

# Teorijske osnove menadžmenta ljudskih

## **Ciljevi poglavlja:**

1. Razumjeti kontekst razvoja teorija i objasniti njihov značaj za razvoj menadžmenta ljudskih resursa
2. Navesti i objasniti prvobitne teorije menadžmenta i motivacione teorije
3. Objasniti implikacije teorija na menadžment ljudskih resursa
4. Razumjeti resursno orijentisani koncept menadžmentu ljudskih resursa
5. Ukazati na značaj integrisanog HRM koncepta



## Sadržaj poglavlja

- **HISTORIJSKI RAZVOJ MISLI O MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA**
- **PRVOBITNE TEORIJE**
  - Teorija naučnog menadžmenta
  - Teorija ljudskih odnosa
  - McGregorova teorija X i teorija Y
- **TEORIJE MOTIVACIJE**
  - Teorije potreba
  - Procesne teorije
  - Implikacije motivacionih teorija na menadžment ljudskih resursa
- **RESURSNO ORIJENTISANI KONCEPT**
- **INTEGRISANI KONCEPTI HRM-a**
  - Michigan koncept
  - Harvardski koncept
  - INSEAD koncept
  - Warwick koncept



## 1. HISTORIJSKI RAZVOJ MISLI O MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Za razliku od drugih menadžerskih funkcija menadžment ljudskih resursa je dugo vremena bio obilježen relativnim siromaštvom u teorijama. Na prvom mjestu najčešće je stajao razvoj instrumenata za upravljanje ljudskim resursima u praksi preduzeća, koji su zaključno od strane nauke sažeti i sistematizovani.

Vremensko razdoblje	Primarni fokus	Percepcija poslodavaca o potrebama zaposlenih	Oblasti interesovanja
Prije 1900.	Tehnologija proizvodnje	Potrebe zaposlenih nisu važne	Disciplina na radu
1900-1910.	Uslovi rada	Zaposleni traže sigurne uslove i platu	Programi sigurnosti
1910-1920.	Efikasnost	Zaposleni traže visoke zarade za visoku produktivnost	Studije pokreta i vremena
1920-1930.	Individualne razlike	Uzeti u obzir razlike zaposlenih	Psihološki testovi, savjetovaništa za zaposlene
1930-1940.	Sindikalno organizovanje Produktivnost	Zaposleni su protivnici Grupne performanse utiču na produktivnost	Programi komunikacije sa zaposlenima Stvaranje uslova za grupni rad
1940-1950.	Ekonomska sigurnost	Materijalna zaštita	Penzije za zaposlene i zdravstveno osiguranje
1950-1960.	Međuljudski odnosi	Značajan stepen nadzora i pomoći od strane neposrednih rukovodilaca	Programi obuke rukovodilaca
1960-1970.	Participacija Zakoni u oblasti rada i radnih odnosa	Potrebno je zaposlene uključiti u proces odlučivanja	Razvoj participativnog menadžmenta
1970-1980.	Izazovnost posla i kvalitet života na poslu	Izazovan posao, koji odgovara individualnim sposobnostima	Obogaćivanje posla, timski rad
1980-1990.	Smanjenje zaposlenosti	Posao koji su izgubili uslijed recesije, međunarodne konkurencije i tehnoloških promjena	Prekvalifikacija, orijentacija na potrošača, TQM
1990. i dalje	Produktivnost, kvalitet i prilagodljivost	Stvoriti uslove da se pravi razlika između rada i nerada i da zaposleni doprinose organizaciji	Usklađivanje potreba biznisa sa obukom zaposlenih, globalizacijom, etikom, diversifikovanošću ljudskih resursa; programi prilagođavanja zaposlenih

Tokom svog razvoja naučna oblast menadžmenta ljudskih resursa je pretendovala da stvori izrazito fragmentiranu oblast izučavanja. U različitim vremenskim periodima mijenjao se fokus i značaj pojedinih aktivnosti, u zavisnosti od događaja u okruženju i percepcije poslodavaca o važnosti i značaju tih aktivnosti (tabela 2.1, 1, str. 8-10 i 2, str. 4).

**Tabela 2.1:** Promjene fokusa u historijskom kontekstu

Kao što se iz tabele može vidjeti, primarni fokus istraživača sve do 1980-tih godina je bio na pojedinačnim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa: regrutovanje, selekcija, nagrađivanje, obrazovanje. Trendovi u okruženju su u posljednje dvije decenije 20-tog stoljeća i u 21-om stoljeću nametnuli nove perspektive u istraživanju, među kojima se posebno ističe strateška i internacionalna perspektiva.

## 2. PRVOBITNE TEORIJE

Osnovni okvir za razumijevanje historije i razvoja menadžmenta ljudskih resursa čine industrijski odnosi. Na prelazu iz 19-tog u 20-to stoljeće počinju se javljati udruženja radnika, preteče kasnijih sindikata. Jedan od načina da se tumači evolucija teorija jeste upoznavanje sa problemima, kojima su ljudi bili izloženi u različitim historijskim periodima (3, str. 35).



**Frederic Taylor**, prvi naučnik koji je uz pomoć metoda iz prirodnih nauka sistematski istraživao procese rada

### 2.1. Teorija naučnog menadžmenta

Historijsko polazište naučnog posmatranja pitanja upravljanja ljudskim resursima predstavlja teorija naučnog menadžmenta (*scientific management*) F. Taylor-a (1911., 1913. godine). Taylor je bio prvi, koji je pomoću metoda iz prirodnih nauka sistematski istraživao procese rada. Temeljna postavka njegovih istraživanja se bazirala na slici čovjeka kao *homo economicus-a* te da saradnici racionalno razmišljaju i djeluju i pri svom radu da teže maksimizaciji ekonomskih prednosti u vidu plate. Nasuprot ovome, na strani preduzeća je postavljen cilj da se radna snaga što je moguće produktivnije angažuje i da se uklone svi eksterni uticaji, koji stoje na putu realizacije cilja. Ostvarenju cilja služe slijedeći instrumenti (4, str. 7-8):

- Temelj Taylorovog koncepta je radikalna podjela rada, koja se bazira na spoznajama njegovih istraživanja, da su efekti učenja i iskustva saradnika utoliko veći, što su manje zahtjevne aktivnosti koje oni trebaju izvršiti. Produktivnost posla se povećava sa stepenom specijalizacije radnog mjesta. S ciljem pronalaženja prikrivenih rezervi racionalizacije nastavljena je daljnja podjela rada na temelju mašinske proizvodnje, pomoću sistematskog naučnog istraživanja i planskog oblikovanja radnih procesa sve do pojedinačnih radnih poteza.
- U vezi sa prethodnim je i stroga podjela između rukovodnih i izvršnih aktivnosti. Rukovodni posao zahtijeva više umnog rada, dok je kod izvršnih aktivnosti zastupljen fizički rad. Prema Tayloru miješanje ove dvije aktivnosti je u suprotnosti sa prednostima podjele rada i vodilo bi smanjivanju produktivnosti.
- Pomoću studije vremena i pokreta postići optimalan rad. Njihov cilj se sastoji u tome, da se kroz tačno propisivanje radnih procesa i optimalni izbor sredstava za rad izbjegnu nepotrebni pokreti, koji bi vodili gubitku vremena i opadajućoj produktivnosti. Pored toga, propisano (normirano) radno vrijeme za izvođenje određene

#### Podjela rada

#### Stroga podjela između rukovodnih i izvršnih aktivnosti

#### Optimalan rad

aktivnosti se treba saopštiti, pošto čini temelj za planiranje potreba za osobljem i određivanje plata.

- Poseban značaj Taylor pridaje identifikaciji i podršci specifičnih sposobnosti saradnika, koji čine temelj za izbor i razvoj osoblja.
- Povezivanje cilja preduzeća da se postigne što je moguće veća produktivnost rada i cilja saradnika da dobiju što je moguće veću platu predstavlja osnovu politike nagrađivanja orijentisane rezultatima. Plata na normu se određuje prema propisanom radnom vremenu, koje se moglo povećavati ako se poveća individualna učinkovitost saradnika.
- Ovi instrumenti su nadopunjeni principom jedinstvo komandovanja od Fayola.

**Identifikacija i podrška specifičnih sposobnosti radnika**

**Politika plata i nagrađivanja**

**Jedinstvo komandovanja**

Teorija naučnog menadžmenta je zaslužna za sistematsko istraživanje efikasnosti procesa rada i za razvoj mjera za njihovo povećanje. Time je bitno doprinijela početkom 20-tog stoljeća uvođenju i širenju masovne proizvodnje. Poseban doprinos Taylorovog učenja se ogleda proizvodnji modela T u Fordu i daljnjem procvatu automobilske industrije. U novije vrijeme teorija naučnog menadžmenta, odnosno razvijene metode analize posla i dizajna posla dobijaju na značaju. U mnogim uslužnim djelatnostima se provode studije vremena i pokreta kao i sistematske analize posla.

**Doprinos uvođenju i širenju masovne proizvodnje**

Uprkos nespornom uticaju na produktivnost rada, teorija naučnog menadžmenta ima sve više kritičara (5, str. 74). Prije svega se kritikuje „model dvije klase” od strane organizacijskih sociologa i psihologa. Pored toga se ukazuje na ograničenost povećanja produktivnosti rada pomoću taylorističkih metoda, pošto radni zadaci u okviru novih proizvodnih i uslužnih koncepata nisu isti niti se ponavljaju. Inače, tayloristički način proizvodnje zahtijeva ogromnu infrastrukturu za proizvodnju: pripremu posla, održavanje, nadzor i kontrolu. Jednostavan, ponavljajući posao satima, sedmicama, godinama je monoton, otupljuje, dozvoljava da koncentracija brzo nestane i demotiviše. Upravo je iz ovog problema nedostajuće motivacije u slijedećem koraku izrastao moderni menadžment ljudskih resursa.

**Kritike teorije naučnog menadžmenta**

Noviji menadžment koncepti stoga zagovaraju odustajanje kako od radikalne podjele rada tako i od stroge podjele između rukovodnih i izvršnih aktivnosti. Dok Taylor podržava razvoj kvalifikacija u skladu sa specifičnostima aktivnosti, dodatno se u novije vrijeme naglašava značaj ključnih kvalifikacija za više aktivnosti.

*Napori za postizanjem optimalne upotrebe radnih alata mogu se ilustrovati odabirom lopata za kopače. Za svakog prvoklasnog kopača postoji određeno težinsko opterećenje, koje on svaki put mora podići lopatom kako bi postigao najbolje rezultate. Koji je onda teret lopate? Da li će radnik dnevno više odraditi, ako svaki put dva, tri, pet, deset, petnaest ili dvadeset kilograma podigne lopatom? To je pitanje koje se jedino može odgovoriti pažljivim testiranjem radnika. Zbog toga smo prvo izabrali dva ili tri prvoklasna kopača, kojima smo dali povišicu kako bi pouzdano i iskreno radili. Postepeno su im mijenjane zapremine lopate i ostale okolnosti, koje su na neki način povezane sa radom. Tako su nekoliko sedmica posmatrani od ljudi koji su bili naviknuti na eksperimentisanje. Tako smo ustanovili da prvoklasni radnik postiže najveće dnevne rezultate sa zapreminom lopate od oko 9,5 kg, tj. on je postigao više sa lopatom zapremine 9,5 kg nego sa onom od 11 kg ili 8,5 kg (6, str. 68).*

### **Primjer**

**primjene teorije naučnog menadžmenta**

## **2.2. Teorija ljudskih odnosa**

Teorija ljudskih odnosa nastala je 1930-tih godina u SAD kao kritička reakcija na taylorizam ali i kao logični daljnji razvoj HR pokreta. Javlja se poslije otkrića uticaja društvenih faktora na ponašanje radnika u procesu rada, a zahvaljujući čuvenoj Hawthorne studiji. Naime, posebno važno naučno polazište su bili mnogobrojni eksperimenti i istraživački radovi psihologa Mayo i Roethlisberger-a u Hawthorne- pogonima u Western Electric Company, Chicago između 1924. i 1934. godine. Cilj eksperimenata, koji su prvobitno bili pod snažnim uticajem teorije naučnog menadžmenta je bio doći do odgovora koje posljedice imaju uslovi u radnom okruženju na produktivnost zaposlenih kao: osvjetljenje, vrućina, buka, provjetravanje, iscrpljenost-umor itd.. Ustvari, željeli su dokazati da promjene u radnom okruženju mogu pozitivno uticati na produktivnost rada.

Istraživači su posmatrali promjene radnih uslova kao što su osvjetljenje i dizajn radnog mjesta. Kako je od teorije naučnog menadžmenta već i utvrđeno, saradnici su postigli veće rezultate na tim radnim mjestima. Međutim, neočekivano je porasla i učinkovitost kontrolne grupe, koja je radila pod neizmijenjenim uslovima. Još više je iznenadila činjenica da je učinak svih zaposlenih nakon ukidanja svih pozitivnih promjena i povratka na prvobitne uslove rada prije eksperimenta još jednom porastao i to na apsolutno najviši nivo i zadržao se na tom nivou više sedmica. Ove neočekivane rezultate istraživači su interpretirali tako što su ustanovili da isto tako faktori kao klima u grupi, briga preduzeća itd. imaju uticaj na zadovoljstvo poslom i utiču na produktivnost – kako

**1930. godina**

**Istraživanje u Hawthorne pogonima:  
Mayo i Roethlisberger**

**Društveni faktori imaju uticaj na zadovoljstvo poslom i utiču na produktivnost**

glasi i centralna teza teorije ljudskih odnosa. To je tzv. **“Hawthorne“efekt**. Na temelju rezultata ove studije društveni uslovi na poslu su prepoznati kao faktor učinkovitosti.

Takva istraživanja ponašanja su nastavljena narednih godina, a posebno su intenzivirana u 50-tim i 60-tim godinama s ciljem pronalaženja mogućnosti za povećanje motivacije i rezultata zaposlenih.

**Hawthorne efekt**

Ovaj koncept je od 70-tih godina pokrenuo mnoge debate oko kvalitete radnog života, odnosno humanizacije rada i doprinio je u mnogim preduzećima poboljšanju radnih uslova i radne klime. Uprkos značajnoj praktičnoj važnosti i postignutim uspjesima teorija ljudskih odnosa je višestruko kritikovana. Kao nedostatak se naglašava jednostrano isticanje društvenih faktora i zapostavljanje drugih važnih uticaja na rezultate na radu i zadovoljstvo poslom kao što su npr. sadržaj posla, uslovi na poslu ili nagrađivanje. Empirijska istraživanja takođe pokazuju da je odnos između rezultata i zadovoljstva poslom daleko kompleksniji nego što pokazuje ovaj koncept i zavisi od situacionih faktora (npr. tržište rada) i ličnih faktora (npr. starost), što posebno ističu motivacione teorije.

