



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје

Филозофски факултет – Скопје



Студиска програма

Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

**Менаџмент на наградување и мотивација на вработените во
организациите**

Магистерски труд

Кандидат:

Елена Андоновска

Број на индекас: 4344/12

Ментор:

Проф.Д-р Јован Пејковски

Скопје, 2015 година

Содржина:

ВОВЕД.....	5
1. МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	7
1.1. Мотивација – воведни напомени	7
1.1.1. Поим и дефинирање на мотивацијата	8
1.2. Видови на мотивација и влијанието врз вработените.....	11
1.2.1. Внатрешна и надворешна мотивација.....	15
1.3. Фактори што влијаат врз мотивацијата во организациите	17
1.3.1. Менаџерот и неговата улога како највлијателен фактор на внатрешна мотивација во организациите.....	18
1.3.2. Улогата на останатите фактори кои влијаат врз внатрешната мотивација во организациите	21
1.3.3 Парите како фактор на мотивација	26
1.4. Влијанието на мотивација врз унапредување на перформансите на вработените и на севкупните перформанси на организациите.....	27
2. МЕНАџМЕНТ НА НАГРАДУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ	30
2.1. Поим и дефинирање на менаџментот на наградување	30
2.1.1. Цели на управувањето со наградувањето.....	31
2.1.2. Елементи на системите на наградување на вработените	32
2.2. Вкупни награди	33
2.3. Материјални и нематеријални награди	35
2.3.1. Материјални награди	36
2.3.2 Нематеријални награди	37
2.4. Значењето на евалуацијата на вработените за извршување на работата.....	46
2.5 Систем на плаќање на вработените	48
2.5.1. Стимулации за успешноста во работењето	51
2.5.2. Каква е улогата на бонусите и бенефициите во мотивацијата на вработените?.....	56
2.5.2.1. Бонуси.....	56
2.5.2.2. Бенефиции.....	58
2.6 Фактори кои ги одредуваат видот, нивоата и структурата на исплатата	60
2.6.1. Структури на плаќање	63

2.6.2	Која е целта на создавањето структура на плаќање	63
2.6.3	Основа за структурата на плаќање	64
2.6.4	Стапки на плаќање	66
2.7	Разлика помеѓу стимулите и наградите	68
2.8	Улогата на наградите и казните во мотивацијата за работа	68
2.8.1	Наградите и задоволството на вработените	69
2.8.2	Недостатоци на наградите како мотив	74
2.8.3	Парична награда	74
2.9	Казнување на работниците	76
2.9.1	Правила на казнување	77
2.9.2	Видови казни	78
3.	ОСВРТ КОН ПЕРФОРМАНСИТЕ КАКО ПОСЕБНИ ЕФЕКТИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	79
3.1.	Определување на изворот на перформанси во организациите	80
3.1.1.	Карактеристики кои придонесуваат за подобрување на перформансите во организациите	81
3.1.2.	На кој начин организациите можат да ги измерат перформансите	84
3.2	Вредности кои влијаат врз ефектите во организацијата	87
3.3.	На што треба да се внимава при мерењето на перформансите во организациите	88
4.	Релевантни емпириски истражувања.....	88
5.	МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	96
5.1.	Предмет на истражувањето	96
5.2.	Цел и карактер на истражувањето	96
5.3	Задачи на истражувањето	97
5.4.	Хипотези	98
5.5	Варијабли	98
5.6.	Методи, техники и инструменти на истражувањето	98
5.7.	Популација и примерок	99
5.8.	Мерни инструменти	99
5.9.	Техники за обработка на податоците.....	99
5.10.	Резултати од истражувањето и дискусија.....	100
	ЗАКЛУЧОК	118

Резиме.....	121
Користена литература	122
Додаток (мерни инструменти)	127

Вовед

Сите модерни организации се занимаваат со проблемите од типот на кој може начин подобро да ги мотивираат вработените, со помош на средства како што се наградите - материјални и нематеријални.

Управувањето со наградувањето и мотивацијата е клучен фактор во воспоставување позитивна врска во односот вработен – работодавач, при што и двете страни се меѓусебно зависни, но имаат и придобивки од таа меѓусебна зависност. Таквата врска овозможува добра основа за развој на атмосфера на доверба.

Во рамките на менаџментот, мотивацијата игра важна улога затоа што преку неа менаџерите настојуваат да ги задоволат желбите, потребите и предизвиците на своите соработници, а со тоа да влијаат врз нивното однесување, односно да креираат однесување кое е пожелно и прифатливо за целата организација.

Работата на менаџерот на работното место, е да ги извршува работите преку други лица, односно преку вработените. За тоа да го направи квалитетно, менаџерот треба да биде способен да ги мотивира вработените. Но, тоа е полесно да се каже отколку да се направи!

Има една стара поговорка која вели:

„Може да однесете коњ на вода, но не може со сила да го натерате да пие, тој ќе пие само ако е жеден“.

Така е и со луѓето. Тие ќе го направат она што сакаат да го направат или на каков било друг начин, само ако се мотивирани тоа да го направат. Речиси и без разлика на тоа на која работна позиција работат или што работат, вработените мора да бидат мотивирани, самостојно или преку некој надворешен стимул.

За секој бизнис да преживее и да успее треба да се изнајде соодветен начин за да ги мотивира своите вработени. На работното место мотивацијата може да се одвива на два начини:

Прво, вработените можат да се мотивираат со барање, наоѓање и извршување работа која ги задоволува нивните потреби или барем им овозможува да се надеваат дека нивните цели ќе бидат остварени.

Второ, вработените можат да се мотивираат од страна на управата преку методи, како плата, промоција, награда итн.

Главната улога на системот за наградување во една организација е да се усогласат интересите на одделни вработени и стратешките цели на организацијата со цел привлекување и задржување на талентирани луѓе, како и поттикнување и поддршка на вработените да ги развиваат своите вештини и знаење. Само на тој начин ќе се зголеми мотивацијата на вработените и ќе се создаде култура во која тие ќе се грижат за успехот на претпријатието во кое работат.

Целта на оваа магистерска работа е да се идентификуваат начините на наградување на вработените во градежните претпријатија во Република Македонија, за да се утврди какво влијание имаат истите врз мотивацијата на вработените.

Предмет на истражување на овој магистерски труд претставува улогата на менаџментот на наградување и мотивација на вработените, во 3 организации од градежната дејност во Република Македонија. Станува збор за средни претпријатија кои се во приватна сопственост и во кои бројот на вработени се движи од 50 – 199 лица.

Постои верување кое вели дека кога се работи за човековата мотивација, таа во најголем дел е условена од парите. Нормално е секој кој работи да очекува фер надомест за вложениот труд и време, но дали парите се тие кои би нè натерале својата работа да ја работиме посветено и квалитетно? Кога би ги запрашале луѓето зошто ја сакаат својата работа, би добиле разновидни одговори. Некои се задоволни со својата позиција што им носи углед и почит, други имаат одлични колеги и уживаат во секојдневната дружба со нив, трети ќе кажат дека работата ги исполнува нивните лични цели и интереси, дека им овозможува усовршување и можност да покажат што знаат и умеат и сл.

За да се заокружи целиот процес на истражување во текот на подготовката на магистерскиот труд, на почетокот се пристапува кон определување на целта на истражувањето, т.е. проблемот на истражување, врз основа на кој е поставен хипотеза и се дефинирани истражувачките варијабли. Заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, во овој магистерски труд користени се квалитативни и квантитативни методи на истражување. Резултатите од истражувањата се комбинираат и обработуваат, врз основа на што се предлагаат заклучоци.

Некои од постапките што се користени во трудот се: анализа, компарација и статистика. Анализата се врши врз основа на претходно проучувана научно-теоретска содржина, што вклучува евалуација на повеќе достапни материјали. Во овие материјали спаѓаат литература, книги, извештаи, релевантни публикации, on-line бази на податоци, како и сите други објавени достапни материјали од областа на менаџментот.

Компарацијата се користи за да се направи споредба помеѓу посакуваната и моменталната состојба во организациите. Собраните податоци статистички се обработени заради изведување на заклучоци. Статистичката обработка овозможува рангирање, табеларно и графичко обликување на обработените податоци.

Земајќи ја во предвид поставената цел, како и областите на истражување, материјалот кој е опфатен во овој магистерски труд систематски е поделен во вовед, пет глави и заклучок.

Петте глави се разработени во точки и потточки, следејќи ја логиката во својот редослед на теоретско и практично истражување. Притоа, првите четири глави се теоретски, потоа следува емпириското истражување наведено во петтата глава. Согласно со проблематиката што се разработува, изворите на информации и податоци произлегуваат од примарни извори (анкета што се спроведе, обработи и анализира), како и податоци од секундарни извори од домашна и странска литература.

1. Мотивација на вработените во организациите

1.1. Мотивација – воведни напомени

Современите успешни претпријатија како најважен фактор во своето функционирање ги имаат во предвид човечките ресурси, односно вработените. Човечките ресурси имаат сопствени видувања и размислувања за работите воопшто, сопствени, лични цели и секоја индивидуа претставува независна личност. За да може едно претпријатие да ги оствари своите стратегиски цели треба да води грижа за своите вработени, да ги разбере нивните потреби, да ги мотивира за да може да изгради состојба во која вработените ќе го почувствуваат претпријатието како свое и како дел од себе. Мотивацијата е онаа движечка сила која ги поттикнува вработените на одредени однесувања.

За да се истражува и да се разбере мотивацијата на работното место, отсекогаш постоел голем интерес, но и покрај тоа, таа често не е јасно разбрана и почесто лошо се практикува. За да се разбере мотивацијата, мора да се разбере и човековата природа. Сосема одвоено од користа и моралната вредност на алтруистичкиот пристап од третманот на своите колеги како човечки суштества и почитувањето на човечкото достоинство во сите

негови форми, истражувањата и набљудувањата покажуваат дека вработените кои се мотивирани се покреативни и попродуктивни на работните места обратно.

Вработените во организациите може да се чувствуваат демотивирано, виновно или гневно доколку чувствуваат дека не добиваат праведна плата. Колку што е поголема разликата во платите, толку ќе биде и поголема тензијата на работното место, односно во организацијата воопшто. Меѓутоа вработените наоѓаат начини како да ги урамнотежат своите плати со својот труд и тоа преку модификација на инпутот и аутпутот.

На пример, доколку еден работник се чувствува дека не добива доволно висока плата, може да го намали трудот што го вложува или може да преземе потребни чекори за покачување на платата. Исто така, ако работникот има чувство дека има друга корист од фирмата каде што работи, одреден работник може да се труди да издејствува трансфер за некој свој колега или пак, да го натера истиот колега да даде отказ од работа, да почне да се споредува себеси со друг колега и сл. (Adams, J. S., 1965)

Управувањето со човечки ресурси во организациската теорија и пракса, се јавува од почетокот на 90-тите години на минатиот век, кога човековиот фактор почнува да се набљудува како предмет на управување. Управувањето со човечки ресурси се позиционира во сферата на водење, односно насочување на луѓето во фирмата, а се заснова на клучните категории на организациско однесување, како што се: мотивирање, односите меѓу поединци и групи, организациска социјализација, организациска култура итн.

1.1.1. Поим и дефинирање на мотивацијата

Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор *movere*, што значи да се движи. (Kopraske R, Matteson M. 2005). Мотивирањето е од крајно значење за менаџерите, бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на претпријатието. Разбирањето на причините за мотивација е главно барање на секој менаџер кој е ангажиран во надгледувањето.

Мотивацијата е фактор што го насочува, поттикнува и одржува однесувањето на луѓето. Мотивацијата се однесува на флексибилниот динамичен дел од личноста и се разликува од поимите како чувства и личност. (Seligman, Martin E.P. 1990). Поимот личност се однесува на помалку или повеќе трајната црта на индивидуата (срамежлив,

чувствителен, чесен), додека мотивацијата генерално се однесува на некоја привремена состојба на личноста која не е инстантно поврзана со однесувањето.

Што се однесува до менаџментот, мотивацијата има важна улога за менаџерот кој настојува да ги задоволи желбите и потребите на своите соработници, така што нивното однесување би било пожелно и прифатливо за претпријатието.

Неопходно е да се направи разлика помеѓу мотив и мотивација.

Мотивирањето често се изразува со зборовите: желба, саќање, цел, потреби, поттикнување, движење, иницијатива и сл. Мотивот се дефинира на различни начини, како енергичен услов, внатрешна состојба и сл.

Секогаш човекот ги бара причините - мотивите на сопственото и туѓото однесување. Имено, постоењето на мотивите и мотивациските процеси го трансформираат човекот од *homobiologicus* во *homosociologicus*. Спротивно од ова, однесувањето на човекот би се свело на инстинктивни и нагонски реакции. Мотивите го осмислуваат животот на човекот, му даваат насока и исполнетост.

На прашањето „што е тоа мотив“, одговорите се разликуваат од епоха до епоха и од култура до култура. Образложенијата зависеле од тогашните прифатени концепции за човековата природа и неговото место во универзумот. И покрај тоа што тие не биле целосни и не можеле докрај да ја објаснат сложеноста на човековата мотивација, во секое од нив откриваме есенцијално зрно на вистина. Модерното сфаќање, иако во изменета форма, претставува одраз на сите поранешни концепции.

Мотивите се поттикнувачки сили кои предизвикуваат разновидна човекова активност. Постоењето на мотив претставува една фаза во процесот на мотивација, која најчесто се одвива во циклуси, така што секое остварување на еден мотив, отвора можност за остварување на некој друг мотив.

Оттука, мотивацијата ја сочинуваат збирот од многубројни мотиви и истата се дефинира како сложен психодинамички процес за поттикнување на активност на човекот, нејзино насочување кон одредени објекти и регулирање на активноста поради постигнување на одредени цели. Таа може да биде свесна и несвесна, како и надворешна и внатрешна.

Мотивите многу тешко се идентифицираат, како поради сложениот механизам на нивното настанување, така и поради нивниот голем број и разновидност.

Процесот на мотивација всушност започнува со потребите (Ferguson Isaac 2000). Откако ќе се откријат потребите, треба да се открие мотивот. Однесувањето или

прогонувањето е акционо ориентирано и обезбедува енергија за остварување на целите. Целта е краен елемент на процесот на мотивирање. Задоволената потреба е резултат посакван од индивидуата.

Мотиватори се фактори кои ја поттикнуваат личноста на дејствување и влијаат на однесувањето на личноста. Мотиватори се награди или пак пофални зборови кои ја зголемуваат желбата за задоволување на одредена желба.

По појавата на одредено позитивно однесување следува наградата за поттикнување на таквото однесување и исто така со намера позитивното однесување да се повтори.

Постојат два вида на мотиватори: внатрешни и надворешни.

Надворешни мотиви претставуваат парите, пофалбите и сл., а внатрешни се личното задоволство од постигнатиот успех, достигнување, подвиг итн. Добро е овие два вида на мотиватори да се комбинираат со цел да се добие повисоко ниво на мотивација.

Мотивот е внатрешна состојба која дава енергија, активира и движи и која насочува или канализира однесување кон целите. Тоа се внатрешни влијанија на една личност кои создаваат енергија, го насочуваат и го определуваат интензитетот на однесувањето. Мотивите ја поттикнуваат личноста да се зафати со определена акција. Резултатот од мотивирањето е ефективниот напор. Мотивите определуваат колку некоја личност ќе се ангажира во соодветната активност, тие содржат фактори кои иницираат, интензивираат, одржуваат и го намалуваат однесувањето.

За менаџерите мотивирањето е од големо значење, бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на организацијата. Мотивот е она што движи или побудува кон акција, тој може да произлезе од потреба, недостиг од нешто за преживување, здравје или благосостојба на индивидуите или пак од стимулансите надвор или внатре во организмот.

Дефиницијата за мотив и мотивација ја содржат три важни карактеристики.

-Првата се однесува на енергијата која го движи човековото однесување.

- Втората се однесува на тоа што го насочува или канализира таквото однесување.

Таа е ориентирана кон целта.

- Третата се однесува на тоа како однесувањето се поддржува или одржува. Тоа се оние сили кои на индивидуата ѝ даваат повратна спрега било да го интензивира поттикнувањето и насочувањето на енергијата, било да ја одврати индивидуата од таквиот тек на акција и го пренасочи нејзиниот напор.

Мотивацијата е општ термин кој упатува на состојби, положби кои го мотивираат однесувањето, до однесување мотивирано од овие состојби и до цели крај таквото однесување. Кажано со други зборови, мотивацијата има три аспекти: состојба на мотивирање, мотивирано однесување и услови кои задоволуваат. Конечно може да се констатира дека мотивацијата претставува скап процес кој поттикнува, насочува и го одржува однесувањето и вниманието на вработените кон некоја поставена цел во организацијата.

1.2. Видови на мотивација и влијанието врз вработените

Човечкото однесување е сложено и често неразбирливо, но секогаш во неговата основа лежат мотивите, односно потребите кои човекот треба и се стреми да ги задоволи. Мотивацијата како процес е една од најинтересните области во психологијата, затоа што и самиот процес е променлив и динамичен. Мотивацијата го објаснува однесувањето на луѓето во определени ситуации. Колку интензитетот на мотивацијата е поголем, толку однесувањето кое овозможува задоволување на мотивот, ќе биде поизразено. Ако се анализира односот на човекот со неговата средина, се забележува дека тој спрема предметите и ситуациите во таа средина се однесува различно. Кон едни е повеќе наклонет, други го привлекуваат неговото внимание, трети сосема ги избегнува. Неговиот однос го определуваат неговите потреби, желби, интереси и намери - како двигатели на активност.

Извор на мотивите се потребите. Потребата е состојба на нестабилност или нарушена рамнотежа во организмот, која се пројавува со зголемена или продолжена активност или напнатост. Потребата секогаш претставува недостаток или вишок на нешто.

Целта на човекот е да остане во живот, да е секогаш сигурен, да почувствува уживање и стимул. Креч и Кречфилд, поаѓајќи од општите цели, ги делат мотивите на две големи групи (Креч D., Кречфилд R., 1978)

- Мотиви на недостиг - кај кои доминира остварувањето на општите цели за опстанок и сигурност. Тоа се мотиви со кои се настојува да се отстрани дефицитот на нешто, разорувањето, непријатноста, опасноста или анксиозноста. Основната улога на овие мотиви се однесува на намалувањето (редуцирањето) на тензијата (напнатоста).

- Мотиви на изобилство - кај нив доминираат општите цели на задоволство и стимулација. Основна карактеристика на овие мотиви се однесуваат на желбата да се постигне задоволство, признание, награда, да се дознае нешто ново, да се создава (креира), да се постигнуваат успеси во професијата, да се стекнува богатство итн. Ако со првата група на мотиви се настојува да се намали напнатоста, со втората група на мотиви, всушност, се зголемува напнатоста кај човекот. Кои од овие мотиви ќе доминираат кај една личност зависи од нивната насоченост, како и од нивниот психички склоп.

И двете групи на мотиви имаат посебни подгрупи на специфични мотиви:

- мотиви кои се однесуваат на анатомско-физиолошките потреби на човекот;
- мотиви кои се однесуваат на односот со средината во која човекот живее и работи;
- мотиви кои се однесуваат на односите со другите луѓе;
- мотиви кои се однесуваат на личноста.

Групите на мотиви, било тоа да се општи или специфични, меѓу себе се зависни. Притоа мора да се нагласи дека мотивите на изобилство во никој случај не можат доследно да се задоволат доколку не се задоволат мотивите на недостиг.

Во својата книга "Motivation and Personality"(Maslow A. 1954), американскиот психолог Абрахам Маслов истакнува дека човековото однесување е мултимотивирано. Тој смета дека една потреба на човекот не може да биде „ексклузивна“, ниту единствена детерминанта на некој акт на однесување. Секој акт е мултимотивиран, односно неколку потреби заедно мотивираат еден акт на однесување.

Во сферата на мотивациските детерминанти, која било форма на однесување е детерминирана од страна на неколку или сите основни потреби симултано, а не само од една од нив. Во еден единствен акт на однесување може да се најде експресија на психолошко потврдување за физиолошки мотив, мотив за љубов, мотив за сигурност, мотив за почитување и мотив за самоактуализација. Овие сите мотиви се наоѓаат во одреден хиерархиски ред, при што секогаш еден од нив е доминантен во итноста на задоволување.

Во стручната литература се користи и друга класификација на мотивите, според која тие се делат во две основни групи (Dorman C. and Gaudiano, P. 1995):

- примарно-биолошки мотиви;
- секундарно-социјални мотиви.

Првите, примарните мотиви се однесуваат на физиолошките аспекти на однесувањето. Овие потреби се од основно значење за биолошкиот опстанок на човекот.

Тие се наследуваат и се својствени за сите луѓе на планетава Земја. Во основата на биолошките мотиви лежи принципот на хомеостаза (рамнотежа). Всушност се работи за активност на организмот чија цел е постигнување на рамнотежа која претходно е нарушена, поради недостаток или поради вишок на определена материја (или активност). Овие мотиви вклучуваат поттикнување на сите организми и се однесуваат за глад, жед, спиење, сексуални задоволства, мајчински мотив, избегнување болка, мотив за активност, за истражување, мотив за спознавање и безбедност. Тие мотиви се од биолошка потреба и обично се секогаш стабилни. Според критериумите овие биолошки функции се делат на:

- позитивни мотиви кои произлегуваат од недостатокот на нешто и придонесуваат за јавување на потребата од истото и задоволување на потребата;

- негативни мотиви се оние кои заради некој недостаток, предизвикуваат бегство или напуштање на потребата за задоволување, заради присуство на страв, болка или слично;

- групни мотиви се оние кои резултираат од природата на репродуктивниот систем и произведуваат брак, деца, воспитно однесување.

Во групата на секундарни-социјални мотиви спаѓаат мотивот на самоостварување, самопотврдување, совршенство, афирмација, углед, мотив за доминација и моќ, мотив за постигнување, мотив за самоактуализација итн. Секундарните мотиви се оние кои ги задоволуваат психолошки потреби на вработените. Тие се всушност социјални мотиви но формирани врз база на личното искуство на поединецот. Секундарните мотиви се насочени кон сопствената личност и истакнување на нејзините вредности. Човекот постојано се стреми да ја зголеми својата вредност во сопствените очи и да ја доведе сопствената личност што поблиску и што послично до идеалната личност од своите мисли. Покрај тоа постојано обрнува внимание на другите, се споредува со нив и се труди да биде почитуван и ценет од нив. Тие се здобиваат со искуството и значајно се разликуваат и варираат зависно од културата, па и од индивидуата. Тоа се желбите за моќ, љубов, дружење, независност, статус и чувство на способност.

Во процесот на работењето, однесувањето на индивидуата може да биде различно. Тоа зависи од мотивот што го канализира таквото однесување (сигурност, статус, моќ, способност, успех и сл.).

Сигурноста е способност да се задржи она што се има денес, да се има и во иднина. Сигурноста е многу важен мотив за денешното современо општество. Несигурноста за

работното место на голем број на вработени во современите претпријатија, многу влијае врз мотивацијата.

Статусот може да се дефинира како службена позиција на поединецот или позиција во групата. Статус или престиж е мотив кој е од големо значење во ова динамично општество. Луѓето се обвинуваат зошто стануваат позаинтересирани за екстерните симболи на статусот (скапа облека, коли, луксузни куќи, вили и сл.), отколку за поедноставните (човечките ориентираните вредности во животот).

Моќта означува способност на човекот за примена на влијанието врз други и присилување на другите да ја извршат зададената задача. Моќта е способност да се влијае на однесувањето на другите. Авторитетот е форма на моќ. Изворите на моќта произлегуваат од авторитетот, знаењето, казнувањето, наградувањето, контролата, карактеристиките на индивидуата и др. Моќта и изворот на моќта се од посебна важност за менаџерот. Тој исто така треба да знае кој е изворот на моќ, како влијае на задоволството на вработените. Доколку се примени казна и контрола, тогаш меѓу подредените може да се јави незадоволство од работата на работното место. Моќта има силно влијание и врз мотивацијата на работата на подредените, ако менаџерите користат моќ која произлегува од знаење, авторитет, од карактеристиките на индивидуата и од наградите.

Способноста претставува капацитет на индивидуата да постапува ефективно со своето опкружување. Овој мотив истакнува дека луѓето настојуваат да имаат контрола или способност над нивното опкружување.

Успехот е всушност нивото на амбициите на поединецот за постигнување резултати во работењето. Успехот е најважен мотив во мотивацијата на вработените. Високиот степен на успех мотивира и секогаш е од корист за поединецот и за организацијата.

Човековата активност не се јавува сама по себе. За да дојде до активност на човекот потребни се определени внатрешни, како и одредени надворешни поттикнувања. Секој има потреба да ги мотивира другите, и сите ние тоа и го правиме без разлика дали сме свесни за тоа или не. Дури и бебињата ги мотивираат родителите кога престануваат да плачат или кога ќе ги прегрнат. Родителите постојано ги мотивираат децата напорно да учат. Што значи - мотивацијата е природна.

1.2.1. Внатрешна и надворешна мотивација

Внатрешната мотивација е евидентна кога луѓето прават нешто водени од сопствена желба без никаква поткрепа од надвор. Типичен пример за тоа е хобито. Внатрешната мотивација е интензивно проучувана од педагошката психологија од 1970 година и многу студии потврдија дека истата е поврзана со високо постигнување и задоволство. (Rue, W. L., and Byars, L. L. 1992)

Не постои една единствена и општоприфатена теорија која го појаснува потеклото на внатрешната мотивација.

Надворешната мотивација традиционално се поврзува со мотивирање на вработените, награда како промоција, зголемување на плата (негативна мотивација: казна, намалување на плата), доделување на почести и признанија и сл.



Слика2. Надворешни и внатрешни фактори за мотивација на вработените (Nelson, D.L. & Quick, J.C. 2010.)

Со самата трансформација на економијата од фабрички ленти до услужна дејност (индустрија), значењето на внатрешната мотивација се зголемува. Внатрешната мотивација не се потпира на мотивирање со пари, па затоа може да ни се чини дека е поевтина (пресметано во денари).

Базичните психолошки потреби - како одреден вид на мотивација се дефинираат како внатрешни услови неопходни за постојаниот психички развој, интегритет и добросостојба. Нивното задоволување придонесува за добросостојбата и психичкото здравје, а незадоволеноста води кон нивно влошување. Овие психолошки потреби се со вродени основи, а нивното оформување, манифестирање и задоволување е под силно влијание на средината. Колку е поизразена нивната задоволеност, толку е повисоко нивото на субјективната добросостојба. Воедно, од суштинско значење за оптималното функционирање и субјективната добросостојба е задоволеноста на сите три потреби да биде во рамнотежа. Основните човекови потреби се генетски програмирани предиспозиции, постојани и заеднички за сите луѓе кога било и каде било. Нивното (не) задоволување има значајна улога во задоволството и исполнетоста на луѓето во нивното живеење. Тие се препознаваат преку средствата кои се употребуваат за да се задоволат потребите, преку побарувањата и преку фрустрациите кои се јавуваат кога тие не се задоволени. Засега не постои согласност за природата, универзалноста, хиерархиската поставеност и бројот на човековите потреби, но постои согласност дека сите базични потреби имаат иста важност и тие треба да бидат задоволени.

Тие потреби се во служба на адаптивните механизми на организмот да истражува, да биде со други луѓе, да ги интегрира интраперсоналните и интерперсоналните искуства. Значи, природна е тенденцијата, потенцијалите да бидат ставени во функција, во процес на реализација, како што е природната потреба за движење или за активност на телото. Аналогно и психолошките потенцијали се со постојана тенденција на активност, на функционалност, во состојба на дејственост.

Базичните психолошки потреби се дефинираат како внатрешни услови неопходни за постојаниот психички развој, интегритет и добросостојба.

Мотивацијата на работно место може да се одвива на два начини.

Прво, луѓето можат да се мотивираат со барање, наоѓање и извршување работа која ги задоволува нивните потреби или барем ќе им овозможи да се надеваат дека нивните цели ќе бидат остварени.

Второ, луѓето можат да се мотивираат од страна на менаџментот на човечки ресурси преку методи, како плата, промоција, награда итн.

Постојат два типа на мотивација, како што идентификувал Херцберг (Саздовска С., Чичева В., Димовска В., 2008)

Внатрешна мотивација - самогенерирани фактори кои влијаат на луѓето да се однесуваат на одреден начин или пак да се движат во одредена насока. Овие фактори вклучуваат одговорност (чувство дека работата е важна), автономија (слобода на дејствување), развој на вештини и способности, изнаоѓање предизвик во работата, можности за напредување и сл.

Надворешната мотивација пак, се однесува на тоа што може да се направи за луѓето за тие да бидат мотивирани. Ова вклучува награди, како зголемена плата, промоција, пофалба и казни, како дисциплински акции, критика, сигурност и сл. Надворешната мотивација може да има брз и моќен резултат, но не е сигурно дека ќе трае долго. Поголема е веројатноста дека внатрешната мотивација ќе има подлабок и подолгорочен резултат, бидејќи не е наметната.

1.3. Фактори што влијаат врз мотивацијата во организациите

За успешни раководители на организации се сметаат оние кои можат да им овозможат на работниците да ги постигнат своите сопствени цели и да ги задоволат своите лични потреби, а во исто време да ги задоволат и потребите на организацијата. При тоа успешно да ги задоволат и сопствените мотиви и потреби, како и успешно да ја завршат својата работа.

Со сигурност треба да се знаат потребите на вработените, но при тоа се знае дека штом се задоволи потребата таа ја губи својата важност и својата улога на мотиватор.

Не смее да се исклучи важноста на плата и добрите работни услови во мотивирањето. Нивната важност е уште поголема, бидејќи ако не се задоволат ќе излезат на површина и ќе станат доминантни не само за поединци, туку и за целата група или организација

1.3.1. Менаџерот и неговата улога како највлијателен фактор на внатрешна мотивација во организациите

Подрачјето на мотивирање добива големо значење во последната декада, кога особено се разгорува дебатата (Todorović, I. 2009) помеѓу практичарите и теоретичарите.

Како еден од најголемите предизвици на менаџерите во работата е мотивирањето на вработените за подобро извршување на својата задача. Мотивацијата е варијабла која има големо значење на однесувањето на поединецот во деловната организација.



Слика 3. Улогата и значењето на мотивацијата во менаџментот (Todorović I. 2009)

Добрите менаџери се многу важни за успехот на една организација. Исклучително добар менаџер е тој кој успева да постигне високо работлива, продуктивна и ефикасна работна сила која достигнува врвни резултати.

Добрите менаџери привлекуваат одлични вработени, тие прават од организацијата место каде што сите сакаат да работат и тие го зголемуваат профитот, а ги намалуваат трошоците. Нивните вработени се секогаш мотивирани да изработат нешто повеќе. Најчесто менаџерите ги инспираат нивните работници што резултира со работа без стрес и поголемо остварување, или пак се сосема спротивни на ова и како резултат на нивното водење, работниците не се мотивирани, а компанијата губи профит.

Најважно за секој успешен менаџер е неговата релација со вработените. Тоа е начинот на кој менаџерите менаџираат со луѓето, што ги дели од обичните менаџери и ги прави исклучителни менаџери.

Добрите односи се базираат на доверба, посветеност и вклучување, а најважната работа која треба да ја направи менаџерот е да ги изгради овие реалции се со цел да ја

подобри работата на компанијата, па така сите задачи се сработуваат ефективно, со ентузијазам, на време и со енергија и желба за исполнување на нови задачи.

Кога сфаќањето за одговорноста на менаџерите кон мотивацијата и посветеноста на своите вработени поминува низ парадигмата „Плаќај му, тој мора да работи“, нивниот живот како да е „полесен“. Тие не поминуваат голем дел од своето време во пребарување на методи и техники за мотивирање, во размислување на алатки за зголемување на нивната ангажираност, за грижа за нивниот развој и задоволство од професионалниот живот. Со доаѓањето на нова, поразвиена менаџмент култура, исцрпувањето на ресурсите од пазарот на труд во одредени сектори и осознавањето на човечкиот фактор како клучен за успехот на една организација или бизнис се забележува спротивен феномен. Сè почесто „грижата за мотивацијата“ на луѓето се гледа како базна функција на управувањето.

Многу менаџери, искрено ангажирани да управуваат со луѓето квалитетно, трошат огромни ресурси на време и напор во обиди да ги мотивираат вработените, но во исто време имаат чувство дека постигнуваат незадоволителни резултати. Посетуваат курсеви посветени на темата, водат разговори со луѓето, учествуваат во развој и примена на процеси за одржување на мотивацијата, бараат нови и нови “итри” тактики за акција, за да успеат да го “изиграат” човекот и тој одеднаш да се мотивира и барем уште некое време да работи со подготвеност и инспирација. Се стремат да стигнат до моментот во кој го чистат испотеното чело и со чувство на гордост изјавуваат: „Со него успеав, дај да видиме сега што правиме со следниот“.

Од своја страна, луѓето свикнуваат да согледуваат дека нивната сопствена мотивација е туѓа неѓа, и седат и чекаат „да го видиме шефот сега што ќе направи за да ме мотивира“. Ова обично води до доста негативни или просечни резултати – исцрпени менаџери, незадоволни вработени, губење на професионални вештини кај вработените, непотребна промена на работни места, непостигнување на резултати и итн, итн.

