

## ULOGA MENADŽMENTA U MOTIVACIJI ZAPOSLENIH

### THE MANAGEMENT ROLE IN MOTIVATION OF EMPLOYEES

Dr Dobrica Vesić<sup>1</sup>

**Rezime:** Za menadžment preduzeća je od izuzetne važnosti da poznaje profil motivacije svojih zaposlenih. Produktivnost rada zavisi direktno od stepena motivisanosti zaposlenih. Da bi ostvarili maksimalan stepen motivacije zaposlenih, menadžeri moraju poznavati potrebe i motive ljudi kojima rukovode i znati kako da obezbede njihovo zadovoljenje. Satisfakcija zaposlenih je jedini način na koji se stabilno može obezbediti visok nivo produktivnosti kao i kreativnosti zaposlenih. Stoga se u radu polazi od samog definisanja pojma motivacije i sagledavanja uloge savremenog menadžmenta u motivisanju zaposlenih. Polazi se od teorija sadržaja i teorija procesa, odnosno od tri dimenzije sadržaja motivisanja (pravac, intezitet, postojanost). Potom se upoređuju teorije sadržaja potreba (Maslow, Alderfer, McClelland, Hertzberg).

**Ključne reči:** menadžment, zaposleni, motivacija, ciljevi, participacija, produktivnost;

**Abstract:** To company management is of outmost importance to know the profile of the motivation of its employees. Labor productivity depends directly on the degree of motivation of employees. To achieve the maximum degree of motivation of employees, managers must know the needs and motives of people who know how to manage and ensure their satisfaction. Satisfaction of employees is the only way that can provide stable high level of productivity and creativity of employees. Therefore, the paper starts with defining the concept of motivation and insight into the role of modern management in motivating employees. Our starting point is the theory of content and process theories, the three dimensions of motivation (direction, intensity, persistence). Later, the contents of the theories of needs (by Maslow, Alderfer, McClelland, Hertzberg) have been compared.

**Keywords:** management, employees, motivation, objectives, participation, productivity;

#### 1. UVOD

Motivi pokreću ljudsku aktivnost, usmeravaju je u određenom pravcu i održavaju sve dotle dok se cilj ne ispuni. Motivacija se najčešće definiše kao proces pobuđivanja svojih aktivnosti i aktivnosti drugih u cilju dostizanja ličnih ciljeva odnosno i ciljeva sistema. Smatra se da je motivacija rezultat sledećih hijerarhijskih potreba: potreba za samoaktuelizacijom, potrebe za samopoštovanjem, društvene potrebe, sigurnosne potrebe i fiziološke potrebe. Motivacija je skup sastavljen od faktora koji čine dva podskupa:

1. faktori koji uzrokuju nezadovoljstvo,
2. faktori koji dovode do zadovoljstva.

Šta je to što pokreće ljudsku aktivnost? Osim otkrivanja sadržaja potreba koje pokreću aktivnost ljudi, menadžere i istraživače uvek je vrlo zanimalo i pitanje procesa motivacije i kako se pokreće ljudska aktivnost. Izlaganja su organizovana kao prezentacije ključnih doprinosa teoriji motivacije

---

<sup>1</sup> Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd

odnosno dvema grupama teorija motivacije: teoriji sadržaja i teoriji procesa motivacije. Posebno bitna pitanja su:

- . Koje potrebe pokreću ljude u organizacijama na aktivnost?
- . Kakav je međusobni odnos različitih potreba koje motivišu ljude u organizacijama?
- . Kako percipirana jednakost i pravičnost u nagradama utiče na motivaciju?
- . Kako očekivanja utiču na motivaciju zaposlenih?
- . Kako postavljanje ciljeva utiče na motivaciju zaposlenih?

Uspješnost primene menadžment koncepta ogleda se u skladnom funkcionisanju organizacije. Međutim, veliki broj problema u organizaciji nastaje kao posledica kulturnog haosa. Kulturni kaos se ogleda u opštoj opuštenosti, nedoslednom poslovnom ponašanju, neuvažavanju osnovnih principa poslovne etike. Ono se nepovoljno odražava na efektivnost i efikasnost organizacije, dovodi do angažovanja dodatnih potencijala, dužeg radnog ciklusa, prekovremenog rada, što u krajnoj liniji dovodi u pitanje krajnji uspeh organizacije. Uspostavljenje poslovne kulture u organizaciji počiva na teoriji kulturnog sklada, čija je suština u tome da odgovarajuća kultura bude prisutna na odgovarajućem mestu, sa odgovarajućim ciljem.