**Kritike teorije ljudskih odnosa**

Kao moguće slabosti ovog biheviorističkog koncepta navode se kruti motivaciono-reakcioni mehanizmi. Idealno bi bilo jednim impulsom postići željeni rezultat, naime subjektivno zadovoljstvo i visoke rezultate na poslu. Ipak, važno je istaći da je prepoznat značaj saradnje zaposlenih za produktivnost (7, str. 16). Ove spoznaje se posebno ističu posljednjih godina u modernizaciji upravljanja ljudskim resursima i to pri uvođenju grupnog rada i razvoju „MI-osjećaja“ (*“Corporate-Identity“*).

### 2.3. McGregorova teorija X i teorija Y

Kao odgovor na nedostatke navedenih teorija (modela) razvijen je tzv. model ljudskih resursa, koji se često povezuje sa Douglasom McGregorom (8). On je analizirao šta znači voditi ljude, koje granice postavlja autoritet i kako je moguće integrisati individualne ciljeve pojedinaca u ciljeve važne za organizaciju. Saznanja o tome na koji način i pod kojim uslovima mogu ljudi biti najdjelotvornije vođeni McGregor je uvrstio u XY teoriju.

**Douglas McGregor**

U teoriji X McGregor govori o tradicionalnim pogledima o vođenju i upravljanju (9, str. 47). Neke od tih tradicionalnih gledišta su:



- Prosječno ljudsko biće ima urođenu odbojnost prema radu i nastoji ga izbjeći kad god je to moguće.
- Pošto ljudi ne vole rad potrebno ih je primorati, kontrolisati, usmjeravati i prijetiti kaznom kako bi se posvetili ostvarenju postavljenih organizacijskih ciljeva.
- Prosječna osoba nastoji izbjeći odgovornost i stoga preferira usmjeravanje. Ona želi prije svega sigurnost, te u skladu s tim posjeduje malo ambicija.

**Teorija X**

Tradicionalni pogled na vođenje i upravljanje

Pesimistična, statična i rigidna

Nasuprot negativnim stavovima o prirodi ljudskih bića pretpostavke teorije Y (9, str. 60) su:

- Zaposleni pristupaju poslu prirodno kao i odmoru i igri
- Osobe predane ciljevima se same usmjeravaju i kontrolišu, što znači da eksterna kontrola i prijetnja kaznom nisu jedina sredstva kojima se mogu proizvesti napori potrebni za ostvarenje organizacijskih ciljeva.
- Stepenn predanosti ciljevima je proporcionalan veličini nagrade povezane s njihovim ostvarenjem.
- Prosječna osoba pod odgovarajućim uslovima uči preuzeti odgovornost, pa čak je i traži.
- Sposobnost kreativnog i inovativnog odlučivanja i rješavanja organizacijskih problema u društvu je široko rasprostranjena među ljudima i nije isključivo područje djelovanja onih na menadžerskim položajima.
- U uslovima savremenog industrijskog života intelektualni potencijali prosječnog ljudskog bića samo su djelimično iskorišteni.

**Teorija Y**

Odgovornost za rezultate, odnosno uspjeh organizacije, je u rukama menadžera

Optimistična, dinamična, i fleksibilna

Očigledna je razlika pretpostavki teorije Y u odnosu na teoriju X. Prema teoriji Y odgovornost za rezultate, odnosno uspjeh organizacije je u rukama menadžera, koji treba da kombinacijom više modela vođenja podstakne saradnju među zaposlenima i njihovu predanost ostvarenju ciljeva organizacije. Oni treba da obezbijede ambijent kako bi iskoristili urođenu spremnost i sposobnost zaposlenih da rade i omogućili zaposlenima da ostvare lični razvoj. Kao jedan od načina da se to postigne može poslužiti participativni menadžment. Ukoliko su zaposleni spori, ravnodušni, nefleksibilni i nekreativni i ne žele saradivati onda je uzrok problema, prema teoriji Y u metodama organizacije i upravljanja, koje primjenjuje menadžment (9, str. 59-64). Nasuprot tome, teorija X nudi menadžerima izgovor ako se ne postignu rezultati. Prema ovoj teoriji za sve su «krivi» zaposleni sa kojima se mora raditi. Organizacioni princip teorije X je tzv. skalarni princip, koji znači usmjeravanje i kontrola od strane nadređenih. Na

temelju izloženih karakteristika očito je teorija X pesimistička, statična i rigidna.

Osnovni organizacioni princip teorije Y glasi «integracija», što znači da su potrebe zaposlenih povezane sa ciljevima preduzeća i samo na taj način preduzeće može biti učinkovitije u postizanju privrednih ciljeva. Naravno, saradnja u postizanju uspjeha organizacije je povezana sa nadom da će zaposleni biti uključeni i u dobit. Postoji opasnost da će organizacija oslabiti, izgubiti svoju konkurentsku snagu ukoliko ne postoji obostrana usaglašenost interesa. Što je niža motivacija niži je i stepen samodiscipline i samokontrole zaposlenih. Stoga se s pravom može reći da je teorija Y optimistična, dinamična i fleksibilna, s naglaskom na samousmjeravanje i integraciju individualnih potreba sa organizacijskim zahtjevima. Čak je i McGregor smatrao da su pretpostavke teorije Y valjanije od pretpostavki teorije X, odnosno da bi učešće u donošenju odluka, odgovorni i izazovni poslovi i dobri odnosi u timu mogli maksimizirati radnu motivaciju zaposlenih.

Zbog zabrinutosti da bi teorija X i teorija Y mogle biti pogrešno shvaćene McGregor je dao dodatna pojašnjenja (10, str. 467). Kao prvo, mora se imati u vidu da je riječ samo o pretpostavkama intuitivne dedukcije, koje nisu zasnovane na istraživanjima. Stoga ne postoje dokazi koji bi mogli poslužiti kao preporuka ili prijedlog da će recimo prihvatanje pretpostavki teorije Y doprinijeti većoj motivaciji zaposlenih. Drugo, posmatrane teorije ne impliciraju «tvrdo» ili «meko» upravljanje. Tvrđi pristup može stvoriti otpor i antagonizam dok meki pristup može imati za rezultat *laissez faire* upravljanje. Menadžer se može smatrati uspješnim samo ako je u stanju da svoje ponašanje prilagodi zahtjevima situacije, prepoznavajući kako sposobnosti tako i ograničenja svojih saradnika. Treće, s ciljem ispravnog shvatanja teorija X i teorije Y pored naprijed navedenog McGregor je ukazao da su ove teorije dva potpuno različita viđenja ljudi. Znači da one ne stoje na dva potpuno suprotna kraja jedne linije. Četvrto pojašnjenje je imalo za cilj da se u potpunosti shvati teorija Y. S tim u vezi McGregor je naglasio da ova teorija ne zagovara isključivo upravljanje konsenzusom niti je protiv upotrebe autoriteta. Autoritet predstavlja samo jedan od mnogo načina odnosno stilova vođenja od strane menadžera. Različiti zadaci i situacije zahtijevaju različite pristupe upravljanju, tj. stil upravljanja treba prilagoditi specifičnostima situacije odnosno zadatka.

#### „Integracija“ kao osnovni organizacioni koncept teorije Y:

potrebe zaposlenih povezane sa ciljevima preduzeća i samo na taj način preduzeće može biti učinkovitije u postizanju privrednih ciljeva

#### Dodatna pojašnjenja:

- Radi se o pretpostavkama intuitivne dedukcije
- Teorija ne implicira „tvrdo“ ili „meko“ upravljanje
- Teorija predstavlja dva potpuno suprotna viđenja ljudi
- Teorija Y ne zagovara isključivo upravljanje konsenzusom

McGregorova saznanja, koja su ga pokrenula još prije više od 50 godina ka XY teoriji, su u to vrijeme sigurno bila revolucionarna. Ova saznanja su još i danas izuzetno aktuelna i od velikog značaja.

### 3. TEORIJE MOTIVACIJE

U osnovi teorija motivacije je shvatanje (prihvatanje) da je ljudsko ponašanje određeno latentnim, vremenski relativno nepromjenjivim potrebama, koje se mogu aktivirati internim ili eksternim motivatorima. Motivacija je, prema tome pretpostavka ciljno orijentisanog djelovanja i ponašanja ljudi i stoga iz perspektive menadžmenta ljudskih resursa centralna tačka za strategije kojima se utiče na povećanje rezultata. Pri tome postoji problem da je motivacija teško pristupačna direktnom posmatranju. Motivacija je hipotetska konstrukcija odnosno intervenirajuća varijabla između situacionih kao i personalnih uslova i posmatranog ponašanja, čija operacionalizacija je vrlo teška kao i empirijska istraživanja.

Pojmovi motiv i potreba se u literaturi pretežno upotrebljavaju kao sinonimi. Od toga se razlikuje pojam vrijednost. Dok određeni motivi odnosno potrebe prema definiciji vode određenoj akciji, zavisi od konkretne situacije da li će se pojedinci stvarno ponašati u skladu sa svojom predstavom vrijednosti. Motivacija je povezana sa motivima i situacijama, tj. slični motivi se mogu naći u različitim ponašanjima ljudi, dok sa druge strane različiti motivi mogu prouzrokovati isto ili slično ponašanje. Vrijednosti se uče u svakom slučaju kroz socijalizaciju i interakciju sa okruženjem, dok motivi i potrebe mogu biti kako naučeni tako i urođeni. Ovi nagoni mogu poticati od samog pojedinca - intrinistička motivacija ili od drugih osoba - ekstrenistička motivacija (11, str. 193).

**Intrinistička motivacija** počiva na samoodređenim faktorima pojedinca, koje svako za sebe postavlja. Primjeri intrinističkih faktora su težnja za odgovornim i važnim poslovima, sloboda odlučivanja, lične mogućnosti razvoja i interesantni radni sadržaji. **Ekstrenistički faktori** su određeni od trećih, u kontekstu preduzeća od pretpostavljenih ili personalnog odjela, sa ciljem da nekoga motivišu za određeno ponašanje. Kao tipični primjeri mogu se navesti povećanje plata, priznanja, pohvale, unapređenja, ali i kazne kao i reduciranje plate ili diciplinske mjere.

Polazište svih motivacionih teorija čini shvatanje da je ljudsko ponašanje u suštini «motivisano». Motivacione teorije pokušavaju,

**U osnovi teorija motivacije je shvatanje da je ljudsko ponašanje određeno latentnim, vremenski relativno nepromijenjivim potrebama, koje se mogu aktivirati internim ili eksternim motivatorima**

**Potrebno je razlikovati pojmove motiv i potreba**

**Intrinistička motivacija**

**Ekstrenistička motivacija**

grubo rečeno, da objasne nastanak, usmjerenje, snagu i trajanje određenog ponašanja u vezi sa motivima, relevantnim za to ponašanje. Dok se načini ponašanja jednog čovjeka mogu direktno posmatrati, motivacija koja se nalazi u njihovom temelju je nevidljiva. Stoga su sve motivacione teorije konfrontirane sa problemom, da se njihov stvarni predmet objašnjenja ne može direktno posmatrati. U tom smislu motivacione teorije pokušavaju da rasvijetle «*black-box*» čovjeka, tako što vidljivo ponašanje slijede do motiva odnosno motivacionih procesa, koji se ne mogu direktno posmatrati.

Veliki broj savremenih teorija motivacije se, prema Landy i Becker-u može razvrstati u pet kategorija: teorija potreba, teorija potkrepljenja, teorija pravičnosti, teorija očekivanja i teorija određivanja ciljeva (12, str. 412). Često se u literaturi savremene teorije o motivaciji grupišu u teorije potreba i procesne teorije (13, str. 536). Zajedničko ovim teorijama je ključna uloga svijesti pojedinca o onome šta je za njega važno kao i uslovi u kojima radi. Na temelju ovih teorija menadžeri su u mogućnosti da nađu odgovor na pitanje kada je neka osoba motivisana, tj. da odrede faktore motivatore kao pokretače zaposlenih na akciju.

### 3.1. Teorije potreba

Posebno dugu tradiciju u istraživanju motivacije i njenog odraza u praksi ima teorija potreba. Teorije potreba su prvobitno bile koncipirane kao čiste teorije za redukciju napetosti, tj. bile su usmjerene na nedostatke, koje su ljudi nastojali da otklone ili izbjegnu. Fokus posmatranja je bio identifikovati ono što je ljudima potrebno da bi živjeli ispunjenim životom. Čovjek je, prema ovom shvatanju, samo onda motivisan ukoliko pati «trpi» zbog nekog nedostatka. Stanje nedostatka se često posmatra zajedno sa psihološkom neravnotežom, koja pokreće prema stanju ravnoteže. Da bi se potreba zadovoljila potrebna je određena akcija. Teorija potreba se bavi ulogom rada u procesu zadovoljavanja potreba. Inače se čitav proces od nastanka potrebe pa do njenog zadovoljenja može predstaviti kao neprekidan ciklus.

Da bi se bolje shvatila veza i uticaj potreba na akciju i ponašanje ljudi, a imajući u vidu obimnost i raznovrsnost potreba preporučuje se njihovo grupisanje. Primjera radi grupisanje prema značaju i redosljedu zadovoljavanja potreba može koristiti menadžerima za motivaciju zaposlenih u organizaciji. Prema ovom kriteriju najpoznatije teorije potreba su: Maslowljeva hijerarhija potreba, Herzbergova

**Motivacione teorije pokušavaju darasvijetle „crnu kutiju“ čovjeka**

**Savremene teorije motivacije:**  
Teorije potreba i procesne teorije

**Teorije potreba:**  
Maslowljeva hijerarhija potreba  
Herzbergova teorija potreba  
Alderferova ERG teorija  
McClellandova motivacijska teorija potreba

dvofaktorska teorija, Alderferova ERG teorija i McClellandova teorija postignuća.