Успешни менаџери се луѓе кои имаат изразена индивидуалност и препознатливост, тоа се харизматични личности кои потполно се окупирани со мисијата и визијата на својот работен тим. Тие треба да бидат способни да комуницираат со своите вработени, да се поврзат со нив, односно да бидат способни да ги поврзат нивните знаења и вештини со одделните работни задачи во организацијата.

Уште еден мошне значаен фактор во изградбата на потполн мотивациски систем е и стилот на менаџментот. Во зависност од конкретната деловна состојба, фазата на развојот на бизнисот или условите кои владеат во опкружувањето, менаџерот треба да го дефинира

најефикасниот стил кој е прифатлив за вработените и кој добро функционира во дадената ситуација. Не постои менаџерски стил кој е универзално прифатлив и применлив во сите ситуации.

Менаџерскиот стил најчесто зависи од карактерот на менаџерот, видот на работа, едукацијата на луѓето со кои се соработува, како и од условите кои владеат на пазарот. Менаџерите треба да сфатат дека јакнејќи ги соработниците, се јакнат и себеси.

Како значајни фактори за мотивацијата на вработените се и флексибилното работно време, признавањето на успехот, повратните информации на вработениот за својата работа и организациската култура на претпријатието (Kinicki A. 1992).

Еден од најголемите проблеми е отпорот на работниците кои мошне често не веруваат дека системот на стимулативно наградување е објективен и чесен. Поради тоа, еден од најважните услови за успех на стимулативното наградување е да се стекне доверба на вработените во тој систем, а е нужна претпоставка за него да бидат добро информирани. Трагањето по можности за зголемување на мотивацијата и интересот за работа и развој на организацијата на вработените доведе до целосна реорганизација, промена на климата, културата и вкупните односи во современите претпријатија. Веројатно најчеста заблуда кога станува збор за човековата мотивација е тоа дека таа во најголем дел е условена од пари. Се разбира, секој кој работи очекува фер надомест за вложениот труд и време, но парите не се секогаш тие кои би нè натерале својата работа да ја работиме посветено, квалитетно и со страст. Луѓето ја сакаат својата работа и кога се задоволни со својата позиција што им носи углед и почит, кога имаат одлични колеги и уживаат во секојдневната дружба со нив, кога работата ги исполнува нивните лични цели и интереси, кога им овозможува усовршување и можност да покажат што знаат и умеат и сл. Праксата покажува дека покачувањето на платата или доделениот бонус можат да предизвикаат зголемен ентузијазам, но тој ефект најчесто е краткотраен.

Ако менаџерот верува дека парите се најважниот аспект од човековата мотивација, тој веројатно и ќе се однесува во склад со тоа верување. Тоа се менаџери кои сметаат дека на поголем број луѓе не им се работи и дека им е доволно да земаат редовна плата и да имаат платени придонеси. Тие сметаат дека вработените треба постојано да бидат поттикнувани, наградувани, казнувани и надгледувани. Самата атмосфера во ваков вид организација е најчесто фрустрирачка и има малку простор за креативност и лични постигнувања. Оваа заблуда често предизвикува дисконтинуитет меѓу тоа што

работодавачот мисли дека им е потребно на неговите вработени и тоа што тие го сметаат за потребно.

Често се случува работодавачите да се изненадени од тоа колку многу можат да сторат за мотивацијата кај своите вработени или да создадат посакувана работна атмосфера, а тоа да не ги чини многу пари. Има и такви менаџери кои имаат пооптимистички став и веруваат дека луѓето сакаат да учат, дека работата е нивна природна активност која е поддржана од способноста за самодисциплина и развој. Тие не гледаат на парите како на мотиватор, туку веруваат дека откако луѓето ќе си го обезбедат опстанокот, следува наредното ниво на потреби за почит, самопочит и амбиција да се развиваат на професионален и личен план. Во основа на овој вид убедување е верувањето дека секој човек се стреми кон крајната, највисоката потреба од самоактуализација, која носи интегритет, чувство на одговорност, човечка големина и автентичност (Смилевски Ц. 2011).

Успешниот менаџер треба да знае да направи добра проценка на индивидуата, но и на актуелната ситуација – што таа бара. Едно од веќе одамна докажаните моќни мотиватори е признание искажано од почитуваниот претпоставен. Таквото признание треба да е реално, актуелно и навремено, а неговата моќ е уште поголема доколку е тоа јавно кажано. Истовремено, јавно кажаното признание претставува предизвик и за останатите вработени. Во своето работење менаџерите се судираат со бројни и развојни проблеми.

Во тој контекст, мотивацијата сигурно се рангира како најсериозен и најтежок проблем на менаџерите во една организација.

1.3.2. Улогата на останатите фактори кои влијаат врз внатрешната мотивација во организациите

Има повеќе фактори кои влијаат врз мотивацијата, кои можат да се класифицираат различно, но како најзастапени се истакнуваат три класификации.

Според првата класификација, факторите што влијаат на мотивацијата се систематизирани во две групи, и тоа: фактори што работникот ги внесува во работата и фактори што го претставуваат опкружувањето на работата.

Според втората класификација, факторите што влијаат на мотивацијата се систематизирани во три групи: индивидуални карактеристики, карактеристики на работата, и карактеристики на претпријатието.

Според третата класификација, факторите што влијаат на мотивацијата се систематизирани во две групи. Првата група работни фактори, кои дејствуваат претежно врз изградбата на силна мотивација и високо работно задоволство, се познати како мотивациони фактори или фактори на задоволство или поддржувачки фактори. Во оваа група спаѓаат: успехот, признавањето, унапредувањето, можниот раст, одговорност и работа. Втората група на работни фактори се познати како немотивациони фактори, или фактори на незадоволство или неподдржувачки фактори. Тука спаѓаат: работните услови, надзорот, политиката на компанијата и менаџментот, меѓуперсоналните односи и слично.

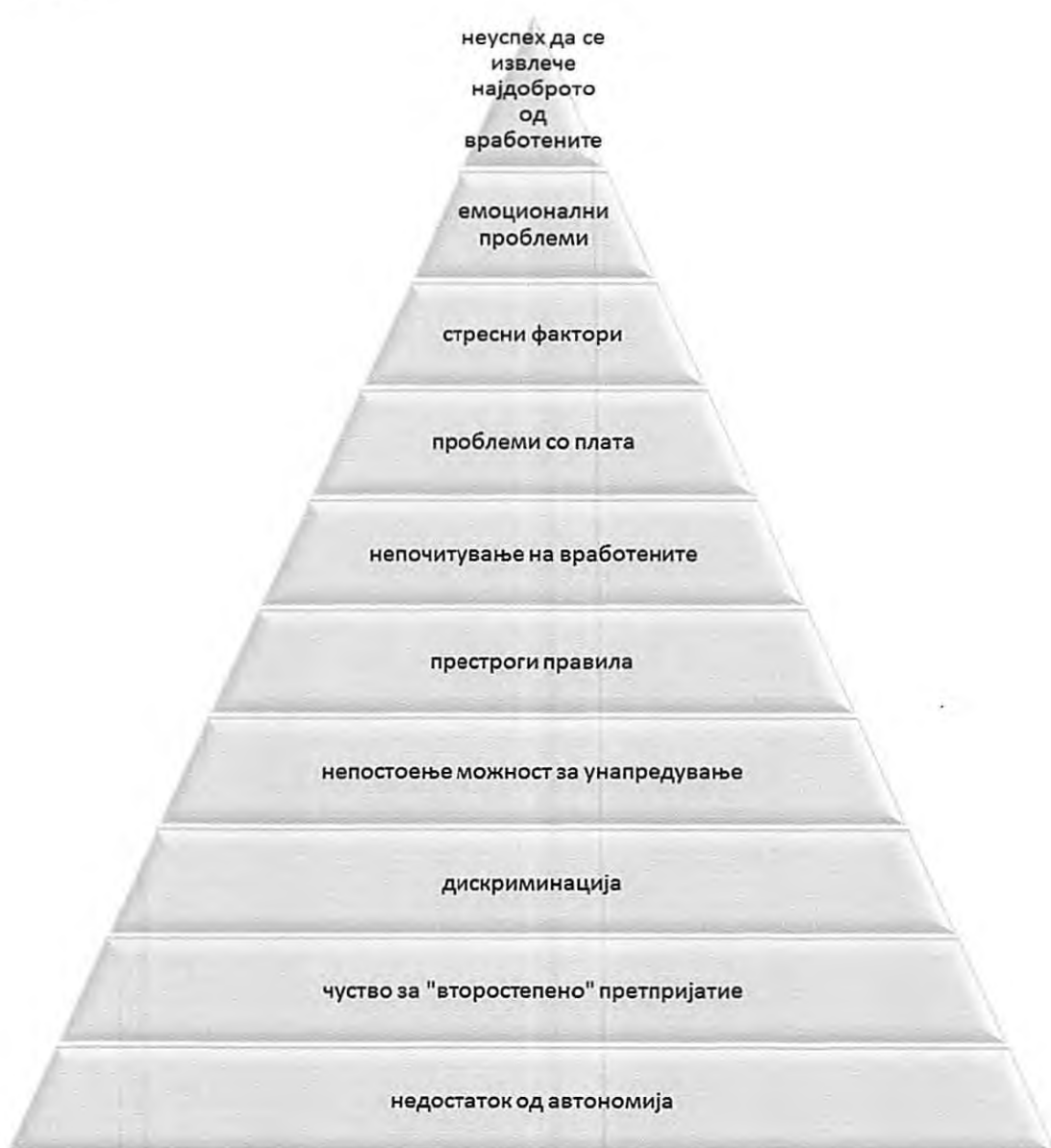
Интерните и екстерните фактори на мотивацијата ја детерминираат големината на енергијата и ентузијазмот што една личност ги вложува во работата. Фактори на мотивација се фактори кои влијаат на однесувањето на поединецот изразени во квалитативна форма, а тоа се: раководење, индивидуален идентитет, почит и достоинство, корисност, надомест, иницијатива, расположливо време, разбирање на вкупните операции, конкуренција, дефинирање на должностите, адекватна алокација на кадри и време, различно насочување од врвниот менаџмент и др.

Под фактори на мотивација можеме да подразбереме интерни или екстерни варијабли кои влијаат менаџерите и вработените да се однесуваат на ваков или онаков начин, т.е. на начин кој ќе ги исполни целите на организацијата. Тоа што е значајно за организацијата е менаџерите и вработените да се однесуваат на начин на кој се исполнуваат целите на таа организација.

Сите субјекти кои учествуваат во создавањето и спроведувањето на одлуките во претпријатието се заинтересирани за факторите што влијаат на мотивацијата. Сите тие субјекти имаат потреба да знаат како да ги мотивираат вработените со цел одлуките кои ги донеле да бидат реализирани.

Притоа, не е доволно само да се донесе една одлука, да се соопшти на подредените (на кое било ниво) и да се очекува таа веднаш да биде реализирана. Важно е како таа одлука ќе биде разбрана од подредените и дали тие се, или ќе бидат мотивирани да ја извршат истата. Ако луѓето не се мотивирани, веројатноста дека одлуката нема да се реализира во соодветниот временски период, драматично расте и се очекува.

На следнава слика се претставени десетте најдемотивирачки фактори во една организација.



Слика 4. Демотивирачки фактори во една работна организација (Kessler J., and Purcell J. 1991)

Доколку не се извлече најдоброто од вработените тоа ќе претставува неуспех на една организација. Често се случува на работните места вработените да се досадуваат. Кога тоа ќе се случи, најдобрите почнуваат да бараат или работат друга работа, а останатите работници не работат ништо. При ваквите ситуации постојат повеќе начини како да се подобри ситуацијата со вработените во претпријатието. Прво, да им се даде поголема

одговорност на вработените, да се направи опис на работното место. Откако вработените ќе разберат што се бара од нив, треба да започне процесот на инволвирање. Дури и најниско рангираниот работник има добри идеи за подобрување на работата, не само што менаџерите ќе добијат добри идеи, туку и нивното извршување ќе биде подобро.

Самото вклучување ќе ги направи вработените да се почувствуваат важни, ценети, вреднувани и да одговорат со давање сè од себе. Во ситуациите кога постои константен персонален конфликт што вработените не се во состојба сами да го решат, менаџерот би требало да реагира пред тие конфликти да наштетат при работата. Менаџерот треба да разговара со секој од вработените поединечно, да се послужи со описот на работното место и да ја објасни важноста што ја имаат вработените во доброто работење на организацијата. Менаџерот треба да биде јасен и прецизен дека нема да дозволи личните конфликти да влијаат врз клиентите и работната средина на останатите вработени во организацијата.

Во праксата доста често се користи мотивацијата базирана врз стравот. Менаџерот има можност да казни некого, да му ја намали платата, да му даде отказ, па тоа врз вработениот дејствува како мотивација да работи подобро. Но, бидејќи вработениот работи континуирано под стресна ситуација, тој не само што нема да има доволно желба и волја за работа, туку, доколку му се понуди некое друго работно место, тој веднаш ќе го напушти претходното работно место.

Спротивно на ова, постои мотивацијата базирана на задоволство. Тоа е најсилен облик на мотивацијата. Тука се парите во втор план, а посветеноста на работата во преден, бидејќи вработениот од таа работа го црпи своето задоволство и својата среќа.

Некои стресни фактори лесно се елиминираат. На пример, заморот може да се елиминира доколку се даде десет минутна пауза на секои два работни часа во производствениот процес. Некои други видови на стрес може да зависат од видот на работата, па според тоа и да бидат потешки за отстранување. Менаџерот треба да биде искрен со своите вработени и да им ги посочи добрите, лошите и незгодните делови од работата.

Вработените не треба да бидат најмногу платени во дејноста за да се задржи моралот и најдобрите. Правиот начин е вработените да бидат наградени според капацитетите на соодветното претпријатие и нешто подобро од просекот на дејноста.

Како стимулативни средства за зголемување на мотивација најчесто се користат: пари, признанија, одмор, доделување на дел од акциите, сакана работа, напредување,

личен развој, слобода, забава, подароци и слично. Понатаму, постојат и различни варијации како: плаќање на стипендии за дошколување со што вработениот би стекнал поголемо знаење, повисока плата и подобро работно место. Исто така флексибилното работно време, би било добро за млади работници како и за млади родители, па доколку би доцнеле на работа, поради свои причини, тоа би го надоместиле со подолго останување после работно време. Доделување на награда на заслужен работник, а може да се прогласи и работник на годината, па како награда може да се испрати на бесплатен одмор или да му се додели некоја друга бенефиција.

Како помали награди се сметаат: плаќање вечера во ресторан, со можност да присуствува и некој од врвното раководство; да се обезбедат бесплатни карти за спортски натпревар, театар, опера, циркус, посета на базен. За децата на вработените може да се доделат стипендии. Гаранција за доживотно работење, доколку за тоа постои услов.

Во современото општество насекаде низ светот, сите вработени бараат да бидат почитувани. Доколку менаџерите не ги почитуваат, вработените ќе се одмаздат.

Во голем дел од фирмите и претпријатијата обично нема многу простор за постојано напредување. Во ваквите случаи се јавуваат проблеми, бидејќи најдобрите вработени имаат силна желба и амбиција да напредуваат и да добиваат поголема одговорност и плата.

Луѓето очекуваат да бидат респектирани. Вработените, или подобро кажано луѓето кои имаат слобода да ја работат нивната работа со соодветен степен на автономија, се чувствуваат мотивирани и нивната креативност и енергија се на повисоко ниво. Секој вработен е потенцијален иноватор, креатор на нови идеи и извор на напредок и успех.

Со редовното и реално посочување на вредните и заслужни работници се гради натпреварувачкиот дух во претпријатието. Објективноста на менаџерот игра огромна и важна улога во одржувањето на натпреварувачкиот дух. Менаџерот треба да има способност да ги препознае лидерите меѓу своите вработени, мора постојано да следи кој сака да се докаже и кога. Ако менаџерот забележи дека некој помлад или понеискусен вработен е амбициозен и бара предизвик за да се докаже, треба да му се овозможи тоа. Исто така, менаџерот треба да бара кратки писмени или усни извештаи за тоа што работниците сработиле во одреден месец.

Оценувањето на вработените е исто така од голема важност што треба да ја прави менаџерот (минимум еднаш годишно). Тоа оценување мора да е стандардизирано и се прави еден на еден. Прво вработениот сам се оценува, а потоа го оценува менаџерот и на

крај се споредуваат оценките. Понатаму, менаџерот или менаџерскиот тим мора да посвети внимание на обучување на кадрите. Не е доволно да се заклучи дека некој вработен не работи добро. Треба да се открие причината за тоа и да му се понуди објаснување и обука за тоа како да се работи подобро. Доколку и тоа не успева да го мотивира вработениот време е да се замени со нов или да се прераспредели на пониско работно место.

1.3.3 Парите како фактор на мотивација

Со глобализацијата на моделот на пазарната економија, недвосмислено се универзализира ставот дека најголема мотивирачка сила во сите активности се сепак парите.

Тоа произлегува од реалноста дека со парите се задоволуваат сите видови потреби на човекот и неговото семејство, како што се биолошките, образовните, културните и сл. Може да се оцени дека преку расположливата куповна моќ на граѓаните се определува и нивната положба во општеството, во секој поглед а пак куповната моќ е врзана со нивните примања. Токму поради ваквата положба вработените постојано се во борба за повисока заработка, финансиски награди и сл.

Во практиката се покажува дека најбрзи и најефикасни ефекти за извршување на поставените задачи се постигнуваат преку материјалните стимулации, се разбира ако тие се правични и пропорционални со обемот и тежината на задачите кои се дадени како обврска за вработените.

Постојат и спротивни случаи каде материјалните стимулации имаат обратен ефект, па дури има и бојкот во работата, ако менаџерите немаат праведен однос при вреднувањето на трудот на секој поединец во колективот, или пак ако висината на средствата не одговара на сложеноста и обемот на доверените работни задачи.

Материјалната стимулација е најефикасна и универзална, но не и единствена. Таа е ефикасна до определен степен, додека човекот ги задоволи основните егзистенцијални потреби за себе и своето семејство. Како се оди погоре во задоволувањето на потребите слабее улогата на паричната стимулација како мотивирачки фактор. Тогаш се зајакнува улогата на другите фактори на мотивација (награди, признанија, функција, кариера, престиж, моќ и слично).

Не еднаш се рекло дека парите се „нужно зло“. Во современото општество парите и мотивацијата се тесно поврзани и чудно е колку многу една незначителна сума на пари може во корен да ја убие мотивацијата на вредниот и посветен работник.

Во случаи кога ќе се намали договорениот износ без разлика дали станува збор за фиксна плата или за работа на процент тогаш исчезнува и мотивацијата, а ако нема мотивација тогаш работното место изгледа како театарско седиште во пеколот. Но зошто парите имаат толкава моќ врз човекот?

Се знае дека парите се извор на егзистенција, ако нема доволно пари за да се подмират основните трошоци љубовта кон професијата не помага. Сепак има случаи кога воопшто не е доведена во прашање егзистенцијата туку кога големата плата е намалена, а веднаш се јавува чувство како да нема пари ни за леб.

Намалувањето на платата делува врз луѓето како понижување и обезвреднување, и сите убави зборови и коректен однос од страна на менаџерите е залуден. Во еден професионален однос кога ќе падне мотивацијата паѓа и работата.

1.4. Влијанието на мотивација врз унапредување на перформансите на вработените и на севкупните перформанси на организациите

Во денешни рамки мотивацијата ги претставува оние психолошки процеси кои поттикнуваат насочување во активности ориентирани кон претходно поставени цели. Менаџерите се тие кои треба да ги разберат овие процеси за успешно да ги водат своите вработени кон постигнување на организациските цели. Колку вработените се помотивирани, толку се поголеми и резултатите односно подобри се перформансите на една организација. Суштината на системскиот модел на мотивација и перформансите се заснова на теоријата за системи и теоријата за засилување.

Теоријата за системи ги согледува меѓусебните односи на вработените и се базира на претпоставката дека добрите задоволителни перформанси произлегуваат од секвенцијален, последователен процес на трансформирање на инпутите во посакуваните аутпути. Оваа теорија понатаму имплицира дека однесувањето на вработените е ориентирано кон целта, како и дека постои природно одложување, задоцнување односно извесен временски период помеѓу акцијата и последиците.

Теоријата за засилување вклучува подобрување на перформансите со повратни информации. Постојат седум основни видови на инпути кои влијаат на способноста на работниците да ги постигнат своите посакувани цели: материјали и машини, очекувања во поглед на перформансите, индивидуални разлики, тренинг и обука, карактеристики на задачата, психолошка атмосфера, односно клима и перформансите. (Hale D. 2008).

Материјалите и машините се основа за работа и суштински инпути за достигнување на зацртаните перформанси.

Со оглед на тоа дека однесувањето е насочено кон постигнување на посакуваните крајни резултати, целите во поглед на перформансите се и од суштинско значење за изведбата на работникот. Целите и плановите за акција им обезбедуваат на вработените еден вид водич за тоа како да го распределат своето работно време со оглед на доделените работни задачи со кои се соочуваат. Индивидуалните разлики се однесуваат на сопствените замисли, мотивацијата, вештините, способности, лични карактеристики, вредности, чувства, потреби кои варираат кај секоја личност поединечно.

Тие разлики можат значително да влијаат на перформансите. Компаниите користат програми за обука со цел да ги зајакнат и подобрат вештините и способностите на вработените потребни за ефективно извршување на поставените работните задачи. Ефективно воспоставените програми резултираат со подобрени перформанси, додека пак неефективните и недостигот од обука негативно се одразува на перформансите.

Менаџерот треба најпрво да сфати дека луѓето различно реагираат на различни поттикнувања и исто така менаџерите треба да знаат дека вработените нема да трчаат по награди што тие не ги сметаат за привлечни, или каде што шансите за успех се многу мали.

Внатрешната мотивација се однесува на мотивацијата што е управувана од интерес или уживање во задачата сама по себе, и не се потпира на било кој надворешен притисок. Без разлика колку се привлечни, внатрешните мотиватори не се еднакво застапени кај сите работници ниту, пак, нудат еднаква ефикасност во однос на извршувањето на работните задачи.

Надворешните мотиватори пак, платата, се смета дека е еден од најголемите мотиватори. Вработените најчесто гледаат на платата како на мерка за лично достигнување и општествен статус. Платата мора да се поврзува со перформансите на работниците, во тој поглед се јавуваат и стимулациите. Имено, стимулациите ја нудат најјасната врска помеѓу перформансите на работниците и платата, иако не може на сите работници да им се дадат стимулации. И покрај тоа што е јасно дека платата можеби и не е толку поврзана со

перформансите на работниците колку што се поврзани стимулациите, сепак ваквата плата може да има позитивно влијание врз подобрувањето на перформансите на работниците на работното место. (TEPAR, 1994).

Работниците може да се чувствуваат виновно или гневно доколку чувствуваат дека не добиваат праведна плата. Колку е поголема разликата во платите, толку ќе биде поголема тензијата на работното место, односно на фармата. (Adams, J. S. 1965).

Но, вработените наоѓаат начини како да ги урамнотежат своите плати со својот труд и тоа преку модификација на инпутот и аутпутот. На пример, доколку еден работник се чувствува дека не добива доволно висока плата може да го намали трудот што го вложува или може да преземе потребни чекори за покачување на платата, или пак има чувство дека има друга корист од фармата каде што работи, одреден работник може да се труди да издејствува трансфер за некој свој колега или, пак, да го натера истиот колега да даде отказ од работа, да почне да се споредува себеси со некој друг колега и сл. (Adams, J. S. 1965).

Карактеристиките на работното место влијаат врз системите за мотивирање на вработените. Како резултат на мотивирани и среќни работници се создава позитивна, пријатна работна атмосфера која поттикнува зголемена работна инволвираност на вработените и зголемени нивни ангажмани, а со тоа и зголемени и унапредени перформанси на вработените и воопшто перформансите на организацијата.

2. Менаџмент на наградување на вработените во организациите

2.1. Поим и дефинирање на менаџментот на наградување

Наградувањето се смета за едно од најтешките области на управување со човечки ресурси. Тоа ги опфаќа сите плаќања на вработените за нивниот придонес и работа во организацијата. Неопходно е тие да се усогласени и да обезбедат остварување на различни индивидуални потреби на вработените и како и да ги остварат целите на организацијата. Правилно утврден систем на наградување ќе доведе до поголема продуктивност на вработените и поуспешни резултати во организацијата. За вработените праведниот систем на наградување доведува до поголема мотивација и посилен поттик во извршување на задачите и обврските, додека за организацијата тоа значи можност да се привлечат и задржат луѓе со соодветни знаења и способности.

Менаџментот на наградувањето се однесува на стратегиите, политиките и процесите кои се потребни за да се обезбеди дека вредноста и придонесот на луѓето во остварувањето на организациските, секторските и тимските цели се признаени и наградени. Се состои во дизајнирање, имплементација и одржување на системите за наградување со цел задоволување на потребите како на организацијата така и на вработените, но и со цел да се постигне праведност, еднаквост и доследност.

Управувањето со наградувањето се однесува на начинот на кој вработените се наградени во согласност со нивната вредност во организацијата. Ги опфаќа како материјалните, така и нематеријалните награди и ги соединува филозофијата, стратегијата, политиката, плановите и процесите кои ги применува организацијата со цел да создаде и одржи систем на наградување.

Овие системи подразбираат проценка на вредноста на работните места преку евалуација на работата и пазарното вреднување на истата, дизајнирањето и управувањето со нивото и структурите на плаќањето, процесите на управување со перформансите, шемите на наградување и оддавање признание на вработените согласно нивните индивидуални перформанси или придонесот и/или тимските или организациските перформанси и бенефиции за вработените.

Управувањето со стратегиското наградување е процес на планирање на идниот развој на практиките на наградувањето со помош на формулирање и имплементирање на

стратегииите на наградувањето. Стратегиското наградување се заснова на верувањата за тоа кои се организациските вредности и цели кои треба да се постигнат, а се состои во усогласување на практиките на наградувањето како со бизнис целите, така и со вредностите на вработените. Па оттука, стратегиите на наградувањето претставуваат намера на организацијата за тоа како треба да се развијат политиките и процесите на наградувањето за да се исполнат бизнис побарувањата. Стратегиите на наградувањето го насочуваат развојот и активностите на практиките и процесите на наградувањето и исто така, претставуваат основа за политиките за наградувањето, кои, пак, влијаат на практиките, процесите и процедурите на наградувањето.

2.1.1 Цели на управувањето со наградувањето

Со системите на наградување се изразуваат организациските вредности и според тоа организациите се подготвени да платат за нив. Се тргнува од потребата да се наградуваат исправни работи со цел да се пренесе правилна порака во организацијата за она што е важно и исправно.

Од аспект на организацијата општа цел на управувањето со наградувањето е да се поддржи исполнувањето на стратегиските и краткорочните цели на организацијата со помош на помагање во процесот на обезбедувањето и задржувањето на вештата, компетентната, посветената и силно мотивираната работна сила.

Како посебни цели на управувањето со наградувањето се издвојуваат:

- да имаат значајна улога во комуникацијата на организациските вредности, перформанси, стандарди и очекувања,
- да охрабруваат однесување кое ќе придонесе за постигнување на организациските цели при што ќе може да одговори на прашањата: Какво однесување е потребно? и Како може процесот на наградување да го промовира таквото однесување?,
- да ги поддржи организациските програми за промена кои се однесуваат на културата, процесот и структурата,
- да ја поддржи реализацијата на клучните вредности на организацијата во области како што се: квалитет, грижа за потрошувачите, тимска работа, иновации, флексибилност и брзина на одговор,

- да обезбеди вредност за парите – не треба да се презема никаква иницијатива за наградување доколку претходно не била утврдена вредноста за која би се доделила, но исто така и не треба да се дава никаква награда доколку истата не резултира со поголема вредност.

Системот на наградување, од гледна точка на вработените би требало:

- да ги третира како засегнати страни кои имаат право да бидат вклучени во развојот на политиките на наградувањето кои се однесуваат на нив,

- да ги исполнат нивните очекувања дека ќе бидат третирани рамноправно, фер и доследно во однос на работата која ја извршуваат и нивниот придонес,

- да биде транспарентен – тие треба да знаат кои се политиките на наградување на организацијата и како истите се рефлектираат на нив.

2.1.2 Елементи на системите на наградување на вработените

Системот на наградување се состои од материјални (финансиски) награди (фиксно и варијабилно плаќање) и бенефиции за вработените кои заедно ги сочинуваат вкупните надоместоци. Системот, исто така, ги вклучува и нематеријалните награди (признание, пофалба, постигнување, одговорност и личен раст) и во многу случаи процесите на управување со перформансите.

Елементи на системот на наградување:

- вкупни награди,

- материјални и нематеријални награди,

- евалуација на работата,

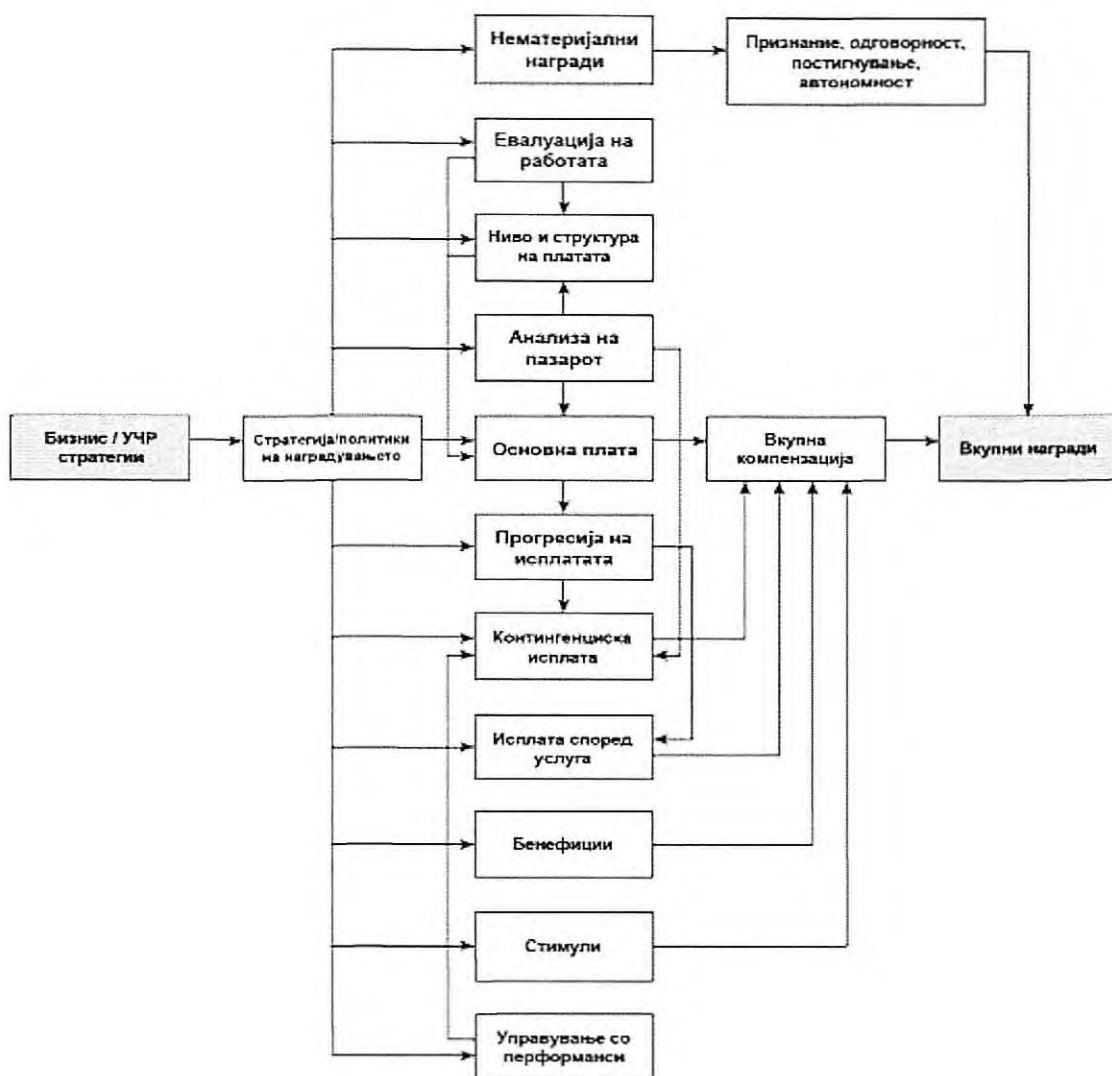
- анализа на пазарот,

- систем на плаќање – основна плата, ниво и структура на плата, прогресија во исплатата, контингенциска исплата, исплата според заслуга,

- бенефиции,

- стимули.

Шематски елементите на системот на наградување можат да се прикажат на следниот начин, како што е дадено во Слика 6:



Слика5. Елементи на системите на наградување (Armstrong, М. 2010)

2.2. Вкупни награди

Целокупност на наградувањето претставуваат вкупните награди кои се состојат од материјални и нематеријални елементи. Пристапот на вкупните награди вели дека треба добро да се постават материјалните награди (платите и бенефициите), но исто така ја нагласува и важноста на вработените да им се овозможи стекнување искуства кои произлегуваат од работата која ја извршуваат, работната средина, како се управува со нив и можноста да развијат вештини и кариера. Тоа е холистичен поглед на наградувањето, при што не се нагласува важноста на еден или два елементи во одделно, туку на тоа како сите елементи треба да бидат подеднакво интегрирани.

