

Драгиша Делић

Скупштина општине,
Соколац,
БиХ

✉ ducad@teol.net

МОТИВАЦИЈА МЕНАџЕРА И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА МОТИВАЦИЈУ ЗАПОСЛЕНИХ

THE MOTIVATION OF MANAGERS AND THEIR INFLUENCE ON EMPLOYEES MOTIVATION

Резиме: Менаџмент људских ресурса подразумева примјену одговарајућих правила, а у појединим ситуацијама и поштовање утврђене или уобичајене процедуре. Највећи дио тих правила примјењује се током предузимања мјера и активности у сфери кадровске политике. Један од основних принципа кадровске политике је да прави човјек буде на правом мјесту. То правило важи и за менаџере, без обзира у ком се рангу менаџмента налазе. Једна од битних одредница у мотивацији није само мотивација запослених, подређених, већ и мотивација менаџера тј. надређених. Евидентно је да су и они запослени, са свим обавезама које их чекају, њиховим надањима за успјешнијим вођењем предузећа и њиховим зарадама, а уједно и њиховим утицајем као задовољног менаџера на себи подређене раднике и запослене у предузећу. У овом раду објаснићемо мотивацију менаџера, сатисфакцију послом и руковођењем, навести примјере доброг и задовољног радника руковођењем задовољног менаџера, те активностима и утицајем менаџера на мотивацију запослених.

Кључне ријечи: мотивација, мотив, менаџер, задовољство платом, запосленост.

ЈЕЛ класификација: E24, O15

Summary: The human resources management also includes the use of corresponding rules, and in some situations, the respect of established and common procedure. The majority of these rules apply when the measures and activities are undertaken in the area of personnel policy. One of the basic principles of personnel policy is - the right man to be in the right place. This rule applies to managers, no matter in which management rank they are. One of the important determinants of motivation is not only the motivation of employees, that is subordinates, but also the motivation of managers, that is superiors. It is obvious that they are employed as well, with all the responsibilities that await them, with their hopes for the successful conduct of companies and their salaries. Their influence as content managers is essential for the employees in the company. In this paper, we are going to explain the motivation of managers, job satisfaction and leadership, and activities and influence of good managers on motivation of employees.

Key words: motivation, motive, manager, satisfaction with salary, employment.

JEL classification: E24, O15

1. УВОД

У овом раду истражујемо утицај мотивације менаџера на мотивацију запослених у предузећу. Полазимо од претпоставке да добро обучен, мотивисан и стимулисан менаџер може позитивно утицати на запослене да остваре постављене циљеве предузећа. Ова мотивација је значајнија кад су функције управљања (власничка) и руковођења раздвојене, па је власнику у интересу да менаџер оствари његове циљеве.

Успјех пословне политике у великој мјери зависи од управљања људским фактором у организацији. Овдје се првенствено мисли на доношење правих одлука у процесу планирања, регрутовања, селекције и вођења кадровских ресурса.

Несумњиво је, дакле, да су позитивна искуства о управљању људским

ресурсима од великог значају за даљу хуманизацију производних односа, тим прије што економски прогрес треба служити задовољавању укупних потреба друштва и запослених. Удаљавање од тих циљева, дугорочно гледано, може изазвати пад производње и губљења мотива за рад и обрнуто.

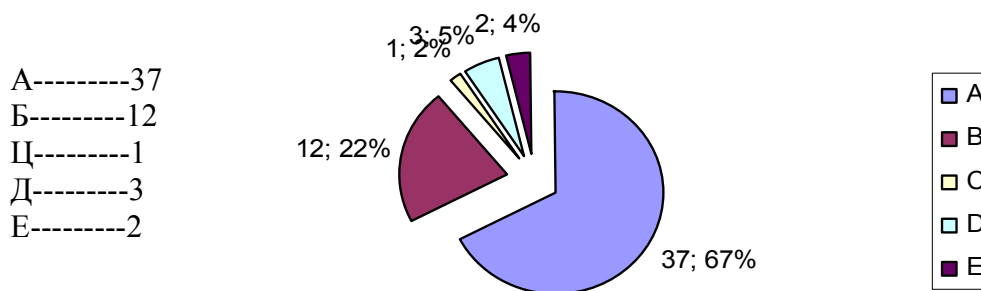
У истраживању је коришћена домаћа и страна литература, као и властито истраживање аутора.

