



## EKSTERNA I INTERNA STRATEGIJSKA RAZVIJENOST HRVATSKIH PROIZVODNIH PODUZEĆA

### EXTERNAL AND INTERNAL STRATEGIC DEVELOPMENT OF CROATIAN PRODUCTION COMPANIES

Mario Bogdanović<sup>1</sup>

**Rezime:** Rad predstavlja istraživanje razvijenosti dviju osnovnih strategija poslovnih poduzeća na uzorku od 11 industrijskih proizvodnih poduzeća i 439 ispitanika u Republici Hrvatskoj: a) eksterne strategije, odnosno dominantnih aktivnosti na području natjecanja na tržištu, te b) interne strategije, odnosno dominantnog odnosa prema ljudskim resursima u poduzećima. Mjerenje je provedeno upitnikom za mjerenje organizacijske klime (Van Muijen i dr. 1999.) na Likertovoj skali s pet stupnjeva intenziteta (0-4). Upitnik je pokazao odličnu Cronbach alpha pouzdanost ( $\alpha=0,96$ ). Utvrđeno je da su hrvatska proizvodna poduzeća razvijenija u eksternoj nego u internoj strategiji. Prema dobivenim nalazima može se zaključiti da hrvatska proizvodna poduzeća primjenjuju dominantno tradicionalni pristup upravljanju koji njeguje više „tvrde“ organizacijsko-strateške komponente dok su „meke“ organizacijsko-strateške komponente slabije razvijene.

**Ključne riječi:** eksterna strategija, interna strategija, proizvodna poduzeća, Republika Hrvatska.

**Abstract:** This paper is a research of development of the two main strategies in production companies. Eleven industrial production companies and 439 respondents from Croatia took part in the research. These strategies are: a) external strategies, dominant activities in the field of competition on the market, and b) internal strategies, dominant relationships towards human resources in the companies. The measurement is conducted via questionnaire for measurement of organizational climate (Van Muijen, 1999) on Likert's survey scale of five scales of intensity (0-4). The questionnaire has shown an excellent Cronbach alpha reliability ( $\alpha=0,96$ ). The conclusion is that Croatian production companies are more developed in external than in eternal strategy. According to results of the analyses, it can be concluded that Croatian production companies apply a traditional approach of management based on 'firm' organizational and strategic components, while 'soft' organizational and strategic components are not so developed

**Key words:** external strategy, internal strategy, production companies, Republic Croatia.

## 1. UVOD

Uspjeh strategijskog menadžmenta poduzeća ovisi o stupnju povezanosti i integriranosti strategije poduzeća i funkcije ljudskih resursa, jer je ključna uloga ljudskih resursa u određivanju i provođenju poslovne strategije (Bahtijarević-Šiber, 1999., 122-123; Noe i dr., 2006, 46). Stoga, svako poslovno poduzeće koje želi biti konkurentno treba ostvarivati dvije osnovne strategije koje trebaju

---

<sup>1</sup> Dr. sc. Mario Bogdanović, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Cvite Fiskovića 5, 21.000 Split, Republika Hrvatska, e-mail: mbogdan2011@gmail.com.

biti usko povezane i međusobno usklađene (kongruentne) (Beer i Spector, 1985., 5-6; Bahtijarević-Šiber, 1999., 122).

To su:

- 1) Eksterna (vanjska) strategija- predstavlja izabrani način natjecanja na tržištu (konkuriranje) odnosno strateško ponašanje s obzirom na eksternu okolinu;
- 2) Interna (unutarnja) strategija - strateško ponašanje s obzirom na internu okolinu koja se odnosi na to kako razvijati, angažirati, usmjeravati, motivirati i kontrolirati unutarnje resurse, a dominantno se odnosi na ljudske resurse poduzeća.

Eksterna strategija odnosno eksterno strateško ponašanje odnosi se na ovladavanje općom ili socijalnom okolinom te poslovnom okolinom ili okolinom zadataka. U opću okolinu obično se svrstava: opća ekonomska okolina, prirodno-tehnološka okolina, sociokulturna okolina i političko-pravna okolina. Pod poslovnom okolinom obično se podrazumijeva ona okolina koja je u neposrednoj blizini poduzeća, odnosno konkurente, kupce, dobavljače, vladine organizacije i interesne grupe, sindikate, vlasnike i partnere. Interna strategija odnosno interno strateško ponašanje odnosi se na ovladavanje unutarnjim organizacijskim čimbenicima kao što su organizacijska struktura, kultura i resursi, a primarno se odnosi na ljudske resurse i strateški menadžment ljudskim resursima (Buble, 2006., 47; Buble&Matić, 2011., 20).

