



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



**Студиска програма
за II циклус на студии**

**МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
ОПШТЕСТВЕНИ ДЕЈНОСТИ**

Магистерски труд

**Задоволство од работа и мотивација за работа кај вработените
во приватниот сектор**

Ментор:

проф.д-р Виолета Арнаудова

Кандидат:

Радана Костовска-Митева

Скопје, 2014 год.

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	4
I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	6
1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ	6
1.1. ПРИКАЗ НА РАЗЛИЧНИТЕ ИДЕОЛОГИИ ЗА РАБОТА	6
1.2.ИСТОРИЈАТ НА ПОИМОТ МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА	11
1.3.ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА И НЕЈЗИНОТО ЗНАЧЕЊЕ.....	14
1.4.ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА	20
1.4.1.Теории на содржини.....	20
1.Теорија на хиерархија на потреби на Maslow (1954)	21
2.Теоријата на Alderfer (1969).....	24
3.Дво-факторската теорија на Herzberg (1959)	25
4.Теорија на потреби на McClelland (1973)	26
1.4.2.Теории на процеси.....	27
1.Теорија на поставување на цели.....	28
2.Теорија на еднаквост или праведност.....	29
3.Теорија на очекување	30
1.5. МОТИВАЦИСКИ СТРАТЕГИИ.....	31
1.5.1. Стратегии за материјално наградување на вработените.....	35
1.5.1.1. Материјални компензации и стимулации.....	35
1.5.2. Стратегии за нематеријална мотивација	40
1.6. ИНТРИНЗИЧНА И ЕКСТРИНЗИЧНА МОТИВАЦИЈА	49
1.7. ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТА – ПОИМ	53
1.7.1. Фактори на задоволство од работа	57
1.7.2. Ефекти на задоволство од работата	60
1.7.3. Организациска посветеност.....	62
1.8.ПОИМ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈА	65
1.8.1. Видови на организации.....	68
1.8.2. Цели на организацијата.....	70
2. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА.....	74

2.1. ПОЧЕТОЦИ НА НАУКАТА ЗА МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА	74
2.2. ИЗВОРИ НА НЕЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА.....	80
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	84
1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	84
2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	84
3. ХИПОТЕЗИ.....	86
4. ВАРИЈАБЛИ	86
5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	87
6. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК	89
7. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ.....	90
8. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	90
9. РЕЗУЛТАТИ	91
10. ДИСКУСИЈА.....	113
ЗАКЛУЧОК.....	121
РЕЗИМЕ.....	125
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	127
ПРИЛОЗИ.....	131
ПРАШАЛНИК ЗА МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА	131
ПРАШАЛНИК ЗА ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТА.....	133
Табела-Преглед на мотивацијата и задоволството од работата	134

ВОВЕД

Во современите услови на живеење и работење, во информациското време, најзначаен фактор за постигнување на конкурентската предност се човечките ресурси, односно знаењето, способностите, креативноста наспроти материјалниот капитал и физичката сила, кои беа главни фактори на конкурентноста во индустриското општество. За постигнување на поголема конкурентска предност веќе не е доволно да се има само најсовремена опрема, туку креативни и образовани кадри, кои знаат да ја употребуваат опремата, кои се подготвени за перманентно усовршување на знаењето и за негова успешна примена во пракса.

Основа на современиот менаџмент на човечки ресурси е мотивацијата на вработените, бидејќи само со изграден систем за мотивирање, ќе ѝ се помогне на организацијата да успее во работењето, а со тоа и да ја зголеми својата конкурентска способност и вредност. Менаџерите мора да креираат доволно флексибилен мотивациски систем со примена на различни стратегии кои ќе доведат до повисока мотивација за работа кај вработените и ќе придонесат за остварување како на поединечните и групните, така и на организациските цели. Менаџерот мора да препознае што е тоа што го мотивира секој вработен, да ја познава сложеноста и посебноста на секој вработен и во зависност од специфичните околности во кои организацијата работи, да избере и примени соодветни материјални и нематеријални мотивациски стратегии. Менаџерот треба да претставува пример за другите вработени во организацијата, да ги поттикнува и охрабрува во текот на работењето, да им дава повратни информации и да поседува соодветни комуникациски способности.

Успешноста на организацијата не се мери само со остварениот профит, туку и врз основа на задоволството на вработените од работата. Задоволството претставува сложен феномен и на него влијаат многу фактори кои варираат во зависност од организациското опкружување и општествениот систем. Задоволството од работа истовремено зависи и од очекувањата на вработените и во колкава мера тие очекувања се остварени. Иста работа и иста плата не водат до исто задоволство кај вработените, па така некои вработени што се подобро платени се понезадоволни од помалку платените. Задоволството е променлива

категирија и може да се менува во текот на кариерата на вработените, под влијание на некои фактори како што се: личните особини, мотивацијата, степенот на образование, возраста, разновидната работа, односот на вработениот кон организацијата како и целокупната општествена средина.

Човековиот капитал е највреден во организацијата, па неопходно е менаџерите да сфатат дека најважни облици за управување и развој на човековиот потенцијал се: потребата за континуирано образование, усовршување, мотивација за работа и задоволство од работата. Од посебна важност за секој менаџер е да има сознание за тоа што претставува поттикнувач на мотивацијата на секој од вработените, бидејќи, продуктивноста директно зависи од степенот на мотивираност на вработените (Весик, 2009, стр.46). Единствен начин, на кој може постојано да се обезбедува високо ниво на продуктивност и креативност кај вработените е нивната постојана сатисфакција.

Управувањето и развојот на човечките ресурси, денес станува сè позначајно подрачје, со кое се занимаваат бројни менаџери, истражувачи и научни работници. Во рамки на работните организации, фокусот е ставен на тоа, како да се зголеми конкурентската способност и вредност, како да се биде поуспешен и поефективен во работењето, како работната организација да изгради добар имиџ и како долгорочно да го задржи истиот.

Во тој контекст, човечкиот фактор има клучно значење. Но, се поставува прашање, што е тоа што треба секој менаџер да го дефинира и постави во својата организациона рамка, за да постигне конкурентност, успешност, ефикасност и ефективност, посебно во делот на управувањето со човечките ресурси.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

1.1. ПРИКАЗ НА РАЗЛИЧНИТЕ ИДЕОЛОГИИ ЗА РАБОТА

Работата како општествен облик на производство на добра и можност за здружување на луѓето е историски променлива категорија. Во текот на долгата историја на човештвото, работата во ист временски сегмент, но на различни простори и во различни култури имала различен општествен статус и различна општествена и вредносна перцепција. Постои разлика во значењето на работата во општества со колективистичка култура, како што е Јапонија и други азиски држави, од оние со индивидуална култура, како е што е САД и северна Европа. Една од позначајните разлики во односот кон поимот работа и доживувањето на истата во различни култури, изразена е преку начинот на кој поединците ги доживуваат односите во групата. Така, припадниците на културите кои повеќе го вреднуваат успехот на групата отколку индивидуалното постигнување, нема исто да реагираат на истите резултати и постигнувања како припадниците на општествените средини во кои повеќе се вреднува индивидуалниот успех. На пример, методите кои ефикасно ја поттикнуваат мотивацијата за работа во Јапонија, не може да се применат без претходно прилагодување и преуредување во западните култури. Постојат и други меѓукултурни разлики, како на пример разлики во природата на потребите, кои може да се задоволат преку работната дејност. Таквите разлики имаат значајна улога во примената и успехот на мотивациските стратегии. Во многубројните истражувања за работата, се воочуваат и разлики во однос на возраста и должината на работното искуство на вработените. Покрај тоа што мотивациските стратегии треба да бидат приспособени кон идеологијата (сфаќањето) на работата, општествените норми и вредности, тие треба да обрнат внимание на начинот на кој секое општество и култура ја сфаќа обврската да се работи, без која не би постоел ниту индивидуален, ниту колективен опстанок.

Идеологијата за работа пред сè се однесува на тоа луѓето сериозно да ја сфатат самата работа, максимално да ги насочат своите лични способности, сопствената енергија и работата да ја сметаат за своја должност.

Во текот на историјата постоеле различни идеологии за сфаќање на работата, кои со своите големи разлики покажуваат колку односот кон работата е променлива категорија (Milivojević, 2009).

➤ Антички период

Платон, уште во далечното античко време, сакајќи да го дефинира идеалното општество и држава, предложил општествена класификација, за тоа кој со каква работа ќе се занимава. Така, со земјоделието сметал дека треба да се занимаваат робовите, со трговија и стопанство странците (кои Грците ги нарекувале „варвари“ бидејќи не знаеле да говорат грчки), а граѓаните можеле да се посветат на политиката и на духовните дејности. Но, во реалноста робовите всушност имале и некои други улоги, како на пример – подучување, што се сметало за интелектуална активност. Идеологијата за работа била нужна само кога требало да се регрутира работна сила и да се принуди да произведува. Тогаш било неопходно да се убедат работниците дека работата истовремено е и нужна и возвишена дејност. Наспроти тоа, оние кои немале избор при работа, за нив не било потребно истата да се вреднува. Ваквата идеологија за работата во Рим и Атина, постоела само во периодот пред и по робовладетелството.

Цицерон и Аристотел на граѓаните им сугерирале да не се занимаваат со производствени, занаетчиски и механички дејности, како помалку вреднувани дејности, кои им се оставале на робовите, додека останатите граѓани се збогатувале преку мудро то управување со своите имоти. Според нив, високиот или нискиот статус на некоја работа не бил одредуван од нејзината природа или општествена улога, туку од нејзината цел. Работењето за себе било вреднувано како добро, а работењето за некој друг како деградирање, затоа што на тој начин се губела слободата. Сепак, ова сфаќање за работата се покажало како мошне контрапродуктивно.

➤ Среден век

Во средниот век, економијата се темелела на земјоделието, со кое се занимавале малите, затворени и сами на себе доволни заедници, кои биле премногу оддалечени едни од други, за да може да се создадат услови за пазарна економија. Целокупниот систем бил базиран на меѓусебно почитување, но тоа не било доволно за поттикнување на поголема продуктивност. Токму отсуството на пазарот и пазарната размена, ја чинело работата безвредна. Вреднувани биле меѓусебното почитување, а не самата работа и создадените добра. Овој систем не можел како таков долго време да опстои, сè до оној момент, кога започнало поголемото и полесното движење на селаните кон градовите. Големите и разновиден пазар во градовите им овозможувал да ги продадат или разменат своите производи за други, со што биле мотивирани да произведуваат повеќе и поквалитетни производи. Со тоа работата добила нова димензија, нова вредност.

Но, овие промени и епидемијата на куга, што ја зафатила Европа во 14-тиот век, довеле до зголемување на надниците, поголемо вреднување на трудот и валоризација на работата.

➤ Индустријализација и развој на капитализмот

Развојот на капитализмот и индустријализацијата е проследен со бурни економски промени. Во овој период значителна разлика се забележува и во сфаќањето на концептот на работа. Познатиот социолог Макс Вебер дал своевидување за поимот работа и живот. Тој сметал дека постојат два различни концепти или става. Едниот се темели на убедувањето дека треба да се работи повеќе, со цел стекнување на поголемо богатство од кое може да се извлече и дополнително задоволство. Другиот став се темели на убедувањето дека треба да се работи толку колку што е потребно и неопходно за да се обезбеди задоволување на основните животни потреби, за да се има повеќе слободно време. Според него, за да се постигне продуктивност во работата, треба да се вложи повеќе енергија и време во работењето, работата се прогласува вредна сама по себе и не се сфаќа како нужна. Работата е добра сама по себе и претставува света должност, врз која се темели личниот и општествениот морал. Работниците стекнувале човечко достоинство, а неработниците биле осудувани. Новиот систем на вредности ја истакнувал

и ценел прекувремената работа, приватната сопственост, поттикнувањето за постигнување на максимален профит, но со истовремено барање за негово повторно реинвестирање во производството. Како фундаментални вредности на новонастанатото капиталистичко општество се споменуваат: продуктивноста, максималното залагање во работата, долгиот работен ден, амбицијата, штедливоста и лојалноста кон работата и кон организацијата.

➤ Потрошувачко општество-општество на изобилие

По II-та светска војна кај развиените држави доаѓа до голем стопански и економски развој, се зголемува стандардот на средната класа и настапува период на масовна потрошувачка. Доаѓа до преиспитување на вредноста на работата и се овозможува користење на платени одмори, скратување на работниот ден и работната недела и сл. Во 70-тите години од 20-тиот век постои стабилен економски раст, кој им овозможил поволна ситуација на вработените. Воглавно постои максимална вработеност, загарантиран личен доход, здравствена и социјална заштита. Константно се подобруваат условите за работа и за живот-здравје, домување, образование, потрошувачка и слободни активности. Паралелно со тие случувања и процеси, се менува сфаќањето за вредноста на работата, при тоа доаѓа до поместување на вредноста од физички кон интелектуален напор, со модернизација на технолошки сектор.

➤ „Американски сон“- индивидуален модел на успех

Во последните 50-тина години присутен е моделот на успех кој ја нагласува човековата мотивација за постигнување успех во бизнисот и кариерата, индивидуално постигнување, натпреварувачки дух и доминација. Тоа се должи на слободата во пазарно-економскиот модел, во кој е вклучена масовната потрошувачка. Според овој модел на успех, мотивацијата за создавање на профит и пари не се должи на потребата за штедење за во иднина, туку на потребата за потрошувачка. Мотивација за работа и единствена мерка за успех се парите со кои луѓето може да си го купат сето тоа што им е потребно и да си остварат други цели во животот. Како друг важен аспект на моделот на успех е индивидуалната одговорност, односно секој е одговорен сам за себе и во случај на сопствен успех и во случај на неуспех. Во Америка успеваат и победуваат не оние кои

се добри, туку само оние кои се најдобри, а за оние кои не успеваат да стигнат до врвот се смета дека не се доволно посветени на „сонот“. Само посветеноста е услов за постигнување на сонот, кој и покрај глобалната економска криза, сеуште е доминантен во американското општество.

➤ Транзиционен или кризен модел на успех

Во време на кризи, се менуваат дотогашните норми и вредности, а со тоа и мотивите и се појавуваат кризни модели на успех. Во општества, во кои не функционираат институциите, законот, јавното мислење, граѓанската свест, успеваат само оние кои се подоминантни, без оглед на средствата со кои се служат. Успешен е оној кој има пари, моќ, познанства и врски и не е важно како стигнал до тоа што го има. Не се ценат способностите, моралот, некои други лични вредности и не се вреднува заедницата и општествените норми. Времето на кризи (војни, конфликти, период на транзиција) е период, кој овозможува брзо богатење на поединци, а работата се обезвреднува.

➤ Современиот свет и економските кризи

Во сегашното време на глобални економски кризи, се мисли дека повторно треба да се вреднува работата, наспроти ризичните финансиски операции и шпекулации, чија главна цел е да се оствари максимален профит за минимално време. Насочувањето на производството кон држави со мали трошоци, политиките за реструктурирање на организациите, намалувањето на обемот на работна сила заради зголемување на профитот, во суштина ја обезвреднуваат работата. Поимот работа се поистоветува со поимот платена наемна работа и популацијата се дели на вработени и невработени. Оние кои се вработени може да се поделат во две групи – со постојано и стабилно работно време и оние кои имаат краткорочен, променлив и несигурен статус. Така настанува идеологијата за работа, со нејзино истовремено величење и обезвреднување. Се воочува поврзаноста што постои меѓу индивидуалните мотиви и доминантните општествени вредности, идеологии односно култура за работа.

Социо-економските услови за работа брзо се менуваат и на светскиот пазар има постојан натпревар помеѓу различни идеологии и култури. Доаѓа до значајни промени во светски рамки, сè повеќе се бара повисок степен на образование и квалификации, се менуваат односите меѓу половите улоги, како на работа, така и надвор од неа, структурата на сопственост се менува, а со тоа и самите услови за работа.

Според Milivojević (2009), културата за работа и мотивациските стратегии мора да бидат прилагодени кон тие промени, имајќи го предвид следното:

- Натпреварите се случуваат на глобален пазар, а продуктивноста и квалитетот имаат клучна улога во сите конкурентски услови. Мотивацијата за работа претставува суштински предуслов за успех на организацијата.
- Значењето, смислата и статусот на работата зависат од културата, општествената структура и економската реалност. Мотивацијата за работа и залагањата не се секогаш и секаде исти.
- Теориите и методите што ги користат менаџерите при мотивацијата за работа се застарени, додека условите за работа, потребното знаење и компетенции, како и општествениот и економскиот контекст постојано се менуваат.
- Не треба да биде прифатен само еден модел на мотивација за работа.

1.2. ИСТОРИЈАТ НА ПОИМОТ МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА

Поимот мотивација за работа, првпат се појавил во 30 – тите години на минатиот век во САД во областа на маркетингот, во обид да се разбере и истражи однесувањето на потрошувачите. Но, набрзо овој поим се проширил и во областа на менаџментот, со цел да се разбере однесувањето на вработените. Во почетокот поимот мотивација се користел за објаснување на нечие однесување или постапка и за образложение на мотивите при донесување на некоја одлука. Науката за мотивација за работа се развивала првенствено во согласност со прагматичните цели на работните организации.

Поимот мотивација за работа, теоретичарите почнале да го употребуваат во обидите да разберат како функционираат организациите, посебно стопанските и комерцијалните. Интересот за проучување на човековото однесување во организациите и концептот на мотивација за работа се појавуваат уште од времето на првите грчки филозофи и мислители, па сè до научниците од 19-тиот век, затоа што сите сакале да проучат и откријат што е тоа што ги поттикнува луѓето на одредено однесување во дадената ситуација, дали тоа е доброволно или под некој надворешен притисок.

Поимот мотивација како предмет на темелно проучување за прв пат се сретнува во трудовите на Tolman (1932) и Lewin (1936), (според Milivojević, 2009), каде се проучува однесувањето на поединците во различни општествени групи, како што се: црква, училиште, политичка партија и сл., а потоа почнува да се проучува и однесувањето на поединците во организациите и фабриките. Во првата половина на 20-тиот век доаѓа до брз економски развој, се зголемува продуктивноста и профитот и често поставувано прашање било како да се зголеми индивидуалната и колективната ефикасност на работниците. Во бројните истражувања докажано е дека покрај личните способности (интелектуални, физички, вештини и компетенции), условите кои ги нуди организацијата (технички, материјални, човечки и административни), и мотивацијата за работа е фактор што директно влијае врз индивидуалните постигнувања на вработените. Оттука, произлегува и интересот за проучување на мотивацијата за работа, кој се темели на фактот дека успехот на организацијата зависи од успехот на работниот колектив, кој пак зависи од успехот на поединците што го сочинуваат него. Затоа менаџерите, директорите, консултантите и научниците посветуваат големо внимание за откривање на начините како да ја подобрат мотивацијата за работа кај вработените.

Оттогаш па сè до денес, спроведени се бројни истражувања и напишани многу научни трудови, кои настојуваат да ги прикажат различните теориски насоки, пристапи и концепти, поврзани со сфаќањето на поимот мотивација за работа.

Во литературата, историски гледано се сретнуваат различни пристапи во проучувањето на мотивацијата за работа, во зависност од начинот како научниците

гледале на човековата природа, дали човекот е економско, социјално или психолошко битие. Така, се споменуваат следниве пристапи (Дафт, 2011):

- *Традиционален пристап* – човекот се сфаќа како економско битие и основен мотив за работа се парите и задоволувањето на материјалните потреби. Претставник на овој пристап е Tejlor, кој смета дека економските награди на вработените им се доделуваат со цел за ефикасно исполнување на работните обврски и подобрување на работниот учинок, затоа што вработените ќе работат подобро и повеќе ако за тоа добиваат и повисоки плати. Во овој пристап, мотивацијата за работа се темели на материјални стимуланти кои ги добиваат вработените, посебно платата како најзначајна.
- *Пристап од аспект на човечки односи* – во фокусот на истражувањата е човекот како социјално битие со социјални мотиви, а не економските награди. Вработените се мотивирани и задоволни од работата кога се задоволуваат нивните социјални мотиви, меѓу кои најзначајни се мотивите за дружење, за самопотврдување, за прифаќање (Mašić и др. 2010). Најистакнат претставник на овој пристап е Elton Mejo.
- *Пристап на човечки ресурси* – го проучува човекот како целосна личност, вклучувајќи ги концептите и на економски и на социјален човек. Мотивацијата за работа е сложен процес. Таа неможе да биде успешна доколку не се применуваат повеќе видови на стимулации. Овој пристап ја нагласува потребата на вработените да бидат посамостојни во работата, да бидат вклучени во процесите на одлучување и да бидат информирани за значајните случувања во организацијата. Најзначаен претставник е Maslow.
- *Современ пристап* – ги обединува различните гледишта за природата на човекот, кој го набљудува истовремено како економско, психолошко и социјално битие, а мотивацијата за работа треба да се сфати како многу сложен феномен. Во овој пристап се вбројуваат бројни теории, кои може да се поделат на теории на содржини, на процеси и на поткрепи.

1.3. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА И НЕЈЗИНОТО ЗНАЧЕЊЕ

Во современите услови на работење, за секој менаџер една од клучните и најважни задачи е постигнување на мотивираност кај вработените, бидејќи само вработени кои се високо мотивирани за работа може да го дадат својот максимум, за остварување на целите и задачите на организацијата. Тие мора постојано да ги поттикнуваат вработените при извршување на сè поголеми и посложени поставени задачи, заради постигнување на организациските цели.

Како причини за големиот интерес за проучување на важноста на мотивацијата се:

- подобрување на ефикасноста и креативноста на работата,
- подобрување на квалитетот на работниот живот во организацијата и
- јакнење на конкурентската способност и успешност на организацијата (Bahtijarević-Šiber, 1999, стр. 555-556).

Во текот на историјата многу теоретичари се занимавале со истражување на поимот мотивација за работа, со неговото дефинирање и се обидуваа да ги откријат факторите што ги мотивираат луѓето за работа. Со текот на времето се менувало и сфаќањето за вработените, од ресурси кои треба максимално да се искористат до потенцијал кој треба да се води и насочува. Затоа, постојат бројни дефиниции и теории за мотивација за работа.

Кога станува збор за мотивацијата треба да се спомене дека под поимот мотив се подразбира движечка сила, од која зависи активноста и однесувањето на еднката, поради задоволување на сопствените потреби. Зборот мотив – moveo е од латинско потекло и значи: движам, поттикнувам, побудувам на активност (Арнаудова & Попоски, 2010, стр.23).

Процесот на поттикнување на активност кај човекот, нејзино насочување кон одредени објекти и регулирање на активностите поради постигнување на одредени цели се нарекува мотивација, а движечките сили кои ја поттикнуваат активноста кај човекот, ја насочуваат истата и управуваат со неа се нарекуваат мотиви (Рот, 2010, стр.268).

Мотивацијата за работа може да биде дефинирана како збир на психолошки сили, кои го одредуваат правецот на однесување на личноста во организацијата (се мисли на бројни можни однесувања, во кои личноста може да биде вклучена), нивото на напор на личноста (подразбира колкав напор треба да се вложи при секој работен процес) и нивото на истрајност (колку може личноста да истрае, кога е соочена со разни препреки), (Џонс & Џорџ, 2008, стр.519).

Мотивацијата може да се дефинира и како процес на движење, насочување и одржување на однесувањето на човекот кон одредена цел (Маслов, 1982, стр.14). Според Маслов, тој процес се базира на 3 елементи – потреба, движење и награда.

Според Јаниќијевиќ (2008), потребата е состојба на недостаток, или психолошки односно физиолошки дисбаланс. Тој недостаток предизвикува одредена тензија, која е непријатна и поединецот сака да ја елиминира. Движењето е акција, која поединецот ја превзема за да го елимира недостатокот. Наградата доаѓа тогаш кога ќе се постигне она со што се елиминира недостатокот и тензијата.



Слика 1.1. Процес на мотивација

Извор: Јаниќијевиќ, N. (2008), стр.111

Мотивацијата може да се дефинира како целина на процеси, кои поттикнуваат и одржуваат одредени активности и однесувања во правец на постигнување на поставените цели, а внатрешните фактори кои ги поттикнуваат и ги насочуваат тие активности, кои ја одредуваат содржината, траењето и силата, се нарекуваат мотиви (Milivojević, 2009, стр.64).

Мотивацијата за работа може да се определи како заеднички поим за сите внатрешни фактори кои ја консолидираат интелектуалната и физичката енергија, ги иницираат и организираат индивидуалните активности, го насочуваат однесувањето, односно го одредуваат правецот, интензитетот и траењето (Sikavica и др., 2008, стр.532).

Имајќи ги во предвид различните мислења, ставови и анализи, тешко е да се определи една и единствена дефиниција на мотивацијата за работа. Станува збор за сложен и динамичен концепт кој е базиран на различни човекови потреби, аспирации, вредности и преференции кои не само што се различни кај различни луѓе, туку се развиваат и менуваат со растот и развојот на личноста и се менуваат во зависност од објективната и субјективна ситуација. Често пати мотивацијата за работа се поврзува со сродни поими, како што се задоволство од работата, ангажирање, мобилизација, посветеност, затоа е потребно нејзино прецизно дефинирање, со цел да се разберат сите фактори на индивидуална и колективна ефикасност.

Мотивацијата за работа може да се објасни како процес во кој се активира одредено однесување, на истото му се дава динамика и се одржува поради остварување на поставените цели или очекуваните резултати. Мотивацијата за работа е сложен процес, кој зависи и од внатрешни фактори, како што се потреби, нагони, импулси, карактерни црти и од надворешни фактори, како што се самото опкружување, природата на работата, стилот на раководење, самата ситуација и друго. Тие фактори (внатрешни и надворешни) се променливи и се разликуваат од личност до личност или кај една иста личност може да бидат променливи во зависност од околностите и временскиот период. Но, сепак како битни својства на мотивацијата за работа се истакнуваат следниве четири елементи:

1. Движење - премин од неактивност кон некоја одредена активност, која бара вложување на физичка или ментална енергија, а мотивацијата ја дава таа енергија која е неопходна за тој премин,
2. Насока - мотивацијата ја насочува активноста и однесувањето кон саканиот правец, односно целите кои треба да се постигнат,
3. Интензитет - мотивацијата го одредува нивото на физички и ментални напори кои се потребни за постигнување на целта,

4. Истрајност - мотивацијата ја „храни“ истрајноста во напорот кој е потребен за остварување на целта. Истрајноста го означува континуитетот на насоченост и интензитетот на делување во одреден временски рок (Milivojević, 2009, стр.69).

Мотивацијата за работа како психолошка варијабла не може непосредно да се мери, и заклучоците за неа се донесуваат врз основа на големината на залагањето, истрајноста, однесувањето на работа, односно резултатите кои што се постигнуваат како показател за работната успешност.

Мотивацијата за работа во голем дел зависи и од особините на личноста. Ако на една екстравертна и дружељубива личност ѝ се даде работа која бара висок степен на фокусираност, голема е веројатноста за нејзино површно извршување, едноставно личноста нема да биде мотивирана за работа бидејќи тоа не е во согласност со нејзината природа (Šverko, 2012).

Мотивацијата за работа може да биде анализирана и од аспект на поединец и од аспект на менаџер. Од аспект на поединец, мотивацијата за работа е интерна состојба која води кон остварување на целите, додека од аспект на менаџер е активност која осигурува дека вработените тежнеат за остварување на поставените цели. И за двата аспекта заедничко е дека мотивацијата за работа е вложување на напор да се постигнат резултати, односно процес на иницирање и насочување на напорот и активноста поради остварување на индивидуалните и организациските цели.

На мотивацијата за работа влијаат различни фактори, кои може да се поделат во 4 групи и тоа:

- *Индивидуални карактеристики на личноста* (како што се перцепција, очекување, вредности, ставови, потреби, аспирации, демографски и социјални карактеристики),
- *Карактеристики на работата* (како вештини кои работата ги бара, разновидност, автономија при нејзиното извршување, награди за извршената работа, фидбек за резултатите),

- *Карактеристики на непосредното работно опкружување* (организациона клима и култура, организациска политика на наградување),
- *Поширокото општествено опкружување*, кое го сочинуваат систем на вредности, општествено економски систем (Bahtijarević-Šiber, 1999, стр.316).

Според Vujić (2003), менаџерот мора да има увид во потребите на вработените, да ги разбере нивните индивидуални карактеристики и врз основа на тоа да ги определи начините како да ги мотивира за работа. Карактеристиките на работата се однесуваат на правилно усогласување помеѓу барањата на работата и способностите, вештините и знаењата на вработените. Карактеристиките на пошироката работна средина се однесуваат на организацискиот амбиент кој го сочинуваат физичките услови, технологијата, начинот на раководење, организирање, контрола и комуникација. Факторите на општествената заедница и глобалните фактори се однесуваат на општествено-политичкиот и економскиот систем, културата и религијата. Успешниот менаџер мора да биде во тек со случувањата во непосредната и пошироката околина.

Suša (2009), покрај индивидуалните карактеристики на личноста, карактеристиките на работата и карактеристиките на непосредното работно опкружување, како фактори кои влијаат на мотивацијата за работа ги споменува и нивото и карактеристиките на технолошкиот и економскиот развој на организациите и општеството во целина, како и општествено-економските односи, системот на вредности, културата, религијата и географското подрачје.

Mullins (1999), како мотивациски фактори, ги споменува следниве:

- *Економските награди* - плата, разни бенефиции, материјални добра и осигурување.
- *Внатрешно задоволство* - кое произлегува од самата природа на работа, интересот за работа и личниот развој.
- *Општествени односи* - пријателство, тимска работа, желба за припадност, статус и поврзаност.