2. МОТИВИСАЊЕ МЕНАЦЕРА НАГРАЂИВАЊЕМ

Под организационим понашањем запослених, поред анализе и праћења понашања запослених, дакако треба пратити и анализирати и понашање менаџера, од највишег, тзв. топ-менаџера, преко средњег, оперативног и линијског руководиоца. Пошто се најчешће говори о награђивању запослених (мисли се на индивидуално награђивање), често се заборавља да су и менаџери запослени, али са више овлаштења и наравно и одговорности, да у организацији остварују своја права из радног односа, да често нису власници капитала, нити сувласници предузећа, да често нису мотивисани за посао и да су им доприноси на послу различити. Понашање менаџера није увијек на жељеном и очекиваном нивоу. Између њиховог стварног и жељеног понашања често се скривају разлике, које нису у интересу организације и њених циљева. То значи да на понашање менаџера утичу бројни фактори интерног и екстерног карактера. Према томе, није тешко закључити да се понашање менаџера, као и осталих запослених у организацији, сматра интегралним дијелом организационог понашања. Како привући и сачувати способне менаџере, једно је од кључних питања функционисања предузећа. Познато је правило да најспособнији највише коштају, да је до њих најтеже доћи, а они једино могу донијети напредак предузећа, посебно у условима глобалне економије и пуне либерализације економских односа. Њихово награђивање једно је од кључних питања менаџмента сваке организације. У потрази за најадекватнијим системом награђивања менаџера, али и челних људи у организацији, примјењују се различита средства и методе. Осим плата, као основне награде за рад, као директне зараде, њима се често обезбјеђују и посебне награде и стимулације, као валоризација за, на примјер, посебни резултати у раду, успјешно вођење предузећа, извлачење предузећа из кризе својим одлично планираним пословним потезима. Плаћање и награђивање менаџера је посебан подсистем система награђивања или компетенција у предузећу. Основни разлог за то је посебан статус, одговорност, положај и улога менаџера, као и висина њиховог утицаја на пословни резултат и укупно пословање предузећа. Менаџери могу, а и треба, да далеко више утичу на пословне перформансе предузећа, него било који запослени. Под компетенцијама менаџера подразумева се скуп његових знања, вјештина и умијећа у вођењу предузећа, његове мисије и визије развоја, те његових предиспозиција као руководиоца да препозна могућности људи у предузећу и њихове радне и стручне квалификације и води предузеће ка пословном успјеху, наравно, знајући и све проблеме и пословне аномалије у колективу. У истраживању у А.д. Романинка – Спринд,¹ радници су се у анкетном листићу о својим руководиоцима и питањем задовољства или незадовољства стручношћу и знања руководиоца изјаснили на следећи начин:

¹ Основна дјелатност предузећа је производња прехранбених производа.

Слика 1: Задовољан сам нивоом стручности и знања мојих руководиљаца



Извор: Драгиша Делић, 2008. „Прилог истраживању мотивације за рад као основе управљања људским ресурсима“ – магистарски рад. Нови Сад: ФТН.

Одговор под А: Потпуно сам задовољан

Одговор под Б: Задовољан сам

Одговор под Ц: Немам одговор

Одговор под Д: Може бити боље

Одговор под Е: Незадовољан сам

Овом предузећу је стало да обезбједи што способније и искусније менаџере, нарочито за обављање пословодних дужности и послова. Њихово награђивање једно је од кључних питања менаџмента ове организације. У трагању за системом адекватног награђивања челних људи у овоме предузећу, али и осталих менаџера предузећа, примјењују се различита средства и методе. Осим плата, њима се често обезбјеђују и посебне награде и стимулације (за успјешан рад, за домаћинско понашање, за оданост и вјерност предузећу, иако нису акционари у њему, за извлачење предузећа из кризе и слично), додатне погодности и привилегије (употреба службених аутомобила, посебно животно осигурање, трошкови репрезентације, трошкови систематских прегледа, повољни кредитни аранжмани, повољније рјешавање стамбених потреба, куповина акција по бенифицираним условима или њихово стицање без накнаде, посебни пензијски аранжмани) и друге одговарајуће бенефиције.