### 3.1.1. Maslowljeva hijerarhija potreba

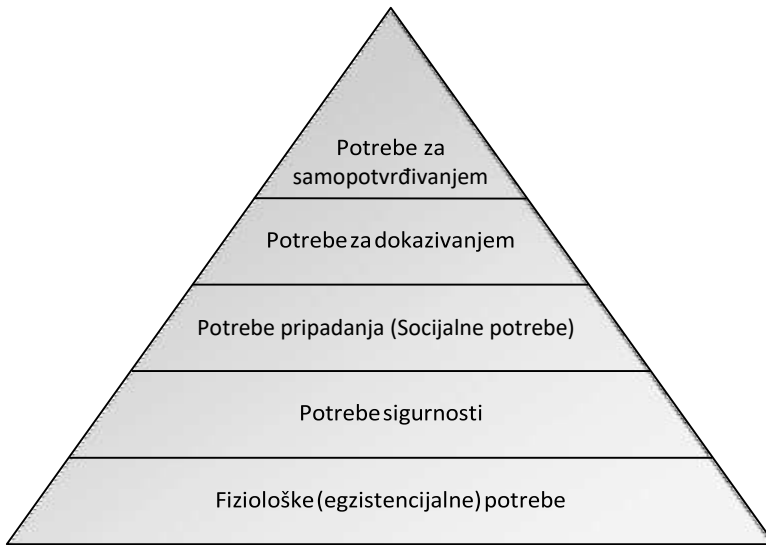
Teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa (14) predstavlja najpoznatiju teoriju motivacije. Prema konceptu A. Maslowa, ljudske potrebe mogu se svrstati u pet grupa i to prema hitnosti nagona za njihovo zadovoljavanje, koje su prikazane na slici 2.1 (10, str. 469).

**Prema konceptu A. Maslowa, ljudske potrebe mogu se svrstati u pet grupa i to prema hitnosti nagona za njihovo zadovoljavanje**

To su:

- fiziološke potrebe, čije zadovoljavanje omogućuje opstanak (hrana, voda, san, toplina i sl.)
- potrebe sigurnosti, čijim se zadovoljavanjem čovjek osjeća zaštićenim (uključuju sigurnost i zaštitu od fizičke i emocionalne povrede)
- potrebe pripadanja (sklonost i osjećaj pripadnosti, prihvaćenosti i prijateljstva)
- potrebe poštovanja (moć, ugled, status i samouvjerenost)
- potrebe samopotvrđivanja (žudnja za nezavisnošću, za razvojem vlastite ličnosti, za maksimiziranjem potencijala i da čovjek postigne ono šta je sposoban postati).

Piramida potreba ne znači samo da «donje» potrebe u procesu razvoja prije nastupe nego i da su fiziološki određene i poznaju manje individualnosti. Ljudske potrebe su rangirane prema važnosti. Na prvom mjestu su fiziološke potrebe. Kada su one zadovoljene i kada čovjek ne mora više da strahuje za svoj fiziološki opstanak onda je njegovo ponašanje upravljano socijalnim potrebama. To su primjera radi potrebe za druženjem, prijateljstvom i ljubavi. Nad socijalnim potrebama stoje potrebe, koje su od ogromnog značaja za menadžment i za samog čovjeka. Riječ je o dvije vrste potreba, koje se inače smatraju potrebama višeg reda i to: potrebe za poštovanjem i potreba za samopotvrđivanjem. Za razliku od nižih potreba ove se rijetko zadovoljavaju, uvijek se teži prema nečemu većem. Potrebe višeg reda obično ne dolaze do izražaja, nisu upadljive sve dok se ne zadovolje potrebe nižeg reda (fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću i socijalne potrebe).



**Slika 2.1:** Maslowljeva hijerarhija potreba

Maslowljev koncept počiva na dvije teze ili principa: princip deficita i progresivni princip (13, str. 552). Princip deficita glasi da ljudi nastoje zadovoljiti nezadovoljene potrebe. Potrebe koje nisu zadovoljene imaju ogroman uticaj na ljude. Zadovoljena potreba nema snagu motivatora. Drugačije rečeno, kada jedna osoba smatra zadovoljenje neke potrebe dugoročno osiguranom, tada ista prestaje da djeluje motivirajuće. Međutim, ukoliko dođe do promjene životne situacije (rat, nezaposlenost i slično) ista ta potreba se ponovo može pojaviti kao nezadovoljena i djelovati motivirajuće.

**Princip deficita i progresivni princip**

Maslow ukazuje da ne mora jedna grupa potreba biti 100% zadovoljena da bi slijedeća grupa potreba djelovala motivirajuće. Često je dovoljan stepen zadovoljenja od 70% ili čak i manje, da bi nastupila slijedeća viša potreba. Maslow polazi od toga da socijalne potrebe (potrzebe za pripadanjem) moraju u prosjeku biti samo 50% zadovoljene da bi postale dominantne slijedeće više potrebe za poštovanjem (13, str. 553). Jednostavnije prikazano Maslowljeva teorija bi rekla da, premda nijedna potreba nikada nije u potpunosti zadovoljena, potreba koja je najvećim dijelom zadovoljena, više ne predstavlja motivaciju.

**Princip deficita:**  
Ljudi nastoje zadovoljiti nezadovoljene potrebe

Prema principu progresije ljudsko ponašanje je u suštini motivisano hijerarhijski najnižim nezadovoljenim potrebama. Čovjek pokušava najprije da zadovolji svoje fiziološke potrebe. Zadovoljene potrebe ne grade izazovnu situaciju za akcijom, za čije ostvarenje će se mobilisati sve snage u preduzeću. U procesu motivacije će se stoga aktivirati

**Progresivni princip:**  
Ljudsko ponašanje je u suštini motivisano hijerarhijski najnižim nezadovoljenim potrebama

najbliže veće potrebe, na primjer potrebe za sigurnošću. Ovaj proces se nastavlja sve do potreba za samopotvrđivanjem. Kod potreba za samopotvrđivanjem odstupa se od teze zadovoljavanja, pošto se nikada ne može reći da je zadovoljena.

Hijerarhija potreba od Maslowa se ne smije kruto shvatiti, tj. da je nepromjenljiva. Pri tome je važno naglasiti da nezadovoljavanje potreba rasta može voditi frustracijama i demotivaciji, a neispunjavanje deficitarnih potreba može imati za posljedicu bolest.

Maslowljeva hijerarhija potreba široko je prihvaćena, posebno među aktivnim menadžerima (15, str. 46). To se može pripisati logici i lakoći pomoću kojih se ova teorija intuitivno razumije. Nažalost, istraživanja općenito ne potvrđuju ovu teoriju. Naprimjer, mišljenje da su strukture potreba organizovane duž dimenzija koje je predložio Maslow nije dobilo veliku podršku, kao ni mišljenje da istinsko zadovoljenje određene potrebe vodi aktiviranju slijedeće više potrebe. Iako je hijerarhija potreba dobro poznata i mnogi je menadžeri nedvojbeno koriste kao vodič za motivisanje radnika, postoji mali broj istinskih dokaza koji ukazuju na to da uvažavanje teorije dovodi do jače motivisane radne snage.

Maslowljevoj motivacionoj teoriji se prigovara nepostojanje jasne veze između njenog shvatanja individualnog zadovoljavanja potreba i stvarnog ponašanja pojedinaca. Značajne kritike su upućene na empirijsku bazu koncepta, kao i na nepostojanje dokaza u prilog postojanja hijerarhije. Ustanovljeno je da napredovanjem u organizaciji opada važnost fizioloških potreba i potreba za sigurnošću, a raste važnost potreba za povezanošću, poštovanjem i samopotvrđivanjem. Međutim, pokazalo se da je uzlazno kretanje važnosti potreba rezultat uzlaznih promjena u karijerama pojedinaca, te da se ne temelji na zadovoljenim potrebama nižeg reda. Vezano za empirijska istraživanja problematičnim se posmatrao i instrumentarij mjerenja. Primjera radi postavlja se pitanje kako mjeriti, odnosno testirati «samopotvrđivanje» (3, str. 209-210).

#### **Kritike Maslowljevoj motivaconoj teoriji**

Dalji problem predstavlja predstava o harmoniji prema kojem zahvaljujući uspostavljenoj hijerarhiji neće doći do konflikta među potrebama. Međutim, Lewin je još 1926. godine ukazivao na to, da dolazeće potrebe odnosno njihov motivirajući potencijal međusobno konkurišu, tako da uvijek nastaju novi konflikti prioriteta (13, str. 555). U tom slučaju trebalo bi da svaki pojedinac izvrši rangiranje. Jedna od kritika se odnosi na razvoj potreba. Prema današnjem razumijevanju

nisu značajna samo unutrašnja stanja nego su od velikog značaja i uslovi u okruženju.

### 3.1.2. Herzbergova teorija potreba

Pored Maslowa u teoriji potreba najčešće spominjana je Herzberg-ova dvofaktorska teorija motivacije (16). Polazište istraživanja Herzberga su bili obimni intervjui o stavovima prema poslu, provedeni krajem 50-tih godina sa radnicima i službenicima američkih kompanija. Obavljeno je oko 4000 intervjua, na temelju čega su određene kategorije faktora u povezanosti sa zadovoljstvom ili nezadovoljstvom na poslu.

Herzberg je istraživao „šta ljudi očekuju od svog posla“. Ljudi su, tokom istraživanja trebali da opišu detaljno situacije u kojima su se osjećali izuzetno dobro ili loše u pogledu svog posla. Odgovore je svrstao u 16 kategorija, pri čemu jednu grupu odgovora dovodi u vezu s zadovoljstvom na poslu, dok je druga grupa odgovora vezana za nezadovoljstvo poslom (17, str. 57). Na temelju kategorizacije odgovora Herzberg je zaključio da su odgovori, koje su dali ljudi kad su osjećali zadovoljstvo na poslu bitno drugačiji od odgovora koje su dali ljudi kad nisu bili zadovoljni. Herzberg naglašava da se zadovoljstvo i nezadovoljstvo ne smiju posmatrati kao ekstremne tačke jednog kontinuuma, nego kao dvije nezavisne dimenzije.

Herzbergova podjela faktora motivacije je slijedeća:

- higijenski faktori motivacije, potrebe nižeg stepena i
- faktori motivatori, potrebe višeg stepena.

Faktore nižeg reda Herzberg je nazvao higijenskim faktorima. U ovu grupu faktora spadaju plate, uslovi rada, međuljudski odnosi (sa podređenim, sa nadređenim i sa kolegama), privatni život, status, sigurnost posla, nadgledanje i politika kompanije. Herzberg smatra da nepostojanje ovih faktora izaziva nezadovoljstvo, a njihovo prisustvo ne doprinosi motivaciji i zadovoljstvu radnika. Ova grupa faktora doprinosi otklanjanju nezadovoljstva i smanjenju problema na poslu. Stoga se oni često nazivaju negativnim faktorima, faktorima održavanja ili faktorima konteksta posla.

U drugu grupu faktora spadaju oni koji izazivaju zadovoljstvo dakle motivatori. Riječ je o pozitivnim faktorima koji obuhvataju postignuće, priznanje, izazovan posao, odgovornost, napredovanje i rast. Njihovo postojanje doprinosi zadovoljstvu i motivaciji radnika ili izostanku zadovoljstva, ali ne prouzrokuje nezadovoljstvo.

**Herzberg je istraživao „šta ljudi očekuju od svog posla“**

**Higijenski faktori:**  
plate, uslovi rada, međuljudski odnosi, privatni život, status, sigurnost posla, nadgledanje i politika kompanije

**Faktori motivatori:**  
postignuće, priznanje, izazovan posao, odgovornost, napredovanje i rast



Ovo razlikovanje faktora ima dalekosežne praktične implikacije. Da bi se postigla visoka motivisanost zaposlenih moraju u istoj mjeri doći do izražaja motivatori i faktori higijene. Razvoj na poslu, kao faktor motivator može imati uticaja na zadovoljstvo i motivaciju radnika samo ukoliko su osigurani faktori higijene. Imajući u vidu činjenicu da će nepostojanje faktora higijene doprinijeti nezadovoljstvu radnika, može se zaključiti da će to nezadovoljstvo spriječiti pozitivno dejstvo faktora motivatora.

Mnogobrojna istraživanja su imala za cilj da provjere ispravnost i održivost Herzbergove teorije. Lepeza rezultata istraživanja se proteže od nepodržavanja pa do izvjesnih kritika dvofaktorske teorije motivacije. Osnovna kritika je bila upućena na metodologiju istraživanja, odnosno na njenu ograničenost. Ljudi su generalno skloni da sebi pripisuju zasluge za pozitivne stvari, dok za propust opterećuju vanjsko okruženje. Teorija nije konzistentna sa prethodnim istraživanjima i zanemaruje situacijske varijable. Dalji argument je usmjeren na neprecizno razgraničenje faktora i na njihovo svrstavanje. Primjera radi plata doprinosi sigurnosti, ali može služiti i kao statusni simbol i/ili kao priznanje za izuzetne rezultate i tako biti motivator. Herzberg pretpostavlja da postoji odnos između zadovoljstva i proizvodnosti ali metodologija istraživanja, koju je koristio razmatrala je samo zadovoljstvo a ne i proizvodnost. Da bi ovo istraživanje postalo relevantnim, treba pretpostaviti jaku vezu između zadovoljstva i proizvodnosti (15, str. 49).

Bez obzira na mnogobrojne kritike Herzbergov koncept nije izgubio na popularnosti. Zasluga ovog koncepta se ogleda u tome što je istakao značaj obogaćivanja posla za uspješno motivisanje zaposlenih. Na taj način Herzberg je nastojao da se prevaziđu negativne posljedice visoke podjele rada, a to su monotonija i dosada na poslu. Vertikalnim proširivanjem radnicima je omogućeno povećanje odgovornosti u planiranju, obavljanju posla i kontroli. Pored toga radniku se omogućava da obavi čitav posao a ne samo pojedine operacije. Na temelju navedenog može se zaključiti da izazovan i odgovoran posao, koji omogućava usavršavanje i razvoj djeluje kao faktor motivator na zaposlene.

