

Др Милица Јакшић¹
Modern Business School, Београд
Мсц Милош Јакшић
ЈП ПТТ Саобраћаја Србија

ПРЕГЛЕДНИ РАД
Рај је примљен 09.02.2014.
Рај је одобрен 17.04.2014.

ПЕРФОРМАНСЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ

Апстракт

Захтеви и очекивања запослених у односу на посао који обављају, могућности напредовања, начини контроле њиховог рада, као и награђивање, постају све израженији и виши. Очекивања високообразоване радне снаге стално се повећавају, па је привлачење и задржавање таквих радника задатак сваке организације, а њихово задовољство радним местом и послом који обављају је веома важан фактор успеха модерних компанија.. У исто време, очекује се да се успех организације мења заједно са задовољством запослених.

Кључне речи: мерење перформанси, менаџмент људских ресурса, задовољство запослених

ЈЕЛ Класификација: M12, M51, M54

ORGANIZATION PERFORMANCE AND EMPLOYEE SATISFACTION

Abstract

Employee satisfaction related to their job, possibilities of career development, mechanisms of performance measurement and reward, as remuneration systems are of growing importance. Expectations of highly educated workforce continuously increase, so recruiting and retention of such workers becomes key factor of success for modern companies. Success of companies is expected to change together with employee satisfaction.

Key words: performance measurement, human resource management, employee satisfaction.

Увод

Вишеструке су могућности употребе информација о оцени перформанси у организацији. Те функције могу се класификовати на следећи начин:²

¹ majal@afrodita.rcub.bg.ac.rs

² Fisher, C.D., et. ал. Human Resource Management, 2. изд., Houghton Mifflin Company, 1993., цтр. 473, цит. према Богићевић, Б., оп. цит., стр. 192. Вид. и Јакопин, Е., "Хумани развој у

- Развојна функција, којом су обухваћене следеће употребе: идентификовање потреба појединаца за обуком, обезбеђење повратне информације запосленима о њиховим перформансама, обогаћивање посла, ротација посла, проширивање посла и друго.
- Административна функција, којом се утврђују плате, унапређења, зараде базирани на перформансама, награђивање, развој каријере и друго.
- Стабилизаторска функција којом се успоставља планирање људских ресурса, оцена реализације организационих циљева, оцена система ХРМ, итд.
- Документарна функција, којом се успостављају критеријуми за оцену валидности мерења перформанси, за доношење одлука из области ХРМ, креира основа за поштовање законских прописа из области рада и радних односа.

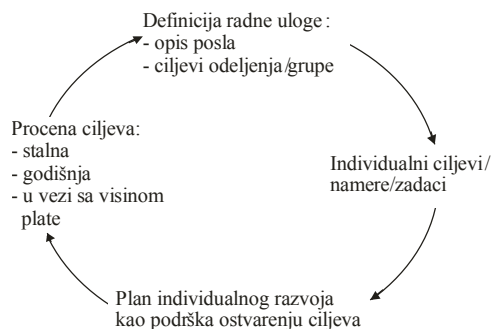
Мерење перформанси људских ресурса

Међу најважније функције оцене перформанси наводе се:

- оцена перформанси као средство за развој запосленог, и
- оцена перформанси као управљачко средство.³

Типичан систем менаџмента перформанси људских ресурса који укључује аспекте развоја као и награђивања, обухвата четири фазе: Дефиниција радне улоге; Индивидуални циљеви; План индивидуалног развоја; Процена.⁴

Процена се врши тек пошто се дефинишу радне улоге, циљеви на нивоу појединаца и њихов план развоја. Јасно је да се ове фазе односе на менаџмент људских ресурса на индивидуалном нивоу-на нивоу појединца. Када је реч о тимовима, тада се дефинишу радне улоге појединаца у тиму, затим циљеви тимског рада и план развоја тима, а на крају се врши процена перформанси тима. Сличан је поступак и када је реч о менаџменту перформанси људских ресурса на нивоу организације. Шематски су наведене фазе представљене моделом на Слици 1.