Pološki Vokić (2010), (според Tudor I tim, 2010) наведува дека вработените меѓу себе се разликуваат, имаат различни потреби и затоа менаџерите треба да имаат во предвид дека:

- на мотивацијата за работа кај вработените влијаат различни фактори, како материјалните така и општествените и психолошките фактори,
- некои фактори ги мотивираат, а кога не се присутни, ги демотивираат,
- вработените имаат различни потреби,
- потребите на вработените во работното опкружување се различни,
- при мотивацијата за работа да се користи ситуациониот пристап,
- менаџерот не мора секогаш да знае што е тоа што ги мотивира вработените,
- вработените се мотивирани ако се остваруваат нивните очекувања,
- системот на награди мора да биде праведен,
- наградите почесто да се средство за мотивација, отколку казните.

За да успеат менаџерите да влијаат на вработените, при нивната мотивација за работа, а со цел за нивно максимално ангажирање при остварување на визијата на организацијата, тие мора:

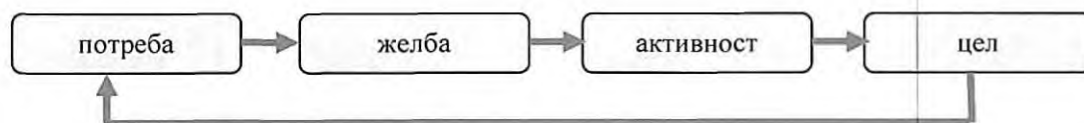
- да ја познаваат природата, улогата и значењето на мотивацијата,
- да поседуваат соодветни теориски и практични знаења за мотивацијата како феномен, за нејзиниот процес и нејзините последици,
- да применуваат соодветни мотиватори,
- да бидат пример за сите во организацијата, односно да работат и да се однесуваат така како што треба да се однесуваат сите во организацијата со ентузијазам, пожртвуваност и верба во успех,
- да ги проценуваат ефектите на мотивацијата и
- да постои ефикасен feed back (Lončarević, 2007, стр.232).

1.4. ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА

Во литературата се познати бројни теории на мотивација, со кои се објаснува што е тоа што ги мотивира вработените и како тој процес се одвива. Сите тие се поделени во две групи: *теории на содржина*, кои настојуваат да одговорат на прашањето - што е тоа што ја поттикнува човековата активност и тие се насочени кон откривање на потребите и мотивите кои ги поттикнуваат луѓето на одредено однесување во организацијата. Наспроти нив, *теориите на процеси* настојуваат да го откријат самиот процес, односно како човекот се мотивира да превземе одредена акција и настојуваат да дадат одговор како се поттикнува човековото однесување.

1.4.1. Теории на содржини

Теориите на содржина се насочени кон идентификација и класификација на потребите кои ги поттикнуваат луѓето да се однесуваат на одреден начин. Имено, тие имаат за цел да откријат кои се потребите или мотивите што вработените настојуваат да ги остварат. Тие имаат големо практично значење, бидејќи доколку успешно се откријат потребите кои ги стимулираат, поттикнуваат луѓето на активност, тогаш ќе може на вистински начин да се мотивираат за вложување на дополнителен напор. Во литературата се издвојуваат следниве неколку теории: Теорија на хиерархија на потреби на Maslow (1954), ЕРГ теорија на Alderfer (1969), Дво-факторска теорија на Herzberg (1959), Теорија на потреби на McClelland (1973).

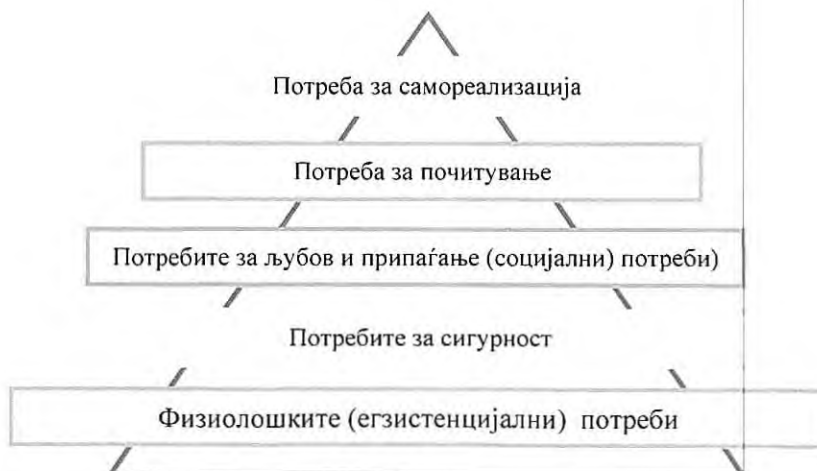


Слика 1.2. Процесот на мотивација за работа според теориите на содржина

Извор: Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, F. Pološki Vokić, N. (2008). стр.534

1. Теорија на хиерархија на потреби на Maslow (1954)

Според теоријата на хиерархија на потребите на Maslow, луѓето во организациите се поттикнати на активност од пет групи на потреби или мотиви и тоа: физиолошки, потреби за сигурност, потреби за љубов или припаѓање, потреби за почитување и потреби за самореализација. Потребите се наредени по хиерархија и по тој редослед се реализираат. Кога ќе се задоволат потребите на пониско ниво, тие повеќе не влијаат на човековото однесување и фокусот на вниманието е на друга потреба која е на повисоко ниво во хиерархијата.



Слика 1.3. Хиерархија на потреби на Maslow

- 1) Физиолошките (егзистенцијални) потреби се природни потреби кои секој поединец ги има како биолошко битие. Овие потреби, вработените во организациите ги задоволуваат со помош на заработувачката која ја добиваат за својата работа.
- 2) Потребите за сигурност подразбираат физичка сигурност и сигурност на работното место, но и психолошка безбедност од разни видови на стрес, фрустрации и напади.
- 3) Потребите за љубов и припаѓање (социјални потреби) на вработените се однесуваат на нивната желба да бидат прифатени и сакани од страна на

колективот, како и да се чувствуваат дека припаѓаат во тој колектив. Оваа група на потреби произлегува од карактерот на луѓето како општествени битија.

- 4) Потребата за почитување – на вработените не им е доволно да бидат само прифатени и сакани од страна на луѓето во нивната околина, туку имаат потреба да бидат почитувани од страна на други луѓе, но и од самите себе (самопочитување). Оваа потреба ги вклучува потребите за статус и моќ.
- 5) Потребата за самореализација (самоактуализација) – кога ќе се задоволат сите останати потреби, човекот има потреба да ги реализира сите свои способности и потенцијали со кои располага. Потребата за самореализација се однесува на човековата тенденција да постигне успех во тоа со што се занимава и да ги реализира способностите, талентите и знаењата кои ги поседува.

Теоријата на Maslow претставува основа за анализа на мотивацијата за работа и проблемите кои се поврзани со однесувањето на вработените во организацијата. Но, иако оваа теорија била и останала популарна, сепак некои автори ја сметаат за премногу општа и дека во неа не е јасно определена природата и улогата на задоволството од работа. Задоволството од работа претставува нешто повеќе од отсуство на тензија и овозможува следната потреба да биде значајна. Незадоволството е последица на незадоволени потреби и води кон тензија (Guzina, 1980).

Сепак и покрај сите недостатоци на теоријата на Maslow, таа на менаџерите им дава одредени насоки за разбирање на мотивацијата за работа, како да делуваат на неа, кои средства и можности им стојат на располагање при задоволување на различните потреби на вработените.

Табела 1.1. Начини на делување на менаџерот за задоволување на различните категории на потреби

Категорија на потреби	Начини на делување
Самоактуализација	- многу захтевна работа - предизвикувачки цели - партиципација во поставување на цели и одлучување - можност за креативност и потврдување на способностите - самоконтрола на работата - можност за професионален развој и напредување - планирање на кариера - мотивирање на извонредност и постигнување на успех
Почитување и статус	- значајност на работата - јавно признание за добра работа - доделување на важни проекти - партиципација во поставување на цели и одлучување - симболи за важност на работата и статусот - автономија и одговорност во работата - програми за позитивно поттикнување - менторски состав
Социјални потреби	- можност за социјална интеракција - тимска работа и соработка - стабилност на групата - квалитетни и добри менаџери и соработници - добри меѓучовечки односи и клима - прилики за работни и социјални средби и дружења - партиципација во професионалните и општествени здруженија - партиципативен и соработнички менаџмент
Сигурност	- сигурна работа - сигурни работни услови - заштита на работа и минимизирање на ризикот - јасен опис на работата и стандарди на работна успешност - давање на информации за финансиската состојба на организацијата и плановите за развој и промени - добри бенефиции (пензиски, здравствени и др.) - добра работна клима, меѓусебна доверба - видлива менаџерска и организациска помош
Егзистенцијални потреби	- адекватна плата и стимулации - добри и пријатни работни услови и околина - доволно слободно време - организациски стандард (ресторан, одмор и др.) - рекреативни активности

Извор: Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, F. Pološki Vokić, N. (2008), стр.538

2. Теоријата на Alderfer (1969)

Оваа теорија иако има сличности со претходната, сепак значително се разликува во однос на неа. Идејата за идентификација на потребите кои поттикнуваат одредена активност е иста со претходно споменатиот модел на Maslow, но разликата се јавува во начинот на тоа како активираат мотиваторите и тоа дека тие не мора да го задржат истиот редослед на задоволување. Доколку една потреба во даден момент е приоритетна и важна, таа поттикнува активност, без оглед на тоа дали потребата пред неа е задоволена или не.

Во теорија на Alderfer(1969) поделбата на потребите е следна:

- *егзистенцијални потреби* (**E** - existence), кои се однесуваат на материјалните, основните услови за живот и физиолошките потреби (храна, стан, услови за работа),
- *потреби за поврзување* (**R** - relatedness), може да се одредат како социјални потреби кои ги опфаќаат потребите за интерперсонални односи со пријателите, соработниците, колегите и потесната социјална средина и
- *потреби за развој* (**G** - growth), се однесува на тенденцијата личноста да се развива, да биде креативна и продуктивна како за себе така и за околината.

ERG -моделот укажува на тоа дека дека сите луѓе имаат слични потреби, но нивното релативно значење за поединците може да биде различно. Затоа, менаџерот треба на секој вработен да му се пристапи посебно, да утврди кои потреби за него се доминантни и да направи детална анализа на причините за секое индивидуално однесување. Со овозможување на индивидуален развој, доделување на креативни задачи, почитување на вработените и нивната работа, добри социјални односи, тимска работа и соработка донекаде може да се компензира незадоволството од егзистенцијалните потреби и вработените повеќе да се насочат кон унапредување и развој. Оваа теорија ја нагласува одговорноста и можноста на менаџерот да делува и врз однесувањето на вработените, нивниот развој, а не само на задоволување на нивните потреби.

3. Дво-факторската теорија на Herzberg (1959)

Покрај теоријата на хиерархија на потреби на Maslow, една од најпознатите теории за мотивација е и дво-факторска теорија на Herzberg (1959), која наоѓа примена во пракса и во организациското решавање на работата, и овозможува подобро да се разбере однесувањето на вработените во организациите. Според неа мотивацијата за работа кај вработените зависи од две групи на фактори и тоа:

- хигиенски (плата, услови за работа, работна политика, организација на работа, односи во работната средина) и тоа не се фактори кои поттикнуваат на поголем работен ангажман, туку само го спречуваат незадоволството. Според Herzberg, овие фактори може да ги привлечат и задржат луѓето во организацијата, но не влијаат на мотивацијата за работа и нивното делување е исклучиво негативно.
- мотивативни (предизвик на работното место, можност за учење на нови работи, можност за напредување, кариерен развој, признанија, награди), се фактори на мотивација за работа и извор на задоволство. Тие водат кон поголем работен ангажман и се поттик за подобра работа.

Суштината на оваа теорија е дека задоволството и незадоволството на вработените е одредено од различни фактори. Задоволството и незадоволството од работата не се спротивни краеви на една димензија. Мотивативните фактори водат кон задоволство од работата, но нивното отсуство не води кон незадоволство. Хигиенските фактори водат кон незадоволство но, нивното присуство не води кон отсуство на незадоволство.

Менаџерите знаат дека со хигиенските фактори, вработените може да се мотивираат само до одредено ниво, односно преку овие фактори неможе да се искористи сета креативна енергија и потенцијал на вработените. Со цел да го искористат сиот потенцијал на вработените менаџерите мора да ги мотивираат и преку мотивативните фактори.

Дво-факторската теорија на Herzberg имала големо влијание во промената на менаџерската филозофија и пристапот кон мотивацијата за работа како и начинот за нејзино поттикнување. Со неа се релативизира значењето на материјалните фактори при мотивацијата за работа кои до тогаш беа пресудни во сите менаџерски активности.

4. Теорија на потреби на McClelland (1973)

За разлика од претходните теории, оваа теорија која посебно ја развил и анализираше **McClelland** прикажува еден специфичен поглед и пристап кон мотивацијата кој пред сè е насочен кон мотивацијата за работа и работното однесување со кое се објаснува важноста на секој поединечен мотив. Мотивацијата е конципирана како одредена структура на ставови и вредности која ја покажува целокупната работна и животна ориентација на луѓето. Потребите и мотивите кои се основа за одредено однесување се стекнати и се резултат на учење и социјализација во општеството. Според теоријата на потреби на McClelland (1973) дефинирани се три групи на потреби:

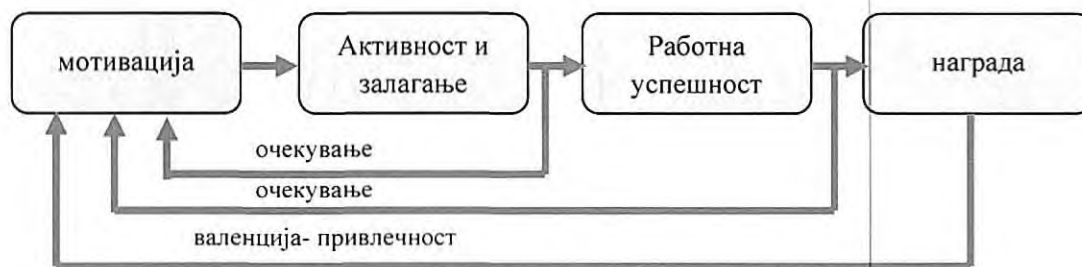
- *потреби за припаѓање*, кои се дефинираат како потреби од топли, пријателски и сочувствителни врски со другите;
- *потреби за постигнување*, кои се дефинираат како потреби од постигнување успех во работата со која се занимава, и
- *потреби за моќ*, кои се дефинираат како потреби за контрола и влијание врз другите луѓе.

Секој успешен менаџер треба да ги препознае потребите за постигнување и да знае како да ги мотивира своите вработени, посебно оние кои покажуваат високо ниво на креативност и продуктивност, кои знаат да работат и прекувремено, кои сакаат да постигнуваат резултати, кои се подготвени за остварување на посложени облици на задачи, кои покажуваат самостојност во работата и без посебна награда или материјален надомест. За нив, задоволувањето на оваа потреба носи пред сè задоволство. На пример: да се мотивира некој кој е заинтересиран за развој и учење со материјална награда, е потполно некорисно и без ефект.

1.4.2. Теории на процеси

Теориите на процеси ги објаснуваат клучните процеси и главните причини кои доведуваат до тоа луѓето да се однесуваат на одреден начин во дадени работни ситуации. Однесувањето на поединецот е негов свесен избор, при кој се води од одредени очекувања за резултатот и ефектите на самото однесување, како и веројатност дека ќе се постигне целта. Според Sikavica и др.(2008), во основа на теориите на процеси се нагласуваат четири важни констатации и тоа:

- Луѓето имаат различни потреби, желби и цели кои сакаат да ги постигнат преку својата работа и имаат различни преференци во однос на наградите,
- При одлучување за однесувањето, луѓето проценуваат, односно имаат различни очекувања околу можноста за успешно извршување на одредени активности и задачи вложувајќи поголем напор за да ја исполнат нормата или да ги постигнат работните стандарди,
- При изборот на однесување, луѓето исто така ја проценуваат веројатноста, односно очекуваат дека обавувањето на одредени активности и задачи ќе резултира со посакувани ефекти и награди (напредување, поголема плата), и
- Во секоја ситуација мотивацијата за работа е резултанта на индивидуални очекувања и преференции, т.е. валенција на цели и награди.



Слика 1.4. Модел на мотивација за работа според теориите на процеси

Извор: Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, F. Pološki Vokić, N. (2008). стр.551

Во теориите на процеси се издвојуваат следниве теории: теорија на поставување на цели, теорија на еднаквост или праведност и теорија на очекувања.

1. Теорија на поставување на цели

Во основа на теоријата на поставување цели лежи дефинирањето и поставувањето на целите како механизам да се поттикне активност и мотивација за работа кај вработените. Кога постои јасна цел, секој може да процени колку напор е потребно да се вложи и колкав капацитет е потребен, за да се постигне поставената цел. Тоа директно доведува до подигнување на нивната мотивација за работа.

Според Јаниќевиќ (2008), основни пораки за менаџерите, кои произлегуваат од теоријата за поставување на цели, се:

- Секој поединец или група во организацијата треба за својата активност да има јасно и прецизно поставено специфична цел, бидејќи секој ќе работи подобро доколку има точно определена цел, отколку ако нема, луѓето подобро работат доколку целта е специфична и квантифицивана,
- Целите во работата треба да бидат поставени така што ќе бидат тешко остварливи, но сепак достижни, затоа што неостварливите или премногу лесно остварливите цели полесно ги демотивираат вработените, и
- Секогаш треба да им се дава повратна информација на вработените околу остварувањето на нивните цели, тие се повеќе мотивирани ако знаат како ги остваруваат поставените цели.

Според некои истражувања, мотивацијата за постигнување на целите се зголемува доколку вработените учествуваат во поставување на тие цели. Тоа посебно се однесува на цели кои тешко се постигнуваат и кога вработените партиципираат во нивното поставување се намалува нивниот отпор во остварувањето. Исто така, и самодовербата на вработените влијае на нивната способност за остварувањена целите а со тоа и на мотивацијата и веројатноста дека целта ќе биде остварена.

2. Теорија на еднаквост или праведност

Теоријата за еднаквост или праведност говори за тоа дека луѓето се мотивираат за работа на тој начин што се споредуваат со другите со кои работат, т.е. индивидуална перцепција на тоа колку вложуваат труд и напор и колку се соодветно наградени за истиот. При тоа е важно следното: со која личност се споредува; кои сопствени инпути личноста ги вложува во организацијата (труд, работно искуство, образование); кои аутпути ги добива за сметка на вложените инпути (материјални и нематеријални награди); референтната личност со која се споредува и нејзините инпути и аутпути. Според оваа теорија, кај вработените постои тенденција за постигнување на еднаквост т.е. настојување да се избегне состојбата на нерамнотежа, во делот на наградување и количината на вложениот напор, за да се постигне целта.

Milisavljević (2007), истакнува дека резултатот од овој процес може да биде:

- еднаквост / праведност - личноста перципира дека нејзиниот рацио – инпут и аутпут е еднаков со оној на референтната личност,
- помала платеност – личноста перципира дека е помалку платена, затоа што смета дека за иста награда вложува повеќе инпути од референтната личност или затоа што перципира дека за ист вложен труд добива помала награда,
- преплатеност – личноста смета дека е преплатена затоа што за иста награда вложува помалку напор од референтната личност или проценува дека за ист вложен напор добива поголема награда од референтната личност.

За менаџерите е очигледно дека на мотивацијата за работа на вработените не влијае реалната награда, туку перцепцијата за праведност на таа награда која произлегува од еднаквоста на наградата со другите луѓе. Со давање на превисоки награди не се зголемува мотивацијата за работа на вработените бидејќи тие лесно и брзо ќе почнат да ги преценуваат својот напор или да ги потценуваат наградите.

Иако за менаџерите е тешко да создадат услови кои ќе ги задоволат сите вработени, сепак треба да се потрудат *да ги воочат и елиминираат поголемите нееднаквости* кои може вработените да ги поттикнат на непродуктивност. Тоа што за еден вработен изгледа

како голема неправда, кај друг воопшто не влијае на сфаќањето за еднаквоста, имајќи во предвид дека правичноста се темели на субјективни видувања. Менаџерите, често во организациите како стратегија за воспоставување на еднаквост, *користат намалување на инпутите на вработените* и зголемување на аутпутите. И на крајот менаџерите треба да се уверат дека процесите на одлучување се правични. Теоријата на еднаквост е насочена кон дистрибутивна правда, односно колку распределбата на аутпути и награди е праведна. Исто така, многу е значајна и процедуралната правда, односно праведноста на процедурата која се користи при одлучување за распределба на наградите. Кога вработените ќе воочат дистрибутивна и процедурална неправда, тогаш помалку се залагаат околу работата, почесто отсутнуваат или доцнат на работа. Во случај кога вработените ќе воочат дека нивните награди не се на соодветно ниво (дистрибутивна неправда), но одлуките и процедурите според кои наградите се дефинирани се праведни (процедурална правда), голема е веројатноста да побараат конструктивни начини за воспоставување на еднаквоста заедно во соработка со менаџерите (Williams, 2010).

3. Теорија на очекување

Теоријата на очекувања се базира на претпоставката дека најголемиот дел од однесувањето на поединците во организациите е резултат на нивниот слободен избор. Автор на оваа теорија е Wroom (1960), според кој мотивацијата претставува когнитивен процес во кој поединецот рационално и слободно прави избор и одлучува како ќе се однесува, во зависност од проценката на ефектите од своето однесување. Значи, дали една личност ќе се мотивира за работа, ќе зависи од нејзината проценка во врска со напорот што треба да го вложи во работниот процес, проценката на крајниот ефект и наградата која се очекува. Во својата теорија Wroom користи три основни поими, како значајни фактори при одлучување и правење на избор:

- Инструменталност - подразбира перцепција на веројатноста дека со постигнување на еден резултат ќе се постигне и реализирање на друг резултат. Значи, еден резултат е инструмент за да се постигне и друг, повисок резултат. На пример: во фабрика, еден резултат е постигнување на предвидената норма за работа, а

доколку се реализира, тоа води кон постигнување на уште еден резултат, т.е. награда во вид на бонус.

- Валентност - претставува преференца, која ја има поединецот кон одреден вид на награда. Доколку очекуваната награда е висока и позитивна, тогаш се преферира истата, а мотивацијата за да се постигне е поголема. Доколку таа е ниска, мала или негативна, истата не се преферира и поединецот се труди да ја избегне или е потполно индиферентен.
- Очекување - и ова претставува еден вид на перцепција на веројатност, дека вложениот напор ќе доведе до одреден резултат или награда.

Оваа теорија е најмногу потврдена во емпириските истражувања, но помалку е применета во пракса. Сепак, менаџерите може да извлечат одредени импликации од неа, т.е. треба да ги убедат вработените дека нивниот напор ќе ги доведе до посакуваниот резултат и дека се способни да ги остварат поставените задачи. Улогата на менаџерот е да им помогне на вработените да сфатат дека нивната самодоверба позитивно влијае на мотивацијата за работа, како и вербата во нив дека се способни за остварување на некои перформанси. Потоа, вработените треба да се убедат дека нивниот резултат ќе ги доведе до награда, која за секој вработен има различна вредност и значење. Затоа, менаџментот треба да биде конзистентен и кога ќе вети одредена награда за некој резултат тоа да го исполни, затоа што неисплатената награда за остварениот учинок негативно влијае на мотивацијата за работа.

1.5. МОТИВАЦИСКИ СТРАТЕГИИ

Тргнувајќи од големиот број на истражувања, теории и емпириски наоди дека успехот на секоја организација се темели на вработени кои се мотивирани за работа и задоволни од работата, менаџерите им посветуваат огромно значење, за да дојдат до сознанија за тоа што ги мотивира вработените, од што се задоволни, а од што не во текот на целокупниот работен процес и во меѓусебната комуникација. Мотивацијата за работа е сложена и индивидуална, па така менаџерот мора да има голем број стратегии и тактики

за решавање на истата. Тој мора да процени дали несоодветното однесување на вработените произлегува од недостатоци во вештините на самиот вработен, недоследната политика на наградување или недоволната желба за работа во однос на понудената награда.

Marušić (2002), истакнува дека за создавање на квалитетен мотивациски систем, потребно е менаџерот да ги сфати потребите на своите вработени. Тоа е предуслов за успешно да влијае на нивните ставови и однесувања. Затоа, при составување на системот на мотивација, менаџерот мора да обрне посебно внимание на:

- егзактно мерење на перформансите,
- непристрасно оценување,
- можност за напредување во работата и понатамошно едуцирање,
- менаџерите на сите нивоа треба да поседуваат психолошки знаења и способности.

При составување и одржување на квалитетен мотивациски систем се укажува дека менаџерите треба да се придржуваат кон следниве препораки:

1. Да ги препознаат индивидуалните разлики во ставовите и потребите на вработените.
2. Да ги поврзат луѓето со работата.
3. Целите да ги користат за да ги одредат задачите на вработените, а при остварување на тие цели на вработените да им се дава повратна информација за квалитетот на нивната работа.
4. Да настојува целите да бидат остварливи.
5. Наградите да се индивидуални.
6. Наградите да се поврзат со работниот учинок.
7. Да обезбеди праведност на системот.

8. Да не ја запоставува важноста на платата при мотивирање на вработените (Marušić, 2002, стр. 392)

Постојат и одредени правила кон кои менаџерите треба да се придржуваат при создавање на мотивацискиот систем, како што се следните:

1. Да се нагласи тимското работење и наградување за постигнување на целокупната организациска успешност.
2. Распределбата на бонусите мора да биде едноставна.
3. Платите на менаџерите и раководителите мора да бидат високи, но први на удар и при постигнување на лоши работни резултати (Pržulj, 2002, стр. 213).

Buble (2010), нагласува дека една од најважните задачи на менаџерот е креирање, обликување и имплементација на соодветен мотивациски систем во кој се вклучени развојот и имплементацијата на различни стратегии на мотивација за работа на вработените за да се постигнат индивидуалните, групните и организациските цели. Таквиот мотивациски систем треба:

- Да ги привлече и задржи најквалитетните луѓе во организацијата, да обезбеди вработување на оние луѓе кои се потребни, да се оневозможи или да се сведе на најмала можна мера апсентизмот и флукуацијата,
- Вработените да ги поттикне за квалитетно извршување на дадените задачи и постигнување на високи стандарди на успешност,
- Да ја поттикне креативноста и иновативноста со цел за решавање на актуелните проблеми, креирање на нови производи и услуги, врвен квалитет и унапредување на целокупното работење што ќе придонесе за остварување на целите и развојот на организацијата,
- Да осигура идентификување и поистоветување на вработените со организацијата и нивна заинтересираност за нејзиниот постојан развој и успешно работење, целокупниот потенцијал на вработените да биде во функција на остварување како на личните така и на организациските цели.

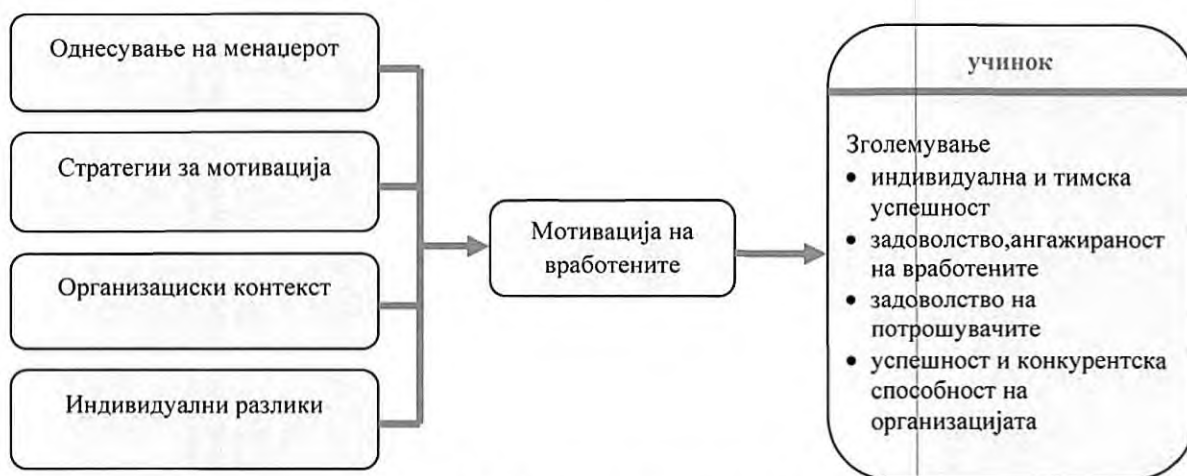
Менаџментот и организацијата треба да креираат сеопфатен и широк мотивациски систем кој ги има во предвид различните индивидуални потреби и аспирации, вклучува различни механизми за нивно задоволување и поттикнува на различни облици на однесување од кои зависи успешноста на организацијата. При негово конципирање треба да се тргне од целите кои организацијата сака да ги постигне, а кои може да бидат разновидни, и тоа:

- зголемување на производноста и квалитетот на работата,
- долгорочно задржување на стручни и способни вработени,
- намалување на трошоците,
- максимална идентификација и заинтересираност на вработените за работните проблеми и развој на организацијата,
- постојан развој на знаења и способности на вработените,
- поголема флексибилност и користење на човечките потенцијали,
- зајакнување на групната лојалност и тимската работа,
- постојано иновирање, развој и вградување на нови идеи и знаења во производи и услуги, односно развој на нови производи и услуги,
- зголемување на интересот на вработените за работата и работните резултати на тимот, организациската единица или целата организација,
- намалување на отпорот за промени и иновирање,
- јакнење на интердисциплинарната и интерфункциската соработка при решавање на работните проблеми (Sikavica, и др. 2008, стр.563).

