

ХИЈЕРАРХИЈСКИ МОДЕЛ МОТИВАЦИЈЕ АБРАХАМА Х. МАСЛОВА У ТЕОРИЈИ И ШКОЛСКОЈ ПРАКСИ

Ана Д. Хелета
Педагошки факултет Бијељина
Универзитет у Источном Сарајеву

Сажетак: *Мотивација, феномен је који у великој мери одређује човеков живот и развој. Без обзира на значај мотивације за учење, још увек се у нашем друштву расправља о когнитивном развоју, когнитивним диспозицијама и сл. изузимајући притом факторе као што је мотивација, а који поспешују когнитивни развој и без којих један такав развој не би био могућ у правој мери. Учење не би, дакле, било могуће без мотивације, без обзира на развијеност когнитивних структура појединца. Уопштено, у раду је реч о мотивима као покретачима људског понашања, истиче се значај хуманистичке теорије мотивације и за циљ се има упознавање читаоца са овим концептом мотивације. Кориштена су различита тумачења аутора који су се ближе бавили овом проблематиком, али и указивањем на неке неосветљене делове ове теорије.*

Кључне речи: *мотивација, хуманистички приступ, понашање, подстицај, резултат*

Увод

Мотивација спада у оне појмове који су из психологије ушли и у свакодневни говор, и то у не битно различитом значењу од оног које се користи у науци. Свакодневно можемо чути исказе попут „пао сам на испиту јер нисам био мотивисан да учим“ или „требало би да похађам курс како бих добио унапређење, али немам довољно мотива“. Већ из оваквих реченица из свакодневног говора видимо да је мотивација увек повезана са постизањем неког циља. Да би појединац уложио напор да постигне неки циљ, потребно је да буде мотивисан за достизање тог циља.

Чињеница да је појам мотивације постао део свакодневног говора није случајна, проблеми мотивације су најтешње везани за решавање проблема и достизање циљева у свакодневном животу, али су такође важни и за објашњење понашања јединке у друштву. Иза сваког понашања стоје неки мотиви. Разумети их значи и могућност да се јединка подстакне како на остваривање неких друштвено пожељних циљева, тако и на сузбијање различитих девијантних понашања. Тако су одређени мотивациони програми заиста и постали део свакодневице, било да је реч о подстицању ученика на савладавање градива¹, спортиста на боље резултате у спорту којим се баве² или на вишу мотивацију радника³.

Теоријска разматрања

Иако изучавање мотивације има практичну примену у читавом спектру области попут образовања, менаџмента, социјалне рехабилитације и едукације, треба бити свестан да је мотивација

¹ Nataša Z. Lalić-Vučetić. *Postupci nastavnika u razvijanju motivacije učenika za učenje*. Doktorska disertacija, Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2015.

² Milan Nešić. „Motivacione determinante kadrova u karate sportu“. *Sport Mont*, br. 10-11/IV, Podgorica, 2006, стр. 523-530.

³ Slobodan Nićin, Nevenka Nićin, Vojislava Grbić. „Noviji trendovi i programi motivacije zaposlenih“. *FBIM Transactions*, vol.2 no. 2, стр. 235-243.

изузетно комплексан феномен. Та комплексност не проистиче само из огромног броја мотива, који за сваку личност носе и нешто специфично, него и због, како савремена истраживања показују, изузетно комплексних структура које учествују у мотивацији. Кад год се суочимо са неким тако комплексним процесом неопходан нам је модел који ће, на неки начин, симплификовати проблем и структурирати његове кључне елементе. Тек полазећи од једног таквог модела можемо у пракси третирати комплексну појаву каква је мотивација. Масловљев модел показао се као успешна теоријска генерализација и то га чини подесним као основ за третирање проблема мотивације у пракси.

