

**NEZAVISNI UNIVERZITET BANJA LUKA  
FAKULTET ZA BEZBJEDNOST I ZAŠTITU**

**Prof. dr Slobodan S. Župljanin**

**PREDMET : UVOD U MENADŽMENT**

**Banja Luka, 17.05.2018. godine.**

# **UVOD U MENADŽMENT**

**TEMA : ULOGA MOTIVISANJA U VOĐENJU KAO  
FUNKCIJI MENADŽMENTA**

# UVOD U MENADŽMENT

## CILJ TEME :

- *Da se studenti upoznaju sa pojmom , ulogom i značajem motivisanja*
- *Da studenti steknu osnovna znanja o pristupima motivaciji*
- *Da se studenti upoznaju sa osnovnim teorijama motivacije*
- *Da se studenti osposobe da stečena znanja primijene u praksi*

# **OSNOVI MENADŽMENTA**

## **STRUKTURA TEME**

**I      *UVOD***

**II     *GLAVNI DIO***

***POJAM MOTIVISANJA***

***ULOGA I ZNAČAJ MOTIVACIJE***

***FAKTORI INDIVIDUALNE MOTIVACIJE***

***PRISTUPI MOTIVACIJI***

***TEORIJE MOTIVACIJE***

**III    *ZAKLJUČNA RAZMATRANJA***

# UVOD U MENADŽMENT

## METOD RADA

- 1. Usmeno izlaganje uz video prezentaciju*
- 2. Upućivanje na primjere iz prakse*
- 3. Interaktivno učešće studenata u toku izlaganja*
- 4. Pitanja, odgovori i diskusija na kraju predavanja*
- 5. Podjela prezentovanog materijala i upućivanje na relevantnu literaturu*

# UVOD U MENADŽMENT

## 1. POJMOVNO ODREĐENJE MOTIVISANJA

➤ Fenomen koji se dugo proučava i postoje brojni stavovi o tome, posebno interesantni su oni koji motivaciju definišu kao:

**1. opšti dojam – odnosi se na skup nagona, želja, potreba i sl.**

**2. skup unutrašnjih snaga pojedinaca koje pojačavaju njegov napor u izvršavanju zadataka**

**3. psihološka karakteristika ljudi koja utiče na stepen predanosti pojedinaca.**

## UVOD U MENADŽMENT

- 4. skup stavova i vrijednosti koje utiču na osobu da se ponaša na određen način***
- 5. skup procesa koji podstiču i održavaju ljudsko ponašanje prema nekom cilju***
- 6. zajednički pojam za sve unutrašnje faktore koji konsoliduju intelektualnu i fizičku energiju u određenom pravcu***
- 7. težnju da se zadovolje potrebe.***

# UVOD U MENADŽMENT

## 2. ULOGA I ZNAČAJ

- Motivisanje je aktivnost putem koje menadžeri utiču na zaposlene da se angažuju u ostvarivanju vizije organizacije.
  
- **Da bi u tome uspjeli menadžeri moraju:**
  - *poznavati prirodu, ulogu i značaj motivacije*
  - *imati adekvatna znanja o motivaciji i njenim posljedicama*
  - *primjenjivati adekvatne motivatore*
  - *biti primjer svima u organizaciji*
  - *ocijenjivati efekte motivisanja*
  - *uspostaviti efikasan feedback.*
  
- Motivaciono djelovanje menadžera mora biti obavljeno blagovremeno.



# UVOD U MENADŽMENT

## 3. FAKTORI INDIVIDUALNE MOTIVACIJE

➤ Individualnu motivaciju određuju mnogi faktori koji se mogu grupisati na:

*- individualne karakteristike ličnosti*

*- karakteristike posla*

*- karakteristike radne situacije*

*- šire društveno okruženje ( npr. sistem vrijednosti, opšti materijalni standard ).*

➤ Individualna motivacija je izrazito dinamičkog karaktera.

# UVOD U MENADŽMENT

## 4. PRISTUPI MOTIVACIJI

➤ Dominiraju sljedeći pristupi:

1. *Tradicionalni*

2. *Pristup ljudskih odnosa*

3. *Pristup ljudskih resursa*

4. *Savremeni pristup.*

➤ **Tradicionalni pristup** tretira zaposlene kao osobe kojima je dominantno zadovoljavanje ekonomskih potreba. U centar pažnje stavili su materijalne (ekonomske) stimulanse (platu).

