

MSc Никола Ђурчић
Београд
MSc Алмир Муховић
Косовска Митровица
Mr Зоран Јовановић
Београд

КОНКУРЕНТНОСТ ФИРМЕ КАО ИСХОДИШТЕ ЕФИКАСНОГ СИСТЕМА МОТИВИСАЊА ЗАПОСЛЕНИХ

Апстракт

Рад има за циљ да укаже на чињеницу да је фирма конкурентна и успешна само онолико колико су добри и успешни појединци у њој. У том смислу се указује да је мотивација запослених један од најважнијих фактора управљања људским потенцијалима. Како мотивисати запослене и на тај начин допринети бољем функционисању фирме је питање које се често намеће. У датој елаборацији полази се од сазнања да у савременом пословном свету менаџери људских потенцијала знају да се кључна битка води на подручју ефикасности и конкурентности организације.

Даље се указује да је ефикасност однос ангажованих ресурса и остварених резултата при чему се не ретко заборавља најважнији ресурс, а то су људи запослени у фирми. Наиме, заборавља се на улагање у знање запослених како би били оспособљени да својим ангажовањем увећају обим пословања фирме и остваре постављене циљеве, те у крајњем повећају њену ефикасност пословања и конкурентност на тржишту.

Кључне речи: конкурентност, фирма, мотивација запослених, управљање људским потенцијалом.

ЈЕЛ Класификација: M12, M15, M51, O15

COMPETITIVENESS OF COMPANIES AS A STARTING POINT EFFICIENT MOTIVATING EMPLOYEES

Abstract

The purpose of this study is to underline the fact that the company is successful and competitive just as much as the good and successful individuals in it. In this sense, this study wants to emphasize that the motivation of employees is one of the most important factors of human resources management. Question that often asks is how to motivate employees and thus contribute to a better functioning of the company. This elaboration is based on the cognition that in the contemporary business world, managers of human resources know that the key is in the efficiency and competitiveness of the organisation.

Further it indicates that the efficacy is, ratio of the engaged resources and the achieved results, where we often forget the most important resource, and that is the people employed in the firm. Namely, must not be forgotten investment in employees' knowledge, in order to be able to increase the scope business firms and achieve appointed aim, and ultimately increase the own business efficiency and competitiveness on market.

Key words: competitiveness, company, employee motivation, human resources management.

Увод

Менаџмент и развој људских потенцијала постаје све важније због другачијег поимања места и улоге човека у свим друштвеним процесима, као и у њиховом управљању. За конкурентност, краткорочну, дугорочну и пројектну успешност сваке организације од кључне је важности вредновање рада и награђивање радног учинка запослених и менаџера. С обзиром да се једино изградњом квалитетног мотивацијског система може помоћи фирми да повећа своју конкурентску способност и вредност организације, то мотивација и задовољство запослених постају фундамент занимања савременог менаџмента људских потенцијала. Свакако, ефикасан рад како запослених тако и менаџера, једна је од кључних конкурентских предности предузећа на тржишту, али и он понајвише зависи од етичности у плаћању и награђивању за остварени радни учинак. Мотивација је кључна за високе стандарде пословања, подстицање креативности, стваралаштва и иновативности, професионални развој запослених и њихово задржавање у фирми. Подизање опште организационе способности и остваривање стратегијских намера појављују се као базични циљеви праћења и оцењивања радне успешности.

У фирмама у којима су запослени адекватно мотивисани, њихова настојања су да се максимално идентификују с предузећем и, да теже да допринесу његовом успешном развоју и расту. Насупрот томе у фирмама које немају одговарајуће разрађену стратегију мотивације и награђивања влада лоша радна атмосфера, недостаје одговорност и поверење, те се запослени лоше осећају, што неминовно доводи до стагнације и назадовања како са аспекта ефикасности, тако и конкурентности организације. Стога је у функцији подизања нивоа конкурентности фирме, неопходно утврдити подручја мотивације и мотивационих техника које се могу разрадити и применити у управљању људским потенцијалима, како би оно било што ефикасније и задовољило разнолике људске потребе. Базична претпоставка остварења овог циља је креирање квалитетног система мотивисања запослених и менаџера, што последично обезбеђује успешно и конкурентно управљање пословним системом.