Оксфордски речник психологије мотивацију дефинише као „покретачку силу или силе одговорне за иницијацију, упорност, усмеравање и енергију за понашање усмерено ка циљу“⁴ која „укључује биолошке покретаче попут глади, жеђи и самоодржања, а такође и друштвене облике мотивације као што су потреба за постигнућем и потреба за припадношћу“.⁵ Никола Рот мотивацију одређује као „унутрашње факторе који одређују или утичу на то да човек поступа онако како поступа“.⁶ Овај аутор наглашава да нас испитивање мотива и мотивације неминовно доводи на терен психологије личности јер су мотиви од суштинског значаја за упознавање личности појединца.⁷ Требјешанин пише да је „мотивација сложен психички процес покретања, усмеравања, одржавања и регулисања делатности усмерене ка одређеном циљу“.⁸

Петри и Говерн у предговору својој монографији о мотивацији пишу: „Налазимо да је проучавање мотивације једна од најфасцинантнијих и најсложенијих тема у психологији. Фасцинантна је јер људи желе да знају зашто се понашају онако како се понашају – да разумеју процесе који активирају њихово понашање. Сложена је јер се простире на многа специјална подручја психологије и заснива се на сазнањима сваког од њих“.⁹ Другим речима, мотивација је оно што даје подстицај неком понашању, а то понашање даје неки пожељан резултат.

Треба имати у виду да пожељан резултат не значи нужно добар резултат у смислу друштвене пожељности или личне самореализације на социјално прихватљив начин, већ с обзиром на сам мотив чија је резултанта. Пожељан је онај резултат који задовољава одређени мотив. Одсуство мотивације за неки циљ такође ствара одређени резултат, рецимо студент који није мотивисан да учи пада на испиту. Међутим, то што није мотивисан да учи не значи да његово понашање није подстакнуто неким другим мотивима, рецимо жељом да се забавља. Неуспех на испиту нуспроизвод је задовољења неких других мотива, који су били јачи од мотива да се положи испит.

Одавде би се могао стећи утисак да је мотивација нека врста свесног избора, да је појединац увек свестан својих мотива и да су они производ неке рационалне одлуке. Међутим, мотивација може бити несвесна, а мотиви скривени. Чартренд (Chartrand) и Барг (Bargh) у чланку посвећеном несвесној мотивацији примећују да када се активности обављају како би се задовољили неки суштински, унутрашњи мотиви, у тим активностима се ужива због њих самих, а појединац је утонуо у задатак и има неку врсту осећаја лакоће. Док, супротно томе, када се активности обављају ради задовољења спољних, инструменталних мотива, када се оне не раде због задовољства које проистиче из њих самих већ из спољних разлога, какви су и очекивање награде или казне – у таквој активности нема много уживања.¹⁰ Одавде постаје јасно зашто је неком студенту тако лако да одустане од учења за испит – мотивација да се нпр. забавља јача од мотивације да учи. Процес којим

⁴ Andrew L. Colman. *Oxford Dictionary of Psychology*. Oxford University Press, 2003, p. 464.

⁵ *Ibid.*

⁶ Nikola Rot. *Opšta psihologija*. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2004, стр. 259.

⁷ *Ibid.*

⁸ Žarko Trebješani. *Psihologija ličnosti*. Učiteljski fakultet u Beogradu, Beograd, 2010, стр. 152.

⁹ Herbert L. Petri and John M. Govern. *Motivation: Theory, research, and application*. Cengage Learning, 2012, p. xii.

¹⁰ Tanya L. Chartrand and John A. Bargh. „Nonconscious motivations: Their activation, operation, and consequences.“ (2002). in: Abraham Tesser, Diederik A. Stapel and Joanne V. Wood (eds.). *Self and motivation: Emerging psychological perspectives*. American Psychological Association, 2002, pp. 17-18.

се остварује неки циљ повезан је са одређеним емоцијама и осећајем задовољства или одсуством тог осећаја током самог процеса достизања циља.