Слика 1. Фазе менаџмента перформанси на нивоу појединца⁵

земљама Источне Европе", Економика, Ниш, бр. 4-5, 2004.

³ Орлић, Р., Кадровски менаџмент, Зоран Дамњановић и синови, Београд, 2005., стр 306.

⁴ Торрингтон, Д. ет. ал., Менаџмент људских ресурса, оп. цит., стр. 310.

⁵ Исто.

Задовољство запослених, перформансе и менаџмент људских ресурса

Захтеви и очекивања запослених у односу на посао који обављају, могућности напредовања, начини контроле њиховог рада, као и награђивање, постају све израженији и виши. Очекивања високообразоване радне снаге стално се повећавају, па је привлачење и задржавање таквих радника задатак сваке организације, а њихово задовољство радним местом и послом који обављају је веома важан фактор успеха организације.⁶

Гест је 1997. године написао да је потребна:

- 1) Теорија ХРМ-а
- 2) Теорија перформанси
- 3) Теорија њихове међусобне повезаности.⁷

Гестов модел повезује шест фактора који су представљени у наредној табели.⁸

Табела 1: Шест фактора ХРМ-а

ХРМ стратегија Диференцијација Фокус Трошкови	⇒	ХРМ пракса - селекција - тренинг - оцена - награђивање - дизајнирање посла - статус и сигурност	⇒	Исходи ХРМ - посвећеност - квалитет - флексибилност	⇒	П о н а ш а њ е запослених - мотивација - сарадња - посвећеност ↓
↓	←					
Перформансе ВИСОКЕ: - продуктивност - квалитет НИСКЕ: - абсентизам - обрт запослених	⇒	Ф и н а н с и ј с к и резултати - профит - принос на акције				

Када су запослени свесни да постоји стратешки фокус компаније у којој раде и њена оријентација на виши квалитет и снижавање трошкова, тада ће њихово залагање и понашање довести до побољшаних перформанси. Задовољство платом директно утиче на индивидуалну продуктивност.

Гест доказује да је боље говорити о “резултатима” него о “перформансама”, јер исходи обухватају већи број зависних варијабли, нпр:

⁶ Guest, D., "Corporate Performance, And Employee Wellbeing: Builnig The worker Into The HRM", David Guest, The Journal of Industrial Relations, т. 44, бр. 3, 2002, стр. 335-358.

⁷ Pauwe, J., Boselie, P., "HRM and performance: what next? ", Human Resource Management Journal, т. 15, бр. 4, стр. 68-83.

⁸ Pauwe, J., Boselie, P., "HRM and performance: what next? ", Human Resource Management Journal, т. 15, бр. 4, стр. 68-83.

- 1) финансијски резултат (профит, продаја, удео на тржишту)
- 2) организациони резултат (продуктивност, квалитет, ефикасност)
- 3) ХР резултат (задовољство, посвећеност, обрт, понашање)

Анализа односа ХРМ перформансе указује на неке важне полазне претпоставке.

Прва претпоставка се тиче узрочности (стратешки циљеви узрокују ХРМ и обрнуто).

Табела 2: Десет ХР активности које унапређују перформансе компанија.⁹

ХР активности које унапређују перформансе	Учесталост (број компанија од 8 испитиваних)	ХР исход
Култура стварања трајних вредности и принципа	7	Кохезивна култура, уклапање појединца, посвећеност организацији
Велике инвестиције у људски капитал, ресурсни развој	7	Висока стопа останка у организацији. Глобалне компетенције, пословне и социјалне вештине
Циљано регрутовање ради уклапања у културу	6	Стабилност, мотивација и лојалност запослених
Интегрисано усклађивање менаџмента перформанси запослених и развој каријере	6	Високи стандарди перформанси и мотивисаности, посвећеност запослених
Особени менаџерски стил усклађен са средишњим вредностима	6	Интегрисаност индивидуалних и организационих циљева, посвећеност послу
Флексибилни систем нарађивања утемељен на перформансама	5	Јасни стандарди перформанси, висока мотивација, посвећеност послу
Подстицање различитости глобално запослених	5	Унапређени односи радних група, правични односи
Међународна политика запошљавања за развој каријере	5	Планови напредовања и каријере у циљу локалних компетенција
Веће учешће запослених	4	Организациона посвећеност, боља комуникација и тимски рад
Дизајн организације и радног процеса који помаже ХР систем	4	Посвећеност послу, задовољство, продуктивност