## 2. DEFINISANJE SUŠTINE MOTIVACIJE

Motivacija je jedna od najvažnijih tema u menadžmentu. Razlog tome je vrlo jednostavan: preduzeća ostvaruju ciljeve tako što zaposleni i menadžeri u njima ostvaruju svoje radne učinke. Ostvarivanje učinka svakog preduzeća je rezultat tri ključna faktora<sup>2</sup>:

- sposobnosti zaposlenih da ostvare učinak,
- šanse zaposlenih da ostvare učinak,
- volje ili motivacije zaposlenih da ostvare učinak;

Motivacija se može definisati kao proces pokretanja, usmeravanja i održavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju<sup>3</sup>. Osnovni proces motivacije bazira se na tri elementa: potreba, pokret, nagrada. Potreba predstavlja stanje nedostatka ili psihološkog odnosno fiziološkog debalansa. Pokret predstavlja akciju koju čovek preduzima da bi otklonio nedostatak. Nagrada predstavlja postizanje onoga čime se nedostatak može otkloniti.

Za menadžment preduzeća je od izuzetne važnosti da poznaje profil motivacije svojih zaposlenih. Produktivnost rada zavisi direktno od stepena motivisanosti zaposlenih<sup>4</sup>. Da bi ostvarili maksimalan stepen motivacije zaposlenih, menadžeri moraju poznavati potrebe i motive ljudi kojima rukovode i znati kako da obezbede njihovo zadovoljenje. Satisfakcija zaposlenih je jedini način na koji se stabilno može obezbediti visok nivo produktivnosti kao i kreativnosti zaposlenih. Tri dimenzije motivacije su bitne za razumievanje njenog uticaja na radne performanse zaposlenih: pravac, intenzitet i postojanost. Intenzitet motivacije određuje količinu napora koju će neko uložiti u jedinici vremena radi zadovoljavanja svojih potreba. Ukoliko je intenzitet motivacije veći, utoliko će zaposleni u preduzeću ulagati više napora u ostvarivanje svojih zadataka. Postojanost motivacije pokazuje vreme ulaganja određenog nivoa napora u određenom pravcu.

U menadžment literaturi su su poznate brojne teorije motivacije. One objašnjavaju šta ljude motiviše na rad i kako se taj proces motivacije odvija. Sve te teorije se dele na dve grupe: teorije sadržaja i teorije procesa. Teorije procesa nastoje da otkriju proces, putem kojeg se čovek motiviše na preduzimanje određene aktivnosti. One nastoje da odgovore na pitanje: kako se pokreće ljudsko ponašanje? Nasuprot njima, teorije sadržaja nastoje da odgovore na pitanje: šta pokreće ljudsku aktivnost? One su usmerene na otkrivanje potrebe i motiva koji pokreću ljude u preduzećima na određeno ponašanje.

---

<sup>2</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M., 2005, *Organizational Behavior and Management*, Boston, p.23.

<sup>3</sup> Maslow, A.H., 1982, *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd, str.14.

<sup>4</sup> Vesić, D., 2009, *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str. 46.

### 3. TEORIJE SADRŽAJA MOTIVACIJE

Teorije sadržaja motivacije nastoje da otkriju koje su to grupe potreba ili motiva koje ljudi nastoje da ostvare u organizacijama. Imaju veoma velik praktičan značaj, jer ako bismo uspjeli da otkrijemo potrebe koje stimuliraju ljude na aktivnost, mogli bismo na pravi način da ih motiviramo na ulaganje dodatnih napora. Do sada se u literaturi izdvojilo nekoliko teorija: Maslovljeva hijerarhija potreba, Alfredov ERG model, McClellandova teorija potreba i Hertzbergova teorija dva faktora.

#### Teorija hijerarhije potreba

Maslow je otkrio da ljude u organizacijama pokreće pet grupa potreba koje su hijerarhijski uređene. Tih pet grupa potreba su: fiziološke, potrebe sigurnosti, potrebe ljubavi, potrebe poštovanja i potrebe samorealizacije<sup>5</sup>.