Naime, strategija sama po sebi ne znači ništa ukoliko se ne transformira u takav plan koji se implementira i kontrolira u praksi, što označava potrebu suštinske povezanosti i integriranosti eksterne i interne strategije poduzeća. Praksa redovito pokazuje da su eksterne strategije redovito razvijenije od internih strategija, odnosno poduzeća imaju razvijenije strategije konkuriranja na različitim tržištima, nego što imaju razvijene strategije prema vlastitim ljudskim resursima. Tipičan primjer navedenog je i tzv. Lisabonska strategija koja je trebala gospodarstva i poduzeća unutar Europske unije učiniti najkonkurentnijim svjetskim gospodarstvom temeljenom na znanju do 2010. što nije ostvareno (Todorov, 2011.). Naime, problematika realizacije strategije redovito je u pitanjima tko ju treba pripremiti, tko će ju i kako provesti i provoditi, pa je stvarna uloga menadžmenta – strategija, odnosno djelotvorno upravljanje poslovnim procesima (Templar, 2011., 3). Također, još uvijek ne postoji prava teorija stvaranja strategije, pa ostaje ključno pitanje kako povećati vjerojatnost nastanka dobrih strategija (Hamel, 2008., 93). Dobra strategija svakako treba povezati i uskladiti eksterna i interna strategijska ponašanja poduzeća. Iako još nije najjasnije kako optimalno uskladiti eksterne i interne strategije na najbolji mogući način jasna je potreba njihove što uže povezanosti i kongruentnosti. Time se sve više bave specijalizirane discipline strategijskog managementa ljudskih resursa (na višim menadžerskim razinama), kao i industrijska/organizacijska psihologija (na nižim menadžerskim razinama). Naime, svaka prilagodba eksternoj okolini treba rezultirati internom prilagodbom operativnog ponašanja organizacije (politika, pravila, regulacija i sl.) kako bi organizacija pokušala opstati i održati svoj položaj u odnosu na svoju okolinu, (Cohen i dr., 1992., 63), a temelj svake interne organizacijske prilagodbe je prilagodba ljudi zahtjevima posla (Schultz i Schultz, 1990., 25).

Iz navedenog razloga ovaj rad ima za cilj ispitati eksterne i interne strategije, njihovu povezanost na uzorku hrvatskih proizvodnih poduzeća, kako bi dokazao hipotezu relativnog zaostajanja internih strategija u odnosu na eksterne strategije poduzeća. Naime, da bi se unaprijedila konkurentnost potrebno je razviti i odgovarajuće strategije ljudskih resursa koje također treba znati uskladiti i povezati sa eksternim strategijama konkuriranja na tržištima.

## **2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

U ovom istraživanju primijenjena je metoda mjerenja putem anonimnog upitnika. Mjerenje varijabli je provedeno upitnikom za mjerenje organizacijske klime (Van Muijen i dr. 1999.) na Likertovoj skali s prigodnim uzorkom od 11 industrijskih poduzeća i 439 ispitanika. Navedeni upitnik pokazao je odličnu Cronbach alpha pouzdanost ( $\alpha=0,96$ ).

## 2. 1. Sadržaj instrumentarija za mjerenje eksterne i interne strategije poduzeća

Primjenom konfirmatorne faktorske analize (ortogonalna rotacija faktora) čestica originalnog upitnika za mjerenje organizacijske klime (Van Muijen i dr. 1999. prema Bogdanović, 2010.) utvrđeno je da on sadrži:

1) **Eksternu (konkurentsku) strategiju poduzeća (N=6 čestica)**, odnosno strateško ponašanje s obzirom na svoju eksternu okolinu sa sadržajima: poduzeće zna iskoristiti nepredviđene poslovne prilike; od poduzeća se zahtijevaju promjene u poslovanju; poduzeće zna iskoristiti svoju tehnologiju za razvoj boljih proizvoda; poduzeće traži pogodne prilike za nove poslove; poduzeće traži nova tržišta za nove proizvode/usluge; poduzeće traži nova tržišta za postojeće proizvode;

2) **Internu strategiju poduzeća (N=34 čestice)** kao odgovor na eksterne zahtjeve koja se strukturno podijelila na:

