

Ratko Dunderović, Jelena Mašnić
Filozofski fakultet Nikšić
Crna Gora

PSIHOLOŠKI PRISTUP PROUČAVANJU LJUDSKE STRANE PREDUZETNIŠTVA

PSYCHOLOGICAL APPROACH TO HUMAN SIDE OF ENTREPRENEURSHIP

ABSTRACT This analysis is focused on psychological aspect of entrepreneurship, while an individual is observed as carrier of enterprising activity, the one who develops and elaborates ideas and, most importantly, the one who is motivated. A his/her behavior complements his/her experience, each change to be realized must be realized in the world of that experience in the first place. Empirical research finds that contemporary employees in are oriented to satisfy their existential needs, freezing their creative and enterprising potential for better times. The most destructive is the fact that they are motivated neither for organization nor for personal success, so that their enterprising potential becomes dangerously deaden. This work light the factors that cause demotivation.

Key words: organization, entrepreneurship, demotivation.

APSTRAKT U središtu analize je psihološka strana preduzetništva u organizacijama, a pojedinac se posmatra kao nosilac preduzetničke aktivnosti, onaj koji ima ideje, elaborira ih, organizuje, odgovoran je i, najvažnije, onaj koji je motivisan. Pojedinac se ponaša kako se doživljava i sve promjene, najprije, treba napraviti u svijetu njegovog doživljavanja. Empirijskom verifikacijom je ustanovljeno da su zaposleni u savremenim organizacijama okrenuti zadovoljavanju egzistencijalnih potreba, a da su stvaralačke i preduzetničke potencijale zaledili do nekih boljih vremena. Najporaznija je činjenica da zaposleni nisu motivisani niti za organizacione niti za vlastite uspjehe, što će reći da je opasno umrtvljen njihov preduzetnički potencijal. U radu su rasvijetljeni faktori te demotivacije.

Ključne riječi: organizacija, preduzetništvo, demotivacija.

Uvod

Opšte je poznato da prelazak iz industrijalizovanog u digitalizovani kontekst rada, uz sve tranzicijske poteškoće, zahtjeva krupne izmjene dosadašnjih poslovnih sistema i postavlja pitanje spremnosti društva da ih podrži. U mnogobrojnim organizacijama još uvijek egzistira radna klima koja je bila karakteristična za višedecenijski socijalistički obrazac organizovanja preduzeća, ona klima koja je preko amortizovanja ambicioznosti i njegovanja egalitarnih vrijednosti sistematski ugrožavala njihovu poslovnu efikasnost. Tada je radnik dugi niz godina ostajao na jednom radnom mjestu, plata je bila sigurna i nije toliko zavisila od učinka. Sada se postavljaju mnogo oštriji standardi u trci za uspjehom, podrazumijeva se spremnost za obavljanjem raznovrsnih zadataka, aktivno traganje za novim mogućnostima i vladavina vrijednosti koje ne priznaju usta-

ljena stereotipna mišljenja i ponašanja. Imajući u vidu ove elemente i vladajuće stavove o smislu preduzetničkog ponašanja, logičnim se čini pitanje: koliko je ova sredina plodno tlo za razvoj preduzetništva i preduzetničke karijere?

Fenomen preduzetništva je važno sagledati u svjetlu opštih društvenih i organizacionih kretanja, kroz istorijski razvoj zajednice, njenih društvenih, političkih i ekonomskih sistema kao i položaja koji zauzima u odnosu na zemlje regiona, a i šire. Crnogorsko društvo od pamtivijeka funkcioniše kao autoritarno i njegujuće za muške vrijednosti u svijetu rada. Pogotovo se čini problematičnim to što je moć odlučivanja centralizovana, pa radniku nije dato mnogo mogućnosti da odlučuje o poslu za koji treba da snosi odgovornost. Tako se preduzimljivost vezuje za one pojedince koji su na najvišim organizacionim pozicijama. Ovo kreira stereotip da su preduzetništvom bave samo ljudi koji imaju resursnu moć, a taj stereotip je potkrepljen kriznom situacijom u kojoj je izvjesniji uspjeh onima koji novcem pokreću stvari. Mnogi se slažu da je potrebno praviti urgentne promjene u reagovanju na novitete u svijetu rada, da treba osavremenjivati kontekste i implementirati nove programe. Ipak, kao da nije jasno da se spremnosti na promjene moraju dešavati u glavama ljudi i da je neophodno mnogo vremena i napora da se to postigne, da se otklone naviknutosti, naučene bespomoćnosti, tradicionalne i neproduktivne vrijednosne orijentacije u sferi rada. U svemu tome je važno zauzeti sistematski pristup i angažovati stručnjake za ljudske resurse.