Излажући концепт реверзалне теорије (reversal theory) мотивације¹¹ Аpter прецизира да је процес преокрета (reverse) нехотичан и да до преокрета долази под утицајем три групе чинилаца: 1. ситуација и догађаја у животној средини појединца, што су и најутицајнији чиниоци; 2. фрустрација која проистиче из одсуства задовољења неке потребе; 3. скупа ситуација које се временом „накупљају“ и које достижу у некој временској тачки довољан интензитет да покрену промену понашања.¹²

Мотивација је увек везана за задовољење неких мотива. Неки аутори (Rot 2004; Требјешанин, 2010) мотивацију практично и одеђују преко мотива. Требјешанин мотив дефинише као „унутрашњи чинилац који покреће, подстиче и усмерава делатност организма ка одређеним објектима“.¹³ Треба приметити да Требјешанин мотив дефинише готово идентично како Rot дефинише мотивацију.¹⁴

Број мотива је огроман и неки од њих су биолошки условљени (потреба за храном нпр), док су други стечени, а многи од њих су резултанта различитих црта конкретне личности. Зато је свака класификација мотива донекле условна и то је разлог због кога је Rot поглавље о класификацији мотива насловио *Покушај класификације мотива*. Овај аутор наводи следеће класификације мотива¹⁵:

- **урођени и стечени мотиви** (мотив за храном је урођен, док је мотив за стицањем имовине стечен);

- **примарни и секундарни мотиви** (примарни су мотиви који су од фундаменталне важности за јединку, ту спадају сви урођени физиолошки мотиви, али и социјални мотиви који су изузетно важни за појединца);

- **биолошки, социјални и персонални мотиви** (биолошки мотиви су они који представљају физиолошке потребе организма, социјални мотиви укључују интеракцију са другим људима, док су персонални мотиви везани за развој самог појединца и његове личности и базирају се на психолошким потребама);

Видимо да овде није толико реч о класификацији мотива таксономског типа, већ о дескрипцији различитих класификација у психологији, где не само да постоје преклапања (примарни и урођени мотиви, нпр), већ постоје и одређене непрецизности у погледу тога шта је природа неких од мотива.

Важно питање у вези са мотивима јесте то, колико мотива има и да ли су сви мотиви једнако важни а, ако нису, каква је њихова хијерархија? На то питање покушавају да одговоре различите *теорије мотивације*. Биологистички оријентисани аутори сматрају да је број фундаменталних мотива мали, да су сви они биолошке природе, а да су други мотиви, попут психолошких, само секундарни израз примарних биолошких мотива.¹⁶ Психоанализа, такође, наглашава биолошке мотиве али и важну улогу несвесног у мотивацији.¹⁷ Бихејвиоризам инсистира на урођеним

¹¹ Ова теорија заступа становиште да до преокрета (reverse) из једног психичког стања у друго, из једне матрице понашању у другу, итд. долази под утицајем одређених мотивационих фактора, те да понашање појединца није резултат неке непроменљиве структуре већ процес у коме долази до сталних преокрета изазваних интеракцијама потреба, емоција, мотива и последица.

¹² Michael J. Apter. „Introduction to Reversal Theory“. in: Michael J. Apter (ed.). *Motivational styles in everyday life: A guide to reversal theory*. American Psychological Association, 2001, pp. 27-28.

¹³ Требјешанин. *Психологија личности, loc. cit.*

¹⁴ Rot, *Opšta psihologija, loc. cit.*

¹⁵ *Ibid.*, стр. 263.

¹⁶ Rot, *Opšta psihologija*, стр. 264.

¹⁷ Требјешанин. *Психологија личности*, стр. 153.