Во приказот се дадени елементите на вкупните награди и нивната меѓусебна поврзаност.



Сликаб. Моделот на Towers Perrin (Armstrong, M. 2010)

Моделот на Towers Perrin даден во Слика 7 најчесто се користи како основа за планирање на вкупните награди. Се состои од матрица со 4 квадранти. Горните два квадранти – плаќањето и бенефициите претставуваат трансакциски или материјални награди. Тие по својата природа се финансиски и се неопходни за регрутација и задржување на вработените, но можат лесно да бидат имитирани од конкуренцијата. Затоа пак, за разлика од нив, релационалните или нематеријалните награди претставени во долните два квадранти не можат толку лесно да бидат имитирани и затоа можат да креираат уникатна предност на организацијата.

Според Thompson (2002), цитирано од Armstrong (2010), вистинската моќ доаѓа кога организацијата ги комбинира релационалните и трансакциските награди. Моделот, исто така, прави разлика меѓу индивидуалните и општите награди. Концептот на вкупните награди ја нагласува важноста како на финансиските така и на нематеријалните награди.

Оттука се гледа дека вкупните награди се состојат од материјални и нематеријални награди кои можат да се разгледаат поединечно.

Елементи на вкупните награди:

- Трансакциски награди кои се опишливи, а тука спаѓаат: основна плата, контингенциска исплата, бонуси, краткорочни, долгорочни стимули, удели, учество во поделбата на профитот, бенефиции (пензиско, здравствено, социјално осигурување, годишен одмор, дополнителни бенефиции, флексибилност итн). Заедно ги претставуваат вкупните надоместоци.

- Функционални награди се неопишливи и тука спаѓаат: работно искуство (организациска култура, лидерство, комуникации и сл.), нематеријални признанија, управување со перформанси, учење и развој, развој на кариера. Тие претставуваат нематеријални, интринзични награди.

2.3. Материјални и нематеријални награди

Системот на наградување на вработените е менаџмент средство кое покрај останатото, се користи и за да ја зголеми мотивацијата на вработените. Опфаќа разни стратегии, политики и процедури на наградување чии основна задача е преку различните облици на награди да ги усогласи целите на организацијата со индивидуалните цели на нејзините вработени. За да делуваат мотивациски, наградите мора да имаат смисла, да бидат корисни и вреднувани од страна на вработените. Се јавуваат во форма на материјални и нематеријални награди. Материјалните награди се важни, и тие можат да ги задоволат вработените до одредено ниво. Меѓутоа долгорочно гледано, исклучиво потпирањето на материјални награди нема да води кон значајна мотивација на вработените. За потполно залагање и посветеност на вработените во остварување на задачите и барањата, треба да се вклучат и нематеријалните награди. Тоа се награди кои преку разни форми на пофалби, признанија, облици на учество, им овозможуваат на вработените да ги задоволат своите развојни и потребите на самоактуелизација, и како такви имаат подлабоко и поголемо влијание на мотивацијата на вработените. Според тоа, ефективен систем на наградување во функција на поголема мотивација на вработените треба да претставува оптимална комбинација на материјални и нематеријални награди утврдени во однос на објективно проценети придонеси на вработените за остварување на целите во организацијата.

2.3.1. Материјални награди

Материјалните награди се опфатени во системот на заработка или на плата. Системот на заработка ги опфаќа сите материјални награди кои работодавачот ги дава на вработените во замена за вложениот труд (Bogićević, M., B. 2006). Тие ги опфаќаат директните финансиски исплати како што се платата, стимулациите и бонусите, и индиректните материјални исплати, кои се јавуваат во вид на бенефиции како што се: годишните одмори, здравствено и пензиско осигурување, животно осигурување и сл.

Важно е да се спомне дека при креирањето стратегии и политики на наградувањето посебно внимание треба да се обрне на филозофијата на „новото плаќање“. Lawler 1990, според Armstrong 2010, го воведува овој концепт со цел да ја изрази потребата од разбирање на организациските цели, вредности и култура и предизвиците на покомпетитивна глобална економија при формулирањето на политиките на наградувањето. Тој се залага за дистинкција помеѓу исплата заснована на луѓето и исплата заснована на работата во согласност со нивните знаење и вештини. Lawler на новото плаќање гледа како на помош да се постигне индивидуалното и организациското однесување кое и е потребно на компанијата во остварувањето на целите на бизнисот. Системите на плаќање мора да произлегуваат од општата стратегија и тие можат да помогнат да се стави акцент на важните цели како: задржување на клиентите, задоволството на клиентите и квалитетен производ или услуга.

Понатаму, концептот на Lawler го доразвиваат Schuster & Zingheim 1992, според Armstrong 2010, кои тврдат дека „Новото сфаќање на концептот за новото плаќање и овозможува на организацијата ефективна примена на елементите на плаќањето – директното плаќање (компензација во готовина) и индиректното плаќање (бенефициите) – за да им помогне да се создаде партнерски однос помеѓу организацијата и вработените. Со помош на ваквиот партнерски однос вработените можат да ги разберат целите на организацијата, да знаат дали се вклопуваат во тие цели, да станат соодветно вклучени во донесувањето одлуки кои се однесуваат на нив и да добијат награди во согласност со нивото на организациското достигнување на целите и до кое ниво тие и помогнале на организацијата во достигнување на истите. Новото плаќање помага во поврзувањето на финансискиот успех како на организацијата така и на нејзините вработени“.

2.3.2 Нематеријални награди

Нематеријалните награди како стратегии на мотивацијата, претставуваат пристап за зголемување на мотивацијата на вработените преку задоволување на нивните потреби кои не се поврзани со парите или други облици на материјални компензации. Се однесуваат на задоволување на потребите од повисок ред, како што се потребите за признание и почит, статусот, автономијата, потврдување и развој на лични способности и потенцијали личен раст и развој кое им е потребен и др. Станува збор за нефинансиски облик на наградување со кој преку разни форми на признанија и вреднување на работата се подобрува моралот и мотивира позитивно однесување кај вработените.

Тие се однесуваат на концептот на функционалните награди, кои се неопипливи награди и кои се однесуваат на работната средина (квалитетот на работниот живот, самата работа, балансот работа-живот), признанието, управувањето со перформансите и учењето и развојот. Меѓутоа, кога се говори за нематеријални награди, не мора да значи дека тие нема да имаат никаква парична вредност, туку едноставно нема да бидат дадени во таков облик.

На пример, еднодневен излет на планина или село има материјална вредност, но не им се предава на вработените како парична награда. Поверојатно е дека една ваква награда ќе остане подолготрајно во сеќавањето на вработените, отколку на пример еднократна парична исплата која ќе ја потрошат и за кратко ќе ја заборават.

Во услови на економска криза, тешко е организациите да обезбедат доволно средства да го одржат тековното работење, а уште потешко да обезбедат дополнителни парични награди. Во такви услови, од суштинско значење е креирањето и имплементацијата на нематеријалните награди.

Нематеријалните награди се однесуваат на нешта како што се можност за напредок во кариерата, можност за работење во интересна, динамична работна средина, како и работење значајна работа со помош на атрактивните дизајни на работата. Многу истражувања ширум светот (McMullen T. 2006), го анализираат она што е најважно за вработените. Веб сајтот Hay Group (чија дата база на вработени брои околу 4 милиони ширум светот) ги наведува петте најзначајни причини за напуштањето на вработените на организациите, а кои се поврзани со нематеријалното наградување, а тоа се:

1. Недостиг од можности за развој на кариера.
2. Лоша работна клима.
3. Недостиг од предизвик во работењето.
4. Директивите на организацијата.
5. Недостиг од признание.

Како што може да се забележи, на врвот од листата е прашањето околу кариерата, а повеќето организации немаат формални процеси за следење и управување со кариерата на вработените.

Релативната важност на нематеријалните награди може значително да се разликува меѓу различните групи вработени. Затоа, пожелно е да се одреди што ги мотивира разните групи вработени. За полесно спроведување на тој процес најдобро е да се вклучат вработените во креирањето на програмите за нематеријално наградување, па тие да им ја одредат вредноста. Друга важна карактеристика е тоа нематеријалните награди да бидат промовирани и комуницирани меѓу вработените.

Додека материјалните награди ги мотивираат вработените екстерно, нематеријалните награди имаат влијание врз интринзичната мотивација на вработените, односно ја зголемуваат нивната самодоверба и самопочит, тие се чувствуваат како вреден дел од организацијата. Затоа, организациите можат да се обидат да им овозможат да добијат поголема можност за мобилност и поголемо учество во разни проекти во рамките на организацијата, при што би можеле да научат нови работи и да се стекнат со нови вештини.

Во неповолна економска ситуација, исто така, пожелно е организацијата да им даде информации за средствата со кои располага. Притоа, треба да се нагласи дека работењето не се состои само од примање парична исплата. Треба да се развие и желба и страст кон работата, чувство за придонес. Иако се разбира дека страста кон работата нема да им ги плати сметките на вработените, сепак може да помогне во пребродувањето на тешките времиња.

а) Нематеријални стратегии за мотивација

Со цел да се задоволат различните потреби на вработените современите организации користат различни нематеријални стратегии за мотивација. Меѓу оние кои најчесто се користат се:

- дизајнирање на работата,
- стил на управување ,
- флексибилно работно време,
- учество на вработените во одлучувањето,
- делегирање овластувања
- повратна информација за работата
- признание за успехот и сл.

б) Дизајнирање на работата

Дизајнирањето на работата е важна стратегија за мотивацијата, која преку разни пристапи на обликување на работата настојува да го зголеми задоволството на вработените. Таа опфаќа разни начини на кои задачите можат да се комбинираат со цел работата да се направи поинтересна и попредизвикувачка. Тука се одредува која работа и со кој обем се опфаќа на одредено работно место, кои знаења и вештини за тоа се потребни, каква одговорност имаат вработените за нивно извршување, и како таа работа се поврзува со другите работи во организацијата (Кулик Ж., Васик М. 2007). Тоа е процес со кој се организира работата, се планираат и одредуваат работни задачи, односно се одредува содржината на работата и нејзините функции.

в) Флексибилни облици на работно време

За да се зголеми мотивацијата на вработените се почесто се користат разни методи и техники за планирање и организација на работното време. Се е почеста употребата на атипични и нестандартизирани облици на организација и распоред на работата. Целта е во што поголема мера да се усклади приватниот живот и работното време на вработените. Меѓу бројните облици на флексибилен распоред на работа, најчесто се користат:

- флексибилно работно време
- поделба на работата
- збиена работна седмица и
- работа на далечина.

Флексибилно работно време подразбира варијабилен работен распоред

Флексибилното работно време претставува распоред во кој од вработените се бара да работат определен број на часови неделно, но имаат слобода да изберат време на почеток и крај на работата во согласност со правилата на организацијата. Постои централно време, приближно околу 50% од вкупното работно време, кога се очекува сите вработени да бидат на своите работни места, додека остатокот од работното време е флексибилен.

Работниците имаат слобода сами да го одберат времето на пауза, како и времето на почетокот и крајот на работата.

За ваквата програма на флексибилно работно време, може успешно да функционира, неопходно е (Кулиќ Ж., Васиќ М. 2007):

- да се подготват, информираат и обучат вработените околу проблемите , предностите и начините на однесување во организацијата,
- да се одреди задолжителното време во кое сите мора да бидат на работа
- да се постават јасни и специфични цели за секој поединец,
- да се утврдат критериуми за работна успешност и да се следат резултатите,
- да се префрли одговорноста за резултатите и тимската работа на вработените и да се обезбеди самоконтрола
- да се воспостават односи на доверба и самоконтрола.

Флексибилното работно време влијае на зголемен морал на вработениот. Се зголемува продуктивноста на работата и општото задоволство кај работникот. Ваквата форма на работа доведува до подобра организација на работното време, а исто така се намалуваат и доцнењата и изостаноците од работа. Вработените имаат поголема можност да ги усогласат обврските во приватниот живот со обврските на работа. Се намалува преоптоварувањето на вработените, и им се дозволува да работат кога се чувствуваат најодморени.

Најголем недостаток на флексибилното работно време е дека не може да се примени на секое работно место. Во главно се применува кај менаџерските и административни работни места. Како недостаток се наведува и можното злоупотребување на работното време од страна на вработените. Можно е во одреден период од денот да нема доволно работници. Проблеми се јавуваат и во врска со контролата и надзорот на работниците. Но и покрај недостатоците флексибилното работно време станува императив во модерните организации, на што укажуваат и податоците дека во САД повеќе од четвртина од вработените со полно работно време користат флексибилен распоред за работа. Флексибилното работно време исто така е пораширено во северна и западна Европа. Најдалеку во тоа отидоа и Данска, Шведска, Германија, Финска и Норвешка каде повеќе од половината вработени користат некој од облиците на флексибилност во своето работно време.

Поделба на работата подразбира две или повеќе личности да делат помеѓу себе 40 работни часа неделно. Една работа која бара полно работно време, да ја работат двајца или повеќе личности кои ќе работат со скратено работно време.

Збиена работна седмица е облик на флексибилно работно време кај кое седмичната работа се извршува за помалку од пет дена. Подразбира скратена работна седмица со помалку од пет дена. Вработените одработуваат полна 40-часовна работна седмица за помалку од пет дена. На пример, може да се случи дневно да работата по десет часа, но само четири дена во седмицата. Вработените се мотивирани за ваков вид на работа со оглед на тоа дека ќе им следуваат повеќе слободни денови од седмицата. Недостаток на овој облик на флексибилно работно време е тоа што продолженото работно време може да доведе до претеран замор на вработениот и намалена концентрација на работното место, што може да ги зголеми грешките при работа и да влијаат врз намалување на сигурноста на работа.

Работа на далечина подразбира вработените да ја извршуваат работата надвор од канцеларијата, односно, од дома. Тоа е флексибилен облик на работа кој дозволува со помош на интернет и современа информатичка технологија, сите или барем половина од работните часа, да се одработат од дома. Ваквиот облик на работа резултира со зголемена продуктивност која се должи на тоа што нема кој да ги попречува во работата. Се зголемува задоволството на вработените бидејќи нема кој да ги контролира постојано и да им стои над глава, како што тоа во некои случаи го прават надредените. Како недостаток на ваквиот облик на работа е тоа што вработените се чувствуваат изолирани од пријателите, им недостасуваат социјални контакти им опаѓа самоконтролата и дисциплината во работењето.

Користењето на флексибилен распоред на работа, води кон зголемување на продуктивноста и задоволството на работното место. Вработените имаат многу поголема контрола над работните часови и се во состојба подобро да ја организираат својата работа.

г) Учество на вработените во одлучувањето

Учеството на вработените во донесувањето одлуки и решавање на проблемите е менаџмент концепт кој се карактеризира со висок мотивациски потенцијал. Почитувањето на идеите на вработените и нивното вклучување во процесот на донесување одлуки е клучно за успехот и развојот на модерната организација. Учеството позитивно делува на мотивацијата и моралот на вработените, им дава чувство дека активно учествуваат и допринесуваат за успешноста на компанијата. Вработените се охрабруваат да донесуваат

одлуки и да решаваат проблеми. Им се овозможува да предложуваат нови идеи и носат конструктивни решенија за проблемите, се делегира дел од одговорноста и овластувањата на нив, и им се дава до знаење дека организацијата има доверба во нив.

Можноста за учество всушност им дава можност на вработените да се истакнат и чувството дека менаџментот ги слуша и нивните идеи, позитивно делува на мотивацијата.

Програмата за учество подразбира вклучување на вработените во разни подрачја на работа. Најчесто се јавува како учество во:

- поставување цели
- донесување одлуки
- решавање проблеми,
- креирање и обликување на промени.

Учеството на вработените, како менаџмент средство не е соодветна за сите организации како ни за сите организациски нивоа. Не можат сите вработени да бидат вклучени во сите донесување на сите одлуки. За да учествуваат на било кој начин, вработените мораат да имаат одредено знаење, вештини и способности. За успех во партиципацијата потребно е на вработените да им се даде определена автономија и контрола над активностите кои ги извршуваат.

Организацијата треба да креира опкружување и да развива таква организациска клима и култура која го поддржува учеството на вработените во процесот на донесување одлуки, поставување цели и креирање промени.

д) Делегирање овластувања

Делегирање на овластувања е една од поновите стратегии за поттикнување и мотивација на вработените. Се однесува на давање овластување и авторитет на вработените за самостојно извршување на одредена работа. Делегирањето овозможува создавање на организациски претпоставки за ефективно и ефикасно извршување на сите работи, односно задачи кои е неопходно да се завршат за да се остварат целите на организацијата.

Делегирање е активност преку која менаџерите им пренесуваат на соработниците одредени задачи, овластувања и одговорност за нивно извршување (Лончаревиќ 2007). Претставува највисоко ниво на партиципација и интеграција на вработените во одлучување за прашања поврзани со работата и развојот, поделбата на моќ и одговорноста со менаџментот. Им помага на вработените да преземаат акции, но и да преземат одговорност за остварените резултати, ги поттикнува за вложување на дополнителна

енергија и поголема посветеност на работата, овозможува максимално да го афирмираат своето знаење и креативност. Овој облик на учество претставува делегирање на моќ, одговорност и контрола на вработените кои имаат соодветни знаења и вештини. Тоа не значи дека менаџментот повеќе не е одговорен за управување со организацијата и остварените резултати, туку станува збор за пренесување на дел од овластувањата на вработените.

Делегирање на овластувања се смета за еден од критичните фактори за успехот на претпријатието. Кога има одредени овластувања во организацијата, вработените ќе бидат повеќе лојални, повеќе продуктивни и повеќе посветени во извршување на својата работа. Затоа, за да се постигне поголема мотивација на вработените, неизбежно е инвестирање во значителен степен на делегирање на овластувања и авторитет на донесување одлуки.

ѓ) Повратна информација за работењето

Повратна информација за работата (анг. feedback) се однесува на сознанието на вработените за тоа како ги извршуваат своите работни задачи. Повратната информација е неопходен услов за успешно остварување на работните цели. Им обезбедува информации на вработените за последиците од нивната работа и однесувањето. Врз основа на тоа вработените ќе бидат во можност да видат дали резултатите од нивната работа се во склад со очекуваното, подобри или полоши од нив. Давањето повратна информација за постигнатите ефекти ќе резултира со поголема мотивација и посветеност на вработените во процесот на работа. Тоа ја подобрува комуникацијата помеѓу менаџерите и вработените. Ако работникот не добива повратна информација за завршената работа, тој нема да биде сигурен дали работата ја извршува добро, дали треба така да продолжи, или можеби е неопходно нешто да промени. Тоа може да ја намали неговата самодоверба и да го демотивира за работа.

Повратната информација во врска со работата и работната успешност има повеќе функции: ја зголемува мотивацијата, ја зголемува самодовербата, овозможува професионален развој, ги појаснува очекувања и стандардите за успешност, има функција за поткрепа на саканиот облик на однесување, води до воспоставување на отворени односи и взаемна доверба, дава поддршка и помош од соработниците, учи за тоа како треба да се работи и говори за тоа дека работата се следи и цени (Poljić M. 2009).

Повратните информации можат да бидат позитивни и негативни. Позитивен фидбек се однесува на пофалбата на вработените за добро извршената работа. Вклучувајќи го признанието и пофалбата на вработените за добро извршената работа. Пофалбите ја

подигаат самодовербата и покажуваат дека се следи и цени работата на вработените. Позитивните повратни информации доведуваат до подобрување на квалитетот на работата, зголемена одговорност на вработените и подобрување на климата во работната средина. Тие се многу моќно мотивационо средство. Менаџерите понекогаш се брзи во истакнувањето на грешките на вработените, додека давањето признание за добро завршената работа често изостанува. Давањето признание за сите, не само за големите успеси, ќе им покаже на вработените колку се цени нивниот труд.

Во процесот на обезбедување на повратни информации за работа, важно е да вклучуваат и негативни информации. Иако менаџерите треба да бидат внимателни во давањето на негативни повратни информации, затоа што вработените различно реагираат на нив, тоа не значи дека треба да се изостават. Негативните информации се однесуваат на напорите и однесувањето на вработените кои треба да се подобрат.

Поради недостаток на повратни информации за ефикасноста на однесување што е дисфункционално за организацијата, со тек на време истото може да се зголеми. Вработените ќе го повторуваат однесувањето, бидејќи тие ќе бидат убедени дека начинот на кој ја завршуваат работата е исправен. Ако личноста прави грешки, потребно е да се предупреди за тоа и да и се укаже на грешките и недостатоците.

Давањето на повратни информации, дури и ако тие се во корективна форма, во форма на совети и конструктивни предлози за надминување на проблемите, позитивно ќе влијае врз вработените. Имено, со тоа менаџерот покажува дека тој е подготвен да се заврши работата добро, и дека при тоа сака и на вработениот да му помогне.

Дескриптивното објаснување кое ќе им помогне на вработените подобро да го разберат проблемот и да пронајдат начин за негово решавање, ќе доведе до подобрување на однесувањето на вработените. Важно е да им се обезбеди можност за вработените да ги споделат своите мислења и ставови за одредени прашања. Целта е преку заеднички напори да се најдат решенија и корективни мерки што ќе доведат до подобрување на перформансите, организациски и личен развој.

Редовната размена на информации им овозможува на вработените да имаат сеопфатен преглед на однесувањето и да проценат дали добро ја извршуваат работа, или можеби треба нешто да се смени. Повратните информации, без разлика дали се позитивни или негативни, доведуваат до подобрување на односите и довербата помеѓу вработените, и зголемена мотивација.

е) Признавање на успехот

Признавањето на успехот е едноставна и многу моќна техника за мотивација на вработените. Целта на признанието е да се пофали добро завршената работа на работникот и да се покаже дека неговата работа се следи и цени. Признанијата може да бидат во форма на финансиска награда или во форма на пофалба, поттикнување и други форми на нематеријални признанија.

Успешните организации развијат и применат различни форми на признавање на успехот и достигнувањата на вработените. Тие можат да бидат во вид на формални признавања на програмата, кои подразбираат дефинирани критериуми за остварување на целите кои водат кон доделување на награди, пофалби или признанија, или можат да бидат во вид на неформални програми, кои се процедурално ориентирани и не се толку фокусирани на награди, колку што се на промена на однесувањето на вработените. Тоа се обично различни форми на признание на успехот, но без трошоци.

Ефективен систем на признавање подразбира да се креираат цели и планови на признанија. Многу организации немаат јасно дефинирани пристапи за програмите на признанија. Луѓето не знаат кое однесување ќе резултира со признание. Вработените мораат да бидат запознаени со тоа кое однесување се наградува и пофалува. Потребни се транспарентни и јасно утврдени критериуми кои вклучуваат активност, однесување и достигнувања кои допринесуваат за успех во организацијата. Праведноста, јасноста и доследноста се важни за признанието. Луѓето треба да видат дека секое лице со исти или слични придонеси, има еднаква веројатност да добие признавање. Нејасните критериуми и селективен избор на вработени, базирано врз основа на субјективни процени на менаџерот, ќе доведе до незадоволство кај вработените. Ако луѓето препознаат дека добро завршената работа и постигнатите резултати ќе ги доведат до некои од формите на признание, тие акции и однесувања ќе ги повторуваат.

На менаџерите им стојат на располагање разни облици на признанија, кои не мора да доведат до значително зголемување на трошоците. Тоа можат да бидат признанија од видот на јавна пофалба или благодарност во писмена форма, потоа разни видови подароци, награда ручек или помали парични награди.

Треба да се води сметка за тоа дека секој вработен нема подеднакво да го цени истиот облик на признание. Додека едни ќе преферираат парична (материјална награда), други повеќе ќе се израдуваат на јавните признанија и пофалби. Исто така некои луѓе повеќе сакаат случајни награди или оние кои содржат елементи на изненадување.

Давањето признание на вработените за нивниот вложен напор, труд и остварени резултати има силно мотивационо дејство. Па, со оглед на тоа, кога и да е можно пожелно е менаџерите за квалитетно извршување на работата, да им дадат некаков вид на признание на вработените.

2.4. Значењето на евалуацијата на вработените за извршување на работата

Евалуацијата на вработените треба да е нормална појава насекаде низ претпријатијата. Од таму може да заклучите дали во изминатиот период секој од вработените си ја вршел добро својата работа, и да научите за потешкотиите со кои тие се соочуваат при нивното секојдневно завршување на активностите.

Но најчесто, евалуацијата на работата се сфаќа премногу стресно и формално. За менаџерите да не се доведат во ситуација нивните вработени да се плашат и „да бегаат“ од евалуирањето, тие треба да се потрудат правилно да ги постават работите.

Евалуација или оцена на работата е процес во кој се утврдува релативната вредност на работата во рамките на една организација. Притоа, се изведува аналитичка или неаналитичка шема.

Аналитичката евалуација на работата се заснова на процесот на разложување на сите елементи на работата во одреден број дефинирани елементи или фактори како што се: одговорност, одлуки и потребното знаење или вештини. Тоа се елементи кои се земаат како основни и присутни во секоја работа, но до различно ниво. Целосните аналитички шеми би вклучувале детален опис на сите елементи на секоја работа и потоа споредба на секој поединечен елемент од секоја работа со помош на скала на поени за секој фактор или со помош на профили или улоги.

Позитивните страни на аналитичкиот пристап се во тоа што проценителите како прво треба да ги разгледаат сите карактеристики на работата одделно пред да формираат заклучок за релативната вредност, а притоа тие имаат и критериуми или насоки кои можат да им помогнат во зголемување на објективноста и доследноста на расудувањето. Главните аналитички шеми се поставување ранг листа на карактеристики и аналитичко усогласување.

Ранг листа на карактеристики се најчест облик на евалуација на работата. Главната методологија се состои во разложување на работата во фактори. Тоа се елементите на работата како што се: нивото на одговорност, знаењето и вештините или донесувањето одлуки кои претставуваат барања од страна на работата или оние кои истата ја извршуваат. За целите на евалуацијата на работата се претпоставува дека секој од факторите ќе придонесе за вредноста на работата и е аспект на сите работи кои треба да се евалуираат, но до различно ниво кај секоја. Секој фактор е поделен во хиерархија од нивоа, вообичаено пет или шест. За секое од тие нивоа се дава дефиниција со која се одредуваат насоките во одредување на нивото до кое секој фактор се применува во работата која се евалуира. Целосната шема се состои од дефинициите за факторот и нивото и системот на бодување (вкупниот број на бодови за секој фактор распоредени по нивоата). Ова претставува „план на фактори“. Работата се бодува (односно се доделуваат бодови) за секој фактор во зависност од нивото на факторот во работата. Ова се спроведува со споредување на карактеристиките на работата во однос на тој фактор со дефинициите за нивото на факторот за да се утврди кои дефиниции се најсоодветни. Потоа собраните поени за секој од факторите се собираат во збир кој ја означува релативната вредност на секоја работа и може да се примени за рангирање на работните места.

Исто како и евалуацијата на работата со помош на одредување поени, така и анализата на усогласувањето на работата се заснова на анализа на одреден број, дефинирани фактори. Профилите на улогите кои треба да се евалуираат кои биле анализирани и опишани во однос на факторите за евалуација на работата се споредуваат со нивоата на профилите кои биле анализирани и опишани во рамките на истите фактори на евалуација на работата. Потоа се „усогласуваат“ профилите на улогите со нивото на профилите со цел да се утврди најдоброто ниво на работа. Аналитичкото усогласување може да се применува за нивелирање на работата во согласност со основната евалуација на голем број работи кои можат да се земат како урнек во одредени рамки, односно репрезентативни работи кои обезбедуваат валидна основа за споредба. Ова може да се случи во големи организации кога се смета дека не е неопходно да се помине целиот процес на евалуација по фактори за секоја работа особено доколку се во прашање генерички улоги.

Неаналитичките шеми за евалуација на работата овозможуваат споредба на целите работни позиции со цел истите да се подредат во некаков ред, односно ранг . Тие се споредуваат на принцип една работа со друга при одлучувањето дали одредена работа

треба повеќе или помалку да биде вреднувана. Алтернативно, тие можат да функционираат врз основа на споредба на една работа со друга при што расудувањето се одвива врз основа на споредба на целокупната работа со дефинирана хиерархија на нивоа на работа (работна класификација) – ова вклучува усогласување на описот на работата со описот на нивото. Неаналитичките шеми се едноставни за воведување и операционализирање, но немаат дефинирани стандарди за проценка. Разликите помеѓу работите не се мерливи и не овозможуваат исто вреднување на работите.

Она што е важно да се запомни е фактот дека по оценувањето, никогаш не треба да се стреми кон тоа сите вработени да се доведат до едно исто ниво кое менаџерот го посакува! Секој од вработените си има свои вредности, доблести и маани кои треба да се искористат на најдобар можен начин – истите да се претворат во вредности кои ќе донесат идни подобрувања.

2.5 Систем на плаќање на вработените

Под систем на плаќање се подразбираат сите материјални награди кои организацијата им ги овозможува на своите вработени во замена за работата која ја вложуваат во организацијата.

Тука најпрво ќе бидат споменати вкупните на надоместоци. Концептот на вкупни надоместоци се заснова на принципот на третирање на сите аспекти на плаќањето и бенефициите во целина. Што значи вкупната исплата, всушност претставува вредност од сите парични исплати (вкупната плата или заработка) и бенефициите кои ги добиваат вработените.

Системот на плаќање се состои од два вида плаќање:

- директен и
- индиректен облик на плаќање.

Првиот, директниот облик на плаќање се состои од елементи кои вработените ги примаат во парична вредност како што се следните елементи:

- основна плата која се одредува по основ на работата која ја извршуваат вработените, независно од нивниот тековен учинок,

- зголемување на основната плата кое се применува поради одржување на куповната моќ на вработените, трошоците за живот или друг показател за кој одлучува самата организација,

- плаќање врз основа на перформансите, при што се земаат во предвид остварените придонеси на поединците во организациските резултати.

Индиректниот облик на плаќање пак, ги опфаќа следните елементи:

- бенефиции, кои претставуваат елементи на плаќањето чија цел е да им се обезбедат сигурност на вработените. Тие можат да бидат: задолжителни: здравствено, пензиско и социјално осигурување, кои се пропишани со закон и незадолжителни или дополнителни, како што се на пример дополнително здравствено осигурување, дентално осигурување, животното осигурување, флексибилно работно време, и разни други бенефиции кои организацијата може да им ги понуди или да им даде на вработените да ги изберат,

- погодности, кои се врзани за статусот и статусните обележувања и разните облици како што се на пример: бесплатна или бенефицирна исхрана, користење службено возило, бесплатна рекреација, користење мобилен телефон итн.,

- дополнителни награди поврзани со перформансите и мотивацијата, како што се краткорочните и долгорочните стимули во вид на бонуси, пашални додатоци, посебни награди, индивидуални, тимски награди, учество на вработените во добивка од заштедата, во профитот, поделба на акции на вработените и слично.

На вработените кога им се објаснува за нивната плата, треба да им се расчленат сите нејзини делови на компоненти за да знаат од каде произлегува износот кој го примаат.

Вкупната плата обично се пресметува како износ од основната плата и додатните исплати. Тие го претставуваат паричниот износ кој се уплаќа во банка. Основна плата е фиксната плата која претставува надоместок или цена за работата. Основната плата претставува вид на платформа за одредување на дополнителните плаќања, поврзани со перформансите, компетенциите или вештините. Исто така и ги одредува нивоата на пензиското и животното осигурување. Таа зависи од интерни и екстерни елементи.

Интерните елементи се однесуваат на анализата на работното место, при што работните места се групираат во хиерархија, додека екстерните се однесуваат на пазарните стапки.

Нивоата на основната плата најчесто се одредуваат преку преговори (колективни преговори со помош на синдикатите). Основната плата може да биде изразена на годишно,

неделно или часовно ниво и може да се прилагодува на зголемувањата на трошоците за живот или пазарните стапки еднострано или од страна на организацијата, или во договор со синдикатите. На неа можат да се додадат или „консолидираат“ исплатите поврзани со компетенциите. Исто така, на основната плата можат да бидат консолидирани извесни покачувања во зависност од времето поминато на работното место во организацијата како критериум. Ова е фиксен систем на плаќање со покачувања на основната плата кои постепено се зголемуваат согласно лојалноста кон компанијата, односно одработените години за истата. Но, некои компании исплаќаат неконсолидирани бонусни исплати поврзани со перформансите.

Понатаму, основната плата може да биде номинална, која претставува паричен износ што поединецот го прима за извршената работа во организацијата и реална, која ја одредува куповната моќ на номиналната плата и се изразува преку количината на производи/услуги кои поединецот може да ги купи со номиналната плата.