1. Питање интереса запослених и мотивације за рад у организацији

У модерном бизнису основна идеја је да уколико фирма ефикасно идентификује прави извор своје конкурентности, сигурно је да ће се суочити са мање проблема током пословања. Отуда се као доминантни проблем бизниса сваке фирме поред осталих питања, намеће питање људских интереса и мотивације за рад. Питање мотивације односи се на разлоге људског понашања, факторе који га организују, усмеравају и одређују му трајање. Мотивација одговара на питање зашто се неко понаша на одређени начин, те да ли постиже или не постиже радну успешност задатог нивоа. У том смислу, више нису толико у питању људске могућности и знања, колико мотивисање и подстицање конструктивне примене тих могућности у функцији остваривања организационих циљева и развоја.

С обзиром да је конкурентност способност којом се стиче могућност да се неко такмичи са ривалима који постоје и делују истовремено, то велики интерес за проблем мотивације у основи подупире неколико фактора. Полазну претпоставку конкурентности представља факторско обиље, мада по дефиницији не мора да

значи и аутоматско долажење до предности на тржишту¹, јер најважније питање је оно које се односи на начин на који се фактори, пре свих људски, генеришу, користе и усавршавају. Пре свега, реч је о потреби унапређења продуктивности, ефикасности и креативности рада. Затим, неопходно је унапређење квалитета продукционог живота организације, као и даље јачање конкурентске способности и успешности фирме.

Данас је очигледно да владајући концепти мотивационих система, мотивационих техника и стратегија, постају непотпуни и недовољно флексибилни, што намеће потребу развијања и увођења нових, који би требало својом разрађеношћу и свестраношћу да доведу до високе мотивисаности и задовољства запослених, а тиме истовремено и да се обезбеди успешно пословање. Из овог произилази да су мотивација и менаџмент тесно повезани, при чему приступ мотивацији, опције мотивисања и модалитет мотивационог система одређују и сам менаџмент и његов доминантни интерес у постизању организационих циљева. Због свог континуираног и непосредног комуницирања, усмеравања и деловања на понашање запослених, менаџери су тај пресудни фактор у њиховом мотивисању. Менаџери данас све више схватају да је суштина њиховог посла да пронађу најбоље људе за сваки посао, да их добро мотивишу и омогуће им да раде свој посао на себи својствен начин. Што су занимања комплекснија и захтевнија, то је улога мотивације значајнија. У датом контексту, кључна обавеза менаџмента је да у својој фирми оспособе људе за успешан тимски рад, обезбеде да њихова снага буде делотворна, а њихове слабости небитне за функционисање организације. То је заправо суштина организације и то је разлог зашто је менаџмент онај критичан и одлучујући фактор.

На даље, обавеза менаџера у мотивисању запослених је идентификовање и праћење њихових преференција и потреба. У предметној интеракцији између менаџмента и запослених често долази до неспоразума, углавном у опажању између оног што менаџери мисле да њихови сарадници желе и оног што они стварно желе. То значи да је за било које подручје људског и професионалног деловања уз способности и знања, те лична својства, потребна потентна мотивација. Такође, треба истаћи да је поред мотивације запослених, и мотивација менаџера изузетно значајна.

2. Значај мотивације и модалитати мотивационих опција

Квалитет људских ресурса фирме од пресудног је значаја за њену конкурентност и општи успех на тржишту. Иначе, само управљање људским ресурсима је комплексна активност, при чему је ефикасно награђивање његова битна одредница. Наиме, тешко је очекивати реализацију постављених циљева организације и нен конкурентан наступ на тржишту без одговарајуће и праведне награде и надокнаде у виду плате, с обзиром да у таквој ситуацији нема односно неће бити неког мотивационог средства који ће “терати” запослене и менаџере на постизање врхунских резултата и остваривање пројектованих циљева. Стога је неопходно обликовати одговарајуће системе новчаног и неновчаног награђивања који ће обезбедити реализацију постављених планова и циљева предузећа. При том се награђивање резултата по основу рада издваја као кључни чинилац мотивационог система у организацији. За очекивати је да уколико ће запослени односно менаџери бити моти-

¹ Ма Нео, *Anatomy of Competitive Advantage*, A SELECT Framework, Management Decision, 37/9. стр.710-715.