Целокупниот мотивациски систем треба да се темели на што повеќе разновидни, паралелни начини и стратегии на мотивација за работа, бидејќи ако организацијата задоволи што повеќе индивидуални потреби, цели и аспирации, тогаш постои веројатност за висока мотивација за работа. Покрај материјалното наградување и задоволување на материјалните потреби и аспирации, потребно е да се задоволат и други нематеријални потреби и аспирации на вработените кои се фокусираат на потребите на луѓето во однос на признание, постигнување, одговорност, автономија, влијание, статус и личен раст и развој. Мотивацискиот систем мора да биде насочен и треба да ги наградува соработката, иновациите, високата производност, врвниот квалитет на производите и услугите.

Системот на мотивација се базира на стратегии за материјално наградување на вработените и стратегии за нематеријална мотивација за работа.

Задачата на менаџментот е при обликување на мотивацискиот систем да ги комбинира материјалните и нематеријалните стратегии за да се зголеми целокупниот мотивациски потенцијал на системот, истиот да го усогласи со организацискиот контекст (стратегии и цели) и да се имаат во предвид индивидуалните разлики. Сето ова е прикажано како модел на мотивирање (Слика 1.5).



Слика 1.5. Модел на мотивирање

Извор: Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, F. Pološki Vokić, N. (2008), стр.566

1.5.1. Стратегии за материјално наградување на вработените

1.5.1.1. Материјални компензации и стимулации

Материјалните компензации и стимулации се насочени кон осигурување и подобрување на материјалната положба на вработените како и финансиска компензација за работата. Тие може да бидат класифицирани според две димензии и тоа (Sikavica и др. 2008):

- **Според степенот на директност на материјалните добивки**, односно релација поединец – материјална добивка, може да се говори за два вида или категории на финансиски компензации и тоа: *директни материјални*, финансиски примања и *индиректни материјални добивки*.
- *директните материјални односно финансиски добивки* , вработениот ги добива во „пари“, во вид на плата и бонуси поврзани со индивидуалната и групната работа и од индивидуален и организациски аспект се перципираат како директна награда за работата
 - *индиректните материјални добивки* не се добиваат во облик на пари или плата и не се добиваат според критериумот на работен учинок и успешност, туку тие се стекнуваат со самото вработување во организацијата, како што се пензиско и здравствено осигурување, хранарина, стипендии и школарина, слободни денови, годишен одмор и др.
- **Според нивото и опсегот на организацијата и дистрибуцијата во организацијата**, материјалните компензации може да се поделат во две категории и тоа:
- материјални награди кои се добиваат како резултат на индивидуалната работна успешност,
 - материјални награди кои се поврзани за организациското ниво и се дистрибуираат врз основа на организациски програми и политики и успешноста во постигнување на целите.

За какви се облици на материјални компензации и стимулации станува збор, може да се види од Табела 1.2.

Табела 1.2. Класификација на материјалните компензации за вработените

	Директни материјални компензации	Индиректни материјални компензации
поединец	➤ плата ➤ бонуси ➤ надокнади за иновации ➤ надокнади за проширување на знаењата и флексибилност ➤ останати иницијативи (бонуси)	➤ стипендии и школарини ➤ студиски патувања ➤ специјализации ➤ платено отсуство и слободни дни ➤ автомобил на организацијата ➤ менаџерски бенефиции
организација	➤ бонуси кои се поврзани со резултатите и добивките на организацијата и орг.единици ➤ учество во профит ➤ учество во сопственост	➤ пензиско осигурување ➤ здравствена заштита ➤ животното осигурување ➤ надокнади за невработеност ➤ образование ➤ годишен одмор ➤ исплати за Божиќ, Велигден ➤ благосостојба за деца и стари

Извор: Vuksanović, M. (2011), стр. 137

Bahtijarević-Šiber (1999), (според Buble, 2010), нагласува дека материјалните награди односно компензации се многу важни при мотивацијата за работа на вработените и затоа менаџерот за нивна успешна примена треба да знае дека:

1. За да бидат материјалните награди во функција на зголемување на работниот учинок и успешноста, мора да бидат поврзани со оние показатели на работната успешност на кои поединецот или групата може да влијаат со своето однесување. Поставените норми, планови и програми мора да бидат остварливи од аспект на поединец.
2. Мора да постои јасна врска помеѓу резултатите од работата и наградата (плата).
3. Системот на наградување мора да се темели повеќе на позитивни отколку на негативни консеквенци на работното однесување, а тоа значи дека подобро е да се наградува отколку да се казнува.
4. Зголемувањето на материјалниот надоместок како резултат на поголемиот учинок мора да биде доволно големо за да го оправда и поттикне дополнителниот напор кој се вложува.

5. Зголемувањето на платата и наградите кои се поврзани со поголемиот учинок и подобрата работна успешност мора да следуваат непосредно по зголемувањето на резултатите.
6. Материјалните награди мора да се перципираат соодветно на вложениот труд, да бидат фер и праведни во однос на другите како во организацијата така и надвор од неа и во однос на пазарот.
7. Разликите во платата помеѓу добрите и лошите вработени треба да бидат значителни со цел да стимулираат за подобра работа.

Директни материјални компензации

Директните материјални компензации може да се поделат на оние кои се добиваат на индивидуално ниво и оние кои се добиваат на организациско ниво. На индивидуално ниво првенствено тоа е платата која е универзален, најстар и најочигледен начин на мотивација за работа. Таа е составена од фиксен дел кој е поврзан со работата која се обавува и се утврдува преку вреднување на истата-опис и спецификација на работа и варијабилен (променлив) дел кој зависи од индивидуалната работна успешност. Потоа, тука се бонусите кои се додаваат на платата а кои се поврзани со посебните придонеси, како на пример- бонуси за придонес во зголемувањето на квалитетот, односот кон клиентите и потрошувачите, предлози за подобрување, идеи и иновации.

Варијабилниот, односно стимулативниот дел од платата, се утврдува во зависност од степенот на извршување на некоја работна задача, постои варијабилен дел од плата по основ на учинок (плаќање по парче или временска норма) и по основ на премија (вработените се стимулираат на рационално трошење на расположливите материјални и човечки ресурси). Додатоци на плата на вработените им се исплаќаат тогаш кога работата ја извршуваат под одредени услови кои може да имаат штетни последици за нив, како додаток за работа во смена, за ноќна и прекувремена работа, за празници, за повремени лоши услови за работа и др. (Vuksanović, 2011).

На ниво на организација се мисли на различни групни системи на стимулација, односно различни облици на материјално наградување и финансиско учество на вработените во резултатите од работата и успешноста на сите организациски нивоа.

Индиректни материјални компензации-бенефиции

Бенефициите се стекнуваат со самата припадност во организацијата и тие не се перципираат како финансиски стимулации поврзани со работата. Основни видови на бенефиции се: бенефиции поврзани со сигурноста и здравјето, бенефиции за слободно време и услуги за вработените (Табела 1.3).

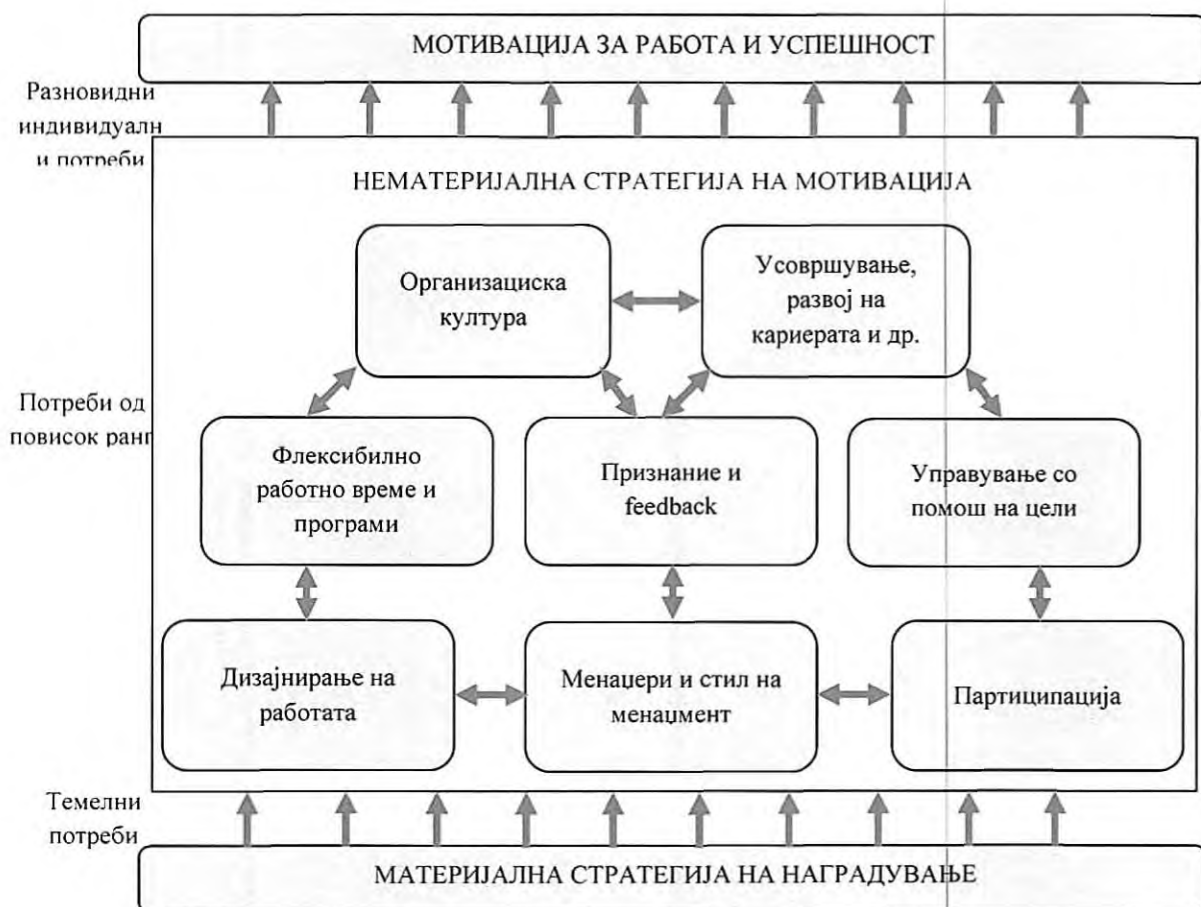
Табела 1.3. Видови на бенефиции- индиректни компензации во организациите

Видови на бенефиции		
Бенефиции поврзани со сигурноста и здравјето	Бенефиции за слободно време	Услуги за вработените
• Пензиско осигурување • Здравствено осигурување • Животно осигурување • Осигурување и надоместок во случај на професионално заболување, несреќа и сл. • Боледување • Социјална сигурност • Осигурување и надоместок во случај на невработеност • Опремнини и др.	• Одмори • Празници • Оправдани отсуства • Платени отсуства • Жалбени постапки и преговори • Платено време во текот на стручно усовршување и образование и др.	• Помош и стипендии за школување • Кредити за вработените • Автомобил од организацијата • Професионална облека • Правни услуги • Превоз и паркирање • Програми за штедење • Благосостојба за деца и стари • Различни награди за служба, стаж и др. • Програми за рекреација и здравје • Социјални активности • Трошоци за преселба и трансфер • Дисконтно купување на производи од организацијата • Бонуси и поклони за празници • Советување и други стручни услуги • Неплатени отсуства од семејни причини

Извор: Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, F. Pološki Vokić, N. (2008), стр.713

1.5.2. Стратегии за нематеријална мотивација

Целокупниот мотивациски систем, покрај материјалните го сочинуваат и нематеријалните стратегии за мотивација за работа со кои се задоволуваат различни потреби на луѓето во организациите. За севкупно мотивирање на вработените во организациите развиени се и се применуваат различни нематеријални стратегии, како што се: дизајнирање на работата, стил на менаџмент, партиципација на вработените, управување со помош на цели, флексибилни облици на работно време, признание и feedback, управување со помош на цели, организациска култура и усовршување и развој (Слика 1.6).



Слика 1.6. Состав на мотивациски стратегии во функција за подигнување на раб.успешност

Извор: Bahtijarević-Šiber, F. (1999), стр.668

Дизајнирање (обликување) на работата

Ставот кон работата која ја извршува поединецот и задоволството кое произлегува од неа имаат влијание не само на мотивацијата за работа туку и врз целокупниот негов живот. Дизајнирање (обликување) на работата е процес во кој се утврдува содржината на работа, нејзините функции и социјалните односи поради постигнување на организациските цели, како и да се задоволат индивидуалните потреби на вработените. Менаџерите мора на своите вработени да им овозможат извршување на интересна работа, вработените да веруваат дека работат нешто значајно, да чувствуваат лична одговорност за производите од својата работа, како и да добиваат повратна информација за начинот на извршување на истата. Доколку ова им се овозможи, вработените ќе бидат помотивирани за работа, а со тоа се зголемува и нивната одговорност, постигнување, признание, раст и учење и се намалува отсуството. Често менаџерите како начини за обликување на работата ги користат ротација на работата (планирано и временски ограничено преместување на вработените од едно работно место на друго, во согласност со нивната стручност и способности), проширување на работата (процес на комбинирање на повеќе слични специјализирани задачи во една работа кои се доделуваат на еден вработен, со што се зголемува неговата заинтересираност за работа) и збогатување на работата (на вработените им се даваат поголеми овластувања во смисла да одлучуваат за методите и начините на работа, со цел да се зголеми нивната одговорност за работата и да се подобри соработката со колегите), (Đorđević-Boljanović & Pavić, 2011).

Hackman и Oldham, (според Williams, 2010, стр.164), прикажуваат модел на карактеристики на работно место во кој е објаснето како карактеристиките на работата влијаат на мотивацијата за работа кај вработените (Слика 1.7). Тие сметаат дека збогатувањето на работата со посебни карактеристики е клучен фактор за мотивација на вработените. Моделот претставува пристап за рedefинирање на работата, насочен кон тоа да се дефинира работата на начин кој ги мотивира вработените и создава позитивни работни резултати. Како клучни карактеристики на работата се наведени:

- *Разновидност на вештини*, која се однесува на број на разновидни активности кои се извршуваат на одредено работно место и вештини потребни за нејзино извршување,
- *Идентитет на задачи*, се однесува на тоа во колкава мера одредено работно место бара од вработениот да изврши комплексна работа од почеток до крај и која може јасно да се идентификува,
- *Значајност на задачата*, се однесува на тоа во колкава мера работата е сфатена како нешто што има значајно влијание на другите во организацијата или надвор од неа,
- *Автономија*, се однесува на тоа во колкава мера работата им нуди на вработените можност на избор, слобода и независност при одлучувањеза тоа како и кога ќе ги извршат работните обврски,
- *Повратна информација*, се однесува на количеството на информации што вработениот ги добива за својот работен учинок на одредено работно место.



Слика 1.7. Модел на карактеристики на работни места

Извор: Williams, Ch. (2010), стр.164, според Hackman, J.R. Oldman, G.R.

Овие карактеристики водат кон три клучни психолошки состојби кои се неопходни за да постои интринзична мотивација за работа. Како прво, вработените својата работа треба да ја *доживеат како нешто значајно*, дека истата има важност, потоа тие да чувствуваат *одговорност за работните резултати* и лична одговорност за успешно извршување на работата. И на крајот, вработените треба да бидат *свесни за реалните резултати*, да знаат колку добро ја извршиле својата работа. Целта на овој модел е да се дефинираат работни места кои ќе доведат до позитивни лични и работни резултати, пред сè интринзична мотивација за работа, задоволство од работата и работна ефикасност.

Менаџери и стил на менаџмент

Клучна улога во мотивацијата за работа на вработените имаат менаџерите и стилот на менаџмент. Bahtijarević (1999), (според Buble, 2010), наведува дека задачите на менаџерот се поделени во три групи и тоа:

1. Менаџерот пред сè, треба темелно да ги дефинира целите, задачите кои произлегуваат од нив, стандардите на извршување и начините како ќе се утврдува работната успешност.
2. Менаџерот треба да ги овозможи објективните претпоставки дека дадените задачи може да се обават, тука спаѓаат потребните ресурси, добрата организација, организациската култура, елиминирање на пречките и др.
3. Трета група на задачи на менаџерот се однесува на различните начини на поттикнување на вработените за што поквалитетно извршување на своите задачи. Тука спаѓаат системот на наградување, видовите на награди, висината и времетраењето на истите, односот на правичност и фер третман и др.

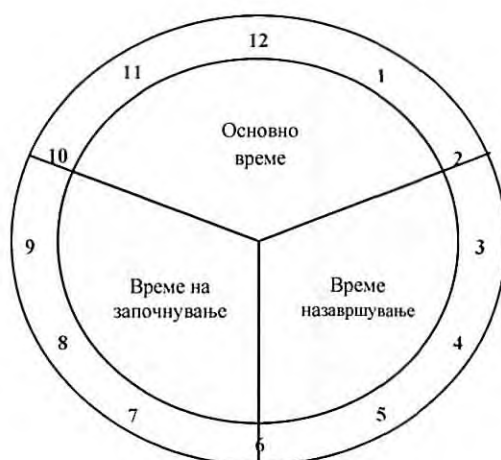
Партиципација на вработените

Партиципација на вработените е степен на нивно учество во процесите на одлучување за битните аспекти и прашања поврзани со самата работа и со целокупното работење на организацијата. Вработените имаат поголема самостојност и автономија при

извршување на работата, донесуваат одлуки и решенија за различните проблеми, учествуваат во обликувањето и воведувањето на промени, а со цел да се искористи севкупниот нивен потенцијал и квалитет за остварување на организациските цели. Lončarević (2007), објаснува дека во пракса се применуваат два различни облици на партиципација на вработени. Како прв облик, ја наведува партиципацијата на вработените во решавање на проблеми, што е поврзано со решавање на конкретни проблеми во тимското работење на малите групи, тоа значи дека сите членови на тимот учествуваат во идентификување на проблемот, ги анализираат причините за негово појавување, пронаоѓаат релевантни решенија и донесуваат одлуки за начинот на кој проблемот ќе се реши. Како втор облик се споменува партиципација во управување со помош на цели – учество на вработените во поставување на цели, креирање на планови за нивно остварување, следење на реализација на целите, анализирање на остварените резултати и дефинирање на конкретни мерки, сето тоа позитивно влијае на мотивацијата за работа кај вработените и нивно залагање за донесување на што поквалитетни одлуки. Со тоа кај вработените се зголемува и самоконтролата, односно одговорноста за извршување на одлуките.

Флексибилни облици на работно време

Целта на флексибилното работно време е да се усогласат личните и работните потреби на вработените, со што ќе им се овозможи поголемо чувство на контрола над сопствената работа и живот, а тоа неминовно води и кон поголема мотивација за работа. Моделот на флексибилно работно време им овозможува на вработените сами да си го одредат почетокот и крајот на времето за работниот ден, но би требало да бидат присутни на работа во периодот на основното време, како што е прикажано на Сликата 1.8 (Tudor I tim, 2010).



Слика 1.8. Распоред на основни и флексибилни часови на работа при флексибилно раб.време

Извор: Tudor G. I tim, (2010), стр..23

Скратена работна недела се нарекува тогаш кога 40- часовната работна недела вработениот ќе ја одработи за три или четири дена, работејќи по 10 или повеќе часа дневно. Ваквата опција е често прифатена од вработените бидејќи им нуди можност за продолжен викенд. Современата информациска и комуникациска технологија им овозможува на вработените да работат и од дома, што во пракса е многу олеснителна околност посебно за оние со мали деца. Мирот и комодитетот на сопствениот дом ги мотивира вработените да бидат попродуктивни во реализацијата на поставените задачи, а од друга страна ги намалува оперативните трошоци на организацијата. Покрај флексибилно работно место, скратена работна недела и работа од дома, како алтернативни облици на флексибилно работно време се споменуваат и флексибилна работна година и условно слободно време (Kulić, Milošević, 2008). Флексибилната работна година им овозможува на вработените во некои месеци да работат повеќе, а во други помалку од пропишаното, но имаат обврска во текот на годината да одработат полн фонд на часови. Условното слободно време им овозможува на оние вработени кои што ќе си ја завршат работата по претходно прецизно определен дневен план за неа и за пократко работно време, дека може да си заминат дома. Тоа значи, ако ја завршат работата за 6 часа може да си отидат, и ова е посебен начин на мотивација за работа за оние вработени кои се совесни и вредни.

Признанија и feed-back

Една од најсилните и најефикасните стратегии за нематеријална мотивација на вработените е признание за успехот кој го остварил поединецот или групата, а кој може да биде во вид на усмени или писмени пофалби. Тоа се однесува и за повратната информација, која значи дека вработените имаат сознание за тоа како работат, колку нивната работа е важна и дали таа резултира со позитивен или негативен исход. Повратната информација, без оглед дали е позитивна или негативна, има повеќе функции, односно ја зголемува мотивацијата за работа, ја поттикнува самодовербата, довербата и почитувањето помеѓу вработените, помагањето меѓу соработниците, овозможува професионален развој, ги појаснува организациските очекувања и стандарди за успешност и нагласува дека целокупната работа се следи и цени.

Управување со помош на цели

Како една од најделотворните стратегии за поттикнување на индивидуалната и групната мотивација и успешност е управувањето со помош на цели. Менаџерите се во ситуација да влијаат на однесувањето на вработените, со тоа што им поставуваат цели. Затоа, тие мора добро да го познаваат самиот процес на поставување на цели, начинот на нивното остварување, имајќи предвид дека секоја цел има своја тежина и специфичност. Тежината на целта е мерка за напорот кој е потребен да се вложи при нејзиното остварување, а специфичноста значи мерка на јасност и прецизност на самата цел.

Организациска култура

Значаен фактор при мотивација за работа е организациската култура како релативно траен и специфичен систем на вредности, верувања, норми и обичаи со кои се одредува однесувањето на вработените во организацијата и се насочуваат нивните активности. Вредностите се релативно стабилни, трајни и основни концепции на она што организацијата сака да го постигне и претставуваат своевидна операционализација на стратегиите. Квалитетот, довербата и услужливоста како основни вредности се важен

елемент на успешните организации и придржувањето кон нив на индивидуално ниво е претпоставка за наградување, статус и др., а на организациско ниво претпоставка за успешна реализација на стратегиите (Karupčić, 1991). Нормите се концепции за посакувани облици на работно однесување и со нив се операционализираат вредностите. Придржувањето кон пропишаните норми е услов за опстанок и напредување во организацијата.

Организациската култура на своите вработени им праќа сигнали за тоа какво однесување е пожелно или непожелно и што се цени и вреднува во самата организација.

Усовршување и развој

Можноста за усовршување и развој на вработените силно влијае на мотивацијата за работа. Тоа значи дека тие може да напредуваат на позиции со поголема одговорност, авторитет и плата, да преминуваат на покомплексни работни места со што им се оддава признание за нивните способности. Усовршувањето и развојот може да бидат во вид на хоризонтално и вертикално напредување. При хоризонталното напредување, вработениот извршува покомплексни и постручни работи во организациската единица, односно станува збор за професионален развој при што вработениот се стекнува со нови знаења и вештини. Вертикалното напредување значи премин кон хиерархиски повисоки работни места во организацијата, движење од пониски кон повисоки менаџерски позиции.

Чукиќ (2004) наведува дека менаџерите користат различни стратегии на мотивација за работа кај вработените, со цел да ги задоволат потребите на вработените преку соодветно организациско однесување, и тоа:

- *Комуникација*- менаџерите како иницијатори на добра комуникација со вработените, со наклонетоста кон нив, подготвеноста да ги дознаат и решат нивните проблеми, кај вработените предизвикуваат чувство на сигурност, чувство на припадност во организацијата а со тоа и чувство на самопотврдување низ работата во организацијата. Тие три чувства се основни човекови потреби.

- *Ставот* кон вработените се базира на теоријата на McGregor – теорија на X и Y. Под негативен став (X) се подразбира дека вработените не се заинтересирани за работењето на организацијата, во таа смисла репресивно се делува на нив и не е сигурно дека таквиот став секогаш ќе делува демотивирачки. Позитивниот став (Y) во смисла дека вработените се вредни, пожртвувани и се идентификуваат со организацијата сигурно ќе делува мотивирачки.
- *Осмислувањето и збогатувањето на работата* како стратегија има за цел да ја намали здодевноста на работното место, преку ротација на вработените од едно на друго работно место во текот на одреден временски период.
- *Модификација на однесувањето*- вработените да се поттикнат на одредено однесување во зависност од последиците кои произлегуваат од тоа однесување. Вработените ќе тежнеат да го повторуваат она однесување кое се наградува, а да го елиминираат тоа кое се казнува. Менаџерот мора јасно да ги информира вработените за тоа какво однесување се очекува во организацијата, со цел оваа стратегија да делува позитивно на мотивацијата за работа.

Во современиот менаџмент како често присутна стратегија за мотивација за работа се споменува *овластувањето* (empowerment). Овластувањето е процес кој на вработените им овозможува да ја контролираат својата работа, да превземаат активности и да донесуваат одлуки, а сето тоа вообичаено не спаѓа во описот на нивното работно место (Đorđević-Boljanović & Pavić, 2011). Со овластувањето, менаџерите на своите вработени им овозможуваат и ги поттикнуваат самостојно да ги постават своите работни цели, да донесуваат одлуки и да ги решаваат проблемите што се во нивна сфера на одговорност и авторитет (Грифин, 2010). Овластувањето како процес треба да се разликува од поимот делегирање, затоа што овластувањето претставува право да се учествува во одлучувањето во организации кои се засновани на тимска работа, каде хиерархијата е намалена поради процесни и мрежни структури, додека делегирањето е поврзано со формални организациски структури. Во такви организации овластувањето неможе да се имплементира бидејќи ќе ја наруши веќе постоечката хиерархија и рамнотежа на моќ. Во поново време развиени се бројни програми на мотивација за работа кои се темелат на

овластувањето, (Табела 1.4), а чија цел е унапредување на перформансите и задоволството на вработените.

Табела 1.4. Нови програми кои се темелат на овластување (empowerment)

Назив на програми	Цел на програми
Плаќање за постигнати резултати (перформанси)	Наградата за секој вработен е во склад со неговиот придонес, односно плаќање по заслуга
Поделба на добивката	Награди за сите вработени и менаџери во работните единици кога ќе се постигнат однапред поставените цели, се мотивираат за тимска работа
ESOP (employee stock ownership plan)	Вработените добиваат дел од сопственоста на организацијата што им овозможува да учествуваат во подобрување на профитните перформанси
Бонуси	Награди за вработените со плаќање во готово кое се заснова на резултати
Плаќање на знаењето	Поврзување на заработката на вработените со одредени знаења и вештини, така што ги мотивираат да учат за да може истовремено да обавуваат повеќе работи, а во организацијата се зголемува флексибилноста и ефикасноста
Флексибилен распоред на работата	Флексибилно работно време кое дозволува вработените сами да си постават раб.време , поделбата на работа им дозволува 2-3 работникада работат на една работа

Извор: Cerović, Z. (2003), стр. 643

Со креирање на квалитетен мотивациски систем во кој се вклучени материјални и нематеријални стратегии кои одговараат на специфичната организациска ситуација и со создавање на поволна организациска клима и услови, менаџерите треба им овозможат на вработените да го дадат својот максимален придонес за успешноста на организацијата.

1.6. ИНТРИНЗИЧНА И ЕКСТРИНЗИЧНА МОТИВАЦИЈА

Мотивацијата за работа кај вработените може да потекнува од внатрешни или надворешни извори. Внатрешно мотивираното однесување, или **интринзицната мотивација** е однесување кое се применува по сопствена желба, спонтано произлегува од психолошките потреби, личните интереси и тенденцијата за раст и развој. Вработените се интринзично мотивирани, кога извршуваат работа што им е интересна, која им нуди предизвик и можност за напредување. Однесувањето се појавува спонтано без некоја екстринзична причина. Интринзицната мотивација е вродена мотивација да се следат своите интереси, да се вложува напор во барање на предизвици кои ќе овозможат развој

на вештините и способностите. Кај луѓето интринзичната мотивација се појавува поради психолошките потреби кои ги имаат, таа произлегува од чувството дека се компетентни и одговорни за текот на некои активности. Кога вработените се чувствуваат компетентни при извршување на некои задачи тие својата интринзична мотивација ја изразуваат како „ова е интересно“ или „уживам во тоа што го работам“ (Reeve, 2010).

Интринзичната мотивација е вродена тенденција да се занимаваме со своите интереси, да ги тренираме своите способности и додека тоа го правиме, постојано бараме предизвици кои ќе може да ги совладаме (Ryan & Deci, 2000, според Reeve, 2010).

Интринзична мотивација е онаа мотивација чии потреби настанале од внатрешни побуди, задоволството произлегува од самата активност или нејзиното значење, а не поради надворешни причини, на пр: поради награда или страв од казна. Екстринзичната мотивација е онаа која потекнува од факторите надвор од индивидуата, а не од внатрешни побуди (Petz, 1992).

За внатрешна мотивација се говори тогаш, кога изворот или причината за нашата активност е во нас, во нашите потреби, односно целта на активната е во самата активност. Внатрешно мотивирани активности се тие за кои не постојат очигледни награди, освен активната по себе (Арнаудова & Попоски, 2010, стр.54).

Надворешно мотивирано однесување или **екстринзична мотивација**е однесување кое се применува за постигнување и добивање на материјални и социјални награди и признанија или да се избегнат казни. Изворот на мотивација се последиците од однесувањето, а не самото однесување. Надворешната мотивација доаѓа од надворешен извор, за да ги мотивира луѓето, како што се награди, унапредување, пофалба, покачување на плата, но и казни, критики и намалување на плата.

