

UTICAJ FAKTORA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA NA AKTIVNOSTI UPOSLENIKA

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AT THE ACTIVITIES OF EMPLOYEES

Edin Ajanović

Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

SAŽETAK

Poslovanje organizacije odvija se u vrlo složenim i dinamičnim uslovima u kojima je konflikt gotovo svakodnevna pojava. U organizaciji djeluje mnoštvo različitih pojedinaca, sa različitim tipovima ponašanja, čiji je rad organiziran u jedinice i grupe različitih veličina i funkcija. Poseban uticaj na organizaciju koja djeluje imaju neformalne grupe i timovi unutar same organizacije. Osim toga, organizacija postoji i opstaje u okruženju koje poprima globalna obilježja (globalizacije) i u kojem menadžer posebnu pažnju mora usmjeriti na uticajno-interesne skupine (stakeholdere). U složenoj komunikacijskoj mreži i poslovanju u kojem su ciljevi i interesi pojedinaca i grupa često nekompatibilni ili međusobno suprotni, a poslovne aktivnosti međuzavisne, nemoguće je ne priznati konflikt kao veoma bitan činilac organizacijskog ponašanja i života uopće.

Ključne riječi: organizacija, konflikt, organizacijsko ponašanje, grupe, timovi

Key words: organization, conflict, organizational behaviour, groups, teams

ABSTRACT

Business activities performed by the organization happen in a very complex and dynamic conditions where conflict is almost a daily phenomenon. Many different individuals with different types of behavior operate in the organization, whose work is organized in units and groups of different sizes and functions. Informal groups and teams performing in the organization have a special impact on the same organization. In addition, the organization exists and performs in the environment which takes global signs (of the globalization) and in which a manager has to pay special attention to influential and interest groups (stakeholders). In the complex communicational network and business activities where objectives and interests of the individuals are very often incompatible and mutually opposing, and business activities interdependent, it is impossible not to take the conflict as a very important factor of organizational behaviour and life in general.

UVOD

Kako organizacioni faktori utiču na ponašanje ljudi u cilju unapređenja efikasnosti organizacije i zadovoljstva zaposlenika, možemo pretpostaviti, kao osnovnu hipotezu, da je kvalitetno organizaciono ponašanje uz dobro ustrojenu organizacijsku kulturu, sa primjenom motivacijskih faktora, veoma bitan element u uspješnom poslovanju organizacije. U današnjem turbulentnom vremenu, u eri

globalizacije, svako unapređenje organizacijske strukture zahtijeva niz radnji koje su uzročno – posljedično vezane. Da bi se organizacija mogla kvalitetno pozicionirati na tržištu i dovoljno dobro diferencirati od srodnih organizacija potrebno je uložiti mnogo energije i resursa kako bi organizacija imala inovativnu klimu koja može dovesti do pozitivnog ishoda.

Menadžeri konstantno pokušavaju da povećaju produktivnost svojih radnika (Ivanchevich, 2005). U poređenju sa drugim mnogobrojnim činiocima, koji utiču na produktivnost radne snage, motivacija radnika je posebno važna. S toga se ovome radu prišlo na način indentifikovanja faktora koji utiču na ponašanje uposlenika. Urađena je analiza stavova uposlenika prema različitim parametrima, kao što je uporedna analiza faktora sa obzirom na starosnu dob ispitanika, analiza spram pola ispitanika i stručne spreme ispitanika.

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE FAKTORA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

Istraživanje⁵³ koje je sprovedeno u više organizacija na području sjeveroistočne BiH imalo je za cilj da ispita savremenost metoda i tehnika motivacije, uticaj motivatora na organizacijsku kulturu, odredi uzročno-posljedičnu vezu organizacijske kulture, organizacijskog ponašanja i konflikata u organizaciji. Obzirom da se radilo o prigodnom uzorku, odziv ispitanika je bio zadovoljavajući i sa anktiranja se vratilo stotinu ispunjenih anketa.

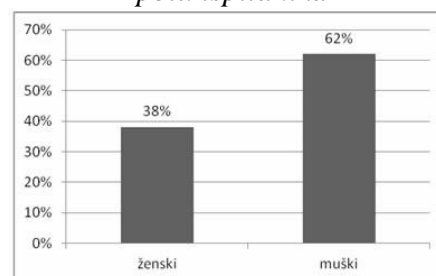
⁵³ Članak je zasnovan na istraživanju Edina Ajanovića, koje je izvedeno pod mentorstvom prof.dr. Jasne Bajraktarević, a u sklopu izrade magistarskog rada na temu : Psihološki aspekti organizacijskog ponašanja sa posebnim osvrtom na konflikt, koji je odbranjen 2011.godine na Fakultetu za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerziteta u Travniku.