### 3.1.3. Alderferova ERG teorija

Alderfer (18) se u svojoj tzv. ERG teoriji oslanja na Maslowa. On je Maslowljevu piramidu potreba reducirao na tri grupe potreba i to:

- egzistencijalne potrebe (E)

### Kritike teorije

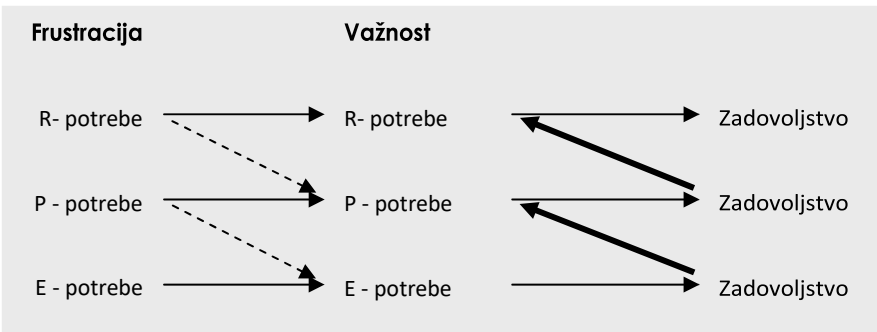
**Alderfer se u svojoj tzv. ERG teoriji oslanja na Maslowa**

- potrebe za povezanošću (P)
- potrebe za razvojem i rastom (R).

U ERG teoriji se ne naglašava hijerarhijska struktura potreba niti je aktivnost završena čim je potreba zadovoljena.

Alderfer pretpostavlja multidirekcionni odnos između potreba, prikazan na slici 2.2 (19, str. 18):

- što su manje zadovoljene egzistencijalne potrebe, to će se više njima težiti
- što su manje zadovoljene potrebe za povezanošću utoliko više će se težiti egzistencijalnim potrebama
- što su više zadovoljene egzistencijalne potrebe to će se više usmjeriti ka potrebama za povezanošću
- što su manje zadovoljene potrebe za povezanošću utoliko će se više njima težiti
- što su manje zadovoljene potrebe rasta više će se težiti potrebama za povezanošću
- što su više zadovoljene potrebe za povezanošću utoliko će se više težiti ka potrebama rasta
- što su više zadovoljene potrebe za rastom utoliko će se više njima težiti.



**Slika 2.2:** Multidirekcionni odnos između potreba

U odnosu na Maslowa prema Alderferovom konceptu ne moraju biti zadovoljene potrebe nižeg nivoa da bi se mogle zadovoljiti potrebe sljedećeg višeg nivoa. Svoje postavke ERG teorije Alderfer je provjerio tokom jednog istraživanja 110 bankarskih službenika (19, str. 19). Postojanje samo tri grupe potreba doprinosi lakšem razumijevanju Alderferovog modela.

**Potrebe nižeg nivoa ne moraju biti zadovoljene da bi se mogle zadovoljiti potrebe sljedećeg višeg nivoa**

U ERG teoriji polazi se od toga da dugotrajno nezadovoljavanje potreba višeg reda ima za posljedicu vraćanje i fiksiranje na potrebe

**Frustraciono-regresivni-princip**

nižeg reda (frustraciono-regresioni–princip). Osoba koja ne uspije zadovoljiti potrebe rasta postaje frustrirana, regresivna i svoju pažnju usmjerava na potrebe nižeg značaja. Kod ERG teorije ljudi, zavisno od situacije povremeno idu gore-dole po hijerarhiji potreba, u odnosu na Maslowljevju teoriju, gdje se oni neprekidno penju uz hijerarhiju potreba. Vrijednost ove teorije se ogleda u tome što ukazuje šta se događa ako se željena potreba ne zadovolji, te što smatra da frustracije mogu biti glavni razlog zašto postignuti rezultati nisu na istom ili višem nivou.

Kao i sve prethodne teorije ni ova nije ostala bez kritika. Alderferu se prigovara nedovoljan broj provedenih istraživanja, kojima bi se provjerila ispravnost teorije. Kod istraživanja koje je proveo među bankarskim službenicima postaje upitna pouzdanost i tačnost podataka, pošto su bazirani na samoprijavlivanju. Takođe se postavlja pitanje da li su te osobe stvarno imale samo tri polja potreba.

#### Kritike teorije

### 3.1.4. McClellandova motivacijska teorija potreba

Za razliku od prethodno predstavljenih teorija potreba David McClelland (20) nije smatrao da su potrebe urođene, nego da se one kod čovjeka razvijaju tokom njegovih interakcija sa okruženjem. Kao ključne potrebe u čovjekovom životu McClelland navodi: potrebe za postignućem, potrebe za povezivanjem i pripadanjem (socijalne potrebe) i potrebe za moći (kontrola i uticaj na druge). McClellandova istraživačka metodika se bazirala na tematskom testu apercepcije (TAT) pri čemu se jednoj osobi prezentuju slike, koje ona treba komentarisati u obliku kraće priče. Te priče postaju projekcijski testovi koji mjere podsvjesne motive. Ključne riječi iz priče se interpretiraju, unose u shemu za kodiranje i boduju. Na taj način se utvrđuje intenzitet težnji za rezultatima, za povezivanjem i za moći.

**David McClelland nije smatrao da su potrebe urođene, nego da se one kod čovjeka razvijaju tokom njegovih interakcija sa okruženjem**

Potrebe za postignućem se prema istraživanjima McClellanda prikazuju u izjavama o ciljevima, u zadovoljstvu na temelju ostvarenih ciljeva, u oduševljenju poslom kao i u značaju kriterija efikasnosti i efektivnosti. Ljudi s jakom potrebom za postignućem streme ka inovativnim i izazovnim zadacima i rado preuzimaju odgovornost za rješavanje problema. Postavljaju teške ali ne i neostvarive ciljeve i imaju realan pristup riziku. Oni su radoholici, nastoje biti u «svom vlastitom filmu» i pretjerano se ne brinu o neuspjehu ako se dogodi. Posebno cijene svaku povratnu informaciju o njihovom radu (*feedback*). Postoji puno dokaza koji ukazuju na snažnu vezu potrebe za postignućem i uspjeha. Tako recimo jaču potreba za rezultatima

**Potrebe za postignućem**

imaju uspješni menadžeri, koji se trebaju dokazivati u specifičnim i često konfliktnim situacijama.

Potrebe za povezivanjem (pripadanjem) se prema McClellandu ispoljavaju u želji, da bude sastavni dio grupe i da u njoj nađe sigurnost. Osobe sa visokom potrebom za pripadnošću preferiraju situacije bez konflikata, u kojima dominira saradnja, prijateljstvo i visok stepen uzajamnog razumijevanja a ne takmičenje i konkurencija. Zadovoljstvo kod takvih osoba se javlja kada su prihvaćeni od grupe i voljeni. Želja za druženjem često služi kao objašnjenje zašto «*telecomputing*» (obavljanje posla kod kuće preko telekomunikacionih veza sa kancelarijom) nije uopšte prihvaćen u gradskim sredinama. To nije iznenađujuće, pošto mnogi ljudi žele da budu na poslu sa svojim kolegama.

**Potrebe za povezivanjem (pripadanjem)**

Prema McClellandu osobe koji imaju visoku potrebu za moći nastoje da kontrolišu druge i da budu uticajni, odnosno da imaju kontrolu nad situacijom u kojoj se nalaze. Ove osobe se rado nalaze u situacijama koje su usmjerene prema konkurenciji i statusu. Pojedinci s visokim stepenom potreba za moći su najčešće dobri govornici koji uživaju u javnim nastupima, ali su tvrdoglavi i zahtjevni. Ova potreba se može dovesti u vezu sa načinom kako se ljudi odnose prema uspjehu i neuspjehu. Kako uspjeh (strah od uspjeha) tako i neuspjeh (strah od neuspjeha, erozija moći) mogu biti jaka motivaciona snaga za neke ljude, koji nastoje da imaju kontrolu nad situacijom.

**Potrebe za moći**

McClellandova objašnjenja odnosa između pojedinca, kod kojeg dominira određena grupa potreba i posla se smatraju izuzetno važnim za menadžere. U skladu sa prepoznatim potrebama kod zaposlenih menadžeri mogu pronaći posao koji više odgovara tim saradnicima i na kojem će postići maksimalne rezultate. Tako će zaposleni sa jakom potrebom za postignućem biti uspješni na kompleksnim, izazovnim i uzbudljivim poslovima. Zaposleni kod kojih nije izražena ova potreba težiti će stabilnim i sigurnim poslovima. Osobe s jakom potrebom za postignućem su uspješni preduzetnici, rukovodioci poslovnih jedinica u preduzeću i prodavači (10, str. 476). McClelland je tokom svojih istraživanja upravo došao do zaključka da postoji razlika u dominirajućim potrebama, odnosno u uzrocima motivacije kod malih i srednjih u odnosu na velika preduzeća. Tako je postignućem u malim preduzećima motivisan top menadžer, a u velikim preduzećima menadžer srednjeg nivoa. Top menadžeri velikih kompanija su mnogo jače motivisani potrebom za moći, pa i za povezivanjem nego potrebom za postignućem. Inače, općenito posmatrano, svi menadžeri

posjeduju veliku potrebu za moći (15, str. 51). Kod osoba koje imaju jaku potrebu za moći mogu se pomoću raznih kurseva stimulisati potrebe za postignućem. Što se tiče zaposlenih, oni su većinom dobro uvježbani da stimuliraju svoju potrebu za postignućem. Bez obzira na važnost potrebe za postignućem ne smije se zanemariti važnost potrebe za povezivanjem i to zbog značaja timskog rada i saradnje sa članovima tima za postizanje uspjeha preduzeća.

McClelland je utvrdio da postoji mnoštvo kombinacija potreba za postignućem, za pripadanjem i za moći, koje su zavisne od situacije, ličnih iskustava i kulture zemlje odnosno kulture organizacije. Rukovodioci moraju jasno poznavati svoju strukturu motiva, kao i motive svojih saradnika. Međutim, izbor osoblja na temelju motivacione strukture je nerealno, tj. ne može se smatrati objektivnim.

### 3.1.5. Komparativna analiza teorija potreba

Prethodno predstavljene sadržajne teorije motivacije potreba (Maslowljeva hijerarhija potreba, Herzbergova dvofaktorska teorija, Alderferova ERG teorija i McClellandova teorija) su međusobno povezane. Zajedničko navedenim teorijama je usmjerenje ka otkrivanju i klasifikaciji potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Sve teorije imaju za cilj da predstavljaju faktore motivacije, s posebnim osvrtom na faktore motivacije zaposlenih u organizaciji. Takođe, ove teorije ističu postojanje značajne razlike među ljudima, kao i razlike koje se kod iste osobe javljaju protekom vremena. Posmatrano iz ugla menadžera, odnosno ugla vođenja organizacije doprinos ovih teorije se ogleda u tome što omogućavaju menadžerima razumijevanje ponašanja i rezultata zaposlenih.

Pored sličnosti između četiri predstavljene teorije motivacije postoje i izvjesna odstupanja, koja se mogu uočiti u tabeli 2.2 (19, str. 31). Teorije se međusobno razlikuju u temeljnim hipotezama nastupanja i rješavanja potreba. Prema Maslowu potrebe se sukcesivno rješavaju prema utvrđenoj hijerarhiji, prema Herzbergu istovremeno se uzimaju u obzir obje grupe potreba (faktora motivacije), dok su Alderferova i McClellandova posmatranja fleksibilna, tj. postoji stalna promjena između osnovne tri grupe potreba. Očita su odstupanja i kod klasifikacija potreba. Tako klasifikacija Herzbergovih faktora motivatora ne odgovara u potpunosti McClellandovim potrebama za moći i za postignućem, niti Alderferovim potrebama rasta i razvoja. Naglasak McClellandove teorije je na socijalno stečenim potrebama, tako da ta teorija najviše odstupa od ostalih. Najveća sličnost se primjećuje između Maslowljeve hijerarhije potreba i Alderferove ERG teorije.

**Zajedničko prethodnim teorijama je usmjerenje ka otkrivanju i klasifikaciji potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način**

**Razlike između četiri teorije potreba**

	Maslow	Alderfer	Herzberg	McClelland
↑ ↓	Potrebe samopotvrđivanja	Potrebe za rastom i razvojem	Faktori motivatori	Potrebe za postignućem
	Potrebe poštovanja			Potrebe za moći
	Potrebe pripadanja	Potrebe za povezanošću	Faktori higijene	Potrebe za povezivanjem
	Potrebe sigurnosti	Egzistencijalne potrebe		
	Fiziološke potrebe			

**Tabela 2.2:** Međusobni odnos sadržajnih teorija motivacije

### 3.2. Procesne teorije

Procesne teorije motivacije predstavljaju drugu veliku grupu motivacionih teorija. Prema ovim teorijama koncept potreba nije dovoljan za objašnjavanje radne motivacije. Stoga je u analizu potrebno uključiti i druge sadržaje: percepciju, očekivanje, vrijednosti i njihove interakcije. U traženju odgovora kako proces motivacije djeluje na ljude, fokus ovih teorija je na procesima i na faktorima, koji mogu uticati na određeno ponašanje neke osobe.

Procesne teorije se označavaju i kao kognitivne, jer polaze od toga da saradnici imaju određenu predstavu o mogućim posljedicama njihovih postupaka i onda svjesno donose odluke. Pri tome je potrebno uzeti u obzir različite mogućnosti i na temelju racionalne kalkulacije odabrati najpovoljniju (najbolju) alternativu. U središtu pažnje je proces ili put koji ukazuje prema kojoj alternativu treba težiti. Jačina motivacije zavisi od očekivanja uspjeha i atraktivnosti nagrade.

Zavisno od načina na koji se osobe podstiču na veće zalaganje u stručnoj literaturi su obrađene četiri osnovne procesne teorije motivacije:

- teorija očekivanja
- teorija pojačavanja
- teorija pravednosti i
- teorija postavljanja ciljeva.

#### **Procesna teorije:**

Teorija očekivanja  
Teorija pojačavanja  
Teorija pravednosti i  
Teorija postavljanja ciljeva.

#### **Procesne teorije se označavaju i kao kognitivne**

### 3.2.1. Vroomova motivacijska teorija očekivanja

Najpoznatijom procesnom teorijom očekivanja smatra se teorija kanadskog profesora Victora H. Vrooma, razvijena 1964. godine (21). Potpuno isto kao i racionalne teorije odlučivanja Vroom ukazuje da je ljudsko ponašanje određeno procesom odlučivanja. Određena osoba donosi odluku, putem njene emocionalne inteligencije, koju ona alternativnu akciju smatra najboljom za postizanje cilja. Vroomova teorija počiva na konceptu put do cilja, što kazuje da će se jedan put smatrati opravdanim ako će njime biti postignut željeni cilj. Preneseno na jedno preduzeće to znači da jedan saradnik nastoji da ostvari ciljeve preduzeća samo ako mu oni koriste da postigne svoje individualne ciljeve. Dalje, teorija kaže da ako jedan čovjek ima na raspolaganju više odluka za akciju, izabrat će onu koja mu je najkorisnija za postizanje cilja i koju on smatra izvodljivom. U skladu sa tim motivacija se definiše kao proces koji određuje izbor između različitih aktivnosti. Stoga je zadatak motivacione teorije da objasni zašto pojedinac preferira određenu aktivnost u odnosu na druge mogućnosti ponašanja, tj. zašto je motivisan za tu a ne neku drugu alternativu.