2.1.) **PRAVILA (N=6 čestica)** (posao se izvodi u skladu s utvrđenim postupcima, naglašavanje stabilnosti i pouzdanosti u radu, instrukcije za rad u pismenom obliku, komuniciranje po hijerarhijskoj liniji, rad mora točno odgovarati određenim propisima);

2.2.) **CILJEVE (N=14 čestica)** (mogućnost predviđanja radnih aktivnosti, mjerenje radne uspješnosti, menadžment radi na određivanju individualnih radnih ciljeva, poticanje konstruktivne kritike, ostvarivanje radnih ciljeva ovisi o procjeni (uključenosti) pojedinca, menadžment koristi takmičenje djelatnika u svrhu boljih rezultata rada, menadžment jasno određuje ciljeve koje treba doseći, jasnoća mjerila za procjenu radne uspješnosti, mogućnost mjerenja rada objektivnim mjerilima, nagrađivanje ovisi o radnoj uspješnosti, sami djelatnici se međusobno takmiče s ciljem boljih rezultata rada);

2.3.) **INOVACIJE (N=6 čestica)** (isprobavanje novih načina rada, pronalažanje novih načina rada sastavni je dio posla, učestale promjene radnih zadataka, ulaganje u razvoj ili nove proizvode, situacija je takva da zahtijeva razvojni i istraživački rad, poticanje novih ideja za efikasniji rad);

2.4.) **PODRŠKU (N=8 čestica)** (zaposlenici dobivaju podršku pri rješavanju osobnih problema, zaposlenici imaju podršku nadređenih pri napredovanju, rukovoditelji su spremni slušati osobne probleme djelatnika, u poduzeću se nastoje rješavati konflikti među ljudima, menadžment daje zaposlenima "slobodne ruke"(autonomija zaposlenika), dobivanje informacija o radnim zadacima, zaposlenici imaju priliku ispraviti svoje greške, zaposlenici imaju mogućnost postavljanja vlastitih radnih ciljeva).

Pouzdanost korištenog mjernog instrumenta određena je metodom unutarnje konzistencije i izražena je Cronbachovim alfa-koeficijentom. Pouzdanost tipa interne konzistencije od  $\alpha=0,96$  pokazala se izvrsnom. Također se utvrdilo da iz originalnog mjernog instrumenta zbog slabog zasićenja pojedinim faktorom ne treba izbacivati niti jednu česticu (originalni mjerni instrument se pokazao boljim od očekivanja), pa su u kontekstu faktorske strukture svi faktorski valjani, te ih se kao takve može netransformirane koristiti kao dobar dijagnostički mjerni instrument eksterno-interne strateške orijentacije poduzeća (Bogdanović, 2010.).

## 2.2. Objekt istraživanja i ispitanici

U provedenom istraživanju prigodnim uzorkom obuhvaćena su proizvodna (industrijska) poduzeća iz Republike Hrvatske. Struktura uzorka s obzirom na istraživana poduzeća i broj ispitanika prikazana je u tablici 1.

Tablica 1. Struktura uzorka s obzirom na vrstu proizvodnih poduzeća i broj ispitanika u hrvatskim proizvodnim poduzećima

Poduzeće	Broj ispitanika	Postotak u ukupnom uzorku
A (proizvodnja autodijelova i proizvoda od plastičnih masa)	27	6,2
B (proizvodnja pekarskih proizvoda)	29	6,6
C (proizvodnja donjeg rublja)	70	15,9
D (proizvodnja mesnih)	22	5,0

prerađevina)		
E (proizvodnja proizvoda od gume)	26	5,9
F (proizvodnja građevinskog materijala i građevinarstvo)	51	11,6
G (proizvodnja motornih ulja)	25	5,7
H (proizvodnja mesnih prerađevina)	48	10,9
I ( proizvodnja piva)	27	6,2
J (proizvodnja tekstilne galanterije)	34	7,7
K (proizvodnja građevinskog materijala i građevinarstvo)	80	18,2
Ukupno:	439	100

Izvor: podaci istraživanja.