Радници су знали које је пословне проблеме предузеће имало прије доласка нових руководиљаца (лош пласман робе, слаб квалитет производа, велики трошкови који су непотребно прављени, општа финансијска неликвидност, недовољно залагање, недостатак мотивације, немогућност довољне зараде за животну егзистенцију), док је нови тим руководиоца те пословне аномалије и организационе недоречености смањено на најмању могућу мјеру. У прилог чињеници да менаџери овог предузећа дијеле судбину укупног колектива је и зарада менаџера која је била већа од просјечне зараде за само 20%. То је био мотив и за остале запослене, а уједно и исправан потез власника предузећа, те су наградили руководиоце овог колектива са годишњом стимулацијом.

2.1. Материјална примања менаџера, мотивациони стимуланс

Менаџери имају већи дио примања под тзв. ризиком, тј. већи дио њихове зараде је стимулативан и зависи од перформанси које је остварила организација у цјелини или поједини организациони дио. Основна или фиксна плата менаџера може да буде мањи дио укупне зараде, а стимулација у облику бонуса може да буде од 50 % до чак и 100% основне менаџерске плате. Бенефиције и погодности за менаџере су далеко значајније из више разлога, својим понашањем и животним стилем они представљају и заступају предузеће, тако да постоји заинтересованост да се менаџерима обезбједи одређени ниво животног стила и статуса. Као најчешћи критеријуми за додјелу стимулативних

награда користе се приходи, трошкови или профит и често критеријум за додјелу стимулација није апсолутна висина тих мјера, него проценат остваривања планираних прихода, смањивања укупних варијабилних трошкова или једноставно речено остваривање плана и програма рада предузећа и поштовање бизнис плана.

Стимулација зарада менаџера обухватају њихове краткорочне и дугорочне стимулације. Краткорочне стимулације су бонуси који се исплаћују квартално, полугодишње или годишње и они се увијек везују за остваривање пословне перформансе предузећа или организационог дијела. Дугорочни облици су врло разноврсни и најчешће се везују за власништво над предузећем. Да не би дошло до тзв. агенцијских проблема, тј да би изједначили интересе власника капитала и интереса менаџера, власници настоје да менаџере доведу у позицију да буду и сами власници, односно да им нуде опцију да купе под повољнијим условима акције и да постану акционари, а самим тим и зависни, те да морају подредити интересе оплодни акција, а то значи већој профитној моћи предузећа (то није случај у наведеном примјеру посматраног предузећа, А.д. Романинка – Спринд) и подизању вриједности акција на тржишту хартија од вриједности.

Табела 1. Однос бонуса као процента од мјесечне зараде запосленог и ЕБИТА

% ЕБИТА	% БОНУСА
95	0
96	20
97	40
98	60
99	80
100 и више	100

Извор: Небојша Јанићијевић. 2008. „Организационо понашање“. Београд: Економски факултет. стр. 485.

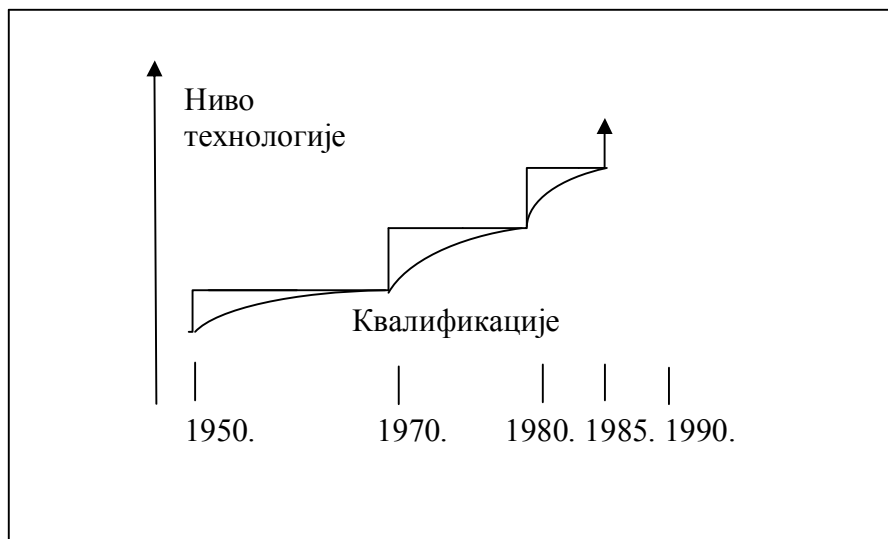
Само задовољан и награђен менаџер може позитивну пословну енергију пренијети на запослене у предузећу, јер је мотивација кључна одредница у економској основи управљања људским потенцијалима, која одређујући мотиве понашања и руковођења, има фактор за стицање високих пословних и организационих стандарда. Мотиви се различито схватају и тумаче, у зависности од угла и начина њиховог посматрања. Под мотивима се најчешће подразумева унутрашњи фактор који подстиче, усмјерава и интегрише човјеково понашање. Мотив је дакле, унутрашња покретачка снага човјека, која подстиче и усмјерава његово понашање и његове активности, а који даје импулс жеље за потребом задовољења који се поистовјећује са потребама, ставовима, плановима, намјерама, циљевима, нагонима и интересовањима.