Стандардни модел везе ХРМ и перформансе:¹⁰

Свеукупна стратегија ⇒ ХР стратегија ⇒ ХР пракса ⇒ ХРМ резултат ⇒ побољшане интерне перформансе ⇒ побољшане финансијске перформансе

⁹ Chew, I., Horwitz, F., "HRM strategies in practice: case-study findings in multinational firms", Asia Pacific Journal of Human Resources, т. 42, бр. 1, 2004., стр. 40.

¹⁰ Boselie, P., Dietz, G., Boon, C., "Commonalities and contradictions in HRM and performance research", Human Resource Management Journal, т. 15, бр. 3, 2005, стр. 67-94.

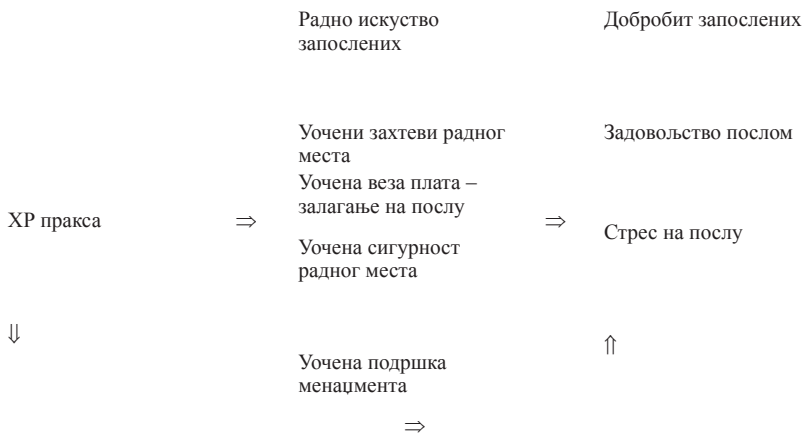
Уколико се узме у обзир утицај ставова запослених на задовољство послом, неопходно је разматрати:¹¹

- 1) факторе ставова запослених
- 2) резултате позитивног или негативног задовољства послом
- 3) мерење ставова запослених.

„Срећни запослени су продуктивни запослени”. Најчешће коришћена дефиниција задовољства послом је она коју је дао Лоцке (1976) који пише да постоји: “позитивно емоционално стање или задовољство које је резултат вредновања нечијег посла или радног искуства.” Осећања, сазнања, размишљања су уграђени у оцену задовољства запослених. Један од најзначајнијих фактора који утичу на задовољство послом је перцепција самог посла. Најважнији ситуациони фактор који утиче на задовољство запослених је сам посао, а то је повезано са самовредновањем од стране запосленог на том радном месту.

Од свих фактора који утичу на задовољство радним местом, најважнији су они који се односе на природу посла (изазовност посла, самосталност, разноврсност, обим посла).

Табела 3: ХРМ пракса и задовољство запослених.



Радна места која су одговарајућа за запослене имају следеће карактеристике:

- 1) Када су запослени примљени у стални радни однос, али није велика дужина радног времена и није неопходан прековремени рад.
- 2) Када се велика пажња посвећује мултидисциплинарности запослених тако да нема монотоније и незаинтересованости на радном месту.
- 3) Када постоји равноправна и равномерна расподела зарада међу запосленима и када постоје одговарајуће бенефиције.
- 4) Када менаџери комуницирају са својим запосленима стално и на разне начине и када постоји стална размена информација између самих запослених, као и између запослених и менаџера.

