

Selma Suljagić¹

ISTRAŽIVANJE FAKTORA MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U SREDNJIM PREDUZEĆIMA FBiH

Sažetak

Sistemi nagrađivanja uvijek su predstavljali jedan od ključnih izazova za menadžere. Zbog toga danas govorimo o nekoliko sistema nagrađivanja koji su evoluirali konzistentno prateći razvoj menadžmenta kao znanosti.

Sistemi nagrađivanja imaju temeljni zadatak da osiguraju željeni stepen motiviranosti zaposlenika. Sa povećanjem motiviranosti raste i težnja da se zadovolje neograničene potrebe zaposlenika i povećá zadovoljstvo, što za rezultat ima povećanje radnog učinka. Međutim, analizirajući radne sredine moguće je zaključiti da postoje određene i signifikante razlike.

Postojeći sistemi nagrađivanja u srednjim preduzećima Federacije Bosne i Hercegovine ne osiguravaju potreban stepen motivisanosti zaposlenika čime se smanjuje nivo njihovog zadovoljstva poslom i preduzećem. Sa povećanjem zadovoljenja osnovnih životnih potreba moć novca kao motivatora se smanjuje.

U srednjim preduzećima Federacije Bosne i Hercegovine menadžeri i zaposlenici (izvršioi) različito percipiraju ulogu plaća i nagrada na motivisanost i zadovoljstvo zaposlenika.

Ključne riječi: motivacija, zadovoljstvo zaposlenika, sistem nagrađivanja, materijalna i nematerijalna kompenzacija,

JEL: J33

¹ Mr. Sc. Selma Suljagić, dipl. ecc., Institut za zaštitu, ekologiju i obrazovanje dd Tuzla, Bosne Srebrene 127, + 387 035 280 684, selmasuljagic@hotmail.com

1. Motivatori

Motivacija zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je ponašanja zadovoljenje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutrašnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne zavisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji.

Zadatak (obaveza) menedžera je da shvate ljudsku složenost te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima preduzeće posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike. Bez obzira na teorije, motivisani ljudi ulagaće više napora u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivisani.

Pojam motivacije vezuje se za ljudske potrebe. Potreba se objašnjava kao unutrašnje fizičko ili psihičko stanje neravnoteže, odnosno nedostatka nečega, a to može da bude hrana, voda, odjeća, ali i neka duhovna vrijednost, kao što je muzika, poezija, druženje i slično.

Motivacija se može definisati kao spremnost pojedinca na akciju kako bi se zadovoljila njegova potreba². Nedostatak, tj. nezadovoljena potreba utiče na to da kod ljudi nastaje želja koja uzrokuje određenu napetost kao i frustraciju.³ Ako se ne zapadne u neki odbrambeni mehanizam, pokušavaju se poduzeti akcije za uklanjanje tog nedostatka. Što je napetost veća, to će za smanjenje biti potrebna veća aktivnost. Zato, kad vidimo da zaposleni marljivo obavljaju neku aktivnost, možemo zaključiti da ih tjera želja za postizanjem cilja koji smatraju vrijednim.

Ovi nagoni mogu potjecati od samog pojedinca – internistička motivacija ili od drugih osoba – eksternistička motivacija. Internistička motivacija počiva na samoodređenim faktorima pojedinca koje svako za sebe postavlja.

Primjeri internističkih faktora su težnja za odgovornim i važnim poslovima, sloboda odlučivanja, lične mogućnosti razvoja i interesantni radni sadržaji.⁴ Eksternistički faktori su određeni od trećih, u kontekstu preduzeća od

² Šehić Dž., Rahimić Z., Menadžment, Ekonomski fakultet, Sarajevo 2006, str 201

³ Artač G., Motivacija delavcev znanja na podlagi motivacijskih teorija usmjerenih na potrebe, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Ljubljana, juni 2002., str. 12

⁴ POSLOVNI FORUM HR -

http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, preuzeto juni 2009.

pretpostavljenih ili personalnog odjela, sa ciljem da nekoga motivišu za određeno ponašanje. Kao tipični primjeri mogu se navesti povećanje plaća, priznanja, pohvale, unapređenja, ali i kazne kao reduciranje plaće ili disciplinske mjere. Onog momenta kada je akcija dovela do ispunjenja želja nastaje zadovoljstvo. Zato se može reći da je motivacija napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, a zadovoljstvo je osjećaj koji imamo kada su te želje ispunjene. Motivisanje je upravljački proces kojim se utječe na ponašanje ljudi na osnovu saznanja o tome šta izaziva određeno ljudsko ponašanje. Reći da menadžeri motivišu svoje podređene, znači reći da oni čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtjeve podređenih, te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način.