висани, да ће се они више трудити, а тиме и реализовати боље радне резултате и у крајњем бити награђени за рад и уложени напор. Произилази да адекватан систем мотивисања и награђивања тера запослене према напред, ка остваривању што бољих резултата.

Свакако, у данашњим условима пословања менаџерима на располагању стоје бројне мотивационе опције. Реч је о различитим финансијским и нефинансијским мотиваторима. Коју ће комбинацију и када они употребити, зависи од њиховог познавања мотивационих теорија, околности у бизнису који обављају, те њихове инвентивности. За разлику од прошлих времена када се повећање мотивације сводило искључиво на новац, данас се користи широк дијапазон бројних инструмената награђивања.² Засигурно се може рећи да плата, служи пре свега као мотиватор што већег коришћења физичких напора, док су различити бонуси на плате фокусирани на стимулисање менталних напора. Комбинацијом материјалних и моралних модалитета стимулације постиже се пуна ангажованост запослених на раду, што се одржава на рационалност, економичност, продуктивност и ефикасност рада. Очито је да стимулација подстиче запослене на већу одговорност и обавезе, стваралаштво и крупније резултате.

Дакле, како би се остварио ефикасан радни учинак потребно је да сви запослени, укључујући и менаџере, буду заинтересовани и мотивисани за постизање циљева организације. У том смислу бонуси имају сврху да их подстичу на коришћење целокупног њиховог знања и искуства, али и делују на континуирано усавршавање пословног система. Као инструмент награђивања новац је доминантан до нивоа решавања егзистенцијалних проблема запослених, потом се код људи запослених у фирми јављају квалитативно другачије потребе као што су нпр. самопотврђивање или поштовање. Из ових разлога је посебно важно и неновчано награђивање које подразумева широки спектар мотивационих механизма као што су нпр. резервисана места за паркирање аутомобила, боравак у службеним вилама, употреба службених возила и др.

Уважавајући кључне факторе мотивисања, као базични циљ политике награђивања фирме намеће се успостављање одговарајућих релационих односа унутар ње. Реч је о:³ очекиваном доприносу у реализацији циљева организације, оствареним сврхама, вредности компаративних послова унутар фирме, вредности компаративних активности у другим организацијама у актуелном тржишном окружењу и сл. С обзиром да је мотивација веома комплексна и да је личног карактера, потребно је запослене прецизно упућивати да делују у смеру реализације пројектованих циљева. То значи да нема јединственог мотивационог одговора, али упркос свему могуће је идентификовати базичне мотивационе опције (слика 1.).

² Ковачић, М., (2001). *Начела и процеси у систему награђивања*, РиФ, Загреб, стр. 125-130.

³ <http://www.mcb.rs/blog/2012/03/14/kako-motivisati-zaposlene/>

Слика 1. Бифуркација мотивационих надокнада



Прилагођено према:
<http://biznis.blog.co.rs/blog/biznis/ljudski-resursi/2013/05/28motivacija-zaposlenih-1>

Доминантни атрибути запослених у фирми и њихово понашање указују на различитост међу људима и намећу потребу за применом разноврсних мотивационих фактора којима би се повећао њихов интерес за рад и успешност. У том смислу намеће се питање да ли запослени и менаџери у организацији могу реализовати пројектоване циљеве како се то од њих прецизно тражи. Наиме, ни јасни циљеви, нити квалитетна стратегија фирме, ни добро уклопљена организациона структура као и одговарајући људски ресурси нису довољна гаранција да ће ствари ићи у жељеном смеру. Отуда је неопходно преко мотивације, додатно утицати на понашање запослених у организацији како би се задатак обавио до максимума захтеваног нивоа.

3. Модалитети мотивације

Без обзира на сву комплексност мотивационог система сваке организације, његову суштину уз материјалне стратегије које чине његов темељни део, попуњавају и различити нематеријални подстицаји за рад који задовољавају разнолике потребе људи у фирмама. Материјална, односно финансијска компензација је састављена од различитих опција мотивисања која су фокусирана на осигурање и побољшавање материјалног положаја запослених и финансијских надокнада за рад. С обзиром на степен директности материјалних односа финансијских примања, издвајају се две базичне врсте финансијских надокнада:⁴

- директна финансијска примања које појединац добија у “новцу”,
- индиректни материјални добици који доприносе подизању материјалног стандарда запослених, а које не добијају у плати или у виду новца уопште.