Osnovni ciljevi i pretpostavke istraživanja:

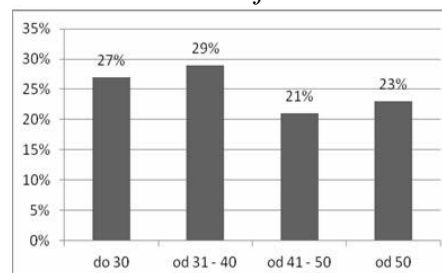
- Odrediti uzročno – posljedičnu vezu organizacijske kulture, organizacijskog ponašanja i konflikata u organizaciji na efektivni i efikasni rad uposlenika
- Pretpostavka postojanja razlike u ocjenama faktora organizacionog ponašanja između ispitanika različite starosne dobi, stručne spreme i ispitanika različitog pola.
- Organizacijski konflikti ne moraju uvijek da imaju negativne posljedice po organizacijsku stabilnost i funkcionalnost
- Istražiti mogućnosti podizanja motivacije uposlenika s ciljem ostvarivanja boljih rezultata organizacije
- Istražiti mogućnost smanjenja konfliktnih situacija u organizaciji s ciljem uspješnijeg poslovanja
- Istražiti mogućnost jačanja organizacione kulture s ciljem boljeg pozicioniranja organizacije

ANALIZA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA FAKTORA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

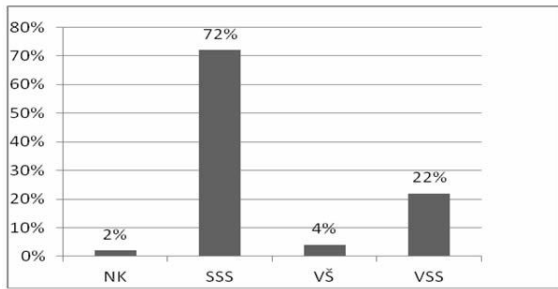
Dijagram 1: Struktura ispitanika prema polu ispitanika



Dijagram 2: Struktura ispitanika prema starosnoj dobi



Dijagram 3 : Struktura ispitanika prema stručnoj spremi



Kako bi analiza rezultata bila moguća, sva pitanja iz anketnog upitnika su podijeljena na četiri osnovna faktora. Faktori koji su izdvojeni i korišteni u radu, a veoma su bitni za interpretaciju rezultata kao i dokazivanja određenih hipoteza su: socijalni faktor, odnos sa pretpostavljenim, intrizični faktor i faktor mogućnosti za učenje i razvoj. Prema nabrojanim faktorima ispitivanje je dovelo do sljedećih rezultata:

1. Socijalni faktori (obuhvata zadovoljstvo/nezadovoljstvo socijalnim varijablama radnog okruženja, saradnja sa kolegama, povjerenje, poštovanje od strane radne organizacije).

Tabela 1 : Srednja vrijednost socijalnih faktora

Varijable	Uzorak	Min.	Max.	Srednja vrijednost
10	100	2,00	5,00	3,74
11	100	2,00	5,00	3,76
15	100	1,00	5,00	2,67
16	100	1,00	5,00	2,62
17	100	2,00	5,00	3,84
18	100	3,00	5,00	4,10
20	100	3,00	5,00	4,56
Rezultat	100			3,61

Srednja vrijednost ispitanika u ovoj kategoriji je 3,61 . Statistička obrada rađena u aplikaciji SPSS 17.0 .

2. Odnos sa pretpostavljenim (obuhvata slaganje/neslaganje u odnosima sa pretpostavljenim, komunikaciju prema višim i nižim slojevima menadžerskog upravljanja).

Tabela 2: Srednja vrijednosti faktora odnosa sa pretpostavljenim

Varijable	Uzorak	Min.	Max.	Srednja vrijednost
9	100	1,00	5,00	3,4800
12	100	3,00	5,00	3,6800
13	100	2,00	5,00	3,5900
14	100	1,00	5,00	3,1700
Rezultat	100			3,48

Srednja vrijednost ispitanika u ovoj kategoriji je 3,48. Statistička obrada rađena u aplikaciji SPSS 17.0 .