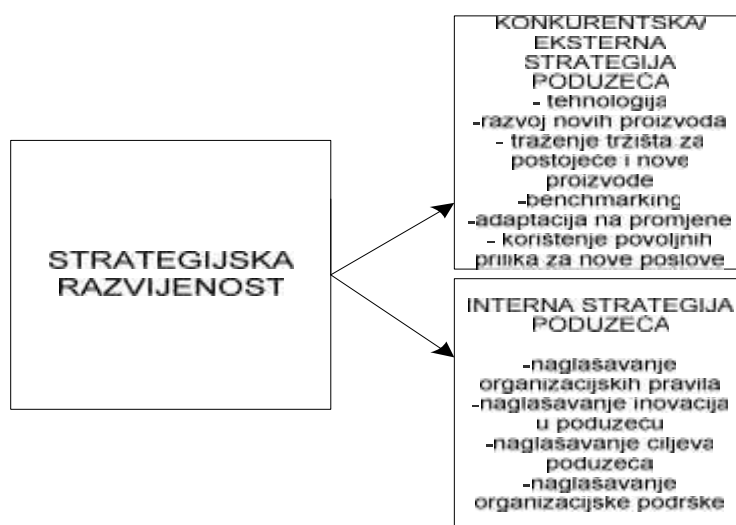
U ukupnom uzorku istraživanih poduzeća zabilježen je omjer ženskih prema muškim ispitanicima 42,8% prema 57,2%. Kada se razmatra ukupni uzorak poduzeća ustanovljena je sljedeća kvalifikacijska struktura: 0,5% nezavršena osnovna škola, završena osnovna škola 4,3 %, srednja škola 43,2 %, viša škola 15,9%, visoka škola (diplomski studij) 36,2%, magisterij i doktorat znanosti 0%. Prema hijerarhijskoj poziciji obuhvaćeno je 31,4% radnika u menadžmentu te 68,6% stručnih i ostalih radnika.

### 2.3. Postupak

Ispitivanje eksterne i interne strategije industrijskih poduzeća provedeno je anketnim načinom, odnosno aplikacijom na zaposlenike ciljnih industrijskih poduzeća. Mjerenje je provedeno na Likertovoj skali od 6 stupnjeva intenziteta (0-5).

## 3. REZULTATI I KRATKA DISKUSIJA

Faktorskom analizom dobivenih rezultata eksterne i interne organizacijske razvijenosti koja se mjerila upitnikom organizacijske klime prema modelu organizacijske učinkovitosti (Quinn&Rohrbaugh, 1983.) utvrđeni su strukturni sadržaji čiji je rezime prezentiran u shemi 1.



Schema 1. Struktura eksterne i interne strategijske razvijenosti prema modelu organizacijske učinkovitosti

Izvor: rezultati istraživanja.

Iz predočene sheme, može se primijetiti zanimljivost u smislu nalaza da je sposobnost promjene sustava bitan sastojak strategijske razvijenosti, što bi bila opreka tradicionalnom shvaćanju funkcije cilja kao maksimalizacije stabilnosti poduzeća kako bi se optimizirala djelotvornost. Naime, dosada istraživači nisu posebno naglašavali inovacijsku promjene kao važan element strategijske razvijenosti, a ovi su se čimbenici pokazali važnim u njenom objašnjenju. Dakle, prema načinu kako se poduzeće strateški pozicionira na tržištu i kakav je interni odgovor na vanjski konkurentski pritisak (politike i prakse ljudskih resursa) može se ocjenjivati strategijska razvijenost poduzeća.

Deskriptivnom analizom dobivenih odgovora dobivene su aritmetičke sredine prikazane u tablici 2.

Tablica 2. Aritmetičke sredine mjernih skala za ispitivani uzorak proizvodnih poduzeća

MS	PODUZEĆA (M SKALA)											UKU PNO
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
EKS	3,07	3,13	2,65	3,36	3,60	3,33	3,22	3,14	1,80	3,69	3,29	3,11
INS:	2,62	2,88	2,34	3,24	3,48	2,67	2,52	2,84	2,17	3,20	2,69	2,70
PR	3,17	2,99	2,64	3,39	3,44	3,10	2,74	2,74	2,47	3,32	2,91	2,94
PO	2,23	2,87	2,16	3,16	3,50	2,41	2,35	2,84	2,30	3,08	2,53	2,60
IN	2,70	2,77	2,30	2,95	3,54	2,65	2,35	2,91	1,96	3,26	2,67	2,69
CI	2,40	2,90	2,22	3,51	3,25	2,52	2,65	2,87	1,96	3,14	2,67	2,67

Izvor: Rezultati istraživanja

Legenda: MS=naziv mjerne skale: EKS=eksterna (konkurentna) strategija; INT=interna strategija (Pravila+Podrška+Inovacije+Ciljevi); PR=pravila; PO=podrška; IN=inovacije; CI=ciljevi.