⁴ Ђорђевић, Б., (2009), *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Унион, Београд, стр. 149.

Директне награде за рад обухваћене су у првој групи, док се индиректне материјалне надокнаде стичу самим запошљавањем у фирми и не зависе од радног учинка и успешности. При разматрању разврставања материјалних компензација са аспекта фирме, може се уочити да се материјалне награде везују уз организациони ниво и дистрибуирају се на бази организационих програма или политике и ефикасности у постизању резултата. Како не би погрешно применили уопштене ставове о мотивацији, вођству и комуникацији менаџери морају разумети људску сложеност и особеност и прилагодити их специфичној ситуацији организације (табела 1.).

Табела 1: Разврставање материјалних надокнада запосленима

Директне материјалне надокнаде	Индиректне материјалне надокнаде
<ul style="list-style-type: none"> • плата • бонуси и подстицаји • накнаде за иновације и побољшања • накнаде за ширење знања и флексибилност • бонуси 	<ul style="list-style-type: none"> • стипендије • студијска путовања • специјализације • плаћено одсуство и слободни дани • аутомобил фирме • менаџерске бенефиције
<ul style="list-style-type: none"> • бонуси везани уз резултате и добит • удео у профиту • удео у власништву 	<ul style="list-style-type: none"> • пензионо осигурање • здравствена заштита • животна и друга осигурања • накнаде за незапосленост • образовање • годишњи одмори и тд.

Прилагођено према: Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S., (2004.), Менаџмент људских ресурса, Дата статус, Београд

Очигледно је да је материјална мотивација један од фундаменталних фактора на којима се темељи организациона пракса мотивисања за рад. Предмета врста мотивације је под директним утицајем менаџмента организације, њене праксе и политике. Наравно, унутар политике и праксе сваке појединачне фирме видљиви су механизми алокације специфичних награда и вредновања рада као што су плате, напредовања у послу, симболи статуса, признања и друге материјалне компензације.

Целовит мотивациони систем организације уз наведену дескрипцију материјалних подстицаја, мора укључивати и инфраструктуру различитих нематеријалних потицаја за рад. Реч је о разгранатој надоградњи материјалне мотивације чије базично полазиште у пракси мотивисања у савременим организацијама јесте спознаја да ће радна мотивација бити још већа уколико човек може задовољити не само егзистенцијалне, већ и више својих других различитих потреба.

Актуелно пословно окружење сваким даном све више потврђује чињеницу да су за мотивацију све важније потребе вишег реда, односно развој и потврђивање личних способности и могућности аутономије, уважавања одређеног статуса и сл. У том смислу развијају се бројне нематеријалне стратегије попут дизајнирања посла, стил менаџмента, партиципација, управљање помоћу циљева, флексибилно

радно време, признање и feed-back, организациона култура, усавршавање, развој каријере и др., које у синергији са материјалним стратегијама чине целовит мотивациони систем. Будући да ставови према послу и задовољство њиме битно утичу на радну мотивацију, као и на целокупни живот појединца, дизајнирање посла чини врло значајан сегмент нематеријалних стратегија мотивисања. Занимљив и изазован посао чини мотивацију за његово обављање снажнијом, док је досадан и бесмислен посао једна од кључних препрека већој мотивацији за рад.

Поред врсте посла и дизајнирања истог, од осталих нематеријалних мотивација које утичу на мотивисање људи, треба посебно издвојити лично и професионално признање као један од значајних фактора мотивације. Ту су и повратне информације које иду запосленима о томе како добро раде, колико је њихов рад битан за фирму и колико резултира у добрим (и лошим) перформансама. Познавање резултата сопственог рада посебно је важан фактор мотивације и један је од најмоћнијих и најделотворнијих мотивационих приступа.

Организациона култура као и социјална клима које владају у организацији, такође су битни фактори мотивације. Организациона култура је онај сегмент организације који запосленима шаље “сигнале” о томе шта је пожељно, а шта непожељно понашање и шта се у конкретной фирми цени и вреднује. Снажан фактор мотивације јесте и самомотивисање које се отелотворује кроз опцију континуираног усавршавања и развоја. Исходиште самомотивисања су информације менаџерима у смислу шта би желели да раде, а шта не, те који су њихови професионални интереси и какве награде очекују за ефикасан рад.