Под надворешна мотивација се подразбира преземање на одредена активност (однесување) од страна на единката за постигнување на некоја цел, која не е составен дел на самата активност – не се наоѓа во неа, туку надвор од неа – во некоја последица од извршената активност (Арнаудова & Попоски, 2010, стр. 63).

Williams (2010), мотивацијата за работа ја објаснува и преку модел во кој се вклучени награди, како внатрешни така и надворешни (Слика 1.9).



Слика: 1.9. Модел на мотивација во кој се вклучени награди

Извор: Williams, Ch. (2010), стр236

Внатрешните награди сами по себе произлегуваат од извршувањето на одредени задачи или активности, кои на вработените им се интересни, примамливи, забавни и им претставуваат задоволство. На пример, внатрешни награди се чувството на постигнување и успех, чувство на одговорност, можност да се научи нешто ново или да се соработува со други.

Надворешните награди се видливи и опипливи и за други, на вработените им се даваат кога ќе извршат одредена задача или ќе се однесуваат на одреден начин. Надворешни награди се плата, акции, бенефиции и унапредување. Организациите ги користат надворешните награди при мотивација за работа на вработените со цел да се исполнат четири основни облици на однесување: да се приклучат кон организацијата, редовно да доаѓаат на работа, добро да ја извршуваат својата работа и да останат во организацијата (Williams, 2010, стр.237).

Mullins (1999), ја нагласува разликата меѓу интринзична и екстринзична мотивација. Интринзичната е поврзана со психолошки награди, како што се чувство за предизвик и постигнување, признание од околината и можност за истакнување на сопствените способности. Екстринзичната е поврзана со конкретни награди, како што се плата, бенефиции, унапредување, работно опкружување и условите за работа.

Како што споменува Reeve (2010), често пати интринзичната и екстринзичната мотивација изгледаат идентично, но основната разлика меѓу нив е во изворот и насоката на однесувањето. Интринзичната мотивација произлегува од психолошките потреби и чувството на задоволство кое го нуди одредена активност, а екстринзичната мотивација произлегува од поттикот и последиците кои се условени од даденото однесување. Интринзичната мотивација е природна мотивација која произлегува од човековата потреба за компетентност и автономија и надворешните случувања неможе да ја создадат. Од неа личноста има и корист затоа што ја вклучува упорноста, креативноста, концептуалното разбирање и субјективното чувство на благосостојба. Поголема интринзична мотивација кај вработениот значи дека тој ќе биде поупорен при извршување на задачите. Интринзичната мотивација ја зголемува креативноста, и Theresa Amabile (1983), (според Reeve, 2010), предлага интринзично – мотивациско начело на креативноста според кое личноста е најкреативна кога е мотивирана од интересот, уживањето, задоволството и предизвикот на самата работа, а не од некои надворешни притисоци. Добрата страна на интринзичната мотивација е нејзината способност да го подобри концептуалното разбирање во текот на активноста со која се занимава вработениот. Исто така, оние кои се водат од интринзичната мотивација, во животот покажуваат поголема самоактуализација, субјективно чувство на благосостојба, поголема самодоверба и имаат подобри односи со пријателите.

Ryan & Deci (2000), (според Reeve, 2010), наведуваат четири типа на екстринзична мотивација (надворешна, усвоена, идентификувана и интегрирана регулација) кои меѓусебно се разликуваат според степенот на самоидентификација. Надворешната регулација е таков тип на екстринзична мотивација која не е самоидентификувана, туку однесувањето е регулирано од надвор за да се добие награда или да се задоволи некоја надворешна потреба. Кај личностите чие однесување е регулирано од надвор,

присуството или отсуството на наградите како екстринзични мотиватори го регулираат порастот или падот на мотивацијата и таквите личности воглавно тешко започнуваат некоја задача ако за тоа немаат некој надворешен знак, слабо функционираат и покажуваат слаби резултати. Усвоената регулација е превземање но, не и искрено прифаќање и самоодобрување на барањата и начините на однесување кои другите луѓе нй ги наметнуваат и мотивацијата произлегува од чувството на вина и дека „нешто мора да се направи“. Личностите се однесуваат по правила кои ги пропишуваат другите луѓе. На пример, вработените пристигнуваат на време на работа, не поради тоа што сакаат да бидат точни, туку затоа што доцнењето предизвикува чувство на срам и вина, додека пристигнувањето на време создава чувство на гордост и одобрување кое е позитивен поддржувач. Кај идентификуваната регулација, личностите доброволно прифаќаат одредено однесување или уверување затоа што таквиот начин на размислување и однесување за нив е многу корисен и важен. Многу луѓе соработуваат со други не затоа што уживаат во заедничката работа, туку сметаат дека таквото однесување може да им донесе многу поволни ефекти и позитивно да влијае на нивниот однос со другите луѓе. Луѓето таквите начини на размислување и однесување високо ги вреднуваат и се идентификуваат со нив. Интегрираната регулација е највисок самоидентификуван тип на екстринзична мотивација. Интеграцијата е процес во кој личностите потполно ги трансформираат идентификуваните вредности и начини на однесување во сопствениот „поим за себе“. Интегрираната регулација е поврзана со најпозитивните исходи и психолошката благосостојба.

1.7. ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТА – ПОИМ

Независно од постоечките теории и сфаќања, во пракса мотивацијата за работа е разгледувана и преку задоволство од работата и ставовите на вработените кон работата и организацијата. Често во емпириските истражувања задоволството од работа се разгледува како битен показател на мотивацијата за работа. Досегашните истражувања говорат дека задоволството од работа е поблиску до интринзичната мотивација, професионалните интересирања и очекувања. Задоволството односно, незадоволството

од работа, во извесна мера е показател на целокупната работна ситуација. Интересот за проучување на задоволството од работа, пред сè се темели на намерата и целта на организациите да создадат такви работни услови и опкружување кои ќе доведат до зголемување на работната продуктивност. Задоволството од работа, односно ставот на вработените кон работата и нивната посветеност кон организацијата, е еден од најважните ставови на вработените и затоа менаџерите им посветуваат посебно внимание.

Задоволство од работа може да се дефинира како когнитивна, афективна и евалуативна реакција на човекот на својата работа. Задоволството од работа е сложен став кој вклучува одредени претпоставки и верувања во таа работа (когнитивна компонента), чувство кон работата (афективна компонента) и оценка на работата (евалуативна компонента), (Janićijević, 2008, стр.91).

Според Русинова и Жилова (2005), (според Сарџоска и Блажевска –Стоилковска, 2009), задоволството од работа е начинот на кој поединците ги доживуваат субјективно карактеристиките на работните места, работната средина и работната организација, а се третираат како когнитивно-афективен процес.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2006), задоволството од работа го дефинираат како пријатно чувство кое произлегува од перцепцијата дека работата ги исполнува или овозможува исполнување на значајните работни вредности на личноста. Оваа дефиниција истакнува три аспекти на задоволство од работата. Прво, задоволството од работата е во функција на вредностите, дефинирано како нешто што личноста свесно или несвесно сака да го постигне. Потоа, се нагласува дека различни вработени имаат различни погледи во однос на тоа кои вредности се важни, што има значајно влијание при одредување на природата и степенот на нивното задоволство од работа, така за едни најважна е високата плата, за други можноста за патување, итн. И на крајот, како важен аспект се споменува перцепцијата на ситуацијата во која се наоѓаат вработените, имајќи ги предвид вредностите кои ги ценат. Перцепцијата на некои вработени не секогаш е реален одраз на дадената ситуација, затоа што различни луѓе имаат различни погледи за конкретната ситуација.

Задоволството од работата е често истражувана тема во областа на човековото однесување во организацијата, бидејќи вработените кои се задоволни од својата работата се попродуктивни, положални и поефикасни, што впрочем е потврдено и во бројните истражувања. Задоволството од работата е поврзано со содржината на самата работа, физичките и социјалните услови за работа (меѓучовечките односи, стилот на раководење, односот меѓу претпоставените и вработените, карактеристиките на личноста, нивните способности и емоции).

Spector (1985), (според Novak и др., 2008), задоволството од работа го дефинира нешто што личноста го чувствува кон работата и кон различните делови на работата и наведува девет аспекти кои влијаат на чувството на задоволство од работата, а тоа се:

- 1) Приходи – висина и процена на праведност на висината на приходот на вработениот во однос на другите вработени,
- 2) Промоција – можност и праведност во приликите за промоција,
- 3) Супервизија – праведност и компетенции за раководната одговорност на супервизорот,
- 4) Добивки – осигурување, годишен одмор и др.
- 5) Почитување – признание и чувство на почитување,
- 6) Процедури – правила, организациска политика,
- 7) Соработка – проценети компетенции и соработка со колегите,
- 8) Природа на работата – задоволство при извршување на самите работни задачи,
- 9) Комуникација – размена и проток на информации во организацијата (вербално, писмено, формално или неформално).

Различни луѓе, различно перцепираат исти или слични ситуации на работните места, своите улоги и добивки, имаат различни потреби и очекувања и различно ја проценуваат праведноста. Задоволството од работа е комплексен аспект на човековото однесување и доживување кој освен од позиција на мотивација за работа, може да се анализира и преку многу други аспекти, како што се културните сличности/разлики, вредности и ставови во однос на работата.

За задоволството од работата како сложен и динамичен феномен не постои единствена формула која би го определила интензитетот и траењето, а тоа се должи на две причини. Стефанова (2008), (според Сарџоска и Блажевска –Стоилковска, 2009), како прва причина истакнува дека различните реакции кај вработените во организацијата се предизвикани од различни аспекти на работата (статус, плата, работни услови, социо-емоционална клима на работното место, начинот на организација, режимот на работа и управување со организацијата и др.). Како втора причина се споменува дека задоволството од работата не претставува едноставен алгебарски збир од задоволствата од посебните работни аспекти, туку нов интегриран квалитет со релативно постојан интензитет и траење.

Како теориска основа на задоволството од работа се наведува теоријата на вредности на Locke (Ѓogić, 2008), според која задоволството од работа постои во толкава мера колку што вработените се задоволни со исходот на самата работа. Колку повеќе добиваат од исходот што го ценат, толку вработените ќе бидат позадоволни. На задоволството од работа не влијае само големината на наградата, туку и видот на награда, односно, дали вработените ги добиваат оние награди кои се соодветни на нивниот вложен труд. Според оваа теорија вработените и кога добиваат помала плата не мора да значи дека се незадоволни, доколку платата за нив не е најважен фактор на задоволство од работа. За некои вработени, особено помладите и тие што се на почетокот на кариерата, задоволството од работа е поврзано со креативноста на истата, можноста да се усовршуваат, учат и напредуваат (Ѓogić, 2008). За да се разбере и предвиди задоволството од работа, треба да се земат предвид не само задоволството од одредени аспекти на работата со која се занимаваат вработените, туку и кои се нивните очекувања од истата. Така, покрај високата плата и задоволството од неа, некои вработени може да бидат незадоволни од работата, ако немаат високи очекувања во однос на платата, туку нивните очекувања се насочени во правец на можноста за напредување во кариерата. Теоријата на Locke истакнува еден многу важен феномен, дека вработените имаат тенденција да ја поврзат висината на задоволството од одредени аспекти на работата со висината на нерамнотежата меѓу очекувањата и задоволството. Кога нерамнотежата помеѓу очекувањата и задоволството е висока, апсолутната висина на задоволството од работа има тенденцијана опаѓање, што впрочем го покажуваат и истражувањата дека

вработените се најнезадоволни со оние аспекти на работата во кои постои најголема нерамнотежа и обратно. Задоволството од работа, подобро ќе се разбере доколку се имаат предвид факторите што го детерминираат, како и ефектите кои произлегуваат од него.

1.7.1. Фактори на задоволство од работа

Во бројните истражувања за однесувањето на вработените во организациите, задоволството од работа е разгледувано на различни начини. Некаде тоа е анализирано како општ став кон работата или кон некои специфични димензии на работата, како што се: платата, работата сама по себе, можноста за промоции, односите со претпоставените, соработниците и др. Кај други истражувачи се сретнува дека задоволството од работа е поврзано со припадноста во работната група, со припадноста во самата организација, потоа тоа е поврзано со статусот и материјалната положба (Šušnjar & Zimanji, 2005). Со сигурност може да се заклучи дека многу фактори го детерминираат задоволството од работа, а воедно и однесувањето на вработените и за истражувачите како прашање од посебен интерес е да откријат што е тоа што влијае на задоволството од работа кај вработените.

Факторите кои влијаат на задоволството од работа може да се поделат во две групи и тоа: **организациски и лични** (Janićijević, 2008). Како **организациски фактори** се споменуваат:

- *Работата сама по себе* – вработените се задоволни кога извршуваат интересна работа, а не едноставна и рутинска. Интересната работа има три карактеристики и тоа, им овозможува на вработените да работат разновидни задачи, им дава слобода на делување и им овозможува повратна информација за тоа како ја обавиле истата.
- *Системот на наградување* – да биде праведен кон сите иако вработените генерално се позадоволни од повисока плата, истражувањата говорат дека многу поважен фактор е перципираната праведност на истиот. Вработените се позадоволни кога согледуваат дека сите се подеднакво третирани, бидејќи

очекувањата се поголеми од правичноста на системот на наградување отколку од висината на платата.

- *Пријатни работни услови* – логично е ако условите за работа се пријатни, тогаш и вработените се позадоволни, имаат можности за подобро извршување на работните задачи и да постигнат успех во работата. Често вработените се незадоволни од работните услови бидејќи тоа ги попречува за постигнување на очекуваните перформанси.
- *Колегите на работа* – е многу битен фактор затоа што вработените се позадоволни од работата доколку и со колегите имаат добри меѓучовечки односи и владее пријатна социјална атмосфера, а тоа посебно се однесува на оние вработени кои не се заинтересирани за градење на кариера. Овој фактор го опфаќа и односот на вработените со претпоставените, затоа што кога претпоставените ја следат нивната работа, имаат отворени и коректни односи со нив, тогаш задоволството на вработените е поголемо. Секако дека и националната култура има свое влијание врз овој фактор, така во колективистичките култури логично е дека пријатната социјална атмосфера и отсуството на конфликти се многу поважни отколку самата висина на платата.
- *Организациска структура* – истражувањата спроведени во САД покажале дека вработените повеќе се задоволни кога организацијата е децентрализирана, а со тоа имаат поголема можност да учествуваат во одлучувањето. Децентрализацијата може да биде извор на задоволство на вработените само тогаш кога тие очекуваат дека моќта треба да биде рамномерно распоредена во организацијата. Тоа се однесува само на оние национални култури кои имаат ниска таканаречена дистанца на моќ. Во спротивно, во културите со висока дистанца на моќ, вработените и не очекуваат да бидат вклучени во одлучувањето и децентрализацијата нема да има ефекти во нивното задоволство.

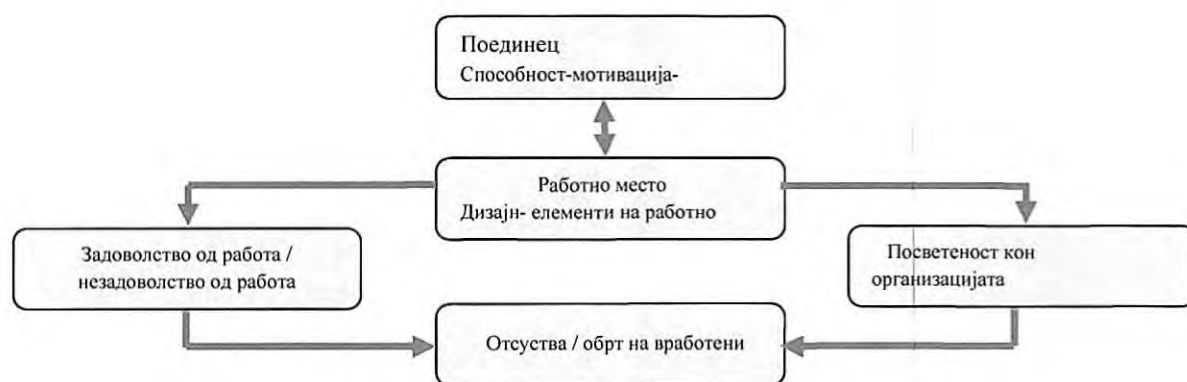
Лични фактори на задоволство од работа се:

- *Совпаѓање на личните интереси и работата* – вработените чии знаења и способности се во согласност со конкретното работно место се позадоволни затоа што сметаат дека работата им овозможува да дојде до израз целокупното нивно знаење и вештини. Кога ќе се совпаднаат способностите на вработените и барањето на работата тогаш тоа води кон подобри работни резултати, кон поголеми награди а сето заедно и кон поголемо задоволство од работа кај вработените.
- *Работно искуство и возраст* – повозрасните и вработените со поголемо работно искуство имаат тенденција да бидат позадоволни од својата работа отколку оние со помало работно искуство и помладите. Тоа не се должи на фактот дека со текот на времето вработените стануваат сè подобри во обавување на работата и често се наградувани, туку ја рационализираат својата инертност така што се убедуваат самите себеси дека се задоволни од таа работа. Вообичаено, на почетокот на својата кариера кога вработените се успешни при извршување на работата и често за тоа добиваат награди, напредуваат тогаш и задоволството од работата оди во нагорна линија. Потоа, на средина на кариерата, тоа постепено опаѓа и пред пензионирање повторно се зголемува задоволството од работа.
- *Позиција и статус* – колку вработените се повисоко во хиерархијата толку се позадоволни од работата, бидејќи на повисоки позиции се добиваат и повисоки плати, поголема моќ и одреден општествен статус.
- *Целокупното задоволство од животот* – задоволството од работата со која се занимаваат вработените има позитивен ефект на задоволството од животот и обратно.

Според Дафт (2011), луѓето се задоволни од работата кога работата одговара на нивните потреби и интереси, кога условите за работа се добри, имаат добра комуникација со колегите, како и позитивен однос со претпоставените. Менаџерите сметаат дека задоволството од работа е важно, бидејќи само вработени кои се задоволни од својата работа подобро ја извршуваат истата. Менаџерите сè повеќе обрнуваат внимание на тоа

во своите организации да имаат вработени кои се задоволни од работата и тоа задоволство се трудат да го одржат на високо ниво со мотивација и ентузијазам.

Задоволството од работа како позитивна емоционална состојба влијае на посветеноста кон организацијата, односно до кој степен вработените ги прифаќаат целите на организацијата и сакаат да останат во неа. Вработените кои се релативно задоволни од работата, се во поголема мера посветени кон организацијата, за разлика од незадоволните кај кои постои голема веројатност дека може да ја напуштат организацијата (Слика 1.10), (Матис, Џексон, 2010).



Слика 1.10. Фактори што влијаат врз задоволството од работа

Извор: Матис & Џексон (2010), стр. 70

1.7.2.Ефекти на задоволство од работата

Во голем број емпириски истражувања утврдено е дека задоволството од работа не влијае само на продуктивноста туку и на други појави како што се отсуство од работа и флукуација. Вработените своето незадоволство од работата може да го изразат на повеќе начини, и тоа може да се класифицира по две димензии, како активна – пасивна и конструктивна – деструктивна реакција. Така, се добиваат четири типа на реакции на вработените на незадоволство од работата со која се занимаваат, (прикажани на Слика 1.11), (Janićijević, 2008):



Слика 1.11. Стратегии за решавање на незадоволството од работа

Извор: Janićijević, N. (2008), стр.95

- Напуштањето е активна деструктивна реакција и значи заминување од организацијата поради незадоволство.
- Занемарувањето е пасивно пуштање ситуацијата да се влоши, да се зголеми отсуството од работа, да се намали залагањето и да се зголеми некавалитетот.
- Протестите се активно конструктивно залагање да се отстранат причините за незадоволство.
- Лојалноста е пасивно конструктивно чекање да се подобрат работите.

Трите основни ефекти на задоволството од работа се:

1. *Задоволство и продуктивност* – не постои секогаш силна и директна поврзаност меѓу нив, а за тоа постојат неколку причини. Пред сè, на продуктивноста влијаат и други фактори, не само задоволството на вработените. Задоволството или незадоволството од работа кај вработените малку влијае на продуктивноста во ситуации кога брзината на работа е одредена од самиот технолошки процес. Потоа, како објаснување за слабата поврзаност на задоволството и продуктивноста се споменува нивниот причинско-последичен однос, и некои истражувања покажуваат дека можеби зголемувањето на продуктивноста е

причина, а не последица од задоволството од работа. Зголемувањето на продуктивноста ги подобрува перформансите, кое пак води до награди а со самото тоа се зголемува и задоволството од работа на вработените. Вработените кои се задоволни од работата, не само што ќе бидат попродуктивни туку и ќе се залагаат за создавање на подобра работна атмосфера и позитивно ќе влијаат на останатите колеги.

2. *Отсуството од работа* е помало кај вработени кои се задоволни од работата. Од друга страна, и вработените кои се незадоволни од работата, не отсуствуваат толку често, доаѓаат на работа и поради други фактори како што се страв од губење на работата, одговорност кон колегите или клиентите.
3. *Флукуација* – логично и разбирливо е дека оние вработени кои се незадоволни од работата ќе ја напуштат организацијата, за разлика од оние кај кои постои задоволство. Вработените кои се незадоволни од работата, можеби ќе останат во организацијата затоа што немаат други можности. Тоа значи дека односот задоволство – флукуација понекогаш е условен и од други фактори, како што се економската ситуација и степенот на невработеност. Докажано е дека на тенденцијата за напуштање на работата влијае и задоволството или незадоволството на вработените од животот. Работата полесно ја напуштаат оние кои се задоволни од животот, но незадоволни од работата, отколку оние кои се незадоволни и од животот и од работата во целина (Janićijević, 2008).

1.7.3.Организациска посветеност

Организациската посветеност може да се определи како одредено проширување на задоволството од работа. Организациската посветеност претставува позитивен став што вработените го чувствуваат не само кон работата, како што е случај со задоволството од работа, туку и кон организацијата во целина или кон некои нејзини членови (Janićijević, 2008, стр.97). Организациската посветеност ја покажува силната поврзаност на вработените кон организацијата или кон некои нејзини членови и подготвеноста на вработените да се жртвуваат за својата организација. За полесно разбирање на

организациската посветеност, се спомнуваат следниве поими со кои е таа поврзана: објекти на посветеност, основа или извор на посветеност, ефекти и фактори на посветеност (Đogić, 2008).

Објектите на посветеност може да бидат различни, затоа што вработените може да се поврзат за самата организација, но и за одредени поединци или пак групи во неа. Објектите на посветеност може да бидат на три нивоа: *на индивидуално ниво* – тоа е ситуација кога вработените се поврзуваат за некоја личност, поединец во организацијата, на пр: често вработените се врзуваат за претпоставениот со кого имаат воспоставено коректни односи. Кога вработените се добро пречекани од претпоставениот и со тек на времето меѓу нив ќе се воспостават односи кои се темелат на пријателство и разбирање, логично е вработените да покажат посветеност кон претпоставениот. При организациска посветеност *на ниво на работна група* – објектот на посветеност може да биде формална или неформална група на колеги со кои вработените работат. Воспоставените добри меѓучовечки и пријателски односи кои се резултат на долгогодишната соработка и меѓусебно помагање придонесуваат вработените да покажат висок степен на посветеност кон непосредните колеги на работа. Вработените може да бидат посветени и *на организациско ниво*, како кон организацијата така и кон раководството во неа. Во помалите организации вработените обично се посветени кон раководството, и следствено од тоа произлегува посветеноста кон организацијата. Во поголемите организации ситуацијата е обратна, вработените се посветени кон самата организација затоа што не се познаваат лично со раководството, и посветеноста кон раководството е последица на посветеност кон организацијата во целина. И на групно и на организациско ниво посветеноста може да биде ниска или висока. Ниска посветеност кон работната група и ниска посветеност кон организацијата е карактеристично за непосветени вработени. Висока посветеност кон работната група и висока посветеност кон организацијата е одлика на потполно посветени вработени. Вработените може да се локално посветени, тоа значи само кон работната група, но не и кон организацијата во целина, а глобално посветените вработени покажуваат висок степен на посветеност кон организацијата во целина, но не и кон непосредното работно опкружување (Janićijević, 2008).

Основа или извор на посветеност дава одговор на прашањето зошто вработените се посветени на организацијата и истражувањата укажуваат на три причини или основи на посветеност. Првата се нарекува *ориентација кон сигурен влог*, изворот на посветеност претставува акумулирана инвестиција на вработените во организацијата каде работат. Со текот на годините, преку работење во организацијата вработените вложуваат енергија и време за да изградат свои позиции и односи со колегите и сето тоа има позитивен ефект врз нив, пред сè на нивната сигурност на работа, привилегии и позиции. Во случај да преминат во нова организација, тие ќе мора повторно да се докажуваат, бидејќи неможе да ги пренесат своите дотогашни релации и позиции, ќе ги изгубат ефектите на она што со години го создавале. Затоа, со текот на времето се зголемува организациската посветеност. Како втора основа се споменува *совпаѓање на целите на поединецот* со оние на организацијата. Вработените може да бидат посветени кон организацијата кога при реализирање на целите и интересите на организацијата ги остваруваат и личните цели. Трета основа или извор на посветеност се споменува *нормативната посветеност* која настанува како чувство на одговорност на вработените да останат во организацијата и тука да ја насочат својата енергија и време. Тоа чувство на морална одговорност на вработените кон организацијата може да им биде наметнато од притисоците што ги вршат влијателни личности од опкружувањето.

Ефектите од организациската посветеност се позитивни во сите истражувања. Кога вработените се посветени кон работата и организацијата, тие се помотивирани и попродуктивни, помалку отсутнуваат, непокажуваат тенденција за напуштање и степенот на флукуација е помал. Посветеноста ја покажува и пожртвуваноста на вработените за организацијата, посебно во услови на кризи. Организациската посветеност има позитивни ефекти и за вработените, им овозможува градење на подобра кариера, ги води кон поголеми награди, а со самото тоа вработените се позадоволни од работата, а задоволството се пренесува и на нивниот приватен живот.

Како *фактори* кои влијаат на организациската посветеност се споменуваат:

- Карактеристиките на самата работа – ако самата работа нуди поголеми можности за учење, усовршување и напредување, а помал степен на формалност тогаш вработените покажуваат поголема посветеност кон организацијата.
- Природата на наградите влијае на степенот на посветеност на вработените и тој е повисок во оние организации кои на своите вработени им нудат разни облици на учество во поделбата на профитот.
- Можност за вработување – ако вработените имаат мали можности да се вработат во друга организација, тогаш тие ќе покажат поголема посветеност кон организацијата.
- Односот на организацијата кон вработените, посебно кон новите, влијае на нивната посветеност и таа ќе биде мала доколку тој однос е крут и неморален.
- Личните карактеристики на вработените влијаат на посветеноста кон организацијата. Со зголемување на работното искуство и возраста се зголемува и посветеноста, бидејќи алтернативите за вработување на нови работни места се намалуваат (Janićijević, 2008).

1.8. ПОИМ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈА

Поимот организација може да биде разгледуван од повеќе аспекти, како историски, социолошки, правно-политички, економски, технолошки, културолошки и етички. Исто така, може да биде дефиниран и во зависност од видот, структурата, процесот на управување и дизајн. Различни автори даваат своевидување на поимот организација.

Постојат различни психолошко-социолошки гледишта за организацијата (според Сарцоска, 2009, стр.53), па така Vroom (1961), организацијата ја дефинира како збир од мали формални социјални групи кои претставуваат компоненти на организациите, исто како што и индивидуите претставуваат компоненти на тие мали групи. Данкан (1981), организацијата ја дефинира како збир од индивидуи, групи и подгрупи кои имаат заедничка цел за чие реализирање стапуваат во меѓусебно зависни врски и односи и

влијаат едни на други. Гезер (1990), ги третира организациите како социјални субјекти и како секундарни актери на општествената сцена, во споредба со вработените индивидуи кои се носители на примарните работни улоги. Стојанов (2005), организациите ги дефинира како социјални субјекти кои имаат определени цели и ја сочинуваат базата за функционирање на општеството како систем. Шајн (1988), ја дефинира организацијата како рационална координација на активности на одреден број луѓе поради реализирање на некоја експлицитна намера или цели преку поделба на работата и на функциите и преку хиерархија на авторитет и одговорноста.

Организацијата е ентитет, структуриран од одреден број луѓе, кои заземаат одредени позиции во организациската хиерархија и извршуваат одредени улоги, поради постигнување на заеднички дефинирани цели, на таков начин што работат индивидуално и во групи, се придржуваат кон пропишаните норми за работа и однесување, стапуваат во директна или индиректна интеракција меѓу себе и манифестираат меѓусебни влијанија (Сарџоска, 2009, стр. 54).

Организација претставува група на луѓе, кои работат заедно на еден структуриран и координиран начин, со цел да се постигнат поставените цели (Грифин, 2010, стр.5).

Организацијата е процес , во кој луѓето, поради постигнување на заедничката цел работат едни со други (Фалмер, 1994, стр. 136).

Организациите настанале поради задоволување на потребите на луѓето и остварување на целите и ги имаат следниве пет елементи:

1. Насочени се кон целите,
2. Организациите се внимателно и смислено структурирани, во вид на одредени структури за да се обават ефикасно процесите на работа,
3. Организациите се социјални ентитети, вработените се најважен елемент во секоја организација,
4. Ресурси кои членовите на организацијата ќе ги користат (материјални, физички, технолошки, информациски, човечки),
5. Менаџмент кој ги насочува сите останати елементи (вработени, ресурси, процеси) кон остварување на целите (Mašić и др., 2010).

Robbins и Coulter (2007, според Mašić и др., 2010) прават разлика помеѓу традиционална и нова организација. Според нив денес организациите мора да бидат отворени, флексибилни и подготвени за промени. Промените се случуваат постојано и насекаде, во социјална, економска, глобална и технолошка смисла и за да опстанат во целокупното опкружување организациите мора да одговорат на промените, да ги прифатат новите насоки на работење за да добиваат работа.

ТРАДИЦИОНАЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА	НОВА ОРГАНИЗАЦИЈА
- Стабилна	- Динамична
- Нефлексибилна	- Флексибилна
- Насочена кон работата	- Насочена кон вештините
- Работата е дефинирана со позицијата на работното место	- Работата е дефинирана во смисол на обврските кои треба да се обават
- Ориентираност кон поединецот	- Тимска ориентираност
- Постојана работа	- Променлива работа
- Ориентираност кон командување	- Ориентираност кон учество
- Менаџери кои донесуваат одлуки	- Вработени кои учествуваат во донесување на одлуки
- Ориентираност кон правила	- Ориентираност кон клиенти
- Релативно хомогена работна сила	- Разновидна работна сила
- Работно време од 9 до 17 часот	- Работни денови кои немаат временско ограничување
- Хиерархиски односи	- Латерални и мрежни односи
- Работа во организацискиот објект за време на специфичните саати	- Работа било каде и било кога

Поимот организација пред сè, се однесува на работни и формални организации кои меѓусебно се разликуваат по дејноста и големината, формирани се и структурирани во согласност со соодветни правилници за основање. Работната организација е составена од одделни организациски единици и одделенија кои се неопходни за нејзино функционирање (маркетинг, финансии, производство и др.)

1.8.1. Видови на организации

Во теоријата за организација постојат повеќе критериуми за поделби на организациите. Најчестата поделба се врши според традиционалните пристапи и гледишта за функциите, процесот или структурата на организациите, а во поново време како битни аспекти на работењето на организацијата се присутни и климата и културата. Поделбите може да се направат врз основа на стратегии, според процесот на работа, според структурата, според врските во структурата, а често се споменувани и посебни типови на организации како што се: профитни, непрофитни, владини и невладини (Димитровски, 2001).

Според стратегиите се разликуваат: *одбранбени организации*, кои се насочени кон унапредување на сопствената делотворност; *истражувачки организации*, кои се во потрага по пазарни можности; *аналитички*, кои може да извршуваат рутински работи со висока ефективност низ формализирани структури и процеси или да испробуваат идеи и можности за развој и *реактивни организации*, кои се трудат да ги задоволат очекувањата и притисоците на опкружувањето.

Според процесот на работа, организацијата може да биде *производствена* (насосочена кон производство на добра или стоки за пазарот) или *услужна* (врши услуги за своите клиенти). Процесот на работа може да се реализира на неколку начини и тоа како групна работа, тимска работа и индивидуална работа, а од аспект на средина процесот на работа може да се одвива во формална или неформална организација.

При определување на *организациите според нивната структура*, треба да се имаат во предвид трите важни димензии на структурата, а тоа се: комплексноста, формализацијата и централизацијата. Според структурата организациите може да бидат: *бироократски* (се карактеризираат со висок степен на поделба на трудот, строги форми, развиена менаџерска пирамида, единствена команда, специјализација), *неокласична* (која е замена за строгата структурна форма воспоставена од Вебер и е позната по повеќе форми: формална - неформална, централизирана — децентрализирана), *системска* (системот во кој и со кој е извршено структурирањето), *ситуациска* (применет е принцип на актуелен момент и односот меѓу структура и технологија).

Врските помеѓу елементите и компонентите на организациската структурата може да бидат хиерархиски, линиски, матрични и комбинирани.

Според припадност на дејноста може да зборуваме за: *профитни организации* – чија основна цел е како сопственикот да оствари поголем профит, *непрофитни* – интересот е насочен кон услуга и задоволување на клиентот, *владини организации* кои се од јавен карактер и насочени кон задоволување на јавните потреби и *невладини организации* кои се формирани од поединец или група на граѓани поради задоволување на општи или заеднички потреби.

Ако како основа на поделба на организациите се земе *сопственоста на капиталот* тогаш може да се зборува за *државни, приватни и мешовити организации*.

Приватните организации се во сопственост на поединец, а тоа значи дека поединецот вложува свои средства, ја организира работата, ангажира работна сила, контролира итн. Приватниот сопственик е сопственик на сите средства во организацијата и самостојно располага со остварените резултати од работата. За успехот во работењето одговара со целокупните средства во организацијата, како и со вкупниот приватен капитал.

Државните организации се во сопственост на државата. Тие може да работаат според три принципи и тоа: рентабилно (главна цел е да се оствари профит), економично (не мора да се оствари профит, туку само да се покријат трошоците) и социјално (може да се работи со загуби, но мора да се остварат зацртаните социјални цели).

McKenna и Blau & Skot (според Сарцоска, 2009, стр.61), предложиле поделба на организациите според тоа кој ги ужива бенефициите од нивното постоење и функционирање, и навеле:

- Професионални асоцијации (здруженија) – чии членови се тие кои имаат најголема полза од членството во организацијата, како што се припадниците на синдикати, на политички партии итн.

- Работни (бизнис) организации и фирми – чии основачи, сопственици, управувачи, акционери имаат најголеми привилегии во нив и такви организации се банките, производните претпријатија, стоковни куќи.
- Организации за сервис на граѓаните (услужни организации) – чии услуги се наменети за јавноста и за луѓето кои имаат потреба од нивните услуги, тоа се болници, установи за социјално осигурување итн.

Кац и Кан (според Сарџоска, 2009, стр.62), организациите според нивните функции во општеството ги поделиле на:

- Организации од примарна, секундарна и терцијална дејност во општеството, кои за потребите на заедницата обезбедуваат ресурси, производи и услуги (производна, услужна и тешка индустрија),
- Организации кои своите членови ги подготвуваат да се адаптираат и поуспешно да се снајдат во нестабилното опкружување, односно да се прилагодат кон промените во општеството и на работните услови, како што се образовните институции,
- Организации кои овозможуваат функционирање на општеството, како што се социјалните институции кои преку социјализација ги оспособуваат луѓето за различни работни улоги во различни видови на организации,
- Организации кои низ контрола и координација на односите и судирите меѓу луѓето и групите обезбедуваат управување со општеството, а тоа се административните, судско – извршните, законодавните и други владини институции.

1.8.2. Цели на организацијата

Под цели на организацијата се подразбираат приоритетните акции, намерите и насоките за функционирање на организацијата, што треба да бидат реализирани во предвидени рокови и со заедничка активност на луѓето и групите (Сарџоска, 2009, стр.63).

Целите ја одредуваат насоката на делување на организацијата на сите нивоа (стратешки, тактички и оперативни), ги нагласуваат приоритетите, тие се јасен и документиран опис на тоа што организацијата сака и очекува да оствари и поставувањето на цели е основа за вреднување на постигнатото и успехот (Sikavica и др. 2008).

Менаџментот ги определува и одлучува за целите на организацијата а индивидуите и групите со своето знаење и информации имаат значајна улога во нивното реализирање и го даваат својот придонес за развој на организацијата. Најдобро за организацијата е кога со остварување на организациските цели истовремено се остваруваат и целите на индивидуите и групите. Во литературата се споменуваат неколку видови на цели на организацијата, а како основна поделба се наведува онаа на: *стратешки* (најопшти, генерални) цели со кои се одредува мисијата и визијата за развој на организацијата, што сака да постигне организацијата во целина и каде се гледа себе си во иднина. Од нив произлегуваат *тактичките цели* односно конкретните и оперативните цели за работа, кои се однесуваат на организациските делови, најчесто функции и дивизии во организацијата. И на крајот се *оперативните цели* кои се прецизни и мерливи цели на одделенија, работни групи и поединци и се своевидна разработка на тактичките цели (Sikavica и др. 2008). Со определување на целите јасно се дефинираат улогите, обврските и одговорностите на секој член на организацијата.

Целите може да се поделат и на: индивидуални, групни и организациски (Lončarević, 2007).

Perow (1970), (според Сарцоска, 2009, стр.66), целите ги поделил на пет вида и тоа: *општествените (социјални) цели* кои се однесуваат на задоволување на потребите на општеството (производи, добра и услуги), *цели на производство* кои се израз на базичната дејност на организацијата за обезбедување на определени производи, добра и услуги, *системски* се оние цели кои се однесуваат на развојот на организацијата и промоција на нејзините интереси, *цели поврзани со карактеристиките на производот* (посебен производ со препознатлив стил) и *деривирани цели* – организацијата ја користи својата моќ и средства за развој на своите членови.

Може да говориме за различни видови на цели на организацијата, така во зависност од можноста за квантификација се разликуваат опишливи квантитативни цели (пазарно учество, физички обем и др.) и неопишливи квалитативни цели (задоволството на вработените, работен морал и др.); според хиерархиското ниво тие се непосредни и посредни цели; според плановите – краткорочни (цели кои се поставени и потребно е да се остварат во рок од една година), среднорочни (цели кои се однесуваат на период од една до пет години) и долгорочни цели (со рок на реализација подолг од пет години); според нивото на општествена одговорност се разликуваат економски цели (создавање на што поголем профит за сопственикот), цели – грижа за вработените, за потрошувачите, за екологијата и за општеството во поширока смисла (Mašić, 2010).

Pržulj (според Jambrek и Penić, 2008), истакнува дека цели за организациите од приватен сектор се: остварување на максимален профит што бара зголемена продуктивност, намалување на трошоците, да се зголеми организациската успешност и прилагодливост со крајна цел конкурентност. Организациите од приватен сектор мора да водат грижа за да се задоволат потребите на вработените, да им се подобри социјалната и економската положба, да се обезбедат прифатливи услови за работа, да се обезбеди поволна работна атмосфера и добри меѓучовечки односи кои влијаат на задоволството на вработените а со тоа ги поттикнуваат за работа и да се грижат за здравјето на вработените.

Целите имаат свои карактеристики, а тоа значи дека треба да се специфични, мерливи, усогласени, остварливи, временски определени, разбирливи (Sikavica и др. 2008).

Целите треба да бидат **специфични**, односно конкретни и точно да нагласат што се очекува од поединецот, групата или организациските единици за да се редуцираат недоразбирањата, двосмисленоста и различните перцепции околу работата. Кога целите не се јасни и конкретни се намалува мотивацијата за работа, бидејќи вработените неможе да ја сфатат и разберат целта на својата работа. Целите треба да бидат предизвик но, истовремено да бидат и **остварливи**, затоа што и оние цели кои лесно се постигнуваат и оние што тешко се остваруваат не ги мотивираат вработените. Затоа, целите мора да бидат реални и од аспект на организација, а тоа значи дека мораат да бидат во склад со можностите и ресурсите кои организацијата ги поседува за нивно остварување. Целите

треба да бидат **мерливи**, квантитативно определени за да може објективно да се измери дали се или не се остварливи. Мерливоста е димензија која овозможува мерење на тоа што се остварува и да се провери колку се напредува при остварување на целите. Добро поставените цели треба да се **временски определени**, односно квалитетно да се распореди работното време кое е потребно за извршување на задачите, за да не се одолговлекува целата работа. Целите треба да бидат **хоризонтално и вертикално усогласени**. Хоризонталната усогласеност се однесува на содржинска усогласеност на целите во смисла дека целите на одредени делови на организацијата (одделенија) треба меѓусебно да се надополнуваат и да се усогласени. Под вертикалната усогласеност се подразбира дека стратешките, тактичките и оперативните цели се усогласени, односно дека хиерархиските нивоа се усогласени во постигнување на долгорочните цели на организацијата. Поставените цели треба да бидат **релевантни за сите подрачја**, на пр: успехот на организацијата не е условен само од финансиските показатели, туку и од показатели од други подрачја како што се задоволство на клиентите, иновациите, интерното работење. Целите треба да бидат **разбирливи** за сите кои се задолжени за нивно остварување. Доколку поединецот и организациските единици неможе да разберат кои се нивните цели, мала е веројатноста за нивна остварливост. Пожелно е вработените да **учествуваат во поставување на целите**. Партиципацијата на вработените во поставување на цели, резултира со попредизвикувачки цели, поголема посветеност на вработените и нивен помал отпор.

2. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

2.1. ПОЧЕТОЦИ НА НАУКАТА ЗА МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА

Интересот, проучувањата и истражувањата на мотивацијата за работа се многубројни и почнуваат уште од времето на Платон. Истата се објаснува од два аспекти. Едниот е рационален, нематеријален и активен, а другиот е примитивен, импулсивен, биолошки и реактивен. Од почетоците, односно од времето на Платон (околу 428-348 п.н.е.) па до Декарт (1596-1650), интелектуалните напори за разбирање на мотивацијата биле насочени кон волјата која се наоѓала внатре во нематеријалната душа. Во текот на 60-тите години на 20-тиот век, доаѓа до промени во проучувањето на мотивацијата, мотивациските концепти се ставаат настрана бидејќи доминираат бихејвиористите, кои мотивацијата ја сметаат за нешто што е сместено надвор од личноста (во облик на поттикнување и придвижување), а кога се признале силите внатре во личноста, се мислело на физиолошките, несвесните и потсвесните сили (Reeve, 2010). Научниците и истражувачите се согласни дека прашањата поврзани со мотивацијата, со кои се објаснува како луѓето свесно го регулираат своето однесување стануваат сè позначајни во секојдневната пракса. Во текот на 1970-тите години проучувањето на мотивацијата било маргинализирано, но работите почнале да се менуваат на подобро во 1990-тите години, кога разни текстови за мотивација можеле да се сретнат во главните американски списанија за психологија.

За големиот интерес сведочат и бројните теории, веќе претходно споменати.

Thottam (2005), (според Дафт, 2011), укажува дека најголем предизвик за менаџерот е мотивацијата за работа кај вработените и таа е различна за секој вработен. Во истражувањето кое било спроведено во една од најголемите и најупешните компании во САД која се занимавала со трговија на мало со електронски уреди за широка потрошувачка "Best Buy", се случувале сè почести промени на персоналот и се појавувале знаци на намалување на посветеноста кон организацијата. Жените почесто прифаќале скратено работно време, заради потреба од пофлексибилни работни часови, а компанијата била позната по тоа што го ценела продолженото работно време и личните жртви во име на работата. Се поставувало прашање - зошто организацијата ја губи својата

најголема вредност, мотивацијата и посветеноста на својата работна сила. Извршните директори сфатиле дека клучот за оживување на моралот и мотивацијата за работа кај вработените не е само во вршењето притисок за поголема продуктивност бидејќи на тој начин искусните вработени ја губеле мотивацијата и се намалува нивниот квалитет во работата. Најголемиот предизвик за компанијата бил да се одржи константно нивото на мотивацијата за работа кај вработените, кое требало да доведе кон исполнување на целите на организацијата. Одговорот бил во иновативните иницијативи за баланс на работата и животот, позната како работно опкружување ориентирано кон резултатите (ROWE-Result-Oriented Work-Environment), што значи дека луѓето можат да работат кога и каде сакаат додека ја извршуваат работата. ROWE системот се покажал како одличен мотиватор во компанијата “Best Buy”.

Дафт (2011) наведува неколку истражувања кои се поврзани со мотивацијата за работа. Во истражувањето спроведено од Deloitte открива дека професионалците во одделот за услуги, како главна причина зошто продолжуваат да работат во таа фирма го наведуваат флексибилното работно време. Истражувањето спроведено од Prudential Insurance открива дека сатисфакцијата која произлегува од работата и флексибилноста на работното време директно се одразуваат на професионалната сатисфакција, посветеноста кон организацијата и задржувањето на персоналот. Во истражувањето спроведено од Nelson Motivation Inc. биле вклучени 750 вработени од најразлични индустрии, за да ја определат предноста на најразлични награди. Наодите укажуваат дека финансиските средства биле на последното место, а најценети награди биле пофалбите и поддршката од страна на менаџерите.

Според Robbins (1993), резултатите до кои се дошло во едно истражување, во кое биле вклучени 1000 вработени укажуваат на фактот дека финансискиот надомест – плата, е позначаен за пониско квалификуваните работници, додека за оние со повисоко образовно ниво, како најголем мотиватор се јавиле неколку карактеристики, меѓу кои и самостојноста во вршење на работата и интересната работа.

Како што споменува Suša (2009), 2280 вработени од различни нации и држави (Германија, Кина, Холандија, Унгарија, Израел, Кореја, Тајван и САД) кои работеле различни работи биле вклучени во истражување на влијанието на културните традиции

на работните вредности и мотивацијата. Се дошло до интересни резултати, при што успехот во работата-како мотивациски фактор, бил на прво или второ место скоро во сите држави, интересната работа – исто така била високо вреднувана, а платата ниту во една држава не била спомената како најважен фактор. Може да се заклучи дека вработените ширум светот сакаат пред сè да работат интересна работа и да постигнат успех во работата без оглед на економските и социјалните услови.

Кон крајот на 60-тите и почетокот на 70-тите години од минатиот век, една од најголемите американски компании ИТТ се соочила со сериозни проблеми, во одредени организациски единици почнала да опаѓа дисциплината и квалитетот на работење и да расте флукуацијата на вработените (Zigert, Lang, 1991, според Milivojević, 2009). Штетата изнесувала милиони долари. Организациската единица во која се случувале најголемите проблеми било одделението за изработка на телефонски именици, каде работата била рутинска, но истовремено барала максимална прецизност и внимание. Но, тоа одделение, вработените (дактилографки) го сметале како „последно“, се правеле многу грешки во текот на работењето, а интерес за резултатите од работа скоро воопшто не постоел. Дактилографките од таму често заминувале на друго работно место. Се зголемил бројот на контроли, но сето тоа придонело за уште побрза флукуација на вработените и атмосферата меѓу нив и контролорите била неподнослива. Раководителот од компанијата Robert N.Ford побарал помош од Frederik Hercberg како стручњак за мотивација. Тој проучувајќи ја постоечката ситуација и во разговор со вработените дошол до заклучок дека сето тоа ќе се промени кога работата кај вработените ќе предизвикува задоволство. Hercberg се потрудил да внесе некои новини во работата, пред сè со цел вработените да почнат да чувствуваат поголема одговорност при нејзиното обавување. Така, една вработена била задолжена за телефонски именик на еден град, или дел од градот и нејзиното име стоело на видно место во именикот, со цел да знаат клиентите кому да се обратат при евентуални измени и дополненија. Едноставно, требало да се знае кој вработен е одговорен за квалитетот на конкретниот телефонски именик. Резултатите од сето тоа биле одлични, флукуацијата и отсуствата на вработените сведени на минимум, а квалитетот на работа зголемен до тој степен што немало потреба за ангажирање на контролори. Ford, Hercberg и други експерти увиделе дека со мали организациски промени и разговор со вработените се постигнуваат суштествени

резултати и тоа го прикажале наведувајќи 15 услови кои ја зголемуваат мотивацијата за работа:

1. Секоја активност треба да биде осмислена, воглавно тоа се однесува на оној кој бара активности од други,
2. Работата кај вработениот ќе предизвика чувство на задоволство, ако му одговара и со тоа ги задоволува своите потреби за лично учество во резултатите од активната и во работата со луѓе (клиенти, пациенти и др.)
3. Вработениот на своето работно место сака да ја покаже својата способност и своето значење, и без негово учество да не се носат одлуки за прашања за кои тој е компетентен,
4. Секој тежнее да се да се истакне себе си во работата и да се препознае во резултатите, да има потврда и доказ дека може „нешто“ да направи, ова се однесува и на поединецот и на групата,
5. Скоро секој вработен има своевидување за тоа како може да се подобри работата, односно сака да биде автономен, да му се овозможи и да најде на разбирање при реализација сопствените цели, а не да се плаши од санкции,
6. Вработениот сака да ја почувствува својата важност, да знаат соработниците колку неговиот придонес е важен за општиот успех на организацијата,
7. Секој вработен тежнее кон успех, а успехите се реализирани цели. Вработениот повеќе ќе се ангажира за постигнување на целите кои сам си ги поставил пред себе,
8. Секој вработен очекува признание (материјално или морално) и поттикнување, за добро завршена работа,
9. Ако пристапот кон информации е отежнат или тие доцнат, вработените се чувствуваат понижени, затоа што според начинот и брзината на кои ги добиваат информациите тие ја оценуваат нивната реална важност во очите на претпоставените,
10. Вработените сакаат да учествуваат во управувањето и донесувањето на одлуки за промени во нивната работа и работни места, без разлика дали се позитивни или негативни,
11. Секому е потребна повратна информација за квалитетот на сопствената работа, за да може да коригира нешто во работата доколку е тоа потребно,

12. Самоконтролата ѝ дава максимален квалитет на работата, за разлика од контролата од страна на други која често пати е непријатна,
13. Многу вработени тежнеат во текот на работата да стекнат нови знаења,
14. Вработените реагираат кога нивната трудољубивост и добиените резултати ги доведуваат само до поголемо оптоварување, без финансиска награда. На тој начин кај нив се гуши иницијативноста и можноста за самоизразување и самореализација,
15. Дали работата им нуди повеќе можности за лична иницијатива и лична одговорност.

Примената на овие услови не е универзална, постојат помали или поголеми разлики, и тоа зависи од дадената ситуација, опкружување, видот на дејност на организацијата и др.

Менаџерите често си го поставуваат прашањето како вработените да ги мотивираат за работа, што е тоа што е најважно за нив, денеска во време на постојани промени, притисоци и стресови. За да дојде до одговор на ова прашање Bob Nelson (2007), спровел истражување во кое биле анкетирани 1500 вработени од седум различни индустриски области. Според мислењето на вработените, десетте најважни работи за нив се:

- Можност да учат (бр.1) и избор на задолженија (бр.9): вработените најмногу ценат кога преку учење може да си ја зголемат својата вредност на пазарот на трудот и да си ја зајакнат позицијата за идната работа. Кога на вработените ќе им се понуди сами да си ги изберат работните задолженија, тие најчесто ги оправдуваат очекувањата на менаџерите, па дури и ги надминуваат.
- Флексибилно работно време (бр.2) и слободно време (бр.7): вработените го ценат работното време, но и своето слободно време. Тие ќе бидат многу повеќе мотивирани за работа и максимално ќе се трудат да ги завршат работните обврски доколку им се овозможи флексибилно работно време со што ќе имаат можност да си ги завршат и своите приватни обврски и потреби околу семејството, образованието, пријателите или хуманитарните акции. Слободното време опфаќа повремено слободно попладне за да може вработените да присуствуваат на приредби на своите деца, или можност да дојдат на работа еден час порано за да си заминат и порано од работа.

- Лична пофалба – усмена (бр.3), јавна (бр.8) или писмена (бр.10): вработените очекуваат и посакуваат да бидат пофалени за добро завршената работа. Менаџерите тоа може да го направат на неколку начини и тоа - кога ќе ги сретнат во ходник, на работен состанок, преку електронска пошта, по писмен пат или на крајот на секој работен ден. Пофалбата за нив е показател дека трудот што го вложуваат при извршување на работните задачи е забележан и ценет, а сето тоа уште повеќе ги мотивира за постигнување на понатамошни успеси.
- Поголема самостојност (бр.5) и овластување (бр.4) во работата: за многу вработени едно од најголемите признанија за нивната работа, како награда за постигнатите резултати, е добивање на поголема самостојност и овластување во работата. Поголемата самостојност и овластување за вработените е показател дека во нив се верува и дека може самостојно, без барање на одобрение од претпоставените да ја извршуваат работата на начин кој е најдобар за организацијата. Самостојноста и овластувањето во работата претставуваат привилегија, а не право и затоа би требало да се доделуваат на оние вработени кои тоа најмногу го заслужуваат.
- Времето поминато со претпоставените (бр.6): времето кое вработените го поминуваат во разговор со менаџерите се смета како награда, бидејќи имаат можност да добијат одговори на многу прашања, да ги кажат своите идеи, ставови, грижи и заеднички да ги разгледаат можностите. И за менаџерите е од посебна важност времето кое го посветуваат на своите вработени, затоа што од вработените зависи и нивниот успех.

Парите како награда се нашле на 13-тото место на листата на приоритети на вработените. Според Nelson (2007), најлесен и наједноставен начин како да се открие што ги мотивира вработените при работа е да се разговара со нив за тоа што тие сакаат и каков вид на награда очекуваат од добро завршената работа. За да се постигне тоа потребно е да се создаде такво опкружување кое ја нагласува довербата и почитувањето меѓу вработените и менаџерите, меѓу нив да има отворена и коректна комуникација, вработените да чувствуваат сигурност и во случај кога ќе згрешат при работење, на вработените да им се помогне при задоволување и исполнување на нивните потреби. При мотивација за работа треба да постои добро осмислен и планиран систем на награди кој ќе биде поврзан и со целите на организацијата.

2.2. ИЗВОРИ НА НЕЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА

Во досегашните истражувања задоволството од работа главно е разгледувано од два аспекти и тоа, факторите кои влијаат на него и од друга страна испитувани се последиците кои (не)задоволството од работа ги има врз другите ставови на вработените, продуктивноста, апсентизмот, флукуацијата и разни облици на организациско однесување.

Постојат повеќе причини за појава на незадоволство од работата кај вработените. Ное и др. (2006), го појаснуваат целокупниот процес на незадоволство од работа и како причини за тоа ги наведуваат личните карактеристики на вработените, задачите и улогите, претпоставените и соработниците, и платата и бенефициите (Слика 1.12). Вработените кои се незадоволни од работата манифестираат одредени промени во нивното однесување и физички или психички се повлекуваат од работа.



Слика 1.12. – Модел на процесот на незадоволство и повлекување од работата

Извор: Noe, R. Hollenbeck, J. Gerhart, B. Wright, P. (2006), стр.362

Како причини за незадоволство од работа се наведуваат:

- *Личните карактеристики* – бидејќи незадоволството е чувство кое произлегува од самата личност, научниците кои го проучуваат, посебно внимание обрнуваат на индивидуалните разлика. Вработените кои се склони кон незадоволство, повеќе се концентрираат на негативните аспекти кај себе и другите, почесто манифестираат облици на нетрпение, како што се лутење, презир, страв и нервоза во сите работни и неработни контексти. Истражувањата покажуваат дека оние кои се незадоволни и во животот, имаат поголема тенденција и за незадоволство во работата, кај нив постои мала веројатност дека новата работа ќе доведе до подобри резултати и задоволство, за разлика од оние со позитивен поглед и став кон животот.
- *Задачи и улоги* – иако постои силна поврзаност на задоволството од работа и природата на самите задачи, сепак многу аспекти од задачите се поврзани и со незадоволство. Како три примарни аспекти на задачите кои влијаат на задоволството од работа се споменуваат: сложеноста на задачите, степенот на физички напор и вредноста која вработениот ѝ ја дава на задачата. Кога вработените извршуваат едноставна работа, работа која се повторува без ментални предизвици, тоа кај нив доведува до здодевност, монотонија, фрустрации и незадоволство, а често пати и до поголемо отсуство од работа. Втор примарен аспект кој влијае на задоволство од работата е степенот на физички напор кој е потребен при нејзиното извршување. Со употреба на современата технологија значително е намален степенот на физички напор, некаде дури и веќе е непотребен. Третиот примарен аспект е вредноста која вработениот ѝ ја дава на задачата, дали и колку ја цени истата. Истражувањата покажуваат дека повеќе од милион волонтери во САД обавуваат работа исклучиво поради значењето кое е поврзано со самата работа, дека таа има вредност, иако многу од нив се со мала сложеност и се физички напорни, на пр. социјалните и религиски служби (Ное и др., 2006). Покрај задачите кои ги извршуваат, вработените во организацијата имаат и свои улоги, односно од нив се очекува одредено однесување. Три аспекти на организациските улоги имаат влијание на задоволството од работа и тоа: нејасност на улогите, судир на улогите и преоптовареност со улогите. Нејасноста на улогите се однесува на нивото на несигурност околу тоа што организацијата очекува од вработените, во смисла што и како треба да работат, бидејќи нејасни улоги водат кон

незадоволство во работата. Втор извор на незадоволство е судирот на улоги, тоа е ситуација кога на вработениот му се поставуваат некомпатибилни или контрадикторни барања и очекувања. Незадоволството од работа може да биде предизвикано од преоптовареност со улогите, тоа е состојба кога на вработениот му се поставуваат премногу очекувања или барања. Денес, тоа сè почесто се сретнува во организациите, поради намалување на бројот на вработени и намалување на трошоците.

- *Претпоставените и соработниците* влијаат на задоволството од работа кај вработените. За вработените од особена важност е кога имаат повеќе идентични вредности и ставови со своите претпоставени и соработници, поради што организациите се трудат да создадат култура на слични вредности меѓу нив. Општествената поддршка, сочувството, грижата и праведниот меѓучовечки третман кој постои кај претпоставените и соработниците позитивно влијае на задоволството од работа, посебно кај нововработените.
- *Платата и бенефициите*, како извор на приходи и финансиска сигурност, имаат огромно значење за задоволството од работа. За многу вработени платата е показател за статусот во организацијата и општеството и влијае на нивното самопочитување. Висината на плата, како и понудените бенефиции често пати се пресуден фактор за задржување на вработените во организацијата.

Незадоволството од работа кај вработените доведува до повлекување од истата, а тоа може да се манифестира како промена во однесувањето, физичко и психичко повлекување од работа.