3. Intrizični faktor (odnosi se na intrizične komponente u organizaciji, beneficije, materijalne nagrade, učešće u donošenju raznih odluka u poslovanju, participiranje u različitim komisijama u organizaciji, zanimljivost posla, osjećajem da učestvuje kao sastavni dio tima za postizanje boljih rezultata i sl.)

Tabela 3: Srednja vrijednost intrizičnog faktora

Varijable	Uzorak	Min.	Max.	Srednja vrijednost
1	100	2,00	5,00	4,25
2	100	2,00	5,00	3,89
3	100	3,00	5,00	4,24
4	100	2,00	5,00	3,75
5	100	2,00	5,00	3,26
6	100	1,00	5,00	2,95
21	100	3,00	5,00	4,18
22	100	2,00	5,00	3,70
24	100	3,00	5,00	4,20
Rezultat	100			3,82

Srednja vrijednost ispitanika u ovoj kategoriji je 3,82 . Statistička obrada rađena u aplikaciji SPSS 17.0 .

4. Mogućnosti za učenje , razvoj i napredovanje (uključuje mogućnosti za dalje usavršavanje, učenje i razvoj, napredovanje i sl.).

Tabela 4: Srednja vrijednost faktora mogućnosti učenja i napredovanja

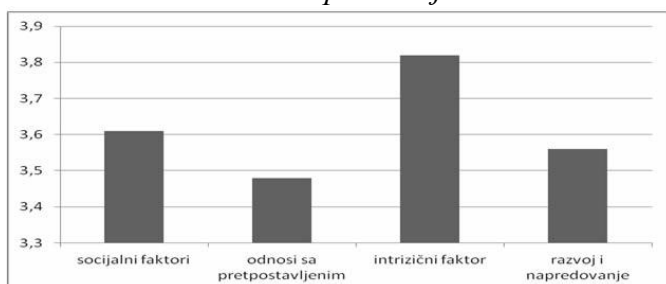
Varijable	Uzorak	Min.	Max.	Srednja vrijednost
7	100	1,00	4,00	2,7900
8	100	1,00	5,00	3,3100
19	100	3,00	5,00	4,4300
23	100	2,00	5,00	3,7071
Rezultat	100			3,56

Srednja vrijednost ispitanika u ovoj kategoriji je 3,56. Statistička obrada rađena u aplikaciji SPSS 17.0 .

Tabela 5: Zbirni pregled faktora organizacijskog ponašanja

Faktori	ocjena
socijalni faktori	3,61
odnosi sa pretpostavljenim	3,48
intrizični faktor	3,82
razvoj i napredovanje	3,56
PROSJEK	3,62

Dijagram 4: Faktori organizacijskog ponašanja



U tabeli faktora organizacijskog ponašanja dat je prikaz prosječnih vrijednosti ocjena prema svakom faktoru ponaosob. Najveću prosječnu ocjenu ispitanika ima intrizični faktor i to 3,82 što nam ukazuje na to da je najveća pažnja uposlenika (ispitanika) usmjerena ka zadovoljstvu materijalnim kompenzacijama za rad, zanimljivošću posla, raznim beneficijama, učešćem u donošenju odluka i sl. Kao naslabiji faktor ispitanici su ocijenili odnos sa pretpostavljenim i to prosječnom ocjenom od 3,48. Iz toga možemo zaključiti da u odnosu ovih faktora dominira intrizični faktor kome je veoma blizu i socijalni faktor sa takođe veoma visokom

prosječnom ocjenom od 3,61 a takođe i faktor razvoj i napredovanje sa ocjenom od 3,56. Ispitanici su ovim ocjenama naznačili da su im mogućnosti razvoja, daljeg usavršavanja, boljih materijalnih primanja, beneficija bitniji od ostalih faktora koji utiču na ponašanje uposlenika u toku rada.

ANALIZA FAKTORA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U ZAVISNOSTI OD GODINA ŽIVOTA ISPITANIKA

Tabela 6: Faktori organizacijskog ponašanja u zavisnosti od godina života ispitanika

Starost	N	Socijalni faktor	Odnos sa pretpostavljenim	Intrizični faktor	Mogućnost za učenje, razvoj i napredovanje
Do 30	27	3,65	3,50	3,84	3,56
31-40	29	3,53	3,36	3,76	3,53
41-50	21	3,69	3,43	3,82	3,51
51-	23	3,61	3,65	3,89	3,64

Zaposleni svih starosnih kaegorija najviše ocjene daju intrizičnom faktoru, dok najmanje ocjene daju faktoru odnosu sa pretpostavljenim. O grupi ispitanika koji su u starosnoj kategoriji do 30 godina takođe preovladava visoka ocjena prema intrizičnom faktoru, dok je pomalo neočekivano niska ocjena prema faktoru za učenje i razvoj, jer po mnogobrojnim stavovima, su upravo mladi ljudi ti u koje najviše treba ulagati u oblasti učenja i razvoja. Ukupno gledajući rezultate, možemo zaključiti, da su uopšteno gledano ispitanici u starosnoj katgoriji od 31- 40 godina dali najviše ocjene svim faktorima, što bi se moglo objasniti njihovom zrelošću i predanosti organizaciji i radnim obavezama. I kod njih je ipak intrizični faktor takođe nabolje ocijenjen.