4. Управљање људским потенцијалом и мотивација запослених

“Менаџмент људских ресурса, резултат је убрзаних промена у савременом свету и значаја који се придаје људима и њиховим потенцијалима». ⁵ Како би се реализовао ефикасан систем управљања и мотивисања људи у организацији, неопходно је идентификовати важност и дејство истог, те управљању људским ресурсима поклонити кључну ролу. Наиме, управљање људским потенцијалом и мотивација запослених спадају у темељне факторе привредног развоја предузећа. У том смислу и врхунска технологија сама по себи није довољна за повећање нивоа ефикасности фирме, с обзиром да без обученог и мотивисаног људског фактора технологија не доноси много.

Како стимулисати запослене у организацији и како на тај начин допринети њеном квалитетнијем функционисању питање је које је увек присутно. Реч је о организацијама које препознају вредност људских ресурса и које теже већој вредности, а управо то остварују кроз продуктивност истих. Дакле, битно је да се препозна значај мотивисања запослених с обзиром да је оно исходиште квалитетнијег рада и веће ефикасности организација.

Растућа потреба за мотивацијом и мотивисаношћу (табела 2.) сегментно је и нормативно дефинисана и увезана са потребом за управљањем људским ресурсом. У нормама је препозната важност улагања у људски потенцијал како би он постао квалитетнији и ефикаснији, и на тај начин касније допринесио укупној ефикасности организације. Апострофирање значаја управљања и улагања у људски ресурс усмерено је на разумевање и важност компетентности запослених, награђи-

⁵ Нићин, Н. и др., *Управљање каријером и учење као фактори менаџмента људских ресурса*, Економика Ниш, 4/2012. стр. 65.

вање, лично напредовање у фирми и слично, што све припада сфери целокупног мотивационог система. Очито је да се и кроз различите норме захтева да фирме препознају, развијају и ангажују људе као кључни ресурс ради остваривања својих циљева. Може се рећи да су препоруке које произлазе из норми као што су осигуравање компетентности запослених, укључивање и мотивација, континуирана побољшања и сл., заправо у домену целокупног мотивационог система као сегментног дела комплексног система управљања с циљем обезбеђивања конкурентности фирме.

Табела 2: Компаративни преглед захтева за мотивацијом

<i>Подручја примене мотивације</i>			
Људски ресурс:	Људи у организацији:	Побољшање, иновације и учење:	Принципи менаџмента:
1. Уопштено	1. Менаџмент људима	1. Побољшање	1. Лидерство
2. Оспособљеност, образовање, свесност	2. Компетентност људи	2. Иновација	2. Укључивање људи
	3. Укључивање и мотивација људи	3. Учење	3. Стална побољшања

5. Конкурентност као исходиште радне успешности и модалитети оцењивања

Исходиште ефикасног система стимулисања запослених у организацији у крајњем требало би да се очитује кроз њену конкурентност на циљаном тржишту. Ради провере валидности горе описаних опција материјалне и нематеријалне мотивације у пракси конкретне фирме, неопходно је проценити њихову радну успешност. Као формални поступак периодичне анализе и вредновања успешности како запослених тако и менаџера, оцена пословне ефикасности фирме је процес који се по правилу реализује једном до два пута годишње. Сам процес оцењивања радне успешности састоји од неколико етапа:⁶ Прва се односи на одређивање посла и критеријума ефикасности. Реч је о у утврђивању глобалних задатака и кључних подручја рада као и идентификовање стандарда радне успешности, те постављање циљева. Друга етапа се везује за оцењивање успешности, односно подразумева одлучивање о изворима информација за идентификовање радног учинка и поступка оцењивања. Трећа фаза обухвата елаборацију о ефикасности као главном делу укупног процеса оцењивања успешности. Сврха ове фазе је пружање повратне информације о успешности у претходном периоду и постављање циљева и плана развоја за наредни период.

