaposleni poistovećuju sa svojom organizacijom i njenim ciljevima i žele da ostanu u organizaciji. Naime, organizaciona posvećenost predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni osjećaju ne samo prema svome poslu, već prema organizaciji kao cjelini ili prema nekim njenim članovima. *Pri tome, sam termin posvećenost ukazuje na znatno jači stepen emocija koje zaposleni osjećaju prema organizaciji nego kada je riječ o zadovoljstvu poslom.* Organizaciona posvećenost je znatno šira od običnog zadovoljstva i uključuje spremnost zaposlenih da se žrtvuje za svoju organizaciju.

Da bismo lakše razumijeli organizacionu posvećenost kao važnu determinantu ponašanja zaposlenih na individualnom nivou, korisno je da objasnimo slijedeće pojmove koji se odnose na ovaj fenomen, a to su: a) objekti organizacione posvećenosti, b) osnova ili izvor organizaci-

one posvećenosti, *c*) faktori koji determinišu nivo organizacione posvećenosti i *d*) efekti organizacione posvećenosti.

(a) Objekti organizacione posvećenosti su organizacija, dijelovi organizacije, pojedinci u organizaciji ili grupe pojedinaca za koje se zaposleni veže. Dakle, objekti posvećenosti mogu biti na tri nivoa:

- *Organizaciona posvećenost na individualnom nivou.* To je slučaj kada se zaposleni veže za neku osobu, pojedinca u organizaciji. Takav slučaj obično imamo kada se zaposleni veže za rukovodioca koji je prema zaposlenom uspostavio korektne odnose.

- *Organizaciona posvećenost na grupnom nivou.* Objekat posvećenosti na grupnom nivou može biti neka formalna ili neformalna grupa kolega sa kojima pojedinac radi.

- *Organizaciona posvećenost na nivou organizacije* podrazumijeva posvećenost organizaciji ili njenom rukovodstvu. Mora se istaći da su posvećenost rukovodstvu i samoj organizaciji međusobno interaktivna: posvećenost organizaciji često proizilazi iz posvećenosti rukovodstvu dok posvećenost rukovodstvu može biti posljedica posvećenosti organizaciji.

(b) Osnova ili izvori organizacione posvećenosti se odnosi na izvore ili uzroke posvećenosti i odgovara na pitanje: *zašto je neko posvećen svojoj organizaciji?* Istraživanja su ukazala na tri grupe uzroka ili osnova posvećenosti:

- Prva grupa uzroka ili osnova se naziva *orijentacija na siguran ulog.* Ova osnova stvara tzv. kontinuelnu posvećenost. Izvor posvećenosti je u tom slučaju akumulirana investicija zaposlenog u organizaciji gdje radi i saznanje da će, napusti li organizaciju, izgubiti efekte onoga što je godinama ulagao u organizaciju.

- Druga grupa uzroka ili osnova posvećenosti odnosi se na *saglasnost ciljeva pojedinca i organizacije.* Zaposleni može biti posvećen organizaciji zato što dijeli njene ciljeve i interese i što u ostvarivanju organizacionih ciljeva vidi najbolji način za ostvarivanje ličnih ciljeva.

- Treća grupa uzroka ili osnova posvećenosti nastaje kao rezultat osjećanja obaveze zaposlenog da ostane u organizaciji i da joj posveti svoje vrijeme i energiju. Ovo osjećanje obaveze je nametnuto od strane okoline zaposlenog.

(c) Faktori koji determinišu nivo organizacione posvećenosti. Posvećenost zaposlenog organizaciji može biti mala ili velika. Pored uzroka ili osnova posvećenosti organizaciji, potrebno je ukazati i na faktore koji utiču na visinu posvećenosti zaposlenog svojoj organizaciji. Tako imamo slijedeće grupe faktora:

- *Karakteristike samog posla.* Veći stepen autonomije na poslu, veće mogućnosti za usavršavanje, učenje, napredovanje na poslu, manji stepen specijalizacije i formalizacije su karakteristike posla koje prema istraživanjima, proizvode veću posvećenost zaposlenih.

- *Priroda nagrada* koje se nude zaposlenima takođe utiču na njihov stepen posvećenosti. Tako je utvrđeno da je veća posvećenost zaposlenih u onim preduzećima koje nude razne oblike učešća zaposlenih u podjeli profita.

- *Mogućnosti zapošljavanja* na drugom mjestu van organizacije su od uticaja na visinu posvećenosti svojoj organizaciji jer je očekivano da zaposleni sa manjim mogućnostima za zapošljavanje na drugom mjestu imaju veći stepen posvećenosti.