Materijalna nagrađivanja, beneficije i ostali elementi intrizičnog faktora takođe su najbolje ocijenjeni i kod grupa starosti od 41-50 godina i 50 godina i više, što nam ukazuje na to da su te starosne grupe više okrenute sigurnosti radnog okruženja,

stabilnijem poslovanju i većim matrijalnim nagradama.

ANALIZA FAKTORA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U ZAVISNOSTI OD POLA ISPITANIKA

Tabela 7: Faktori organizacijskog ponašanja u zavisnosti od pola ispitanika

Pol	N	Socijalni faktor	Odnos sa pretpostavljenim	Intrizični faktor	Mogućnost za učenje, razvoj i napredovanje
muški	72	3,60	3,47	3,80	3,53
ženski	28	3,65	3,52	3,88	3,63

Možemo zaključiti da su žene zadovoljnije od muškaraca po svim navedenim varijablama (faktorima organizacijskog ponašanja) a posebno je to izraženo kod ocjena za mogućnost za napredovanje, učenje i razvoj kao i intrizični faktor. Ovakve ocjene možemo pripisati i činjenici da su žene sklonije da rade u institucijama u zatvorenim prostorima gdje strpljenje igra veliku ulogu, dok su muškarci skloniji

dinamičnijim poslovima koji zahtijevaju više promjena.

ANALIZA FAKTORA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U ZAVISNOSTI OD STRUČNE SPREME ISPITANIKA

Tabela 8: Faktori organizacijskog ponašanja u zavisnosti od stručne spreme ispitanika

Stručna sprema	N	Socijalni faktor	Odnos sa pretpostavljenim	Intrizični faktor	Mogućnost za učenje, razvoj i napredovanje
NK	4	3,39	2,94	3,53	3,44
SSS	77	3,63	3,53	3,86	3,57
VŠ	4	3,61	3,38	3,58	3,50
VSS	15	3,57	3,38	3,76	3,53

Ukoliko se osvrnemo na postavljene hipoteze, možemo zaključiti da pretpostavka po kojoj smo pretpostavili da postoji razlika u ocjenama faktora organizacijskog ponašanja između ispitanika različite starosne dobi, stručne spreme, i pola je dokazana obzirom da su razlike ne tako velike ali su evidentne. Pretpostavka u kojoj se navodi da je organizaciono ponašanje bitan faktor primjene savremenih metoda rada u organizaciji je veoma usko povezana sa determinantom stručne spreme uposlenika. Sam nivo obrazovanosti u direktnoj je proporciji sa ovladavanjem znanjima iz

usko specijalističkih oblasti djelovanja organizacije.

U svim segmentima poslovanja javljaju se nove tehnološke i spoznajne inovacije. Iz toga proizilazi da je ljudski faktor veoma značajan za funkcionisanje i prihvatanje novih savremenih tehnologija koje dominiraju u konkurentskoj prednosti na tržištu, i kao takve omogućavaju opstanak i rast organizacije.

Ljudski faktor ima najznačajniju ulogu u procesu rada. Pojedine tehničko-tehnološke i društvene promjene zahtijevaju nove profile kadrova, nivo potrebnog obrazovanja se povećava, a sve veća

podjela rada dovodi do stručne specijalizacije, što u izvjesnom smislu ograničava mobilnost ljudskih resursa. Planiranje rasta i razvoja preduzeća mora da bude prožeto nastojanjima da se obezbijedi adekvatna kadrovska struktura i da se stvaraju uslovi za njeno efikasno korišćenje, a dinamizam kadrovskih resursa je inicijator rasta i drugih promena u poslovanju preduzeća, kao što je i primjena savremenih metoda rada u organizaciji.