Prema tablici 2. najviše ocijenjena skala je u eksternom strategijskog faktora, odnosno konkurentna strategija sa (M=3,11) pa se čini da hrvatska proizvodna poduzeća najviše pažnje posvećuju upravo tekućoj vanjskoj konkurentnosti svojih poduzeća.

Što se tiče interne strategije za ovladavanje učinkovitošću u cilju ostvarenja vanjske konkurentnosti čini se da hrvatska proizvodna poduzeća ne naglašavaju niti jedan aspekt interne strategije prema vlastitim ljudskim resursima (niti pravila, niti podršku, niti inovacije, niti ciljeve) što bi bilo najbliže jednoj anomičnoj situaciji. Naime, Mpravila=2,94; Mpodrška=2,60; Minovacije=2,69; Mciljevi=2,67. Takva jedna situacija u kojoj su svi temeljni interni aspekti organizacije suboptimalni (prema kriteriju  $M < 3,00$  od  $M_{max} = 5,00$ ) označava suboptimalnu internu organizacijsku situaciju i upućuje na zaključak da djelatnicima nije najjasnije na čemu njihove organizacije inzistiraju niti im je jasno kako trebaju ostvarivati organizacijsku strategiju (što je poduzeću bitno, na koji način se u poduzeću radi ili treba raditi, pa je i opća zaposlenička percepcija smjera njihovih proizvodnih poduzeća dosta nejasna).<sup>2</sup> Stoga se može reći da u istraživanim proizvodnim poduzećima nije niti prisutno opće prihvaćanje i odanost organizacijskoj viziji i misiji. Takvi rezultati mogu upućivati na nedostatak informiranosti o viziji, misiji i općoj strategiji poduzeća, odnosno slabijeg komuniciranja vizije, misije i strategije kroz unutrašnje komunikacijske kanale do zaposlenika.

Od internih strategijskih ponašanja najslabije je bila zastupljena podrška (M=2,60) (usmjerenost na razvoj ljudskih resursa), što upućuje na jednu relativno nepovoljnu organizacijsku situaciju u smislu unutarnje kohezije, i međusobne podrške među djelatnicima od strane kolega i menadžera.

Međutim, niti rezultati u ostalim skalama interne organizacijske strategije nisu bili visoki (Ciljevi M=2,67; Inovacije M=2,90; Pravila 2,94). Čini se da su poštivanje pravila najprepoznatljivija karakteristika interne strategije hrvatskih proizvodnih organizacija, iako bi za optimalnu dijagnozu interne strategije hrvatskih proizvodnih poduzeća sve mjerne skale trebale biti viših rezultata. Ukupna strateška orijentacija tako je na razini (M=2,77) što bi upućivalo na veći broj suboptimalnosti u pojedinim subskalama.

<sup>2</sup> Sadržajnom analizom odgovora na pitanja otvorenog tipa koja opisuju kako njihovo poduzeće radi i kako se u njihovom poduzeću treba raditi, različiti ispitanici istog poduzeća su ponekad davali različite (čak i oprečne odgovore), dakle za zaključiti je da poslovna filozofija, misija i vizija nisu jasno komunicirane (Bogdanović, 2010.).

#### 4. ZAKLJUČAK

Iz dobivenih rezultata u ovom istraživanju može se zaključiti da proizvodna hrvatska poduzeća imaju razvijeniju eksternu strategiju (ukupna ocjena M=3,11) od interne strategije (M=2,70). Dakle razvijenije su politike koje se bave „tvrđim“ organizacijskim resursima kao što su: tehnologija, proizvodi, tržišta, benchmarking, korištenje povoljnih eksternih prilika. Slabije su razvijene interne strategije (strategije ljudskih resursa na područjima pružanja podrške zaposlenicima, posvećenosti organizacijskim inovacijama, ciljevima, pravilima) koje bi trebale biti potpora eksternim strategijama, što znači suboptimalnu kongruentnost između eksterne i interne strategije poduzeća. Naime, utvrđeno je da hrvatska proizvodna poduzeća previše ne naglašavaju razvojni, kreativni i inovativni rad na razvoju novih proizvoda, postizanje konkretnih radnih ciljeva internim organizacijskim politikama, niti tu i takvu organizacijsku situaciju posebno ne karakteriziraju podržavajući međuljudski odnosi kako između zaposlenika tako i na relaciji zaposlenici-menadžment.