- Fiziološke potrebe su prirodne potrebe koje svaki pojedinac ima kao biološko biće. Ostvarivanje ovih potreba zaposleni u preduzeću ostvaruju uz pomoć zarade koju dobijaju za svoj rad;
- Potrebe sigurnosti podrazumevaju fizičku sigurnost i sigurnost radnog mesta, ali i psihološku bezbednost od različitih vrsta stresa, frustracije, napada i sl.
- Potrebe ljubavi ili pripadanja čoveka odnose se na njegovu želju da bude prihvaćen i voljen od strane kolektiva, kao i da se oseća punopravnim članom tog kolektiva. Ta grupa potreba proističe iz njegovog karaktera kao društvenog bića.
- Potrebe poštovanja. Čoveku nije dovoljno da bude samo prihvaćen i voljen od strane ljudi u svojoj okolini. On ima potrebu da bude poštovan i od strane drugih ljudi, ali i samog sebe (samopoštovanje). Ova potrebe uključuje i potrebu za statusom i moći.
- Potreba samorealizacije. Kada zadovolji sve ostale vrste potreba, čovek ima potrebu da realizuje sve svoje sposobnosti i potencijale kojima raspolaže. Potreba samorealizacije odnosi se na čovekovu težnju da postigne uspeh u onome čime se bavi, da ostvari sposobnosti, talente i znanja koja nosi u sebi.

Hijerarhijska uređenost ovih potreba znači da postoji redosled njihovog zadovoljavanja. To, praktično, znači da se potrebe „višeg“ reda ne mogu zadovoljavati dok se ne zadovolje potrebe „nižeg“ reda. Potrebe koje budu zadovolje neprestaju da budu izvor motivacije i tu ulogu preuzima viši nivo potreba.

#### ERG model motivacije

Aldeferov model potreba, poznat pod nazivom ERG, u sebi uopšte nema pretpostavku o hijerarhijskom odnosu ljudskih potreba. Alfred jedino tvrdi da ljude u organizacijama pokreću tri vrste potreba<sup>6</sup>:

- Egzistencijalne potrebe
- Potrebe povezivanja
- Potrebe razvoja

Egzistencijalne potrebe odgovaraju Maslow-ljevim bazičnim potrebama, potrebe povezivanja su isto što i potrebe povezivanja i ljubavi, dok se razvojne potrebe odnose na želju da se ljudi razvijaju, da uče nove stvari, usavršavaju svoje sposobnosti, rade interesantne i izazovne poslove i postižu rezultate. ERG model jasno ukazuje na to da, mada svi ljudi imaju slične potrebe, njihov relativni značaj za pojedince može biti različit. Stoga, svakom zaposlenom treba pristupiti kao integralnoj ličnosti i pokušati utvrditi koje potrebe su za njega dominantne.

#### Teorija dva faktora

Hertzbergova teorija sadržaja motivacije kaže da motivaciju zaposlenih regulišu dve grupe faktora: higijenski i motivacioni. Suština doprinosa ove teorije jeste u otkriću da zadovoljstvo i

<sup>5</sup> Maslow, A.H., 1982, *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd, str. 64.

<sup>6</sup> Bernardin, R., 2008, *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill, p.23.

nezadovoljstvo ljudi na poslu određuju različiti faktori. Prisustvo ili odsustvo nezadovoljstva određuju higijenski faktori, dok prisustvo ili odsustvo zadovoljstva određuju motivacioni faktori. U higijenske faktore Hertzberg je svrstao uglavnom one koji kod Maslow-a figuriraju kao bazične i, delimično, potrebe pripadanja. Motivatori su, za Hertzberga, oni faktori koji kod Maslow-a zadovoljavaju potrebe poštovanja i samorealizacije. To znači da u higijenske faktore spadaju plata, uslovi rada, poslovna politika, organizacija preduzeća, odnos sa šefom i sl, dok u motivatore spadaju izazovnost posla, mogućnost učenja novih stvari, napredovanje na poslu, priznanja i sl.

Implikacija za menadžere jeste to da se preko higijenskih faktora mogu motivisati zaposleni na zalaganja samo do izvesne granice, odnosno da se isključivim oslanjanjem na ove faktore ne može iskoristiti sva kreativna energija i potencijal. Međutim, da bi menadžeri iskoristili sve potencijale zaposlenih, oni moraju da ih motivišu i motivatorima. Drugim rečima, isključivim oslanjanjem na higijenske faktore, ne može se ostvariti puna motivacija zaposlenih.

