

ТМ	Г. XXX	Бр. 2	Стр. 279 - 289	Ниш	април - јун	2006.
----	--------	-------	----------------	-----	-------------	-------

UDK 005.96:316.72

Оригинални научни рад  
Примљено: 12.10.2005.

Јелена Илић  
Министарство финансија  
Београд

## КУЛТУРАЛНА РАЗНОЛИКОСТ МЕХАНИЗАМА МОТИВАЦИЈЕ

### Резиме

Савремени услови пословања подразумевају интензивну експлоатацију информационе технологије, културално-диверсификовано интерно и екстерно окружење пословних субјеката, учесталу појаву интернационалних алијанси у циљу проширења постојећих организационих знања. Извори конкурентске предности се полако, али сигурно, преносе на људске ресурсе.

Класичне релације између менаџера и запослених се значајно мењају. Данас, више него икада, компаније уводе нове форме рада и организационог дизајна, а све у циљу активирања интерних мотиватора запослених – неменаџера. Мења се и традиционална улога лидера. Приступ хијерархијског лидерства није оправдан у радној атмосфери, која је оријентисана на функционисање тимова.

Присуство пословних система на глобалном тржишту захтева све веће ангажовање локалног становништва, како у оперативним, тако и у менаџмент активностима. Међутим, културалну различитост људских ресурса не треба интерпретирати погрешно. Уз правилно одабране и примењене мотивационе мере, на дужи рок посматрано, остварују се позитивни ефекти коегзистенције различитих култура.

**Кључне речи:** људски ресурси, интерна мотивација, мултикултурализам, тимови

### *Фокус на људским ресурсима – већи значај мотивације*

Једна од функција менаџмента је да људске и материјалне ресурсе учини продуктивним. Предузеће, по дефиницији, мора бити способно да произведе (већу/бољу) вредност у односу на прост збир

иницијално уложених ресурса. Једини ресурси, који могу створити додатну вредност су људски ресурси.<sup>1</sup> Међутим, услови модерног пословања не захтевају само једноставно повећање броја ангажованих у пословним процесима, него и прогресивне промене у погледу квалитативне структуре новозапослених. Отуда, број радника не-менџера на светском нивоу нагло опада последњих деценија. Процењује се да ће до 2010. годне они чинити само 20-ти део укупне радне снаге у било којој развијеној земљи.<sup>2</sup>

Цивилизација се све више оријентише ка привредним гранама, које се заснивају на знању. Лидери у прихватању идеје о оправданости инвестиција у обуку радника и њихово оспособљавање били су Јапанци<sup>3</sup> после Другог светског рата. До данас, ова сазнања су уважили и примењују их и Јужнокорејанци, Бразилци и сл.

Економски систем САД-а у новије време заостаје по питању пораста продуктивности за Јапаном, Јужном Корејом, Кином, Великом Британијом, скандинавским земљама. Објашњење стручњака се базира на чињеници да се у пословним системима САД-а превише наглашава сама продуктивност, а недовољно чини на конкретној реализацији њеног раста. У настојању да се поправе сами резултати (изражен мотив постигнућа, карактеристичан за националну културу Сједињених Држава) превише америчких менаџера се одлучује на улагања у аутоматизацију, коју виде као јединствен и најправилнији модус смањивања трошкова радне снаге. Због оваквих краткорочних пројекција губи се права представа о томе, које се користи могу постићи улагањем у људски капитал – у раднике и њихове вештине и унапређење квалитета рада и пословања.

Недовољно уважавање људских ресурса је довело до одређеног вида стагнације у тренду константног пораста конкурентних способности предузећа. "Важан извор конкурентности јесте креативност радника, с обзиром на то да се она не може лако копирати од стране тржишних ривала".<sup>4</sup>

Ангажовани људи у процесу пословне активности не могу имати третман ангажованих материјалних ресурса. "Ако правилно укључимо машину, она ће функционисати, тј. неће се супротставља-

<sup>1</sup> Drucker Peter (1986): *The Practice of Management*, Harper&Row Publishers Inc, p. 12.

<sup>2</sup> Drucker Peter (1995): *Menadžment za budućnost*, Grmeč (prevod), Beograd, str. 118.