Budući da su kadrovi osnovni činilac poslovanja, njihovo planiranje mora biti dio opšte strategije rasta preduzeća. Da bi se obezbijedila veza između strategije preduzeća i planova razvoja kadrova, može se govoriti o tri nivoa planiranja:

- prvi nivo je nivo preduzeća gde se utvrđuje opšti značaj kadrova i radnih uslova i shodno tome utvrđuju se principi kadrovske politike
- drugi je nivo organizacionih dijelova preduzeća koji uključuju razmatranje alokacije po organizacionim dijelovima,
- treći nivo odnosi se na alokaciju kadrova po funkcijama i njihovim organizacionim dijelovima

Motivisan radnik je daleko lojalniji organizaciji od radnika čiji je nivo motivacije nizak. Skloniji je manjem broju izostanaka sa posla kao i većoj predanosti radu i izvršavanju svojih radnih zadataka. Analizirajući podatke i nakon provedenog straživanja mogu se preporučiti sljedeće smjernice:

- Identifikovati individualne razlike uposlenika
- Pravilno raspoređivati uposlenike na radna mjesta
- Uvijek imati cilj
- Svaki postavljeni cilj u organizaciji treba biti dostižan
- Individualizovanje nagrada prema zaslugama pojedinaca u organizaciji
- Obuka zaposlenika mora biti kontinuirana

Ljudski faktor ima najznačajniju ulogu u procesu rada. Pojedine tehničko-tehnološke i društvene promjene zahtijevaju nove

profile kadrova, nivo potrebnog obrazovanja se povećava, a sve veća podjela rada dovodi do stručne specijalizacije, što u izvjesnom smislu ograničava mobilnost ljudskih resursa. Planiranje rasta i razvoja preduzeća mora da bude prožeto nastojanjima da se obezbijedi adekvatna kadrovska struktura i da se stvaraju uslovi za njeno efikasno korišćenje, a dinamizam kadrovskih resursa je inicijator rasta i drugih promena u poslovanju preduzeća.

ZAKLJUČAK

Mnogo puta je dokazivano da poslovni rezultat u mnogome zavisi od motiva. Rad može imati pozitivne i negativne rezultate, što zavisi od mnoštva faktora: unutrašnjih, spoljašnjih, objektivnih i subjektivnih, karaktera ličnosti, njene osposobljenosti, prirode i karaktera posla i slično. Svi faktori koji utiču na motivisanost uposlenika direktno utiču i na njegovo ponašanje. Nemotivisan uposlenik neće davati svoj maksimum, neće nastojati da se u potpunosti posveti razvijanju svojih radnih sposobnosti, komunikaciji u skladu sa pravilima, normama i načelima organizacije. Ovaj rad imao je za cilj da kroz različite faktore koji utiču na organizacijsko ponašanje ukaže na mogućnosti poboljšanja opšte slike organizacije i dovođenje nivoa ponašanja i organizacione klime u sfere koje odgovaraju radnom ambijentu za ispunjenje postavljenih ciljeva.

O hijerarhiji faktora organizacijskog ponašanja i njihovoj važnosti teško je govoriti iz razloga različitosti međusobnog odnosa motivatora koji različito djeluju na uposlenike. Tehnički uslovi rada, međuljudski odnosi, riješena stambena pitanja, lične zarade i sam princip raspodjele radnih mjesta imaju veoma veliki uticaj na rad i ponašanje uposlenika. Među faktorima koji imaju karakter samoaktualizacije najznačajnija je mogućnost napredovanja, u smislu stručnog usavršavanja i preuzimanja boljih,

složenijih i odgovornijih poslova. Može se reći da uposlenici sa ambicijama za stručno usavršavanje i napredovanje imaju bolje rezultate rada, a njihovo ponašanje je u skladu sa normama i pravilima organizacije. Nasuprot tome uposlenici koji nemaju izraženu sklonost ka samoaktualizaciji odnosno napredovanju su skloniji manjem poštivanju pravila i izbjegavanju svojih radnih obaveza.