Motivatori su stvari koje pojedinca potječu na djelovanje. Iako motivatori odražavaju želje, oni su određene nagrade ili poticaji koji pojačavaju žudnju za zadovoljenjem ovih želja. Motivatori su također sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se dodijeli prioritet nad drugim potrebama. Motivator je, dakle, nešto što utječe na ponašanje pojedinaca. Motivatori stvaraju razliku u onom šta će osoba činiti. Očigledno, u bilo kojem poduzeću menadžeri moraju voditi računa o motivatorima i biti inventivni u njihovu korištenju. Zadatak menadžera je da upotrijebe motivatore kako bi utjecali na predanost zaposlenih da uspješno obave posao, odnosno radni zadatak. Svaki rukovoditelj može biti izložen pitanjima o uzrocima ponašanja zaposlenika: Zašto neki zaposlenik uvijek kasni na posao? Zašto nije odradio zadatak? Šta bi moglo biti energija i pokretač zaposlenika prema ciljnoj usmjerenoj akciji?

2. Motivacija i plaća

Politiku dobrih međuljudskih odnosa moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće jer su motivacija i plaća usko povezane. Politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose, što znači da je potrebno platiti zaposlenika prema zaslugi, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem. Relativne vrijednosti poslova i struktura plaća daju podlogu i opći okvir za razvoj stimulativnog sistema materijalnog nagrađivanja. Danas su najpopularniji sistemi nagrađivanja temeljeni na radnoj uspješnosti gdje se povećanje plaće, utvrđene na temelju procjene posla i raspona platnih skupina, temelji na procjeni

radne uspješnosti.⁵ Novac je očito najstariji i "najočigledniji", a istovremeno i najuniverzalniji način motiviranja za rad, ali i jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog utjecaja koji ima na rad i odnose u radu.

Postavi li se plaća u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plaće ne vodi i povećanju proizvodnosti. Osnovna plaća, kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koji se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate - opis posla i specifikaciju posla.⁶ Vrednovanje posla se obično provodi pomoću dvije grupe metoda, pri čemu je jedna orijentirana na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju posla.⁷

U slučaju da je cilj upotrebe postupka vrednovanja posla unaprijeđenje rada preduzeća, a ne isključivo samo vrednovanje, tada će se upotrijebiti složeniji postupci i metode. Upotrijebi li se, npr. postupak rangiranja s jednom rang-listom bez sistematske analize pojedinih parcijalnih obilježja posla ili, pak, složeniji bodovni postupak pri kojem se utvrđuje relativna vrijednost svakog pojedinog posla u poduzeću izraženog u bodovima, dolazi se do zajedničkog cilja, a to je osnovna plaća koja čini temelj za većinu drugih dijelova plaće.

Stimulativni dio plaće ima za cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako sa aspekta poslovnih rezultata poduzeća, tako i zaposlenika. No, treba imati u vidu da ono ne može biti orijentirano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganjem radne snage jer bi to vodilo iscrpljivanju radne snage, pa i opadanju kvalitete proizvoda, te neproporcionalnom povećanju troškova.

Politika upravljanja plaćama treba definirati visinu plaće, strukturu plaće, dio plaće koji ovisi o učinku, utjecaj tržišne politike plaća, te pravednost i kontrolu.