<sup>3</sup> Филозофија Акио Морите и компаније Sony: најважнији ресурс организације је њено особље, јер „...оно даје свој рад, таленат, креативност и ентузијазам за добробит организације“; Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel (2000): *Menadžment*, Želnid (prevod), Beograd, p. 346.

<sup>4</sup> Kondo Joshio (1997): *Motivacija, kreativnost i kontrola kvaliteta – japanska perspektiva*, Evropski centar za mir i razvoj, Beograd, str. 4.

ти одлучи менаџмента, као што то може урадити човек".<sup>5</sup> Натерати људе да буду 'послушни' је филозофија, која нема велику практичну пролазност. Једино у циклусу стагнације и опадања опште пословне активности, када је понуда радне снаге неупоредиво већа од тражње за овим ресурсом, могуће је користити мотив страха. У свим осталим случајевима важи претпоставка да фрустрација запослених узрокује њихово агресивно понашање. Забушавање, саботажа, лом, квар су ствари, којима људи изражавају своје незадовољство послом. Други приступ, који каже 'буди добар према људима и они ће урадити оно што од њих тражиш' такође нема значајну емпиријску конфирмацију. Људи не постају лојални, ако пре тога нису свесно дали свој допринос реализацији одређене акције.

Да би одговориле на захтеве екстерног окружења за константним смањивањем трошкова, велики број организација спроводи стратегију редукације трошкова – смањивањем броја запослених. Пракса је показала да у оваквим случајевима често долази до погоршања резултата рада, обзиром на то да се преостали радници жале на већу оптерећеност послом и много стресније ситуације у радном окружењу.

Једини прави начин за реално и основано снижење трошкова пословања лежи у реструктурирању целог посла. Наиме, смер кретања трошкова пословања, по дефиницији, никад није снижење њиховог нивоа. Спречавање раста трошкова захтева константни рад на побољшању продуктивности сваке операције, из године у годину, са минималним побољшањем од 3% годишње.<sup>6</sup> Било која мера за спровођење ефикасне контроле трошкова неће бити лако спроведена у пракси без активне укључености радне снаге.

Чињеница да се вредност људских ресурса не ангажује адекватно у обављању пословних процеса може се поткрити и резултатима Gallup-овог истраживања, који указују на то да свега 20% запослених осећа задовољство свакодневним послом. Други аутори су прокоментарисали овај резултат кроз податак да многе организације оперишу са само 20% капацитета људских ресурса<sup>7</sup> или питањем: шта је са осталих 80% формалних потенцијала, који трошковно оптерећују фирму, а који су неактивни или недовољно активни у реализацији пословних циљева.

Ако запослени нема позитиван став према послу, његов интелектуални капацитет и знање ће бити изгубљени у покушајима проналажења разлога за избегавање рада. Једна од улога менаџера је да

<sup>5</sup> McGregor Douglas (1966): *Leadership and Motivation*, Massachusetts Institute of Technology, p. 4.

<sup>6</sup> Drucker Peter (1995): *Menadžment za budućnost*, Grmeč, Beograd, str.177.

<sup>7</sup> Harington Jill (Nov/2003): *Take a Look Inside*, Incentive, Vol. 177., Issue 11., p. 16.

креира радну атмосферу и дефинише услове рада, што значи да ће од садашње активности менаџера, у огромној мери, зависити будуће перформансе запослених.

Активно учешће радне снаге у побољшању нивоа перформанси пословања захтева вољу, мотивацију запослених. Једино у стимулативном радном окружењу може се очекивати да ангажовани улажу максималну енергију, креативност и знање у пословне операције, које обављају.

### *Садржина интерне и екстерне мотивације*

Ниједан систем менаџмента не испуњава основну сврху, ако у дужем периоду не задовољава и интересе послодавца и интересе запослених; ако не показује да су њихови циљеви и мотиви повезани и условљени.<sup>8</sup> Будући да велики потенцијал лежи у људским ресурсима (једна од менаџерских надлежности и јесте: рад *са и помоћу људи*), битан елемент успешног управљања је и систем мотивације запослених. Међутим, мотиватори нису константе. Они се мењају упоредо са модификацијама екстерног пословног окружења, али и са променама људи – извршилаца пословне активности.