мотивима који су изазвани спољашњим дражима, док хуманистичка психологија темељним сматра „свесне и зреле мотиве“.¹⁸

Степанов, Паспаљ и Бутулија сматрају да се теорије мотивације могу класификовати као теорије садржаја и процесне теорије.¹⁹ Теорије садржаја настоје да открију шта је оно што мотивише људе и међу најпознатијим таквим теоријама су Маслољева хијерархија потреба, Херцбергова теорија два фактора и Меклилендова трофакторска теорија.²⁰ Процесне теорије истражују специфичности мотивационог процеса и у ту врсту теорија могу се убројати Адамсова теорија праведности, Врумова теорија очекивања, Портер-Лавлеров модел очекивања и Скинерова теорија појачања.²¹ Ови аутори подвлаче: „Маслољева хијерархија потреба (...) је једна од највише употребљиваних теорија у литератури. Иако не постоје емпиријска истраживања којим је ову теорију потврђивао сам Маслољ, ипак је Маслољева хијерархија потреба широко примењивана у организацијама с обзиром да ју је лако разумети, објашњива је и применљива (...).“²²

Бакмаз и Цеко пак тврде да Маслољева теорија никад није добила неку већу подршку.²³ Међутим, мада Маслољева теорија можда није подесна за квантитативну анализу мотивације, каква је факторска анализа, и мада је од почетка постојала дебата у погледу броја потреба и редоследа њиховог активирања²⁴, сматрамо да је основна идеја и структура Маслољеве теорије корисна у пракси²⁵. Иако је Маслољева теорија мотивације, како показује увид у најновију литературу, готово нестала из академске психологије, истовремено је веома присутна тамо где је потребан модел на основу кога би се изрекао практичан приступ проблемима мотивације. Конвеј (Convey) пише : „Абрахам Маслољ је вероватно најпризнатији и најцитиранији психолог на корпоративним универзитетима и у књигама о лидерству. У најпродаванијим пословним књигама легендарних аутора Стивена Ковеија (Stephen Covey), Питера Дракера (Peter Drucker) и Ворена Бенниса (Warren Bennis) можете пронаћи много референци на Маслољево темељно дело. Утицај његовог размишљања је свуда.“²⁶ То су разлози због којих ћемо се и у овом раду у великој мери ослонити на Маслољеве теоријске генерализације о мотивацији.

Теорија мотивације А.Х.Маслоља

Теорија личности Абрахама Маслоља спада управо у хуманистичке теорије личности, а важан део Маслољеве теорије личности тиче се управо мотивације и мотива, те њихове хијерархије.²⁷

Маслољ издваја пет група потреба које су постављене у хијерархији. То су 1. физиолошке потребе, 2. потребе за сигурношћу, 3. потребе за љубављу и припадањем, 4. потребе за поштовањем, те 5. потребе за самоактуелизацијом. Када се једна група потреба задовољи она престаје бити мотиватор и онда мотивацију дају потребе следећег вишег нивоа у хијерархији. Али све док се потребе нижег нивоа не испуне неће се актуелизовати потребе вишег нивоа. Рецимо, неко ко је гладан мотивисан је потребом да утоли глад, и притом неће чинити ништа да би задовољио неку из

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Saša Stepanov, Dušanka Paspalj i Mirko Butulija. „Motivacija zaposlenih kao ključni pokazatelj zadovoljstva poslom“. *Ekonomija: teorija i praksa* 9, no. 2, 2016, стр. 55.

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.*

²³ Ognjen Bakmaz i Šemsudin Džeko. „Motivacija“. *Sport Mont*, br. 28,29,30/IX, Podgorica, 2011, стр. 305.

²⁴ *Ibid.* Ми ћемо касније показати да сам Маслољ није заступао тако „тврду“ хијерархију како би се дало наслутити из удбеничких приказа његове теорије.

²⁵ Ово поткрепљују ставови Степанова, Паспаља и Бутулије које смо већ цитирали, али и низа других аутора, поготову оних који се мотивацијом баве у практичном смислу, рецимо као побољшање мотивације за посао, учење или неки спорт.

²⁶ Chip Conley. *Peak – How Great Companies Get Their Mojo from Maslow*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NY, 2017, p. 7.

²⁷ Ante Fulgosi. *Psihologija ličnosti*. Školska knjiga, Zagreb, 1997, стр. 247-254.

групе потреба које су више у хијерархији, као што су потребе за сигурношћу или за љубављу и припадањем. Зато тај модел и јесте хијерархијски.