Dakle, veoma je važno naznačene promjene razmatrati kroz doživljavanje pojedinca preko čijih aktivnosti se odvija preduzetništvo. Radniku koji je dugo godina funkcionisao po jednom modelu postavljaju se novi uslovi, mora učiti druge vještine i prihvatiti koncept cjeloživotnog obrazovanja, koristiti savremene tehnologije i odgovarati za određene procese rada, a sve to u situaciji kad njegove zarade nisu sigurne i kad se mora boriti za puko preživljavanje. Pored toga što problematizujemo organizacione i lične uslove za razvoj preduzetničke djelatnosti, u ovom radu posebno razmatramo mjesto psihologije u ovdašnjim organizacionim prilikama. Kako je u osnovi preduzetništva spremnost ljudi da se angažuju u organizaciji, tačnije, njihova opšta radna, osvrnućemo se na ključke istraživanja motivacije postignuća koje je realizovano u organizacijama Crne Gore (Dunderović, Mašnić, 2013) i u nastavku prikazati psihološke barijere kreiranju konteksta za preduzetničke aktivnosti.

Psihološke barijere preduzetništvu

Da bi odgovorile savremenim potrebama tržišta, organizacije moraju u značajnijoj mjeri mijenjati infrastrukturu, posebno u sferi izgradnje organizacione politike i na polju razvoja kadrova. Te izmjene ne mogu nastati same od sebe već moraju biti proizvod opšte društvene osviještenosti o važnosti preispitivanja načina poslovnog funkcionisanja, kritičnosti i selektivnosti u primjeni novih modela koje propisuje ekonomski mnogo snažnije zajednice, osmišljenosti strategija za dugoročni razvoj. I praksa i istraživanja ukazuju da na motivaciju

zaposlenih snažno utiču organizacioni uslovi u koje svrstavamo: veličinu i vrstu organizacije, njenu regionalnu pripadnost, poslovnu efikasnost, kadrovski potencijal i, u konačnom, međuljudske odnosi. Prva premisa uvođenja evropskih standarda ponašanja treba da obezbijedi civilizacijsko funkcionisanje u svim sektorima društva, a što se u prvom redu ogleda kroz otklanjanje barijera u komuniciranju među grupacijama različitih obrazovnih, ekonomskih i političkih obilježja. Psihološke probleme preduzetništva kroz empirijska istraživanja treba proučavati kao probleme upravljanja ponašanjem pojedinaca, grupa i kolektiva/organizacija. Ukoliko pođemo od pretpostavke da se preduzetništvo odvija preko aktivnosti pojedinaca, neophodno je ustanoviti:

- koliko su osposobljeni (sposobni, obrazovani,iskusni, harizmatični);
- kakvi su kao ljudi/ličnosti (samopouzdana, autoritarna, emocionalno stabilni, usamljeni, orjentisani na promjene...);
- kakva im je motivacija postignuća (koliko su spremni da se angažuju, da svoje potrebe zadovoljavaju preko ostvarivanja ciljeva organizacije).