Prilikom razmatranja platežnih sistema za nagrađivanje radnih doprinosa, obavljanja radnih zadataka, podnošenje radnih napora i nepovoljnih uslova radne okoline ili zdravstvenih i životnih opasnosti, moramo uzeti u obzir i materijalne

⁵ Delavnica: Orodje za vodenje in motiviranje zaposlenih PMT (profil management tool), http://videlectures.net/mpp06_jamsek_ovmzp, preuzeto mart 2009

⁶ Motivacija zaposlenika i conflict management, <http://proactiva.hr/prezentacija/edukacija/motivacija-zaposlenika-i-conflict-management>, preuzeto mart 2009

⁷ Milkovich T., Newman J., „Plaće i modeli nagrađivanja“, Masmedia, Zagreb, 2006., str.142

aspekte motivacije. Ljudi će prodati svoje sposobnosti (rad) onome ko će ih moći najbolje platiti. Cijena prodaje rada nije jedini cilj; status rada, imidž poduzeća, stalnost zaposlenja, povoljna sredina, udaljenost radnog mjesta od mjesta stanovanja.⁸

3. Zadovoljstvo zaposlenih

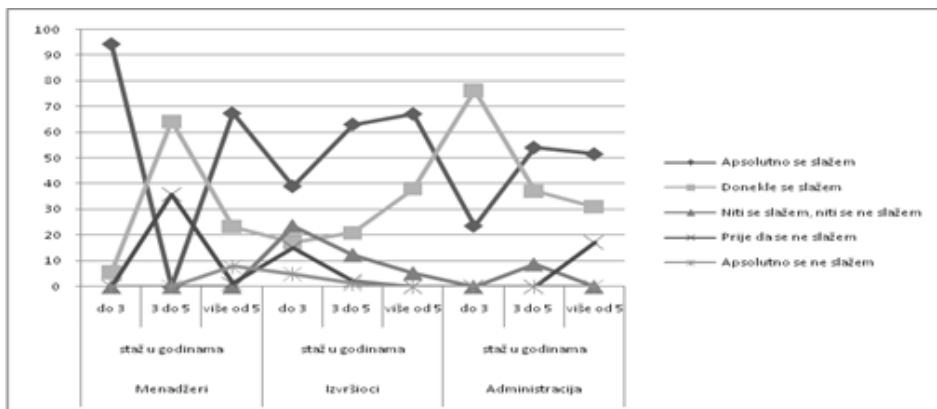
Svako preduzeće želi da njegovi uposlenici optimalno obavljaju posao i da imaju visok stepen zadovoljstva. Postavljaju se pitanja: Kako postići taj ideal? Kolika je odgovornost menadžera?

Tabela 1. Stavovi ispitanika o zadovoljstvu trenutnim poslom

| Stav o zadovoljstvu trenutnim poslom | Menadžeri | | | Izvršioци | | | Administracija | | |
|---|-----------------|--------|-----------|-----------------|--------|-----------|-----------------|--------|-----------|
| | staž u godinama | | | staž u godinama | | | staž u godinama | | |
| | do 3 | 3 do 5 | više od 5 | do 3 | 3 do 5 | više od 5 | do 3 | 3 do 5 | više od 5 |
| Apsolutno se slažem | 94,3 | 0 | 67,4 | 39,1 | 63,1 | 67,2 | 23,7 | 54,1 | 51,6 |
| Donekle se slažem | 5,69 | 64,2 | 23,4 | 17,2 | 21,1 | 38,1 | 76,3 | 37,2 | 31,1 |
| Niti se slažem niti se ne slažem | 0 | 0 | 0 | 23,6 | 12,4 | 5,33 | 0 | 8,7 | 0 |
| Prije da se ne slažem | 0 | 35,8 | 1,25 | 15,1 | 2,18 | 0 | 0 | 0 | 17,3 |
| Apsolutno se ne slažem | 0 | 0 | 7,91 | 4,98 | 1,21 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

⁸ Motivacija zaposlenika i conflict management, <http://proactiva.hr/prezentacija/edukacija/motivacija-zaposlenika-i-conflict-management>, preuzeto mart 2009

Grafikon 1. Stavovi ispitanika o zadovoljstvu trenutnim poslom

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Kompetencija u upravljanju klimom na poslu jednako je važna kao i tehnološko znanje o poboljšanju produktivnosti i zadovoljstva poslom.⁹

"Upravljanje klimom" razlikuje se od tradicionalnih načina motiviranja zaposlenika zato što nastoji obratiti pažnju na bazične ljudske potrebe kroz¹⁰ stvaranje pozitivnog radnog mjesta i stvaranje smislenog radnog mjesta. Pozitivni vodi brigu o tome kako zaposlenici gledaju na sebe, druge zaposlenike, upravu i organizaciju te koliko dobro ljudi rade zajedno. Najviše je usmjerena na psihosocijalni aspekt organizacijskog života. Pozitivno radno mjesto znači da je preduzeće ugodno mjesto za rad, gdje se ljudi slažu i poštuju.