Додатоците или надоместоците на основната плата, го претставуваат варијабилниот дел на платата и се доделуваат во согласност со перформансите, вештините, компетенциите или искуството на вработените. Основни видови на додатоци претставуваат:

- плаќање според индивидуалните перформанси или исплата согласно заслугата,
- бонуси – награди за успешни перформанси кои се исплаќаат како паушали поврзани со резултатите добиени од индивидуите, тимовите или организацијата,
- стимули – плаќања поврзани со постигнувањата или претходно поставените цели кои се наменети за мотивација на луѓето со цел да се постигнат повисоки нивоа на перформанси.
- провизии – тоа се посебен вид на стимули кои претставуваат исплати од продажбата врз основа на процент од продажбата која ќе се реализира,
- плаќање според извршена услуга, кое претставува плаќање кое се зголемува по фиксни стапки на покачување во зависност од услугата во работата,
- плаќање според вештините, кое исто така се нарекува и плаќање според знаењето, односно тоа е плаќање кое варира според нивото на вештините кое го постигнуваат поединците при работењето,
- плаќање според компетенциите - претставува плаќање кое варира согласно нивото на компетенции постигнати од поединците,

- додатоци или надоместоци, се елементи на исплатата кои претставуваат посебен износ на пари за прекувремена работа, работа во смени, работа на повик или одвоен живот.

2.5.1. Стимулации за успешноста во работењето

На основа на релативната вредност на работата и структурата на заработувачката, се обликува стимулативен систем на материјално наградување, со кој се поттикнува и наградува успешноста на работењето, ефикасната и ефективната работа.

За кој систем на стимулации и наградување ќе се одлучи организацијата, зависи од бројни фактори, а најмногу од нејзините организациони стратегии. Бидејќи системот на наградување е поврзан со организациската стратегија и мора да биде во нејзина функција.

Системите со стимулативни награди се едни меѓу најстарите облици на наградување во главно засновани на постигнувањата. Притоа вработените добиваат одредена сума пари за секоја произведена единица или услуга. Но, овие едноставни системи потфрлаат кога се работи за прашања како нивоата на минималната плата и премногу се потпираат на претпоставката дека постигнувањата се целосно под контрола на поединецот и дека вработениот работи една задача за целиот работен век.

Се почесто се актуелизираат системите на наградување врз основа на работната успешност. Се повеќе постојат организации кои сметаат поврзувањето на заработката со работната успешност е важна цел за системот на компензација. Најчеста основа на таа успешност е процената на работната успешност. Работната успешност е концепт поширок од работните резултати и може да се применува за сите работи и да се прилагодува на нивната природа.

Со други зборови, критериумите на работната успешност можат да бидат различни во зависност од категоријата на работа.

Истражувања покажуваат дека многу системи на стимулативно наградување често не ги даваат очекуваните резултати (Cascio, W. F. 1995). Наградите, односно варијабилниот дел на заработка врзан за работната успешност е премал. Освен тоа, слаба е и поврзаноста помеѓу резултатите од работата, односно успешноста и наградата. Неретко доаѓа во прашање и интерната и екстерната праведност, лошата процена на работата и отпорот на менаџерот спрема учеството во проценувањето.

За системот на стимулативно наградување врз основа на работната успешност да биде делотворен, мора да се исполнат одредени претпоставки, и тоа: (Cascio W.F. 1995)

- поставување на високи работни стандарди
- развивање на квалитетен и точен систем на проценување на успешноста
- обучување на лидерот за проценување на успешност
- тесно поврзување на наградата со успешноста
- фаворизирање широк простор за зголемување на заработувачката.

Многу е важно системот на наградување да се концептира така што делот на заработката да зависи од работната успешност. Се смета дека променливиот дел од заработката треба да биде до 50%. Во такви услови, добрите и квалитетни вработени можат да добијат два пати поголема заработка од послабите (на истото работно место), а 50 % поголема од просечните работници.

Постојат краткорочни и долгорочни стимулации. Првите, односно краткорочните стимулации имаат за цел да ги мотивираат вработените да покажат одредени резултати во одреден пократок период, најчесто за време од една година. Најчести краткорочни стимулации се: покачувањата на основната плата, бонусите, посебните награди и индивидуалните и тимските/групните стимулации.

Од друга страна пак, целта на долгорочните стимулации е да ги мотивираат вработените да покажат не само подобри перформанси, туку и да влијаат на нивната лојалност кон компанијата во рок од подолг временски период. Поради тоа тие се даваат за период подолг од една година, а најчесто се наменети за менаџерските или извршните позиции. Вообичаени долгорочни стимулации се: директна и бесплатна поделба на акции на вработените, продажба на акции на вработените по пониски цени од пазарните, акционерски опции, инвестициони фондови за вработените од повисоките позиции во организацијата.

Организациите усвојуваат и програми за дополнителни примања во облик на бонуси и стимули водени од неколку претпоставки:

- во услови кога некои лица работат подобро и попродуктивно во споредба со другите лица,
- вработените кои работат подобро би требало да добиваат и повисок надоместок,
- дел од вкупниот надоместок на вработените треба да биде директно поврзан со резултатите и перформансите во работењето,

- некои работни места придонесуваат повеќе во успехот на организацијата во споредба со други работни места,
- поврзување на стратегиските бизнис цели и перформансите на вработените,
- подобрување на организациските резултати и финансиското наградување на вработените за нивниот придонес,
- наградување на вработените и препозанвање на различни нивоа на перформанси на вработените,
- постигнување на целите на човечките ресурси, како што се зголемено задржување на вработените, намалување на флукуацијата, фокусирање кон обуката или наградување на безбедноста.

Понатаму, постојат индивидуални и групни или тимски стимулации.

Со индивидуални стимули се наградуваат постигнувањата на реална основа. Тие не претставуваат дел од основната плата, односно наместо вработените да добиваат зголемувања на основната плата при крајот на годината, тие добиваат некое зголемување на платата или финансиска награда ако остварат одредени цели во одреден временски период. Индивидуалните стимулации се даваат врз основа на проценетите индивидуални перформанси на вработените. Ваквите системи со индивидуални стимули се користат во случаи кога постигнувањата можат објективно да се проценат во рамка на произведените единици или слични мерки, наместо врз основа на субјективна проценка на постигнувањата од страна на претпоставениот. Како најчестата форма на индивидуални стимули можат да се спомнат процентите од продажбата што им се исплаќаат на луѓето кои работат во продажба.

Со цел да биде успешна примената на системите со индивидуални стимулации неопходно е да се утврди индивидуалниот учинок, да се поттикнува индивидуалната конкуренција и да се потенцира индивидуализмот во организациската култура. Тука секако се јавуваат и одредени потешкотии и недостатоци при примената како што се: конфликтни ситуации меѓу вработените, отпор кон технолошки промени, нарушена доверба на релација вработени-менаџмент.

Со оглед на раширениот тренд на работни методи и организации ориентирани кон работа во групи, постојат и системи на награди кои се однесуваат на групите и тимовите. Причините за нивната имплементација се исти како и кај индивидуалните стимулации, односно целта е да се зголеми продуктивноста, да се поврзе платата со соодветниот тимски учинок, да се подобрат грижата за корисниците и производниот квалитет и да се зголеми

задржувањето на вработените. Тие можат да бидат во вид на бонуси во готово или во друга непарична форма, како производи и патувања.

Стимулите за групите или тимовите, како и кај индивидуалните стимулации, ги врзуваат наградите директно за зголемените постигнувања. Стимулите наменети за групите и тимовите се исплаќаат како што се заработуваат, а не како додаток на основната плата. Сепак, стимулите се дистрибуираат на ниво на група или тим, а не на ниво на поединец. Во некои случаи, дистрибуирањето може да се заснова на основната плата на вработениот, а делењето бонуси во вид на стимули да се врши на соодветна основа. Кога се креираат програми за вакви стимулации, важно е да се обрне внимание на начинот и времето на распределба на стимулациите и бонусите и големината на групата на која ќе и бидат доделени. Распределбата на групните/тимските стимулации може да се одвива на два начина: да се додели иста висина на наградите за секој член или да се даде различна висина на наградите за секој член.

Ако организацијата го избере првиот начин, целта е да се покаже еднаквост во наградувањето, додека доколку го избере вториот начин значи дека организацијата сака и во рамките на тимовите/групите да оддаде признание на индивидуалните постигнувања. Организациите во повеќето случаи го користат првиот пристап како дополнување на различните нивоа на индивидуална исплата. Висината на ваквите стимулации и бонуси може да се одреди како процент од основната плата на вработениот, како процент од основните плати на тимот во целина или со одредување и понуда на конкретен износ. На пример, една компанија им исплаќа на вработените поединечни основни стапки на плати што се пресметуваат врз основа на годините стаж и сите работни обуки што ги минале, додека тимските/групните награди се распределуваат дополнително на сите членови во еднаков износ. Големината на групата/тимот како фактор во однос на овој вид бонуси има влијание доколку тимот стане преголем, вработените можат да чувствуваат дека нивните поединечни напори имаат мал или никаков учинок во вкупниот резултат на тимот, а со тоа и на наградите што следат.

При начините за наградување на тимовите, програмите за поделба на добивката се создадени така што ја делат заштедата од трошоците со вработените, која е добиена благодарение на подобрувањата во продуктивноста. При поделбата на добивката вработените и работодавачот треба да имаат исти цели и затоа треба подеднакво да ги поделат настанатите економски добивки. Групата или тимот има одговорност да се обиде да ги намали трошоците и да ја подобри продуктивноста преку какви било мерки, развиени

од членовите и одобрени од менаџерите. Заштедата на трошоци и добивката од продуктивноста што групата или тимот успеале да ги постигнат се претвораат во парична вредност.

Се користат и непарични награди на ниво на група или тим, најчесто во вид на награди или додатоци. Доколку компанијата забележи дека одреден тим од истата постигнала најголемо ниво во зголемување на продуктивноста, самиот додаток или награда може да биде во форма на дополнително слободно време, слободен викенд и сл. Сепак, наградата е на ниво на тим и служи за одавање признание за одличните постигнувања на ниво на целиот тим или група.

Како предности кај групните стимули може да се издвои тоа што: поттикнуваат соработка, им овозможуваат на вработените учество во донесување одлуки и решавање проблеми, се намалуваат разликите меѓу членовите на тимот. Меѓутоа, имаат и одредени слабости како што се: различните тимови бараат различни пристапи, а тоа го отежнува плаќањето, тешко се дефинираат критериумите за одредување на придонесите на одделните тимови за постигнување резултати, ако е тимот голем, големи се и трошоците и потешкотиите при одредување на придонесите на секој член, комплексни се и тешко разбирливи за вработените.

Постојат и други видови стимули на ниво на тим или група кои се поголеми од исплаќањата за придонесите на конкретната работна група. Ова се стимули на ниво на организација, односно се врши надомест на сите вработени во организацијата според резултатите и учинокот на организацијата во текот на целата година. Вообичаен начин на стимулирање на ниво на организација претставуваат поделбата на профитот и пакет акциите за вработените.

Во првиот пристап, на крајот на годината профитот на компанијата се одделува во однос на вкупната заработувачка што потоа се распределува меѓу сите вработени. Износот се распределува веднаш или оди во фонд кој се исплаќа кога ќе се пензионира вработениот.

Додека вториот пристап, пакетот на акции како вид стимулација може да биде претставен во два облика: како можност за откуп на акции и како програма за сопственички удел на вработените. Во првиот случај им се дава право на вработените да откупат одреден број акции од компанијата по договорена цена за ограничен временски период. Во вториот случај, се работи за пакет во кој вработените имаат значителна сопственост на акциите од нивниот работодавач.

Организациите понекогаш користат и други форми на стимули за мотивација како што се непаричните стимули. На пример подолго време за отсуство од работа може да се покаже како позитивен стимул. Имено, компанијата може да приреди натпревар помеѓу вработените при кој групата што ја постигнала целта за најкраток временски период ќе добие цела недела платено, отсуство од една недела или викенд, понекогаш дури и на договорена локација.

2.5.2. Каква е улогата на бонусите и бенефициите во мотивацијата на вработените?

Во борба за квалитетна работна сила, освен основната плата, се поголема улога играат бонусите и бенефициите, па со оглед на тоа работодавачите на истите им посветуваат се поголемо внимание.

Бонусите претставуваат дополнителна парична стимулација, а бенефициите се одредени производи или услуги кои во целост или делумно се финансирани од работодавачите, а задоволуваат некое лично задоволство на вработениот.

Сепак, иако бонусите и бенефициите играат важна улога во севкупната мотивација на вработените, благодарение на што работодавачот може да обезбеди конкурентска предност во борбата за таленти, тие сами по себе не можат, долгорочно да градат успешна компанија и високо мотивирани вработени ако некои други предуслови не се исполнети како што се: конкурентноста на основната заработка, добрите меѓучовечки односи, вложување и правилно водење на кариерата на вработените, како и способен менаџмент.

2.5.2.1. Бонуси

а) Бонус на регрутација

Бонусот на регрутација (hiring /sign on bonus), се наоѓа во високо конкурентните полиња на делување – ИТ индустријата, здравството и финансискиот сектор, каде компанијата им исплаќа на вработените веднаш по примањето, или веднаш по потпишувањето на договорот за работа. Обично овој бонус се исплаќа во висина на договорената месечна заработка на вработениот и се користи во случаи кога на работодавачот му е од големо значење и важност да го задржи потенцијалниот вработен,

односно кога станува збор за значајни позиции или специјализирани особини од кои се очекуваат високи резултати на работа.

б) Бонус за остварената работа

На вработените освен основната заработка можат да им се исплатуваат и бонуси, како дел од варијабилна заработка, кога ќе ја постигнат поставената цел, во смисла да речеме дека успешно завршиле одреден проект, го оствариле потребниот обем на продажба или ги покажале потребните стандарди на деловно однесување (успешна комуникација, успешно решавање на проблеми и сл.). При што новите вработени немаат право веднаш на ваквиот тип на бонуси, туку тоа прво го стекнуваат после истекот на одреден период на време.

Освен тоа, бонуси можат да се исплаќаат и ад – хок, односно според слободна процена на работодавачот, во случаи кога вработениот ќе оствари посебно добри резултати при работата или покаже натпросечно залагање на работното место.

Во секој случај, треба да се води сметка за тоа, политиката на исплата на бонусот да им биде транспарентна и јасна и на вработените кои добиваат или не добиваат бонус, да знаат зошто е тоа така и да знаат какво е тоа однесување на работа и кои се тие резултати кои фирмата ги наградува со бонус. Во спротивно вработените нема да бидат посебно мотивирани со бонусите бидејќи нема да им биде јасно на кој начин тие се остваруваат.

Освен тоа, во случаи кога работодавачот своеволно одлучува кој добива бонус и колкав, неопходно е сите раководители кои за тоа одлучуваат да се однесуваат конзистентно, односно бонусот да го одредуваат според реалното вложување на вработените во работата, а не според произволни параметри. Исто така потребно е и на ниво на фирма да постои одредена рамнотежа на принципите по кои се доделуваат бонусите, и нивното ниво, за да не се случи на пример раководителот на еден сектор никогаш да не даде бонус, а во другиот сектор тие „да се делат великодушно“.

Во секој случај, и на вработените и на раководителите треба да им биде јасно дека фреквенцијата на исплатата и висината на бонусите зависат од реалните резултати на работата на вработениот на кој му се исплаќа, но и од успешноста на компанијата, во смисла дали таа е профитабилна, дали ги реализирала своите годишни работни планови и слично.

в) Поделба на акции

Работодавачот може да им додели на вработените одреден број на акции и како бонус за регрутација и како бонус за сработеното. Овој вид на бонуси е вообичаена за

извршните позиции, како и за компании кои се на почеток од своето работење поради што најчесто тие имаат проблем со протокот на готовина и релативно ниски заработки. Поделбата на акциите може да варира од неколку стотици до неколку илјади акции, и вака добиените акции обично не можат да бидат продадени без дозвола од Управниот одбор на претпријатието.

Во однос на временскиот период на доделување на бонусите, некои од изборите што се среќаваат во компаниите вклучуваат месечни, квартални, полугодишни и годишни бонуси, но најчесто се исплаќаат годишни бонуси. Сепак, колку е пократок временскиот период, толку е поверојатно дека вработените ќе ја увидат поврзаноста помеѓу нивните напори и резултатите од учинокот во работењето што доведуваат до награди.

2.5.2.2. Бенефиции

Без оглед на видот и начинот на финансирање на бенефициите, постоечкиот тренд е таков што водечките светски компании настојуваат да задоволат што поголем број на лични и семејни потреби на вработените, за од една страна да обезбедат лојалност на вработените, а од друга страна да им овозможат што помалку грижа за работите кои не се врзани за нивната работа а кои ги одвлекуваат од работа. Поради тоа индивидуалниот пристап кој подразбира што поголема флексибилност во пакетот бенефиции е се пораспространет тренд.

Во таа смисла, колку што е можно, на вработените треба да им се овозможи да прават лични избори и калкулации во погледот на бенефиции кои ќе ги земат. Вработените можат да одлучат некои бенефиции да ги земат во поголема мера на сметка на тоа што ќе треба да се одрекнат од некои други бенефиции. Или едноставно ќе искористат можност некои бенефиции да ги претворат во пари. Или ќе извршат замена со другите вработени.

Токму бенефициите се област која им дава на менаџерите на човечки ресурси да ја истакнат својата иновативност и креативност бидејќи за секоја наредна година е потребно да се смисли нешто ново за бенефициите да не ја изгубат својата свежина и убавина.

И не само тоа, потребно е да се направи сериозна пресметка со оглед на даночниот товар, цената на различните бенефиции, можноста за добивање попусти и слично. Во принцип за работодавачите поповолно им е да му обезбедат на вработениот бенефиции наместо да му исплатат пари, бидејќи во вториот случај таа исплата се третира како приход

на вработениот за кој се плаќаат придонеси. Потоа, воспоставувањето на деловни соработки со давателите на бенефициите (придобивките), е начин кругот на деловни партнери на компанијата да се прошири, што исто така е од големо значење.

а) Стандардни бенефиции

Стандардни или вообичаени бенефиции се оние кои со закон се пропишани и на кои сите вработени имаат право, како што се задолжително здравствено и пензиско осигурување и осигурување при невработеност. Во повеќето случаи во вообичаени или стандардни бенефиции се вбројуваат уште и превоз и храна.

б) Нестандардни бенефиции

Нестандардни бенефиции се оние кои не се задолжителни, во смисла да се пропишани со закон, како што се разни видови на осигурување: животно, приватно здравствено, дополнително пензиско осигурување и слично. Потоа во нестандартни бенефиции влегуваат и систематските прегледи за вработените, вакцинација против грип, поправка на заби, wellness (здравствени) програми и слично.

Освен приватните медицински услуги, како и wellness програмите, работодавачот може да обезбеди и услуги како што се психолошкото советување кое е исклучително важно кога вработените се наоѓаат во кризни ситуации како што се намалување на бројот на вработените, сексуално вознемирување од страна на колегите, „согорување“ на работа, сериозна болест на вработениот непосреден на член од потесниот круг на неговото семејство, смртен случај во семејството, семејно насилство, развод, на самохран родител и сл.

Понатаму, работодавачот може да понуди на вработениот попуст на своите услуги, да организира патувања, дружење и спортски игри за вработените, да им обезбеди термин во спортските центри, превоз за до работа и од таму до дома, службени автомобили, ваучери за бензин, паркинг место, градинка во рамките на работниот комплекс, платени едукации, платен стан, работодавачот може да ги кредитира вработените да обезбеди попуст за вработените во одреден ресторан или одморалиште, да овозможи флексибилни форми на работа, слободни денови и сл.

При тоа, право на некои од овие бенефиции можат да имаат сите вработени, додека другите ги имаат само одредена група на вработени.

в) Флексибилни бенефиции

Флексибилни бенефиции се разни видови опции кои им се нудат на сите вработени и помеѓу кои тие одбираат, со оглед на тоа колку им се интересни, од една страна, а од

друга страна со оглед на тоа во колкава мера се покриени од работодавачите, а во колкава мера се бара лично финансиско учество на вработениот. Обично вработените добиваат одредени ваучери кои можат да ги потрошат на некои од опциите кои се нудат во пакетот на флексибилни бенефиции. На пример работодавачот покрива 70% од трошоците на приватно здравствено осигурување за вработените или делумно учествува во финансиските трошоци за спортската сала која вработените можат да ја користат

Во праксата често се случува вработените повеќе да ги ценат бенефициите кои во еден дел мораат лично самите да ги финансираат отколку кога бенефицијата во целост им е обезбедена од страна на работодавачот. Во тој случај може да се случи бенефицијата да не ја вреднуваат доволно, да ја земат здраво за готово или дури и не ја користат.

2.6 Фактори кои ги одредуваат видот, нивоата и структурата на исплатата

Повеќе фактори ја определуваат политиката на плаќање, во зависност од она на што дава приоритет компанијата. Такви политики се на пример:

- а) политика на праведност (интерна или екстерна),
- б) фиксно наспроти варијабилно плаќање,
- в) перформанси наспроти учество,
- г) еднаквост наспроти елитизам,
- д) вклучување наспроти невклучување на инфлацијата,
- ѓ) јавно наспроти тајно плаќање и
- е) централизација наспроти децентрализација.

а) Екстерна наспроти интерна праведност

Екстерни фактори или екстерно вреднување на работата се пазарните стапки за работата врз кои влијаат економските фактори на екстерните пазари на трудот.

Интерни фактори или интерно вреднување на работата претставува компаративно вреднување на работните места во интерниот пазар на трудот, во согласност со процесите на формалната и неформалната проценка на работата. Оттаму може да се направи разликата помеѓу интерната наспроти екстерната праведност, при што:

Интерна праведност претставува перцепцијата на вработените дека се праведно наградени во однос на останатите вработени во организацијата, додека екстерна

праведност претставува перцепцијата на вработените дека се праведно наградени во однос на своите колеги од другите организации.

б) Фиксно наспроти варијабилно плаќање

Во зависност од критериумите на исплата во организацијата, надоместокот на вработените може да биде фиксен или варијабилен. Најчесто учеството на варијабилниот дел во вкупната заработувачка расте за покачувањето на вкупната заработувачка на вработените. Колку е поголем делот на варијабилната заработка во вкупната заработувачка, тоа значи дека на вработените им е дозволено самостојно да одлучуваат и преземаат ризик во многу аспекти од работата. Варијабилното плаќање е позастапено во помалите организации кои немаат стабилно позициониран производ на пазарот и кои претежно вработуваат млади стручни лица.

в) Перформанси наспроти учество во организацијата

Посебен случај при изборот помеѓу фиксната или варијабилната исплата претставува изборот помеѓу дефинирање на плаќањето врз основа на перформансите или на членувањето во организацијата. Прашањето е дали плаќањето да се врзе за оствареното ниво на перформанси или да се овозможи покачување со текот на напредувањето во хиерархијата на организацијата. Овој избор во голема мера зависи од влијанието на конкретните културни вредности во организацијата.

Оние организации кои фокусот го ставаат на перформансите, најчесто се малите, брзорастечки организации поради брзото достигнување на позиција на било кое хиерархиско ниво во организацијата

г) Еднаквост наспроти елитизам

Станува збор за изборот - дали ќе се воведат единствен систем на плаќање за сите вработени (егалитаризам), или диференцијален со посебни планови за различните групи вработени (елитизам).

Егалитаризмот и дава на организацијата поголема флексибилност во преместувањето на вработените без потреба од промена на нивната заработувачка и ја нагласува потребата од хиерархија, а погоден е за организациите изложени на силно конкурентско влијание.

Елитизмот пак, помага за стабилна структура на вработените бидејќи ним им се зголемува плаќањето само преку напредување. Погодно решение е за организациите со зрели производи и стабилна положба на пазарот.

д) Вклучување наспроти невклучување на инфлацијата

И најсилните организации во период на инфлација и дефлација не можат да обезбедат покачување на платата од 10%. При планирањето на усогласување на заработувачката со растот на трошоците потребно е да се направи разлика меѓу три индикатори:

1. индекс на растот на трошоците за живот,
2. индекс на растот на цената на мало,
3. индекс на раст на просечна заработувачка.

Трите се меѓусебно поврзани бидејќи растот на просечната заработувачка врши притисок на растот на цената на мало, а и обратно. Многу организации растот на заработувачката го врзуваат за ова за да се задржи животниот стандард на исто ниво, што не значи дека со тоа се задржува и индивидуалниот животен стандард.

ѓ) Јавно наспроти тајно плаќање

На вработените треба да им се даде информација за минимална и максимална плата за да знаат што можат да очекуваат во однос на покачување. Тајното плаќање предизвикува погрешна перцепција за платите на колегите и подредените и надредените, а на раководителите им овозможува користење на разни, самостојно одбрани критериуми.

Во приватните организации кај нас се практикува платите да бидат тајни, додека во јавните организации познати на сите. Во однос на тоа дали вработените треба да бидат вклучени во креирањето на системот на наградување се смета дека во тој случај тие би биле поподготвени да го прифатат и почитуваат тој систем и да покажуваат помал отпор.

е) Централизација наспроти децентрализација

Централизација значи дека одлуките се донесуваат централно во секторот за човечки ресурси. Тоа е погодно: кога компанијата се соочува со криза, за организацијата подобро и поевтино е да вработи стручно лице за плаќање, кога законската регулатива за заработката често се менува, потребно е стручно лице за таа работа.

Централизираниот систем ја поддржува интерната праведност, но ја занемарува екстерната конкурентност.

Децентрализација значи дека одлуките за плаќањето ги носат раководителите на организациската единица. Ова е погодно во разновидни организации каде на повеќе менаџери им е препуштена одлуката за политиката на плаќањето. Со ова се нарушува интерната праведност бидејќи вработените се наградувани на различен начин.

Важни елементи во одредувањето на политиката на наградувањето се и анализата и евалуацијата на работата, пазарната вредност, нивото и структурата на платата и прогресијата во исплатата.

2.6.1. Структури на плаќање

Структурата на платата ги класифицира работните места во категории одразувајќи ги значењето на организацијата и нејзините цели, нивото на потребните вештини и други карактеристики.

Тие можат да се групираат во степени при што за секој од нив се одредува платежен опсег со што се овозможува платежна прогресија во согласност со перформансите, вештините, компетенциите или времето.

И системот на рангирање на индивидуалните работи исто така може да се смета за платежна структура. Во вообичаена нивелирана структура, работите ќе бидат нивелирани според нивоата согласно нивниот релативен обем, кој во формален систем би бил одреден со некој вид евалуација на работата. Ќе има опсег на исплата за секое ниво со што се дефинираат минималните и максималните стапки на исплата за сите работи во нивото. Ваквиот вид на платежно рангирање ќе ги земе во предвид и дел од пазарните стапки на работата во нивото.

Има можност да постои и само една структура која се дефинира од бројот на нивоата од кои се состои. Алтернативно, структурата може да се подели во број на кариери или видови работа кои се состојат од група работи каде основната природа и цел на работата се слични, но се изведуваат на различни нивоа.

2.6.2 Која е целта на создавањето структура на плаќање

Структурата на плаќање има за цел да обезбеди фер и доследна основа за мотивирање и наградување на вработените. Понатаму, идејата е да се продлабочат целите на организацијата со помош на креирање логично дизајнирана рамка во која можат да се имплементираат интерно праведни и екстерно компетитивни политики на наградување, иако мора да се признае дека секогаш постои потешкотија при создавање еднаквост и

компетитивност. Структурата на плаќање треба, исто така, и да и помогне на организацијата да ја контролира имплементацијата на практиките и буџетите за плаќање.

Има различни структури на плаќање според нивото или категоријата вработени. На пример, некои организации имаат две структури: една за мануелните работници, а друга за сите останати вработени. Други организации имаат дури и три структури – за менаџерски и професионален персонал, за јуниорски персонал и за мануелни работници. Топ менаџментот (директорите) можат да бидат изоставени од главната структура, бидејќи нивните надоместоци се договараат на индивидуално ниво.

Целосно интегрираните, еднодимензионални структури кои ги покриваат сите вработени освен во некои случаи директорите, исто така се доста вообичаени бидејќи организациите ги поедноставуваат нивните пристапи и продолжуваат со редуцирање на статусните разлики. Понекогаш, организациите имаат поединечни паралелни структури за различни занимања. На пример, може да има „техничка скала“ за научници или истражувачки и развојни инженери кои се свесни дека напредувањето може некогаш повеќе да зависи од професионалните компетенции отколку од претпоставката за менаџерската одговорност за луѓето и другите ресурси. Овој принцип може да се прошири со поставување посебни структури за различните видови работи или пазарни групи.

2.6.3 Основа за структурата на плаќање

Структурите на плаќање се засноваат на споредбата во одлуките за интерните и екстерните детерминанти одредени со евалуација на работата и истражувањето на пазарните стапки.

Одлуките за интерните детерминанти вообичаено се формираат преку процес на евалуација на работата. Тука вообичаено се вклучуваат личните фактори и релативниот обем на работа кои се мерат врз основа на она што треба да се направи за да се постигне стандардот и прифатливото ниво на работните перформанси.

Екстерните споредби се прават преку истражување на пазарните стапки и одлуките за екстерните детерминанти кои се во согласност со организациската политика за тоа како нивоата на плаќање треба да се поврзуваат со пазарните стапки. Политиката за пазарната положба зависи од организациските гледишта за тоа дали вработените треба да бидат исплатени над пазарот, да бидат на исто рамниште со него или под нивото на пазарот. Тоа

ќе зависи од она што ќе сака организацијата: нивото на вработени кои сака да ги привлече и задржи, нивото до кое се смета дека исплатата е главниот фактор кој влијае врз стапките на привлекување и задржување, и, се разбира, колку организацијата може да си дозволи да плати.

Може да се дизајнираат и структури целосно врз основа на екстерните детерминанти и да дозволат истите да ги одредуваат и интерните детерминанти игнорирајќи ги потребите за интерна еднаквост. Но, ваквиот екстерен пристап е ретка појава, освен во мали, брзорастечки компании или во сектори како дел од финансискиот сектор каде се прифатени како норма. Повеќето е да се започне со проценка на релативниот обем на работа со помош на евалуацијата на работата, а потоа да се одреди цена на тие работи врз основа на екстерните споредби. Оттаму, референтната точка во платежниот опсег може да се усогласи со просечната пазарна стапка за работите од истото ниво или над или под таа стапка. Ова може да резултира со тензија помеѓу потребата како за внатрешна, така и за надворешна конкурентивност. Оваа тензија создава општи проблеми за детерминантите на пазарната стапка помеѓу различните професионални категории и конкретните проблеми кога пазарната стапка за индивидуалните работи или индивидуалната пазарна вредност се над нивото предложено од ставовите за интерната еднаквост. Еден пристап во справувањето со овој проблем на значителните разлики во пазарните стапки помеѓу различните професионални категории е да се одделат структурите на „пазарните групи“ за даден систем на видовите работа. Кога има притисок една работа да биде платена повеќе бидејќи на пазарот е високо рангирана, тоа може и да се направи, иако ова треба да се практикува само кога нема алтернатива, а истата практика треба да се прекине доколку споредбите на пазарните стапки не го оправдуваат тоа. Тоа не мора да значи дека ќе резултира со намалување во исплатата.

Постојат два фактори кои го одредуваат изборот на структурата:

- видот на вработени – постоењето на пропорции од менаџери, умствени работници, продажен персонал, канцелариски работници и вешти или невешти мануелни работници и,
- видот на организација – нејзиниот обем, технологија, комплексност, култура и традиција.

Големите компании и институции со формална хиерархиска организациска структура ги преферираат конвенционалните нивелирани структури поради тоа што уредно се управуваат и лесно се менаџираат интерните разлики, додека организациите со висока

технологија кои сакаат да постигнат поголема флексибилност или организациите кои сакаат да го одржат нивото на компетитивност повеќе преферираат да применуваат други видови структури согласно тековните промени. Помалите организации, чија средина е пофлексибилна, понеформална во однос на управувањето можат и воопшто да не применуваат никакви критериуми во одредување на структурата или воопшто да немаат посебна структура.

2.6.4 Стапки на плаќање

Многу е важно во организацијата да се одредат стапките на плаќање. Временските стапки, или дневни дневни стапки, се договор под кој работниците се едноставно платени по одредена месечна, неделна или дневна стапка од час за изработеното време. Плаќањето е фиксно согласно нивото на работата или вештините кои регуларно се користат и едноставно варира времето, никогаш аутпутот, перформансите или некои дополнителни вештини кои ќе ги стекнат вработените.

Она што се нарекува дневна стапка во некои организации се одредува на ниво над максималните стапки. Дневницата може да вклучува и консолидиран бонусен елемент кој веројатно ќе биде повисок од стапката на локалниот пазар на трудот за да се привлечат и задржат квалитетните работници. Овие стапки се соодветни за користење каде се работи во производни линии на лента со машини и во погони со висока технологија каде се потребни поголем број вештини и флексибилност. Временските стапки често се користат кога се смета дека не е пожелно или е невозможно да се спроведе стимулативна шема, на пример во работата со одржување. Но често се користат во стимулации каде шемата на исплата согласно резултатите се покажала како незадоволителна во смисла дека создава нестабилност на платата, скапа е, создава конфликт или не создава вредност за парите во облик на зголемена продуктивност. Временските стапки може исто така да се усвојат и онаму каде фокусот е на вкупниот квалитет.

Добрата страна кај временските стапки е тоа што заработувачката кај нив е предвидлива и стабилна и вработените не мора постојано да се докажуваат пред надзорниците околу работните стапки или мерењето на надоместоците за изработеното време. Од друга страна пак, очигледен е и аргументот против временските системи, а тоа е дека не обезбедуваат мотивација како директните финансиски стимули кои јасно ја

поврзуваат исплатата со перформансите. Но, луѓето сакаат пари и би работеле напорно да ги добијат.