Понашање човека зависи од односа између његових карактеристика као индивидуе и карактеристика окружења. Успостављањем ових релација ослобађа се енергија појединца и усмерава ка функционисању организације. Присталице *теорије о интерној мотивацији*<sup>9</sup> посматрају мотивацију радника као категорију, коју чине две компоненте: интерна и екстерна мотивација, у зависности од лоцираности стимулатора, који покрећу људе на одређено понашање.

Унутарња, природна мотивација подразумева стање подстакнутости особе у коме се она, сама по себи, интересује за реализацију одређеног задатка. У оваквим случајевима није потребно утицати на индивидуе неким екстерним стимулансима, који би их покренули на извршење посла, односно нема потребе за 'наметнутом' мотивацијом. Природно мотивисани запослени настоје да буду когнитивно флексибилнији и у већем степену креативни.

Виртуелно, свака активност може пружити осећај задовољства, укључујући и активности, које не предвиђају никакву награду. Ово се може објаснити тиме што људи често реагују несвесно, без когнитивних калкулација.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Taylor Frederick (1967): *Naučno upravljanje*, Rad (prevod), Beograd, str. 28.

<sup>9</sup> Shung Jae Shin, Jing Zhou (Dec/2003): *Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea*, Academy of Management Journal, Vol. 46., Issue 6., p. 704.

<sup>10</sup> Dehler Gordon, Welsh Ann (1994): *Spirituality and Organizational Transformation*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 9., Issue 6., p. 20.

Слично напред објашњеној теорији о интерној и екстерној мотивацији, присталице *теорије само-детерминације* заступају став да намерно понашање особе може бити слободно изабрано или изабрано под утицајем неких интерних или екстерних ограничења. У складу са тим дефинисан је концепт аутономне и контролисане мотивације. Аутономно мотивисани циљеви се уклапају у систем веровања и вредности појединца и у складу су са његовим убеђењима. Елементи аутономне мотивације се односе на основне вредности одређене индивидуе. Насупрот томе, контролисана мотивација подразумева да су одређени циљеви прихваћени, а не подразумевају се аутоматски.<sup>11</sup>

Управљање мотивацијом, тј. балансирање екстерних и интерних мотиватора је важно у извршењу тзв. мултиплих задатака, у оквиру којих се конкретне активности тешко формулишу и тешко распоређују међу извршиоцима. Велики број експеримената из психологије и економије је показао да под специфичним условима, долази до појаве одређеног вида конкуренције између типова и елемената мотивације. Иако велики бонуси, егзотична путовања и сличне награде могу да покрену људе да остваре важне циљеве, урођени мотиватори ће водити бољим дугорочнијим перформансама и већој сатисфакцији запослених послом, који обављају. Различитост мотиватора постаје још комплекснија, уколико се узме у обзир и различита културална припадност појединаца.

Један од модуса за покретање запослених на позитивну акцију је свакако колаборативни менаџмент. Односи се на начин управљања, којим менаџери одустају од хијерархијски формализованог ауторитета и допуштају запосленима да преузимају већу улогу у одлучивању. У ту сврху се иде нпр., на успостављање тимског рада. Побољшањем комуникације и организовањем обука стварају се услови за осамостаљивање радника.

#### *Национално-културалне детерминанте мотивационог процеса*

Интернационално пословање се суочава са великим изазовима, условљеним обављањем пословне активности у културално различитим подручјима. Аутори студије, чији је циљ био испитати – шта је највећа баријера у пословању компанија на светском тржишту, кренули су од следећих потенцијалних критеријума: различитост правних система; конкуренција ценама; информисаност; различитост лингвистичке природе; методи испоруке; валутни и други финансијски ризици; диференције у погледу појма времена; културалне

<sup>11</sup> Bono Joyce, Judge Timothy (Oct/2003): *Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders*, Academy of Management Journal, Vol.46., Issue 5., p. 31.

разлике. Резултати potvrđuju da su razlike u kulturama najveći izvor kompleksnosti poslovanja van nacionalnih granica.<sup>12</sup>

Kultura je nasleđeno znanje, koje ljudi koriste da bi interpretirali događaje i osobe u svom okruženju. Kultura se usvaja putem učenja i iskustva. Mnogi pojedinci percipiraju okruženje kroz prizmu sopstvene kulture. Ova nesvesna reakcija ističe vrednosti sopstvene kulture, u smislu razumevanja drugih kultura, naziva se *kriterijumom samo-referencе*. Kao rezultat predrasuda nastaju sledeće situacije: japanski poslovni ljudi posmatraju američke organizacije kao spiritalno nekvalitetne tvorevine, a Amerikanце kao agresivne i egoisticne pojedince. Amerikanci, pak, doživljavaju Japanце kao neiskusne, arogantne, sumњичave.