➤ **Pristup ljudskih odnosa.** U fokusu istraživanja motivacije je neekonomska strana ljudske prirode – radnici kao socijalna bića.

# UVOD U MENADŽMENT

## **Pristup ljudskih resursa.**

Radnike posmatra kao kompleksne ličnosti koje imaju i ekonomske i neekonomske potrebe i motive, te je potrebna primjena više vrsta stimulansa motivacije.

- **Savremeni pristup** zasnovan je na tezi da je motivacija veoma složen fenomen.

Ovaj pristup je produkovao mnoge teorije, koje se mogu podijeliti na:

1. ***Sadržajne teorije motivacije***
2. ***Procesne teorije motivacije***
3. ***Teorija pojačavanja (potkrepljenja).***

# UVOD U MENADŽMENT

## 5. TEORIJE MOTIVACIJE

### 5.1. KLASIČNA TEORIJA MOTIVACIJE

- Nastanak se vezuje za Frederika Tejlora koji se prvi na naučnoj osnovi bavio istraživanjem motivacije.
- Posebnu pažnju zaslužuju njegova dva stava i to da je **vještina upravljanja “znati šta želite da čine vaši ljudi”** i drugo, **da su visoke plate i niski troškovi za radnu snagu temelji najboljeg upravljanja.**
- Tejlor zastupa tezu da se maksimalna motivacija zaposlenih postiže putem novčane naknade, odnosno materijalnom stimulacijom njihovog rada;
- Savremeni autori ističu važnost materijalnih stimulansa za individualnu motivaciju, ali ističu da to nije dominantan motivacioni faktor.

# UVOD U MENADŽMENT

## 5.2. TEORIJA LJUDSKIH ODNOSA

- Hotorn eksperimenti su dokazali da materijalni faktor nisu jedini faktor motivacije već su to bihejvioralni (neekonomski, tzv. socijalni) faktori, naročito u grupnom radu.
  
- Teoriju ljudskih odnosa čine razni koncepti i to:
  - ***demokratski stil menadžmenta***
  - ***ponašanje grupe***
  - ***neformalna komunikacija***
  - ***informisanje radnika o ciljevima i načinima njihovog ostvarivanja***
  - ***participacija u donošenju odluka***

# UVOD U MENADŽMENT

## 5.3. TEORIJA LJUDSKIH RESURSA

- Osnovna teza ove teorije je da su ljudi ***najznačajniji resurs*** svake organizacije.
- Ona predstavlja skup koncepata i stavova o:
  1. ***potrebi da nosioci odgovornosti bolje poznaju prirodu ljudi i njihovo ponašanje;***
  2. ***ulozi grupa i grupnog rada (ponašanja);***
  3. ***značaju grupnog odlučivanja na principima participacije;***
  4. ***odgovornosti svih zaposlenih;***
  5. ***prirodi interpersonalnih i intergrupnih konflikata i načinu njihovog rješavanja;***
  6. ***pozitivnim aspektima neformalnih odnosa.***

## UVOD U MENADŽMENT

- Najpoznatiji predstavnik teorije ljudskih resursa je Daglas MekGregor koji je definisao Teoriju X i Teoriju Y koje predstavljaju analitički prikaz osnovnih, dijametralno suprotstavljenih, pretpostavki o ljudskoj prirodi.

### Teorija X i Teorija Y

- Predstavljaju skup tradicionalnih pretpostavki o ljudskoj prirodi.

### ➤ Teorija X

- Prema Teoriji **X** smatra se da :

- 1. Zaposleni žele da rade što je moguće manje, a menadžeri moraju da ih kontrolišu, nagrađuju i kažnjavaju kako bi ih natjerali da rade i postižu ciljeve organizacije;**
- 2. Zaposleni imaju malo ambicija i ne vole odgovornost;**
- 3. Zaposleni se opiru promjenama.**