Методот кој е основен за исплата на мануелните работници е временската стапка на завршената работа, која се исплаќа според нивото на работа (пр. вешти, помалку вешти и невешти) и одработените часови. Може да се вклучи и стимулативен елемент кој е поврзан со некаква мерка на перформанси или вештини.

Стапката на старосната скала овозможува поврзување на посебната стапка на плаќање или рамка на плаќање со староста во работата. Сепак таа не е многу вообичаена поради тоа што се менува обликот на работата.

а) Контингенциска исплата

Контингенциската исплата во облик на плаќање согласно резултати, со години била вообичаена платежна практика. Контингенциската исплата се состои од плаќања поврзани со индивидуалните перформанси, придонеси, компетенции и вештини или тимските организациски перформанси. Може да се направи разлика помеѓу перформансите – она што личноста го постигнува и придонесот – влијанието на личноста врз перформансите на тимот и организацијата. Нивото на придонесот ќе зависи од компетентноста, вештините и мотивацијата на поединците, можностите кои ги имаат да ја покажат нивната компетентност и придобивката која ја имаат од менторството и лидерството кои ги добиваат. Поимот исплата согласно придонесот се однесува на плаќањата поврзани како со компетентноста, така и со резултатите. Постојат две гледишта кои треба да се разгледаат пред да се опишат причините и критериумите за контингенциската исплата: примената на варијабилната исплата и разликата помеѓу наградите и стимулите.

б) Варијабилна исплата

Контингенциската исплата може да се подели на два начини: како консолидирано покачување на основната стапка на исплата или како паушален износ. Токму тој износ се нарекува варијабилна исплата и се повеќе се користи да се поддржи аргументот против консолидацијата според кој перформансите од минатото и понатаму ќе бидат на истото ниво во иднина, и затоа треба да бидат наградени со перманентно зголемување на исплатата. Но нема основа дека од минатите перформанси можат да се предвидат добри идни перформанси. Причината за варијабилната исплата лежи во тоа дека дополнителната исплата треба да се заработува постојано, секоја година и вработените треба да го прифатат ризикот дека можеби и нема да го заработат. Тоа е нешто што секогаш било правило во исплатата на извршниот персонал, продажниот персонал и мануелните

работници при примена на исплатата согласно резултатите. Сепак, исплатите согласно компетентноста и вештините вообичаено се консолидирани. Ова се заснова на претпоставката дека постигнувањето на одредено ниво компетентност или вештини предвидува перформанси на тоа или повисоко ниво. Консолидацијата значи дека усвојувањето компетенции или вештини ја поттикнува вредноста на поединците во организацијата на подолг рок и всушност ја зголемува нивната пазарна вредност.

2.7 Разлика помеѓу стимулите и наградите

Кога се креираат политики и процеси на контингенциската исплата, неопходно е тие да бидат јасни во врска со обемот во кој се движи шемата за да се обезбеди стимул или награда. Стимулите се насочени кон иднината, додека наградите се ретроспективни:

Паричните стимули имаат за цел да ги мотивираат луѓето да ги остварат своите цели, да ги подобрат нивните перформанси или да ја поттикнат нивната компетентност или вештини со помош на фокусирање кон специфични цели и приоритети. Тие се создадени со цел да обезбедат директна мотивација – во стилот „направи го ова и ќе го добиеш она“. Шемата за исплатата согласно произведени единици или системи на провизија на продажните застапници е пример за паричните стимули.

Паричните награди пак, овозможуваат финансиско признание за вработените за нивните достигнувања во облик на достигнување или надминување на нивните цели во перформансите или достигнување одредени нивоа компетенции и вештини. Паричните награди овозможуваат опиплива форма на признание и затоа може да послужат како индиректни мотиватори се додека луѓето очекуваат дека понатаму можните достигнувања ќе им овозможуваат вредни награди.

2.8 Улогата на наградите и казните во мотивацијата за работа

Психологијата разликува два типа на работна мотивација: интринзична и екстринзична (Vecchio, Robert P., 2003). Интринзична е внатрешна мотивација која произлегува од самиот работник. На пример кога некој свири клавир си прави лично задоволство, него го води внатрешната мотивација. На таквата личност не и е потребна никаква друга награда бидејќи пронаоѓа исполнување во самата активност која ја

извршува. Таков тип мотивација среќаваме и на работното место. Екстринзична е надворешна мотивација. Работникот на подвижна лента не работи затоа што тоа му е задоволство, туку затоа што му требаат пари.

Надворешната мотивација се заснова на награди и казни. Но, за наградите и казните да бидат ефикасни, важно е однесувањето на оној кој ги изрекува да биде уредно. На пример, менаџерот кој доцни на работа нема да постигне исти резултати, ако се обидува со казна да го спречи доцнењето на работникот – како и менаџерот кој редовно доаѓа на работа пред почетокот на работното време. Важно е да се спомене дека наградите и пофалбите имаат многу подобар ефект отколку казните и прекорите.

2.8.1 Наградите и задоволството на вработените

Способноста на менаџерите да ги направат задоволни вработените преку награди е сложен процес. Всушност, тоа е во функција на неколку поврзани фактори кои секој менаџер кој има намера да го постигне истото треба внимателно да ги проучи, за наградувањето да има позитивен ефект.

Најпрво, секое задоволство на вработените со награди, е суштински поврзано со тоа што тој или таа очекува од организацијата и тоа што тој или таа всушност го добива. Чувството на задоволство или незадоволство се открива кога вработените ќе ги споредат нивните инпути како што се образованието, вештини на работното место, со комбинацијата од внатрешни и надворешни мотиви кои ги добиваат за сета нивна работа и труд од организациите во кои работат.

Задоволството или незадоволството на вработените исто така е под влијание на споредбите кои тие ги прават со други луѓе кои се на слични работни позиции или организации. Не е никаква тајна дека вработените постојано го споредуваат соодносот на инпутот и аутпутот кои ги вложуваат во работата, со колегите кои се наоѓаат на слични работни позиции или организации, иако таквите споредби не се секогаш реални показатели. Во повеќето случаи, вработените имаат тенденција да го преценат нивниот придонес во работењето при таквите споредби. Токму поради тоа, менаџерите имаат обврска соодветно и ефективно да комуницираат, да размислат и да проценат какви методи на наградување и мотивација ќе користат за да се избегнат заблудите и погрешните споредби.

Многу автори истакнуваат дека задоволството на вработените резултира од комбинација на награди (материјални и нематеријални), освен ако станува збор за некоја посебна награда (Shanks and Drake 2007). Доказите од различни истражувања направени низ годините ја сугерираат важноста на двете – материјалните и нематеријалните награди. За да се постигне високо ниво на задоволство на вработените, ниту едната од нив не може да биде замена за другата. Вработените кои се добро платени, но работат во средина која не е погодна или работат работа која постојано се повторува, ќе заминат да работат во друга организација, поради недостатокот на внатрешна мотивација и би работеле во некоја друга организација каде ќе им биде поинтересно и ќе го напуштат претходното работно место, бидејќи тие биле незадоволни од надворешните мотиви кои им ги овозможувала претходната организација.

а) Врската помеѓу мотивацијата, перформансите и наградите

Како што може да се согледа процесот на мотивација бара партнерски став меѓу менаџментот и вработените. Менаџерите сепак играат клучна улога со тоа што одлично ги разбираат врските помеѓу мотивација, перформансите и наградите, па можат да им помогнат на своите работници да останат мотивирани на работното место. Сето ова е така бидејќи процесот на мотивација бара многу повеќе отколку само обезбедување на соодветни награди. Тие други подеднакво важни елементи се опфатени подолу.

б) Создавање на погодна средина за работа

Додека менаџерите бараат мотивирани вработени со кои ќе работат, често се занемарува факторот средина - околностите под кои работните активности се одвиваат.

Кога луѓето работат во животна средина која не е погодна или постои негативен став кон неа, одбивност, тогаш е многу тешко вработените да бидат мотивирани. Ако лидерот на тимот пристапи на работното место со позитивен, оптимистички став кон работните проекти, тој ентузијазам ќе го пренесе на работниците, со што се создава подобра работна средина, и обратно. Dubrin забележува дека „за максимална ефикасност, луѓето треба да бидат наградени по кратко време откако ќе направат нешто како што треба, и да бидат казнети по кратко време откако ќе направат нешто погрешно" (Andrew J. DuBrin 2004).

Друг фактор кој може да влијаат врз работата во животната средина на еден или друг начин се однесува на меѓусебно почитување меѓу менаџерите и вработените.

в) Комуникација

Комуникацијата во својата суштина претставува процес на испраќање и примање одредена порака или информација. Сепак, тоа не значи дека едноставното испраќање

порака до вработените претставува комуникација, доколку нема фидбек дека тие истата ја разбираат. Оттаму, може да се каже дека комуникацијата повеќе претставува создавање разбирање и пренесување на значење. Комуникацијата е интерактивен процес на испраќање и примање, односно двостран, реципрочен процес на пренесување на значењето и создавање разбирање. Испраќачот одредува дали ќе се испрати информацијата, додека примателот на истата одредува дали всушност ќе настане комуникација. Затоа, целта на комуникацијата е да се постигне заедничко разбирање на истата информација помеѓу испраќачот и примачот.

г) Комуницирање по области на системот на наградување

Бидејќи системот на наградување вклучува сè што вработените перцепираат дека е вредност на работодавачот, вредноста треба да биде создадена за сите елементи на истиот, односно за надоместокот, бенефициите, животот на работа, перформансите, признанието, плановите за градење на кариера и развој. Еден од најдобрите начини да се создаде вредност е да се обезбеди сите програми да бидат во согласност со потребите на вработените, за што вработените треба да бидат наполно свесни, бидејќи ниту една програма колку и да е добро осмислена нема да делува стимулативно врз перформансите на вработените, а работодавачот сепак ќе мора да плати за неа.

д) Надоместок

Комуникацијата на системот на плаќање на вработените е од големо значење бидејќи ја пренесува пораката дека истиот е праведен. Исто така, важно е вработените да можат да го разберат, а доколку го разберат, особено во делот на стимулативната исплата, подобро и ќе влијае на нивните перформанси.

Бидејќи вредноста на надоместокот може да биде под влијание на перцепциите на вработените за самопочитувањето, односно перцепциите за нивната сопствена вредност, работодавачите треба да им укажат на вработените дека нивната исплата се заснова на вредноста на „работата“, а не на вредноста на секој поединец. Исто така, професионалците во областа на наградувањето треба да бидат посебно внимателни при начинот на соопштување на промените во исплатата.

Знаењето или перцепцијата за надоместокот на пазарот на трудот може исто така да има влијание врз опсегот на искуство кај вработените. Кога нема доволно или воопшто нема информации во врска со исплатата, вработените ќе се обидат да ја надминат таа неинформираност. Но, проблемот лежи во можноста тие да дојдат до неточни или нецелосни податоци.

Комуникацијата од страна на работодавачот има огромно влијание врз знаењето на вработените за платежните системи и со тоа и врз чувствата на вработените за самиот систем, работодавачот, работата и за самите себе.

Во зависност од филозофијата на организацијата во врска со системот на наградување, може да се направат повеќе процеси на комуникација во врска со: основната плата, варијабилниот дел на исплатата и програмите на управувањето со перформансите. Исто така, и самите закони бараат одредени информации работодавачот да им ги комуницира на вработените, како на пример: минималната плата, работно време, M1/M2 обрасците, договорите за вработување, кои мора да им бидат поделени на сите вработени, но и доверливите податоци за платите на топ менаџментот треба да бидат обелоденети.

Од особена важност е и кога ќе настанат промени во планот за исплатата, истите да им бидат соопштени на вработените. Кога ќе се прават промени, секторот за човечки ресурси треба да го одреди најдобриот начин на комуницирање на причините за промената. Причините за тоа се поради гласините кои ќе произлезат меѓу вработените и кои ќе предизвикаат загриженост и неизвесност особено поради важноста на плаќањето за вработените.

Организацијата треба да го одреди и начинот на комуницирање, како и каналот, односно кој ќе ја пренесе пораката.

Секторот за човечки ресурси може исто така да спроведе интервјуа на мали групи за да се информира за грижите на вработените, а потоа да се осврне на тие прашања во компанијата на вработените.

Личноста која ќе ја комуницира информацијата околу исплатата не треба да биде некој од колегите во истиот оддел. Напротив, комуникаторот треба да се избере врз основа на специфичната платежна активност и оној кој е засегнат од промената и треба да биде некој од следниов персонал: надреден, менаџер или менаџер за човечки ресурси

Дел од работата на секој менаџер или надреден е да одговори на прашањата за програмата на надоместок. Сè повеќе компании решаваат да ја напуштат идејата за тајноста на исплатата во корист на отворената комуникација на информациите на своите вработени. Се почесто организациите јавно ги објавуваат информациите за нивниот платежен опсег и буџетите за исплатата согласно заслугата. Кога се говори за ваквата практика, се разбира, не се однесува на македонските компании, туку на компаниите во високо развиените држави.

Кога ќе им се комуницира некоја информација на вработените, на пример дека ќе биде доделено покачување, менаџерот или надредениот треба да бидат подготвени да одговорат на повеќе прашања од страна на вработените, како на пример:

- Зошто не можам да го добијам целото покачување веднаш?

- Зошто јас нема да добијам покачување кога ќе добие колегата кој не е толку долго колку јас во организацијата?

- Што треба да направам за да добијам покачување?

Бидејќи вакви и многу други прашања ќе бидат поставени од вработените, организацијата мора уште однапред да биде свесна за таквата ситуација бидејќи тоа ќе биде клуч на ефективната комуникација. Ќе може да се антиципираат проблематичните области и организацијата да биде подготвена да им одговори на вработените. Отворениот дијалог со вработените ќе ја поттикне комуникацијата и разбирањето и ќе ја зголеми довербата на вработените во организацијата.

ѓ) Обука

Обуката е дел од менаџментот која ако се направи правилно, го зголемува нивото на мотивација во вработените. Авторите кои пишуваат за управување со стиловите на менаџмент забележуваат дека со обуката се прави промена од традиционално управување, кое се фокусира на контрола во напори од страна на менаџерите да им овозможат на вработените да бидат попродуктивни во работниот амбиент. Dubrin тврди дека "Поради уникатноста на односите во обуката, лицето кое е обучено е подобро мотивирано да ги оствари целите за доброто на организацијата (Dubrin A. 2004).

е) Учество во донесувањето одлуки

Ова е степенот до кој вработените сметаат дека нивниот придонес во однос на донесувањето одлуки е ценет или дека тие се во можност да влијаат врз одлуките на работното место, особено во поглед на нивните работни функции. Raj Malhotra тврди дека учеството на вработените во одлучувањето може да биде мотивирачка сила за ефикасноста на вработените.

ж) Повратна информација

Повратните информации кои менаџерите им ги даваат на вработените се од огромно значење за мотивацијата на вработените (Hackman J. Oldham G. 1976). Според Malhotra повратните информации вклучуваат признавања и пофалби добиени од непосредно претпоставениот за добро направената работа" (Malhotra 2007). Армстронг (2001) тврди дека повратната информација е важен инструмент за внатрешната

мотивација. Важно е да се спомне дека ефектот на повратната информација за да се зголеми мотивацијата на вработените е кога таа е специфична наместо генерализирана и дадена навремено. Тоа им овозможува на вработените да се фокусираат на областите кои бараат подобрување.

2.8.2. Недостатоци на наградите како мотив

Употребата на награди (особено парични награди и бенефиции) како мотивација за ефикасноста на вработените изгледа дека има одредени недостатоци кои можат да ги уништат целите за нејзино користење. Клучно во оваа област е фактот дека паричните награди даваат привремен мотив и не успеваат да дејствуваат како постојана или долгорочна мотивација.

На долг рок вработените имаат тенденција да ги гледаат паричните награди како што се бенефициите и бонусите, како права на нив, па на тој начин се губи ефектот на мотивација. Со ваквите претпоставки менаџерите сметаат дека надворешните мотиви или наградите во голем број случаи влијаат на штета на внатрешната мотивација.

2.8.3. Парична награда

Паричната награда како најефикасен мотиватор може да биде успешна тогаш кога навистина е во согласност со резултатите на нечија работа. Но, ако вработените сметаат дека паричните награди се делат, на пример поради блискост со главниот менаџер, независно од квалитетот на работа, тогаш паричната награда може да има дури и негативен ефект на другите вработени. Со други зборови треба да постои јасна врска помеѓу резултатите од работата и висината на паричната награда. Но, дека тоа не е лесно да се постигне покажува и податокот дека само 22% од работниците во САД сметаат дека нивната плата директно зависи од резултатите во работата (Vecchio, Robert P., 2003).

Истражувачите ги интересирало прашањето како со парична награда може да се постигне најдобар ефект во мотивацијата на работникот, па со експерименти дошле до одговори на следниве прашања (Vecchio, Robert P., 2003):

1. Дали е поефикасно групното или индивидуалното наградување?

2. Дали е подобро да имате објективни критериуми (норми), или е подобро самите раководители да одлучуваат кој треба да добие награда?

3. Дали е подобро наградата да се исплати веднаш, во облик на додаток на месечна плата или во облик на годишен бонус?

Истражувањата на Lawler, покажале дека во поголемиот број случаи најдобри резултати се постигнуваат со индивидуално наградување на основа на објективни критериуми и со годишни бонуси. Но недостатоци на индивидуалното наградување се љубомората, отфрлање на наградениот поединец, и можно фалсификување на резултатите. Наспроти тоа, соработката во рамките на групата била зголемена ако работниците се наградувани по ефектот на групата или ефектот на целата организација. Но, на тој начин се смалува натпреварот помеѓу вработените, што исто така може да има негативни последици. Според тоа Lawler заклучува дека не постои само еден најдобар начин на наградување за сите дејности. Во некои активности подобро е да се наградува индивидуално, а во други групно. Генерално во оние активности каде е важен индивидуалниот придонес подобро е да се плаќа индивидуално, додека пак во активностите кои бараат тимска работа подобро е да се наградува групно. Меѓутоа, најчесто најдобро решение е комбинирано наградување.

Што се однесува до објективното и до субјективното проценување, логично е објективните критериуми да даваат подобри резултати бидејќи се мерливи, па на сите им е полесно да проценат кој заслужил награда. Но, понекогаш е корисно да се наградуваат вработените и на основа на субјективни процени бидејќи не е лесно секогаш да се квалифицираат нечији работни перформанси. Сличен пример е правото на наставникот да додели на студентот дополнителни бодови поради активност на семинарите. Иако е подобро оценката да се темели на мерливи резултати, како што е бројот на бодови во тестот, корисно е дополнително да се наградат студентите кои со своите дискусии овозможуваат квалитетна работа на семинарите.

Веројатно најголемо изненадување на заклучокот на Lawler е дека наградите најдобро е да се исплатуваат во облик на годишен бонус. Имено, логично би било да се заклучи дека најголемата мотивациска сила има наградата која се исплаќа веднаш после завршената работа. Меѓутоа, веројатно годишниот бонус е најефикасен бидејќи поголем износ на пари кој се исплатува одеднаш, повеќе ги стимулира работниците, отколку наградата која во текот на годината е распределена во помали суми. Годишниот бонус има ефект на „позитивен шок“ кој ги стимулира вработените на дополнителни напори.

2.9 Казнување на работниците

Веќе е наведено дека наградите имаат поголема мотивациска сила отколку казните. Меѓу останатото, секој може да се сети на ситуациите во кои казната имала само спротивен ефект од очекуваното. На пример, кога еден ученик ќе добие лоша оцена по одреден предмет, често го губи интересот за тој предмет. Поради тоа успешните раководители треба да избегнуваат да ги казнуваат работниците, освен во случаите кога казната е единствена опција. Поради тоа ќе бидат наведени најпрво алтернативните казни:

1. Игнорирање

Понекогаш е добро да се правите дека не сте воочиле некој ситен престап бидејќи постојаното приговарање од страна на надредените ги демотивира вработените.

2. „Остар поглед“

Ако некое однесување не може повеќе да се толерира, а станува збор за некоја помала грешка, понекогаш е доволно со мимика и гестикулација да му се покаже на вработениот дека такво однесување не се одобрува. Луѓето се научени да ја разбираат невербалната комуникација, па „остриот поглед“ некогаш може да биде сосема доволна „казна“ со што ќе може да се отстрани непожелното однесување.

3. Превенција

Не залудно се вели дека приликата ги создава крадците. Ако се сака да се прекине некоја активност која носи трошоци, Тогаш превенцијата е најчесто многу подобро решение отколку казнувањето. На пример, ако телефонските сметки се преголеми, добро решение е вработениот да мора да заврти нула кога сака да оствари надворешен повик и на тој начин ќе се спречат повиците во странство. На тој начин ќе се постигнат подобри резултати отколку да се казни работникот кој го користи телефонот за лични потреби.

Но, понекогаш алтернативните на казнување не делуваат и мора да се пристапи кон казнување или во спротивно раководителот ќе го изгуби авторитетот. Веројатно секој градежен инженер во текот на работната кариера ќе има ситуација во која однесувањето на одреден работник нема да може да го промени поинаку освен со примена на казна или казнување. Казнувањето има три основни функции. Прво, ако примерно се користи, може да постигне промена на однесувањето на престапникот. Второ, со казнувањето може привремено или трајно да се елиминира грешката. Трето, казните ги заплашуваат

престапниците. Ако вработен види дека некој работник е отпуштен од работа на пример, поради кражба, сигурно два пати ќе размисли пред да ја направи истата грешка.

2.9.1 Правила на казнување

За казнувањето да ја постигне својата цел, при изрекувањето на казната потребно е да се почитуваат следниве темелни принципи:

1. Безличност

Казнувањето не смее да се заснова врз личната нетрпеливост. Треба да се казни несоодветното однесување, а не личноста. Казната нема да има едукативна дејност, доколку казнетиот смета дека е казнет бидејќи надредениот „не го сака“, а уште полошо ќе биде доколку и другите вработени сметаат дека раководителот е субјективен и дека некого го казнува само бидејќи му е антипатичен.

2. Универзалност

Универзалноста на казнување е поврзана со безличноста. Имено, не е доволно да биде казнет само поединецот, туку потребно е да бидат казнети сите кои ќе направат некој прекршок. Само во тој случај може да се стекне чувство дека казнувањето е праведно.

3. Конзервативност

Не е доволно сите да бидат еднакво опфатени со казнување, туку е потребно секогаш да се утврди иста казна за ист прекршок. Неконзистентно е она казнување со кое еднаш некој ќе се казни со намалување на платата, а друг пат исто работник да се казни само со опомена, а да се работи за ист прекршок.

4. Соодветност

Соодветност е принцип по кој помал прекршок се казнува со помала казна, а потешок прекршок со потешка казна.

5. Непријатност

Непријатност значи дека казната за да има ефект, мора да предизвика некоја непријатност кај казнетиот. На пример, ако работникот е казнет со преместување на друго работно место на кое има подобри работни услови, тогаш таквата казна нема да има превентивно дејство.

6. Непосредност

Казната би требало да биде изречена веднаш по направеното дело, бидејќи тогаш би имала најголемо воспитно влијание. Сепак, потребата да се спроведе соодветната дисциплинска постапка, често го оневозможува принципот на непосредност.

2.9.2 Видови казни

Претходно е наведено дека еден од принципите по кои треба да се водиме при казнувањето е принципот на соодветност. Според тоа треба да се подредат казните од најслаби до најтешки. Иако изолацијата не е формална казна, таа секако треба да се спомене бидејќи е една од најчестите неформални казни. Во малите средини луѓето често ги изолираат оние луѓе кои не се вклопуваат во напишаните морални правила на тоа место. Исто така работниците често знаат да ги изолираат своите колеги кои не сакаат да учествуваат во штрајкот за кој се согласиле поголемиот број на членовите од синдикатот. Најблаг облик на неформална казна е усната опомена. Таа се изрекува за ситни прекршоци на работна дисциплина – нецивилизирано однесување (викање, пцуење и слично), доцнење на работа, мрзеливост, незнаење и неефикасност во работата, за недозволено заминување од работа. Нормално, ако ваквите прекршоци се повторуваат, потребно е да се изречат потешки казни.

Потешките прекршоци веднаш бараат писмена опомена. Такви дела се: спиење на работно место, невнимателен однос кон имотот кој предизвикува материјална штета, непослушност, недоаѓање на работа без известување на надлежните. Во случај таквите потешки прекршоци да се повторат, секако треба да се применат уште потешки казни.

Ако ниту писмената опомена не делува, на работникот може да му се изрече условна казна. На пример, може да му се одземе дневницата или неделниот износ на плата, со напомена дека одлуката нема да се спроведе ако во идните три месеци не направи ниту еден прекршок. На несовесниот работник може да му се одземат и некои овластувања или пак може да се премести на некоја друга локација. Уште потешка казна е преместување на некое пониско рангирано и послабо платено работно место.

Најтешките казни се паричните казни (одземање на месечната плата), трајно намалување на платата, суспензија од работното место или отказ.

Отказот е најтешката казна која може да ја даде работодавачот. Отказот може и мора да се изрече за следните прекршоци: кражба, уништување на имотот на компанијата,

физичка пресметка, дрогирање на работно место, тешко непочитување на прописите и наредбите, фалсификување на документи, лажење на интервјуто за вработување, недоаѓање на работа без јавување кое трае 3 или повеќе денови, одбивање на извршување на работни задачи, намерно преземање активности кои предизвикуваат тешки материјални штети или загрозување на здравјето или животот на работниците.

Важно е да се спомне дека раководителите мораат да водат сметка сите казни, а особено најтешките да се спроведат во согласност со законот, за одлуките подоцна да не бидат поништени на суд поради непочитување на процедурите.

Раководителите можат да одржат и дисциплински состанок. Пред одржување на дисциплински состанок со вработениот, потребно е да се припремат сите релевантни факти за прекршоците на работникот (што направил, кога, каде и како). Првиот таков состанок би требало да се направи со вработениот во четири очи. Многу е важно надредениот да остане сосема смирен при таквиот состанок (лутината е знак на слабост). На состанокот потребно е да му се каже на вработениот каде погрешил, што се очекува од него и што ќе му се случи ако не го промени своето однесување. При тоа од големо значење е надредениот навистина да го одржи својот збор бидејќи ако на крајот не го казни работникот на кој му се заканил, неговиот авторитет ќе биде трајно нарушен. Важно е казната да биде соодветна и во согласност со наведените упатства, а треба да се води сметка и за тоа дека функцијата на казната не е одмазда, туку промена на однесувањето.

3. Осврт кон перформансите како посебни ефекти во организациите

Кај организациите во кои не е возможно да се утврди ефикасноста на реализацијата на одделните фази на процесот на производството, како критериум за утврдување на процесот, односно на успехот, претставува степенот на реализација на целите во компанијата.

Кај многу претпријатија од областа на услужните дејности, како критериум за мерење на успехот често се користи степенот на реализирање на целите, кај други пак организации, како што се на пример различните општествени организации како критериум се користи состојбата на човековите односи и сл. За разлика од ова, во динамична средина,

и во услови кога ресурсите се на ниво кое ги задоволува потребите на претпријатието, како критериуми за неговата успешност се користат - остварениот обем на производство (Drucker P., 1999):

- растот и развојот на претпријатието;
- флексибилноста и сл.

Имено, ако се тргне од целите што ги има едно претпријатие што настојува да ги реализира, ефикасноста се сведува на утврдување на степенот на успешноста на претпријатието во реализирањето на целите што се поставени. Пристапот на интерните процеси ја утврдува ефикасноста на интерните активности и трансформационите процеси врз основа на показатели кои се одраз на интерниот амбиент на претпријатието за да може да ги оствари целите. Со оглед на тоа може да се каже дека пристапот на реализација на целите има широка примена, пред сè поради едноставноста и поради фактот што на менаџерите на претпријатието им дава повратни информации за ефектите од нивните одлуки, на степенот на реализација на целите на претпријатието. Притоа тој се базира на оправданата претпоставка дека претпријатијата се основаат само поради постигнување на одредена економска цел.

Пристапот кој поаѓа од целите што претпријатието настојува да ги оствари, се сведува на утврдување на степенот на успешноста на претпријатието во реализирањето на поставените цели. Вториот пристап пак, оној од аспект на поставените ресурси, ја изразува ефикасноста на почетната фаза на процесот на репродукција и се сведува на утврдување на способноста на претпријатието да ги обезбеди неопходните ресурси за успешното работење. Пристапот на интерните процеси ја утврдува ефикасноста на интерните активности.

3.1. Определување на изворот на перформанси во организациите

Човечките ресурси располагаат со знаење, кое е неопходно за извршување на работните задачи и развој на фирмата. Сите тие поседуваат иновациски квалитети, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали, без кои не може да се одвива еден деловен процес. Придобивањето на овој ресурс и неговото ангажирање е клучна задача на менаџментот на фирмата. Па поради тоа, целиот концепт на третирање на вработените во фирмата како човечки ресурс се развил во рамките на менаџментот и тоа во фазата на

неговиот развој, кога надлежноста за извршување на значаен дел од активностите поврзани со вработените е пренесен од кадровскиот менаџмент на останатите менаџери во фирмите.

Управувањето со човечки ресурси се позиционира во сферата на водењето, односно насочување на луѓето во фирмата, а се заснова на клучните категории на организациско однесување, како што се: мотивирање, односите меѓу поединци и групи, организациска социјализација, организациска култура итн. Третирањето на луѓето во деловниот процес како ресурси, т.е. како одредени работни потенцијали го усложнува процесот на управување со негово користење и развој. Поради тоа, за ефикасно управување со овие ресурси неопходни се теоретски познавања, како и специфични методи, постапки и процеси за да се искористи тој потенцијал, односно правилно да се насочи неговиот развој.

Развојот и употребата на човечките ресурси треба да бидат насочени кон реализација на крајните цели на организацијата, односно нејзините развојни и деловни политики. Меѓутоа, при ефикасно и ефективно управување со човечките ресурси мора да се земат предвид и интересите на луѓето, а не само целите на организацијата. Вистина е дека организацијата го користи човечкиот потенцијал како средство за остварување на поставените цели, но и луѓето, исто така ја користат фирмата за да ги остварат своите лични интереси како што се заработувачката, искуството, афирмација итн. За нивната работа да биде ефикасна и да ги даде саканите резултати, луѓето мора да бидат задоволни. Ова посебно го истакнале Абрахам Маслов и Даглас Мек Грегор (чиј придонес во разбирањето на човечките потреби бил од посебно значење за менаџмент теоријата и праксата), кои тврделе дека само задоволните работници се продуктивни работници.

3.1.1. Карактеристики кои придонесуваат за подобрување на перформансите во организациите

Ако се земе во предвид горенаведеното, логично произлегува дека управувањето со работата и развојот на човечките ресурси е тесно поврзано со управувањето и развојот на организацијата. Со тоа во новиот концепт на менаџментот, покрај технолошките, организациските и економските компоненти, мора во особено голема мерка да бидат застапени и социјалната и психолошката компонента. Единствено на тој начин може да се

обезбеди соодветен однос меѓу деловните ресурси на организацијата, што е претпоставка за негово успешно работење и соодветен развој.

Една од важните карактеристики на концептот на управување со човечките ресурси е тоа што односите во организацијата не се набљудуваат како однос меѓу работодавачот и извршителот на функцијата, туку се ставаат во контекст на креативни односи. Постои општа согласност дека овој концепт на менаџмент се занимава со луѓето, со акцентот на развојната политика, како и на постапката и процесот на управување.

Како современ менаџмент концепт, управувањето со човечките ресурси, истовремено се занимава како со холистички и стратегиски, така и со индивидуални и социјални аспекти на луѓето во организацијата. Покрај тоа, и овој аспект на управување води сметка за конкурентноста, опфаќајќи ги сите одлуки и акции во водењето на луѓето, кои креираат или ја поддржуваат конкурентската предност. Според тоа, произлегува дека концептот на управување со човечките ресурси е стратешки, практичен, но истовремено и процесен и функционален дел. Неговата врска со вработените може да се набљудува како функционална интеграција со улогата и делувањето на линиските менаџери во фирмата кои се во сè поголема мера, децентрализирани и независни.

Со оглед на тоа, управувањето со човечките ресурси опфаќа голем број на елементи, како што се: визија, стратегија, флексибилност, ставови, вредности и верувања. Може да се заклучи дека, со оглед на големото значење на човечките ресурси за функционирање и развој на организацијата, постои вистинска потреба да се воспостави концептуална и теоретска рамка, која ќе ја одреди положбата на управување со човечките ресурси во однос на целокупниот процес на управување со деловните организации.

Одлуките можат да бидат проценети дури по нивната реализација. Меѓутоа, тогаш обично е веќе предоцна за корекции. Истражувањата на Дракер покажуваат дека квалитетот на одлуките зависи од неколку карактеристики на процесот (Drucker P. 1999): кога се разгледуваат повеќе алтернативи, анализите се многу подетални. Ова е една од причините што техниките како предлог- контрапредлог, кои од групите бараат да смислат најмалку две алтернативи, се синоним за супериорно одлучување. Но, треба да се води сметка да не се удвојат предлозите. Изборите од типот „да-не“ вклучуваат само една опција и не влегуваат во техники за избор од две алтернативи.