¹¹ Saari, L. M., Judge, T., "Employee attitudes and job satisfaction", Human Resource Management, зима 2004, т. 43, бр. 4, стр. 395–407.

5) Када постоје једнака права свих запослених и равноправност без обзира на етничку, расну или полну припадност.

Оцена и мерење перформанси представљају предуслов за управљање перформансама. Мерењем перформанси је такође неопходно управљати помоћу различитих модела јер ниједна компанија нема исти модел, критеријуме и индикаторе које је неопходно мерити, што зависи од њене величине, делатности, структуре запослених и екстерних услова.

Посебан нагласак у раду је дат менаџменту перформанси људских ресурса (енгл. Хуман Ресорце перформанце манаџмент - ХРПМ), јакој вези између задовољства запослених, ХРПМ и менаџмента пословних перформанси организације (бусинес перформанце манаџмент – БПМ).¹²

Резултати истраживања који су представљени у овом раду представљају допринос мерењу индикатора задовољства запослених, наглашавајући да је задовољство запослених кључно за остваривање натпросечних перформанси запослених. Критеријуми задовољства запослених су развијени и даље детаљније анализирани кроз низ индикатора задовољства запослених, на примеру српске компаније.

Систем менаџмента перформанси се дефинише на следећи начин

- Интегрише бројне финансијске и нефинансијске мере;
- Пружа подршку предвиђању очекиваних пословних резултата и детаљнијем прегледу свега постигнутог;
- Подстиче запослене да остварују очекиване перформансе у складу са стандардима.¹³

ПДЦА циклус

Аутор Агинис дефинише перформансе на следећи начин:¹⁴

Перформансе = (1) Декларативно знање X (2) Процедурално знање X (3) Мотивација

(1) Декларативно знање представља сет информација о чињеницама, знањима, принципима и циљевима који омогућавају разумевање захтева задатака.

(2) Процедурално знање подразумева: познавање посла, као и неопходне вештине (когнитивне, физичке, опажајне, моторне, интерперсоналне).

(3) Мотивација је везана за избор трошкова залагања, ниво залагања, упорност залагања и праксе које воде ка савршености.

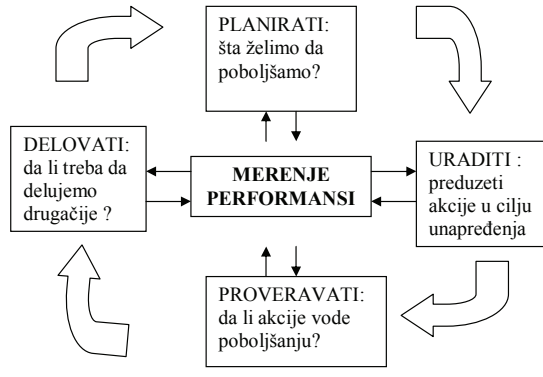
Мерење перформанси може се представити помоћу већ раније представљеног *Планирати-Урадити-Проверити-Деловати (План-До-Цхејк-Аџт – ПДЦА)*

¹² Neely, A., Bourne, M., Platts, K., Richards, H., Getting the measure of your business, Cambridge University Press, 2002., стр. 12.

¹³ Neely, A., Bourne, M., Platts, K., Richards, H., Getting the measure of your business, Cambridge University Press, 2002., стр. 12.

¹⁴ Aguinis, H., Performance Management and Reward Systems in Context, Pearson, 3. изд., 2012., глава 4.

модела перформанси. Овај модел повезује активности које се обављају (Урадити) са контролом (Проверити) да ли се планирани циљени перформанси остварују (План) како би се предузеле одређене активности (Деловати) на принципима предузимања праве акције у право време. ПДЦА модел је представљен на Слици 10. и мерење перформанси је у средишту свих активности ПДЦА циклуса.¹⁵



Слика 2. ПДЦА модел перформанси.