### **McClelland-ova teorija potreba**

David McClelland je takođe izdiferencirao tri vrste različitih potreba koje ljudi zadovoljavaju u organizacijama. To su: potrebe pripadanja, potrebe postignuća i potrebe moći.

Potrebe pripadanja odgovaraju onim potrebama koje su identifikovana sa drugim potrebama motivacije. Potreba za postignućem predstavlja potrebu čovjeka da postigne uspjeh u onome čime se bavi. Zadovoljstvo koje čovek oseća prilikom uspešno obavljenog zadatka proističe upravo iz zadovoljenja ove potrebe. Usled ove potrebe, posao sam po sebi može biti snažan motivacioni faktor. Potreba za moći proističe iz toga da ljudi imaju legitimnu potrebu da ostvaruju uticaj na druge ljude. McClelland je utvrdio da većina ljudi ima ovu potrebu i da je ona naročito važna za one na rukovodećim položajima. Takođe je utvrdio da željeti moć nije samo po sebi ni dobro ni loše, to zavisi od ciljeva upotrebe te moći. Moć koju neko ima može biti upotrebljena i dobro i loše. Najzad, potreba za moći jeste neophodna da bi neko bio dobar menadžer, jer je u definiciji njegovog posla da utiče na druge ljude.

## **4. TEORIJE PROCESA MOTIVACIJE**

Među ovim teorijama najvažnije su: teorija postavljanja ciljeva, teorija jednakosti i teorija očekivanja.

### **Teorija postavljanja ciljeva**

Ova teorija objašnjava da u procesu pokretanja ljudske aktivnosti najznačajniju ulogu imaju ciljevi. Osnovna ideja ove teorije jeste da postavljanje cilja predstavlja mehanizam motivacije jer se time pojedinac stavlja u poziciju da upoređuje svoje sposobnosti sa onima koje su mu potrebne za ostvarenje cilja. Postavljen cilj mnogo više motivira ljude nego kada im se kaže: „Radite najbolje što umete!“. Ovaj zahtev je vrlo neodređen pošto ljudi vrlo često ne znaju šta je i koliko je to „najbolje što umeju“. Kada imaju jasan cilj koji treba ostvariti, oni tačno znaju koliko je napora potrebno uložiti u njegovo ostvarivanje. Teorija je proveravana i u praksi i ispostavilo se da u mnogim slučajevima postavljanje cilja pred pojedinca ili grupu zaista podiže nivo njihove motivisanosti za rad.

Osnovne poruke za menadžere koje se mogu izvući iz teorije postavljanja ciljeva su<sup>7</sup>:

- Svaki pojedinac ili grupa u organizaciji uvek treba da imaju postavljen cilj svoje aktivnosti, i to veoma jasan, specifičan cilj. Svako će bolje raditi ako ima tačno određen cilj nego ako ga nema. Otkriveno je, takođe, da ljudi bolje rade ako je cilj specifičan i kvantifikovan.
- Ciljevi rada treba da budu postavljeni tako da budu teško ostvarivi ali ipak dostizni. Neostvarivi, kao i previše lako ostvarivi ciljevi lako demotiviraju ljude.
- Uvek treba davati povratnu informaciju ljudima o ostvarivanju njihovih ciljeva. Ljudi su više motivisani ako znaju kako ostvaruju postavljene ciljeve.
- Prema nekim istraživanjima, motivacija za ostvarivanje ciljeva se povećava ukoliko zaposleni učestvuju u ostvarivanju tih ciljeva. To se posebno odnosi na ciljeve koje je teško

<sup>7</sup> Cascio, W., 2008, *Human Resource Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill, p.34.

postići, kada se participacijom zaposlenih u njihovom postavljanju značajno smanjuje otpor njihovom ostvarivanju. Takođe, otkriveno je da samopouzdanje ljudi značajno utiče na njihovu sposobnost ostvarivanja ciljeva a time i na motivaciju<sup>8</sup>. Samopouzdanje zaposlenog da može ostvariti cilj povećava njegovu motivaciju a time i verovatnoću da cilj zaista i ostvari. Ostvarivanjem cilja se opravdava i samim tim povećava samopouzdanje zaposlenog.