Има два вида факти: оние што се тестирани со внимание и оние што се само претпоставени. Успешните групи за одлучување, добро ги знаат разликите помеѓу овие два вида факти. Тие се обидуваат да ги потврдат своите претпоставки. Доколку откријат дека

некој предлог не е заснован врз цврсти факти, можеби ќе продолжат со спроведувањето на идејата, но барем ќе знаат дека се движат на несигурна територија. Групата може дури и да именува и монитори што ќе имаат задача да внимаваат на постоењето на недокажани претпоставки и да бараат докази за нив.

Тешко е да се проценат аргументите и контрааргументите, бидејќи оние што ги предлагаат ќе користат такви мерки (нето-приход, враќање на капиталот, присуство на пазарот...) што зборуваат во полза на нивниот предлог. Со цел да се одбегне овој проблем, тимот треба однапред да определи цели и постојано да се навраќа на нив во текот на одлучувањето. Овие цели можат да бидат комплексни и повеќестрани, квантитативни и квалитативни. Студиите на одлуките за спојување на компании покажуваат дека кога тој процес се приближува кон финалните фази, менаџерите брзаат за да ги исполнат роковите. Поради тоа тие често прават компромиси или ги модифицираат првичните критериуми за проценка на одлуките.

Постојат два начина за проценување на квалитетот на дебатата: преку прашањата што се поставуваат и преку вниманието на учесниците. Некои прашања поттикнуваат дискусија, други, пак, ја ограничуваат и го прекинуваат размислувањето. Прашањата од типот „а, што ако...“ обично создаваат квалитетна дебата. Уште еден важен индикатор за квалитетот на процесот на одлучување е сослушувањето на другите. Недоволното внимание доведува до погрешни анализи, како и меѓусебна нетрпеливост. Ако учесниците постојано се прекинуваат еден со друг или го одбиваат секој предлог дури и пред да го сослушаат до крај, тогаш ќе се јави конфликт.

Доколку по комплетирањето на некоја клучна фаза од процесот на одлучување, ненадејно опадне бројот на учесници, тоа укажува на перцепирана неправедност. Тоа значи дека и имплементацијата на одлуката ќе оди со проблеми, бидејќи некои членови на тимот веќе почнале да изразуваат протест против одлуката преку недоаѓање на состаноците. Имено, ако една организација успее, учесниците до крајот да бидат вклучени во процесот на одлучување - ќе донесете и добра одлука, што потоа успешно ќе биде реализирана. Проблемите на современиот бизнис се толку комплексни што можат да бидат надминати само со исклучителна иновативност. Креативноста веќе не е привилегија на неколкумина, туку обврска на сите бизнис лидери.

3.1.2. На кој начин организациите можат да ги измерат перформансите

Понекогаш кога се вели ефикасност се мисли и на ефективност, но поради скратено изразување се употребува само ефикасност. Тие двете всушност се заемно поврзани. Не е доволно да сте ефективен, а неефикасен или обратно, ефикасен, а неефективен.

Ефикасноста и ефективноста претставуваат елементи кои во голем дел можат да ја зголемат потенцијалната енергија на една фирма. Ефикасноста и ефективноста треба да бидат основа како на личен план на менаџерите во фирмата, така и на бизнисот како целина (системска ефикасност и ефективност) (Шутевски Д. 2009).

Ефективноста, наједноставно кажано, значи да се прават вистинските работи. Значи ефективноста се однесува на изборот на активностите на бизнисот, активностите на претприемачот. Додека пак ефикасноста се однесува на начинот на изведување на тие бизнис активности.

Ако ефикасно и навремено се извршуваат задачите, тимовите значително ќе придонесат за подобрување на резултатите од работењето во една организација.

Како резултат на долгогодишните истражувања, денес можат да се најдат неколку теории и идеи за тоа како најдобро може да се процени тимската ефективност. Тимската ефективност има два дела (Делев. А. 2010).

Првиот дел го вклучува фидбекот кој членовите на тимот го добиваат од муштериите. Тоа е добар начин преку кој може да се види каде се направени грешки и да се изнајдат начини за нивно коригирање. На овој начин тимот не само што може да ги лоцира своите грешки и послаби страни, туку преку корекција може и да ги подобри своите перформанси. Се разбира, во вакви околности не смее да се потцени улогата на менаџерот како фацитатор на групната работа и неговиот придонес кон подобрувањето на тимските резултати.

Вториот дел е во тесна врска со внатрешната атмосфера во тимот. Ова имплицира постојана посветеност на членовите на тимот да инвестираат време и напор да го подобрат работењето заедно, и способноста да ги решат потенцијалните конфликти и меѓусебни разлики за доброто на тимот како целина. Повторно, тука менаџерот ја има главната улога преку изградбата на тимска култура внатре во групата.

Друг важен аспект е дека менаџерите мораат да се грижат околу развивањето на чувство на доверба помеѓу членовите на тимот, како и чувство на самодоверба кај секој

индивидуален член. Како последица на тоа, ќе се подобри начинот на комуникација и развивање на нови идеи помеѓу членовите на групата, што ќе овозможи задачите и целите да бидат завршени за побрзо време и поефективно. Недостигот на визија и ориентација кон извршување на задачата може да има негативни последици за квалитетот на работата на тимот, па уште една од улогите на менаџерот мора да се осигура дека сите членови ја разбираат „поголемата слика“ и секој од нив знае како се вклопува во таа слика.

Точното мерење на перформансите на организациските тимови е од големо значење за една компанија. Тоа е процес во кој се вложува многу време и напор. Успешноста на тимовите на крај го одредува и севкупниот перформанс на организацијата, така што ефективни менаџери кои се способни да воспостават добри односи помеѓу членовите на групата и да изградат добри комуникациски канали се од голема важност за успехот на секој проект со кој се справува тимот. Во таква средина сите членови на тимот ќе бидат во можност да стекнат нови вештини и знаења за во иднина. Еден критичен аспект од точната проценка на тимската работа се изразува преку можноста членовите на тимот да добијат фидбек за нивниот придонес, посочување на грешки и корекција на истите, со што би се спречило нивно повторување. На овој начин сите членови ќе ги подобрат своите индивидуални вештини и знаења, со што ќе го достигнат бараното ниво на квалитетно извршена работа од страна на менаџерот, организацијата и индустријата во целост.

Една карактеристика на процесот на прецизна проценка на перформансите е дека во многу случаи луѓето не знаат кои аспекти да ги земат како критериуми.

Во секојдневната практика, димензиите коишто можат да се изразат преку бројки се полесни за дефинирање отколку нематеријалните аспекти како што се на пример креативноста, искуството, конкурентноста и така натаму.

Веќе е утврдено дека пристапот со кој се мери успехот на индивидуата во тимот и се додава на успехот на тимско ниво би бил премногу консумирачки процес во смисла на пари и време, а не нуди никакви гаранции за точноста на резултатите. Од горенаведеното, очигледно е дека менаџерите мора да знаат да постават вистинско мерило за квалитетот на извршување на работните задачи, за својот тим, и да имаат знаење и искуство како да го проценат квалитетот на извршената работа на индивидуално и тимско ниво врз основа на тоа мерило или стандард. Ова може да се постигне само со ефективен менаџерски стил и поседување на неопходното знаење и искуство поврзани со проблемот кој тимот е задолжен да го реши.

Перформансите на тимот и нивото на постигнат успех во денешно време, во најголема мера зависи од квалитетите на менаџерот на тој тим. Различни менаџери имаат различни приоди и начини на решавање на проблемите во зависност од нивното искуство, знаење, емотивна интелигенција и таканаречените „шеми на донесување одлуки“.

Менаџерите за човечки ресурси мораат да научат како да ги проценуваат сите членови на нивните тимови, без разлика на нивните лични карактеристики и разлики, што значи дека сите членови во групата мора да бидат третирани подеднакво. Ниво на толеранција мора да биде постигнато и менаџерот мора да ја има главната улога во градењето на таква средина. (Varvel, T. 2004). Менаџерот мора да му помогне на секој член да ја развие способноста сам/а да може да го процени квалитетот на завршената работа. За да го постигне ова, менаџерот мора да поседува концептуални и аналитички способности преку кои ќе се креира потребната средина во која членовите ќе можат да ја завршат својата работа на високо ниво.

Понатаму, како што расправа Моере, (Martin G. Moehrle 2006) менаџерот исто така мора да има способност да решава проблеми, како и вештина да предвиди и да спречи нови проблеми уште пред да се случат. Со ова дополнително се акцентира потребата за менаџерска проактивност. Доколку неопходни мерки не се преземени навреме, може да дојде до сериозно нарушување на тимската работа. На крајот, во процесот на комуникација, менаџерите мора да влијаат на членовите на групата преку употребата на стимули кои ќе ја зголемат нивната желба да постигнат подобри резултати, да се почитуваат и да си помагаат еден со друг, да бидат свесни за важноста на задачата и да чувствуваат слобода да побараат помош кога истата им е потребна. Способноста на индивидуалните членови сами да се организираат може дополнително да ја олесни задачата за тимот како целина и да помогне целиот процес да се одвива побрзо, се мисли на време, пари и напор. Ако се земат во предвид сите овие фактори и извршени ефективно, менаџерите можат да создадат средина во која ќе има малку или пак воопшто нема да има простор за грешки, во која ќе следат одлични резултати, на индивидуално, тимско и организациско ниво.

3.2 Вредности кои влијаат врз ефектите во организацијата

Основни вредности кои влијаат врз одредените ефекти во одредена организација можат да бидат групирани во неколку одделни групи (Argyris С. 2008).

Ефективноста во човечките релации се зголемува и под влијание на директивите, корекциите и контролата како сет на награди и казни, кои служат за зголемување на рационалното однесување и завршувањето на работата. Резултат на тоа се научно втемелени и во пракса потврдени сознанија за широк спектар на стратегии кои влијаат слично, произведувајќи позитивен ефект од работата. Тие стандардно се применуваат и ја потврдуваат својата целисходност и делотворност. Нивната примена е од големо значење и разните облици на однесување се поврзани за разни аспекти на работните успеси и бараат разни поттикнувања односно стратегии за мотивирање.

Функцијата на човечки ресурси се набљудува од аспект на сервисирање на потребите на менаџментот и на вработените и администрирање на сите прашања поврзани за работната сила. Улогата на одделението за човечки ресурси како бизнис партнер и стратешки играч кој обезбедува организацијата на најефективен начин да ги изврши работите преку своите вработени, често се запоставува на штета на учинокот и поединецот и компанијата во целина.

Деловно одлучување за стекнување и располагање со сите ресурси на компанијата, нивно менаџирање и ефектите од управувањето и одлучувањето врз финансискиот резултат на организацијата, а консеквентно и врз вредноста на капиталот во посед на акционерите.

Интегрирани познавања за постапките и методите на деловно одлучување како инвестициони одлуки, оперативни одлуки, одлуки во врска со човековите ресурси, одлуки за информациониот систем и финансиски одлуки.

3.3. На што треба да се внимава при мерењето на перформансите во организациите

Некои од човечките однесувања во организацијата можат да бидат разбрани како и предизвикани од посветувањето на индивидуите на организационите вредности.

Што поголема е посветеноста кон вредностите, помалку е потребно за вклучување на персоналните фактори за објаснување на однесувањето. Ова не значи дека персоналните фактори се комплетно ирелевантни. Индивидуите мора да бидат способни на достигнување на вредностите и достигнување на посветеноста кон нив. Системот никогаш нема да биде во можност да влијае на однесувањето на членовите, ако тие се едноставно надвор од можноста да препознаат или да ги имаат вредностите поврзани со нив. Така во нашата култура индивидуите се подготвени да живеат помалку или повеќе во согласност со формалните организациони вредности.

Оваа претпоставка се однесува на тоа дека системот, со неговите инпути, аутпути, и повратни процеси ќе тежнее да остане релативно стабилен.

Кога индивидуите дејствуваат во рамките на вредностите на системот, се случува стабилност. Промената може да биде индуцирана во овој систем преку екстерните притисоци или преку сеење на системот со доволно индивидуи кои се способни и се однесуваат во согласност со други вредности и ја имаат потребната моќ да го направат тоа. Секоја промена во аутпутите дизајнирана да биде наметната над индивидуите, ќе тежнее да биде одбиена. Промените кои не се дозволени да влијаат на инпутите ќе паднат. Така слободно може да се оцени дека интерперсоналните фактори ќе бараат замена и тие секогаш доаѓаат први, близу следени од другите фактори.

4. Релевантни емпириски истражувања

Третирањето на луѓето во деловниот процес како ресурси, односно како одредени работни потенцијали го усложнува процесот на управување со негово користење и развој. Поради тоа, за ефикасно управување со ваквите ресурси неопходни се теоретски познавања, како и специфични методи, постапки и процеси, за да се искористи тој потенцијал, односно правилно да се насочи неговиот развој.

Развојот и употребата на човечките ресурси треба да бидат насочени кон реализација на крајните цели на организацијата, односно нејзините развојни и деловни политики. Меѓутоа, при ефикасното и ефективно управување со човечките ресурси, мора да се земат предвид и интересите на вработените, а не само целите на компанијата. Вистина е дека компанијата го користи човечкиот потенцијал како средство за остварување на поставените цели, но исто така и вработените ја користат компанијата за да ги остварат своите лични интереси како што се заработувачка, искуство, афирмација итн.

За нивната работа да биде ефикасна и да ги даде посакуваните резултати, вработените мора да бидат задоволни. Ова посебно го истакнале Абрахам Маслов и Даглас Мек Грегор (McGregor D. 1960) (чиј придонес во разбирањето на човечките потреби бил од особено значење за менаџмент теоријата и праксата), кои тврделе дека само задоволните работници се продуктивни работници.

Една од најпознатите елаборирани студии за мотивирање на вработените, спроведена од страна на Minneapolis Gas Company, вклучила 44.000 испитаници и тоа 31.000 мажи и 13.000 жени, и имала за цел да утврди потенцијалните вработени за што најмногу мечтаат на работните места. Оваа студија била спроведена во текот на 20 години и тоа во период од 1945 до 1965 година и дала една јасна слика за мотивираноста на работните места. (Accel-Team Employee Motivation, 2012)

Од направените истражувања и анализи од страна на Minneapolis Gas Company, констатирано е дека факторите кои мотивираат само во мал процент се разликуваат помеѓу машките и женските испитаници, но и едните и другите на прво место ја ставаат сигурноста на работното место, како највисоко оценет фактор. Следните три фактори се: унапредувањето, типот на работа, гордоста да се работи за таа компанија. За изненадување факторите како што се паричните награди, бенефиции и работните услови добиле низок рејтинг од страна на двете групи. Спротивно на вообичаеното верување, парите не се главен мотиватор. Но, овде не треба да се смета како сигнал лошо или неправедно парично да се наградуваат вработените. Статиите на теоријата и практиката на мотивација се концентрирани на различни теории кои се во врска со човечката природа воопшто и мотивација особено.

Едни од најпознатите статии и истражувања за практичните аспекти на мотивација на работното место, се теориите на Даглас Мекгрегор - теорија X и теорија Y (McGregor, 1960), Фредерик Херцберг - теорија за хигиена, Абрахам Маслов - хиерархијата на потреби, Дејвид Мек Клелан - достигнување. (Accel-Team Employee Motivation, 2012)

Теорија за традиционалниот модел

Овој модел е поврзан со Фредерих Тејлор и принципите на научниот менаџмент. Тејлор ги развил своите теории на управување во својата книга Магазин менаџмент објавена во 1903 година, што го прави веројатно првиот научен труд на управување. Проблемот, како што Тејлор го посочува бил дека работниците биле неефикасни бидејќи имале тенденција да го рационализираат својот обем на работа или да работат помалку отколку што можеле, но ако работат побрзо и посилно тоа би значело дека ќе има помалку или нема да има работа во иднина. Според Тејлор, менаџерот успева да го организира персоналот да работи ефикасно преку соодветни стимулации, менаџерите треба да одредат како работата треба да биде извршена и го употребуваат системот на наградување (финансиска награда) (Taylor F.M. 1911).

Главните елементи на теоријата на Тејлор се:

1. Управувањето е вистинска наука. - Решението на проблемот на одредување на објективната работа преку воведување на стандарди и практики може да биде откриена само преку експериментирање и набљудување.

2. Изборот на работниците е наука. - Тејлор „прва класа работник“ значи дека некој е соодветен за таква работа. Улогата на менаџментот беше да се утврди видот на работата за која еден вработен најмногу му одговара, а потоа да ангажира работници и соодветно ги распредели на соодветните работни места.

3. Работниците треба да се развиваат и специјализираат. - Тоа е задача на управување за да може ефикасно да се изврши. Раководството е одговорно за обука на работникот за тоа како работата треба да се заврши преку воведување на практики. Ова се стандардните како се извршува работата на најдобар можен начин.

4. Научниот менаџмент е во тесна соработка со работниците и менаџерите - Менаџерите не се одговорни за извршување на работата, но тие се одговорни за тоа како работата е завршена. (Планирање, распоред, методи, и обуката се функции на секој менаџер).

Иако процесот на управување е стар колку и историјата, научниот менаџмент во основа се смета за феномен на дваесеттиот век. Со цел да се дојде до правилна одлука, менаџерот мора да ги има сите потребни информации релевантни за различни фактори и истите добро да ги анализира и примени во конкретни одлуки.

Традиционалната теорија X претпоставува дека луѓето се мрзеливи, тие мразат да работат до степен до кој тие ја избегнуваат работата, тие немаат амбиција, немаат иницијатива и го избегнуваат преземањето на одговорност.

Од друга страна, тие ја сакаат безбедноста на работното место и за да ги натера менаџерот да ја извршат секоја работа вработените мора да бидат наградени, принудени, заплашувани и казнувани. Ова е т.н. "stick and carrot approach" (стап и морков филозофија на менаџментот).

Ако оваа теорија е валидна, тогаш менаџерот ќе треба постојано да го контролира и набљудува својот персонал, не може да им верува на вработените и често ќе се случува некој вработен да одбие да соработува. Во една таква угнетувачка и фрустрирачка атмосфера, и за менаџерот и за вработениот, не постои можност за какво било достигнување или творештво. Но, за среќа, како што практиката покажала, тоа не е случај во праксата.

Теорија Y - Даглас Мекгрегор (McGregor, 1960)

Оваа теорија е во контраст со X теоријата. МекГрегор верува дека луѓето сакаат да учат и дека работата е нивната природна активност до степен до кој тие развиваат самодисциплина и сопствен развој. Тие не гледаат на нивната награда како готовинско плаќање, туку како слобода да се прават тешки и предизвикувачки работи. Работата на менаџерите е да се поттикнат и остварат со желба за сопствен развој во организациите, со цел да се постигне поголема продуктивност и ефикасност. За најдобри резултати мора да бидат внимателно избрани вработените за формирање на една хомогена група од една страна и лидерот да не тежнее по моќ, и да им овозможува на вработените да се развиваат слободно и да може дури и да ужива гледајќи го развој на својот тим од друга страна. Секој, а најмногу од сите организацијата жнее успеси како резултат на ваквиот пристап.

Теорија на хиерархија на потреби

Абрахам Маслов (Maslow, A.H., 1943) ја развил теоријата на хиерархија на потреби, што укажува на тоа дека индивидуалните потреби кои постојат во хиерархијата се состојат од физиолошки потреби, безбедносните потреби, потреби за припадност, почитување, и потреби за самоактуелизирање.

- Физиолошки потреби - се основните потреби за храна, вода и други фактори, потребни за опстанок.

- Безбедносни потреби се потреби за сигурност во нечија физичка околина, стабилност и слобода од емоционален стрес.

- Потребите за припадност поврзани се со желби за пријателство, љубов и прифаќање во рамките на дадена заедница од поединци.

- Потребите за почитување - се и оние поврзани со добивањето на почитување за себе и другите.

- Потребите за самоактуелизирање - се оние кои одговараат на сопствениот потенцијал остварување, остварување и тестирање на творечките капацитети, како и, воопшто, да стане најдобрата личност што некој би можел да биде.

Примена на хиерархија на потребите на менаџментот и на работното место се очигледни. Според импликациите на хиерархијата, поединците пред да бидат мотивирани со зголемување на работни задачи, статусот и предизвикувачки задачи на работа, во пониското ниво на потреби треба да се исполнети следните примери, безбедносни услови на работа, соодветна наплата, да се грижат за себе и своето семејство и сигурност на работното место. И покрај леснотијата за примената на оваа теорија на дело амбиент, оваа теорија има добиено многу малку истражувања за поддршка и затоа не е многу корисна во практиката.

И покрај тоа што мотивациските фактори се особено популарни во втората половина на 20-тиот век, постојат многу малку докази на оваа тема во градежништвото. Но, несомнено е дека мотивацијата претставува клучен елемент кога се работи за зголемување на продуктивноста, како во градежништвото така и во другите дејности.

За таа цел студенти од Unitec Institute of Technology од Нов Зеланд, направиле истражување со кое сакале да ги пополнат овие празнини во врска со мотивацијата на вработените во една од најголемите градежни компании во Нов Зеланд (Holmes, B. 2011). Истражувањето имало за цел да докаже дека посебни професионални групи се мотивирани од разни мотивирачки фактори. Групите кои се опфатени во истражувањето биле: проект менаџери, градежни супервизори, општи градежни работници и администратори.

При истражувањето анкетен прашалник бил поделен на 39 вработени лица, а структурирано интервју било извршено на 33 вработени лица. Резултатите од истражувањето покажале дека најизразени мотиви на вработените од повисоките работни позиции биле односите со соработниците и докажувањето. Додека пак, од резултатите на испитувањето на општите градежни работници и градежните супервизори произлегле разни ставови, но сепак како најголем мотив кај нив биле материјалните награди.

Работниците кои се вклучени директно во градежниот процес како најголем мотив, исто така ги навеле наградите во врска со безбедноста на работно место.

На крајот е констатирано дека вработените на големиот градежен објект во Нов Зеланд, првенствено се мотивирани од внатрешните награди. Па за таа цел можеби подобро е менаџерите да обрнат повеќе внимание на креирање стратегии преку кои ќе успеат да ја зголемат внатрешната мотивација на вработените, а со тоа ќе се зголеми и продуктивноста на работното место.

Уште едно истражување кое вреди да се спомене од областа на градежништвото, а поврзано со темата на овој труд, е истражувањето на Здружението на истражувачи во управувањето со изградба – „ARCOM“ со седиште во Велика Британија формирано во 1984 година. (ARCOM Conference, 2009).

Ова здружение прави истражувања за разни прашања од градежната индустрија, па така е направено и следново истражување кое имало за цел да открие на кој начин може да се подобри мотивацијата и продуктивноста на работниците на турските градилишта. За таа цел истражувачите побарале одговор на следниве две прашања:

- Кој е најважниот фактор на мотивацијата на вашето работно место, и
- Што е тоа што ве демотивира на работното место?

При истражувањето биле добиени одговори од 370 градежни работници, кои работеле на различни градежни проекти: изградба на тунел, градење зграда, градење на мост и сл. Случајно биле избрани 15 градежни претпријатија кои земале учество во истражувањето. Податоците биле собрани на лице место, за време на паузата за ручек на градежните работници. Собраните податоци подоцна биле категоризирани според заеднички теми.

Сите работници имале одговор на првото прашање во врска со мотивирачкиот фактор на работното место, додека пет од нив не одговориле на второто поставено прашање во врска со демотивацијата.

Признанијата за нивната работа, еднаквоста и постигнувањата, се фактори кои влијаеле на нивната мотивација, додека пак факторите на животната средина и безбедноста на работно место, се фактори кои влијаеле на нивната демотивација.

Како најголема причина која ги задржува на работното место, работниците ја навеле платата и паричните награди.

Резултатите од истражувањето укажуваат на тоа дека турските градежни работници се ограничени во можноста да ги задоволат нивните потреби од повисоко ниво. Со цел да

се подобри мотивацијата на овие работници треба да се управува на начин со кој помалку ќе се форсираат надворешните фактори, како што е во теоријата X, а повеќе на обезбедување можности за внатрешен раст и развој, како што е во согласност со теоријата Y.

Теоријата на Фредерик Херцберг - Хигиена на мотивација.

Ова е врз основа на анализа на интервјуата од 200 инженери и сметководители во областа Питсбург во САД (Herzberg, F 1959). Според оваа теорија, луѓето работат како прво и основно за сопствен интерес, за што преку остварувањето од работа тие се навистина среќни и ментално здрави. Човечките потреби се од два типа:

Потреби за живот „хигиенски фактори“:

- надзор;
- меѓучовечките односи;
- работни услови;
- плата.

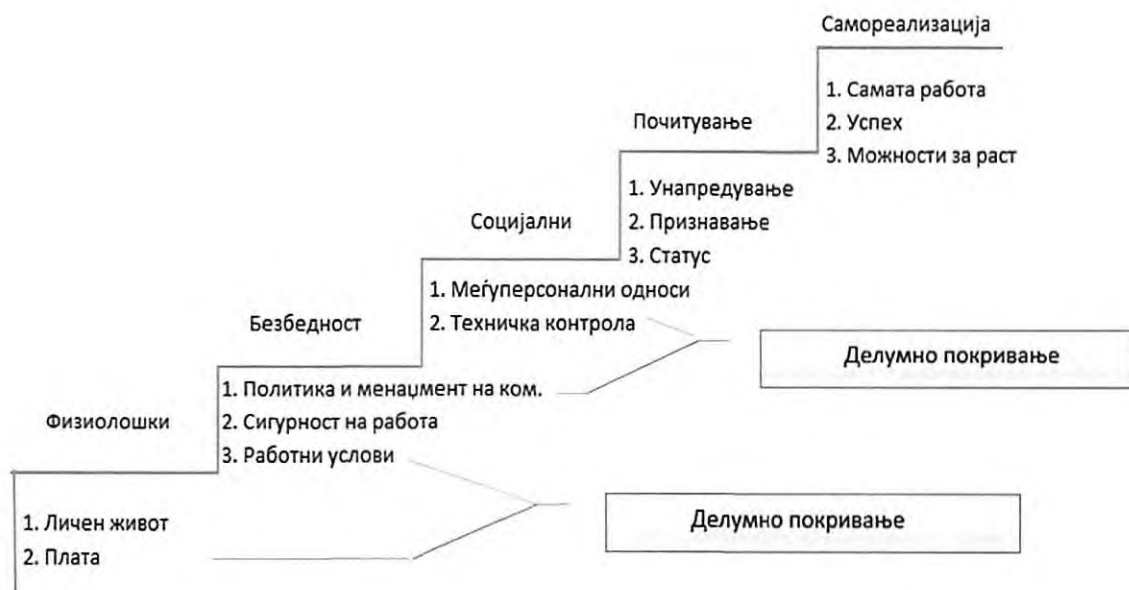
Внатрешни потреби на човекот (мотиватори):

- признавање;
- работа;
- одговорност;
- унапредување.

Незадоволените „хигиенски фактори“ можат да дејствуваат како демотиватори, но и ако се на задоволително ниво, ефектот на мотивација е ограничен. Психологијата на мотивација е доста комплексен и Хеџберг дал објаснување за следниве митови за мотивација:

- скратена работна недела;
- зголемување на платите;
- дополнителни бенефиции;
- чувствителност / човечки односи обука;
- комуникација.

Според него, типичниот пример „Ве молам“ не ги мотивира работниците, напротив дури и ги антагонизира. На сликата подолу е направен приказ и споредба на моделите на Маслов и Херцберг. (Richard M. Hodgetts 1975)



Слика 1. Споредба на моделите на Маслов и Херцберг

Во тесна врска со проблемот на овој магистерски труд е и студијата спроведена од страна на Harm Veling (2010) и неколку научници, каде целта на авторите била да се испита „Дали паричните награди можат да го намалат неуспехот кога се работи на задача со конкретна цел“ (Bijleveld E. 2009).

Во истражувањето во кое примерокот се состоел од триесет и шест (36) студенти, авторите сакале да видат колку брзо нивните испитаници реагираат на специфични задачи кога ќе им се даде висока парична награда. Студијата открила дека кога на испитаниците им било дадена висока парична награда, тие на специфичната задача која им ја доделиле добиле одговори за побрзо време. Авторите истакнуваат дека испитаниците дале брз одговор на целокупната задача како резултат на високата награда која им била доделена за остварување на целта. Спротивно на тоа, авторите, исто така, истакнале дека кога на друга група испитаници им дале награда од значително пониска парична вредност, покажале слаби резултати во задачата. Нивното откритие е во согласност со студиите на Veling (2010) во кои се спомнува дека релативно висока парична награда може да функционира како катализатор за зајакнување на напорот од страна на вработените да се претстават добро и да ја завршат работата како што треба (Bijleveld E. 2009).

Мета-анализата на седумдесет и две теренски истражувања на Stajković и Luthans (1997) покажала дека употребата на паричните награди во организациите доведува до подобрување на ефикасноста за 23%, додека признанието и давањето на повратни

информации ги подобруваат работните задачи од 17% и 10% соодветно. Авторите забележале дека кога ќе се искомбинираат сите три форми на мотивација, тоа доведува до подобрување од 45% во перформансите. На тој начин тие заклучуваат дека финансиска мотивација или наградите ги подобруваат перформансите на умерено до значително ниво.

Втората мета-анализа од страна Stajković и Luthans (1997) се фокусира само на производството и услужните дејности. Авторите истакнуваат дека употребата на финансиски стимулации или награди генерално довела до подобрување на ефикасноста во производствените индустрии од оние во услугата. Значително, нивните наоди укажуваат на тоа дека комбинацијата од материјални, нематеријални и социјални награди дава најголем ефект во подобрување на перформансите.

5. Методологија на емпириското истражување

5.1. Предмет на истражувањето

Предмет на емпириското истражување на овој магистерски труд е улогата на менаџментот на наградување и мотивација на вработените, во 3 организации од градежната дејност во Република Македонија. Станува збор за средни претпријатија кои се во приватна сопственост и во кои бројот на вработени се движи од 50 – 199 лица.

Проблемот на истражување е да се испита како функционира системот на наградување, на кој начин се наградуваат вработените, колку тие придонесуваат за мотивацијата на вработените и задоволството од работа, како и нивното влијание врз целокупното ангажирање на работниците во процесот на работа.

5.2. Цел и карактер на истражувањето

Постои верување кое вели дека кога станува збор за човековата мотивација, таа во најголем дел е условена од парите. Се разбира, секој кој работи очекува фер надомест за вложениот труд и време, но дали парите се тие кои би нè натерале својата работа да ја работиме посветено и квалитетно? Кога би ги прашале луѓето зошто ја сакаат својата работа, би добиле разновидни одговори, некои се задоволни со својата позиција што им носи углед и почит, други имаат одлични колеги и уживаат во секојдневната дружба со нив,

трети ќе кажат дека работата ги исполнува нивните лични цели и интереси, дека им овозможува усовршување и можност да покажат што знаат и умеат и сл.

Во согласност со предметот на истражување на овој магистерски труд, како цели на ова истражување се поставуваат следните:

Општа цел

Целта на истражувањето на ова емпириско истражување е да се објасни како влијаат системите на материјално и нематеријално наградување на вработените врз мотивацијата на вработените во градежните претпријатија во Република Македонија.

Поединечни цели

Општата цел на истражувањето се постигнува преку:

1. Испитување на ставовите и мислењата на вработените
2. Испитување на ставовите и мислењата на менаџерите
3. Истражување на досегашни искуства со наградување и мотивација на работното место.

Истражувањето е квантитативно, применето, емпириско истражување, каде резултатите од проблемот можат да бидат проверливи во практиката.

Емпирискиот дел на трудот се заснова на квантитативно истражување кое е спроведено на случаен репрезентативен примерок.

5.3 Задачи на истражувањето

Во согласност со поставената цел на истражување се поставуваат и задачите на истражувањето како негова конкретизација:

1. Да се испитаат материјалните и нематеријалните награди кои се користат за да се мотивираат вработените
2. Да се утврдат ефектите од наградувањето врз мотивацијата на вработените
3. Да се определи улогата на менаџерот во процесот на наградувањето и мотивацијата на вработените
4. Да се утврди дали вработените се задоволни од својата работа

5.4. Хипотези

Основна хипотеза

Постоењето на систем на наградување, ја зголемува мотивацијата на вработените на работното место.

Помошни хипотези

1. Наградувањето придонесува да се развие чувството на задоволство и позитивен став кон работата.
2. Наградите за вработените претставуваат форма на признание и почит за трудот кој го вложиле во работата.

5.5 Варијабли

Варијаблите кои го детерминираат истражувањето се следните:

Во главната хипотеза независна варијабла претставува наградувањето, додека зависна варијабла претставува мотивацијата на вработените.

Релевантни варијабли кои се од интерес за истражувањето се: полот, степенот на образование работното искуство, работна компетентност, внатрешна и надворешна мотивација и сл.

5.6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во согласност со дефинираниот предмет, цели и потреба од истражување најсоодветен метод за примена е квантитативниот метод при што е применето емпириско истражување и аналитичко дескриптивен пристап, прогностички и компаративно аналитички пристап на обработка на добиените податоци.

Со оглед на карактерот на предметот на истражување, поставената цел и задачи, со ова истражување се применети дескриптивниот метод со кој се опишува фактичката состојба на мотивација и наградување на работниците во градежните компании во Република Македонија, како и компаративен метод со кој се прави споредба на мотивите кај општите градежни работници со оние мотиви на раководителите на објекти, односно менаџерите.