## UVOD U MENADŽMENT

- **Teorija Y**
- Postavke ove teorije su kompatibilne sa savremenim pristupom ljudskim resursima.
- Prema teoriji Y smatra se da:
  1. ***Zaposlenima nije u prirodi da odbijaju posao;***
  2. ***Zaposleni mogu biti kreativni u rješavanju problema i postizanju ciljeva organizacije;***
  3. ***Zaposleni su spremni da traže i prihvataju odgovornost;***
  4. ***Zaposleni će se posvetiti ciljevima organizacije, ako mogu sami da usmjeravaju svoje napore i ostvaruju lične ciljeve;***
  5. ***Zaposleni imaju potencijal za razvoj.***



# UVOD U MENADŽMENT

## 5.4. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE

- Klasifikuju potrebe koje motivaciono djeluju na ponašanje ljudi.
- Opšti model ponašanja prema ovim teorijama ima sljedeću strukturu:
  - ***potreba***
  - ***želja***
  - ***akcija***
  - ***cilj (zadovoljenje potrebe)***
- Predstavljaju skup teorija, a najznačajnije su:
  1. ***Teorija hijerarhije potreba;***
  2. ***Teorija trostepene hijerarhije potreba;***
  3. ***Teorija dva faktora;***
  4. ***Teorija postignuća;***
  5. ***Teorija motivacije uloga.***

# UVOD U MENADŽMENT

## 5.4.1. Teorija hijerarhije potreba

➤ Formulirao je Abraham Maslov – smatra da postoje dvije polazne teze, i to:

1. ***Postoje potrebe koje su univerzalnog karaktera – važe za sve osobe;***
2. ***Postoje specifične potrebe koje su vezane za čovjeka kao pojedinca.***

➤ Maslov je definisao pet kategorija potreba koje je predstavio po hijerarhiji, i to su :

1. ***Fiziološke potrebe;***
2. ***Potrebe za sigurnošću;***
3. ***Potrebe za pripadanjem;***
4. ***Potrebe za poštovanjem;***
5. ***Potreba za samoostvarenjem;***

- ni jedna potreba se ne može posmatrati izolovano

- pojavljivanje želje da se zadovolji neka potreba uslovljeno je zadovoljenjem prethodne potrebe ;

# UVOD U MENADŽMENT

- individualno ponašanje motivirane potreba koja je najvažnija u datom trenutku;
- zadovoljenjem jedne potrebe smanjena je aktuelnost iste, ali je istovremeno aktivirana sljedeća potreba;
- hijerarhija potreba nije ista kod svih ljudi;
- zaposleni se ne mogu motivirati uvijek na isti način;
- menadžeri moraju posvetiti više pažnje kontinuiranom razvoju zaposlenih;
- praćenje i respektovanje potreba svojih saradnika.

## UVOD U MENADŽMENT

### 5.4.2. Teorija trostepene hijerarhije potreba ili ERG teorija

**E – Existence – egzistencijalne potrebe**

**R – Relatedness – potrebe za povezivanjem**

**G – Growth – potrebe za razvojem**

➤ Definisao je Klejton Elderfer i po njemu postoje tri grupe potreba, i to:

- 1. *Egzistencijalne potrebe***
- 2. *Potreba za povezivanjem, odnosno pripadanjem***
- 3. *Potreba za razvojem (lične kreativnosti).***

# UVOD U MENADŽMENT

## 5.4.3. Teorija dva faktora

- Po Frederiku Herzbergu uzroci zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva potiču od dvije grupe faktora:

1. ***Faktora koji sprečavaju pojavu nezadovoljstva;***
2. ***Faktora koji vode zadovoljstvu.***

### **Faktori koji sprečavaju pojavu nezadovoljstava**

- Riječ je o faktorima preventivnog karaktera. Oni ne podstiču na veće radno angažovanje već sprečavaju nezadovoljstvo radnika (npr. fizički uslovi rada, politika kompanije itd.)

# UVOD U MENADŽMENT

## **Faktori koji vode zadovoljstvu**

- Pozitivno djeluju na motivaciju. Najznačajniji su :
  - *priznanje;*
  - *unapređenje;*
  - *karakter samog posla, itd.*

## **5.4.4. Teorija postignuća**

- Vezuje se za Dejvida MekKlilanda koji smatra da postoje tri primarne ljudske potrebe, i to :
  1. *Potreba za uspjehom*
  2. *Potreba za druženjem*
  3. *Potreba za posjedovanjem moći.*

# UVOD U MENADŽMENT

## **Potreba za uspjehom**

- Potreba za uspjehom prati da se izbjegne neuspjeh. Ove dvije potrebe su međusobno povezane odnosno uslovljene, s tim da njihov intezitet nije uvijek isti, tj. upravo srazmjeran.