2.2. Развој технологије, потреба сталног учења

Успјешни бизнисмени, тј. добри менаџери, морају имати веома добро формално образовање. То значи, да су успјешно завршили одговарајуће факултете, специјализације, магистеријуме, па и докторате.

Међутим, овако стечено знање временом губи своју моћ, пошто се пракса менаџера одвија у узбурканом окружењу, токови бизниса су брзи и непредвидиви, па је стога потребно перманентно иновирати знања менаџера, обогаћивати њихово искуство другим искуствима.

Слика 2. Развој технологије у другој половини двадесетог вијека



Извор: Мирјана Петковић. 2001. „Организационо понашање“. Београд: Економски факултет.

Развој науке и технологије у педесетим годинама, условио је да се, спонтано, формира схватање о потреби перманентног образовања менаџера, нарочито у производњи. То је било и нормално, пошто је производња била онај сегмент организације који се најбрже мијењао под дејством наунотехнолошког развоја, тако да је формална едукација менаџера све више заостајала за стварним потребама модерног производног процеса. Слика нам показује потребе за иновацијом знања менаџера у производњи, које се јављају са развојем технологије.

Очигледно је да су се до педесетих година нове технологије уводиле у релативно дужим временским периодима (10 година), па је било довољно времена да се менаџери у производњи полако привикавају на њих и откривају њихове могућности. Међутим, од педесетих година, нове технологије уводе се у све краћим временским интервалима. Све је мање времена да се менаџери прилагођавају новим достигнућима и самообразовају. Наметнула се потреба да се обавља перманентна обука пословодно-руководећег кадра, кроз кратке курсеве и семинаре. Временом, ови семинари су прерасли у сталне облике обуке и образовања, почели су да обухватају све сегменте менаџмента и тако су настале прве пословне школе, као плод потребе.

На основу животног циклуса професионалца, успјех на послу је сигурнији до 45. године живота. После тога, природне психофизичке карактеристике и могућности опадају. Очигледно је да се резултати појединача, корисни за компанију, постижу између тридесет пет и педесет пет година живота. Успјешни менаџери тада постају партнери у послу, док после тога своје велико знање и искуство користе као савјетници. Пракса у неким земљама је да се успјешни менаџери и после 65. године живота, постављају за амбасадоре предузећа, који ће представљати компанију у разним промотивним кампањама.

3. НАГРАЂИВАЊЕ И ОДГОВОРНОСТ ПОСТАВЉЕНИХ ЦИЉЕВА

Менаџери имају кључну улогу у подстицању продуктивности својих организација, те се већина фирми бави тим питањем, како наградити и стимулисати менаџере, а да то не дође у несразмјер са тренутним финансијским стањем у предузећу, са једне стране, и да зараде менаџера не одступају од зарада осталих запослених, с друге стране. Није непознат примјер у пракси да су менаџери појединих компанија

имали астрономски велике зараде, а да је баш у том периоду компанија коју су водили, или на чијој су руководећој позицији били, остваривала лош финансијски резултат и имали губитак у пословању.