За процес праћења и евалуације радне успешности, битно је да се одреди ко је све може спроводити, како би се кроз различите опције могли награђивати запослени и менаџери, у функцији њиховог стимулисања ка што бољем раду. Посао процене могу обављати они појединци који познају радно понашање запослених, као што су нпр. надређени менаџери, сарадници и сл. У циљу процењивања радне успешности у свету су развијене и користе се разноврсне методе и технике. Све се

⁶ <http://www.scribd.com/doc/103468666/Motivacija-Za-Rad>

оне могу разврстати у три базичне групе⁷: методе упоређивања, листе означавања и лествице процене. Радну успешност појединца могуће је оценити методом упоређивања на начин што се иста компарира с успешношћу других запослених. На овај начин се углавном упоређује укупна успешност. За оцену успешности појединца користе се и листе означавања које се састоје од низа позитивних и негативних конкретних тврдњи које описују различите модалитете понашања на одређеном послу. Коначно, лествице процене пружају могућност оцењивања индивидуалне успешности у поређењу с претходно постављеним радним стандардима. Реч је о најпопуларнијој методи процењивања радне успешности.

На бази прикупљених информација⁸ о раду, а након извршене компарације планираног и оствареног може се извршити процена успешности запослених. Јасно је да је ефикасност на раду кључна за доношење одлуке о стимулативном награђивању запослених. У вези с тим, мотивација недвосмислено одговара на питање зашто се неко понаша на одређени начин, те да ли остварује или не радне резултате жељеног нивоа. Из изреченог даље произилази да мотивација, у ствари, није ништа друго до усмеравање напора и активности свих ангажованих у организацији у циљу остварења како личних тако и заједничких циљева. А сама евалуација пословне ефикасности требало би да стимулише запослене у функцији повећања њихове пословне успешности.

Закључак

У савременим условима пословања конкурентност се издваја као комплексан показатељ успешности фирме, а условљена је дејством бројних екстерних и интерних фактора од којих се мотивисање запослених показало као један од кључних. Да ли је створена конкурентска предност предузећа на тржишту или не и, да ли иста може бити одржа(ва)на током времена или не, умногоме зависи од више фактора и расположивих ресурса, а понајвише од адекватног система мотивисања како запослених, тако и менаџера.

Мотивациони систем је свеукупност мотивационих фактора, подстицајних мера и стратегија мотивисања које се разложно и систематски уграђују у радну и организациону ситуацију ради стимулисања запослених. Систем награђивања односно управљање награђивањем фокусира се на дизајнирање, реализацију и одржавање различитих облика стимулисања запослених. Тиме се побољшава делотворност рада ангажованих појединаца али и делотворност у постизању организационих циљева. Најважније је стимулисати и награђивати креативни потенцијал запослених, јер ће управо он допринети унапређивању пословних резултата и реализацији планираних циљева.

Свакако, да би организација ефикасно пословала неопходно је да успешно повезује стратегију награђивања са организационим перформансама и конкурентском предношћу. Само такав пословни миље може омогућити продукциону и услужну вредност која је уско повезана са квалитетом и успешношћу бизниса у организацији. Битно је осмислити и конципирати такав систем мотивације који ће инкорпорирати комбинацију више мотиватора како би се деловало на све аспекте рада и тиме учинило запослене ефикасним и продуктивним у функцији увећања успешности пословања фирме.

⁷ http://www.poslovniforum.sr/management/motivacijske_tehnike.asp/

⁸ Ђорђевић-Бољановић, Ј., (2011), *Основе менаџмента људских ресурса*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 178.

Литература

1. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S., (2004.), *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд,
2. Ковачић, М., (2001), *Начела и процеси у систему награђивања*, РРиФ, Загреб,
3. Ђорђевић, Б., (2009), *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Унион, Београд,
4. Нићин, Н. и др., *Управљање каријером и учење као фактори менаџмента људских ресурса*, Економика, Ниш, 4/2012.
5. <http://www.mcb.rs/blog/2012/03/14/kako-motivisati-zaposlene/>
6. Ма Нао, *Anatomy of Competitive Advantage*, A SELECT Framework, Management Decision, 37/9 стр. 711-714.
7. Ђорђевић-Бољановић, Ј., (2011), *Основе менаџмента људских ресурса*, Универзитет Сингидунум, Београд,
8. <http://biznis.blog.co.rs/blog/biznis/ljudski-resursi/2012/05/28/motivacija-zaposlenih-l.com>
9. http://www.poslovniforum.rs/management/motivacijske_tehnike.asp/
10. <http://www.scribd.com/doc/103468666/Motivacija-Za-Rad>