Слика 1 - Масловљева пирамида потреба²⁸

Уобичајено је да се Масловљево схватање мотивације приказује помоћу пирамиде, која се и назива Масловљева пирамида, али треба рећи да овај начин приказа не потиче изворно од Маслова. Штавише, пирамидални начин приказа у извесној мери прикрива динамичку природу теорије мотивације Абрахама Маслова. Замислимо да неко тражи храну тако што бере воће у туђем воћњаку, а онда се појави власник који на крадљивца пуца из пушке. Да ли ће крадљивац наставити да бере воће или ће ипак потреба за сигурношћу постати доминантна у том тренутку, па ће бежати или се сакрити, мада није задовољио потребу за храном? Поврх тога, мотивишуће групе потреба мењају се током времена јер нека нижа потреба која је била задовољена може поново постати незадовољена. Неко ко је мотивисан потребом за самоактуелизацијом може се поново наћи у ситуацији где су незадовољене његове потребе за љубављу и припадањем, што ће у фокус поново ставити хијерархијски нижу групу потреба.

Ни сам редослед потреба, онако како се уцбенички приказује у пирамидалној илустрацији, није фиксиран нити универзалан и Маслов му и не приступа као таквом: „До сада смо говорили као да ова хијерархија има фиксиран редослед, али у ствари он није ни изблиза тако крут као што смо ми можда нагостили. Тачно је да су се код већине људи са којима смо ми радили ове основне потребе обично јављале по описаном редоследу. Међутим, постојао је извештај број изузетака.“²⁹ Пирамидални приказ треба узети као неку врсту погодног хеуристичког упутства, као неку врсту симплификације која нам може у пракси олакшати сналажење кроз Масловљеву, иначе врло комплексну теорију мотивације, а не као дослован приказ те теорије.

Важно је разумети да је за Маслова јединка интегрисана организована целина, мотивација није само последица неке функције организма (нпр. гастроинтестиналне) већ се тиче комплетне личности.³⁰ Он наглашава: „У теорији мотивације ова претпоставка значи много посебних ствари. На пример, она значи да је цела јединка мотивисана а не само један њен део. (...) Храну, у ствари,

²⁸ Илустрација преузета из: Ivana Vižintin. *Motivacija za radnu uspešnost*. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2021, стр. 11, на основу илустрације из Robbins, S.P., *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Inc., 2001. p. 156.

²⁹ Abraham Maslov, F. *Motivacija i ličnost*. Nolit, Beograd, 1982, стр. 107.

³⁰ *Ibid.*, стр. 79.

жели Џон Смит, а не стомак Џона Смита. Штавише, цела јединка доживљава задовољење, а не само један њен део. Храна утољава глад Џона Смита, а не глад његовог стомака.³¹ Маслов закључује да је „Поступање са глађу Џона Смита једино као са функцијом његовог гастроинтестиналног тракта навело експериментаторе да занемаре чињеницу да се не мења само гастроинтестинална функција гладне јединке већ многе, можда чак и већина њених функција.“³²

Друга важна примедба Маслова јесте да када се анализирају жеље обично се показује да су оне средства за постизање циљева, а не сами циљеви. Новац се не жели тек да би се поседовао новац, већ зато да би се њиме прибавила добра којима ће се задовољити неки дубљи циљеви јединке.³³ Када дођемо до тачке да иза циљева не разазнајемо неке дубље, скривене циљеве, тада смо дошли до потреба и можемо на томе градити теорију мотивације, сматра Маслов.³⁴

Маслов истиче да потребе не постоје саме за себе, да су повезане са мноштвом других потреба. Штавише, могуће је да се под маском једне групе потреба у стварности желе задовољити потребе из неке сасвим друге групе: „Поново треба истаћи да свака физиолошка потреба и са њом повезано консуматорно понашање такође служе и као канал за многе друге потребе. Што ће рећи, особа која мисли да је гладна можда збиља више трага за утехом или зависношћу него за витаминима и протеинима. Обрнуто, потребу за храном могуће је делом задовољити другим делатностима као што је пијење воде или пушење цигарета. Другим речима, иако се ове физиолошке потребе могу релативно изоловати, ипак не могу потпуно.“³⁵