Tabela 2. Stavovi ispitanika o nagrađivanju prema postignutom doprinosu

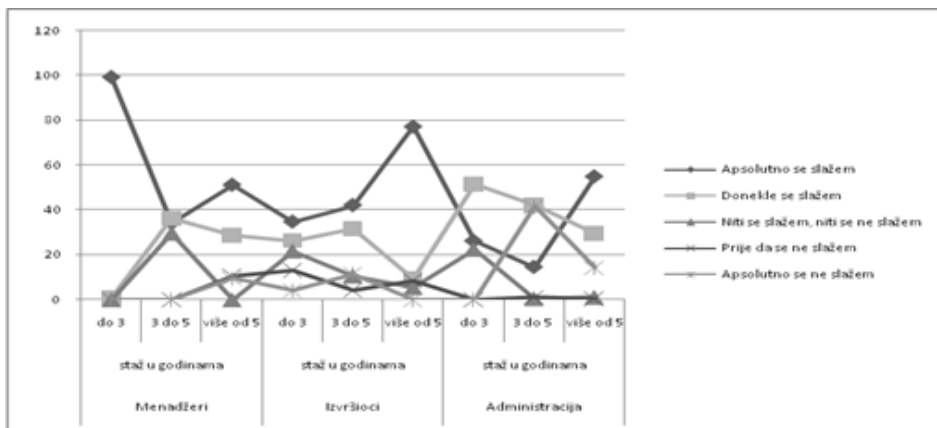
| Stavovi o nagrađivanju prema doprinosu | Menadžeri | | | Izvršioći | | | Administracija | | |
|---|-----------------|--------|-----------|-----------------|--------|-----------|-----------------|--------|-----------|
| | staž u godinama | | | staž u godinama | | | staž u godinama | | |
| | do 3 | 3 do 5 | više od 5 | do 3 | 3 do 5 | više od 5 | do 3 | 3 do 5 | više od 5 |
| Apsolutno se slažem | 99,2 | 34,2 | 51,2 | 34,8 | 42,1 | 77,1 | 26,2 | 14,5 | 54,9 |
| Donekle se slažem | 0,77 | 36,3 | 28,5 | 26,3 | 31,6 | 9,19 | 51,4 | 42,2 | 29,4 |
| Niti se slažem niti se ne slažem | 0 | 29,6 | 0 | 21,7 | 10,6 | 5,41 | 22,4 | 0,57 | 1,12 |
| Prije da se ne slažem | 0 | 0 | 10,7 | 13 | 4,33 | 8,28 | 0 | 1,12 | 0,39 |
| Apsolutno se ne slažem | 0 | 0 | 9,58 | 4,19 | 11,4 | 0 | 0 | 41,6 | 14,2 |

⁹ Ekonomski fakultet univerziteta u Beogradu,

http://www.ekof.bg.ac.yu/nastava/posdiploma/organizaciono_ponasanje/doc/MOTIVAC IJA%20.pdf, preuzeto april 2009

¹⁰ Poslovni forum HR,

http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, preuzeto juli 2009

Grafikon 2. Stavovi ispitanika o nagrađivanju prema postignutom doprinosu

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Smisleni dio se bavi light motivom preduzeća – što je to zbog čega preduzeće "živi" i što ga zapravo pokreće. Usredotočen je na egzistencijalni motivacijski aspekt organizacijskog života. Smisleno radno mjesto znači da su odluke uprave i posao koji se obavlja smisleni.

Ova dva dijela menadžmenta klimom povećavaju zadovoljstvo poslom i produktivnost. Dobra ravnoteža između posla i privatnog života, te zadovoljstvo poslom, potiču etično ponašanje zaposlenika, pokazala je studija na uzorku od 1.041 odraslog zaposlenog Amerikanca. Naime, studija "Etika i radno mjesto" koja je provedena za tvrtku Deloitte & Touche USA, pokazala je da 91% ispitanika smatra da je vjerojatnije da će se zaposlenici koji imaju dobru ravnotežu između privatnoga života i rada etično ponašati.¹¹

Nezadovoljstvo poslom najčešće je uzrokovano stresom, prekovremenim satima, te nefleksibilnim radnim vremenom, što često uzrokuje konflikte između poslovnih odgovornosti i osobnih prioriteta. Gotovo 60% ispitanika reklo je da je nezadovoljstvo poslom među vodećim razlozima donošenja neetičnih odluka na poslu, a za više od polovice njih (55%) fleksibilno radno vrijeme jedan je od tri čimbenika koji vode do zadovoljstva poslom.