Preduzetnog pojedinca definišemo kao onog koji ima ideje, brzo ih elaborira, traga za novim izazovima, pravi planove, postavlja umjerene i ostvarljive ciljeve, spreman je preuzeti odgovornosti i samopoštovanje osigurava kroz uspjeh, dok neuspjeh doživljava kao izazov. Pođemo li od teze da se čovjek ponaša onako kako se doživljava, onda je jasno da se poželjne promjene najprije moraju desiti u svijesti ljudi koji se bave preduzetništvom. Stoga je, najprije, potrebno ustanoviti kakve percepcije i stavove imaju o posmatranom fenomenu: kako vrednuju razne aspekte preduzetništva, koliko su zadovoljni stvarima i pojavama koje ih okružuju i da li su spremni da lične potrebe zadovoljavaju kroz ostvarivanje organizacionih ciljeva.

Budući da je u osnovi preduzetništva motivacija, ovdje se čini zanimljivim obratiti pažnju na relevantne empirijske podatke dobijene u istraživanju koje smo realizovali u organizacijama Crne Gore (Dunderović, Mašnić, 2013). Riječ je o podacima koji se odnose na motivacione aspekte zaposlenih, na organizacione i psihološke barijere njihovom pokretanju, sa posebnim osvrtom na stavove o ulozi psihologa u organizacijama. Gledano u cjelini, podaci ukazuju da su ljudi apriori orjentisani na zadovoljavanje egzistencijalnih potreba, dok su stvaralačke i preduzetničke aktivnosti blokirali do boljih vremena ili makar dok ne pristignu finansijske „infuzije“ iz Brisela.

Ustanovljene percepcije i stavovi o demotivirajućim faktorima spremnosti na angažovanje zaposlenih upućuju da će vladajuća svijest predstavljati vrlo značajan faktor otpora neophodnim promjenama: širok krug zaposlenih ima stav da, ovdje i danas, rad nije neka važna vrijednost; više se cijeni poslušnost nego samostalan rad i odgovornost; vladajući stil ponašanja zaposlenih nije društveno poželjan, više se teži materijalnim dobrima i organizacionim pozicijama nego radu, stvaranju i pomaganju drugima; opšta je nevjerica da će promjene donijeti boljitak; itd. Zaposleni lično nezadovoljstvo pripisuju, u prvom redu, opštim društvenim i organizacionim okolnostima. Mada su često nezadovoljni stvarima i pojavama u organizaciji i društvu, zaposleni relativno često iskazuju opštu

spremnost da doprinesu uspjehu organizacije i da preuzmu odgovornost. Istovremeno, u konkretnim uslovima nisu spremni da se aktiviraju i bore sa svakodnevnim problemima kako bi mijenjali stvari i pojave u organizaciji. Drugim riječima, u opštim teškoćama pojedinci i grupe često traže opravdanje za vlastitu neefikasnost, pa potrebe za odgovornim ponašanjem odlažu za vremena kada će se rekonceptualizovati standardi vrednovanja. Za sada, na putu do uspjeha češće funkcionišu negativne vrijednosti, kao: poslušnost, oslanjanje na veze i poznanstva, nevjerica u moć edukacije i bolju budućnost organizacije, te nevažnost afirmisanja složenosti ljudskog bića.