### **Teorija jednakosti ili pravičnosti**

Prema ovoj teoriji na motivaciju zaposlenih ne utiče samo odnos napora koje oni utiču i nagrada koje dobijaju, već i poređenje sopstvenih napora i nagrada sa naporima i nagradama drugih u organizaciji ili van nje. Ova teorija kaže da su ljudi motivisani kroz poređenje sa drugim ljudima sa kojima rade. Bitni elementi upoređivanja su: 1. osoba koja se upoređuje, 2. inputi koje ta osoba ulaže u organizaciji, 3. outputi koje ta osoba dobija ulaganjem inputa, 4. referentna osoba ili grupa, 5. inputi referentne osobe, 6. outputi referentne osobe. Svaka osoba u organizaciji prvo upoređuje svoje inpute i outpute i tako stiče percepciju sopstvenog racija inputa i outputa.- ovaj racio ima svoje implikacije na motivaciju. Zatim, svaka osoba bira referentnu osobu sa kojom se poredi. Ta referentna osoba može biti iz organizacije ali i van nje. Zatim, osoba procenjuje inpute i outpute referentne osobe i izračunava njen input/output racio. Najzad, osoba poredi svoj input/output racio sa onim referentne osobe i tako izvlači zaključak o pravičnosti svoje nagrade. Rezultat toga procesa može biti trojak<sup>9</sup>:

1. Jednakost/pravičnost: osoba percipira da je njen racio inputa i outputa jednak onome kod referentne osobe,
2. Potplaćenost: osoba koja se poredi percipira da je potplaćena bilo zato što percipira da ulaže više inputa od referentne osobe za istu nagradu ili zato što percipira ili zato što percipira da za isti uloženi input dobija manju nagradu od nje.
3. Preplaćenost: osoba koja se poredi percipira da je preplaćena zato što misli da ulaže manje napora od referentne osobe za istu nagradu bilo zato što procenjuje da dobija veću nagradu od referentne osobe za isti uloženi napor.

Prema teoriji jednakosti, ljudi će uvek nastojati da izbegnu stanje ravnoteže, odnosno stanje potplaćenosti i preplaćenosti. Suočeni sa stanjem potplaćenosti i preplaćenosti, zaposleni mogu da: promene svoje inpute, promene svoje outpute, promene percepciju sopstvenih inputa i outputa, promene percepciju inputa i outputa referentne osobe, promene referentnu osobu sa kojom se poredi, i promene posao i preduzeće u kome rade.

Za menadžere je, dakle, očigledno da na motivaciju zaposlenih ne utiče stvarna nagrada, već percepcija pravičnosti te nagrade koja opet proizilazi iz njihovih jednakosti sa nagradama drugih osoba. Takođe, jasno je da davanjem previsokih nagrada nećete povećati njihovu motivaciju budući da će oni vrlo verovatno uskoro racionalizovati te nagrade tako što će početi da precenjuju svoj napor ili potcenjuju same nagrade.

### **Teorija očekivanja**

Ova teorija se bazira na pretpostavci da je najveći deo ponašanja zaposlenih u organizacijama plod njihovog slobodnog izbora. Autor ove teorije proces motivacije posmatra kao kognitivni proces u kome pojedinac racionalno i slobodno odlučuje da li će i koje ponašanje da preduzme i to u zavisnosti njegovih procena efekata tih ponašanja. Da bi se razumeo koncept, moraju se definisati sledeći pojmovi: instrumentalnost, valenca i očekivanje.

Instrumentalnost predstavlja percepciju verovatnoće da će rezultati prvog reda dovesti do rezultata drugog reda. Naime, kada čovek radi, on ostvaruje određene neposredne rezultate ili posledice, koje nazivamo rezultati prvog reda. Ovi rezultati ili posledice prvog reda zatim vode ka rezultatima ili posledicama drugog reda. Instrumentalnost je, dakle, percepcija radnika da će njegovi rezultati prvog reda dovesti do rezultata drugog reda. Valenca je preferencija koju pojedinac ima prema određenoj vrsti nagrada. Ukoliko je valenca neke nagrade visoka i pozitivna to znači da

<sup>8</sup> Luthans, F., 2005, Organizational Behavior, McGraw Hill International, New York, pp.32-43.

<sup>9</sup> Milisavljević, M., 2007, Liderstvo u preduzećima, Čigoja štampa, Beograd, str.232.

pojedinaac tu nagradu preferira u odnosu na druge nagrade. Ukoliko je negativna i visoka to znači da pojedinaac tu nagradu ne preferira ili je izbegava. Ukoliko je valenca nula, pojedinaac je indiferentan prema nagradi. Očekivanje je verovanje pojedinca da će određeno ponašanje odnosno ulaganje napora dovesti do rezultata prvog reda. Očekivanje je, kao i instrumentalnost, određena vrsta percepcije verovatnoće da će napor dovesti do rezultata. Ona može da se kreće između 0 i 1. ukoliko radnik u proizvodnji procenjuje da, ako se potruđi ima šanse 80% da prebaci normu, onda je njegovo očekivanje 0.8.