Истраживања су показала да признања позитивно утичу на резултате, било да се дају као финансијска или нефинансијска награда. Послодавци све више користе програме признања заснованих на учинку. Анализирајући једно испитивање, 78% генералних директора и 58% потпредсједника за људске ресурсе изјаснило се да њихове фирме спроводе програме признања, засноване на резултатима и учинцима.

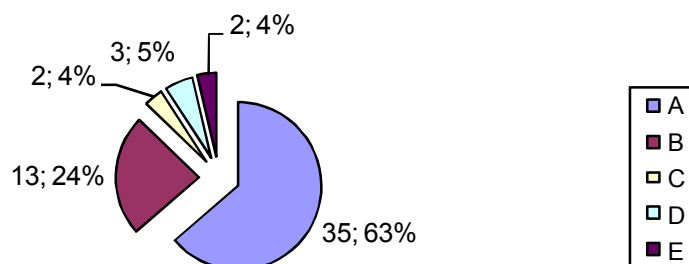
Табела 2. Примјер формулара за оцјењивање степена успјешности менаџера

Параметри који се оцјењују		Изузетан	Задовољава	Незадовољава
1.	Квантитет посла(да ли менаџер остварује стандарде производње)			
2.	Квалитет посла (да ли менаџер задовољава стандарде квалитета)			
3.	Познавање посла (да ли менаџер разумије свој посао и да ли има потребно знање и вјештину)			
4.	Мотивација (да ли је довољно мотивисан и спреман на сарадњу са подређеним и себи надређеним)			
5.	Поуздан (да ли је потребно сталан надзор над његовим понашањем и његово управљањем над запосленим)			
6.	Дисциплина(да ли одсуствује са посла, редовност доласка на посао)			

Извор: Живко Кулић. 2002. „Управљање људским ресурсима са организационим понашањем“. Београд: Мегатренд. стр 98.

Одговорност према радном мјесту представља основну компоненту за успјешно пословање привредног субјекта и представља замисао да напори запосленог треба да буду усмјерени ка остваривању циља. Менаџер мора да процијени запосленог на основу тога какви су његови резултати, ако се узму његови конкретни стандарди који су му постављени и треба да се увјери да су циљеви и стандарди који су му одређени у складу са ширим корпоративним циљевима и да одражавају подређеност одговорности у систему одлучивања. Ипак, сваком запосленом и менаџеру се мора објасни шта се од њих очекује, који задаци су примарни и који су циљеви дефинисани. Потребно је, недвосмислено, да се изрази очекивање, а најједноставнији начин јесте да се за свако очекивање одреде мјериви стандарди. Поента је да се запосленима увијек унапријед стави до знања како и на који начин ће бити процјењивани. Не може се од њих очекивати да самостално управљају својом радном ефикасношћу, ако им није предочено шта се од њих очекује. Да би се одредила одговорност, основни циљеви морају бити мјериви и конкретни, они морају јасно да одсликавају резултате који се очекују. Циљеви су корисни у оној мјери у којој су запослени мотивисани да их остваре. Видјећемо на истраживању у предузећу А.д. Романинка – Спринд, како запослени виде своје претпостављене и њихов однос према задацима и преузетим циљевима.

Слика 3. Моји непосредни руководиоци се труде да свој посао обаве на најбољи могући начин



Извор: Драгиша Делић, 2008. „Прилог истраживању мотивације за рад као основе управљања људским ресурсима“ - магистарски рад. Нови Сад: ФТН

Одговор под А: Потпуно сам задовољан

Одговор под Б: Задовољан сам

Одговор под Ц: Немам одговор

Одговор под Д: Може бити боље

Одговор под Е: Незадовољан сам

У овом случају, приказаном на слици број 3, ради се о ангажовању непосредних руководиоца у процесу рада и радне ангажованости, са једне стране, и са друге стране о утицају такве активности на мотивацију код запослених радника и директно потчињених радника руководиоцу.

Уколико понашање запослених одступа од модела жељеног понашања, руководиоци на основу релевантних показатеља и оцјена приступају процесу промјена доминантног начина понашања, тј. потребама интерне средине и захтјевима окружења. Све се то чини са жељом да се понашањем запослених обликује на начин који ће довести до највећих резултата. То је почетни и крајњи циљ обликовања понашања људских ресурса у свакој организацији.