Vrednosti, pretpostavke, verovanja i ostale tekovine nacionalnih kultura značajno utiču na ponašanje svojih pripadnika. Kako bi se omogućilo odvijanje istraživačkih aktivnosti na polju multikulturnizma, teorijska je pretpostavka da se predstavnici određene nacije ponašaju konzistentno načelima date nacionalne kulture. Prirodno, ne mogu svi pripadnici једне kulture imati iste potrebe i motive. Na profil individualnih potreba utiče i nacionalna kultura, ali i mentalni sklop pojedinca, лично животно iskustvo, uticaj bližeg i daљeg okruženja.

Уколико кренемо од Alderfer-овог модела мотивације, који објашњава да запослене у организацији покрећу следеће врсте мотива: егзистенцијалне потребе, потребе припадања и потребе развоја, можемо доћи до одређених смерница за реализацију међународног менаџмента:

Културе, које карактерише висок степен индивидуализма и ниска дистанца моћи упућују своје припаднике да у случајевима евентуалне егзистенцијалне угрожености самостално раде и постижу резултате на индивидуалном нивоу;

Феминистичке и колективистичке културе интензивно апелују на задовољење потреба припадања, јер се у њиховој рационалној, филозофској основи и налази полазиште да индивидуални идентитет потиче из колективног.

Развој и задовољавање потреба достигнућа и самопотврђивања се стимулишу у kulturama са ниском дистанцом моћи и малом аверзивношћу према ризику.<sup>13</sup> McClelland је доказао да постоји позитивна међузависност између форсирања мотива постигнућа и економске развијености одређене земље.

<sup>12</sup> Janićijević Nebojša (1997): *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd; Ulixes, Novi Sad, str. 227.

<sup>13</sup> Fan Pan, Zigang Zhang (1st half 2004): *Cross-Cultural Challenges When Doing Business in China*, Singapore Management Review, Vol.26., Issue 1., p. 81.

Мишљење о томе како на најбољи могући начин задовољити сопствене потребе, везане за обављање посла, варира од културе до културе. Уколико је релативни значај посла, са аспекта запосленог, већи, претпоставља се да ће и његова мотивисаност за рад и посвећеност раду бити израженији.

Табела 1 Компаративни преглед елемената радне мотивације

Потребе и извори сатисфакције	Кина	Немачка	Холандија	Мађарска	Израел	Кореја	САД
<i>Потребе самоповрђивања</i>							
*промоција	2	2	3	1	3	3	3
*постигнуће	2	3	2	2	2	2	2
*занимљив посао	3	4	4	3	3	3	4
<i>Потребе поштовања</i>							
*признање	2	1	2	3	2	2	2
*утицај	2	1	2	1	1	1	1
*респект	3	2	2	2	3	1	3
<i>Потребе припадности</i>							
*подршка колега	2	3	3	2	2	3	1
*подршка менаџера	2	3	2	4	3	3	2
*интеракција	1	1	2	2	1	1	1
<i>Потребе сигурности</i>							
*радни услови	1	1	1	2	1	2	1
*бенефиције	1	3	1	2	2	2	2
*сигурност	1	3	2	2	1	3	2

Легенда: 1. мали значај параметра, 2. средњи значај параметра, 3. велики значај параметра, 4. изузетно велики значај параметра

Извор: Deresky Helen (2003): *International Management*, 4th edition, Prentice Hall, p. 452

Значајан елемент мотивације запослених представља систем награђивања. У Јапану се систем рекогниција базира на старости и искуству запослених. Регуларној радној снази припада много више награда него привремено ангажованим лицима. Награђивање на основу појединачних перформанси се не примењује, јер се сматра да ће

дух дух конкуренције међу индивидуама нарушити капацитете и потенцијале, које би група могла остваривати.<sup>14</sup>