**Victor H.Vroom**

**Teorija razvijena 1964. godine**

Vroomova teorija kaže da je motivacija ljudi određena vrijednošću koju pridaju rezultatu svojih napora (bilo pozitivnih, bilo negativnih) pomnoženoj s pouzdanošću s kojom smatraju da će njihovi napori pomoći u ostvarenju ciljeva (10, str. 471).

#### **Pritisak = valencija x očekivanja**

Pošto se pritiskom označava jačina motivacije nekog pojedinca onda bi se Vroomov model (22, str. 583) mogao prikazati i kao

#### **Motivacija= f(očekivanja x valencija )**

Valencija = jačina preferencije pojedinca prema rezultatu i

Očekivanje = vjerovatnost da će dana akcija voditi do željenog cilja.

Sa valencijom se mjeri količina atraktivnosti rezultata za pojedinca. Valencija može imati različite vrijednosti: može biti pozitivna, negativna i neutralna (indiferentna). Njezina vrijednost ide od -1 do +1. Osnovni princip je da čovjek teži prema onom rezultatu koji pozitivno vrednuje i nastoji izbjeći one sa negativnim predznakom. Osoba neće biti motivisana za ostvarenje cilja ako su očekivanja negativna ili nula.

**Vroomova teorija kaže da je motivacija ljudi određena vrijednošću koju pridaju rezultatu svojih napora pomnoženoj s pouzdanošću s kojom smatraju da će njihovi napori pomoći u ostvarenju ciljeva.**

#### **Valencija**

jačina preferencije pojedinca prema rezultatu

- Pozitivna valencija – osoba želi da ostvari cilj
- Negativna valencija- osoba želi da se cilj ne ostvari i
- Neutralna valencija - indiferentnost prema rezultatu ( $V=0$ )

Pritisak da se nešto učini ovisi kako o valenciji tako i o očekivanju osobe da kroz određenu akciju može ostvariti željene ciljeve odnosno biti nagrađena. Pri očekivanjima se mjeri subjektivna vjerovatnoća da li će se sa određenim naprezanjima postići određeni cilj i da li će sa dostizanjem tog zadatog cilja biti postignuta i nagrada. Očekivanja se razlikuju po intenzitetu i idu od potpune subjektivne sigurnosti da će aktivnosti voditi postizanju cilja do minimalne subjektivne sigurnosti da aktivnost neće dovesti do cilja. Doživljaj vjerovatnoće varira od 0 do 1, pri čemu 1 pokazuje subjektivnu sigurnost, da se rezultat može postići.

### Očekivanja

Na temelju izloženog, izgleda da je Vroomova teorija mnogo realističnija od Maslowljeve i Herzbergove teorije. Ona ukazuje da je motivacija mnogo složenija nego što to pretpostavljaju druge teorije (Maslow i Herzberg). Njezina prednost se ogleda u tome što prepoznaje važnost različitih individualnih potreba i motivacija. Pored toga, naglašava važnost harmonije ciljeva, što znači da pojedinci imaju individualne ciljeve različite od organizacijskih ciljeva, ali se ti ciljevi mogu uskladiti. Inače je Vroomova teorija u potpunosti u skladu sa sistemom upravljanja pomoću ciljeva.

Vroomovoj teoriji se prigovara visoka mjera subjektivnog donošenja odluka, koja se rijetko može sresti u stvarnosti (13, str. 544-545). Prema ovoj teoriji svaki zaposleni u organizaciji mora biti u stanju ne samo da tačno navede svoje ciljeve, nego i da ih poreda, kvantificira i međusobno diferencira. Polazeći od osnovnih pretpostavki Vroomove teorije da percepcije vrijednosti variraju među pojedincima u različitom vremenu i na različitim mjestima njena primjena u praksi je izuzetno teška.

### Kritike Vroomovoj teoriji

### 3.2.2. Teorija pojačavanja

Teoriju pojačavanja je razvio psiholog B.F. Skinner s Harvarda (23). Prema ovoj teoriji, koja se naziva pozitivno pojačavanje ili modificiranje ponašanja pojedinci mogu biti motivisani pravilnim oblikovanjem radnog okruženja i nagradama za ostvarene rezultate. Nagrada ima dvostruko dejstvo na pojedinca, kao prvo izaziva zadovoljstvo i kao drugo podstiče ga da ponavlja takve aktivnosti. Teorija pojačanja zanemaruje unutrašnje stanje pojedinca te se

### B.F. Skinner



isključivo usredotočuje na ono što se osobi događa kada poduzme neku akciju. «Ono što kontrolira ponašanje jesu pojačivači – bilo koja posljedica trenutno slijedi reakciju, a povećava vjerovatnost da će se to ponašanje ponoviti» (15, str. 53). Ukoliko je pojedinac kažnjen, tj. posljedice su negativne, tada će on pokušati da promjeni svoje ponašanje kako bi ih izbjegao. Prema ovoj teoriji pojedinac je motivisan kada dosljednim modelima ponašanja odgovara na posljedice tokom vremena.

Ovaj proces se može prikazati na slijedeći način (12, str. 421):

### **Podsticaj – odgovor (reakcija) – posljedica - budući odgovor (reakcija)**

Sušтина teorije je u identifikaciji faktora koji određuju situaciju na poslu i ponašanje radnika na radnom mjestu, s tim da se otklone svi faktori koji predstavljaju prepreke pri ostvarenju postavljenih ciljeva. Zaposleni su informisani o problemima kompanije, a posebno odjela u kojem su oni aktivni. U identifikaciji faktora, posebno negativnih kao i u postavljanju ciljeva učestvuju svi zaposleni i potom se nagrađuju za svako poboljšanje. Zaposleni dobijaju povratnu informaciju o postignutim rezultatima.

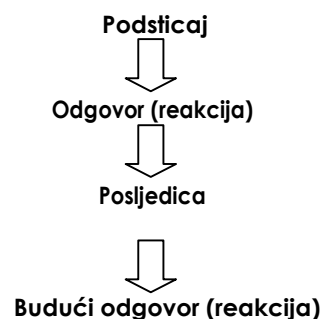
Postoji velik broj istraživanja koja pokazuju da je zalaganje radnika u obavljanju određenih zadataka uslovljeno posljedicama, koje prate njihovo ponašanje. Drugačije rečeno, zaposleni će biti motivisan za ostvarenje određenog zadatka što je moguće bolje ukoliko će biti nagrađen. Ukoliko se pojedinac ne nagrađuje za određenu aktivnost motivacija prestaje. Prilična jednostavnost ove tehnike motivacije doprinosi sumnjičavosti kako naučnika tako i menadžera u njen uspjeh. Međutim, praksa u mnogim poznatim kompanijama je potvrdila korisnost ove teorije u pogledu jače posvećenosti zaposlenih rješavanju problema, efikasnom i efektivnom izvršavanju zadataka i ostvarenju postavljenih ciljeva. Pored toga, naglašavanjem potrebe uklanjanja barijera ostvarenju, pažljivom planiranju i organizovanju, kontroli kroz povratnu vezu, te ekspanziji komunikacije teorija pojačavanja doprinosi kvalitetnijem upravljanju.

### **3.2.3. Teorija pravednosti**

J.Stacy Adams 1960. godine je formulisao teoriju pravednosti, koja se zasniva na pretpostavci da je ocjena pojedinca o pravičnoj ili poštenoj nagradi važan faktor u motivaciji za rad (24, str. 397). Pri određivanju

#### **Teorija pojačavanja**

Pojedinci mogu biti motivisani pravilnim oblikovanjem radnog okruženja i nagradama za ostvarene rezultate

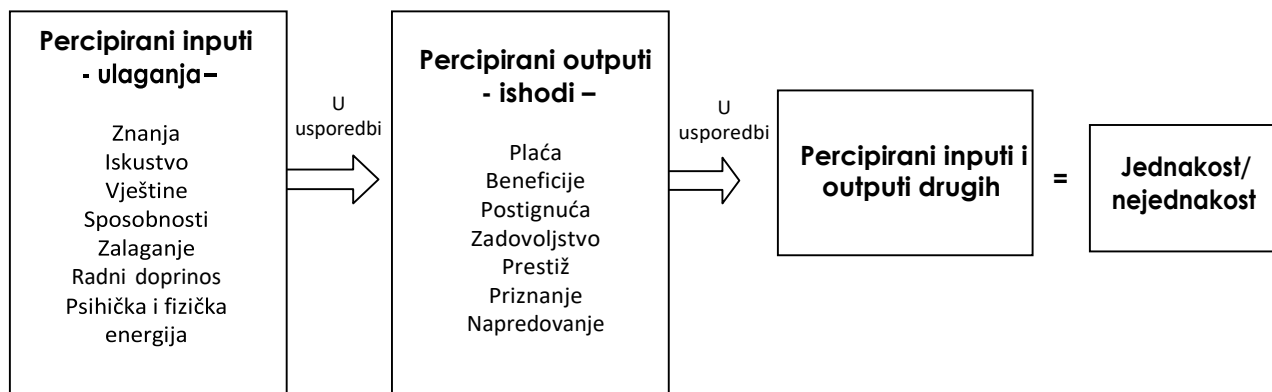


#### **J.Stacy Adams**

Ocjena pojedinca o pravičnoj ili poštenoj nagradi važan je faktor u motivaciji za rad

faktora motivacije važan je relativni a ne apsolutni output/input odnos, odnosno subjektivna ocjena pojedinca o pravednosti nagrade. Teorija pravednosti upotpunjuje teorije očekivanja i potreba fokusirajući se na to kako ljudi opažaju vezu između outputa (nagrade kao što su plata ili unapređenje), koje primaju od organizacije, i inputa koje daju (uloženi napor, iskustvo i obrazovanje), a u poređenju bilo s nagradama koje su drugi dobili za sličan input ili s nekim ranijim nagradama koje su sami dobili. Poređenje može biti sa kolegama sa posla, koji obavljaju slične poslove, sa kolegama sa prethodnog posla ili nečija očekivanja o output/input odnosu. U okviru ovog odjeljka su u posebnim kućicama navedeni primjeri iz prakse (25, str. 383).

Teorija pravednosti pretpostavlja ravnotežu odnosa i to rezultati/input jedne osobe u poređenju s tim odnosom druge osobe. Glavne komponente teorije pravednosti su prikazane na slici 2.3 (22, str. 586).



Pravednost postoji kada osoba smatra da je njegov ili njen output/input odnos jednak output/input odnosu druge osobe. Pravednost postoji i ukoliko druga osoba primi više outputa od posmatrane osobe, ali je organizaciji dala proporcionalno više inputa. Znači da i dalje postoji jednakost output/input odnosa između te dvije osobe.

**Slika 2.3:** Glavne komponente teorije pravednosti

*Naprimjer, dvije osobe rade u prodavnici obuće u velikom trgovačkom centru. Prva osoba (M. N.) je plaćena više po satu nego druga (C. K.) ali ulaže i više truda, uključujući odgovornost za neke knjigovodstvene poslove, zatvaranje radnje i periodično polaganje novca u banku. Kada osoba C. K. poredi svoj output/input odnos sa output/input odnosom osobe M. N., opaža da su odnosi jednaki jer veća nagrada osobe M. N. je proporcionalna njenom većem nivou inputa.*

### Primjer 1

#### Teorija pravednosti

Kada pravednost postoji, ljudi mogu biti motivisani da zadrže isti nivo inputa kako bi primili trenutni nivo outputa. Ako ljudi žele da povećaju svoj nivo outputa pod uslovima pravednosti, onda su motivisani da povećaju svoj doprinos organizaciji.

Ljudi osjećaju nepravednost, kada njihov output/input odnos nije jednak output/input odnosu druge osobe. Dakle, izvor osjećaja nepravednosti je diskrepanca inputa i outputa u odnosu na druge. Postoje dva tipa nepravednosti (nejednakosti): negativna nejednakost (nedovoljno plaćena nepravednost) postoji kada je osobni output/input odnos manji od output/input odnosa druge osobe, odnosno mislite da ne primete outpute koje biste trebali u odnosu na date inpute. Pozitivna nejednakost (preplaćena nepravednost) postoji kada osoba zapaža da je njen output/input odnos veći od output/input odnosa druge osobe, tj. mislite da druga osoba prima više outputa nego što bi trebalo a vezano za njene date inpute.

Prema teoriji pravednosti, i nedovoljno plaćena i preplaćena nepravednost stvaraju tenziju koja motiviše većinu ljudi da ponovo uspostave ravnotežu odnosa. Kada ljudi dožive negativnu nejednakost (nedovoljno plaćenu nepravednost), mogu biti motivisani da smanje svoje inpute reducirajući radne sate, manje ulažući u svoj posao, ili biti odsutni, ili mogu biti motivisani da povećaju svoje outpute tražeći povišicu ili unapređenje.

*Susan R., finansijski analitičar u velikoj korporaciji, je primijetila da radi više vremena i da izvršava više posla nego kolega na istoj poziciji, a opet oboje prime istu platu i ostale outpute. Da bi ponovo uspostavila pravednost, Susan je odlučila da ne dolazi više rano i ne ostaje kasno na poslu. Alternativno, mogla je pokušati da ponovo uspostavi pravednost tako što bi pokušala da poveća svoje outpute, Naprimjer, pitajući svog šefa za povišicu.*

## **Primjer 2**

### **Teorija pravednosti**

Kada ljudi dožive pozitivnu nejednakost (*preplaćenu* nepravednost), mogu pokušati da ponovo uspostave pravednost mijenjajući percepciju inputa ili outputa bilo svog ili od druge osobe. Pravednost može biti ponovo upostavljena kada ljudi “shvate” da treba da ulažu više truda u posao, ili da smatraju da oni već daju više inputa nego što se to prvenstveno mislilo. Takođe, pravednost može ponovo biti uspostavljena opažanjem da je input druge osobe niži ili output viši nego se to mislilo.