Сложеност менаџмента перформанси људских ресурса уочавамо у три кључна домена: запослени, менаџери, организационе/XP функције. Аутор Агинис указује на предности и недостатке мерења перформанси на следећи начин:¹⁶

И Предности мерења перформанси за стејкхолдере

1. Добитак од мерења перформанси за *запослене*
 - Дефинисање критеријума посла и успешности на послу
 - Повећана мотивација обављања посла
 - Повећано самопоуздање
 - Појачана ретроспекција и развој
2. Добитак од мерења перформанси за *менаџере*
 - Поглед надређених на перформансе
 - Бољи увид у рад подређених
 - Потпуније и правовремено разграничење оних који раде добро односно слабије
 - Запослени постају компетентнији
3. Добитак од мерења перформанси за *организациону/XP функцију*
 - Јасније одређење организационих циљева
 - Олакшавање организационих промена
 - Правичнији и правилнији административни поступци
 - Боља правна заштита

¹⁵ Kearns, P., Measuring and managing employee performance, Prentice Hall, Лондон, 2000., стр. 20.

¹⁶ Aguinis, H., Performance Management and Reward Systems in Context, Pearson, 3. изд., 2012., глава. 1 Aguinis, H., Performance management, 2. изд., Pearson Education, 2009.

III Недостаци/Опасности лоше примене система за мерење перформанси за кључне стејхолдере

1. Недостаци/опасности лоше примене система за мерење перформанси за запослене

- Слабије самопоуздање
- Запослени сагоревају и незадовољни су послом
- Нарушени међуљудски односи
- Коришћење нетачних информација

2. Недостаци/опасности лоше примене система за мерење перформанси за менаџере

- Повећани обрт запослених
- Смањења мотивација за рад
- Неоправдани захтеви према менаџерима
- Колебљиви и неправични стандарди и вредновање

3. Недостаци/опасности лоше примене система за мерење перформанси за Организациону/ХР Функцију

- Губљење времена и новца
- Нејасни системи рангирања
- Растућа пристрасност
- Повећани ризик грешака.

За Агиниса идеални модел мерења перформанси треба да испуни следеће услове: стратешки конзистентан; контекстуално конзистентан; темељит; практичан; сврсисходан; специфичан; идентификује ефективне и неефективне перформансе; поуздан; валидан; прихватљив и фер; укључујући; отворен; прилагодљив; стандардизован; етички.¹⁷

Сматра се да је кључ успеха данашњих компанија и њихова издвојеност од осталих и извршеност у погледу њихових перформанси, што се односи на квалитет и правовременост креирања производа или пружања услуге. То се остварује сталним усавршавањем, управљањем знањем и променама, као и иновативношћу и способношћу преузимања ризика. Управљање перформансама је кључ успеха и спровођења свих производних процеса. Агинис наводи циљеве и улоге система менаџмента перформанси:¹⁸

- Стратешки циљеви;
- Административни циљеви;
- Информациони циљеви;
- Развојни циљеви;
- Циљеви организационог одржавања;
- Документациони циљеви.

Кључни кораци у процесу менаџмента перформанси по Агинису су:¹⁹

¹⁷ Aguinis, H., Performance Management and Reward Systems in Context, Pearson, 3. изд., 2012., глава 1.

¹⁸ Aguinis, H., Performance management, 2. изд., Pearson Education, 2009.

¹⁹ Исто.

- 1) Прикупљање предзнања- познавање мисије организације и стратешких циљева и познавање посла;
- 2) Планирање перформанси- постављање жељених резултата, понашања и развојни планови;
- 3) Остваривање перформанси- посвећеност организационим циљевима, текуће повратне информације и вођење, комуникација са надређеним, размена информација;
- 4) Оцена перформанси- процес мерења који се врши помоћу тестова, интервјуа, неформалних разговора и опсервације запослених. Запослени могу бити упознати са процесом мерења или се оно може вршити без њиховог знања;
- 5) Приказ перформанси- саопштавање резултата остварених приликом мерења.
- 6) Усавршавање перформанси и повратна комуникација- указивање на евентуалне пропусте и давање савета како да се они превазиђу и кори-гују или давање похвала за изузетно залагање на послу.