Prema riječima Sharona Allena, predsjednika uprave Deloitte & Touche USA, nezadovoljni zaposlenici ne ulažu energiju u donošenje dobrih odluka niti o

¹¹ Delavnica: Orodje za vodenje in motiviranje zaposlenih PMT (profil management tool), http://videlectures.net/mpp06_jamsek_ovmzp, preuzeto mart 2009

njima razmišljaju jer izbjegavaju bilo kakvu odgovornost na poslu.¹² Istraživanje je pokazalo da je i ponašanje direktora (42%) i neposredno pretpostavljenih (36%) najvažniji faktor poticanja ili ograničavanja dobrog ponašanja na poslu. Zanimljivo je da su zaposlenici skloniji sitnim krađama i ostalim neetičnim postupcima na poslu, ako su nezadovoljni i trpe loše ponašanje pretpostavljenih.

4. Faktori motivacije i zadovoljstva zaposlenika

Danas ljudi većinu radnog vremena provode na radnom mjestu, te se velik dio svog života posvećuju radnim zadacima i obvezama. Ta činjenica upućuje na koliko je za naše mentalno i fizičko zdravlje važno da vremenski period provedemo tako da on ima pozitivan psihološki učinak. To je važno ne samo za osobu, već i za porodicu, a i za radnu organizaciju u kojoj radimo. Zadovoljstvo poslom definira se kao ugodan osjećaj koji je rezultat percepcije da posao zadovoljava ono što se tim poslom želi postići ili imati,¹³ npr. slikar je sretan kad se publika divi njegovoj slici, kuhar osjeća zadovoljstvo kad gosti hvale njegovo jelo, to je nagrada za trud i potvrda njihove stručnosti.

Naravno, različiti ljudi različito gledaju na to koji su im poslovi važni. Nekome visoka plaća može biti pokazatelj te važnosti, drugome pohvale i zahvale mogu postići isti učinak. Onaj ko uviđa da je njegov posao važan, nastoji taj posao usavršiti. Međutim zahvala ne mora sve zadovoljiti, npr. direktor može očekivati da će povišica plaće od 6% zadovoljiti menadžera niže razine, jer je inflacija bila samo 3%.¹⁴ Pored očite važnosti koje zadovoljstvo poslom ima za svakog pojedinca, ono je važno i za radnu organizaciju u cjelini. U ovo je teško uvjeriti mnoge menadžere. Postoje brojne negativne posljedice koje proizlaze iz nezadovoljstva poslom.

¹² Delavnica: Orodje za vodenje in motiviranje zaposlenih PMT (profil management tool), http://videlectures.net/mpp06_jamsek_ovmzp, preuzeto mart 2009

¹³ Motivacija zaposlenika i conflict management, <http://proactiva.hr/prezentacija/edukacija/motivacija-zaposlenika-i-conflict-management>, preuzeto mart 2009

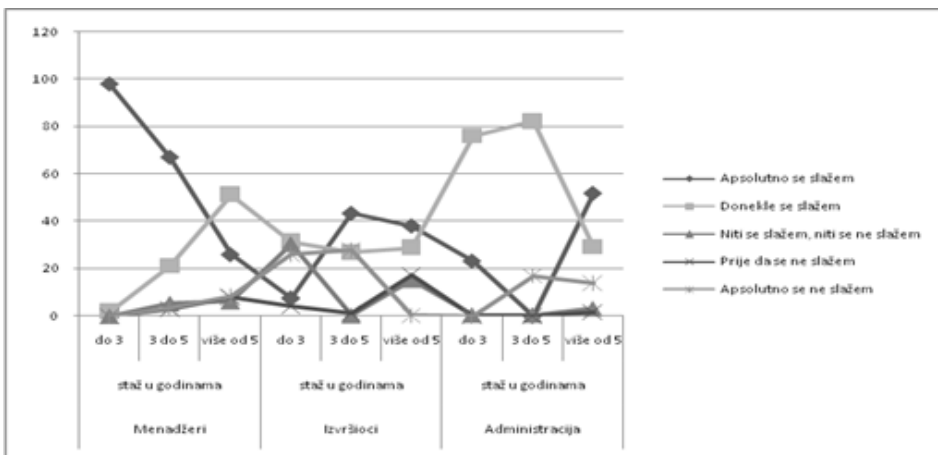
¹⁴ Poslovni forum HR, http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, preuzeto juli 2009