*Mary McMann je doživjela preplaćenu nepravednost kad je shvatila da je plaćena 2\$ po satu više nego njen kolega koji je imao isti posao kao i ona u prodavnici ploča i koji je davao istu količinu inputa. Mary je ponovo uspostavila pravednost mijenjajući percepciju svojih inputa. "Shvatila" je da je vrijednija od kolege i da je riješila više problema u radnji.*

### **Primjer 3**

#### **Teorija pravednosti**

Ukoliko osoba doživljava bilo nedovoljno plaćenu bilo preplaćenu nepravednost, potrebno je da analizira da li je osoba sa kojom se poredi odgovarajuća. Postoji mogućnost da postoje ogromne razlike između osoba kod kojih se upoređuje output/input odnos. Ravnoteža odnosno jednakost se može uspostaviti biranjem neke druge osobe koja više odgovara.

*Angela Martinez je kao srednji menadžer u inženjerskom odjelu hemijske kompanije doživjela preplaćenu nepravednost kada je shvatila da je plaćena malo više nego njen prijatelj na istoj poziciji u marketinškom odjelu iste kompanije. Nakon što je jedno vrijeme razmišljala o ovom neslaganju, Angela je odlučila da su inženjerstvo i marketing toliko različiti da i ne treba porediti svoj posao sa poslom prijatelja, iako su oboje srednji menadžeri. Angela je ponovo uspostavila pravednost mijenjajući referentnu osobu, tj. poređenje će vršiti sa menadžerom iz inženjerskog odjela, koji je takođe menadžer srednjeg nivoa.*

### **Primjer 4**

#### **Teorija pravednosti**

Kada ljudi dožive nedovoljno plaćenu nepravednost i kada ne uspiju drugi oblici uspostavljanja pravednosti, oni mogu napustiti organizaciju. Zaposleni određeno vrijeme mogu tolerisati nepravdu. Odgovor pojedinca na nepravde zavisi od historije nepravdi. Tu nastupa faktor vrijeme, ali se treba imati u vidu i činjenica da odnosi na poslu nisu statični i da nepravde nisu izolovane niti se događaju samo jednom. Richard A. Cosier i Dan R. Dalton tvrde da postoji prag do kojeg pojedinac može tolerisati seriju nepravdi i da je često dovoljna relativno beznačajna nepravda «kap koja je prelila čašu» pa da pređe granicu tolerancije. Poslije toga slijedi ekstremna i naizgled neprimjerena reakcija.

*John Steinberg pomoćnik direktora u srednjoj školi, je doživio negativnu nejednakost kada je shvatio da su zamjenici direktora ostalih srednjih škola iz okruga promovisani u direktore iako su kraće bili na tim pozicijama od njega. Steinbergove performanse su uvijek bile visoko ocjenjivane i pošto su svi njegovi zahtjevi za promovisanje (upućivao ih je više puta) ostali neopaženi, on je našao posao kao direktor škole u drugom okrugu.*

### **Primjer 5**

#### **Teorija pravednosti**

Motivacija je u organizaciji najveća kada što je moguće više ljudi smatra da su pravedno nagrađeni. Najbolji saradnici su motivisani da nastave sa doprinosom visokog nivoa inputa zato što primaju outpute koje zaslužuju. Osrednji saradnici i izvršioци shvataju da ako žele da povećaju svoje outpute moraju povećati svoje inpute.

### 3.2.4. Teorija postavljanja ciljeva

Teorija postavljanja ciljeva se fokusira na motivaciju radnika da svojim radom doprinese uspjehu organizacije, i iz tog ugla posmatrano ova teorija je slična teoriji očekivanja i teoriji pravednosti. Ali teorija postavljanja ciljeva ide korak dalje uzimajući u obzir kako menadžeri mogu osigurati da članovi organizacije fokusiraju svoje inpute u smjeru visokih performansi i postizanju ciljeva organizacije. Ed Lock i Gary Latham, vodeći istraživači teorije postavljanja ciljeva, sugerišu da ciljevi koje članovi organizacije teže da postignu su glavne determinante njihove motivacije i budućeg uspjeha. Prema teoriji određivanja ciljeva pojedinci su motivisani kada se ponašaju na način koji ih vodi ka jasno određenom cilju koji prihvataju i kada mogu očekivati da će se cilj ostvariti. Cilj je ono što osoba pokušava da ostvari kroz svoje ponašanje i napore. Kao što bi vi mogli imati cilj da dobijete dobru ocjenu iz ovog predmeta, tako i članovi organizacije imaju ciljeve koje nastoje da ispune.

#### Ed Lock i Gary Latham

Pojedinci su motivisani kada se ponašaju na način koji ih vodi ka jasno određenom cilju, koji prihvataju i kada mogu očekivati da će se cilj ostvariti

Teorija postavljanja ciljeva sugerišu da ciljevi moraju biti specifični i teški. Specifični ciljevi koje je teško postići proizvode viši nivo outputa od opštih ciljeva. Ciljevi su često kvantitativni, kao naprimjer cilj menadžera je da smanji troškove za 20% i poveća promet za 15%. Suprotno od navedenog, neodređeni ciljevi kao što su npr. "dati sve od sebe" ili "prodati što više možete" nemaju baš puno motivacionog uticaja. Teški ciljevi su naporni ali ne i neostvarivi. Suprotno od teških, laki ciljevi su ciljevi koje praktično svi mogu postići, dok su umjereni ciljevi oni koje bar polovina ljudi može postići. Kako laki tako i umjereni ciljevi imaju manje motivacione snage od teških ciljeva.

#### Ciljevi moraju biti specifični i teški

Specifični, teški ciljevi utiču na motivaciju na dva načina. Prvo, djeluju kao unutrašnji podsticaj, tj. motivišu ljude da ulože više napora i urade neki posao najbolje što mogu. Takođe, ovi ciljevi mogu doprinijeti većoj upornosti, izdržljivosti, odnosno istrajnosti kod ljudi u odnosu na neke lake, neodređene ili umjerene ciljeve, i to u situacijama kada nastupe problemi. Drugi način na koji specifični, teški ciljevi utiču na motivaciju je pomoć ljudima da na pravi način

usmjere svoje inpute. Ovi ciljevi ukazuju ljudima na šta bi trebali obratiti pažnju, bilo da je to povećanje kvaliteta usluge ili snižavanje vremena razvoja novog proizvoda.

Bez obzira da li su specifični, teški ciljevi postavljeni od strane menadžera, radnika ili i menadžera i radnika zajedno, oni doprinose visokom nivou motivacije i uspjeha. Kada menadžeri postave ciljeve za svoje podređene, bitno je da njihovi podređeni prihvate ciljeve i da ih zaista žele ostvariti. Pored toga, veoma je bitno za članove organizacije da imaju povratnu spregu (*feedback*) o načinu rada (25, str. 423). *Feedback* često može biti procjena performansi kao i komponenta organizacijskog HRM sistema.

Iako specifični, teški ciljevi povećavaju motivaciju i uspjeh velikog broja poslova i organizacija širom svijeta, novija istraživanja pokazuju da ovi ciljevi pod određenim okolnostima mogu smanjiti uspjeh. To se događa pošto komplikovani i izazovni zadaci često zahtijevaju znatan napor i vrijeme učenja. Uspjeh kompleksnog zadatka se smanjuje zato što je pažnja osobe usmjerena na učenje o zadatku i o tome kako postići cilj. Tek kada je osoba naučila zadatak može se očekivati da će postavljanje specifičnih, teških ciljeva imati svoje uobičajene efekte.

### **3.3. Implikacije motivacionih teorija na menadžment ljudskih resursa**

Ukoliko se motivacione teorije vrednuju u pogledu njihove sposobnosti da ponude konkretna polazišta menadžmentu ljudskih resursa, onda se pokazuje da sadržajne teorije (teorije potreba) pokreću na razmišljanje, koji motivi mogu prouzrokovati određeno ponašanje. Ali, one ne mogu objasniti koji se kognitivni procesi odvijaju u pojedincima i vode do određenog ponašanja.

Procesne teorije motivacije uzimaju u obzir kognitivne procese tj. rezultate razumijevanja pojedinaca (npr. spoznaje, pamćenje, razmišljanje itd.) koje služe orijentaciji u okruženju. Zbog njihove kompleksnosti pridaje im se relativno mali praktični značaj.

Od sredine '80-tih godina sadržaj postavki (tvrdnji) motivacionih teorija je u osnovi postao upitan. Posebno se kritikuje, da materijalni motivatori ne doprinose stvarnom zadovoljstvu poslom i stoga samo ograničeno motivišu ka postizanju rezultata. Motivacioni sistemi, koji su permanentno usmjereni na potrebe saradnika, mogu kratkoročno

biti efikasni, ali rijetko mogu uticati na dugoročno povećanje rezultata rada i zadovoljstva poslom. Dugoročno, čak mogu djelovati suprotno.

Prije svega Sprenger (26) pod ključnom riječi „*Mythos Motivation*“ kritikuje pesimističnu sliku čovjeka u temelju motivacionih teorija, tj. posmatranje saradnika kao „mašine koja reaguje na motiv“ i ne pita za smisao svog djelovanja. Prema njegovom mišljenju jasan podržavajući odnos između rukovodilaca i saradnika daleko efikasnije utiče na rezultate i zadovoljstvo, nego izolovani i intervenišući nagrada-kazna sistem. Sprenger ukazuje da manje treba podržavati motivaciju za postizanje rezultata u odnosu na razvoj osoblja, s ciljem povećanja sposobnosti za postizanje rezultata.

Pored toga, Frey/Osterloch (27) skreću pažnju na efekt potiskivanja između ekstrinističke i intrinističke motivacije. Eksterni motivatori djeluju višestruko, tako da se potiskuju aktivnosti, koje bi bile izvršene zbog intrinističkih motivatora. Kao primjer za efekt potiskivanja između ekstrinističke i intrinističke motivacije autori (27, str. 27-28) navode iskustvo jednog vrtića za djecu, čiji problem se ogledao u kašnjenju roditelja sa preuzimanjem djece. Pošto su saradnici bili prisiljeni da ostaju prekovremeno na poslu, uvedena je finansijska kazna za roditelje, koji zakasne da preuzmu djecu. Suprotno očekivanju, porastao je značajno broj roditelja, koji su kasnili. Kao objašnjenje, koji zvuči paradoksalno navodi se da su roditelji prije uvođenja kazne imali osjećaj krivice zbog kašnjenja i onda su nastojali pridržavati se radnog vremena dječijeg vrtića. Međutim, zbog opterećenosti poslom nisu uvijek uspijevali. Nakon uvođenja kazne, roditelji su kašnjenje posmatrali kao komercijalnu transakciju, pri čemu su troškove kazne odvagivali sa očito visokim koristima gledano iz njihovog ugla, jer su im djeca na sigurnom. Na mjesto savjesti došla je monetarna kalkulacija koristi, koja je iz ugla dječijeg vrtića dovela do kontraproduktivnog rezultata.

#### 4. RESURSNORIJENTISANIKONCEPT

U temelju resursno orijentisanog koncepta je shvatanje da se konkurentska sposobnost jednog preduzeća bazira manje na iskorištavanju prilika iz okruženja odnosno prilagođavanju promjenama u okruženju a mnogo više na izgradnji i korištenju specifičnih resursa preduzeća. Ukoliko se resursi preduzeća klasifikuju prema njihovoj specifičnosti s jedne strane i prema mogućnosti njihovog eksternog transfera na tržištu, onda se pokazuje da su ljudski resursi posebno pogodni za postizanje dugoročnih konkurentskih

**U temelju resursno orijentisanog koncepta je shvatanje da se konkurentska sposobnost jednog preduzeća bazira najviše na izgradnji i korištenju specifičnih resursa preduzeća**

prednosti. Ljudski resursi mogu da obezbijede konkurentsku prednost organizaciji dok god su jedinstveni i dok ih ne preuzmu konkurenti. Radi se o neopipljivom resursu, duboko ukorijenjenom u preduzeće, koji druga preduzeća ne mogu pribaviti ili mogu uz velike gubitke vrijednosti. Barney (29, str. 163-165) smatra da resurs mora zadovoljiti četiri kriterija radi ostvarivanja stalne konkurentске prednosti. Resurs mora biti vrijedan, rijedak, težak za imitiranje i iskorišten od strane organizacije. Poželjna karakteristika je i transferabilnost, tj. da se može koristiti za proizvodnju različitih proizvoda, odnosno pružanje usluga, kao i na različitim tržištima.

Centralna izjava resursno orijentisanog koncepta je, da preduzeća posjeduju specifično organizaciono nasljedstvo i razvijaju vlastite metode učenja, koje predstavljaju barijere za prenošenje najboljih praksi. Stoga koncept ne zagovara imitaciju uspješnih strategija ljudskih resursa drugih preduzeća, nego kreiranje vlastitih instrumenata, tehnika i oblika organizovanja. Dati pristup stvara osnovu za tvrdnju da se ne može svaka strategija univerzalno implementirati, nego se moraju naći različite strategije ili se dalje mora razviti ljudski kapital kroz prakse ljudskih resursa. Hamel i Prahalad govore o stvaranju različitih kompetencija, koje će omogućiti firmi da uči brže i efektivnije od konkurenata (30). Slabost koncepta se ogleda u uopštenoj definiciji centralnog pojma resursa. Ovaj koncept pruža *ex-post* objašnjenje za uspjeh strategija ljudskih resursa, dok je njegov preskriptivni sadržaj ograničen.

## 5. INTEGRISANI KONCEPTI HRM-a

Predstavljanje različitih teorijskih koncepata menadžmenta ljudskih resursa od teorije naučnog menadžmenta pa do resursno orijentisanog koncepta je učinilo jasnijim, da su oni ograničeni na određene aspekte HRM-a, te njihove odnose mogu samo parcijalno opisati i objasniti. Od početka 80-tih godina daleko se intenzivnije razmišljalo o sveobuhvatnom konceptu upravljanja ljudskim resursima, koji bi bio uključen u strategiju preduzeća. Tako su u SAD-u nastala, dva može se slobodno reći najpoznatija koncepta. Kako Michigan koncept tako i Harvardski koncept su razvijeni kao reakcija na opadajuću produktivnost i inovacionu sposobnost američke privrede, s ciljem identifikacije uzroka takvih promjena. Pored SAD, HRM koncepti su razvijeni i u Engleskoj: Warwick koncept i u Francuskoj: INSEAD koncept (31, str. 211).