Motivacija odnosa zavisi od tri vrste odnosa:

1. Napor - performanse (rezultat prvog reda). Ovaj odnos je određen očekivanjima radnika odnosno njegovom percepcijom da će, ukoliko uloži dovoljno napora, ostvariti određene performanse (prebaćaj norme),
2. Performanse - nagrade (rezultat drugog reda). Ovaj odnos je određen instrumentalnošću rezultata, odnosno percepcijom radnika da će rezultati prvog reda voditi ka rezultatima drugog reda (ako prebaci normu, on će dobiti bonus),
3. Nagrade - lićni ciljevi zaposlenog. Ovaj odnos je regulisan valencom nagrada, odnosno visinom preferencije koju zaposleni ima prema određenoj nagradi. Ova valenca zavisi od stepena slaganja lićnih ciljeva i interesa zaposlenog i samih nagrada. Tako će bonus imati visoku valencu ako on želiu visoku nagradu više od ostalih.

Teorija očekivanja je od svih teorija motivacije dobila najviše potvrda u empirijskim istraživanjima. No, i pored toga relativno malo je primenjivana u praksi. Ipak se iz nje mogu izvući veoma znaćajne implikacije za menadžere:

- Zaposlene treba uveriti da će njihov napor dovesti do ciljnog rezultata i da će oni biti sposobni da ostvare određene zadatke.
- Obuka povećava motivaciju jer povećava uverenost da će ulaganje napora dovesti do rezultata.
- Zaposlene treba uveriti da će njihov rezultat sigurno dovesti do nagrade. Ukoliko je radni ućinci ne vode ka obećanim nagradama, instrumentalnost je ugrožena i nema motivacije.
- Treba poznavati zaposlene i znati koja nagrada za svakog pojedinca ima vrednost. Moraju se znati preferencije zaposlenih u pogledu pojedinih vrsta nagrada da ne bismo „gađali pored mete“.

## 5. ZAKLJUĆAK

Kako motivisati ljude, često je pitanje u svakodnevnom životu. Teorijske postavke o delovanju niza spoljnih i unutrašnjih faktora na promene u motivaciji autori su pretvorili u ćitav niz praktićnih saveta. Brojni teoretićari navode niz saveta trenerima kako da svojim postupcima povećaju intrinzićnu motivaciju ili da izbegnu smanjivanje intrinzićne motivacije. Šest, najvaćnijih, modifikovanih saveta glasilo bi:

- da bi se povećala intrinzićna motivacija potrebno je osigurati dovoljnu kolićinu uspešnih iskustava,
- korisno je dozvoliti ćlanovima tima prihvatanje veće lićne odgovornosti za odluke (vođenje dijela zadataka, dijela projekta, odlučivanje),
- na intrinzićnu motivaciju pozitivno djeluje pohvala (isticanje vaćnosti uloge svakog pojedinca za postizanje zajednićkog cilja), nasuprot kritici,
- intrinzićna motivacija povezana je i s umećem postavljanja realistićnih ciljeva (ciljevi dostupni uz ulaganje određene kolićine napora - vidljivi i dostupni ciljevi, veliki projekat podeljen u male mećuciljeve),
- njegovati intrinzićnu potrebu za istraživanjem, koju posjeduju sva ljudska bića (postavljanje novih zadataka, izmjena uloga u timu i sl.),
- stvaranje stalnog izazova sposobnostima pojedinca i grupe, te prilagoćenost zahteva svim mogućnostima pojedinca.

## LITERATURA:

- [1] Bernardin, R., 2008, *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill.
- [2] Cascio, W., 2008, *Human Resource Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill.
- [3] Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M., 2005, *Organizational Behavior and Management*, Boston.
- [4] Luthans, F., 2005, *Organizational Behavior*, McGraw Hill International, New York
- [5] Maslow, A.H., 1982, *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd.
- [6] Milisavljević, M., 2007, *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd
- [7] Petrović, P., 2006, *Preduzetnički menadžment*, PMF, Novi Sad.
- [8] Vesić, D., 2009, *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.