Da bi očuvao složenost svoje prirode i mentalno zdravlje treba ga motivisati da stvara. Kada se govori o pokretačima radne motivacije obično se prvo asocira na materijalna sredstva, preciznije, novac. Pored onoga što je gotovo svima vidno kao ometajući faktor motivacije postignuća, na osnovu iskustva i dosadašnjih istraživanja, kojih u ovoj sredini nema mnogo, empirijskoj provjeri smo podvrgli faktore za koje smo opravdano pretpostavljali da su značajna odrednica motivacije postignuća u organizacijama. Pored toga što firme ne posluju na zavidnom nivou, za zaposlene u crnogorskim organizacijama važno je angažovati se za opšte dobro i osjećati ličnu odgovornost za učinak na poslu. Ovo ipak više govori o moralnim kategorijama nego o trenutnoj potrebi da preduzmu korake u rješavanju aktuelnih problema. Istovremeno, može biti indikator sačuvanog motivacionog potencijala koji će biti lakše aktiviran onda kada menadžmenti stvore humane i radno stimulišuće okolnosti. U svemu tome treba imati na umu da je borba za društveno dobro srazmjerna onome što društvo čini za pojedinca (da se osjeća prihvaćenim i sigurnim, da mu se ostavlja prostora da učestvuje u društvenom životu zajednice). Sveukupni podaci o latentnoj strukturi radne motivacije i opažanja demotivacionih činioca upravo upućuju da se preduzetništvo može pospješiti ako se zaposleni informišu o organizacionom kredu, ako im se omogući učešće u traganju za načinima da se ostvari misija poslovanja sa kojom su identifikovani i da im se priznaju doprinosi tom poduhvatu. Primijećeno je da su priznanje od drugih i identifikacija sa sredinom izuzetno važne kategorije za kolektivistička društva kakvo je i crnogorsko. Iako je češća identifikacija sa firmama koje imaju uspješno poslovanje, ne iznenađuje da se zaposleni identifikuju sa onim koje propadaju. Time se potvrđuju nastojanja da se zdušno pati u kolektivu i da je teret manji kad se podijeli sa drugim, kad je i drugi u istoj situaciji, a opet, potkrepljuje se naučena bespomoćnost i obezbjeđuje lažna „ušuškanost“. Pored pozitivnih uticaja u dijelu motivacije, pretjerana identifikacija vodi sljepilu za negativne karakteristike organizacije kako bi se očuvala pozitivna slika o sebi koja je u njoj introjektovana. Zbog toga je važno obezbijediti kritičnost i afirmisati orijentaciju na promjene jer su postulati održivosti i razvoja.

Psiholozi se slažu da lični faktori naj snažnije određuju otpor promjenama, onim što ljudi opažaju, stavovima i vrijednostima koje imaju, a koje su proizvod naviknutosti na određene prilike. Pošto su uglavnom doživljavane kroz negativna određenja, pojedinac mora izmijeniti sopstvene paradigme posmatra-

nja na promjene, doživjeti svaki novi potez kao izazov rasta i razvoja. Mnogo će vremena proći dok se u našoj sredini razuslove nepovjerenja i strahovi nastali decenijskim nagomilavanjem negativnog iskustva. Praktične implikacije dobijenih nalaza relacije između orijentacija na promjene i spremnosti na angažovanje idu u pravcu važnosti da se menadžmenti organizacija koji preduzimaju razvojne akcije, u prvom redu, oslanjaju na ljude koji su orijentisani na promjene.

Ukoliko preko razvoja motivacije postignuća i povećanja zadovoljstva hoćemo pospješiti preduzetništvo, značajno je znati da percepcije loših stvari i pojava u organizaciji negativno utiču na spremnost zaposlenih da se više angažuju. Naročito negativno utiču percepcije nepravедnosti svijeta u kojem žive, opažanje da poslove dobijaju oni koji su u rodbinskim ili nekim drugim interesnim relacijama sa poslodavcima, te percepcije da se novčano jednako tretiraju rad i nerad. Taj doživljaj pravičnosti nagrade je važniji faktor spremnosti angažovanja od samog iznosa te nagrade. Pojedinci će preduzimati više akcija i više će se boriti za firmu ukoliko se sa njom više identifikuju. Radnici su spremniji angažovati se ako se identifikuju sa organizacijom, ako njen uspjeh ili neuspjeh doživljavaju kao vlastiti, ako su u organizacionim ciljevima utkani i njihovi. U praksi je da se veoma često zaposlenje odvija preko rodbinskih i prijateljskih veza, da se ne provjeravaju radne kompetencije, da se na taj način zaposleni pojedinac od strane kolektiva opaža kao strano tijelo koje je potrebno ukloniti. Empirijski podaci upućuju na nerealnost očekivanja da će se zaposleni za kratko vrijeme lišiti dugogodišnjeg nagomilavanja nezadovoljstva i naučene bespomoćnosti, nekih neproduktivnih tradicionalnih obrazaca funkcionisanja i da će stvarno prihvatiti promjene koje sa sobom nose neizvjesnost.