### **Integrisani koncepti HRM-a**

Michigan koncept  
Harvardski koncept  
INSEAD koncept  
Warwick koncept

Oni pokušavaju jače da naglase strateške aspekte upravljanja ljudskim



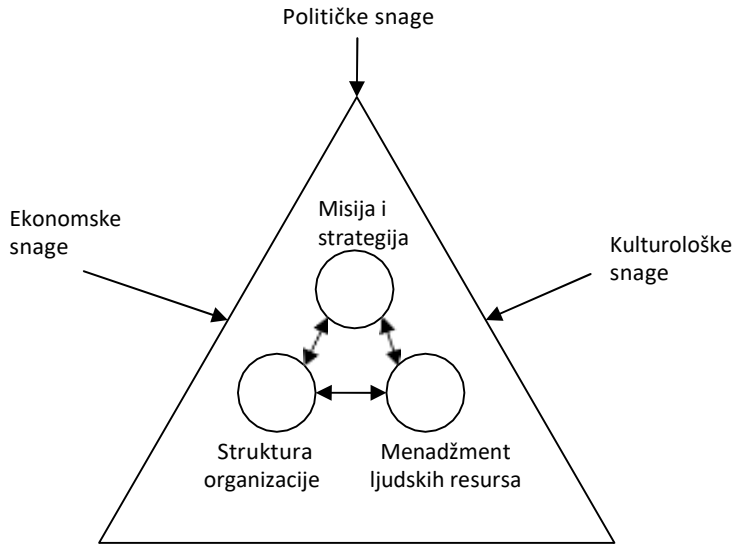
resursima. Bitan nedostatak ovih modela je ipak, da oni ne predstavljaju teorijsku koncepciju, nego jedino stavljaju na raspolaganje sistematski okvir za uređenje i analizu menadžmenta ljudskih resursa. Na temelju izloženog dolazi se do zaključka da menadžment ljudskih resursa kao naučnu disciplinu karakteriše nedostatak integrativne teorije ili koncepata. Kao najznačajniji razlozi navode se historijski neteorijski karakter discipline, fokus istraživača na pojedinačne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i individualni nivo analize, te veliki uticaj drugih naučnih disciplina što je obeshrabilo razvoj jedne integrativne teorije (2, str. 5).

## 5.1. Michigan koncept

Teorijske okvire koncepta postavili su Tichy, Devanna i Fombrun 1984. godine. Potom su autori vršili empirijska istraživanja uloge menadžmenta ljudskih resursa pri formulisanju i pri implementaciji strategije. Rezultat empirijskih istraživanja se ogledao u podržavanju snažnijeg uzimanja u obzir aspekata upravljanja ljudskim resursima kako u fazi formulisanja tako i u fazi implementacije strategije. Preko 80% od 252 tada ispitana rukovodioca personalnog odjela i strateška planera su smatrali da je veoma značajan snažniji uticaj HR razmišljanja na proces formulisanja strategije. Čak je 95% ispitanika zastupalo mišljenje da se HR instrumenti trebaju jače uključiti u proces implementacije strategije (32, str. 22). Za predstavljanje svog koncepta strateškog HRM-a autori polaze od tri ključna elementa odnosno podsistema jednog preduzeća: strategija preduzeća, organizaciona struktura i HRM. U svojoj sveukupnosti ovi integrirajući dijelovi sistema odslikavaju strateški menadžment. Centralni izazov za rukovodstvo preduzeća se sastoji u optimalnom usaglašavanju ovih pojedinačnih komponenti. Uprkos integrativnoj perspektivi iz ugla HRM-a, radi se o jednom strateški dominantom konceptu, pošto je strategiji dat prioritet kako iz sadržajne tako i vremenske perspektive. Strategije upravljanja ljudskim resursima su izvedene strategije. HRM kao i organizaciona struktura moraju konkretno biti usaglašeni sa formulisanom strategijom, što odgovara konceptualnoj logici Chandlerovog stava da struktura slijedi strategiju („*Structure follows strategy*“).

### Tichy, Devanna i Fombrun

Autori polaze od tri ključna elementa odnosno podsistema jednog preduzeća: strategija preduzeća, organizaciona struktura i HRM.



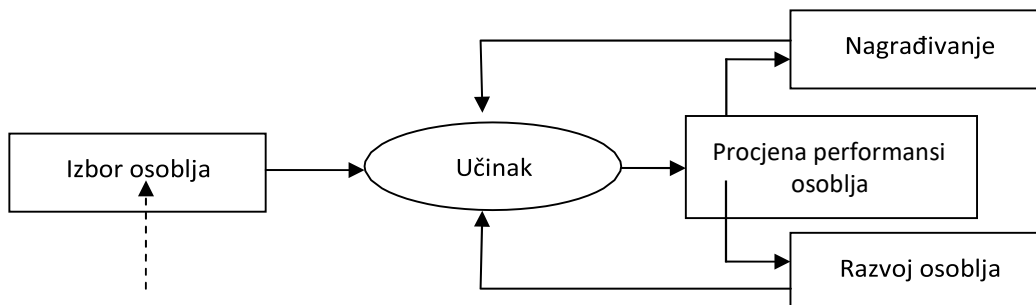
**Slika 2.4:** Pozicija HRM-a prema Michigan konceptu

Elementi strateškog menadžmenta (strategija preduzeća, organizaciona struktura i HRM) su uvezani konceptualno kroz uticaj faktora iz eksternog okruženja preduzeća (iz privrede, politike i kulture). Cilj integrativnog koncepta je da se između svih navedenih polja (strategija, struktura, HRM) i postojećih područja iz okruženja (privreda, politika i kultura) postigne što je moguće veći stepen usklađenosti (slika 2.4, 33, str. 48). Pored ovih internih i eksternih strukturnih opisa koncept se fokusira na strukture i funkcije HRM sistema. HRM je u Michigan konceptu definisan kroz slijedeće 4 podfunkcije:

1. izbor osoblja
2. procjena performansi zaposlenih
3. nagrađivanje/motivacija
4. razvoj osoblja

Navedena područja su međusobno povezana u tzv. „Human Resource Cycle“, slika 2.5. (33, str. 50).

**Slika 2.5:** Ciklus ljudskih resursa



Predstavljene aktivnosti u okviru Ciklusa ljudskih resursa su izabrane na temelju njihovog doprinosa realizaciji učinka na individualnom i organizacionom nivou. Učinak, kao zavisna varijabla u predstavljenom Ciklusu ljudskih resursa je funkcija svih HRM komponenti i njihove kompleksne uključenosti u organizacioni kontekst, tj. odnosi se na strateško i strukturalno usmjerenje kao i raspoložive resurse. Sve navedene HRM funkcije u predstavljenom Michigan konceptu se odslikavaju na operativnom, taktičnom i strateškom nivou menadžmenta ljudskih resursa. U zaključku može se utvrditi da se najveći dio doprinosa strateškom HRM-u ogleda u bavljenju strukturom osoblja u skladu sa strategijom preduzeća. Ipak, potrebno je teorijski, konceptualno i empirijski detaljnije istražiti doprinos HRM-a uspjehu preduzeća. Pošto do sada nije dovoljno učinjeno po ovom pitanju, izjave da HRM ima direktan, dokaziv uticaj na uspjeh preduzeća se procjenjuju kao špekulacija.

## 5.2. Harvardski koncept

Dok se Michigan koncept bavi, prije svega implementacijom strategije, Harvardski koncept naglašava „General Management“ perspektivu HRM-a. Model je razvijen od grupe profesora sa Harvard Business School (Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, R.P.; Mills, D.Q.; Waltorn, E.R). Autori napuštaju strogo strateški određen pravac, tako što aktivnosti upravljanja ljudskim resursima vrednuju kao uzrok i kao posljedicu strateških odluka preduzeća. Strategija preduzeća se, posmatra samo kao jedan od mnogih situacionih faktora (tehnologija, zakoni, itd). HRM model od Beer-a i ostalih (34) s jedne strane predviđa uspostavljanje harmoničnih odnosa između poslodavaca i zaposlenih i sa druge strane uzimanje u obzir kontekstualnih uslova kao socijalno - društveni i politički kontekst preduzeća.

Harvardski model izmješta HRM iz ustaljenog okvira planiranja, selekcije, obuke i evaluacije. Upravljanje ljudskim resursima se posmatra kroz više aspekata (1. uticaj zaposlenih, 2. tok ljudskih resursa, 3. sistem plata i 4. sistemi rada), čiji sadržaj je opredijeljen uticajem dvije grupe nezavisnih faktora: očekivanjima moćnijih interesnih grupa i situacionim faktorima (*slika 2.6, 34, str. 17*). U kojoj mjeri će neko preduzeće posvetiti pažnju menadžmentu ljudskih resursa zavisi od pregovaračke moći interesnih grupa, s jedne strane te od tzv. situacionih faktora iz internog i eksternog okruženja organizacije, s druge strane. Smatra se da dobro postavljen HRM u preduzeću doprinosi, dugoročno posmatrano, individualnom

**Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, R.P.; Mills, D.Q.; Waltorn, E.R**

Autori napuštaju strogo strateški određen pravac, tako što aktivnosti upravljanja ljudskim resursima vrednuju kao uzrok i kao posljedicu strateških odluka preduzeća

**HRM:**

1. Uticaj zaposlenih
2. Tok ljudskih resursa
3. Sistem plata
4. Sistem rada

**Dvije grupe faktora:**

1. Situacioni faktori
2. Očekivanja interesnih grupa

blagostanju, organizacijskoj efektivnosti i efikasnosti i društvenom blagostanju.

Za procjenu efektivnosti oblikovanog HRM-a unutar organizacije profesori sa Harvarda su predložili četiri kriterija, popularno nazvana 4K:

- *competence* (kompetentnost),
- *commitment* (posvećenost poslu),
- *congruence* (usaglašenost) i
- *cost effectiveness* (troškovna efektivnost).

Kompetentnost pokazuje u kojoj mjeri su zaposleni kompetentni za izvršavanje radnih zadataka. Izrazita kompetentnost pokazuje da su zaposleni savladali veliki broj vještina i mogu preuzeti nove uloge i poslove, ako bude potrebno.

①Kompetentnost

Predanost (posvećenost poslu) ima za cilj da pokaže u kojoj mjeri su zaposleni predani izvršenju radnih zadataka. Ona podrazumijeva i bolju komunikaciju između menadžera i zaposlenih, te postojanje uzajamnog povjerenja.

①Posvećenost poslu

Usaglašenost ukazuje da li postoji usklađenost ili dogovor između osnovne filozofije i ciljeva kompanije i njenih radnika. Ovo znači da sve interesne grupe sarađuju na rješavanju problema nastalih uslijed izmijenjenih zahtjeva iz okruženja.

①Usaglašenost

Troškovna efektivnost (isplativost) odgovara na pitanje postoji li optimalna troškovna opterećenost svih aspekata HRM-a (plate, nagrade, fluktuacija, izostajanje s posla, štrajk itd.) Pod ovim kriterijem se podrazumijeva da su izdaci za ljudske resurse isti ili niži od konkurentskih.

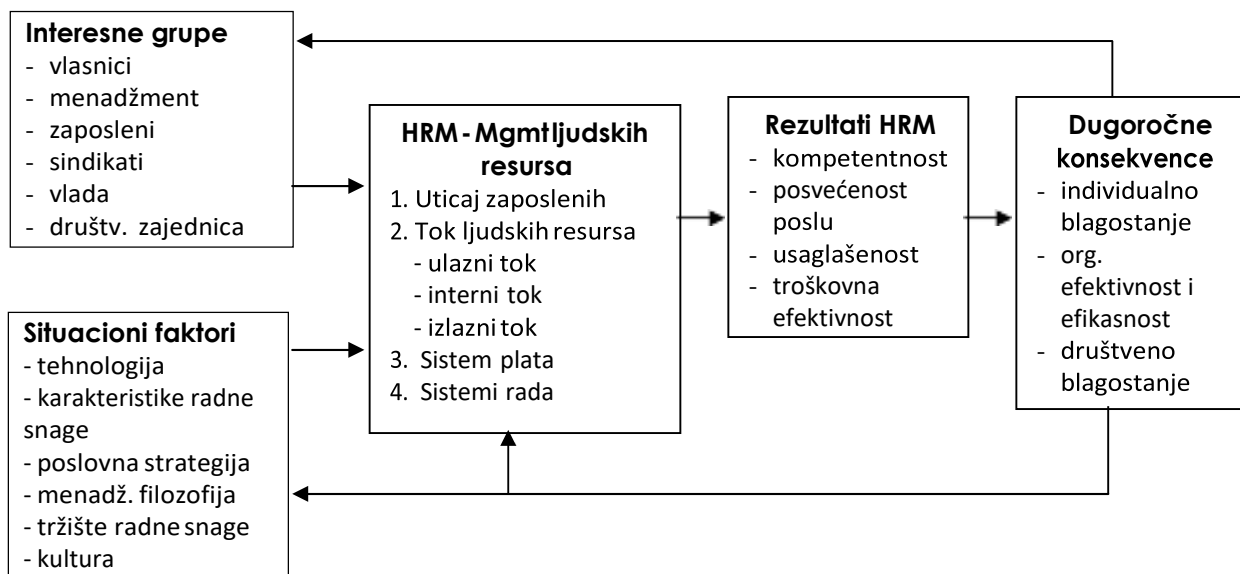
①Troškovna efektivnost

Ključna uloga menadžmenta (rukovodstva) preduzeća sastoji se u harmonizaciji 4 aspekta HRM-a uzimajući u obzir područja uticaja interesnih grupa i situacionih faktora. Znači, potrebno je integrativno usaglašavanje četiri aspekta kako međusobno tako i sa strategijom preduzeća. Samo dobrim usklađivanjem moguće je postići kako rezultate HRM-a tako i dugoročne konsekvence za pojedinca, organizaciju i društvo. Za osiguranje rezultata u Harvardskom konceptu menadžment je u mogućnosti da poduzme određene korektivne mjere preko povratne informacije.