## **Potreba za druženjem**

- Svaki čovjek je društveno biće i ima potrebu za druženjem, koja predstavlja jak motivacioni faktor za prihvatljivo ponašanje u organizaciji.

## **Potreba za posjedovanjem moći**

- Posebno je izražena kod ljudi koji se nalaze na najvišim položajima u organizaciji kao i kod zaposlenih koji se bave kreativnim radom.

# UVOD U MENADŽMENT

## 5.4.5. Teorija motivacije uloga

- Polazi od stava da različite vrste poslova, odnosno uloga, opredjeljuju i različite motivacione strukture.
  
- Ovu teoriju kreirao je Miner (Miner, J.) koji je dao instrumente za valorizaciju motivacije menadžera, profesionalca i preduzetnika, ali takođe je dao smjernice u procesima motivacije i na relacijama:
  1. *Vlasnici – menadžeri;*
  2. *Vlasnici – preduzetnici;*
  3. *Menadžeri – menadžeri;*
  4. *Vlasnici – profesionalci;*
  5. *Profesionalci – profesionalci.*
- Nedostatak ove teorije je u ograničenosti njene primjene, jer se ona odnosi samo na navedene aktere u organizaciji, a ne na ostale zaposlene.



## UVOD U MENADŽMENT

### 5.5. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

- U centru pažnje ovih teorija je istraživanje i objašnjavanje razloga koji utiču da se ljudi ponašaju na određen način.
- Najpoznatije procesne teorije motivacije su:

1. *Teorija očekivanja*
2. *Teorija pravednosti*
3. *Teorija utvrđivanja ciljeva*
4. *Integrativna teorija motivacije.*

# UVOD U MENADŽMENT

## 5.5.1. Teorija očekivanja

- Definiše motivaciju kao proces koji usmjerava osobe na racionalno ponašanje u izboru njihovih aktivnosti, odnosno načina ponašanja.
  
- Za razumijevanje ove teorije potrebno je definisati relevantne pojmove, a to su :
  1. ***Prvi i drugi nivo rezultata;***
  2. ***Instrumentalnost;***
  3. ***Valencija;***
  4. ***Očekivanje.***

# UVOD U MENADŽMENT

## Prvi i drugi nivo rezultata

- **Rezultati prvog nivoa** (produktivnost, zabušavanje, obrt i kvalitet produktivnosti) posljedica su ponašanja koje je vezano za obavljanje samog posla.

**Rezultati drugog nivoa** su nagrade ili kazne, događaji koji proizvode ishodi prvog nivoa.

## Instrumentalnost

- Pod instrumentalnošću se podrazumjeva percepcija o povezanosti rezultata prvog nivoa sa rezultatima drugog nivoa.
- **Instrumentalnost** može imati vrijednost od (- 1 do + 1 i nultu vrijednost ).

Vrijednost (-1) podrazumijeva da rezultat prvog nivoa nije neophodan za ostvarenje rezultata drugog nivoa, što nije slučaj kod vrijednosti (+ 1). Kod nulte vrijednost ne postoji kauzalitet.

## UVOD U MENADŽMENT

### Valencija – Valence - V

- Pod valencijom se podrazumijeva ***značaj koji različitim rezultatima ili motivatorima daju pojedinci.***

Neki ljudi preferiraju veću platu, a neki kreativan rad.

- Valencija pojedinaca može biti ***pozitivna i negativna*** (kada se ne želi određeni rezultat), ali može imati i nultu vrijednost (osoba ima indiferentan odnos prema mogućem rezultatu određene aktivnosti).

Teorija upućuje na zaključak da ljudi teže ka rezultatu sa pozitivnom, a izbjegavaju rezultate sa negativnom valencijom

## UVOD U MENADŽMENT

### Očekivanje – Expectancy - E

- Predstavlja individualno uvjerenje da će određeno ponašanje biti praćeno određenim rezultatom.
- Najznačajniji princip ove teorije je  $M = f ( V \times E )$  koji promovira stav da je motivacija u funkciji rezultata i relevantnih očekivanja.
- Menadžeri, koristeći ovu teoriju treba da:
  - **posebnu pažnju posvete valorizaciji očekivanja svakog zaposlenog pojedinačno,**
  - **definišu rezultate drugog nivoa,**
  - **preduzmu sve neophodne aktivnosti koje bi dovele u korelaciju željene rezultate drugog nivoa sa realizacijom ciljeva grupa odnosno organizacije u cijelini.**

# UVOD U MENADŽMENT

## 5.5.2. Teorija pravednosti

- Osjećaj pravednosti i fer tretmana u nagrađivanju ima veoma značajnu ulogu u motivaciji svakog čovjeka.
  