Za sada je mehanizam redukcije nezadovoljstva u orijentaciji na druge ljude što je karakteristika kolektivističkih kultura. Pored teških materijalnih okolnosti, višemjesečnog kašnjenja isplata, radnici ostaju u kolektivima i zajedno proživljavaju krizna vremena. Saznanje da usamljenost u organizaciji predstavlja prediktor zadovoljstva i motivacije postignuća korisno je rukovodiocima na planu podizanja radne efikasnosti. Kada nedostaju resursi da se poboljšaju organizacione okolnosti ne znači da se ne može raditi na stvaranju uslova u kojima će se ljudi osjećati ugodnije, u kojima će afirmisati društvenu stranu ličnosti.

Na motivaciju zaposlenih da se pokrenu moguće je uticati preko rada na njihovom samopouzdanju. To podrazumijeva da im menadžeri stvore organizacione uslove u kojima će biti u mogućnosti da ispoljavaju i razvijaju vlastite potencijale. Međutim, snažni demotivatori su upravo sadržani u autoritarnom stilu ponašanja nadređenih koji je registrovan u većini ovdašnjih organizacija. Autoritarnost je osobina koja se u crnogorskim porodicama još uvijek njeguje kao vrijednosti i pored toga što za posljedicu češće ima negativne i neproduktivne obrasce ponašanja i veća je kočnica osobi da razvija ličnost koja prihvata raznovrsnosti razlika i ne živi po konvencionalnim pravilima.

Ispitanici češće smatraju da im je potreban snažan vođa, da su nekritični prema njemu prenaplašavajući poziciju autoritarnih vođa u ostvarivanju značajnih ciljeva. Rezultati koje smo dobili upućuju da bi se jedna od mjera za pokre-

tanje preduzetničkog društva sastojala u eliminisanju neproaktivnih karakteristika autoritarnog društva, najprije, kroz uvođenje novih vaspitnih obrazaca u porodici i savremenih pristupa u liderstvu i menadžmentu. Ukupni rezultati impliciraju da rukovodioci orjentisani na zadatak (koji unaprijed planiraju šta treba raditi, tokom rada svakom radniku daju individualne instrukcije i iznose šta se očekuje od njih) u odnosu na rukovodioce koji su usmjereni na ljudske potrebe daju bolje rezultate kada je u pitanju pokretanje motivacije zaposlenih.

Dobili smo zanimljivo različit nalaz jer autori iz razvijenijih zemalja govore o snažnijem uticaju menadžera orijentisanih na ljude nego na zadatke. Ipak, ovakav rezultat se može interpretirati u svjetlu opšte socijalne situacije, uticaja kriznih vremena u kojima se odvija život zaposlenih, opšte borbe za opstanak na tržištu. Drugim riječima, jasno je da nije izlaz iz krize u samoj socijalnoj klimi, da bazične egzistencijalne potrebe može podmiriti ako napravi profit. Navedeno vodi nevjerici u ljude (da su ljudi u prirodi lijeni, da ih treba kontrolom usmjeravati) i održava teoriju o čovjeku kao ekonomskom biću, tačnije, biću koje preživljava.