- *Промена во однесувањето* - прва реакција при незадоволство од работа кај вработените е обидот за промена на условите кои го предизвикуваат истото. Таквиот обид може да доведе до конфронтација меѓу надредените и подредените, да предизвика судири доколку незадоволните вработени се обидуваат да предизвикаат промени во политиката на организацијата или да променат некој нивен претпоставен (Ное и др., 2006). Доколку во организацијата нема синдикат, незадоволството од работа што постои кај вработените може да биде причина за негово основање.
- *Физичко повлекување од работа* – кога работните услови се проблем и истите неможе да се променат, тогаш како можно решение на проблемот за незадоволните вработени

е напуштање на работата. Тоа може да биде во облик на внатрешен трансфер, односно премин од едно на друго работно место во истата организација, доколку незадоволството кај вработените е предизвикано од несоодветните работни услови на конкретно работно место или некоректниот однос со претпоставените. Во случаи кога незадоволството е поврзано со организациската политика (несигурни работни места или пониски плати од просечните на пазарот), тогаш многу веројатна е појавата за организациска флукуација. Како други начини на физичко повлекување од работа поради незадоволство, се отсуство од работа и доцнење на работа. Отсуството, односно недоаѓањето на работа влијае и на целокупното нормално функционирање на организацијата и тоа неа ја чини скапо. Незадоволните вработени може почесто да доцнат на работа сето тоа негативно се одразува во организацијата, посебно кога е во прашање тимското работење.

- *Психичко повлекување од работа* – кога вработените се незадоволни, а не се во можност да ја променат ситуацијата или физички да се повлечат од работа, тогаш тие можат психички да се исклучат од сите работни активности. Тоа значи дека, иако физички се присутни на работа, не се сконцентрирани и не мислат на истата. Психичкото повлекување од работа може да се манифестира во неколку облици. Ако незадоволството е поврзано со самата работа, тогаш вработените може да покажат ниско ниво на учество во работата. **Учество во работа** е степенот до кој вработените се поистоветуваат со својата работа (Noy и др., 2006, стр.364). Оние кои не учествуваат во својата работа, истата ја сметаат како неважен аспект во нивниот живот, успехот или неуспехот во работата не влијае на нив и затоа таквите вработени многу потешко се мотивираат. Незадоволството со тек на време води кон неучество на вработените во работата. Како втор облик на психичко повлекување од работа, кој може да се појави при незадоволство на вработените, а поврзан со организацијата во целина, е ниската **организациска посветеност**. Тоа е степен до кој вработените се поистоветуваат со организацијата, колку се подготвени и имаат желба да го вложат својот труд во неа. Оние вработени кои имаат ниска организациска посветеност воглавно чекаат прилика да дадат отказ и да ја напуштат организацијата.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на истражување во овој магистерски труд е да се утврди дали постои поврзаност меѓу задоволството од работа и мотивацијата за работа кај вработените во организации од приватен сектор, дали задоволството од работа и мотивацијата за работа се разликуваат во зависност од полот, возраста, степенот на образование и работното искуство. Потоа, дали кај вработените е поизразена интринзичната или екстринзичната мотивација за работа и интринзичното или екстринзичното задоволството од работа. Разбирањето на прашањата околу мотивацијата за работа и задоволството од работата кај вработените е од суштинско значење за менаџерите поради креирање на соодветен мотивациски систем, организациска клима и култура, систем на напредување и стил на раководење.

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Како **општа цел** на ова истражување е да се стекне определено научно сознание за предметот на истражување.

Главна цел на ова истражување е да се утврди каква е поврзаноста на задоволството од работа и мотивацијата за работа кај вработените. Со истражувањето ќе се утврди кој вид на мотивација е поизразен (дали интринзичната или екстринзичната) кај вработените во организациите од приватен сектор во Македонија.

Теоретски цели на овој труд се:

- да се прошири теореткото знаење за проблематиката,
- да се создаде материјал, кој ќе претставува основа за понатамошни дополненија, како и унапредување и усовршување на научните знаења од оваа област,

- да се нагласи важноста и значењето на мотивацијата за работа и задоволството од работата како при управувањето со човечките ресурси, така и за севкупното организациско работење со цел за постигнување на поголема вредност, предност и конкурентност на пазарот.

Апликативни цели се:

- зајакнување на свесноста за важноста на оваа проблематика,
- согледување на реалната состојба во организациите од приватниот сектор во РМ, со различен карактер и обем,
- трудот претставува основа и поттик за спроведување на понатамошни истражувања,
- добиените сознанија од елаборираниот концепт ќе им обезбедат информации на менаџерите за тоа кои се причините и факторите кои водат кон ниско ниво на задоволство од работата и мотивација за работа.

Задачи на истражувањето се:

- да се утврди дали постои поврзаност на задоволството од работа и мотивацијата за работа,
- да се утврди дали кај вработените е поизразено интринзичното или екстринзичното задоволство од работата,
- да се утврди дали кај вработените е поизразена интринзичната или екстринзичната мотивација за работа,
- да се испита дали задоволството од работата и мотивацијата за работа се разликуваат во зависност од полот, возраста, степенот на образование и работното искуство на вработените.

3. ХИПОТЕЗИ

Општа хипотеза:

X1. Постои поврзаност на задоволството од работа и мотивацијата за работа кај вработените во приватниот сектор, односно со зголемување на задоволството од работа се зголемува и мотивацијата за работа.

X2. Задоволството од работа и мотивацијата за работа се разликуваат во зависност од полот, возраста, степенот на образование и работното искуство на вработените во приватниот сектор.

Посебни хипотези:

X2.1. Вработените од женски пол во приватниот сектор покажуваат поголемо задоволство од работата и поголема мотивација за работа наспроти вработените од машки пол.

X2.2. Помладите вработени во приватниот сектор покажуваат поголемо задоволство од работата и мотивација за работа наспроти постарите.

X2.3. Вработените со повисок степен на образование во приватниот сектор покажуваат поголемо задоволство од работата и мотивација за работа наспроти вработените со понизок степен на образование.

X2.4. Вработените со помало работно искуство во приватниот сектор покажуваат поголемо задоволство од работата и мотивација за работа наспроти вработените со поголемо работно искуство.

4. ВАРИЈАБЛИ

Главни варијабли во истражувањето се мотивацијата за работа и задоволството од работата кај вработените.

Мотивација за работа-индикаторите за оваа варијабла се поврзани со два аспекти и тоа:

- *интринзична мотивација* - однесувањето на вработените е определено од некои внатрешни фактори на личноста. Операционално оваа варијабла е дефинирана со

скорот добиен на прашалникот за процена на мотивацијата. Резултатот може да варира во опсег од 15 до 60.

- *екстринзична мотивација* - однесувањето на вработените е определено од некои надворешни фактори на личноста. Операционално оваа варијабла е дефинирана со скорот добиен на прашалникот за процена на мотивацијата. Резултатот може да варира во опсег од 15 до 60.

Задоволството од работа – индикаторите за оваа варијабла се поврзани со два аспекти и тоа:

- *интринзично задоволство* - се однесува на природата на работните задачи, на ставот на вработениот кон работата што ја извршува и личниот интерес за работата. Операционално оваа варијабла е дефинирана со скорот добиен на прашалникот за мерење на задоволството од работата. Резултатот може да варира во опсег од 12 до 60.
- *екстринзичното задоволство* – се однесува на другите аспекти од работната ситуација, како на пр: бенефиции од работа, плата, меѓучовечките односи и организациската структура. Операционално оваа варијабла е дефинирана со скорот добиен на прашалникот за мерење на задоволството од работата. Резултатот може да варира во опсег од 8 до 40.

Релевантни варијабли кои се од посебен интерес во ова истражување се: полот, возраста, степенот на образование и работното искуство.

5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во изработката на овој труд се користи квантитативниот метод, при што се применува емпириско истражување и аналитичко-дескриптивен пристап, како и интерпретативно-дескриптивен пристап, за обработка на добиените податоци. Кај теоретскиот пристап се користи дескриптивниот метод за опишување на појавата која се испитува. Во рамките на емпирискиот пристап, кој се користи за собирање на релевантни податоци, како истражувачка техника се применува анкетањето. Во истражувачката

техника, како инструмент на истражувањето, се употребени Анкетни прашалници (1.Прашалник за процена на мотивацијата за работа, и 2.Прашалник за процена на задоволството од работа). За мерење на мотивацијата за работа е применет прашалник (Work Preference Inventory), конструиран во 1987 год. од Teresa M. Amabile, кој е адаптиран на македонски јазик од Елисавета Сарџоска. Овој прашалник е составен од 30 тврдења кои ја утврдуваат мотивацијата за работа врз основа на одговорите добиени од испитаниците кои ја искажуваат својата согласност со секое од тврдењата на четиристепена скала со следното значење за степените:

1-никогаш или скоро никогаш не е точно (не се однесува) за мене

2-понекогаш е точно (се однесува) за мене

3-често е точно (се однесува) за мене

4-секогаш или скоро секогаш е точно (се однесува) за мене

Петнаесет тврдења кои ги содржи прашалникот се однесуваат на **интринзичната мотивација**, а резултатот добиен од нив укажува колку на личноста работата и претставува задоволство и предизвик во животот. Другите петнаесет тврдења се однесуваат на **екстринзичната мотивација**, односно на тоа колку личноста е мотивирана од некои надворешни поттикнувачи.

Истражувачкиот инструмент за мерење на задоволството од работата: (Minnesota Satisfaction Questionnaire - short form -1977), е составен од 20 искази, преземен од D.J. Weiss, R.V.Dawis, G.W. England и L.H.Lofquist, и претставува валидна алатка за доаѓање до размислувањата и ставовите на вработените. Одговорите за задоволството од работата се собираат со помош на Ликертова скала од 1 до 5, каде што „1“ е „многу незадоволен“ додека „5“ значи „многу задоволен“. Прашалникот содржи дванаесет тврдења кои се однесуваат на интринзичното задоволство (природата на работните задачи и ставот на вработениот кон работата што ја извршува), и осум се однесуваат на екстринзичното задоволство (други аспекти од работната ситуација, на пр:бенефиции од работата, плата).

6. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Целна група во ова истражување се вработени од повеќе организации (кои се разликуваат по својата дејност) од приватниот сектор во Република Македонија. Субјектите во истражувањето се избрани по пат на случаен избор и нивниот број изнесува 132. Во секоја од организациите беа опфатени приближно еднаков број на субјекти, при што запазена е репрезентативноста на структурата на примерокот според демографските показатели во поглед на полот, возраста, степенот на образование и работното искуство на субјектите.

Структура на примерок според демографски показатели	Пол		Возраст				Степен на образование				Работно искуство			
	Женски	Машки	до 25 години	26-39 години	40-55 години	над 55 години	Основно образование	Средно образование	Вишо/Високо образование	Постдипломски / Докторат	до 5 години	6-15 години	16-25 години	над 25 години
N	66	66	30	37	35	30	1	63	46	22	35	35	31	31
%	50,0	50,0	22,7	28,0	26,5	22,7	0,8	47,7	34,8	16,7	26,5	26,5	23,5	23,5

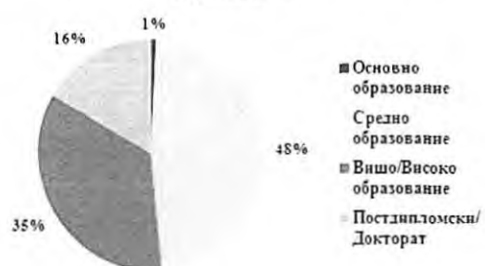
Структура на примерокот според пол



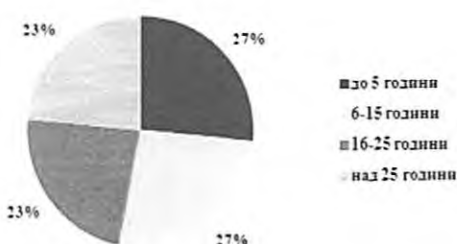
Структура на примерокот според возраст



Структура на примерокот според образование



Структура на примерокот според работно искуство



Слика 2.1. Приказ на примерокот вклучен во истражувањето

7. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Општата хипотеза и посебните хипотези се тестирани со утврдување на корелација меѓу варијаблите (Пирсонов коефициент на корелација), со што се утврдува каква е поврзаноста на мотивацијата за работа со задоволството од работа. За тестирање на значајноста на разлики применета е постапката на анализа на варијансата ANOVA и t-тест.

Квантитативните податоци се обработени со помош на статистичка програма SPSS, а добиените наоди се презентирани во табели.

8. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето беше спроведено во 6 организации од приватен сектор, каде што беа поделени по неколку прашалници. Со истражувањето беа опфатени вработени во организации кои се занимаваат со трговско-угостителска дејност, со финансиско-услужна дејност, маркетинг и комуникации, здравство, образование и хотелиерство.

Истражувањето беше анонимно со цел да се добијат пообјективни одговори. Од оваа причина од субјектите не се бараше да се наведат лични податоци кои го откриваат нивниот идентитет, ниту називот на организацијата во која работат и дејноста со која се занимаваат. Од субјектите се бараше да го наведат полот, возраста, степенот на образование и работното искуство, како релевантни варијабли кои се од посебен интерес во ова истражување.

9. РЕЗУЛТАТИ

За мерење на мотивацијата за работа применет е прашалник кој е составен од 30 тврдења. Петнаесет тврдења се однесуваат на интринзичната и исто толку на екстринзичната мотивација. Теоретскиот опсег на скорите за целиот инструмент се движи од 30 до 120. Теоретскиот опсег на скорите за одделните видови на мотивација (интринзична и екстринзична) се движи од 15 до 60.

Табела 1. Дескриптивни показатели за мотивацијата на вработените

Мотивација за работа	M	SD	Теориски вредности			Емпириски вредности	
			min	max	Теориски среден скор	min	max
Интринзична мотивација	39.57	9.75	15	60	37.5	18	58
Екстринзична мотивација	40.31	6.07	15	60	37.5	26	52
Вкупна мотивација	79.88	11.65	30	120	75	50	101

Емпириските вредности за вкупната мотивација се движат од 50 до 101, за интринзичната мотивација тие се движат од 18 до 58, а за екстринзичната од 26 до 52.

Добиената средна вредност на вкупната мотивација изнесува $M=79,88$ истата е повисока во споредба со теоретскиот среден скор ($\bar{x}=75$). Емпириските вредности за интринзичната мотивација ($M=39,57$) и екстринзичната мотивација ($M=40,31$) се повисоки од соодветните теоретски средни скорови ($\bar{x}=37,5$).

Врз основа на резултатите прикажани во Табела 1, можеме да заклучиме дека вработените покажуваат повисока мотивација во работата, дека и нивната интринзична и екстринзична мотивација се повисоки во споредба со теоретските средни вредности. Со оглед на еднаквиот број на индикатори за двата вида мотивација, и можноста за директно заклучување, можеме да констатираме дека кај вработените вклучени во ова истражување постои малку повисока изразеност на екстринзичната мотивација.

За мерење на задоволство од работа применет е прашалник кој е составен од 20 тврдења, од кои дванаесет се однесуваат на интринзичното задоволство, а осум на екстринзичното. Теоретскиот опсег на скорите за целиот инструмент се движи од 20

до 100. Теоретскиот опсег на скоровите за интринзичното задоволство се движи од 12 до 60, додека за екстринзичното од 8 до 40, тоа се должи на различниот број на тврдења кои се однесуваат на интринзичното и екстринзичното задоволство.

Табела 2. Дискриптивни показатели за задоволството од работа

Задоволство од работа	M	SD	Теориски вредности			Емпириски вредности	
			Min	max	Теоретски среден скор	min	max
Интринзично задоволство	41.23	7.50	12	60	36	24	56
Екстринзично задоволство	26.44	6.43	8	40	24	12	38
Вкупно задоволство	67.67	12.95	20	100	60	38	90

Добиените емпириски вредности во ова истражување за вкупното задоволство од работа се движат од 38 до 90, додека за интринзичното задоволство тие се движат од 24 до 56, а за екстринзичното од 12 до 38.

Добиената средна вредност за вкупното задоволство од работа изнесува $M=67,67$, истата е повисока во споредба со теоретскиот среден скор ($\bar{x}=60$). Добиената средна вредност за интринзичното задоволство ($M=41,23$) е повисока во однос на теоретскиот среден скор ($\bar{x}=36$). Истото може да се заклучи и за екстринзичното задоволство од работата каде емпириската средна вредност ($M=26,44$) е поголема од теоретскиот среден скор ($\bar{x}=24$).

Врз основа на резултатите прикажани во Табела 2, можеме да заклучиме дека вработените покажуваат повисоко задоволство од работата и дека нивното екстринзично и интринзично задоволство од работа се повисоки во споредба со теоретските средни вредности.

За да се утврди дали постои поврзаност меѓу мотивацијата за работа и задоволството од работата пресметани се Пирсоновите коефициенти на корелација и истите се прикажани во Табела 3.

Табела 3. Корелација меѓу мотивацијата за работа и задоволството од работата

Пирсонови коэффициенти на корелација		Мотивација за работа			Задоволство од работа		
		Интринзична мотивација	Екстринзична мотивација	Вкупна мотивација	Интринзично задоволство	Екстринзично задоволство	Вкупно задоволство
Мотивација за работа	Интринзична мотивација	1	0,032	0,854**	0,697**	0,694**	0,748**
	Екстринзична мотивација		1	0,548**	0,081	0,073	0,011
	Вкупна мотивација			1	0,541**	0,619**	0,620**
Задоволство од работа	Интринзично задоволство				1	0,728**	0,940**
	Екстринзично задоволство					1	0,918**
	Задоволство од работата						1

**значајност на ниво од 0.01

*значајност на ниво од 0.05

Од изведената кростабулација и соодветниот статистички тест се заклучува дека постои значајна корелација меѓу мотивацијата за работа и задоволството од работа што се докажува со вредноста на Пирсоновиот коефициент на корелација кој во конкретниот случај изнесува $r=0,620$, $p<0,01$.

Врз основа на резултатите од Табела 3 можеме да заклучиме дека интринзичната мотивација е во значајна корелација со интринзичното задоволство ($r=0,697$, $p<0,01$), со екстринзичното задоволство ($r=0,694$, $p<0,01$), и со вкупното задоволство од работата ($r=0,748$, $p<0,01$), за разлика од екстринзичната мотивација која е незначително поврзана со интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство од работата. Добиените резултати за корелацијата меѓу интринзичната мотивација со интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство од работата се повисоки во споредба со табеларните критични вредности (0,174 за ниво на значајност од 0,05 и 0,228 за ниво на значајност од 0,01 при степени на слобода $df=130$).

Полот на вработените и мотивацијата за работа и задоволството од работата

За да се утврди дали постои статистички значајна разлика меѓу аритметичките средини на интринзичната, екстринзичната и вкупната мотивација во однос на полот на субјектите применет е t-тест (Табела 4).

Табела 4. Значајност на разлики меѓу вработените од различен пол во однос на мотивацијата за работа

	Пол	N	M	SD	D	t	p
Интринзична мотивација	жени	66	40.73	9.13	2.32	1.3707	>0.05
	мажи	66	38.41	10.27			
Екстринзична мотивација	жени	66	43.29	4.62	5.95	6,4512	<0.01
	мажи	66	37.33	5.90			
Вкупна мотивација	жени	66	84.02	9.76	8.27	4,3503	<0.01
	мажи	66	75.74	11.98			

Добиената вредност на t-тестот за екстринзичната мотивација ($t=6,4512$), и за вкупната мотивација ($t=4,3503$) е поголема од табеларната вредност на t-тестот ($t=2,36$ на ниво на значајност 0,01). Врз основа на овој наод заклучуваме дека во однос на екстринзичната и вкупната мотивација, вработените од женски пол покажуваат статистички значајно повисока екстринзична и општа мотивација во споредба со вработените од машки пол. Меѓу вработените од различен пол не постојат статистички значајни разлики во интринзичната мотивација.

За да се утврди дали постои статистички значајна разлика кај аритметичките средини на интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство од работата во однос на полот на субјектите применет е t-тест (Табела 5).

Табела 5. Значајност на разлики меѓу вработените од различен пол во однос на задоволство од работата

	Пол	N	M	SD	D	t	p
Интринзично задоволство	Жени	66	40.23	8.63	2.02	1.5508	>0.05
	Мажи	66	42.24	6.07			
Екстринзично задоволство	Жени	66	27.67	6.80	2.45	2,2269	<0.05
	Мажи	66	25.21	5.82			
Вкупно задоволство од работата	Жени	66	67.89	15.00	0.44	0.1941	>0.05
	Мажи	66	67.45	10.64			

Добиената вредност на t-тестот за екстринзичното задоволство ($t=2,2269$), е поголема од табеларната вредност на t-тестот ($t=1,66$ на ниво на значајност 0,05).

Врз основа на наодите од Табела 5 заклучуваме дека вработените од различен пол не се разликуваат значајно во интринзичното задоволство од работата и во вкупното задоволство од работата. Но, значајни разлики во прилог на женскиот пол се присутни во однос на екстринзичното задоволство.

Возраста на вработените и мотивацијата за работа и задоволството од работата

Во ова истражување според возраста, субјектите се поделени во четири категории и тоа: категорија 1 (до 25 години), категорија 2 (26-39) години, категорија 3 (40-55) години и категорија 4 (над 55 години). Во следната табела се прикажани бројот на субјектите (N) кои се опфатени во секоја категорија на возраст, аритметичките средини (M) и стандардните девијации (SD) на интринзичната, екстринзичната и вкупната мотивација.

Табела 6. Дескриптивни показатели за мотивацијата на вработените од различна возраст

	Возраст	N	M	SD
Интринзична мотивација	до 25 години	30	48.77	4.64
	26-39 години	37	46.05	4.45
	40-55 години	35	35.34	5.03
	над 55 години	30	27.30	5.91
Екстринзична мотивација	до 25 години	30	37.33	6.70
	26-39 години	37	41.38	5.51
	40-55 години	35	41.49	6.55
	над 55 години	30	40.60	4.58
Вкупна мотивација	до 25 години	30	86.10	8.37
	26-39 години	37	87.43	7.79
	40-55 години	35	76.83	9.71
	над 55 години	30	67.90	9.19

Врз основа на податоците од Табела 6 се забележува дека интринзичната мотивација е најниска кај вработените со највисока возраст (над 55 години, M=27,30), а највисока кај вработените со најниска возраст (до 25 години, M=48,77). Екстринзичната мотивација е најниска кај вработените со најниска возраст (до 25 години, M=37,33), а највисока кај

вработените на возраст од 40-55 години (M=41,49). Најниска општа мотивација има кај вработените со највисока возраст (над 55 години, M=67,90), а највисока општа мотивација има кај вработени на возраст од 26-39 години (M=87,43).

Преку анализа на варијанса (ANOVA), ќе се утврди дали постојат статистички значајни разлики во аритметичките средини кај интринзичната, екстринзичната и вкупната мотивација за работа во однос на возраста на субјектите.

Табела 7. ANOVA за вработени на различна возраст во однос на мотивацијата

Анализа на варијансата – ANOVA		Сума на квадрати (SS)	Степени на слобода (df)	Среден квадрат (MS)	F	Значајност (Sig.)
Интринзична мотивација	Меѓу групите	9234.942	3	3078.314	122.694	0.000
	Во групите	3211.444	128	25.089		
	Вкупно	12446.386	131			
Екстринзична мотивација	Меѓу групите	358.953	3	119.651	3.430	0.019
	Во групите	4465.312	128	34.885		
	Вкупно	4824.265	131			
Вкупна мотивација	Меѓу групите	7902.608	3	2634.203	34.164	0.000
	Во групите	9869.453	128	77.105		
	Вкупно	17772.061	131			

Добиените вредности на F-тестот за интринзична мотивација (F=122,694), за екстринзична мотивација (F=3,430), и за вкупната мотивација (F=34,164) се поголеми во однос на табеларната вредност на F-тестот (F=2,68на ниво на значајност 0,05). Врз основа на овој наод заклучуваме дека постојат статистички значајни разлики кај интринзичната, екстринзичната и вкупната мотивација во однос на возраста на субјектите.

Затоа што F тестот е значаен, се продолжува со t-тест преку кој се испитуваат статистички сигнификантните разлики кај интринзичната, екстринзичната и вкупната мотивација за сите категории на возраст.

Табела 8. Вредности на t-тестот за вработени со различна возраст во однос на мотивацијата за работа

t-test	кат1-кат2	кат1-кат3	кат1-кат4	кат2-кат3	кат2-кат4	кат3-кат4
Интринзична мотивација	2,423	11,174	15,646	9,547	14,392	5,853
Екстринзична мотивација	2,656	2,515	2,204	0,075	0,631	0,638
Вкупна мотивација	0,668	4,134	8,020	5,093	9,255	3,803
Степени на слободата (df)	65	63	58	70	65	63
Табеларна вредност на t-тестот, $p < 0.05$	2,00	2,00	2,01	2,00	2,00	2,00
Табеларна вредност на t-тестот, $p < 0.01$	2,66	2,66	2,68	2,65	2,66	2,66
Легенда:	Категорија 1- до 25 години; Категорија 3 – 40-55 години Категорија 2 – 26-39 години; Категорија 4 – над 55 години					

Резултатите од t-тестот за интринзична мотивација покажуваат дека постојат статистички сигнификантни разлики меѓу сите категории на возраст на субјектите, што се потврдува со добиените вредности на t-тестот, кои се поголеми од табеларните вредности на t-тестот на ниво на значајност 0,05.

Според добиените резултати може да заклучиме дека во секој споредуван пар вработените со помала возраст имаат повисока интринзична мотивација.

Резултатите од t-тестот за екстринзичната мотивација покажуваат дека постојат статистички сигнификантни разлики само меѓу вработените од првата категорија на возраст (до 25 години) во однос на вработените од другите три повозрасни категории, што се потврдува со добиените вредности на t-тестот, кои се поголеми од табеларните на ниво на значајност 0,05. Субјектите на возраст до 25 години имаат помала екстринзична мотивација во однос на останатите. Разликите во екстринзичната мотивација меѓу вработените од другите три категории (26-39 години, 40-55 години и над 55 години) не се статистички сигнификантни.

Од добиените резултати на t-тестот за вкупната мотивација за работа, може да заклучиме дека постојат статистички сигнификантни разлики меѓу сите категории на возраст, освен меѓу категориите до 25 години и 26-39 години (кат.1-кат2), што се потврдува со добиените вредности на t-тестот, кои се поголеми од табеларните.

Вкупната мотивација за работа кај секоја категорија со помала возраст е поголема во споредба со вработените од повозрасната категорија, а тоа може да се заклучи и според добиените средни вредности кои се прикажани во Табела 6.

Во следната табела се прикажани бројот на субјектите (N) кои се опфатени во секоја категорија на возраст, потоа аритметичките средини (M) и стандардните девијации (SD) на интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство од работата.

Табела 9. Дескриптивни показатели за задоволството од работата на вработените од различна возраст

	Возраст	N	M	SD
Интринзично задоволство	до 25 години	30	45.03	4.21
	26-39 години	37	48.62	3.97
	40-55 години	35	38.14	3.39
	над 55 години	30	31.93	4.24
Екстринзично задоволство	до 25 години	30	31.23	5.20
	26-39 години	37	31.03	4.03
	40-55 години	35	23.91	3.50
	над 55 години	30	18.93	2.89
Задоволство од работата	до 25 години	30	76.27	8.41
	26-39 години	37	79.65	5.82
	40-55 години	35	62.06	4.33
	над 55 години	30	50.87	5.79

Врз основа на податоците од Табела 9 се забележува дека интринзичното задоволство од работата е најниско кај вработените со највисока возраст (над 55 години, $M=31.93$), а највисоко кај вработените на возраст од 26-39 години ($M=48.62$). Екстринзичното задоволство од работата е најниско кај вработените со највисока возраст (над 55 години, $M=18.93$), а највисоко кај вработените со најниска возраст (до 25 години, $M=31.23$). Најниско општо задоволство од работата има кај вработените со највисока

возраст (над 55 години, $M=50,87$), а највисоко општо задоволство има кај вработените на возраст од 26-39 години ($M=79,65$).

Преку анализа на варијансата (ANOVA) се утврдува дали постојат статистички значајни разлики во аритметичките средини на интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство во однос на возраста на субјектите. Добиените резултати се прикажани во Табела 10.

Табела 10. ANOVA за вработени на различна возраст во однос на задоволството од работата

Анализа на варијансата – ANOVA		Сума на квадрати (SS)	Степени на слобода (df)	Среден квадрат (MS)	F	Значајност (Sig.)
Интринзично задоволство	Меѓу групите	5381.898	3	1793.966	115.054	0,000
	Во групите	1995.822	128	15.592		
	Вкупно	7377.720	131			
Екстринзично задоволство	Меѓу групите	3381.566	3	1127.189	71.111	0,000
	Во групите	2028.949	128	15.851		
	Вкупно	5410.515	131			
Задоволство од работата	Меѓу групите	17099.341	3	5699.780	149.452	0,000
	Во групите	4881.651	128	38.138		
	Вкупно	21980.992	131			

Добиените вредности на F-тестот за интринзичното задоволство ($F=115,054$), за екстринзичното задоволство ($F=71,111$), и за вкупното задоволство од работата ($F=149,452$), се поголеми во однос на табеларната вредност на F-тестот ($F=3,95$, $p<0,01$). Врз основа на овој наод заклучуваме дека постојат статистички значајни разлики кај интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство од работата во однос на возраста на субјектите. Затоа што F тестот е значаен, се продолжува со t-тест преку кој се испитуваат статистички сигнификантните разлики кај интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство за сите категории на возраст.

Табела 11. Вредности на t-тестот за вработени со различна возраст во однос на задоволството од работата

t-test	кат1-кат2	кат1-кат3	кат1-кат4	кат2-кат3	кат2-кат4	кат3-кат4
Интринзично задоволство	3,577	7,306	12,000	12,007	16,583	6,559
Екстринзично задоволство	0,183	6,734	11,320	7,794	14,281	6,192
Вкупно задоволство	1,941	8,352	13,621	14,488	20,174	8,893
Степени на слободата	65	63	58	70	65	63
Табеларна вредност на t-тестот, $p < 0.05$	2,00	2,00	2,01	2,00	2,00	2,00
Табеларна вредност на t-тестот, $p < 0.01$	2,66	2,66	2,68	2,65	2,66	2,66
Легенда:	Категорија 1 – до 25 години; Категорија 2 – 26-39 години; Категорија 3 – 40-55 години Категорија 4 – над 55 години					

Резултатите од t-тестот за интринзичното задоволство покажуваат дека постојат статистички сигнификантни разлики меѓу сите категории на возраст на субјектите, што се потврдува со добиените вредности на t-тестот кои се поголеми од табеларните вредности на t-тестот, $p < 0,01$.