Ако се, дакле, потребе и групе потреба преплићу, како можемо говорити о хијерархији потреба? Тако што, сматра Маслов, „Ако су све потребе незадовољене, организмом владају физиолошке потребе и у том случају све друге потребе могу практично престати да постоје, односно могу бити одгурнуте у позадину. Стога је исправно цели организам тако описати што ће се једноставно рећи да је гладан, јер је свест скоро потпуно обузета глађу.“³⁶ Треба обратити пажњу на то да Маслов каже да се *може десити* да све друге потребе буду потиснуте, а не да се то нужно дешава. Притом, ако се и деси да нпр. нагон глади потисне све друге потребе у неком тренутку, то се заиста дешава само у неком тренутку, то није неко трајније стање.³⁷

Оно што је за нас важно јесте то да Маслов посматра јединке у развијеном, и тада прилично стабилном и просперитетном друштву Запада. Он примећује да су потребе за сигурношћу у таквом друштву углавном задовољене, да јединке „обично се осећају довољно безбедним од дивљих звери, екстремних температура, криминалног насиља, убиства, хаоса, тираније итд.“³⁸ и да их не можемо ни посматрати код здравих јединки, већ да нам модел могу бити неуротичари који због неурозе осећају несигурност.³⁹ Питање је важе ли још увек ове констатације, како за становнике земаља у транзицији, тако и за саме становнике земаља Запада, који се у све већој мери суочавају са економским кризама и несигурношћу, тероризмом, а све то у условима пандемије.

Истина је да у нашем друштву нису увек постојали идеални услови за задовољење ових потреба, а нажалост то се и данас дешава у појединачним случајевима, код категорија социјално угроженог становништва, непотпуних породица, породица које живе у тешким материјалним условима, породица где је присутно насиље и сл.

За ученика који долази у школу од круцијалног је значаја да су му испуњене основне потребе, које Маслов назива потребама услед недостатка, или препотентним потребама (потребе за храном, сном, љубављу, осећањем припадања) како би могао развијати друге више потребе, когнитивне,

³¹ *Ibid.*

³² *Ibid.*

³³ *Ibid.*, стр. 81.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*, стр. 93.

³⁶ *Ibid.*

³⁷ *Ibid.*, стр. 93-94.

³⁸ *Ibid.*, стр. 97.

³⁹ *Ibid.*, стр. 97-99.

естетске, а затим надаље у каснијем развоју и потребе за самоостварењем. Уколико на пример, ученику у породици из које долази, није исуњена потреба за сигурношћу и припадањем, тешко да ће такав ученик моћи успешно да се социјализује, или ће у својим настојањима да буде део друштвене заједнице којој у правилу припада, имати низ неуспеха. Ако неком ученику није исуњена потреба за храном и сном, односно, ако је ученик гладан или ненаспаван, он неће моћи успешно учествовати у настави, нити ће имати довољно концентрације за праћење наставе. Ако се ученик у школи не осећа безбедно, нпр. због вршњачког насиља, он неће бити у стању на часу размишљати о градиву, него ће бити заокупљен страхом и забринутостју.

Закључак

Масловљеву теорију треба видети као добар модел за једну интегрисану праксу подстицања мотивације за пожељне циљеве. Ако ученика желимо мотивисати да нпр. постиже боље резултате у настави математике тешко ћемо то постићи парцијалним приступом у случају да је тај ученик гладан или да живи у проблематичној породици у којој не осећа сигурност нити да јој интимно припада. Али би ученика можда могло мотивисати сазнање да би бољим учењем могао постићи у будућности то да побољша своје материјално стање и издвоји се из проблематичне породице, или нпр. проблематичне социјалне средине. Концентрисање на потребу за самоактуелизацијом можда неће много помоћи при мотивацији радника ако он има озбиљне проблеме у браку. Маслов нас стално упозорава да су јединке целина и да и њих, и њихове циљеве и потребе, можемо разумети само ако их посматрамо као целину.