Posmatrajući sveukupna društvena zbivanja kao snažan izvor stresa za veliki broj građana, pitamo se koliko je ugroženo mentalno zdravlje stanovništva. Interesovalo nas je kakav je uticaj stresa na tri njihove psihološke dimenzije: na percepciju stresogenih uslova u organizaciji, zadovoljstva koje tu imaju i motivacije da se maksimalno angažuju na poslu. Empirijski podaci potvrđuju da podložniji stresu značajno rjeđe kritično gledaju na negativne okolnosti u organizaciji (da se više cijeni poslušnost šefovima nego samostalan i odgovoran rad, da su za prijem u radni odnos i napredovanje na poslu prioritetnije rodbinske veze, i slično). Otporniji na stres su znatno češće zadovoljni stvarima i pojavama u organizaciji i spremniji da se usmjere na radno zalaganje. Stvar je problematičnija kada uzmemo u obzir da u organizacijama ne postoje (ili se ne sprovode) sankcije za one koji predstavljaju izvor stresa za zaposlene. Rijetki su primjeri da je kažnjen direktor jer je tjerao radnika da radi nezakonske stvari, omalovažavao, seksualno maltretirao, i dr. Nije ustaljena praksa da se proučavaju ni efekti stresa rukovodilaca, a nismo sigurni da li su i spremni da spoznaju u kom su sve smislu pod stresom.

Motivaciju postignuća pojedinca značajno određuje njegova kompetencija, obrazovni nivo, pozicija koju zauzima u firmi (menadžer, stručnjak, radnik), kako procjenjuje svoj materijalni status. Pozicija rukovodioca u sebi sadrži veći stepen autonomnog uticaja na ciljeve i ukupno poslovanje, pa je važno planski i sistematski edukovati rukovodioce i stručnjake za kadrove u pravcu izgradnje i ostvarivanja strategija koje će na što efikasniji način pospješiti i što trajnije održati motivaciju za preduzetništvom.

Kako je uloga psihologa ključna u upravljanju ljudskim potencijalima, zanimalo nas je u kom smislu zaposleni psihologe smatraju potrebnim u firmi, koje to socijalnoiskustvene i psihološke karakteristike određuju njihov stav prema psiholozima kao i latentna struktura tih stavova. Većina smatra da bi angažovanje psihologa bio dobar poslovni potez organizacije za koju rade, ali isto-

vremeno upućuju da bi psiholog imao poteškoća da se uklopi u kolektiv. Tamo gdje su loše prilike psihologa opažaju kao dodatno zlo koje bi ih svojim analiza- ma ostavilo bez posla, a u firmama u usponu angažovanje ovog stručnjaka se opaža kao luksuz. Percepcija da se psiholozi ponajviše trebaju baviti ponašanjem ide u prilog da se rukovode stereotipnom slikom o psiholozima koji kažnjavaju one koji su zgriješili, a i o strahovima da im neko analizira najintimnije kutke ličnosti. Sve govori o shvatanju važnosti usvajanja pravila kojim se rukovodi čitav svijet, ali i o ne poznavanju rad psihologa zbog postojeće organizacijske prakse i stereotipa o ovoj profesiji. Rijetke su privredne organizacije koje imaju psihologe, ali kada ih i imaju uglavnom se bave administriranjem i više se opažaju kao stručnjaci za probleme radnika nego za probleme rukovodećih.

Stav o psiholozima se više formira pod uticajem psiholoških dimenzija koje su socijalizovane (zadovoljstvo, motivacija, identifikacija sa firmom, spremnost na promjene) nego onih koje su nasljedno određene (samopouzdanje, anksioznost, usamljenost). Sveukupni podaci govore da je vladajuća svijest zaposlenih krupna smetnja razvoja psihološke prakse u crnogorskim organiza- cijama, a samim tim i kočnica preduzetništva.

Sugestije za promjene

Da bi preduzetništvo imalo razvojne pomake nužno je u posmatranju sredini otpočeti praksu projekcije i realizacije programa za podizanje nivoa motivisanosti kod zaposlenih. Najprije bi se to odnosilo na one koji zauzimaju rukovodeće pozicije i najviše određuju standarde u postizanju rezultata i svojim odnosom prema okruženju su primjer onima na čije organizaciono ponašanje mogu uticati. Važno je da osvijeste svoje ljudske i profesionalne osobine, da ih usklade sa svojim aspiracijama i potencijalom, te ciljevima koje ima organiza- cija; da postavljaju ciljeve koje mogu realizovati i time razviti vjeru u sopstvene moći; da kreiraju radnu sredinu koja će podsticati zadovoljstvo zaposlenih. U tom smislu, trebalo bi ih naučiti da sagledaju izvore i determinante njihove lične motivisanosti i otklone privide da su u dovoljnoj mjeri upoznati sa onim što se dešava u organizacijama.