Според добиените резултати може да заклучиме дека во секој споредуван пар вработените со помала возраст имаат повисоко интринзично задоволство од работата.

Врз основа на резултатите од t-тестот за екстринзичното задоволство од работата, може да заклучиме дека постојат статистички сигнификантни разлики меѓу вработените од сите категории на возраст, што се потврдува со добиените вредности на t-тестот кои се поголеми од табеларните на ниво на значајност 0,01, освен меѓу вработените од категориите до 25 години и 26-39 години (кат.1-кат2).

Од добиените резултати од t-тестот за вкупното задоволство од работата, може да заклучиме дека постојат статистички сигнификантни разлики меѓу вработените од сите категории на возраст, освен меѓу вработените од категориите до 25 години и 26-39 години (кат.1-кат2), што се потврдува со добиените вредности на t-тестот кои се поголеми од табеларните, $p < 0,01$.

Врз основа на добиените резултати за екстринзичното и вкупното задоволство од работата можеме да заклучиме дека во секој споредуван пар, освен меѓу вработените од

категиорите до 25 години и 26-39 години (кат.1-кат2), вработените со помала возраст имаат повисоко задоволство од работата,

Образование на вработените и мотивација за работа и задоволство од работата

Според степенот на образование, субјектите се поделени во четири категории: категорија 1-основно образование, категорија 2-средно образование, категорија 3-вишо/високо образование и категорија 4-постдипломски/докторат.

Во категорија 1 вклучен е само еден субјект, заради што споредбата на мотивацијата за работа и задоволството од работа кај оваа категорија во однос на останатите категории нема да се коментира.

Во Табела 12 се прикажани бројот на субјектите (N) кои се опфатени во секоја категорија на образование, потоа аритметичките средини (M) и стандардните девијации (SD) на интринзичната, екстринзичната и вкупната мотивација.

Табела 12. Дескриптивни показатели за мотивацијата од работата на вработените со различно образование

	Образование	N	M	SD
Интринзична мотивација	Основно образование	1	39.00	0.00
	Средно образование	63	34.08	8.98
	Вишо/Високо образование	46	43.98	8.49
	Постдипломски./Докторат	22	46.09	4.73
Екстринзична мотивација	Основно образование	1	48.00	0.00
	Средно образование	63	39.56	6.35
	Вишо/Високо образование	46	41.22	5.77
	Постдипломски./Докторат	22	40.23	5.74
Вкупна мотивација	Основно образование	1	87.00	0.00
	Средно образование	63	73.63	10.68
	Вишо/Високо образование	46	85.20	10.25
	Постдипломски./Докторат	22	86.32	7.73

Врз основа на податоците од Табела 12 се забележува дека интринзичната мотивација е најниска кај вработените со средно образование ($M=34,08$), а највисока кај вработените со највисоко образование (постдипломски/докторат, $M=46,09$). Екстринзичната мотивација е најниска кај вработените со средно образование ($M=39,56$), а највисока кај вработените со вишо и високо образование ($M=41,22$). Најниска општа мотивација има кај вработените со средно образование ($M=73,63$), а највисока општа мотивација има кај вработени со постдипломски/докторат ($M=86,32$).

Преку анализа на варијансата (ANOVA) се утврдува дали постојат статистички значајни разлики во аритметичките средини на интринзичната, екстринзичната и вкупната мотивација во однос на степенот на образование на субјектите. Добиените резултати се прикажани во Табела 13.

Табела 13. ANOVA за вработени со различен степен на образование во однос на мотивацијата за работа

Анализа на варијансата – ANOVA		Сума на квадрати (SS)	Степени на слобода (df)	Среден квадрат (MS)	F	Значајност (Sig.)
Интринзична мотивација	Меѓу групите	3728.987	3	1242.996	18.251	0,000
	Во групите	8717.400	128	68.105		
	Вкупно	12446.386	131			
Екстринзична мотивација	Меѓу групите	133.020	3	44.340	1.210	0.309
	Во групите	4691.245	128	36.650		
	Вкупно	4824.265	131			
Вкупна мотивација	Меѓу групите	4719.446	3	1573.149	15.427	0,000
	Во групите	13052.615	128	101.974		
	Вкупно	17772.061	131			

Добиените вредности на F-тестот за интринзична мотивација ($F=18,251$), и за вкупната мотивација ($F=15,427$) се поголеми во однос на табеларната вредност на F-тестот ($F=3,95$ на ниво на значајност 0,01). Врз основа на овој наод заклучуваме дека постојат статистички значајни разлики кај интринзичната и вкупната мотивација во однос на степенот на образование на субјектите. Добиената вредност на F-тестот за екстринзичната мотивација е помала од табеларната вредност на F-тестот што значи дека

не постојат статистички значајни разлики кај екстринзичната мотивација во однос на степенот на образование на субјектите.

Затоа што F тестот е значаен, се продолжува со t-тест преку кој се испитуваат статистички сигнификантните разлики кај интринзичната и вкупната мотивација за сите категории на образование.

Табела 14. Вредности на t-тестот за вработени со различен степен на образование во однос на мотивацијата за работа

t-test	кат1-кат2	кат1-кат3	кат1-кат4	кат2-кат3	кат2-кат4	кат3-кат4
Интринзична мотивација	4,347	3,977	7,031	5,865	7,923	1,314
Вкупна мотивација	9,930	1,194	0,413	5,714	5,961	0,502
Степени на слободата	62	45	21	107	83	66
Табеларна вредност на t-тестот, $p < 0.05$	2,00	2,02	2,08	1,98	1,99	2,00
Табеларна вредност на t-тестот, $p < 0.01$	2,66	2,69	2,83	2,63	2,64	2,66
Легенда:	Категорија 1 – основно образование; Категорија 2 – средно образование ;			Категорија 3 – вишо/високо образование Категорија 4 – постдипломски/докторат		

Во однос на интринзичната мотивација, t-тестот покажува дека постојат статистички сигнификантни разлики меѓу паровите кат2-кат3, и кат2-кат4, што се потврдува со добиените вредности на t-тестот кои се поголеми од табеларните, $p < 0.01$. Тоа значи дека вработените со понизок степен на образование (средно образование) се помалку интринзично мотивирани во однос на оние со повисок степен на образование. Помеѓу вработените со вишо/високо и оние со постдипломски/докторат не постои статистички значајна разлика (кат3-кат4).

Во однос на вкупната мотивација за работа, t-тестот ни покажува дека постојат статистички сигнификантни разлики меѓу вработените од втората категорија на образование во однос на вработените од третата и четвртата категорија на образование, односно субјектите со средно образование се помалку мотивирани за работа во однос на субјектите со вишо, високо образование, постдипломски или докторат.

Во Табела 15 се прикажани бројот на субјектите (N) кои се опфатени во секоја категорија на образование, потоа аритметичките средини (M) и стандардните девијации (SD) на интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство од работата.

Табела 15. Дескриптивни показатели за задоволството од работата на вработените со различно образование

	Образование	N	M	SD
Интринзично задоволство	Основно образование	1	40.00	0.00
	Средно образование	63	36.56	5.63
	Вишо/Високо образование	46	44.87	7.09
	Постдипломски./Докторат	22	47.09	4.42
Екстринзично задоволство	Основно образование	1	29.00	0.00
	Средно образование	63	23.37	5.57
	Вишо/Високо образование	46	28.67	6.25
	Постдипломски./Докторат	22	30.45	5.06
Вкупно задоволство	Основно образование	1	69.00	0.00
	Средно образование	63	59.92	10.24
	Вишо/Високо образование	46	73.54	12.11
	Постдипломски./Докторат	22	77.55	8.04

Врз основа на податоците од Табела 15 се забележува дека интринзичното задоволство од работата е најниско кај вработените со средно образование ($M=36,56$), а највисоко кај вработените со постдипломски/докторат ($M=47,09$). Екстринзичното задоволство од работата е најниско кај вработените со средно образование ($M=23,37$), а највисоко кај вработените со постдипломски/докторат ($M=30,45$). Најниско општо задоволство од работата има кај вработените со средно образование ($M=59,92$), а највисоко општо задоволство има кај вработени со постдипломски/докторат ($M=77,55$).

Преку анализа на варијансата (ANOVA) се утврдува дали постојат статистички значајни разлики во аритметичките средини на интринзичното, екстринзичното и

вкупното задоволство од работата во однос на степенот на образование на субјектите. Добиените резултати се прикажани во Табела 16.

Табела 16. ANOVA за вработени со различен степен на образование во однос на задоволството од работата

Анализа на варијансата – ANOVA		Сума на квадрати (SS)	Степени на слобода (df)	Среден квадрат (MS)	F	Значајност (Sig.)
Интринзично задоволство	Меѓу групите	2743,129	3	914,376	25,254	0,000
	Во групите	4634,591	128	36,208		
	Вкупно	7377,720	131			
Екстринзично задоволство	Меѓу групите	1186,349	3	395,450	11,983	0,000
	Во групите	4224,166	128	33,001		
	Вкупно	5410,515	131			
Вкупно задоволство од работата	Меѓу групите	7517,522	3	2505,841	22,176	0,000
	Во групите	14463,471	128	112,996		
	Вкупно	21980,992	131			

Добиените вредности на F-тестот за интринзично задоволство ($F=25,254$), за екстринзично задоволство ($F=11,983$) и за вкупно задоволство од работата ($F=22,176$), се поголеми во однос на табеларната вредност на F-тестот ($F=3,95$ на ниво на значајност 0,01). Врз основа на овој наод заклучуваме дека постојат статистички значајни разлики кај интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство од работата во однос на степенот на образование на субјектите. Затоа што F тестот е значаен, се продолжува со t-тест преку кој се испитуваат статистички сигнификантните разлики кај интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство за сите категории на образование.

Табела 17. Вредности на t-тестот за вработени со различен степен на образование во однос на задоволството од работата

t-test	кат1-кат2	кат1-кат3	кат1-кат4	кат2-кат3	кат2-кат4	кат3-кат4
Интринзично задоволство	4,858	4,659	7,529	6,583	8,937	1,579
Екстринзично задоволство	8,023	0,354	1,349	4,580	5,508	1,255
Вкупно задоволство	7,036	2,544	4,985	6,183	8,215	1,617
Степени на слободата	62	45	21	107	83	66
Табеларна вредност на t-тестот, $p < 0.05$	2,00	2,02	2,08	1,98	1,99	2,00
Табеларна вредност на t-тестот, $p < 0.01$	2,66	2,69	2,83	2,63	2,64	2,66
Легенда:	Категорија 1 – основно образование; Категорија 2 – средно образование ;			Категорија 3 – вишо/високо образование Категорија 4 – постдипломски/докторат		

Од добиените резултати може да заклучиме дека постојат статистички сигнификантни разлики во интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство од работата само помеѓу субјектите од втората категорија (средно образование) во однос на оние од третата (вишо/високо) и четвртата категорија (постдипломски/докторат), што се потврдува со добиените вредности на t-тестот кои се поголеми од табеларните на ниво на значајност 0,01. Тоа значи дека вработените со средно образование имаат помало интринзично, екстринзично и вкупно задоволство од работата во споредба со оние вработени кои се со повисок степен на образование. Разликите во интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство од работата меѓу вработените од категорија 3 (вишо/високо образование) и категорија 4 (постдипломски/докторат) не се статистички сигнификантни.

Работно искуство и мотивација за работа и задоволство од работата

Според работното искуство, субјектите се поделени во четири категории: категорија 1 (до 5 години работно искуство), категорија 2 (6-15 години), категорија 3 (16-25 години) и категорија 4 (над 25 години).

Во Табела 18 се прикажани бројот на субјектите (N) кои се опфатени во секоја категорија на работно искуство, потоа аритметичките средини (M) и стандардните девијации (SD) на интринзичната, екстринзичната и вкупната мотивација за работа.

Табела 18. Дескриптивни показатели за мотивацијата за работа на вработените со различно работно искуство

	Работно искуство	N	M	SD
Интринзична мотивација	до 5 години	35	48.60	4.60
	6-15 години	35	44.69	5.31
	16-25 години	31	34.10	6.42
	над 25 години	31	29.06	6.87
Екстринзична мотивација	до 5 години	35	38.46	6.31
	6-15 години	35	40.97	6.30
	16-25 години	31	40.03	6.30
	над 25 години	31	41.94	4.87
Вкупна мотивација	до 5 години	35	87.06	8.68
	6-15 години	35	85.66	7.93
	16-25 години	31	74.13	10.47
	над 25 години	31	71.00	10.55

Врз основа на податоците од Табела 18 се забележува дека интринзичната мотивација е најниска кај вработените со најголемо работно искуство (над 25 години, $M=29,06$), а највисока кај вработените со најмало работно искуство (до 5 години, $M=48,60$). Екстринзичната мотивација е најниска кај вработените со најмало работно искуство (до 5 години, $M=38,46$), а највисока кај вработените со најголемо работно искуство (над 25 години, $M=41,94$). Најниска општа мотивација има кај вработените со најголемо работно искуство (над 25 години, $M=71,00$), а највисока општа мотивација има кај вработени со најмало работно искуство (до 5 години, $M=87,06$).

Преку анализа на варијансата (ANOVA) се утврдува дали постојат статистички значајни разлики во аритметичките средини на интринзичната, екстринзичната и вкупната мотивација во однос на работното искуство на субјектите. Добиените резултати се прикажани во следната табела.

Табела 19. ANOVA за вработени со различно работно искуство во однос на мотивацијата за работа

Анализа на варијансата – ANOVA		Сума на квадрати (SS)	Степени на слобода (df)	Среден квадрат (MS)	F	Значајност (Sig.)
Интринзична мотивација	Меѓу групите	8119.863	3	2706.621	80.075	0,000
	Во групите	4326.524	128	33.801		
	Вкупно	12446.386	131			
Екстринзична мотивација	Меѓу групите	219.769	3	73.256	2,036	0,112
	Во групите	4604.496	128	35.973		
	Вкупно	4824.265	131			
Вкупна мотивација	Меѓу групите	6440.805	3	2146.935	24.252	0,000
	Во групите	11331.255	128	88.525		
	Вкупно	17772.061	131			

Добиената вредност на F-тестот за интринзичната мотивација ($F=80,075$), и за вкупната мотивација за работа ($F=24,252$) се поголеми во однос на табеларната вредност на F-тестот ($F=3,95$ на ниво на значајност $0,01$). Врз основа на овој наод заклучуваме дека постојат статистички значајни разлики кај интринзичната и вкупната мотивација за работа во однос на работното искуство субјектите. Вредноста на F-тестот за екстринзична мотивација ($F=2,036$) е помала од табеларната вредност што значи дека нема статистички сигнификантни разлики кај екстринзичната мотивација во однос на работното искуство на субјектите.

Затоа што F тестот е значаен за интринзичната и вкупната мотивација, се продолжува со t-тест преку кој се испитуваат статистички сигнификантните разлики кај интринзичната и вкупната мотивација за сите категории на работно искуство.

Табела 20. Вредности на t-тестот за вработените со различно работно искуство во однос на мотивацијата за работа

t-test	кат1-кат2	кат1-кат3	кат1-кат4	кат2-кат3	кат2-кат4	кат3-кат4
Интринзична мотивација	3,298	10,436	13,397	7,251	10,240	2,980
Вкупна мотивација	0,704	5,419	6,700	4,989	6,313	1,171
Степени на слободата	68	64	64	64	64	60
Табеларна вредност на t-тестот, $p < 0.05$	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Табеларна вредност на t-тестот, $p < 0.01$	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66
Легенда:	Категорија 1 –до 5 години; Категорија 2 –6-15 години;		Категорија 3 – 16-25 години; Категорија 4 – над 25 години			

Резултатите од t-тестот за интринзична мотивација покажуваат дека постојат статистички значајни разлики меѓу сите категории на работно искуство на субјектите, што се потврдува со добиените вредности на t-тестот кои се поголеми од табеларните, $p < 0,01$.

Од добиените резултати на t-тестот може да заклучиме дека во секој споредуван пар вработените со помало работно искуство имаат поголема интринзична мотивација за работа.

За екстринзичната мотивација, не е направен t-тест бидејќи F тестот ни покажа дека не постојат статистички сигнификантни разлики во однос на работното искуство.

Од добиените резултати на t-тестот за вкупната мотивација за работа може да заклучиме дека не постојат статистички сигнификантни разлики меѓу категориите 1 и 2 (до 5 години и од 6-15 години работно искуство) и категориите 3 и 4 (16-25 години и над 25 години работно искуство). Постојат статистички значајни разлики меѓу останатите категории на работно искуство на субјектите, што се потврдува со добиените вредности на t-тестот кои се поголеми од табеларните на ниво на значајност 0,01. Тоа значи дека вработените кои имаат помало работно искуство се помотивирани за работа во споредба со оние со поголемо работно искуство.

Во следната табела се прикажани бројот на субјектите (N) кои се опфатени во секоја категорија на работно искуство, потоа аритметичките средини (M) и стандардните девијации (SD) на интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство од работата.

Табела 21. Дескриптивни показатели за задоволството од работата на вработените со различно работно искуство

	Работно искуство	N	M	SD
Интринзично задоволство	до 5 години	35	46.83	4.02
	6-15 години	35	46.26	5.59
	16-25 години	31	36.58	4.65
	над 25 години	31	33.90	5.17
Екстринзично задоволство	до 5 години	35	31.20	5.13
	6-15 години	35	29.60	4.93
	16-25 години	31	23.48	4.95
	над 25 години	31	20.45	3.79
Вкупно задоволство	до 5 години	35	78.03	7.35
	6-15 години	35	75.86	9.27
	16-25 години	31	60.06	8.22
	над 25 години	31	54.35	7.76

Врз основа на податоците од Табела 21 се забележува дека интринзичното задоволство од работата е најниско кај вработените со најголемо работно искуство (над 25 години, $M=33,90$), а највисоко кај вработените со најмало работно искуство (до 5 години, $M=46,83$). Екстринзичното задоволство од работата е најниско кај вработените со најголемо работно искуство (над 25 години, $M=20,45$), а највисоко кај вработените со најмало работно искуство (до 5 години, $M=31,20$). Најниско општо задоволство од работата има кај вработените со најголемо работно искуство (над 25 години, $M=54,35$), а највисоко општо задоволство има кај вработени со најмало работно искуство (до 5 години, $M=78,03$).

Преку анализа на варијансата (ANOVA) се утврдува дали постојат статистички значајни разлики во интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство од работата во однос на работното искуство на субјектите. Добиените резултати се прикажани во Табела 22.

Табела 22. ANOVA за вработени со различно работно искуство во однос на задоволството од работата

Анализа на варијансата – ANOVA		Сума на квадрати (SS)	Степени на слобода (df)	Среден квадрат (MS)	F	Значајност (Sig.)
Интринзично задоволство	Меѓу групите	4315.804	3	1438.601	60.139	0,000
	Во групите	3061.915	128	23.921		
	Вкупно	7377.720	131			
Екстринзично задоволство	Меѓу групите	2525.096	3	841.699	37.339	0,000
	Во групите	2885.419	128	22.542		
	Вкупно	5410.515	131			
Вкупно задоволство од работата	Меѓу групите	13390.768	3	4463.589	66.510	0,000
	Во групите	8590.225	128	67.111		
	Вкупно	21980.992	131			

Добиените вредности на F-тестот за интринзичното задоволство ($F=60,139$), за екстринзичното задоволство ($F=37,339$), и за вкупното задоволство од работата ($F=66,510$), се поголеми во однос на табеларната вредност на F-тестот ($F=3,95$ на ниво на значајност $0,01$). Врз основа на овој наод заклучуваме дека постојат статистички значајни разлики кај интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство од работата во однос на работното искуство на субјектите. Затоа што F тестот е значаен, се продолжува со t-тест преку кој се испитуваат статистички сигнификантните разлики кај интринзичното, екстринзичното и вкупното задоволство за сите категории на работно искуство.

Табела 23. Вредности на t-тестот за вработените со различно работно искуство во однос на задоволството од работата

t-test	кат1-кат2	кат1-кат3	кат1-кат4	кат2-кат3	кат2-кат4	кат3-кат4
Интринзично задоволство	0,491	9,602	11,403	7,590	9,283	2,143
Екстринзично задоволство	1,331	6,204	9,577	5,023	8,499	2,709
Вкупно задоволство	1,086	9,375	12,728	7,281	10,144	2,812
Степени на слободата	68	64	64	64	64	60
Табеларна вредност на t-тестот, $p < 0.05$	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Табеларна вредност на t-тестот, $p < 0.01$	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66	2,66
Легенда:	Категорија 1 –до 5 години; Категорија 2 –6-15 години;		Категорија 3 – 16-25 години; Категорија 4 – над 25 години			

Од добиените резултати на t-тестот може да заклучиме дека постојат статистички сигнификантни разлики кај интринзичното задоволство од работата меѓу сите категории, освен меѓу категориите 1 и 2 (до 5 години и меѓу 6-15 години работно искуство), што се потврдува со добиените вредности на t-тестот кои се поголеми од табеларните, на ниво на значајност 0,05. Субјектите со помало работно искуство имаат поголемо интринзично задоволство во однос на оние со поголемо работно искуство.

Резултати од t-тестот покажуваат дека постојат статистички сигнификантни разлики во екстринзичното и вкупното задоволство меѓу сите категории на работно искуство, освен меѓу категориите 1 и 2 (до 5 години и меѓу 6-15 години работно искуство), што се потврдува со добиените вредности на t-тестот кои се поголеми од табеларните на ниво на значајност 0,01. Субјектите со помало работно искуство имаат поголемо екстринзично и општо задоволство од работата во споредба со оние кои имаат поголемо работно искуство.

10. ДИСКУСИЈА

Од суштинско значење за секој менаџер, како и за успехот на организацијата е да се разберат прашањата околу мотивацијата за работа и задоволството од работата кај вработените. Често во емпириските истражувања и во праксата, задоволството од работа е битен показател на мотивацијата за работа кај вработените.

Мотивацијата за работа и задоволството од работата се често поврзувани поими, но сепак меѓу нив постои значајна разлика. Мотивацијата за работа се однесува на напорот да се задоволи потребата или целта, да се постигне резултат, а задоволството од работа се однесува на исполнетоста која се чувствува кога таа потреба е задоволена. Мотивацијата го поттикнува вработениот кон остварување на резултати, а кога резултатот ќе биде постигнат, вработениот чувствува задоволство. Односот помеѓу мотивацијата и задоволството може да биде идеален – тоа е ситуација кога имаме висока мотивација за работа и високо задоволство од работата. Сите останати ситуации не се добри за организацијата. Кога задоволството е ниско, а мотивацијата е висока, тоа значи дека вработениот може да почне да го бара своето задоволство на друго место, односно во друга организација. Кога задоволството е високо, а мотивацијата е ниска, тоа значи дека вработениот не го вложува својот труд и не се залага многу, што исто така не е добро за организацијата. Влијанието на двете варијабли е обострано, тие меѓусебно се надополнуваат и се комплексни поради бројните фактори кои ги одредуваат и задоволството и мотивацијата. Најважно е во организацијата да има и задоволни и мотивирани вработени.

Целта на ова истражување е да се испита дали постои поврзаност помеѓу задоволството од работата и мотивацијата за работа, и дали задоволството од работата и мотивацијата за работа се разликуваат во зависност од полот, возраста, степенот на образование и работното искуство.

Со цел да се добијат што пообјективни одговори од субјектите, прашалниците се структурирани на начин каде што не е потребно да се наведе името на организацијата и личните податоци на вработениот, туку само полот, возраста, степенот на образование и

работното искуство како релевантни варијабли кои се од посебен интерес во ова истражување.

Интерпретацијата на резултатите од добиените одговори на вработените е според редоследот на поставените хипотези.

Од добиените резултати во ова истражување, по однос на првата хипотеза (X1), **Постои поврзаност на задоволството од работата и мотивацијата за работа кај вработените во приватниот сектор, односно со зголемување на задоволството од работата се зголемува и мотивацијата за работа,** може да се заклучи дека меѓу вкупното задоволство од работата и вкупната мотивација за работа постои значајна корелација. Тоа значи дека организациите кои беа вклучени во ова истражување имаат вработени кои се и мотивирани за работа и задоволни од работата. Поврзаноста помеѓу мотивацијата за работа и задоволството од работата, упатува на фактот дека наведените организации водат грижа да ги задоволат потребите на своите вработени, како во однос на социјалната така и на економската положба, им овозможуваат прифатливи услови за работа и поволна работна атмосфера. Начинот на кој организациите управуваат со своите вработени позитивно влијае на нивното задоволство од работата, а тоа ги мотивира за уште поголем работен ангажман. Мотивацијата и задоволството водат кон поголема поддршка помеѓу вработените при остварување на организациските цели, кон подобра комуникација и координација меѓу нив, а со тоа и кон воспоставување на добри односи во организацијата. Вработените се трудат што е можно подобро да ги извршуваат поставените задачи, да се продуктивни и креативни, а сето тоа резултира и со нивно задоволство од работата. Ваквата ситуација оди во прилог на самите организации, бидејќи вработените кои се и мотивирани и задоволни, немаат причина да бараат работа во друга организација. Свесни сме колку чини вработувањето и обучувањето на нов вработен, особено ако тој што ја напуштил организацијата бил способен и искусен. Лојалноста на вработените не се купува, таа се гради така што организацијата води соодветна грижа за целокупната мотивација за работа и задоволство од работа кај своите вработени.

Од резултатите во истражувањето може да се констатира дека интринзичната мотивација е во значајна корелација со интринзичното ($r = 0,697$), екстринзичното (r

=0,694) и вкупното задоволство ($r = 0,748$) од работата. Тоа може да се објасни и преку теоријата на Herzberg, која говори за интринзична мотивација или мотиватори и екстринзична мотивација или хигиенски фактори. Интринзичната мотивација произлегува од вршењето на самата работа, колку таа е интересна, претставува предизвик, одговорност, можност за напредување, развој на сопствените способности и вештини. Сето тоа придонесува вработените да се мотивираат за работа, да се поттикнат за подобра работа и поголем работен ангажман. Воедно поголемиот работен ангажман и поттикот за подобра работа се извор на внатрешно задоволство кое понатаму ќе премине во општо задоволство од работата.

Екстринзичната мотивација е во незначителна корелација со интринзичното ($r=0,081$), екстринзичното ($r=0,073$) и вкупното задоволство ($r=0,011$) од работа, а тоа не наведува на заклучок дека материјалните и социјалните добивки не се приоритетни и најзначајни во севкупното задоволство од работата кај вработените. Екстринзичните фактори немаат непосредно влијание на мотивацијата за работа, тие само може да го привлечат човекот во организацијата и да го задржат во неа, но според Herzberg тие не делуваат на мотивацијата за работа. Со ова, се потврдуваат и теориските претпоставки дека задоволството од работа е повеќе поврзано со интринзичната мотивација. Вработениот кој е интринзично мотивиран повеќе и подолго ќе биде задоволен, отколку екстринзично мотивираниот вработен.

Понатаму се интерпретирани резултатите по однос на втората хипотеза, која гласи **Задоволството од работа и мотивацијата за работа се разликуваат во зависност од полот, возраста, степенот на образование и работното искуство на вработените во приватниот сектор.**

Прашалникот за мотивација за работа вклучува тврдења преку кои се мерат интринзичната и екстринзичната мотивација за работа.

Од добиените резултати за интринзичната мотивација може да се утврди дека:

- Во однос на полот - не постојат статистички значајни разлики кај интринзичната мотивација, што значи дека и мажите и жените подеднакво преферираат работа

која им е интересна, која им претставува предизвик, која им нуди можност за напредување, како и развој на сопствените способности и вештини.

- Во однос на возраста - постојат статистички значајни разлики кај интринзичната мотивација. Од резултатите се утврдува дека секоја помлада категорија на возраст е помотивирана за работа во однос на повозрасната категорија од неа. Тоа може да се објасни со фактот дека помладите имаат поголема желба да се докажат на работното место, да стекнат нови искуства, знаења и вештини кои ќе им овозможат понатамошно напредување и можности за развој. Истото се однесува и на субјектите со помало работно искуство во однос на оние со поголемо работно искуство, согласно фактот дека најчесто возраста соодветствува со работното искуство.
- Во однос на степенот на образование - постојат статистички значајни разлики кај интринзичната мотивација. Од истражувањето се утврдува дека субјектите со повисок степен на образование се интринзично помотивирани од субјектите со понизок степен на образование од нив. Тоа може да се објасни со фактот дека оние со повисок степен на образование имаат можност за поголем избор на работно место, поголема веројатност дека веќе ја нашле работа која ја сакаат, која им е интересна и каде може да дојдат до израз нивните знаења, способности и вештини.

Од добиените резултати за екстринзичната мотивација може да се утврди дека:

- Во однос на полот - постојат статистички значајни разлики кај екстринзичната мотивација. Од резултатите се утврдува дека жените се екстринзично помотивирани од мажите. Тоа значи дека жените за разлика од мажите повеќе ги мотивираат надворешните поттикнувачи, односно соодветните награди за вложениот труд и признанија од страна на другите.
- Во однос на возраста - од добиените резултати може да се заклучи дека статистички значајна разлика постои само меѓу категоријата до 25 год. во однос на останатите категории на возраст. Кај вработените на возраст до 25 год. има помала екстринзична мотивација за разлика од другите категории на возраст, тоа значи дека наградите не се приоритетни за нивната мотивација за работа.