- Prema ovoj teoriji zaposleni stiču osjećaj (ne) jednakosti:
  - ***komparacijom onoga što ulažu u organizaciju sa onim što od organizacije dobijaju;***
  
  - ***poređenjem sopstvenog davanja i dobijanja sa davanjima i dobijanjem drugih zaposlenih u datoj organizaciji.***

## UVOD U MENADŽMENT

- Osjećaj nepravde može navesti zaposlenog da reaguje na razne načine:
  - *da mijenja sopstvene inpute (zalaganje na poslu),*
  - *preduzima aktivnost za povećanje plate ili neke druge nagrade ili pogodnosti,*
  - *redukuje osjećaj nepravde preko racionalizacije na kognitivnom nivou:*
    - *promjenom referentne osobe ili*
    - *operacionalizacijom sopstvenog mišljenja (referentna osoba ipak to zaslužuje)*
    - *napusti posao i prijeđe u drugu organizaciju.*
- Najveći broj prigovora ovoj teoriji vezan je za preciziranje pojma “**referentne osobe**”, ali se ova teorija ipak mora respektovati u procesu motivacije.

## UVOD U MENADŽMENT

### 5.5.3. Teorija određivanja ciljeva

- Zasnovana je na nekoliko postavki, i to:
  - ***da zaposleni, iako su članovi organizacije, imaju i svoje specifične ciljeve;***
  - ***da svaki zaposleni može realizovati organizacijske ciljeve ako ih razumije i prihvata i ako ima znanja i vještine za njihovo ostvarivanje.***
- Teorija promovira stav da postoji visok stepen korelacije između ponašanja zaposlenih i karakteristike ciljeva.
- Stavlja u fokus sljedeće odrednice efikasne motivacije:
  1. ***Performanse ciljeva***
  2. ***Posvećenost cilju***
  3. ***Proces postavljanja cilja.***



# UVOD U MENADŽMENT

## Performanse ciljeva

- Motivacija zaposlenih za efikasnu realizaciju ciljeva organizacije je uslovljena prihvatljivošću ciljeva.

Ciljevi moraju biti:

1. ***Precizni*** – uključujući i pojedinačne odgovornosti za njihovo ostvarivanje;
2. ***Značajni*** – da su organizacijski ciljevi značajni i za zaposlene
3. ***Prihvatljivi*** – za sve učesnike;
4. ***Realni*** – ostvarljivi;
5. ***Vremenski određeni*** – precizno definisan termin realizacije.

## UVOD U MENADŽMENT

### Posvećenost cilju

- Posvećenost je ***spremnost ljudi da realizuju ciljeve*** i da se protive odustajanju od njihovog ostvarivanja.  
Ona je upravo srazmjerna sa stepenom participacije u njegovom definisanju.

Proces odrađivanja cilja obuhvata:

1. ***Dijagnosticiranje mogućnosti i spremnosti za postavljanje cilja;***
2. ***Priprema za postavljanje cilja;***
3. ***Implementacija;***
4. ***Uspostavljanje povratne sprege.***

## UVOD U MENADŽMENT

### 5.5.4. Integrativna teorija motivacije

- Proces motivacije je definisan kao proizvod dvije grupe faktora:
  1. ***Percepcije vrijednosti očekivane nagrade;***
  2. ***Pretpostavljene vjerovatnoće da će za uspješno obavljen zadatak dobiti i očekivanu nagradu.***
  
- Proces motivacije ima i druge dimenzije, i to:
  1. ***Percepciju date osobe o karakteristikama radnog zadatka i njegove sposobnosti za obavljanje istog;***
  2. ***Procjena tzv. “unutrašnjih” nagrada (npr. samoaktuelizacija) i tzv. “spoljnih” nagrada (npr. radni uslovi, status) koje ga očekuju ako izvrši dati radni zadatak;***
  3. ***Percepcija o pravednosti nagrade.***
- Ova teorija ukazuje na potrebu dinamičkog sagledavanja svih faktora koji utiču na motivaciju i ponašanje radnika.