Organizacioni menadžeri, kao promoteri promjena treba da znaju: kako ljude bolje tehnički edukovati, kako ih preorijentisati da budu odani kvalitetu a ne organizaciji, kako odlučivanje prenijeti u ruke kompetentnog pojedinca. Oni treba da doprinesu stvaranju manjih, kreativnijih i složenijih organizacija u koji- ma se monitoring ponašanja ostvaruje elektronski, u kojima su žene ravno- pravnije u ostvarivanju uticaja, više je multikulturalnosti i interdisciplinarnog pristupa zadacima, smjenjivosti rukovodioca projekata, u kojima vladaju vri- jednosti posvećenog rada. Ulaganje u tehnologiju je i stvar opštih unutrašnjih finansijskih okolnosti i stvar spoljnjih ulaganja u organizacije, a razvoj nove svijesti i preduzetničke kulture strogo je u nadležnosti napora kadrova unutar samih organizacija. Jasno, da bi preduzetnička kultura zaživjela potrebno je pokrenuti motivaciju kadrova.

Stvaranjem uslova da se pojedinci identifikuju sa organizacijom više će se angažovati oni koji osjećaju da su prihvaćeni u kolektivu i u cilju prevazi- laženja neproaktivnih obrazaca ponašanja, naročito u kriznim uslovima. Da bi se više angažovali, zaposlene treba upoznati sa misijom organizacije za koju rade i stalno isticati njihov doprinos u tome. Kad rukovodioci pokažu ozbiljnu namjeru da u prvi plan dođe vrijednost predanog i odgovornog rada (kad se rad, odgovornost, kreativnost i preduzimljivost budu bolje vrednovali i bili bitniji faktor napredovanja na poslu, ako se na smjenjivost nekompetentnih i neefi- kasnih rukovodilaca bude gledalo kao na normalnu pojavu, kad se bude vje- rovalo da su ljudi spremni da se radno i odgovorno ponašaju, itd.), tada će se kod njihovih saradnika snažno pokrenuti vjera u bolje sutra.

Nužno je stvoriti bolje organizacione infrastrukture koje će omogućiti da se svi u firmi upoznaju sa strategijama povezivanja razvoja organizacije i razvoja pojedinca, da se preko stručnjaka za kadrovski potencijal podstiču na aktivnije učešće u preduzetništvu. U tom smislu, trebalo bi rasvijetliti elemente socijalne psihologije grupacija zaposlenih koji determinišu nastanak nove svi- jesti o značaju psihologa kao stručnjaka koji će pospješiti razvoj preduzetništva.

L i t e r a t u r a

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden mar- keting.
- Bolčić, S. (2003), *Svet rada u transformaciji*, Beograd: Plato.
- Carnell, C. (1999), *Managing change in organizations*, Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Cornelius. S. (2011), *Human Resource Management*, Yorkshire: Thomas Learning Hrth.
- Dunderović, R. (1995), „Socijalnopsihološki faktori motivacije za rad“, u: Dunderović i saradnici: *Sistem kvaliteta – motivacija*, Institut za industrijske sisteme, Novi Sad.
- Dunderović, R. (2007), *Osnovi psihologije menadžmenta*, Novi Sad: Cekom.
- Dunderović, R., Mašnić, J. (2013), *Motivacija postignuća u organizacijama*, Nikšić: Filozofski fakultet i Institut za sociologiju i psihologiju.
- Eccles, J. S., Wigfield, A. (2002), „Motivational belief, values, and goals“, *Annual Review of Psychology*, 53, 109–132.
- Latham, G. (2007), *Work motivation: History, theory research and practice*, USA: Sage publications.