U cjelini gledano vrijednosti dobijene istraživanjem su zadovoljavajuće. Primjetno je veoma malo odstupanje vrijednosti faktora koje smo uzeli kao segmente prema kojima će se odrediti određena pozicija. Takođe je upečatljivo da je intrinzični faktor kod svih segmenata bio naizraženiji, odnosno dobijao je više ocjene. Obzirom da su i ostali faktori takođe u veoma malom intervalu ocjena od svih grupa po kojima je vršena analiza moguće je izvući i određene pouke. Rezultati analize koja je uslijedila nakon provedenog istraživanja može nam dati naznake prijedloga za unapređenje organizacijskog ponašanja. Vodeći ljudi organizacija bi trebalo da organizuju različite vidove sastanaka sa uposlenicima na kojima će oni iznasti svoje stavove, mišljenja, prijedloge, sugestije, probleme na kojima će zajednički tražiti rješenja. Organizovanje programa na kojima bi bila uručivana različita priznanja pojedincima koji su svojim trudom, zalaganjem i rezultatima doprinijeli organizaciji na različite načine. Time bi takođe uticali i na ostale uposlenike da se više aktiviraju u postizanju što boljih rezultata. Pretpostavka takvog nagrađivanja, obzirom da je intrinzični faktor vodeći po vrijednostima dobijenih ocjena u istraživanju, jeste uzimanje u obzir i mišljenja i stavova radnika, njihovih prijedloga itd. Što se tiče ostalih faktora u cilju unapređenja moguće je organizovati i kolektivne sistematske preglede kao vid brige o njihovom zdravlju, organizovanje kolektivne brige za socijalni status porodice uposlenika i sl. Veoma je bitno svakom zaposlenom prići kao samostalnom biću i pokušati otkriti koje su

potrebe bitne i koji su to ključni faktori dominantni kod njega, pa ih onda iskoristiti kao odlične motivatore u cilju poboljšavanja njegovog ponašanja. Uspjeh savremene kompanije ne može se postići bez odgovarajućih ljudskih resursa koji raspolažu znanjima, sposobnostima i ličnim osobinama primjerenim delatnosti organizacije, poslovnim ciljevima i zahtjevima tržišta. Ljudi su jedini aktivni faktor u svim prošlim, sadašnjim i budućim promjenama. Zbog toga je veoma bitno posvetiti punu pažnju izučavanju ljudi, njihovih potreba, ciljeva, stavova, osjećanja, osobina i sl. Posjedovanje znanja u današnjem novom tkz.informatičkom dobu, predstavlja onu najbitniju konkrentsku prednost. Stoga je ulaganje u ljudski resurs ona neophodna komponenta svih organizacija koje je nezaobilazna u postizanju postavljenih ciljeva organizacije. Ulaganje u ljude i obogaćivanjem njihovih znanja, uz predan, iskren i međusobnouvažavajući odnos stiču se pretpostavke dobrog organizacijskog ponašanja, kvalitetne organizacijske klime i neminovno dobrog i dugoročnog poslovanja svake organizacije.

LITERATURA

- [1] Bahtijarević-Šiber, F. (1993) Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima, Računovodstvo i financije, br. 5, Zagreb
- [2] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i dr. (2001) Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb,
- [3] Buble M., (1993) Projektiranje organizacije, Informator, Zagreb
- [4] Gordon, J. R. (1998) Organizational Behavior – a diagnostic approach, Prentice Hall, Inc., New Jersey
- [5] Hartley, S. W. and Lee, P. L. (1986) “Implementation of Service Marketing Programs: Key Areas for Improvement”, Journal of Professional Services Marketing, Vol. 2, Issue 1, pp. 25-37
- [6] Ivanchevich J, Konopaske R, Mattesson M., (2005), Organizational Behavior, Boston: McGraw Hill.
- [7] Jovanović M., Živković M., Cvetkovski T., (2003) Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
- [8] Lewicki, R. J., Weiss, S. E., Lewin, D. (1992) Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis, Journal of Organizational Behavior, Vol. 13
- [9] Miljević M. (2010) Poslovna etika i komuniciranje, Informator, Zagreb
- [10] Petković V. (2005) Menadžment ljudskih resursa, Čačak
- [11] Pondy, L. R. (1967) Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, Vol. 12
- [12] Rahim, M. A. (2002) Toward a theory of managing organizational conflict, The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 3
- [13] Rot, N. (1988) Psihologija grupa, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd,
- [14] Robbins, S. P. (1995) Organizational Behavior – concepts, controversies, applications, seventh edition, Prentice-Hall, Inc.
- [15] Sikavica, P., Novak, M. (1993) Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
- [16] Sikavica, P., Novak, M. (1999) Poslovna organizacija, 3. izdanje, Informator, Zagreb
- [17] Thomas, K. (1992) Conflict and Negotiation Processes in Organizations in M. D. Dunette ed., Handbook of Industrial and organizational Psychology, New York
- [18] Vuković M., (2006) Uvod u kulturu komunikacije, Tehnički fakultet u Boru univerzitet u Nišu, Decembar
- [19] Zvonarević M., (1978) „Socijalna psihologija“, Školska knjiga Zagreb