На мотивацију не-менаџмент структура утиче и децентрализиција моћи и компетентности. Американци у раду захтевају опуномоћење од стране претпостављених, делегирање ауторитета и доделу аутономије у обављању пословне активности. Високо обучени и одговорни Немци немају потребу за класичним менаџмент стиловима, какви су својствени Американцима. Запослени очекују од претпостављеног да потврди њихове задатке и да буде експерт у решавању техничких проблема. У поређењу са британским и француским организацијама, Немци имају највише стопе продуктивности запослених, али и најмању потребу за лидерством.<sup>15</sup>

Култура, као индиректни фактор пословања, из дана у дан добија на актуелности. Симултано присуство одређене компаније у већем броју земаља захтева од исте да обезбеди и изврши одговарајућу дистрибуцију људских ресурса. Обзиром да само део запослених из матичне фирме може да буде интернационално-мобилен у обављању пословне активности, ангажовање експатрита се све мање примењује у пракси. Емпирија је показала да се велики број оваквих пословних ангажмана, који предвиђају трансфер људи из централе у одређену земљу на одређени рок, завршава неуспешно. Према једном истраживању посматраних 20-40% експатрита се враћа у матичну земљу, пре него што је уговор о ангажману истекао.

#### *Тимски рад и уважавање културалних разлика*

У условима ограниченог приступа информацијама, сваки податак је био вредан, па се настојало да његова садржина буде што потпуније искоришћена. У данашње доба, доба информатичке револуције, до информација се долази брже и лакше. Нов императив њихове обраде је: искористити их што правилније. Појединац, у просеку, има прилично ограничене аналитичко-синтетичке потенцијале. Појаве познате као *информатички парадокс* и *парализа од анализа* показују да је у процесима одлучивања нужно правити правилну селекцију података, на основу којих ће се дефинисати алтернативни облици акције. Отуда пословне одлуке представљају резултат рада тимова.

У раду тимова лежи велика снага. То су пожељне компоненте организације, било да се ради о менаџмент или радним структурама.

<sup>14</sup> Deresky Helen (2003): *International Management*, 4th edition, Prentice Hall, p. 546.

<sup>15</sup> Lane Henry, DiStefano Joseph, Maznevski Martha (1997): *International Management Behaviour*, Blackwell Publishers, Inc., p. 80.



Улога и значај вишекултуралних тимова добијају на интензитету упоредо са ширењем обима интернационалне пословне активности.

Посебну врсту тимова представљају алијансе. Ове пословне интеграције су популаран начин да се оствари глобални обим пословања; у алијансама постоји могућност леверица основних компетенција путем партнерстава са фирмама, које имају уникатне вештине, ресурсе и/или маркет позиције. Све чешћа је појава да многе мултинационалне компаније трагају за перспективним партнерима ради удруживања. ИВМ је, нпр. постао члан више од 400 алијанси.<sup>16</sup> Значи, пракса удруживања ресурса и поделе инвестиција није својствена само мањим пословним формацијама, већ су оправданост ове праксе показале и бројне глобалне корпорације.

Свако постојање тима/алијансе подразумева судар и, врло често, конфронтацију различитих организационих/националних култура. *Културална синергија* је алтернативни прилаз функционисању интернационалних организација, који подразумева конвергенцију и коегзистенцију две/више различитих култура. Остварује се уколико су менаџери обе компаније спремни да препознају и респектују културалне разлике, ради унапређења пословања.

У пракси разлике треба искористити, а не дозволити да оне буду баријера реализацији бољих пословних перформанси. Успешан пример културалне синергије је пословање компаније Sony, у којој се преплићу амерички и јапански стил пословања. Основни фактор успеха алијанси лежи у превазилажењу баријера перцепције да су културални избори једне компаније супериорни у односу на партнере и његове погледе на систем пословања.

Сукоб култура се тешко превазилази у случају сарадње два јака пословна система. Баш као и у браку између двоје људи, Volvo и Renault су морали да раде пуно на томе да међусобне разлике не постану слаба тачка алијансе. Нпр. Volvo је традиционално веома децентрализована компанија и велики део моћи је пренела на саме раднике, док је фирма Renault била – и остала – веома централизована компанија.<sup>17</sup> Успостављањем заједничких радних група са задатком да обрађују различите сегменте пословања, компаније су научиле да раде заједно.