Свесни смо да би интегралан приступ третирању мотивације у реалном животу могао имати и тоталитарне консеквенце. Не залажемо се за то да школа или послодавац имају увид и утицај на све аспекте живота јединке, а тешко је и замислити како би нпр. послодавац могао решавати брачне проблеме запосленог да би побољшао његову мотивацију на послу. Али интердисциплинаран приступ, упућивање јединке да потражи помоћ у одговарајућим институцијама, могао би отворити простор да се на позитиван начин касније утиче и на мотивацију.

Масловљев модел даје велики потенцијал да се иновативније и шире приђе третирању проблема са мотивацијом. Увек је важно да разумемо шта су крајњи мотиви појединца и шта је у односу на њих сврха одређених парцијалних циљева.

У свему томе треба избећи ригидан приступ, где се Масловљева теорија своди на „хијерархијски троугао“, мада изгледа да и тако схваћена она даје извесне резултате у областима као што су менаџмент и маркетинг. Али верујемо да то нису њени крајњи думети, да није ствар да се она користи у сврху манипулације како би се постигао одређени друштвено или корпорацијски пожељан циљ, него да нам може помоћи да подстакнемо интеграцију личности јединке у друштво на један и за друштво и за јединку користан начин. Чини се да Масловљева теорија још није у правом смислу актуелизована на овај, ако хоћемо хуманистички начин, те да тек треба створити такве моделе утицаја на мотивацију.

Литература

- Apter, Michael, J. „Introduction to Reversal Theory“. in: Apter, Michael, J. (ed.). *Motivational styles in everyday life: A guide to reversal theory*. American Psychological Association, 2001.
- Bakmaz, Ognjen i Džeko, Šemsudin. „Motivacija“. *Sport Mont*, br. 28,29,30/IX, Podgorica, 2011.
- Chartrand, Tanya, L. and Bargh, John, A. „Nonconscious motivations: Their activation, operation, and consequences.“ (2002). in: Tesser, Abraham, Stapel, Diederik, A. and Wood, Joanne, V. (eds.). *Self and motivation: Emerging psychological perspectives*. American Psychological Association, 2002.
- Colman, Andrew, L. *Oxford Dictionary of Psychology*. Oxford University Press, 2003.
- Conley, Chip. *Peak – How Great Companies Get Their Mojo from Maslow*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NY, 2017.

Fulgosi, Ante (1997). *Psihologija ličnosti*. Zagreb: Školska knjiga.
Lalić-Vučetić, Nataša, Z. *Postupci nastavnika u razvijanju motivacije učenika za učenje*. Doktorska disertacija, Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2015.

Maslov, Abraham, F. *Motivacija i ličnost*. Nolit, Beograd, 1982.

Nešić, Milan. „Motivacione determinante kadrova u karate sportu“. *Sport Mont*, br. 10-11/IV, Podgorica, 2006, str. 523-530.

Nićin, Slobodan, Nićin, Nevenka i Grbić Vojislava. „Noviji trendovi i programi motivacije zaposlenih“. *FBIM Transactions*, vol.2 no. 2, str. 235-243.

Petri, Herbert, L. and Govern, John M. *Motivation: Theory, research, and application*. Cengage Learning, 2012.

Rot, Nikola. *Opšta psihologija*. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2004.

Stepanov, Saša, Paspalj, Dušanka i Butulija, Mirko. „Motivacija zaposlenih kao ključni pokazatelj zadovoljstva poslom“. *Ekonomija: teorija i praksa* 9, no. 2, 2016, str. 53-67.

Trebješanin, Žarko. *Psihologija ličnosti*. Učiteljski fakultet u Beogradu, Beograd, 2010.

Vižintin, Ivana. *Motivacija za radnu uspješnost*. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2021.