У анализи одговора на постављена питања, а из одговора које су радници евидентирали, јасно је да непосредни руководиоци у посматраном предузећу имају апсолутну подршку у свом колективу, као руководиоци који улажу сав свој физички и интелектуални капацитет у обављању свог посла. Наравно да је то и директна мотивација на запослене раднике, то је подстрек на више рада, веће залагање, веће напрезање, као плод труда руководиоца, које запослени желе да прате. Овај примјер показује да без одговорног, организованог, планираног, синхронизованог, координисаног пословног интерног амбијента, нема жељеног и планираног пословног резултата и успјеха. У случају анализираних предузећа, предвиђени план и постављени циљеви предузећа се могу остварити као подстицајни план који се односи на групу, што је апсолутни циљ да се подстакне тимски рад. Непосредни руководиоци имају кључну улогу у подстицању продуктивности свих запослених у предузећу, те се цијели колектив усредсредио на већи пословни успјех и резултат. Циљеви треба да буду изазовни, али не толико тешки да су нереално остварљиви. Главна мана групних подстицајних планова јесте да награде сваког запосленог нису засноване само на његовим личним напорима. Ако неки запослени увиди да се његови напори не превode директно у одговарајуће награде, групни рад може бити мање дјелотворан од индивидуалног плана.

4. КОМУНИКАТИВНОСТ КАО ПОСТУПАК УНАПРЕЂИВАЊА МОТИВАЦИЈЕ

Комуникација је процес преношења поруке између људи, односно запослених. Комуникација је остварена само онда када је информација, тј порука, стигла до примаоца. У случају да порука не стигне до примаоца, сматра се да комуникација не постоји. Да би обављена комуникација била ефикасна, потребно је да прималац разумије значење поруке и да то покаже пошilhaоцу, преко одређених реакција које овај очекује.

Комуникација као процес помоћу којег људи настоје да се споразумију, укључује елементе различите природе:

- Когнитивни: огледају се у способностима перцепције, тумачењу поруке, изазивању емоције и реакције;
- Семантички: огледају се у кориштењу говорног и писаног језика, термина и жаргона.

Потпуна и ефикасна комуникација између запослених постојала би онда када би се у преносу и разумијевању порука постигло да мисао и идеја пошilhaоца створи потпуно исту менталну слику која је манифестована код примаоца поруке. Комуникација у организацији се остварује између појединаца у оквиру исте групе или различитих група, који могу бити на истом или различитим нивоима организације.

Комуникацијом се постиже мотивисаност запослених, тако што им се преносе поруке шта треба да ураде да би добили подстицај, путем повратне информације о томе како напредују у остваривању постављених циљева, путем јасног система награђивања. Несумњиво, комуникација игра значајну, а у неким случајевима и пресудни фактор у улози и степену мотивисаности запослених. Комуникација омогућава слободно испољавање осјећања и испуњавање друштвених потреба. За већину запослених рад у колективу је основни извор друштвене интеракције. Комуникација у оквиру групе је основни механизам којим чланови те групе испољавају своје фрустрације и осјећање задовољства. Комуникација између људи доприноси развоју пријатељства, стварању повјерења и међусобног прихватања.

Комуникација у организацији има велики значај у процесу доношења одлука. Она обезбјеђује информације за доношење одлука.

4.1. Процес и модел комуникације

Комуникација је процес или ток преношења и разумијевања поруке. Процес комуникације обухвата поступке на путу од извора, пошilhaоца, до примаоца, који доводе до преношења и разумијевања значења поруке. Овај се процес може представити моделом који описује ток комуникације. Основни модел комуникације се састоји од сљедећих дијелова:

1. извор комуникације,
2. порука,
3. кодирање,
4. канал (медиј),
5. декодирање,
6. прималац,
7. повратна спрега.