Различите одговорности појединих група запослених и најчешће разликовање тих одговорности тиче се специфичних одговорности запослених и менаџера у погледу остваривања задатих перформанси.

Модел задовољства запослених

Модел задовољства запослених (МЗЗ) ослања се на Модел мерења перформанси људских ресурса (енгл. ХРПМ модел): радна средина, компетенције запослених и ставови и понашање запослених преводе се у најважније димензије задовољства запослених у циљу његовог бољег разумевања, мерења и контроле помоћу одговарајућих индикатора. Три домена менаџмента перформанси људских ресурса, допуњена кључним димензијама и индикаторима, представљени су у наредној табели.

Табела 4. Индикатори задовољства запослених: ХРПМ домени - Димензије задовољства запослених – Индикатори

Задовољство запослених		
Домени ХРПМ	Димензије задовољства запослених	Индикатори
1. Радна средина	Структурирање и дизајн радног места	- Јасан опис посла, - Јасан опис стандардних процедура - комуницирање
	Техничка и технолошка подршка	- степен технолошке подршке који одговара најбољој пракси - коришћење технолошке подршке на радном месту Интернет/Интранет

2. Управљање компетенцијама запослених	Тренинг и развој	- учесталост тренинга - шансе за развој - подршка даљем образовању - развој иновативних компетенција и креативности
	Регрутовање, селекција	- задовољство садашњим послом - избор правих људи на основу правих процедура
3. Управљање ставовима и понашањем запослених	Менаџмент перформанси	- Мерење и истицање мерења задовољства - Овлашћења запослених, - мотивација, - предвиђање, прогноза и организовање посла, - Ослонац на мерење задовољства - Учешће запослених у процесу одлучивања
	Награђивање	- степен задовољства политиком награђивања и њеним принципима
	Подстицаји	- За иновативност, - За креативност - За флексибилност - За развој интелектуалне својине - Образовање и тренинг у домену мерења перформанси
	Награде	- Политика - Транспарентност - Праведност

Метод „360 фидбек“ се може наћи и под другим називима као „метод оцењивања 360 степени“ или „систем 360 степени“. Назив „360 фидбек“ наглашава једно значајно својство овог система оцењивања, а то је потребна повратна информација (фидбек) о оценама из различитих извора да би се дошло до комплетније и поузданије оцене перформанси запослених.

Скоро све компаније са листе *Фортуне 500* користе систем оцене перформанси 360 степени трошећи велика средства да имплементирају програме система мерења 360 степени. Најчешће коришћена форма система оцене перформанси 360 степени која укључује анонимне директне извештаје које креирају колеге, надређени и остали (нпр., корисници и добављачи) како би се добиле информације о посебним менаџерским перформансама:

- Одабрати одговарајуће начине процене;
- Одабрати право време;
- Припремити обезбеђење корисног фидбека;
- Објаснити запосленима у коју сврху ће се користити систем 360 степени;
- Помоћи запосленима код тумачења повратне информације;
- Помоћи особи да креира план постављања циљева;
- Обезбедити могућности тренинга и планирања каријере, и
- Понављати систем оцењивања перформанси 360 степени константно.

Модел 360 степени система оцењивања дизајниран је за запослене у улози супервизора (сопствено оцењивање) и укључује информације о следећим компетенцијама:

- Комуникација (слуша друге, тумачи информације, ефективно комуницира);
- Liderство (улива поверење, обезбеђује упутства, делегира одговорност);
- Прилагодљивост (прилагођава се околностима, креативно размишља);
- Односе (гради међуљудске односе, олакшава успех тимова);
- Менаџмент задатака (ради ефикасно, ради компетентно);
- Производња (предузима акције, постиже резултате);
- Развој других (развија индивидуалне способности, успешно мотивише);
- Лични развој (посвећен је послу, стреми унапређењу).