W. Bridges је развио индекс организационе културе чиме је пружио својеврсну подршку различитим предузећима, која улазе у интеграције, да преиспитују елементе својих организационих (а у њима садржаних националних) култура. По њему, постоје четири

<sup>16</sup> Fedor Kenneth, Werther William (Spring/1995): *Making Sense of Cultural Factors in International Alliances*, *Organizational Dynamics*, Vol. 23., Issue 4., p. 34.

<sup>17</sup> Greenberg Jerald, Baron Robert (1995): *Behaviour in Organizations*, Prentice Hall, Inc., p. 552.

димензије понашања организације: оријентација у пословању, фокус пажње и прикупљање информација, интерпретација прикупљених података, веза са спољним окружењем.

Претпоставка да би организације истог типа функционисале без ограничења у оквиру интеграције није потврђена у пракси (културална усклађеност' није по дефиницији и 'културална сличност). Наиме, ако би обе организације биле интровертне, могла би се десити ситуација превида значаја екстерног окружења; ако би обе фирме функционисале на чисто рационалној основи, дошло би до губитка креативности и интуиције.

Све интеграције настоје да избалансирају присуство различитости у пословању својих чланова, са циљем максимализације користи. Истраживања показују да тимови састављени од припадника различитих култура, протоком времена, у условима ефикасног (само)менаџмента, успешно превазилазе кризне и конфликтне моменте остварујући боље перформансе од тимова, у којима, обично влада висок степен кохезије.

### Литература

- Drucker Peter (1986): *The Practice of Management*, Harper&Row Publishers Inc.
- Drucker Peter (1995): *Menadžment za budućnost*, Grmeč (prevod), Beograd.
- Kondo Joshio (1997): *Motivacija, kreativnost i kontrola kvaliteta – japanska perspektiva*, Evropski centar za mir i razvoj, Beograd.
- McGregor Douglas (1966): *Leadership and Motivation*, Massachusetts Institute of Technology.
- Drucker Peter (1995): *Menadžment za budućnost*, Grmeč, Beograd.
- Harrington Jill (Nov/2003): *Take a Look Inside*, Incentive, Vol. 177, Issue 11.
- Taylor Frederick (1967): *Naučno upravljanje*, Rad (prevod), Beograd.
- Shung Jae Shin, Jing Zhou (Dec/2003): *Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea*, Academy of Management Journal, Vol. 46, Issue 6.
- Dehler Gordon, Welsh Ann (1994): *Spirituality and Organizational Transformation*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 9, Issue 6.
- Bono Joyce, Judge Timothy (Oct/2003): *Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders*, Academy of Management Journal, Vol.46, Issue 5.
- Janićijević Nebojša (1997): *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd; Ulixes, Novi Sad.
- Fan Pan, Zigang Zhang (1st half 2004): *Cross-Cultural Challenges When Doing Business in China*, Singapore Management Review, Vol. 26, Issue 1.
- Deresky Helen (2003): *International Management*, 4th edition, Prentice Hall.
- Lane Henry, DiStefano Joseph, Maznevski Martha (1997): *International Management Behaviour*, Blackwell Publishers, Inc.
- Fedor Kenneth, Werther William (Spring/1995): *Making Sense of Cultural Factors in International Alliances*, Organizational Dynamics, Vol. 23, Issue 4.
- Greenberg Jerald, Baron Robert (1995): *Behaviour in Organizations*, Prentice Hall, Inc.

Jelena Ilić, Beograd

## **CULTURAL DIVERSITY OF THE MOTIVATION MECHANISM**

### **Summary**

Modern way of doing business includes some relevant elements: an intensive exploitation of information technology, culturally-diversified internal and external business' surroundings, frequent appearance of international alliances. Sources of competitive advantage are transferred slowly, but surely, on human resources.

Classical relations between managers and workers have been significantly modified. Nowadays, more than ever, companies introduce new forms of work and organizational design; all activities are done in order to activate internal motivators of non-managers. Traditional role of leader(ship) has been changed, too. A hierarchical leadership approach is not confirmed in a working atmosphere, characterized by functioning of teams and completion of project activities.

The global presence of business systems implies greater engagements of local staff in operational and in management activities, simultaneously. But, cultural variability of human resources should not be understood incorrectly. Observed in long term, positive effects of co-existence of different cultures, are inevitable, if correctly chosen and implemented motivational measures are completed.

**Key Words:** Human Resources, Internal Motivation, Multiculturalism, Teams