1. Извор комуникације или пошиљалац је онај појединац у предузећу који посједује информације и жели да их пренесе једном или већем броју појединаца. Са њим започиње процес комуникације.
2. Прималац је на другој страни процеса или тока комуникације. То може бити један или више појединаца чија чула примају поруку пошиљача.
3. Порука је садржај онога што се преноси. То је идеја и мисао, и она представља производ пошиљача.
4. Кодирање је кориштење симбола да би се пренијела порука. Пошиљалац користи различите симболе да би пренио садржај и значење поруке као што су говор, писани текст, умјетничка слика и слично.
5. Декодирање се остварује онда када прималац успије да симболе који носе поруку преведе у облик који је за њега разумљив. Према томе, и пошиљалац и прималац поруке су подједнако ограничени својим вјештинама, ставовима, знањем и културом.
6. Канал је средство којим путује порука. Пошиљалац поруке бира медиј, у складу са садржајем поруке.
7. Повратна спрега представља повратну информацију од примаоца да је порука схваћена.

4.2. Електронска комуникација

Од почетка 80-их година дошло је до продора електронске технологије, која је у великој мјери преобликовала начин комуникације у предузећима. Нови свијет и тренд комуникације у предузећу чине средства писане и казане ријечи, као што су факс, компјутер, и-мејл. Електронска комуникација у организацији је омогућила директне комуникације изван традиционалне хијерархије. Рачунарска мрежа омогућила је да се и писане поруке могу преносити истом брзином, као што се усмене поруке преносе путем телефона. Брзо преношење порука у предузећу омогућило је многим организацијама да редизајнирају своју организацију и да се преоријентишу са традиционалног на креативан начин. Електронске комуникације су произвеле виртуелну организацију и омогућиле да се примијени концепт организације без мјеста.

Електронске комуникације, поред неспорних предности у односу на традиционалне облике комуникације, имају и своје недостатке, који се огледа у негативном утицају на социјални систем у организацији. Негативне посљедице новије технологије можемо анализирати у неколико ставова.

- Нова технологија значи да је радник стално на располагању, изгубљен је врло битан социјални ефекат, а то је приватност.
- Са новом технологијом ишчежава узлазна линија у развоју каријере.
- Губи се однос солидарности запослених, који се ствара радећи заједно.
- Електронска комуникација ствара дистанцу, губи се лојалност предузећу, вјерност и кохезија групе.

5. ЗАКЉУЧАК

У раду се настојало објаснити да мотивација неће бити присутна, уколико она није свеобухватна, као и да нема мотива уколико менаџер не обезбјеђује једнакост и равноправност и једнак третман за све запослене. Само задовољан, уважен, поштован и адекватно награђен радник је задовољан, без тога није могуће остварити циљеве руководства о конкурентности предузећа.

Према томе, успјешно управљање људским ресурсима у интересу је свих:

менаџмента, запослених, организације и друштва у цјелини.

Управљање људским ресурсима је дио система управљања предузећима, односно дио пословне политике предузећа. Управљање људима представља и подразумева вођење, усмјеравање људи у процесу привређивања.

Примјена савремене технике и технологије, као и сам даљи развој, захтијева високо стручно знање и способност, како менаџера, тако и самих радника. Само образован, стимулисан и мотивисан радник може бити гарант конкурентне предности предузећа у савременим условима пословања.

ЛИТЕРАТУРА

- Banjanin, M.,** 2008. Efektivna poslovna komunikacija. Novi Sad: FTN.
- Gary Dessler.** 2007. Osnovi menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Data Status.
- Dragiša Delić.** 2008. Prilog istraživanju motivacije za rad kao osnove upravljanja ljudskim resursima – magistarski rad. Novi Sad: FTN.
- Janićijević, N.,** 2008. Organizaciono ponašanje i nagrađivanje. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Kulić, Ž.,** 2002. Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem. Beograd: Megatrend.
- Mašić, B.,** 2005. Menadžment. Beograd: Univerzitet Braća Karić.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright.** 2006. Osnovi menadžmenta ljudskih potencijala. Zagreb: Mate.
- Petković, M.,** 2001. Ogranizaciono ponašanje i novi koncept vođenja preduzeća. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Petković, V.,** 2005. Sociologija rada. Beograd: Savremena administracija.
- Predić, B.,** 2004. Strategijsko i taktičko planiranje i politika preduzeća. Beograd: IDP „Naučna KMD“.
- <http://www.motivacija.net/> Filozofija rada, internet prezentacija.
- <http://www.banjalukaonline.com/> Poslovna znanja i edukacija.