- *Odnos organizacije prema novozaposlenima* može uticati na stepen posvećenosti. Nemaran, krut odnos organizacije prema tek zaposlenim pojedincima kod njih će kreirati znatno manji stepen posvećenosti.

- *Lične karakteristike zaposlenih* utiču na posvećenost poslu. Kao što se može pretpostaviti sa protekom staža i godina starosti jača osjećaj posvećenosti poslu i organizaciji zbog toga što se ulog zaposlenog povećava kao i njegove nagrade, dok se njegove alternative za zaposlenje na drugom mjestu smanjuju.

(d) Efekti organizacione posvećenosti. Posvećenost zaposlenih svojoj organizaciji svakako generiše određene efekte koji su pozitivni kako za organizaciju tako i za samog zaposlenog. Veća organizaciona posvećenost donosi organizaciji slijedeće pozitivne efekte: veću motivisa-

nost, veću produktivnost, manja odsustvovanja sa posla, manju fluktuaciju zaposlenih. Veća organizaciona posvećenost pokazuje i veću spremnost zaposlenih na žrtvovanje što može biti vrlo dragocjeno za organizaciju u uslovima krize. Pozitivni efekti koji se ostvaruju za zaposlenog pri većoj posvećenosti svojoj organizaciji ogledaju se u boljoj karijeri a time i većim nagradama i obavljanju kvalitetnijih poslova. Posvećeni zaposleni su zadovoljniji svojim poslom što se preliva i na privatni život.

4. ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osjećanja prema poslu (afektivna komponenta) i ocjenu posla (evalutivna komponenta). Postoje brojni faktori koji determinišu zadovoljstvo poslom a time i ponašanje zaposlenih. Sve te faktore smo klasifikovali u dvije grupe: 1) lični faktori zadovoljstva poslom i 2) organizacioni faktori zadovoljstva poslom. Lični faktori zadovoljstva poslom su faktori koji se nalaze u samom čovjeku kao, na primjer: sklad između ličnih interesovanja i posla, radni staž i starost, pozicija i status, zadovoljstvo ukupnim životom i dr. Organizacioni faktori zadovoljstva poslom su faktori izvan ličnosti čovjeka i nalaze se u samoj organizaciji. To su, na primjer: vrsta posla, stil upravljanja organizacijom, radna atmosfera (fizička i socijalna), sistem nagrađivanja, organizaciona struktura. Pošto su radnici u organizaciji jedna od veoma važnih interesnih grupa, menadžment mora voditi računa o njihovom zadovoljstvu jer bez zadovoljnih radnika organizacija ne može efektivno i efikasno ostvariti svoje ciljeve. Pretpostavka je da je zadovoljniji radnik ujedno i produktivniji. Ukupni efekti zadovoljstva poslom su: 1) veća produktivnost, 2) manje odsustvovanja sa posla i 3) manja fluktuacija.

Organizaciona posvećenost pokazuje da zaposleni osjećaju duboku privrženost organizaciji ili nekim njenim članovima. Ona je znatno šira od običnog zadovoljstva i uključuje spremnost zaposlenih da se žrtvuje za svoju organizaciju. Objekti organizacione posvećenosti su organizacija, dijelovi organizacije, pojedinci u organizaciji ili grupe pojedinaca za koje se zaposleni veže. Osnova ili izvori organizacione posvećenosti se odnosi na izvore ili uzroke posvećenosti i odgovara na pitanje: zašto je neko posvećen svojoj organizaciji? Posvećenost zaposlenog organizaciji može biti mala ili velika. Pored uzroka ili osnova posvećenosti organizaciji, potrebno je ukazati i na faktore koji utiču na visinu posvećenosti zaposlenog svojoj organizaciji. Tako imamo slijedeće grupe faktora: 1) karakteristike samog posla, 2) priroda nagrada koje se nude zaposlenima, 3) mogućnosti zapošljavanja na drugom mjestu van organizacije, 4) odnos organizacije prema novozaposlenima, 5) lične karakteristike zaposlenih. Naravno, organizaciona posvećenost kako i zadovoljstvo poslom implicira određene pozitivne efekte za organizaciju.

5. REFERENCE

- [1] Grinberg J., Baron R.: Ponašanje ljudi u organizacijama, Beograd: Želid, 1998.
- [2] Fisher C.D., Schoenfeldt L.F., Shaw J.B.: Human Resource Management, 2nd ed, Houghton Mifflin Company, 1993.
- [3] Đogić R.: Organizovanje kao menadžerska funkcija, «Štamparija Fojnica» D.O.O, 2007.
- [4] Luthans F.: Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York, 2005.
- [5] Robbins S. P.: Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc, 2003.
- [6] Rosenzweig French Kast: Understanding Human Behavior in Organizations, 1985.
- [7] Schein E.: Organizational Psychology, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980.