Stoga se još može reći da u ispitivanom organizacijskom prostoru hrvatskih proizvodnih poduzeća niti jedan aspekt (kontekst) interne strategije s pozicije ljudskih resursa nije poticajan jer su to sve suboptimalne ocjene (Podrška M=2,60; Ciljevi M=2,67; Inovacije M=2,90; Pravila 2,94). Iako hrvatska proizvodna poduzeća imaju relativno najveći naglasak na pravilima, ne mogu se izričito podvesti pod jedan interni organizacijski oblik/praksu u modelu organizacijske učinkovitosti Quinna i Roghbaugha iz 1983. Ujednačenost (uravnoteženost) pristupa poslovanju približno podjednakim naglašavanjem (ali s niskim ocjenama): a) fleksibilnosti i vještina kao osnove rasta organizacija (*inovacije*); b) socijalne kohezije i morala odnosno razvoja ljudskih potencijala (*podrška*), c) informiranja, komuniciranja odnosno naglaska na stabilnost poslovanja i kontrolu (*pravila*) i d) planiranje i postizanje organizacijskih ciljeva kao pretpostavke za proizvodnost i organizacijsku djelotvornost odnosno ciljevima usmjeren menadžment (*ciljevi*), upućuje na jednu dosta nediferenciranu organizacijsku situaciju.<sup>3</sup>

Hrvatska proizvodna poduzeća prema navedenim nalazima imaju tradicionalni pristup poslovnoj i posebno organizacijskoj strategiji. Ona prvenstveno „njeguju“ klasične „tvrde“ komponente organizacije: naglašavaju „tvrde“ eksterne elemente strategije (tehnologiju, proizvode, povoljne prilike, benchmarking) a od „mekih“ internih elemenata strukturu i pravila. Slabije prepoznaju ili ne naglašavaju suvremene, „meke“ komponente organizacije. A organizacija koja nema dobro razvijenu jednu od temeljnih strategija (kako eksternu, a tako i internu), uz njihovu dobru međusobnu povezanost i kongruentnost (od kojih one „meke“ ili „ljudske strategije“ postaju sve važnije) ne može se smatrati optimalno strategijski razvijenim, a sukladno tome niti ostvarivati vrhunsku kompetitivnost u međunarodnim okvirima.

#### 5. LITERATURA I IZVORI

1. Adams, S. (2000.), *Dilbertovo načelo*, Zagreb: Algoritam.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing.
3. Beer, M., Spector, B., (1985.), *Readings in Human Resource Management*, New York: Free Press.
4. Bogdanović, M. (2010.), *Organizacijska klima u hrvatskim proizvodnim poduzećima*, doktorska disertacija, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
5. Buble, M. (2006.), *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
6. Buble, M., Matić, I. (2011.), *Ostvarivanje funkcija menadžmenta u malim hrvatskim poduzećima*, Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
7. Cohen, A. R., Fink, S. L., Gadon, H., Willits, R.D., Josefowitz, N. (1992.), *Effective Behavior in Organizations: Cases, Concepts, and Student Experiences*, Fifth Edition, Homewood, Boston: IRWIN.

---

<sup>3</sup> Iako bi netko mogao pomisliti da je za poduzeće najbolje biti koncentriran na sva područja, i da bi nediferencirana situacija naglašavanja svih načina ostvarenja organizacijske strategije mogla biti ingeniozna organizacijska panaceja, ona logički oštro proturječi pojmu koncentracije. Biti koncentriran na sve zapravo znači ne biti uopće koncentriran na išta (Adams, 2000.).

8. Hamel, G., (2008.), Razgovor s Garyjem Hamelom (interview by C. Otto Schmarher), *qLife Znanost i umjetnost vođenja*, Tema broja: *Organizacijsko učenje*, No. 0/Vol. 1/jesen 2008., Profil International, Rijeka, p. 90-99.
9. Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006.), *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Treće izdanje, Zagreb: Mate.
10. Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983.), A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, 29 (3): 363-377.
11. Schultz, D. P., Schultz, S. E. (1990.), *Psychology and Industry Today: An introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Fifth Edition, New York: Macmillan Publishing Company.
12. Templar, R., 2011. *The Rules of Management: A definitive code for managerial success*, Second Edition, Prentice Hall Business.
13. Todorov, K. (2011.), „Lisabonska strategija je balon lijepih želja“, *1st International REDETE Conference*, Banja Luka, BiH, 27.- 29. 11. 2011.
14. Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Sušan, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyciski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Gonzalves Das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiro, J., Gonzales-Roma, V. & Turnipseed, D. (1999.), Organizational culture: The Focus Questionnaire, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568.