Закључак

Задовољство запослених на раду и њихове перформансе су неодвојиво повезане. Бројни аутори указују да веће задовољство на раду условљава и боље пословне резултате, што је доказано различитим врстама оцене перформанси. Веза која постоји између задовољства запослених и перформанси на раду указује на потребу унапређења и повећања задовољства запослених, кроз различите врсте мотивационих фактора, како би као резултат имали веће перформансе запослених, а кроз ову везу и индиректно повећање пословних резултата самих компанија. Због тога се препоручује увођење различитих облика бонуса, стимулација, бенефиција, повластица, зарада базираних на перформансама, удела запослених у профиту, породично-пријатељских пакета и многих других мотивационих средстава, како би дошло до побољшања индивидуалних перформанси, и кумулативно до бољих целокупних перформанси самих организација.

Литература

- Aguinis, H., *Performance Management and Reward Systems in Context*, Pearson, 3. izd., 2012.
- Aguinis, H., *Performance management*, Pearson, 2. izd., 2009.
- Becker, B., Gerhart, B., “The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects”, *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, no. 4, 779-801.
- Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C., “Commonalities and contradictions in HRM and performance research”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, no. 3, 2005, pp. 67-94.
- Boxall, P., Purcell, J., Wright, P., red., *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, 2007.
- Briscoe, D., Schuller, R., *International Human Resource Management*, Routledge, London, 2005.

- Chew, I., Horwitz, F., “HRM strategies in practice: case–study findings in multinational firms”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, t. 42, br. 1, 2004., str. 40.
- Dessler, G., *Human Resource Management*, Pearson Education, Nju Džersi, 2005.
- Dreher, G., Dougherty, T., *Human Resource Strategy*, Mc Graw Hill, New York, 2002.
- Gilley, J. et al., *Principles of human resource development*, Perseus, Cambridge, 2002.
- Guest, D., “Corporate Performance, And Employee Wellbeing: Builnig The worker Into The HRM”, David Guest, *The Journal of Industrial Relations*, vol. 44, no. 3, sept. 2002, pp. 335-358.
- Jakšić, M., *Međunarodni menadžment ljudskih resursa*, Čigoja štampa, Beograd, 2010.
- Jakšić, M., *Menadžment performansi ljudskih resursa*, Čigoja štampa, Beograd, 2011.
- Jakopin,, E., “Humani razvoj u zemljama Istočne Evrope”, *Ekonomika*, Niš, br. 4-5, 2004.
- Jovanović, M., „Korporativna kultura“, PTT saobraćaj, br. 1, 2001., Zajednica JPPT, Beograd
- Kearns, P., *Measuring and managing employee performance*, Prentice Hall, London, 2000.
- McCourt, W. i Eldridge, D., *Global Human Resource Management*, Edward Elgar, Cheltenham, 2003.
- Neely, A., Bourne, M., Platts, K., Richards, H., *Getting the measure of your business*, Cambridge University Press, 2002.
- Orlić, R., *Kadrovski menadžment*, Zoran Damnjanović i sinovi, Beograd, 2005.
- Paauwe, J., *HRM and performance*, Oxford University Press, 2004.
- Pauwe, J., “HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects”, *Journal of Management Studies* 46:1 Jan. 2009.
- Peccei, R., “Human resource management and the search for
- Torrington, D. et al., *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2004.

Internet izvori:

- www.hsserbia.com/index.php (april 2012.)
- www.poslovnaskola.com/cms/mestozauploadfajlove/hr16.pdf (mart 2012)
- www.plark.net/literatura/mng028.php (septembar 2011)
- www.organizationalculturecenter.com (mart 2012)
- www.soi.org/reading/change/culture/shtml (maj 2012)
- www.organizationalculturesurvey.com (april 2012)
- www.tnellen.com/ted/tc/schein.html (maj 2012)
- www.oup.co.uk/pdf/bt/fincham/chapter15.pdf (maj 2012)
- www.posta.co.yu (2011, 2012)