Tabela 3. Stavovi ispitanika (menadžera, izvršilaca, administracije) o zadovoljstvu sa plaćom u preduzeću

| Stavovi ispitanika o zadovoljstvu sa plaćom | Menadžeri | | | Izvršioци | | | Administracija | | |
|---|-----------------|--------|-----------|-----------------|--------|-----------|-----------------|--------|-----------|
| | staž u godinama | | | staž u godinama | | | staž u godinama | | |
| | do 3 | 3 do 5 | više od 5 | do 3 | 3 do 5 | više od 5 | do 3 | 3 do 5 | više od 5 |
| Apsolutno se slažem | 98,2 | 67,2 | 26,1 | 7,78 | 43,5 | 38,2 | 23,4 | 0 | 52 |
| Donekle se slažem | 1,84 | 21,2 | 51,3 | 31,4 | 26,9 | 28,9 | 76,1 | 82,3 | 29,1 |
| Niti se slažem niti se ne slažem | 0 | 5,36 | 6,19 | 30,4 | 0,28 | 15,3 | 0,53 | 0,56 | 3,21 |
| Prije da se ne slažem | 0 | 2,98 | 7,92 | 4,29 | 1,35 | 17,3 | 0 | 0 | 1,78 |
| Apsolutno se ne slažem | 0 | 3,26 | 8,45 | 26,1 | 27,9 | 0,29 | 0 | 17,1 | 13,9 |

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Grafikon 3. Stavovi ispitanika (menadžera, izvršilaca i administracije) o zadovoljstvu sa plaćom u preduzeću



Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Neke od negativnih posljedica su takve da zaposlenici daju otkaze, tada ih treba zamijeniti što često i nije lako.

Posljedica nezadovoljstva poslom može se izraziti i kao često izostajanje s posla, kašnjenje na posao, umanjeno zalaganje i slično, a sve to konačno šteti radnoj atmosferi u preduzeću. Ovo bi naročito morali znati rukovodioci kako bi se izbjegle bilo kakve konfliktne situacije u preduzeću. Nezadovoljstvo poslom dovodi do mnogih negativnih ponašanja i ishoda. Autor Charles Hulin smatra da sva ta ponašanja možemo podvesti pod jedan pojam koji je on nazvao „povlačenje s posla“.

Povlačenje s posla je negativno, kako za zaposlenika koji se povlači, tako i za preduzeće, te se ovakvim ispitivanjem može izbjeći. Nužno je slijediti sljedeće postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada:

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi, te mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada;
- sistem nagrađivanja se mora zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja;
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže;
- povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti;
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u poređenju s drugima;
- razlike u plaći između dobrih i loših zaposlenika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.

5. ZAKLJUČAK

Kroz poslovnu praksu većih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine do danas su ustanovljeni razni vidovi nagrađivanja od mogućnosti napredovanja i preuzimanja atraktivnih radnih mjesta, edukacija i usavršavanja, putovanja, razvijanja kontakata, korištenje automobila, kliznog radnog vremena i dr., do čisto finansijskih kategorija stimulacije, bonusi, honorari, poslovne kartice, osiguranja, pozajmice, participacije u ostvarenoj dobiti ili ulazak u partnerstvo s poslodavcem.

Menadžerima, izvršiocima i administraciji, različitih godina staža u srednjim preduzećima Federaciji Bosne i Hercegovine najveći motivator je plaća. Najvažniji element zadovoljstva poslom je plaća, odmah zatim slijedi mogućnost ličnog razvoja i razvoj kompetencija.