**Centralni zadatak HRM-a sastoji se u integrativnom usaglašavanju četiri aspekta kako međusobno tako i sa strategijom preduzeća**

**Dugoročne konsekvence**

**Rezultati HRM-a:**



**Slika 2.6:** Koncept HRM-a i Harvardski model

### 5.3. INSEAD koncept

INSEAD koncept, razvijen od strane Paul Evans-a 1984. godine (34), bavi se intenzivno ulogom strateškog HRM-a i njegovim doprinosom efikasnom oblikovanju posebno multinacionalnih preduzeća. Težište koncepta je pokušaj da definiše i objasni kriterije efikasnosti koji se trebaju postići u okviru različitih organizacionih kultura. Evans posmatra strateški HRM kao zadatak koji se proteže kroz sve funkcije, a ne kao jednu specifičnu personalnu funkciju. INSEAD koncept, kao i primjera radi Michigan koncept posmatra strategiju jednog preduzeća kao polazište određenih zahtjeva i specifičnih zadataka za HRM. Iz ove perspektive strateški HRM se smatra sredstvom za formulisanje i implementaciju poslovnih strategija. Već prema strateškom usmjerenju preduzeća Evans izvodi 4 temeljne orijentacije strateškog HRM-a, koje korespondiraju sa 4 temeljna strateška usmjerenja (35, str. 149). To su:

- *Equity and Human Relation* (jednakost i međuljudski odnosi),
- *Competitive Performance* (kompetitivne performanse),
- *Innovation and Flexibility* (inovacije i fleksibilnost) i
- *Corporate Integration* (korporativna integracija).

Ukoliko se preduzeće nalazi u jednom sigurnom okruženju onda se HRM koncentriše na postizanje ciljeva odnosno na područje jednakosti i međuljudskih odnosa, tj. posjeduje internu orijentaciju. Kao zadaci HRM-a navode se poboljšanje međuljudskih radnih odnosa i porast

#### Paul Evans

Evans posmatra strateški HRM kao zadatak top menadžera, koji se proteže kroz sve funkcije a ne kao jednu specifičnu personalnu funkciju.

**Jednakost i međuljudski odnosi (interna orijentacija)**

kvaliteta rada. Pored toga, područja direktnih zadataka su formalni sistemi, koji simbolizuju pravednost i jednakost, kao i razvoj postupaka praćenja radne uspješnosti, kao osnove za pravednost plata.

Ukoliko je HRM eksterno fokusiran, tada strateški menadžment ljudskih resursa ima zadatak da podrži konkurentsku sposobnost preduzeća podsticanjem određenih strateških usmjerenja. Ukoliko se primjera radi teži troškovnom vodstvu, tada je zadatak HRM-a da neophodnim mjerama osigura uvođenje novih tehnologija ili reduciranje satnice. Adekvatno prilagođavanje instrumenata upravljanja ljudskim resursima se preporučuje i za strategiju diferenciranja, kao i za strategiju fokusiranja na određena tržišta. Posebna prilagođavanja su potrebna u području izbora, procjene, razvoja i nagrađivanja saradnika (35, str. 156).

Ukoliko su preduzeća snažno usmjerena da generišu inovacije i da fleksibilno nastupaju na tržištima, onda HRM mora biti podrška postizanju tih ciljeva. Pored zahtijevane organizacione strukture, potrebni su i odgovarajući komunikacioni procesi sa kupcima, dobavljačima itd.

Doprinos HRM-a u području korporativne integracije sastoji se u optimizaciji integracionih procesa u preduzeću. Ova strateška orijentacija se posebno odnosi na preduzeća koja u svom sastavu imaju više različitih jedinica. Zadatak HRM-a se ogleda u pružanju podrške procesima integracije u takvim preduzećima.

## 5.4. Warwick koncept

Razvoj modela od strane naučnika Hendry i Pettigrew-a (36) Univerzitet Warwick može se posmatrati pored INSEAD koncepta kao daljnji značajni evropski koncept upravljanja ljudskim resursima. Za razliku od prethodno predstavljenih koncepata, Warwick koncept je snažnije fokusiran na interne i eksterne uticajne veličine. Postojeći instrumenti menadžmenta ljudskih resursa su pod uticajem s jedne strane strategije preduzeća i s druge strane postojeće predstave uloga, organizacione strukture kao i rezultata HRM-a. Na oba polja, tj. na strategije preduzeća i na egzistirajuće HRM strukture djeluju kako eksterne tako i interne uticajne veličine. Interakcije između eksternih i internih polja pokazuju promjenjiv uticaj. Stoga aktivnosti HRM-a ne proizlaze samo iz strategije preduzeća nego isto tako utiču na nju. Pojedinačna polja imaju slijedeće fokuse: pod „Vanjskim kontekstom“ su obuhvaćeni faktori kao konkurentska situacija, društveno-ekonomski faktori, postojeće tehnologije i politička situacija. Kultura preduzeća, struktura

**Kompetitivne performanse  
(eksterna orijentacija)**

**Inovacije i fleksibilnost**

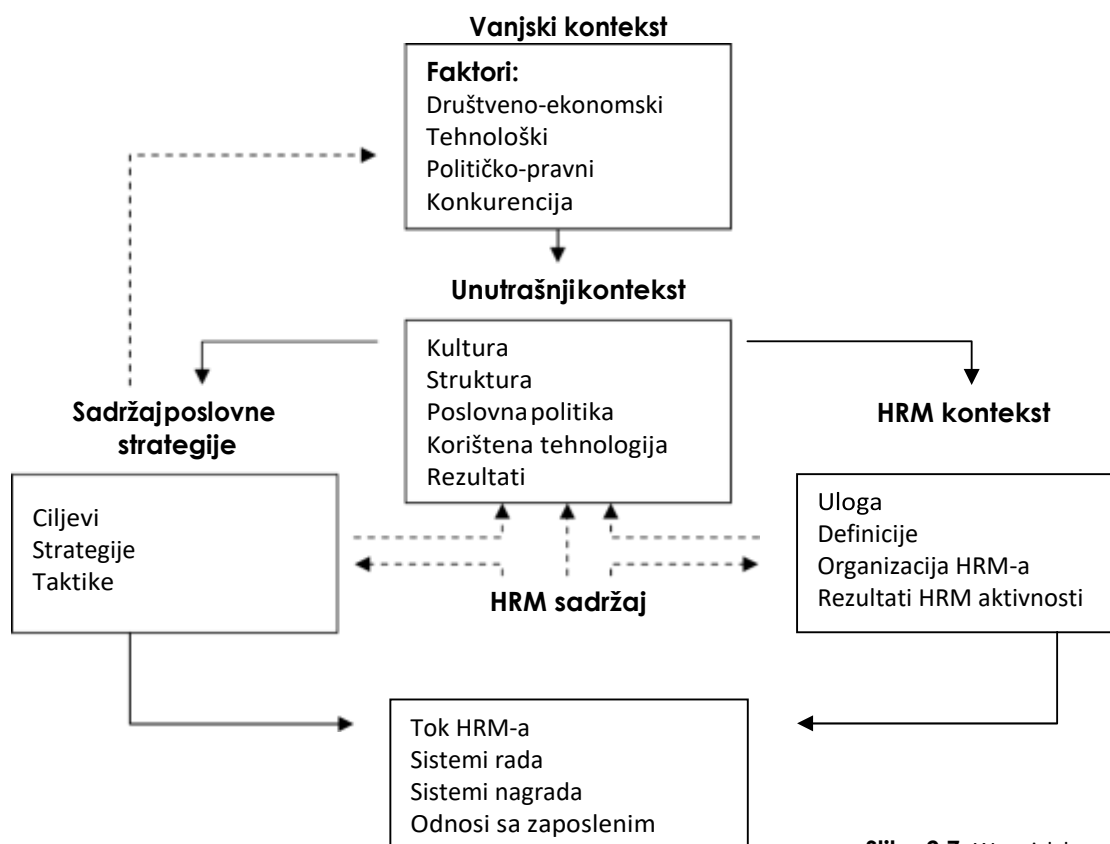
**Korporativna integracija**

**Hendry i Pettigrew**

preduzeća, korištene tehnologije i postojeća poslovno politička usmjerenja preduzeća su sastavni dio polja „Unutrašnji kontekst“. Warwick-ov model pridaje poseban značaj kulturalnim uticajima. „Sadržaj poslovne strategije“ pokazuje uticaj ciljeva preduzeća, tržišne strategije i taktike na sadržaj HRM-a (slika 2.7, izvor: 36, str. 26).

HRM kontekst, organizacija HRM-a, razumijevanje uloga kao i rezultati HRM-a imaju direktan uticaj na postojeće sisteme upravljanja ljudskim resursima. Warwick koncept se može shvatiti kao pokušaj da se izgradi kompleksan HRM sistem i obimni kontekst interakcija, što se postiže instaliranjem ne samo snažnih veza između označenih polja nego i povratnih veza koje dozvoljavaju kompleksnu interakciju između područja.

**Postojeći instrumenti menadžmenta ljudskih resursa su pod uticajem s jedne strane strategije preduzeća i s druge strane postojeće predstave uloga, organizacione strukture kao i rezultata HRM-a.**



**Slika 2.7:** Warwick koncept

Autori koncepta polaze od toga da je optimalna implementacija strategije moguća tek kada uslijedi integracija odnosno usaglašavanje strategije, strukture i menadžmenta ljudskih resursa.



## PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Objasnite historijski kontekst u kojem dolazi do razvoja teorija menadžmenta. Zašto je važno posmatrati radne uslove i probleme sa kojima se ljudi susreću u različitim historijskim periodima?
2. Potražite na internetu (ili odgovarajućim časopisima) članke koji govore o nastanku prvih radničkih sindikata i ostalim oblicima radničkih udruživanja. Koje zahtjeve u pogledu uslova rada su imali tadašnji radnici?
3. Izaberite jednu od teorija motivacija (npr. Maslowljevu) i na osnovu nje pokušajte analizirati kolege. To možete uraditi tako što ćete napraviti kratki anketni upitnik sa pitanjima koja se odnose na dimenzije izabrane teorije i vršiti „checkiranje“ onih dimenzija koje su vašim kolegama bitne/ nebitne.
4. Navedite bar tri faktora koja, po vašem mišljenju pozitivno utiču na motivaciju radnika, a koja nisu zastupljena u određenom preduzeću, po vašem izboru.
5. Služeći se znanjima iz motivacionih teorija, navedite koji faktori mogu potaći vas kao studenta na postizanje boljih rezultata na studiju? Da li biste ih svrstali u interne ili eksterne motivacione faktore?
6. Komentarišite izjavu resursno orijentisanog koncepta prema kojoj „ovaj koncept ne zagovara imitaciju uspješnih strategija ljudskih resursa drugih preduzeća, nego kreiranje vlastitih instrumenata, tehnika i oblika organizovanja“.
7. Šta biste izdvojili kao zajedničku, dodirnu tačku u okviru integrisanog koncepta HRM-a? Preciznije, šta je zajednički cilj Michigenskog, Harvardskog, INSEAD i Warwick pristupa HRM-u?



## REFERENCE POGLAVLJA

1. Carroll, S.J., Schuler R.S., Professional HRM: Changing Functions and Problems u: S.J. Carroll, R.S. Schuler, Human Resource Management in the 1980s, Washington DC: Bureau of National Affairs, str. 8-10.
2. Milikić Bogičević B., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2006.
3. Šehić, Dž., Rahimić, Z., Menadžment, Sarajevo, 2006.
4. Holtbruedgge, D., Personalmanagement, Berlin, Heidelberg 2005.
5. Wolf, J., Organisation, Management, Unternehmensfuehrung. Theorie und Kritik. Wiesbaden, 2005.
6. Taylor, F. W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsfuehrung, Muenchen, 1913.
7. Berthel, J., Becker G.F., Personalmanagement, Stuttgart 2003.
8. McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York, 1960.
9. McGregor, D., Der Mensch im Unternehmen. The Human Side of Enterprise, Duesseldorf/Wien, 1970.
10. Wiehrich, H., Koontz, H., Menedžment, Zagreb, 1994.
11. Osterloh, M., Frost, J., Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen koennen, Wiesbaden, 2000.
12. Stoner, Dž.A.F., Gilbert, D.R., Menadžment, Beograd, 2002.
13. Steinmann, H., Schreyoegg, G., Management, Wiesbaden, 2005.
14. Maslow, A., Motivation and Personality, New York, 1954.
15. Robbins, P. S., Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Zagreb, 1992.
16. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., Motivation to Work, New York, 1959.
17. Herzberg, F., One more Time, How do you motivate Employees?, Harvard Business Review, January-February, 1964. str. 57
18. Alderfer, P.C., Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organisational Settings, New York, 1972.
19. Hammer, M. R., Fuehrungstheorien am Beispiel Herzbergs Dual-Factoren-Theorie und Mcgregors XY-Theorie, Salzburg, 2005.
20. McClelland, C. D., The Achieving Society, New York, 1961.
21. Vroom, H. V., Work and Motivation, New York, 1964.
22. Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb 1999.
23. Luthans, F., Kreitner, R., Organisational Behavior Modifikation and Bayond: An Operational and Social Learning Approach, Glenview, Ill, Scott, Foresman and Company, 1984.
24. Bateman, S. T., Snell, A. S., Management – Building Competitive Advantage, Irwin, McGraw-Hill, 1996.
25. Selye, H., The Stress Life, New York, McGraw Hill, 1976.
26. Sprenger, R. K., Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse, Frankfurt-New York, 1998.

27. Frey, B. S., Osterloh, M., *Managing Motivation. Wie Sie neue Motivationsforschung fuer Ihr Unternehmen nutzen koennen*, Wiesbaden, 2002.
28. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, 2004.
29. Rahimić, Z., *Izgradnja konkurentskih prednosti preduzeća kroz njegova strateška opredjeljenja*, Sarajevo, 2006.
30. Hamel, G., Prahalad, C. K., *Wettlauf um die Zukunft*, Wien, 1995.
31. Keller, M., *Management und Gestaltung von Strategischen Allianzen unter besonderer Beruecksichtigung der Funktionen und der Architectur von Anreiz- und Management-Development-Systemen*, Hamburg, 2004.
32. Tichy, N, M., Fombrun, Ch., J., Devanna, M. A., *The organisational context of strategic human resource management* u: Fombrun, C.J., Tichy, N. M., Devanna, M. A., *Strategic human resource management*, New York, 1984, str. 19-31.
33. Tichy, N, M., Fombrun, Ch., J., Devanna, M. A., *Strategic Human Resource Management*, *Sloan Management Review* 2/1982, str. 47-61.
34. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., Walton, R., *Human Resource management: A General Managers Perspective*, New York, 1985.
35. Evans, P. A. L., *The strategic outcomes of human resource management*, *Human Resource Management*, 1986, 25 (1), str. 149-167.
36. Hendry, C., Pettigrew, A., *Human Resource Management: an agenda for the 1990s*, *The international Journal of Resource Management*, 1990, 1(1), str. 17-44.