5.7. Популација и примерок

Целната група од ова истражување се вработените во три средни претпријатија од приватниот сектор во Република Македонија од областа на градежништвото. Анкетирањето беше извршено на 60 случајно избрани испитаници вработени во 3 градежни претпријатија во Република Македонија. По петнаесет анкетни листови беа поделени на општите градежни работници и по пет прашалници на менаџерите, односно раководителите на градежните објекти. Истото го применивме во сите три претпријатија.

5.8. Мерни инструменти

Основен истражувачки метод кој се користи во истражувањето за собирање на податоци е анкетирањето, преку анкетен лист како истражувачки инструмент. По обработката на податоците добиени од анкетниот лист се добиваат резултати кои даваат одговор на прашањето дали мотивацијата вработените во организациите во Република Македонија ја стекнуваат преку наградувањето. Понатаму, каков вид на награди добиваат и дали тие придонесуваат за мотивацијата на работното место (се однесува на вработените кои во ова истражување претставуваат испитаници кои ќе го пополнуваат прашалникот).

Од добиените одговори понатаму произлегуваат прашања за дискусија.

Анкетниот прашалник кој се користи е приложен кон магистерскиот труд.

5.9 Техники за обработка на податоците

Статистичката обработка на податоците се прави преку сумирање на податоците добиени од анкетниот прашалник, со помош на статистичкиот метод на функциските програми на апликативниот програмски пакет EXCEL.

Примената на анкетниот прашалник треба да доведе до податоци за тоа дали мотивацијата вработените во овие 3 градежни компании во Република Македонија, ја стекнуваат преку наградувањето. Понатаму, каков вид на награди добиваат и дали тие придонесуваат за мотивацијата на работното место, како тие гледаат кон работата, дали се доволно мотивирани и сл.

Поделен е одреден број на анкетни листови на сите вработени кои се најдоа во одредено време на одредено место. Анкетирањето во трите фирми е извршено во ноември 2014 година, во Скопје.

Добиените податоци од анкетните листови се обработени во табели и графикони искажани во проценти, при што е направена компарација на добиените резултати од градежните работници со оние од менаџерите.

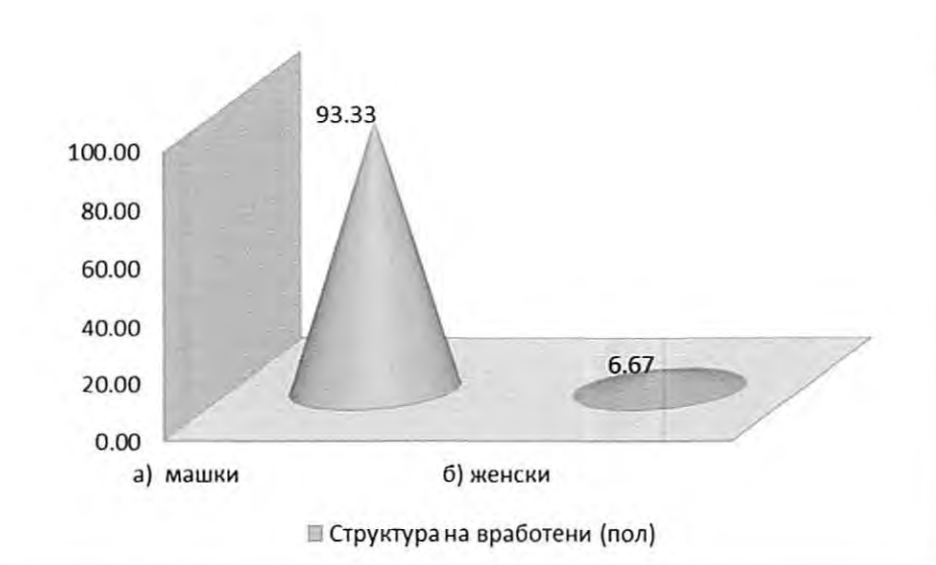
5.10 Резултати од истражувањето и дискусија

Со првиот дел од прашалникот ја утврдивме структурата на анкетираниите.

Табела 1. Структура на примерокот според половата застапеност на вработените

Структура на вработени (пол)	f	%
а) машки	56	93.33
б) женски	4	6.67

Со оглед на тоа дека се работи за личности кои се занимаваат со градежна дејност, значително поголем е бројот на испитаници од машки пол.



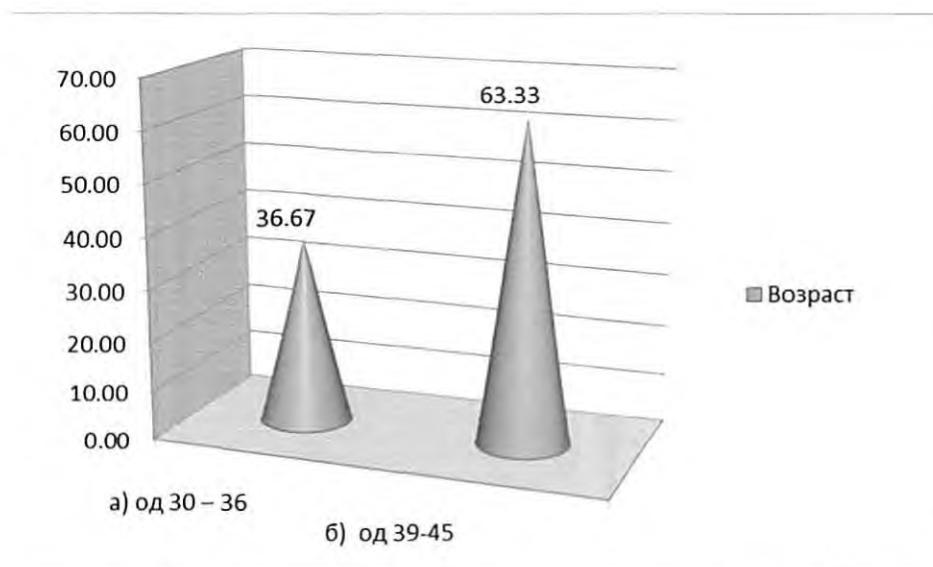
Графикон 1. Структура на примерокот според половата застапеност на вработените

Од графиконот може да се види дека 93% од испитаниците се од машки пол, додека само 7% од женски пол, кои работат на менаџерски позиции.

Табела 2. Структура на примерокот според возраста на вработените

Возраст	f	%
а) од 30 – 36	22	36.67
б) од 39-45	38	63.33

Поголемиот број од испитаниците, 38 од нив се на возраст од 39-45 години, останатите испитани вработени се на возраст од 30-36 години.



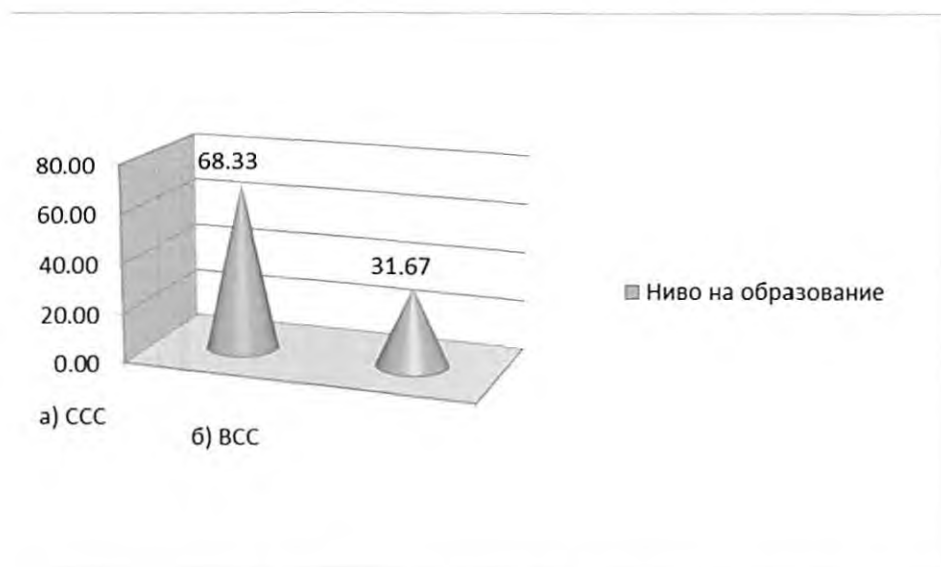
Графикон 2. Структура на примерокот според возраста на вработените

Графиконот покажува дека 63% од испитаниците во овие градежни компании се на возраст од 39-45 години, додека 37% од нив се на возрастна граница од 30-36 години.

Табела3. Ниво на образование на испитаниците

Ниво на образование	f	%
а) ССС	41	68.33
б) ВСС	19	31.67

Што се однесува до образованието, поголемиот број на вработени се со средно ниво на образование, а 19 од испитаниците се со високо образование.



Графикон 3. Ниво на образование на испитаниците

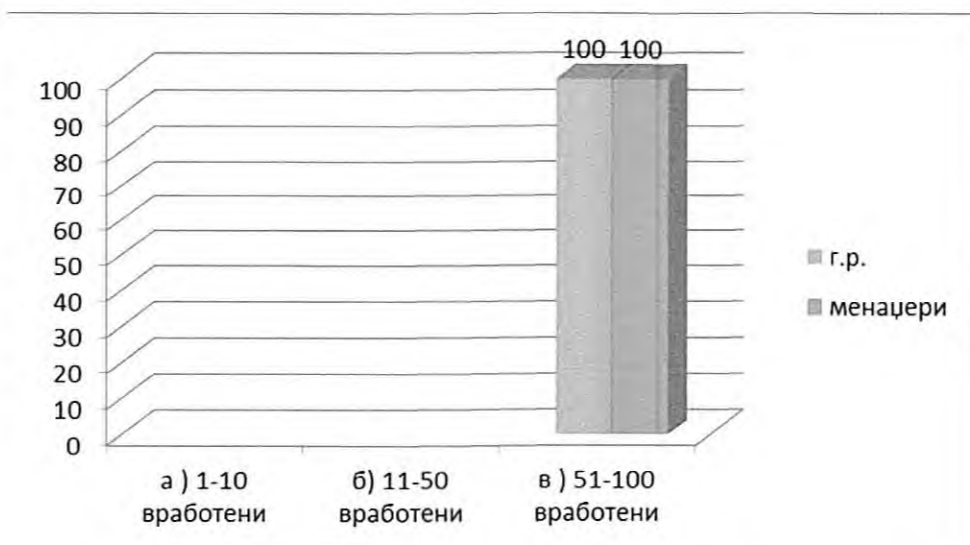
Графиканот прикажува дека поголемиот број од анкетираниите 68%, се со средно образование, а 32% со високо образование.

Првото прашање од анкетниот лист се однесува на бројот на вработени во компанијата:

Табела 4. Број на вработени во компанијата

1. Колку вработени брои вашата компанија				
	f		%	
	г.р.	менаџери	г.р.	менаџери
а) 1-10 вработени				
б) 11-50 вработени				
в) 51-100 вработени	45	15	100	100

Во однос на ова прашање се доби еднаков одговор кај секој од испитаниците. Сите 60 испитаници одговорија дека нивната компанија брои од 51-100 вработени.



Графикон 4. Број на вработени во компанијата

Од добиените податоци може да се забележи дека станува збор за вработени во средни претпријатија од градежната дејност во Република Македонија. Така што во овој случај од сите испитаници го добивме истиот одговор. Компаниите во кои работат тие, бројат од 51-100 вработени (Табела 4).

Целта на второто прашање од анкетниот лист е да се дознае мотивот на вработените во градежните компании.

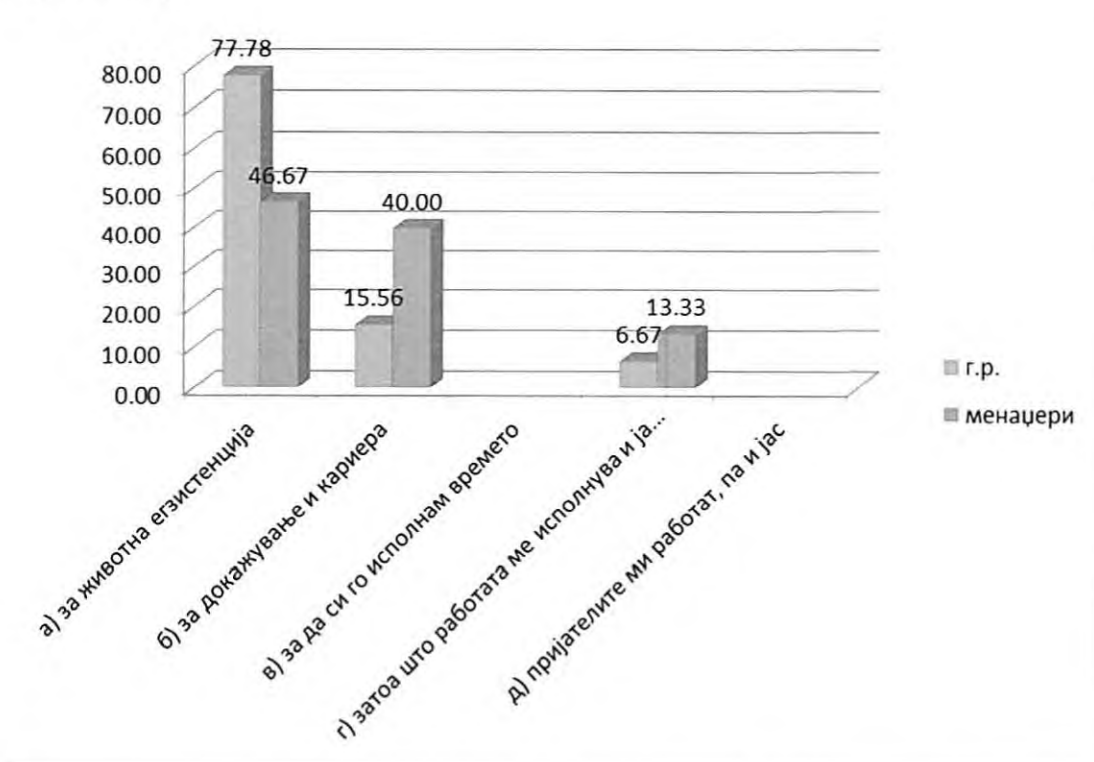
Табела 5. Мотивот при работењето во компанијата

2. Кој е вашиот мотив во работењето				
	f		%	
	г.р.	менаџери	г.р.	менаџери
а) за животна егзистенција	35	7	77.78	46.67
б) за докажување и кариера	7	6	15.56	40.00
в) за да си го исполнам времето				
г) затоа што работата ме исполнува и ја сакам	3	2	6.67	13.33
д) пријателите ми работат, па и јас				

Најголем процент од испитаниците кои се општи градежни работници во врска со прашањето кој е мотивот при нивното работење, одговориле под „а“ односно 78% од нив се изјасниле дека нивниот мотив за работа е животната егзистенција. Седум од

испитаниците, односно 15% одговориле дека работат за докажување и кариера, а само 7% се изјасниле дека работата ги исполнува и ја сакаат (Табела 5).

Во случајот кај менаџерите, може да се забележи дека првиот и вториот одговор на прашањето се во тесна врска, односно 7 од менаџерите одговориле дека нивниот мотив е животната егзистенција, а 6 од нив одговориле дека мотивот при работењето е докажувањето и кариерата, само двајца од нив одговориле дека работата ги исполнува и ја сакаат (Табела 5).



Графикон 5. Мотив при работењето во компанијата

Според ставовите на испитаниците во врска со ова прашање може да се забележи значителна разлика помеѓу одговорите на градежните работници со одговорите од менаџерите. Имено, значително голем процент од општите градежни работници како мотив во работата ја наведоа животната егзистенција, а случајот со менаџерите е поинаков. Тука мотивот за животна егзистенција и мотивот за докажување и кариера се во тесна врска, при што може да се заклучи дека градежните работници се водени повеќе од надворешните мотиви, а менаџерите од внатрешните мотиви, како што се докажувањето и кариерата и исполнетоста од работењето на соодветното работно место за кое се изјасниле 13% од вработените.

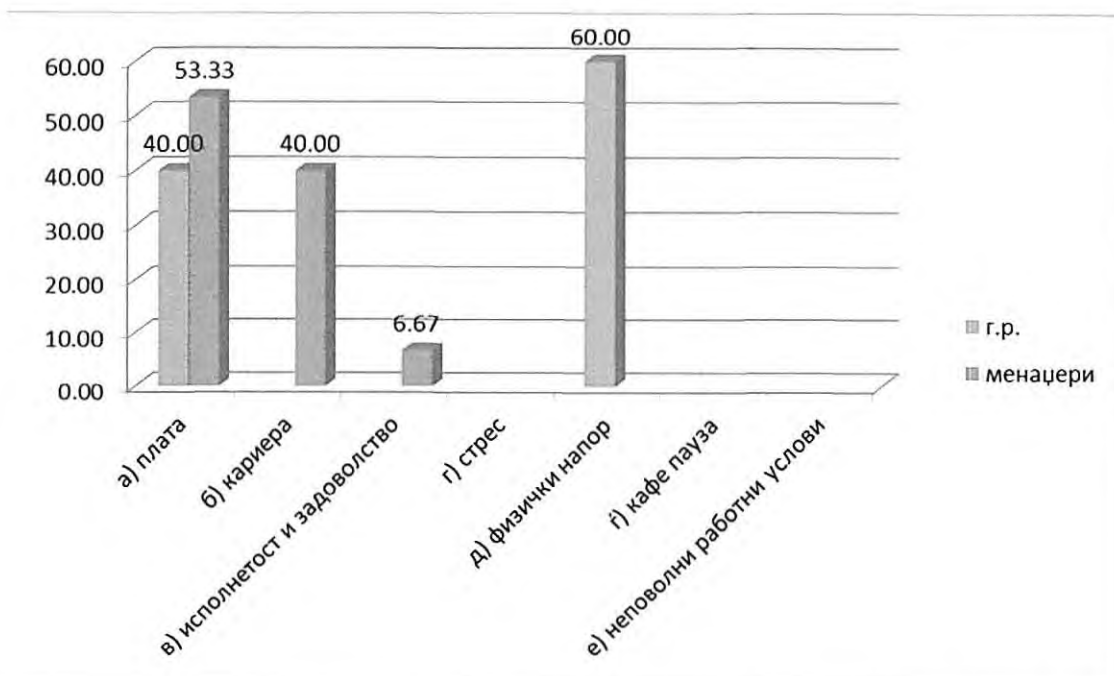
Во градежните компании каде е извршено истражувањето работниците имаат можност за напредок. Имено, тие од обични градежни работници, како што почнуваат да работат со влегувањето во компанијата можат да напредуваат во шеф на објект, а подоцна и во раководител на објект. Само оние најамбициозните кои имаат силна желба и потреба од докажување можат да напредуваат и да добиваат поголема одговорност и плата.

Третото прашање е од психолошки аспект и се однесува на тоа која е првата асоцијација на која помислуваат вработените кога ќе се спомне нивното работно место.

Табела 6. Првата асоцијација кога ќе се спомне работното место

3. Која е првата асоцијација која ви паѓа на памет кога ќе се спомне вашето работно место?				
	f		%	
	г.р.	менаџери	г.р.	менаџери
а) плата	18	8	40.00	53.33
б) кариера		6		40.00
в) исполнетост и задоволство		1		6.67
г) стрес				
д) физички напор	27		60.00	
ѓ) кафе пауза				
е) неповолни работни услови				

Поголемиот дел од градежните работници, 27 од нив, одговориле дека нивна прва асоцијација за работното место е физичкиот напор, а 18 одговориле дека платата е онаа на што прво им паѓа на памет кога ќе се спомне нивното работно место. Додека пак кај менаџерите платата е она на што прво помислуваат, така одговориле 8 од испитаниците, 6 одговориле дека нивна прва асоцијација за работното место е кариерата, а само 1 одговорил дека исполнетоста и кариерата е она што прво им паѓа на памет кога ќе се спомне нивното работно место (Табела 6).



Графикон 6. Првата асоцијација кога ќе се спомне работното место

Со оглед на тоа дека работата на градежните работници бара голема физичка активност и посветеност, поголем е бројот што одговориле дека нивната прва асоцијација за работното место е токму таа – физичката активност. Но, не е многу голема разликата со останатиот дел од вработените кои најпрво помислуваат на платата кога ќе се спомене нивното работно место.

Повеќето од испитаните менаџери одговориле дека првата асоцијација за нивното работно место е платата, односно 53% од нив се изјасниле на овој начин. Со оглед на тоа дека се работи за вработени на кои кариерата исто така им е од големо значење 40% од нив се изјасниле дека токму таа е нивната прва асоцијација за работното место, и само 7% од нив одговориле дека исполнетоста е прво нешто на што помислуваат вработените со спомнување на нивното работно место.

Ваквите одговори кореспондираат и со одговорите на претходното прашање, односно може само да се потврди дека во Република Македонија работниците работат за животна егзистенција, а своето работно место не го гледаат како можност за напредок кариера, задоволство, туку како инструмент преку кој ќе си обезбедат потребни средства за живот.

Со оглед на тоа дека овој процент на испитаници кои одговориле пари и плата како прва асоцијација за работното место е особено висок, ваквите резултати можат да ги демотивираат работодавачите од една страна, а од друга пак да ги поттикнат да изнајдат

начини како би ги натерале вработените да уживаат и целосно да се посветуваат на својата работа.

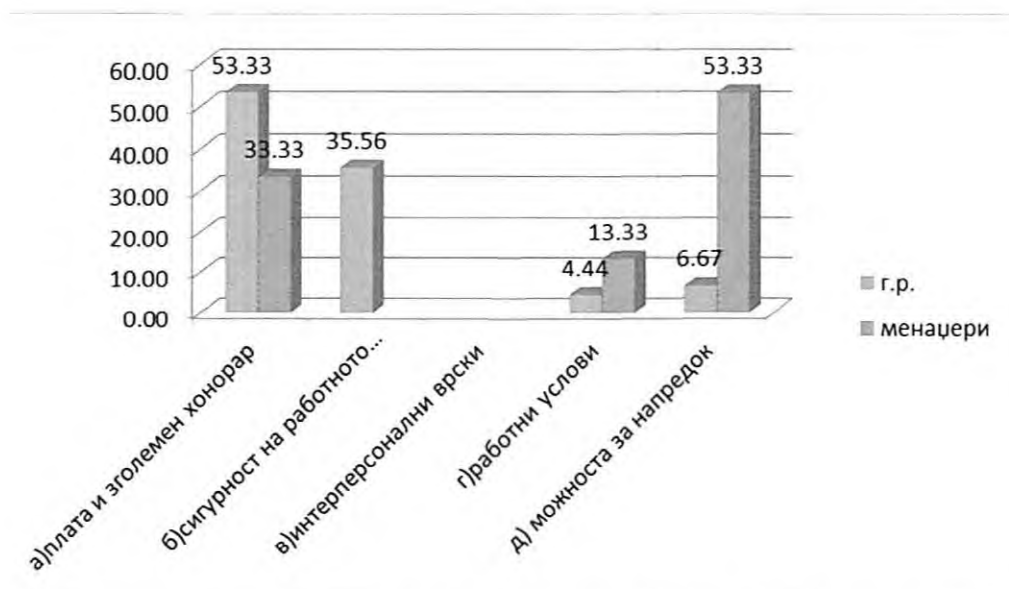
Четвртото прашање открива кој е најголемиот надворешен мотив на вработените во градежните компании.

Табела 7. Најголем надворешен мотив на работното место

4. Кој е вашиот најголем надворешен мотив на работното место				
	f		%	
	г.р.	менаџери	г.р.	менаџери
а)плата и зголемен хонорар	24	5	53.33	33.33
б)сигурност на работното место	16		35.56	
в)интерперсонални врски				
г)работни услови	2	2	4.44	13.33
д) можноста за напредок	3	8	6.67	53.33

Како најголем надворешен мотив градежните работници ја сметаат платата и зголемениот хонорар, вака се изјасниле 24 од испитаниците. Сигурноста на работното место како надворешен мотив им е важна на 16 од испитаниците, додека најмалку од испитаниците како надворешен мотив ги наведуваат работните услови и можноста за напредок.

Кај менаџерите осум од петнаесет испитаници одговориле дека можноста за напредок ја гледаат како најголем надворешен мотив. Платата и хонорарот е најголем надворешен мотив за петмина од испитаниците,а работните услови се важни за двајца од испитаниците.



Графикон 7. Најголем надворешен мотив на работното место

Овде исто така се забележува значителна разлика во одговорите на овие две групи испитаници. Општите градежни работници како најголеми надворешни мотиви ги сметаат платата, но и сигурноста на работното место што не е изненадувачки со оглед на опасностите на кои се изложени при нивното работење. Тие мора да бидат заштитени на своите работни места, бидејќи извршуваат активности кои можат да бидат штетни по нивното здравје. Важно е да имаат соодветна опрема за работа и осигурување што ќе им овозможи заштита на работното место. Менаџерите бидејќи не се изложени на опасност при работата, сигурноста не ја ни споменуваат како одговор на ова прашање, а можноста за напредок ја гледаат како најголем надворешен мотив (Табела 7).

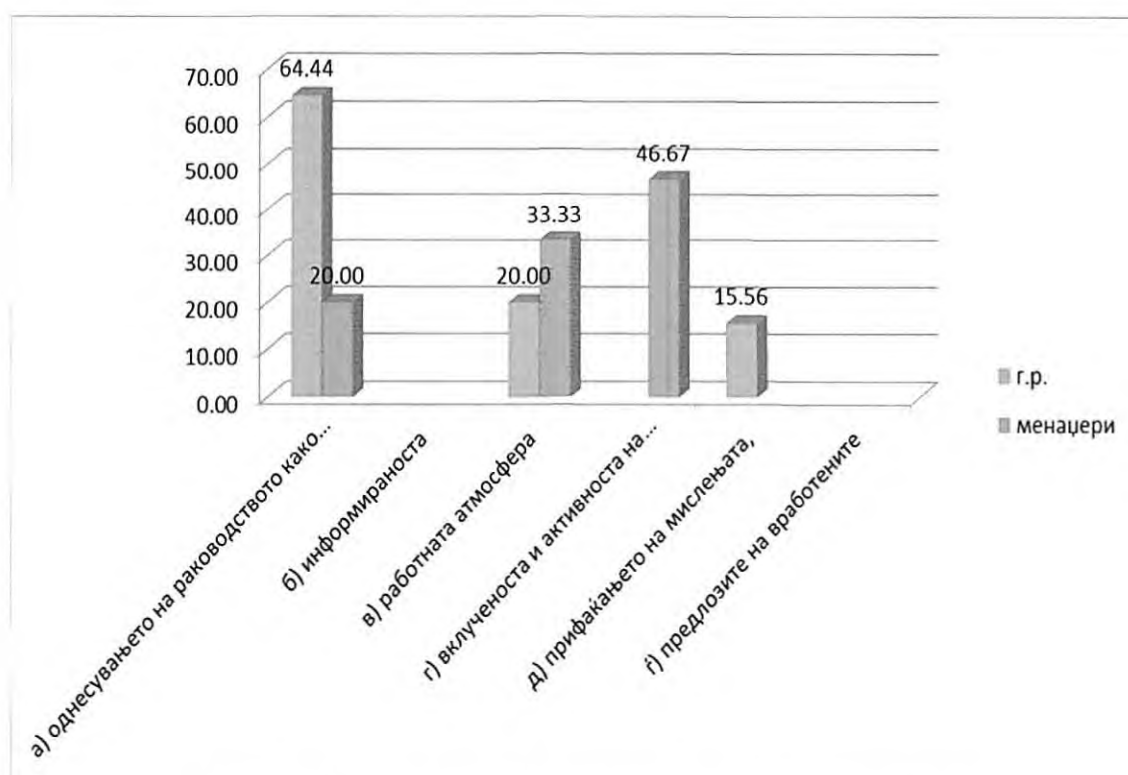
Со цел да се идентификува кои се поважни поттикнувачи на внатрешната мотивација, на испитниците им е поставено петтото прашање:

Табела 8. Најголем внатрешен мотив на работното место

5. Кој е вашиот најголем внатрешен мотив на работното место?				
	f		%	
	г.р.	менаџери	г.р.	менаџери
а) однесувањето на раководството како идеал за вработените	29	3	64.44	20.00
б) информираноста				
в) работната атмосфера	9	5	20.00	33.33

г) вклученоста и активноста на вработените		7		46.67
д) прифаќањето на мислењата,	7		15.56	
ѓ) предлозите на вработените				

За однесувањето на раководството како идеал за вработените се изјасниле поголемиот број од градежните работници, додека за менаџерите најголем внатрешен мотив претставува вклученоста и активноста на вработените.



Графикон 8. Најголем внатрешен мотив на работното место

Како што може да се заклучи, за градежните работници најголем внатрешен мотив е однесувањето на раководството како идеал во работењето. На овој начин се изјасниле дури 64% од испитаниците. Денес вработените бараат да бидат почитувани од страна на раководителите и нивното однесување треба да биде идеал за секој од работниците. Така тие ќе се чувствуваат помотивирани и нивната креативност и енергија ќе дојдат на повисоко ниво. Работната атмосфера претставува најголем внатрешен мотив за 20% од градежните работници, додека 16% од нив одговориле дека прифаќањето на мислења е нивниот најголем внатрешен мотив во работењето (Табела 8). Секој вработен може да

помогне при спроведување на нови идеи и да биде извор на напредок. Градежните работници се нашле во овие компании бидејќи си ја знаат својата работа, па затоа прифаќањето на мислења околу работните задачи на нив ќе им биде од големо значење.

За менаџерите најголем внатрешен мотив е вклученоста и активноста на вработените. На овој начин се изјасниле 47% од испитаниците. Самото вклучување ќе ги направи вработените да се почувствуваат важни, ценети, вреднувани и ќе одговораат со давање сè од себе. Работната атмосфера претставува најголем внатрешен мотив за 33% од менаџерите, додека 20% од нив одговориле дека однесувањето на раководството како идеал за вработените е нивниот најголем внатрешен мотив во работењето, што не е случај и со одговорите од градежните работници. Тие за најголем внатрешен мотив го сметаат токму однесувањето на раководството, оттаму се согледува и важната улога на менаџерите како фактор за подигнување на внатрешната мотивација на вработените.

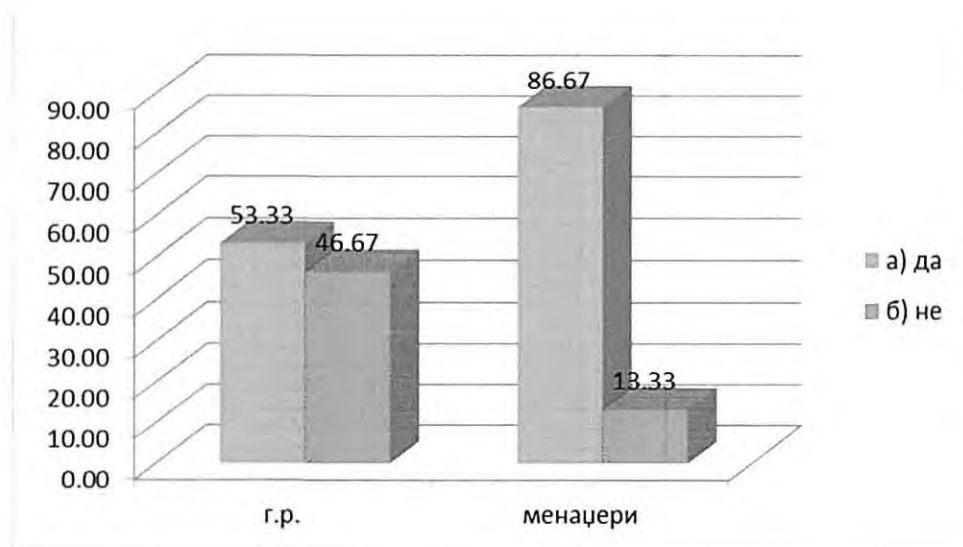
Дали вработените се доволно мотивирани на работното место. На ова прашање имаше два понудени одговори: „да“ и „не“. Добиените одговори изгледаат на следниов начин:

Табела 9. Мотивираност на работно место

6. Дали сте доволно мотивирани на работното место?				
	f		%	
	г.р.	менаџери	г.р.	менаџери
а) да	24	13	53.33	86.67
б) не	21	2	46.67	13.33

Дека градежните работници се мотивирани на своите работни места одговорија 24 од 45 испитаници. Останатите 21 од нив, не се доволно мотивирани на работа.

Дека менаџерите се мотивирани на своите работни места одговорија 13 од 15 испитаници. Останатите двајца од нив, не се доволно мотивирани на работа.



Графикон 9. Мотивираност на работно место

Може да се заклучи дека многу е мал процентот помеѓу оние градежни работници кои одговориле позитивно и оние кои одговориле негативно на ова прашање.