Ukupno gledajući, mogućnost hijerarhijskog napredovanja nevažna je u određivanju zadovoljstva poslom. Hijerarhija je samo jedna od mogućnosti profesionalnog napredovanja, a često su efekti jake hijerarhije u svakodnevnom radu negativniji nego kratkotrajno zadovoljstvo zbog napredovanja. Generalno, bonusi i ostale beneficije i nagrade također ne utječu značajno na zadovoljstvo. Mogućnost korištenja službenog vozila, službenog telefona, te različite dodatne

pogodnosti koje neke firme nude (ljekarski pregledi, plaćeni obroci i slično) važni su praktični detalji i nisu zanemarivi u procjeni firme i novog posla, ali plaća je osnovni motivator. Svaki oblik nematerijalne kompenzacije za rad dolazi poslije.

SUMMARY

The existing systems of rewarding in mid-size enterprises in the Federation of Bosnia and Herzegovina do not secure a required level of employees' motivation and at the same time reduce a level of their overall work satisfaction. With an increased level of satisfaction of employees, basic needs related to the power of money as a motivation factor decrease. Employees' perception of wages and rewards as motivation factors differs in mid-size enterprises in the Federation of Bosnia and Herzegovina.

Keywords: *motivation, employees' satisfaction, system of rewarding, tangible and non intangible compensation*

LITERATURA

Knjige

1. Bahtijarević Šiber, F., 1999., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 341.
2. Drucker, P., 2005., *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 76.
3. Lipičnik, B., Možina, S., 1993, *Psihologija v podjetjih*, Državna založba Slovenije d.d. Ljubljana, str. 112.-117.
4. Maslow A., 2004., *Psihologija u menadžmentu, prevod originala: Maslow on Management*, Adizes, Novi Sad, str. 203.
5. Milkovich T., Newman, J., 2006., *Plaće i modeli nagrađivanja*, MASMEDIA, Zagreb, 2006., str.142.
6. Robbins, S.P., 1995., *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Treće izdanje, Mate, Zagreb, str. 89.
7. Sang, H.K., 2001., *1001 način kako motivirati sebe i druge*, Založba Tuma, Ljubljana, str. 23.
8. Šehić, Dž., Rahimić, Z., 2006., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, str 201.
9. Todorović, J., 2003, *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd, str. 561.

Elektronski izvori

1. www.odjek.ba/index.php?broj=04&id=19, Odjek, Proljeće- ljetno, Moć razlike, Nerzuk Ćurak, preuzeto juni 2009.
2. Šehić, Dž., Rahimić, Z., *MENADŽMENT*, Ekonomski fakultet, Sarajevo 2006., str. 201.
3. Artač, G., *Motivacija delavcev znanja na podlagi motivacijskih teorija usmjerenih na potrebe*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Ljubljana, juni 2002., str. 12.
4. POSLOVNI FORUM HR -http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, [preuzeto juni 2009.]
5. Delavnica: Orodje za vodenje in motiviranje zaposlenih PMT (profil management tool), http://videlectures.net/mpp06_jamsek_ovmzp, [preuzeto mart 2009.]
6. Motivacija zaposlenika i conflict management, <http://proactiva.hr/prezentacija/edukacija/motivacija-zaposlenika-i-conflict-management>, preuzeto mart 2009
7. Milkovich T., Newman J., „PLAĆE I MODELI NAGRAĐIVANJA“, MASMEDIA, Zagreb, 2006., str.142
8. Motivacija zaposlenika i conflict management, <http://proactiva.hr/prezentacija/edukacija/motivacija-zaposlenika-i-conflict-management>, preuzeto mart 2009
9. Ekonomski fakultet univerziteta u Beogradu, http://www.ekof.bg.ac.yu/nastava/posdiploma/organizaciono_ponasanje/doc/MOTIVACIJA%20pdf, preuzeto april 2009
10. Poslovni forum HR, http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, preuzeto juli 2009
11. Delavnica: Orodje za vodenje in motiviranje zaposlenih PMT (profil management tool), http://videlectures.net/mpp06_jamsek_ovmzp, preuzeto mart 2009
12. Delavnica: Orodje za vodenje in motiviranje zaposlenih PMT (profil management tool), http://videlectures.net/mpp06_jamsek_ovmzp, preuzeto mart 2009
13. Motivacija zaposlenika i conflict management, <http://proactiva.hr/prezentacija/edukacija/motivacija-zaposlenika-i-conflict-management>, preuzeto mart 2009
14. Poslovni forum HR, http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, preuzeto juli 2009