# UVOD U MENADŽMENT

## 5.6. TEORIJA POJAČAVANJA

➤ Poznata i kao teorija *promjene ponašanja*.

➤ Po ovoj teoriji ljudi su motivisani da ponavljaju ili izbjegavaju određeno ponašanje u zavisnosti od iskustva koje su stekli iz prethodnog ponašanja.

➤ Osnovne postavke su:

***- ako je riječ o pozitivnom iskustvu, osoba će u budućnosti dati iste ili slične odgovore u istim ili sličnim situacijama;***

***- ako je riječ o negativnom iskustvu (kada su posljedice negativne) osoba će u budućnosti izbjegavati neprijatnosti promjenom ponašanja.***

## UVOD U MENADŽMENT

- Postoje četiri metode važne za proces promjene ponašanja:
  1. ***Pozitivno pojačavanje;***
  2. ***Negativno pojačavanje;***
  3. ***Gašenje;***
  4. ***Kažnjavanje.***

## UVOD U MENADŽMENT

- **Pozitivno pojačavanje** – podstiče pozitivno ponašanje putem raznih stimulansa (plata).
- **Negativno pojačavanje** – podrazumijeva promjenu ponašanja radnika u nastojanju da eliminišu nepovoljne podsticaje u njihovom ponašanju.
- **Gašenje** – sastoji se u prekidanju nekog ponašanja nedavanjem podrške ili ignorisanjem, kada to ponašanje još uvijek ne opravdava kažnjavanje.
- **Kažnjavanje** – primjenjuje se kada se iscrpe sve ostale metode. Ono je brzo i efikasno.

## UVOD U MENADŽMENT

- Menadžeri treba da se pridržavaju šest pravila u korišćenju ovih tehnika:
- 1. *Ne nagrađuju sve pojedince jednako;***
  - 2. *Izostanak odgovora takođe može dovesti do promjene ponašanja (npr. ako se ne pohvali zaposleni koji je to zaslužio, sljedeći put neće ostvariti dobre rezultate).***
  - 3. *Utvrđiti standarde ponašanja da bi zaposleni bili nagrađeni;***
  - 4. *Reći zaposlenima u čemu griješe;***
  - 5. *Ne izricati kaznu pred drugima;***
  - 6. *Biti fer.***

## UVOD U MENADŽMENT

- Značaj ove teorije je u tome što:
  - ***Posvjećuje više pažnje problematici ponašanja ljudi;***
  - ***Ukazuje na mogućnost uticanja na promjene ponašanja radnika;***
  - ***Veću pažnju posvjećuje pozitivnim aspektima radnog ponašanja;***
  - ***Preporučuje elemente za definisanje klasičnih i razvoj savremenih sistema nagrađivanja.***



# UVOD U MENADŽMENT

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

- 1. Motivacija je svojevrstan instrument, u rukama menadžera na svim nivoima, za postizanje veće efikasnosti u radu;**
- 2. Postoje različiti pristupi motivaciji iz kojih su razvijene brojne teorije, među kojima su najznačajnije *Teorija ljudskih odnosa i Teorija ljudskih resursa*;**
- 3. Takođe su značajne sadržajne teorije motivacije – posebno *Teorija hijerarhije potreba* – Abraham Maslov;**
- 4. Procesne teorije objašnjavaju razloge određenih ponašanja;**

## UVOD U MENADŽMENT

5. U procesima upravljanja je veoma važno pratiti i mjeriti značaj koji rezultatima motivisanja i motivatorima daju grupe i pojedinci;
6. Integrativne teorije motivacije ukazuju na potrebu dinamičkog sagledavanja svih motivacionih faktora;
7. Menadžeri moraju dobro poznavati zaposlene, kako bi u svakom konkretnom slučaju primijenili efikasne oblike motivacije;
8. U velikim kompanijama se posvećuje velika pažnja i daje veliki značaj motivaciji i motivisanju.

# UVOD U MENADŽMENT

*HVĚLĚ NĚ PĚŽNŮ!*