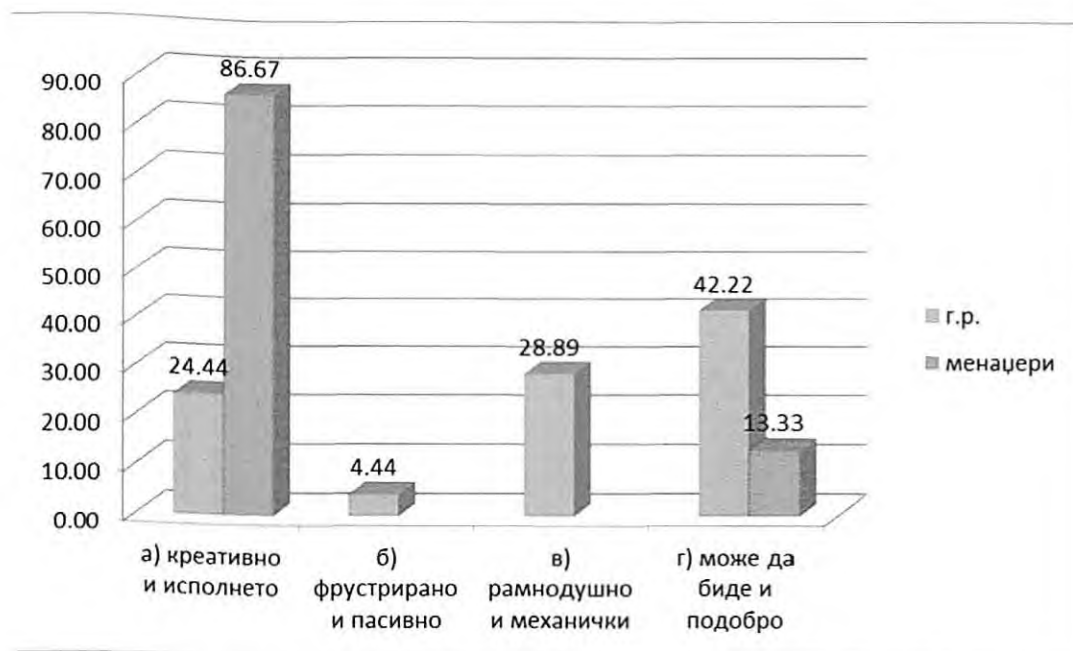
Значително е поголем процентот на оние кои одговориле дека се доволно мотивирани на своите работни места од оние кои не се задоволни во случајот кај менаџерите. Односно, 47% од испитаниците одговориле дека се мотивирани на работа, додека останатите 13% не се доволно мотивирани. За разлика од општите градежни работници каде мислењата се скоро поделени во врска со ова прашање, во овој случај имаме значајна разлика во врска со мотивираноста на работно место (Табела 9).

Седмото прашање се однесува на тоа како вработените се чувствуваат на своите работни места:

Табела 10. Какви чувства буди работното место

7. Како се чувствувате на работното место				
	f		%	
	г.р.	менаџери	г.р.	менаџери
а) креативно и исполнето	11	13	24.44	86.67
б) фрустрирано и пасивно	2		4.44	
в) рамнодушно и механички	13		28.89	
г) може да биде и подобро	19	2	42.22	13.33

Околу ова прашање се добиени поделени мислења кај градежните работници. Сепак, дека „може да биде и подобро“ се изјасниле најголемиот дел од нив. Поголемиот број од менаџерите пак, одговориле дека се чувствуваат креативно и исполнето. Прикажано на графикон тоа изгледа вака:



Графикон 10. Какви чувства буди работното место

Дека може да биде и подобро, се изјасниле поголемиот број од градежните работници, што значи дека не се чувствуваат доволно добро на своето работно место, оттаму и тој голем процент на немотивираност од претходното прашање. Рамнодушно и механички одговориле 29% од испитаниците. Работата на градежните работници секој ден се повторува и понекогаш знае да стане и монотона. Приближно на оние кои се чувствуваат рамнодушно, има и такви кои се чувствуваат креативно на работното место, дури 24% од испитаниците, додека само 5% од нив се чувствуваат фрустрирачки и пасивно.

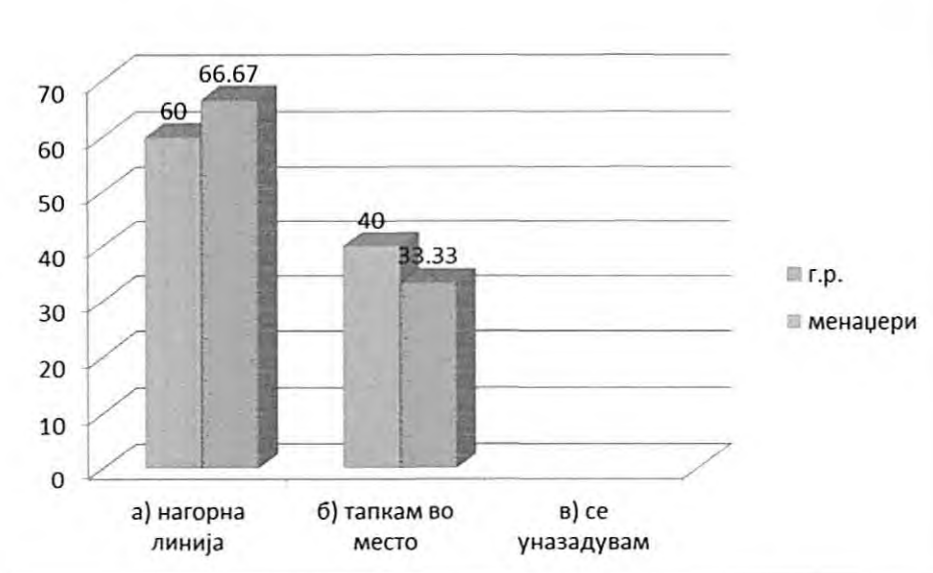
Повеќето од менаџерите, 87% од нив одговориле дека на своето работно место се чувствуваат креативно и исполнето, додека двајца односно 13% од испитаниците одговорија дека може да биде и подобро односно изразија незадоволство. За одговорите од типот рамнодушно и механички или фрустрирано, не е добиен ниту еден одговор од менаџерите што не е и случај со градежните работници.

Осмото прашање се однесува на професионалниот развој на работното место.

Табела 11. Професионален развој на работното место

8. Каков е вашиот професионален развој на работното место?				
	f		%	
	г.р.	менаџери	г.р.	менаџери
а) нагорна линија	27	10	60	66.67
б) тапкам во место	18	5	40	33.33
в) се уназадувам				

Од вкупно 45 градежни работници на прашањето за професионален развој, 27 од нив одговориле дека тапкаат во место, а 18 од нив одговориле дека одат во нагорна линија. Додека пак кај менаџерите поголем е бројот на испитаници кои одговориле дека нивниот професионален развој оди во нагорна линија.



Графикон 11. Професионален развој на работното место

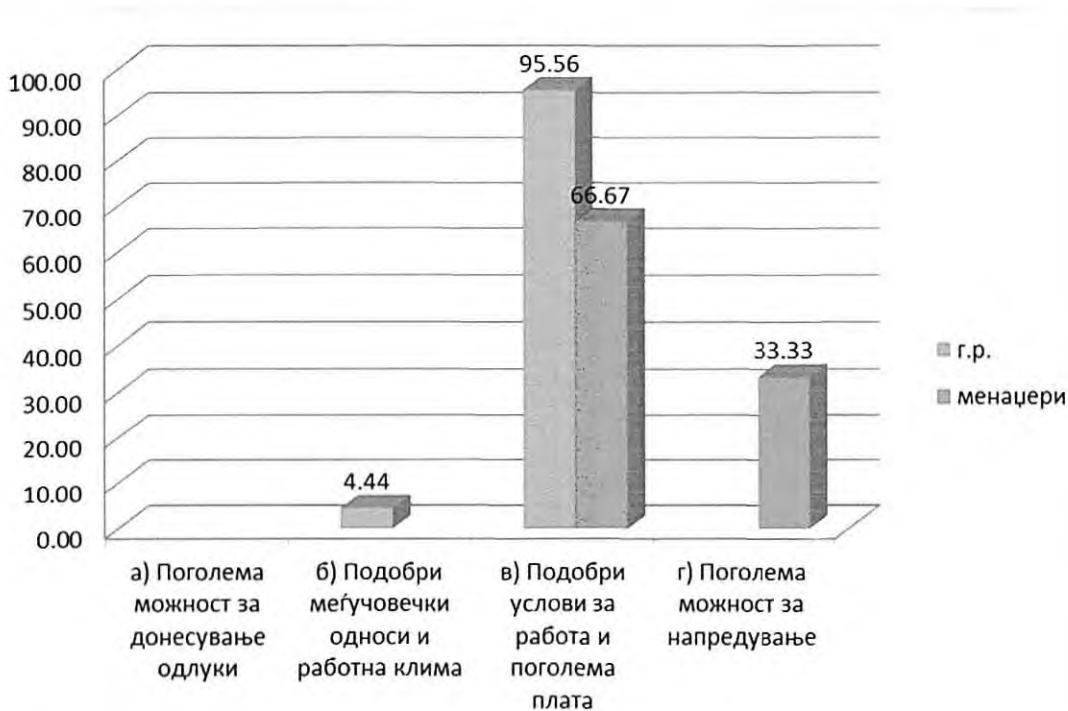
Од графиконот може да се види дека поголемиот број од испитаниците градежни работници, одговориле одговориле дека тапкаат во место, а 40% од нив дека одат во нагорна линија. 67% од менаџерите се изјасниле дека нивниот професионален развој оди во нагорна линија. Во овие градежни фирми секој има можност да напредува на повисоко ниво (Табела 11).

И последното деветто прашање е поставено со цел да се открие поради која причина доколку им се пружи можност вработените ќе го напуштат работното место. Одговорите се следите:

Табела 12. Причина поради која би се напуштило работното место

9. Поради која причина, кога би ви се пружила можност би го напуштиле работното место?				
	f		%	
	г.р.	менаџери	г.р.	менаџери
а) Поголема можност за донесување одлуки				
б) Подобри меѓучовечки односи и работна клима	2		4.44	
в) Подобри услови за работа и поголема плата	43	10	95.56	66.67
г) Поголема можност за напредување		5		33.33

И во овој случај одговорите се разликуваат во значајна мера. Менаџерите имаат различни мислења и причини за напуштање на работното место од мислењето на градежните работници.



Графикон 12. Причина поради која би се напуштило работното место

Градежните работници речиси без размислување би го напуштиле работното место доколку им се овозможат подобри услови за работа и поголема плата, 95% одговориле на овој начин. Менаџерите исто така би го напуштиле работното место за поголема плата и подобри услови, но не се за занемарување ниту оние 33% кои одговориле дека доколку им се понуди поголема можност за напредување би го напуштиле моменталното работно место.

Од обработените резултати од испитувањето на 60 учесници вработени во 3 градежни претпријатија во Република Македонија, може да се заклучи дека мислењата и ставовите на менаџерите и ставовите на вработените меѓусебно се разликуваат во голема мера. Очигледно е дека не се внимава доволно на мотивирањето и менаџерите несериозно се однесуваат во поглед на задоволувањето на интересите на вработените, со што вработените недоволно влијаат врз унапредувањето на перформансите во организацијата, а со тоа го нарушуваат својот деловен имиџ.

Како резултат на недоволната мотивација, работниците се чувствуваат рамнодушно и незаинтересирано, немотивираните работник не носи резултати, а фирмите се среќаваат со неефективност при извршувањето на работните задачи. Доаѓањето на работа само „туку-така“ се одразува на целокупните организациски перформанси и на успехот на фирмата. Затоа менаџерите мора сериозно да размислат и да ги мотивираат своите вработени, но факт е дека надворешните фактори како фактори за мотивирање сè уште доминираат кај вработените во македонските фирми. Платата и зголемените хонорари се тие кои влијаат најмногу на среќата на вработените, додека во втор план доаѓаат можностите за напредок и кариера.

Врз основа на спроведеното истражување може да се заклучи дека теоријата Херцберг за мотивација за работа беше солидна основа за концептирање на истражувањето и истовремено добра рамка за интерпретација на резултатите. Во одредена мерка се покажа дека факторите на мотивација кои Херцберг ги нарекува хигиенски, како што се: задоволство, плата, услови за работа, меѓучовечки односи организацијата на работа и сл., се навистина неопходен услов за активирање на внатрешниот потенцијал на вработените, кои навистина може да ги поттикнат луѓето повеќе и подобро да работат.

Сепак, се покажа дека платата најчесто е најважниот или помеѓу најважните фактори на мотивација. Но, треба да се има предвид и дека и незадоволството од платата може да поттикне зголемување на интензитетот на работа, но само ако се јасни правилата и ако

постои можност со интензивна работа и поголемо залагање, да се оствари поголема заработка.

Условите за работа се исто така значаен фактор за задоволството или незадоволството на вработените на работното место. Добрите услови за работа за едни се поврзани со напредување во кариерата, а за други се поврзани со здравството, стилот на живот и сл. Лошите услови за работа и незаинтересираноста на работодавачот да ги подобри негативно ќе влијаат врз мотивацијата на вработените за работа и можат да бидат исто така важен фактор во донесување на одлука да се напушти претпријатието. Добрите услови за работа овозможуваат да се активира создавачка енергија кај вработените и ослободување од чувството на непријатност, карактеристично за лошите услови за работа.

Многу е важно раководството да негува коректни меѓучовечки односи и соработка помеѓу вработените, да гради клима на разбирање и да ги почитува законските правила. Задоволството од овие фактори нема да обезбеди поголема мотивација за работа, но незадоволството може да има негативен ефект.

На крајот, врз основа на добиените резултати од анкетата, може да се заклучи дека вработените кои имаат солидна плата (и за кои се претпоставува дека им се задоволени барем важните животни потреби), работат во организација во која постојат добри услови за работа, коректни меѓучовечки односи и односи со раководството, се почитуваат правата на вработените итн., претежно ги нагласуваат потребите за напредување при работата, признание за својата работа, лична афирмација, стручно усовршување, работа која сама по себе, за личноста е попривлечна и подинамична, одговорна, креативна и слично. Создавање на услови за активирање на овие потреби, ќе обезбедат тие самите да најдат начин да станат компетентни во својата работа, но и ќе изградат личности кои ги задоволеле своите потреби за самоактуелизација, бидејќи сестрано го развиле својот креативен потенцијал (што е во склад со теоретскиот модел кој го дава Маслов).

Обработените податоци ја покажуваат оправданоста и потребата на ова истражување, како и поставувањето на основната хипотеза во правец на согледување на влијанието на материјалното наградување врз мотивација на вработените и врз унапредувањето на севкупните перформанси во организациите. Без награда која вработените ја чувствуваат како признание вработените нема да имаат мотив и желба за работа. Резултатите од истражувањето покажуваат дека најизразени мотиви на вработените од повисоките работни позиции се односите со соработниците и докажувањето, додека пак, од резултатите на испитувањето на општите градежни

работници произлегуваат разни ставови, но сепак како најголем мотив кај нив се забележани материјалните награди.

Првата помошна хипотеза вели дека наградувањето придонесува да се развие чувството на задоволство и позитивен став кон работата. Од истражувањето се заклучува дека менаџерите се тие кои треба да ги наградат и стимулираат своите вработени, да им влијаат позитивно на нивното задоволство и мотивација и со тоа директно да влијаат на крајниот аутпут. Во спротивно, флукуацијата во фирмата е неизбежна, бидејќи незадоволните работници ќе ја чекаат првата прилика за да ја напуштат компанијата, а тоа директно ќе влијае на вкупните трошоци на компанијата, поради дополнителните трошоци кои ќе настанат за регрутација и селекција на нови вработени и нивна понатамошна обука.

Токму поради овие причини е неопходно да се промени свеста и размислувањата кај работодавачите кои мислат дека наградите и дополнителните бенефиции претставуваат трошок кој може да го избегнат. Напротив, тие мора да сфатат дека тоа е составен дел од деловното работење и дека истото е една константа инвестиција, која подоцна се враќа со зголемено производство, поквалитетен аутпут и значително намалување на незадоволството. Помошната хипотеза вели дека наградите за вработените претставуваат форма на признание и почит за трудот кој го вложиле во работата. Менаџерите треба да се потрудат да станат влијателен дел како фактор кој ќе ги мотивира вработените и воедно ќе мора да развие визија и стратегии и да ги води вработените кои ќе имаат зголемена внатрешна мотивација.

Заклучок

Поимите мотив и мотивација се психолошки поими кои претставуваат чинители за покренување, одржување и насочување на човековото однесување и активности на човекот за достигнување на целта. Мотивацијата на вработените претставува клуч за подобрување на ефикасноста во една фирма. Таа претставува внатрешна сила, енергија, поттик за вработените кои водат кон акција, вршење на активностите и постигнување на зададените цели и задачи. Мотивација е поврзана со желбата и амбицијата, а ако тие се отсутни тогаш е отсутна и мотивацијата. Често, вработениот има желба и амбиција да заврши одредена работа, или да постигне одредена цел, но нема иницијатива и подготвеност да преземе акција, тоа се должи на недостатокот на мотивација и внатрешна сила која ќе го води кон постигнување на целите.

Менаџерот треба да ги зајакнува амбициите, да ја зголемува иницијативата и да дава насоки, храброст, енергија и упорност да се следат целите. Мотивираните вработени преземаат акција и прават сè што е потребно да се постигнат нивните и целите на фирмата.

Вработените можат да бидат внатрешно или пак надворешно мотивирани, но кога вработените се внатрешно мотивирани, тие имаат чувство дека работат во согласност и според нивните сопствени вредности. Затоа менаџерите треба да ги препознаат факторите коишто водат кон внатрешно мотивирани вработени и кои водат кон изградба на чувство на гордост на вработениот за својата работа. Внатрешната мотивација станува силна кога вработените имаат визија, јасна ментална слика за она што сакаат да го постигнат, а исто така и силна желба тоа да го материјализираат. Во оваа ситуација внатрешната мотивацијата ги буди и ги турка вработените напред, кон преземање акција и претворање на визијата во реалност.

Од спроведеното истражување, сепак се покажа дека платата најчесто е најважниот или меѓу еден од најважните фактори на мотивација. Една од можните причини за тоа се наоѓа во фактот дека во Македонија платата, дури и кога статистички гледано е над просекот, скоро секогаш е недоволна за подмирување на потребите на граѓаните. Се претпоставува дека дури и оние кои велат дека се задоволни со платата, ја имаат предвид моменталната состојба и неможноста да земат поголема плата, но кога ќе им се понуди таква можност тоа ќе биде една од најважните причини за промена на работното место односно организацијата во која работат. Треба да се има предвид дека незадоволството од платата може да поттикне зголемување на интензитетот на работата, но само ако се јасни

правилата и ако постои можност со интензивна работа и со поголемо залагање да се оствари поголема заработка.

Условите за работа, исто така се значаен фактор на задоволство или незадоволство на вработените. Добрите услови за работа за некои вработени се поврзани со напредувањето во кариерата, а за други се здравјето, стилот на работа стандардот и сл. Лошите услови за работа и незаинтересираноста на работодавачот да ги подобри, негативно ќе влијаат на мотивацијата на вработените за работа и можат да бидат исто така важен фактор во донесувањето на одлука истите да го напуштат претпријатието. Добрите услови за работа овозможуваат да се активира креативна енергија на вработените и да се ослободат од чувството на непријатност карактеристично за лошите услови на работа.

И организацијата на работа е важен фактор со кој раководството би требало да се позанимава за зголемено залагање и постигнување на подобри резултати од вработените. Добрата организација на работата овозможува на секој вработен да го пронајде своето место и да допринесе во остварување на работните задачи и целите на организацијата.

Многу е важно раководството да негува коректни меѓучовечки односи и соработка помеѓу вработените, да гради клима на разбирање и да ги почитува законските права на работниците. Задоволството на овие фактори нема да обезбеди поголема мотивација за работа, но незадоволството може да има негативен ефект.

Кога ќе се задоволат основните потреби, се јавува желба за подобри работни услови.

Проблемот на многу работници кои не се задоволни од својата работа бидејќи немаат прилика за самоизразување не е остро изразен во градежништвото. Во градежништвото, од гледиште на мотивацијата, не се искористени сите можности за унапредување на продуктивноста на работата, поради фактот што компаниите се сконцентрирани само на плата. Мотивацијата на работникот достигнува висока точка кога секој човек ќе ги реализира своите лични цели и ќе почувствува психолошки раст и независност.

Во праксата најчесто се применуваат методите на финансиски стимулации за производните работници. Луѓето се мотивирани да работат подобро ако постои директна врска помеѓу нивните перформанси и наградите.

Поголемиот број на работи во градежништвото ги извршуваат група на работници, така што скоро е невозможно да се применуваат индивидуални награди.

Секој сака да се чувствува вреден и исполнет во извршувањето на својата работа. Препознавањето на придонесот ги охрабрува луѓето да продолжат да се трудат. Праксата покажува дека признанието на резултатите за добрата завршената работа, често се повторува, за разлика од онаа која не е признаена. Поради тоа, доколку работниците постигнат ефект кој треба да се повторува, мора истиот да се препознае, признае и награди.

Менаџмент на наградување и мотивација на вработените во организациите

Резиме

Со цел да се објасни како влијаат системите на материјално и нематеријално наградување врз мотивацијата на вработените во градежните компании спроведена е анкета во период од 1 ноември 2014, до 1 декември 2014 година, на 60 случајно избрани репрезентативни примероци од три градежни компании од приватниот сектор во Република Македонија.

Четириесет и пет од анкетираниите испитаници се општи градежни работници, додека 15 од анкетираниите се менаџери односно раководители на градежни објекти. Испитаниците дадоа одговори на девет поставени прашања кои беа поврзани со цел да се добие јасна претстава за согледување на целокупното влијание на материјалното и нематеријалното наградување врз мотивацијата на градежните работници на работното место.

Обработените резултати добиени од спроведената анкета дадоа придонес во докажувањето на оправданоста и потребата на ова истражување и поставување на хипотезите во правец на согледување на влијанието на материјалните награди врз мотивираноста на работното место.

Податоците од анкетниот лист покажаа дека повеќе од половина од испитаниците одат на работа само затоа што мораат да заработуваат односно, за животна егзистенција, додека значително помал е процентот на оние кои одат на работа за докажување и кариера. Платата и зголемените хонорари се тие кои влијаат најмногу на среќата на вработените, додека во втор план доаѓаат можностите за напредок и кариера со што се потврдува оправданоста на поставената хипотеза на спроведеното емпириското истражување.

Во Македонија вработените се мотивираат кога имаат личен бенефит од работата. Личната придобивка е важна за секое живо суштество, а со тоа се мотивираат вработените уште повеќе.

Користена литература

- Adams, J. S. (1965), Inequity In Social Exchange. In Advances in Experimental Social Psychology. New York: Academic Press, Inc. Edited by L. Berkowitz.
- Andrew J. DuBrin (2004) „Coaching and Mentoring Skills“(NetEffect Series), Paperback
- Angeloska-Galesvka, N. (2006), Planiranje na naucno istrazuvanje, Skopje: Filozofski fakultet (interen materijal)
- Annual ARCOM Conference, (2009) University of Salford, UK, editors: Akintoye A Cheetham
- Argyris C. (2008) „Interpersonal Competence and Organizational effectiveness“, the University of California
- Armstrong, M. (2010) Armstrong’s Essential Human Resource Management Practice, A Guide to People Management. 7th ed. London: Kogan Page Limi
- Babić, M., Stavrić, B. (1999). Menadžment, koncept i progres. Beograd: Visoka poslovna škola.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
- Bessell, I., Dicks, B., Wysocki, A., Kepner, K. (2002, June). Understanding Motivation: An Effective Tool for Managers. Florida: University of Florida IFAS extension.
- Bijleveld E, Custers R, Aarts H. (2009) „The unconscious eye-opener: Pupil size reveals strategic recruitment of resources upon subliminal reward cues“. Psychological Science.
- Bogićević, M., B. (2006). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Centar za izdavačku delatnost, Ekonomskog fakulteta
- Bratton, J. & Gold, J. (1999), Human resource management, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain.
- Cascio W.F. (1995) Managing Human Resource, Productivity, Quality of work life, Profits 4 th ed, McGraw Hill, New York
- Ceric, Anita and Radujkovic M., (2007), Human resource management - Croatia case. Proceedings of CIB World Building Congress "Construction for Development". Haupt, Theo, Milford, Rodney, Cape Town, South Africa
- Collins, C., Smith, K. G. & Stevens, C. K. (2001). «Human Resource Practices, Knowledge-Creation Capability and Performance in High Technology Firm, www.ilr.cornell.edu/cahrs

- Douglas McGregor (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill

- Dainty, A. R. J., Ison S. G. and Root D. S., (2004), *Bridging the skills gap: a regionally driven strategy for resolving the construction labour market crisis*, *Construction and Architectural Management*, 275-283

- Delev A. „Bachelors in Marketing, University of Sheffield” UK, 2010.

- Dorman C. and Gaudiano P. (1995), „Motivation, Handbook of Brain Theory and Neural Networks“, Cambridge, MA: MIT Press.

- Drake, A. R., Wong. J., Salter, S. B., (2007). *Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Non-management Employees*. In *Behavioural Research in Accounting*.

- Drucker P., (1999), „Knowledge-worker productivity: The biggest challenge“, *California Management Review*

- Ferguson I. (2000), *Process Theories of Motivation*,
Достапно на: <http://www.suite101.com>

- Ford, Henry and Samuel Crowther, (1973), *My life and Work*, Arno Press, New York

- Haladin, Stjepan i Miljenko Antić. (2004), *Društvene znanosti u obrazovanju građevinskih inženjera*, *Građevinar* 56 (11), Zagreb

- Hale D. (2008) „How To Develop Your Motivation Level For Greater Success” *Joined EzineArticles*

- Hackman J. Oldham G (1976) „Motivation through the design of work“, *Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*

- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959) *The motivation to work, with a new introduction by Frederick Herzberg*

- Holmes A. B. (2011), *An evidence-based predictive model for motivating engagement, completion, and success in freshmen engineering students –*
http://www.academia.edu/1513252/An_evidence-based_predictive_model_for_motivating_engagement_completion_and_success_in_freshmen_engineering_students

- Horvatic, S. and Karakas Z., 2008: *Obrazovanje i osposobljavanje kadrova u graditeljstvu*, *Sabor Hrvatskih graditelja*, Cavtat, Hrvatski savez građevinskih inženjera.

- Jelić, M.(2005). *Menadžment poslovnog sistema*. Banja Luka: M Power.

- Kessler, J. and Purcell, J. (1991) Performance pay: Theory and practice. In: 10th European Group for Organizational Studies Colloquium, Vienna.

- Kessler, J and Purcell, J. (1992) Performance-related pay: objectives and application, Human Resource Management Journal

- Kinicki A., (1992) „Performance Management systems“, Kinicki and Associates, Inc, Chandler, AZ

- Konopaske R, Matteson M. (2005), Organizational Behaviour and management, Boston McGraw Hill, , str 137

- Krec D., Krecfeld R. (1978) „Elementi na psihologijata“, Maticna kniga, Belgrad

- Kulić, Ž., Vasić, M. (2007). Menadžment ljudskih resursa. Banja Luka: Zavod distrofi čara.

- Куновски В. (2011) „Лидерски вредности и менаџирање со организациска култура“ COACH ERA Group, Скопје.

- Lawler III, E.E. and G.D. Jenkins, Strategic Reward Systems, in M.D. Dunnette and L.M. Hugs (eds.), 1992, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Paolo Alto

- Lawler III, E.E., (1971), Pay and Organizational Effectiveness, McGraw-Hill, New York;

- Lončarević, R. (2007). Menadžment. Beograd: Univerzitet Singidunum.

- Malhotra, A., Majchrzak A. and Ros B. (2007). Leading Virtual Teams. The Academy of Management Perspectives

- Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper and Row.

- Maslow, A. H. (1943) Conflict, frustration, and the theory of threat. J. abnorm. (soc.) Psychol., 38, 81-86.

- McMullen T. (2006)

http://www.haygroup.com/downloads/mx/misc/enabling_engaging_and_rewarding_employees.pdf

- Мицески Т. (2009), „Менаџмент на човечки ресурси“, авторизиран материјал, Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

- Miller, D.C. i V.H. Form. 1966. Industrijska sociologija. Zagreb: Panorama.

- Moehrle Martin G. (2006). Exploring Problems with function analysis. Expirimental Insights for team management Journal compilation Blackwell Publishing

- Nelson, D.L. & Quick, J.C. (2010) Organizational Behavior: Science, The Real World and You. South-Western College Publication, 7th. Pp. 1178-1179, Developed from Maslow (1943) and Herzberg (1959, 1966)

- Oberle, R. L., 1978, Enforcing discipline measures, Personnel Journal, str. 30.
- Parkin, A.B., Tutesigensi, A. and Büyükalp, A.I. (2009) Motivation among construction workers in Turkey. Procs 25th Annual ARCOM Conference, Nottingham UK, Association of Researchers in Construction Management
- Пејковски Ј. (2009). „Систем на наградување и плати“ – авторизирани предавања, Скопје, Филозофски Факултет
- Poljić, M. (2009). „Menadžment ljudskih potencijala“ Brčko: Univerzitet u Istočnom Sarajevu i Ekonomski fakultet u Brčkom.
- Richard M. Hodgetts (1975), Management, theory, process and practice, W.B. Saunders Company, Philadelphia, , p.326
- Ризоска Б. (2011) „Зошто да мериме задоволство од работа“, Скопје
- Rue, W. L., and Byars, L. L. (1992) „Management: Skills and Application“, Irwin.Burr Ridge. Illinois,
- Саздовска С., Чичева В., Димовска В. (2008) „Менаџмент со човечки ресурси“, Скопје
- Seligman, Martin E.P. (1990), Learned Optimism, New York: Alfred A. Knopf, Inc., p. 101
- Смилевски Ц. (2011) „Мотивација“, Скопје
- Stajkovic AD, Luthans E (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-1995. Academy of Management Journal, 40, 1122-1149.
- Шуклев Б., Дракулевски Љ, (2001), „Стратегиски менаџмент“. Економски Факултет, Универзитет „Кирил и Методиј“, Скопје.
- Шутевски, Д, (2009), „Ефикасност и ефективност во бизнисот“, Скопје, 1 март, стр. 1-2-
- Taylor, Frederick Winslow, (1967), Naučno upravljanje, Rad, Beograd
- ТЕРАР - The Executive Program for Agricultural Producers (1994, January). Year II participant comments, Texas A&M University, Austin, Texas.
- Taylor F.M. (1911). The Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & brothers
- Тодоров Т., Топалоска М. (2007) „Менаџмент и менаџери“, Европски Универзитет, Скопје
- Todorović I. (2009) „Motivacija i vodenje“, Beograd, str.3
- Torrington D., Hall L., Taylor S. (2008), Human Resource Management, England
- Трајковска С. (2011) „Наградите служат како поттик за поедноставните задачи, за посложените делуваат негативно“, Скопје

- Varvel, T., Adams, S., Pridie, S., and Ruiz Ulloa, B. (2004). „Team Effectiveness and Individual Myers-Briggs Personality Dimensions.” J. Manage

- Vecchio, Robert P., (2003), Organizational behavior: core concepts, Thomson/South-Western, Mason, Ohio, str. 11-3.

- Veling H. (2010) Cueing task goals and earning money: Relatively high monetary rewards reduce failures to act on goals in a Stroop task

<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2890987/>

Додаток (мерни инструменти)

Анкетниот прашалник е наменет за потребите на истражување, кое е дел од магистерски труд.

Ве молиме точно и искрено да одговорите на прашањата.

Однапред Ви благодарам за соработката и подготвеноста да одвоите дел од Вашето време за пополнување на анкетниот прашалник.

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК
Дејност на Вашата организација
Работно место (наведете на кое работно место работите): _____
Пол
а) машки б) женски
Возраст
а) 19 - 25 б) 25 - 30 в) 30 - 36 г) 39 - 45 д) 45 - 52 е) 52 и постари
Ниво на образование
а) KB б) CCC в) BCC г) магистер д) доктор на науки
1. Колку вработени брои вашата компанија
A) 1-10 вработени б) 11-50 B) 51-100
2. Кој е вашиот мотив во работењето
а) за животна егзистенција б) за докажување и кариера в) за да си го исполнам времето г) затоа што работата ме исполнува и ја сакам д) пријателите ми работат, па и јас
3. Која е првата асоцијација која ви паѓа на памет кога ќе се спомне вашето работно место?
а) плата

<ul style="list-style-type: none"> б) кариера в) исполнетост и задоволство г) стрес д) физички напор ѓ) кафе пауза и досада е) неповолни работни услови
4. Кој е вашиот најголем надворешен мотив на работното место
<ul style="list-style-type: none"> а) плата и зголемен хонорар б) сигурност на работното место в) интерперсонални врски д) работни услови ѓ) можноста за напредок
5. Кој е вашиот најголем внатрешен мотив на работното место?
<ul style="list-style-type: none"> а) однесувањето на раководството како идеал за вработените б) информираноста в) работната атмосфера г) вклученоста и активноста на вработените д) прифаќањето на мислењата, предлозите на вработените
6. Дали сте доволно мотивирани на работното место?
<ul style="list-style-type: none"> а) да б) не
7. Како се чувствувате на работното место
<ul style="list-style-type: none"> а) креативно, среќно и исполнето б) фрустрирано и пасивно в) рамнодушно и незаинтересирано г) може да биде и подобро
8. Каков е вашиот професионален развој на работното место?

- а) нагорна линија
- б) тапкам во место
- в) се уназадувам

9. Поради која причина, кога би ви се пружила можност би го напуштиле работното место?

- а) Поголема можност за донесување одлуки
- б) Подобри меѓучовечки односи и работна клима
- в) Подобри услови за работа и поголема плата
- г) Поголема можност за напредување

Ви благодарам што одвоивте дел од вашето драгоцено време!