- Во однос на степенот на образование и работното искуство- не постојат статистички значајни разлики кај екстринзичната мотивација. Тоа значи дека на сите субјекти подеднакво им се важни работните услови, сигурноста на работа, бенефициите, платата, статусот и политиката на организацијата.

Од добиените резултати за вкупната мотивација за работа може да се заклучи дека постојат статистички значајни разлики во однос полот, возраста, степенот на образование и работното искуство на субјектите. Поголема мотивација за работа се јавува кај жените во однос на мажите, кај помладите во однос на повозрасните категории од нив, кај субјектите со повисок степен на образование во однос на оние со понизок степен на образование и кај субјектите со помало работно искуство во однос на оние со поголемо работно искуство.

Од наведеното произлегува дека е најдобро при мотивацијата за работа кај вработените да се примени ситуацискиот пристап, односно стратегиите за мотивација и наградување да бидат прилагодени кон поединечни личности. Така, помладите сакаат да им се овозможат повеќе можности за учење и развој, додека кај повозрасните поважна е сигурноста на работното место и стабилни интерперсонални односи. Менаџерите треба да бидат способни за да ги препознаат разликите во потребите, мотивите и очекувањата кај своите вработени. Не се секогаш материјалните компензации и бенефиции приоритетни, многу често позначајни се признанијата за добро завршената работа, учеството при одлучување и емпатија од страна на претпоставените.

Прашалникот за задоволство од работа вклучува тврдења преку кои се мерат интринзичното и екстринзичното задоволство од работа.

Од добиените резултати за интринзичното задоволство може да се утврди дека:

- Во однос на полот - не постојат статистички значајни разлики кај интринзичното задоволство, а тоа значи дека и жените и мажите се подеднакво задоволни од природата на работните задачи и имаат исти став кон работата што ја вршат.
- Во однос на возраста и работното искуство на субјектите - постојат статистички значајни разлики кај интринзичното задоволство. Резултатите од истражувањето ни покажуваат дека помладите се интринзично позадоволни од

повозрасните субјекти, со тоа што највисоко интринзично задоволство има кај оние на возраст од 26-39 години. Тоа може да се поврзе и објасни и со резултатите кои ги добивме од прашалникот за мотивација, дека помладите се и интринзично помотивирани за работа. Тоа значи дека помладите се поставени на такви работни места во организациите каде извршуваат работа која за нив е интересна, каде може да дојдат до израз нивните знаења, способности, да постигнуваат успеси, имаат можности за напредување и одговорност. Самиот факт дека при извршување на работата тие се интринзично помотивирани тоа води и кон повисоко интринзично задоволство. Воедно субјектите со помало работно искуство имаат повисоко интринзично задоволство во однос на оние со поголемо работно искуство. Тоа се должи на фактот што оние вработени со подолг работен стаж обично се и подобро адаптирани на работата и работните услови, но намалени им се можностите за напредување. Оттука произлегува и нивното почесто незадоволство од работата.

- Во однос на степенот на образование на субјектите - постојат статистички значајни разлики кај интринзичното задоволство, односно оние со повисок степен на образование се позадоволни од работата во однос на оние со понизок. Тоа се објаснува со фактот дека оние со повисок степен на образование имаат поголеми можности да најдат атрактивни работни места, да ги истакнат своите знаења, вештини и способности на работното место и можност за стручно усовршување и развој во однос на останатите.

Од добиените резултати за екстринзично задоволство може да се утврди дека:

- Во однос на полот постојат статистички значајни разлики кај екстринзичното задоволство од работата. Добиените резултати ни покажуваат дека жените се екстринзично позадоволни од мажите. Во организациите во кои беше спроведено истражувањето голем е бројот на жени кои се поставени на високи позиции во самата хиерархијата на организацијата, а со тоа имаат и повисок статус, бенефиции и плата.
- Во однос на возраста, степенот на образование и работното искуство - постојат статистички значајни разлики кај екстринзичното задоволство. Од резултатите се утврдува дека помладата категорија на возраст е позадоволна од работата во однос

на повозрасната категорија од неа, оние со повисок степен на образованите во однос на оние со понизок степен на образование и субјектите со помало работно искуство во однос на оние со поголемо работно искуство. Тоа може да се објасни со фактот дека организациите од приватен сектор настојуваат да привлечат и задржат помлади вработени со повисок степен на образование, нудејќи им подобри работни услови и плати заради остварување на поставените организациски цели.

Од добиените резултати за вкупното задоволство од работата може да се заклучи дека постојат статистички значајни разлики во однос возраста, степенот на образование и работното искуство на субјектите. Помладите се позадоволни од работата во однос на повозрасните, субјектите со повисок степен на образование се позадоволни од оние со понизок степен на образование и субјектите со помало работно искуство се позадоволни од оние со поголемо работно искуство. Во однос на полот, не постојат статистички значајни разлики во вкупното задоволство од работата, што може да се објасни со фактот дека денес во организациите од приватен сектор подеднакви се можностите и на жените и на мажите за вработување и напредување.

Согледувајќи ги резултатите кои се добиени и во однос на вкупната мотивација за работа и вкупното задоволство од работата може да заклучиме дека делумно се потврдуваат првата хипотеза која гласи: **Постои поврзаност на задоволството од работа и мотивацијата за работа кај вработените во приватниот сектор, односно со зголемување на задоволството од работа се зголемува и мотивацијата за работа, и** втората хипотеза која гласи: **Задоволството од работа и мотивацијата за работа се разликуваат во зависност од полот, возраста, степенот на образование и работното искуство на вработените во приватниот сектор, како и посебните хипотези: Вработените од женски пол во приватниот сектор покажуваат поголемо задоволство од работата и поголема мотивација за работа наспроти вработените од машки пол. Помладите вработени во приватниот сектор покажуваат поголемо задоволство од работата и мотивација за работа наспроти постарите. Вработените со повисок степен на образование во приватниот сектор покажуваат поголемо задоволство од**

работата и мотивација за работа наспроти вработените со понизок степен на образование. Вработените со помало работно искуство во приватниот сектор покажуваат поголемо задоволство од работата и мотивација за работа наспроти вработените со поголемо работно искуство.

Посебната хипотеза дека: Вработените од женски пол во приватниот сектор покажуваат поголемо задоволство од работата и поголема мотивација за работа наспроти вработените од машки пол, е потврдена во делот кој се однесува на тврдењето за вкупната мотивација за работа, но не и во одделните видови мотивација. Тврдењето дека вработените од женски пол покажуваат поголемо задоволство од работата наспроти вработените од машки пол не се потврди.

Добиените резултати од мерењето на мотивацијата за работа и задоволството од работа може да дадат одговор на многу прашања, односно организациите да си ги воочат своите слабости и врз основа на нив да превземат конкретни мерки околу понатамошното работење. Задоволството од работа кај вработените може да биде последица и на нивните помали очекувања, имајќи ја во предвид актуелната економска состојба и високата стапка на невработеност во РМ. Нормално е во ситуација на висока невработеност, поголемо значење да се придава на сигурноста на работното место, а со оглед на тоа дека истражувањето е спроведено во организации од приватен сектор, очекувано е дека секој вработен максимално ќе се труди и залага во работењето.

ЗАКЛУЧОК

Луѓето често велат дека мотивацијата не е долготрајна, не е ниту впечатокот што останува после туширање, затоа го препорачуваат секојдневно.

Зиг Зиглар

Во првиот, односно теоретскиот дел од овој магистерски труд акцентот е ставен на дефинирање, толкување и презентирање на основните поими кои се поврзани со мотивацијата за работа и задоволството од работата. Како еден од најзначајните предуслови за успешност на една организација е постигнување на мотивација за работа и задоволство од работата кај своите вработени. Менаџерите треба да креираат соодветен мотивациски систем, чија цел е поттикнување (мотивирање) на вработените, односно на секој вработен да му се понуди можност за извршување на интересна работа, која е во согласност со неговите потреби и способности. Создавањето на пријатна и поттикнувачка работна средина значително придонесува и кон поголемо задоволство од работата.

Во вториот дел, односно емпириското истражување опфатена е анализа на состојбата во организациите од приватен сектор во Република Македонија, по однос на елаборираните теми во првиот дел. Истата покажува дека организациите водат грижа за потребите на своите вработени, знаејќи дека тие се највредниот капитал, со чија помош постигнуваат успех во своето работење и ги реализираат своите поставени цели. Задачата на менаџерите од приватните организации не е насочена само кон остварување на профит и намалување на трошоците за да бидат продуктивни, туку тие треба да се залагаат и околу мотивацијата за работа и задоволството од работа кај вработените.

Тргнувајќи од фактот дека клучот за успех на организациите кои што беа вклучени во истражувањето е да имаат и мотивирани и задоволни вработени, менаџерите треба да им посветат големо внимание. Пред сè, треба да ги имаат предвид индивидуалните разлики кај своите вработени, бидејќи оние вработени кои се амбициозни и посветени на кариера, ќе бидат помотивирани и позадоволни од работата доколку им се овозможи напредување и прекувремена работа. Вработените на кои семејството и децата им се на

прво место сигурно е дека ќе бидат помотивирани и позадоволни кога ќе знаат дека имаат фиксно работно време без потреби за прекувремена и викенд работа. Најважно е менаџерите да имаат отворена комуникација со своите вработени, смилено преку јасни пораки да им пренесуваат што очекуваат од нив, без навредувања и повишен тон. Комуникацијата е основа за добри меѓучовечки односи и соработка во организациите и затоа менаџерите треба да бидат неутрални кон своите вработени, без пристрасности и субјективен пристап за да не ги доведат вработените до погрешна процена на нивниот работен учинок. Менаџерите не треба да применуваат авторитативен стил на раководење и строга контрола, бидејќи тоа води до страв кај вработените и негативно делува на нивната мотивација за работа и задоволство од работата. Напротив, јавните пофалби за добро завршена работа позитивно делуваат на мотивацијата и задоволството кај вработените а со тоа ги поттикнуваат за постигнување на уште подобри резултати. Исто така, менаџерите треба да им овозможат напредување на вработените, бидејќи тоа е и една од целите на секое вработување, да не се извршува иста работа со години. Како еден од предусловите за задоволство од работа кај вработените се и добрите услови за работа, кои ја зголемуваат веројатноста за ефективно и ефикасно извршување на работните задачи, па затоа организациите треба да се залагаат околу тоа. Менаџерите треба да си најдат соодветни начини како ќе ја зголемуваат мотивацијата за работа и задоволството од работа кај своите вработени.

Интересен е примерот за тоа на кој начин приватната организација Тим Кабел ги мотивира своите вработени за работа. Тим Кабел е хрватска водечка регионална организација во големопродажба и дистрибуција на сите видови на кабли (оптички, инсталациски, светлечки, енергетски, телекомуникациски, и др.). Нивниот асортиман го сочинуваат само најквалитетните производи на 30-тина реномирани европски и светски производители на кабли. Иако во време на рецесија и нестабилно пазарно опкружување, оваа организација успеа во 2009 година да оствари добри пазарни резултати и да го зголеми својот пазарен удел. На врвот на приоритети на Тим Кабел се наоѓаат врвната услуга, сигурноста, општествената одговорност, но и одговорност кон своите вработени, клиенти и деловни партнери. Според нив, задоволството на клиентите неможе да се одржи без задоволни и мотивирани вработени. Глобалните трендови укажуваат на тоа дека долгогодишниот раст и развој на организациите се темелат на најважниот ресурс во

нив а тоа се луѓето. Целокупниот процес на работа – набавка, продажба и логистика во Тим Кабел е базиран на стручноста и искуството на вработените, но и на нивната мотивираност континуирано да го даваат својот максимум. Од задоволни и мотивирани вработени до задоволни и лојални клиенти, е постојаната пракса на Тим Кабел, која се постигнува само со партиципација на вработените во сите процеси на организациското планирање. Вработените се вклучени во креирањето на стратешките и организациските цели, како и на работните планови на сите нивоа и нивната меѓусебна комуникација се реализира преку разни состаноци, интерни едукации и расправи. На тој начин, вработените се информирани за тоа кои се нивните ангажмани, какви резултати треба да постигнат, што е приоритетно за организацијата и слободно може да даваат свои предлози. Како предуслов за максимално користење на работниот потенцијал на вработените се наведува создавањето на целосна доверба како меѓу самите вработени, така и помеѓу нив и раководството. Таквото позитивно опкружување, тимското работење при поставување на годишни цели и планови на организацијата води кон високо задоволство кај вработените. Ваквиот пристап на Тим Кабел во управувањето со човечки ресурси, води кон работна успешност, а тоа се потврдува и преку пазарните и финансиски показатели. Раководството и вработените сметаат дека секој работен модел треба постојано да се подобрува, да се биде постојано присутен на пазарот, следејќи ги сите трендови и новини, а тоа значи секогаш да се биде на чекор пред конкуренцијата.

Управувањето со човечките ресурси во организациите вклучува и спроведување на различни истражувања и испитувања, а добиените релевантни податоци ќе им дадат насоки на менаџерите за тоа што и како да превземат околу понатамошното работење. Затоа како препорака до организациите и менаџментот е на одреден временски период (на пр: еднаш годишно) да спроведуваат анкети за мотивација за работа и задоволство од работата. Од добиените податоци ќе се добие претстава колку вработените се задоволни од одредени аспекти од работата, од нивните секојдневни работни задачи, од начинот на наградување и колку тие се мотивирани за работа. Потоа, менаџерите може да добијат предлози и идеи околу можните начини како да се подобрат работните процеси, да ги согледаат евентуалните проблеми и недоразбирања, со цел за брзо и ефективно да се делува. Ќе се добијат насоки за тоа што најмногу ги мотивира вработените, дали е тоа повеќе поврзано со делот на нематеријални или материјални

стратегии, бидејќи вработените се помотивирани за работа кога знаат дека за својот дополнителен ангажман ќе бидат и соодветно наградени, а сето тоа води и кон поголемо задоволство од работата. Во секој случај ваквите анкети се добар начин менаџерите да ги откријат ставовите и размислувањата на своите вработени поврзани со мотивацијата за работа и задоволството од работа, што за нив е позитивно а што негативно, поради превземање на понатамошни конкретни мерки за евентуални промени, а се со крајна цел за нивно задржување во организациите.

РЕЗИМЕ

Целта на ова истражување е да се испита дали постои поврзаност помеѓу задоволството од работа и мотивацијата за работа кај вработените во организации од приватниот сектор, и дали задоволството од работата и мотивацијата за работа се разликуваат во зависност од полот, возраста, степенот на образование и работното искуство на вработените.

Главни варијабли во истражувањето се мотивацијата за работа и задоволството од работа кај вработените. Индикаторите на варијаблата - мотивација за работа се поврзани со два аспекти и тоа: *интринзична мотивација* (однесувањето на вработените е определено од некои внатрешни фактори), и *екстринзична мотивација* (однесувањето на вработените е определено од некои надворешни фактори на личноста). Индикаторите на варијаблата - задоволство од работата се поврзани со два аспекти и тоа: *интринзично задоволство* (се однесува на природата на работните задачи, на ставот на вработениот кон работата што ја извршува и личниот интерес за работата), и *екстринзично задоволство* (се однесува на другите аспекти од работната ситуација, како на пр: бенефиции од работата, плата, меѓучовечки односи и организациска структура).

Релевантни варијабли кои се од посебен интерес во ова истражување се: полот, возраста, степенот на образование и работното искуство на вработените во приватниот сектор.

Како истражувачка техника за собирање на релевантни податоци се применува анкетирањето, а како инструменти на истражувањето употребени се два Анкетни прашалници: 1. Прашалник за процена на мотивацијата за работа (Work Preference Inventory), конструиран во 1987 год. од Teresa M. Amabile, адаптиран на македонски од Елисавета Сарџоска, и 2. Прашалник за процена на задоволството од работа (Minnesota Satisfaction Questionnaire-short form-1977), превземен од D.J. Weiss, R.V. Dawis, G.W. England и L.H. Lofquist. Прашалникот за процена на мотивацијата е составен од 30 тврдења, 15 се однесуваат на интринзичната и исто толку на екстринзичната мотивација. Прашалникот за задоволство од работа е составен од 20 тврдења, од кои 12 се однесуваат на интринзичното, а 8 на екстринзичното задоволство.

Целна група во ова истражување се вработени од повеќе организации (кои се разликуваат по својата дејност) од приватниот сектор во РМ. Субјектите се избрани по пат на случаен избор и нивниот број изнесува 132.

Општата хипотеза и посебните хипотези се тестираат со утврдување на корелација меѓу варијаблите (Пирсонов коефициент на корелација), со што се утврдува каква е поврзаноста на мотивацијата за работа со задоволството од работа. За тестирање на значајноста на разлики применета е постапката на анализа на варијансата ANOVA и t-тест.

Од резултатите кои се добиени и во однос на вкупната мотивација за работа и вкупното задоволство од работата може да се заклучи дека делумно се потврдуваат првата хипотеза која гласи: *Постои поврзаност на задоволството од работа и мотивацијата за работа кај вработените во приватниот сектор, односно со зголемување на задоволството од работа се зголемува и мотивацијата за работа*, и втората хипотеза која гласи: *Задоволството од работа и мотивацијата за работа се разликуваат во зависност од полот, возраста, степенот на образование и работното искуство на вработените во приватниот сектор, како и посебните хипотези: Вработените од женски пол во приватниот сектор покажуваат поголемо задоволство од работата и поголема мотивација за работа наспроти вработените од машки пол. Помладите вработени во приватниот сектор покажуваат поголемо задоволство од работата и мотивација за работа наспроти постарите. Вработените со повисок степен на образование во приватниот сектор покажуваат поголемо задоволство од работата и мотивација за работа наспроти вработените со понизок степен на образование. Вработените со помало работно искуство во приватниот сектор покажуваат поголемо задоволство од работата и мотивација за работа наспроти вработените со поголемо работно искуство.*

Тврдењето дека вработените од женски пол покажуваат поголемо задоволство од работата наспроти вработените од машки пол не се потврди.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Ангелоска-Галевска, Н. (2011), *Планирање на научно истражување*, Скопје: Филозофски факултет.
- Арнаудова, В. (2012), *Авторизирани предавања по предметот Работни односи, мотивација и социјален дијалог, Теории за мотивација*, Скопје: Филозофски факултет.
- Арнаудова, В., Попоски, К. (2010), *Мотивација*, Скопје: Филозофски факултет
- Bahtijarević - Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
- Bahtijarević-Šiber, F. Sikavica, P. Pološki Vokić, N. (2008), *Suvremeni menadžment, vještine, sustavi I izazovi*, Zagreb: Školska knjiga.
- Bogićević, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.
- Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Економски факултет.
- Боландер, Ц., Снел, С. (2011), *Управување со човечки ресурси*, Кочани: Генекс.
- Buble, M. (2010), *Menadžerske vještine*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
- Весиќ, Д. (2009), *Специфични облици управљања људским ресурсима*, Београд: Институт за меѓународну политику и привреду.
- Vujić, D. (2003), *Menadžment ljudskih resursa I kvalitet: ljudi- ključ kvaliteta I uspeha*, Beograd: Centar za prijemnu psihologiju.
- Vuksanović, M.P. (2011), *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Jovan.
- Грифин, Р. (2010), *Основи на менаџментот*, Кочани: Генекс.
- Guzina, M. (1980), *Kadrovska psihologija*, Beograd: Naučna knjiga.
- Дафт, Р. (2011), *Менаџмент*, Кочани: Генекс.
- Denny, R. (2000), *Motivirani za uspjeh: menadžerske tehnike za veća dostignuća*, Zagreb: MER Consult.
- Димитровски, Р. (2001), *Основи на организацискиот дизајн*, Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, Здружение за истражување, наука и обука „ИНО“ – Битола.

- Đogić, R. (2008), *Organizovanje kako menadžerska funkcija*, Štamparija Fojnica d.o.o.
- Đorđević-Boljanović, J. Pavić, Z. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Đorđević-Boljanović, J. Dražeta, L. Babić, L. Dobrijević, G. (2013), *Razvoj karijere Iposlovnih veština*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Jambrek, I. Penić, I. (2008), *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima-ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspjeha poslovanja poduzeća*; Zbornik Pravni fakultet.Sveuč.Rijeci (1991), v.29, br.2
- Janićijević, N. (2008), *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Data status.
- Kapustić, S. (1991), *Organizacijska teorija*, Zagreb: Informator.
- Kulić, Z. Milošević, G. (2008), *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Beograd: Visoka turistička škola strukovnih studija.
- Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Lončarević, R. Mašić, B. Đorđević, J. (2007), *Menadžment principi, koncepti I procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Marušić, S. (2002), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Adeco.
- Маслов, А. (1982), *Мотивација и личност*, Београд: Нолит.
- Матис, Р., Џексон, Џ. (2010), *Управување со човечки ресурси – XII издание*, Скопје: Магор.
- Mašić, B. Babić, L. Đorđević Boljanović, J. Dobrijević, G. Veselinović, S. (2010), *Menadžment, principi, koncepti I procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Milivojević, T. (2009), *Motivacija za rad, teorije I strategije*, Beograd: Filip Višnjić.
- Milisavljević, M. (2007), *Liderstvo u preduzećima*, Beograd: Cigoja štamp.
- Mullins, L.J. (1999), *Managment and Organizational Behaviour*, 5-th ed., Prentice-Hall.
- Nelson, B. Economy, P. (2007), *Menadžment za neupućene*, Beograd: Mikro knjiga.
- Николовски, Т. (2005), *Психологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет.

- Novak, T. Laušić, H. Jandrić-Nišević, A. (2008), *Zadovoljstvo poslom, profesionalni stres I sagorijevanje osoba u penalnim institucijama*, Kriminologija&socijalna integracija, časopis za kriminologiju, penologiju I poremećaje u ponašanju, Vol.16 br.1, 109-126.
- Noe, R. Hollenbeck, J. R. Gerhart, B. Wright, P.M. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: MATE.
- Petz, B. (1992), *Odrednica MOTIVACIJA*, Psihologijski rečnik, Zagreb, Prosvjeta.
- Pržulj, Z. (2002), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Institut za razvoj malih I srednjih preduzeća.
- Reeve, J. (2010), *Razumijevanje motivacije I emocija*, Zagreb: NAKLADA SLAP.
- Robbins, S.P. (1993), *Organizational behavior- concepts, controversies and applications*, New Jersey: Prentice-Hall International.
- Рот, Н. (2010), *Основи социјалне психологије*, Београд: Завод за уџбенике.
- Sajfert, Z. Đorđević, D. Besić, C.H. (2006), *Leksikon menadžmenta*, Beograd: Agencija Matić.
- Tudor, G. I tim (2010), *Vođenje I motiviranje ljudi*, Zagreb: MEP, d.o.o.
- Сарџоска, Е. (2009), *Психологија на организациите*, Скопје: Филозофски факултет.
- Сарџоска, Е., Блажевска-Стоилковска, Б. (2009), *Задоволството од работата и извори на работната оптовареност*, Годишен зборник на Филозофскиот факултет, бр.62, Скопје: Филозофски факултет.
- Силверстајн, Б. (2010), *Мотивирање на вработените*, Скопје: Икона.
- Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, F. Pološki Vokić, N. (2008), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
- Suša, B. (2009), *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad: Cekom.
- Фалмер, Р. (1994), *Новиот менаџмент*, Скопје: Агенција „Скај“
- Cerovic, Z. (2003), *Hotelski menadžment*, Opatija: Fakultet za turistički I hotelski menadžment.
- Чукиќ, Б. (2004), *Интегративни менаџмент људских ресурса*, Крушевац: Издавачки центар за индустриски менаџмент.
- Џонс, Г.Р., Џорџ, Џ.М. (2008), *Современ менаџмент*, Скопје: Глобал комуникации.

- Šverko, B. (2012), *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir I osposobljavanje*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- Šušnjar, S.G. Zimanji, V. (2005), *Organizaciono ponašanje*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica.
- Williams, Ch. (2010), *Principi menadžmenta*, Beograd: Data status.

www.gmbusiness.biz

www.scnetersrbija.com/mypagentc

www.poslovniforum.hr/motivaciske_tehnike.asp

www.ekof.bg.ac.rs/studije/2007/predmeti/org_i_upr_ljud_res

<http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202009/028-Q09-099.pdf>

<http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/osnove%20skripta/Osnove%20menadzmenta.pdf>

ПРИЛОЗИ

ПРАШАЛНИК ЗА МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА

Упатство за пополнување:

Прашалникот содржи 30 искази кои се однесуваат на вашата работа и мотивација. Неопходно е искрено да одговорите на сите искази кои ги содржи овој прашалник, а притоа Вашата анонимност е загарантирана. Овде нема точни и неточни одговори. Внимателно прочитајте го исказот и до секој исказ, на десната страна од табелата, во зависност од тоа кој одговор најдобро кореспондира со степенот на вашето согласување или несогласување, внесете го Вашиот одговор во соодветното квадратче (1,2,3,4), со следното значење:

- 1 – Никогаш или скоро никогаш тврдењето не се однесува на мене
- 2 – Понекогаш тврдењето се однесува на мене
- 3 – Често тврдењето се однесува на мене
- 4 – Секогаш или скоро секогаш тврдењето се однесува на мене

	ПРАШАЛНИК ЗА ПРОЦЕНА НА МОТИВАЦИЈАТА	1	2	3	4
1.	Ме загрижува мислењето на другите луѓе за мојата работа				
2.	Повеќе сакам кога во мојата работа некој друг ми поставува јасни цели.				
3.	Колку е потежок проблемот, толку повеќе чувствувам задоволство обидувајќи се да го решам				
4.	Многу сум свесен/-на дека имам цел да добијам добри оценки.				
5.	Сакам мојата работа да ми овозможи поволни услови за да го унапредам своето знаење и вештини.				
6.	За мене успех значи да се работи подобро од другите.				
7.	Повеќе сакам самиот/самата да пронаоѓам работа за себе.				
8.	Без оглед на тоа каков е резултатот од еден проект, задоволен/-на сум ако сум се стекнал/а со ново искуство.				
9.	Не ми се допаѓаат задачи што се едноставни и лесни.				
10.	Многу сум свесен/-на дека пред себе имам поставено просечни цели.				

11.	Љубопитноста е движечка сила за повеќето работи што ги правам.				
12.	Помалку ме интересира она што го работам, од она што го добивам од работата.				
13.	Ми причинува задоволство да работам на проблеми што се потполно нови за мене.				
14.	Повеќе сакам работа што ги проширува моите способности надвор од работата која успешно ја извршувам.				
15.	Ме загрижува како другите луѓе ќе реагираат на моите идеи.				
16.	Честопати размислувам во врска со наградите и оцените.				
17.	Се чувствувам попријатно кога можам да поставувам сопствени цели.				
18.	Верувам дека нема смисла да се извршува некоја добра работа ако никој друг не знае за тоа.				
19.	Силно сум мотивиран/-на од оцените што можам да ги добијам.				
20.	Важно ми е да имам можност да го работам она во кое наоѓам најголемо задоволство.				
21.	Повеќе сакам да работам на проекти со јасно определени начини на работа.				
22.	Се додека можам да го работам она што ми претставува задоволство, не сум загрижен/-на за оцените за работата или за наградите од неа.				
23.	Ми причинува задоволство да извршувам работа што толку ме обзема и прави да заборавам на се друго.				
24.	Силно сум поттикнат/та од признанието што можам да го добијам од другите луѓе.				
25.	Неопходно ми е да чувствувам дека за она што го правам добивам нешто.				
26.	Ми претставува задоволство кога се трудам да разрешувам сложени проблеми.				
27.	Важно ми е да имам простор за себе си.				
28.	Сакам да знам колку можам да бидам навистина квалитетен/-на во мојата работа.				
29.	Сакам другите луѓе да знаат колку добар/-ра можам да бидам во мојата работа.				
30.	Најмногу ми значи кога тоа што го работам ми причинува задоволство.				

ПРАШАЛНИК ЗА ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТА

ПРАШАЛНИК ЗА ПРОЦЕНА НА ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА						
Одговорете на секоја точка на скалата со заокружување на еден од петте броеви притоа земајќи го предвид следното:		Многу незадоволен/на	Незадоволен/на	Не можам да се одлучам дали сум задоволен/на или не	Задоволен/на	Многу задоволен/на
- Доколку чувствуваш дека твојата работа <u>ти дава повеќе отколку што очекуваш</u>, заокружи го бројот „5“ - „Многу задоволен/на“; - Доколку чувствуваш дека твојата работа <u>ти го дава она што го очекуваш</u>, заокружи го бројот „4“ - „Задоволен/на“; - Доколку не можеш да се одлучиш дали твојата работа <u>ти го дава или не она што го очекуваш</u>, заокружи го бројот „3“ „Не можам да се одлучам дали сум задоволен/на или не“; - Доколку чувствуваш дека твојата работа <u>ти дава помалку од она што го очекуваш</u>, заокружи го бројот „2“ „Незадоволен/на“; - Доколку чувствуваш дека работата <u>ти дава многу помалку од она што го очекуваш</u>, заокружи го бројот „1“ „Многу незадоволен/на“.						
На моето сегашно работно место, еве како сметам...						
1.	Можам постојано да бидам зафатен/а.	1	2	3	4	5
2.	Можност сам/а да работам.	1	2	3	4	5
3.	Можност да правам различни работи одвреме-навреме.	1	2	3	4	5
4.	Можност да бидам „некој“ во организацијата.	1	2	3	4	5
5.	Начинот на кој мојот претпоставен управува со работниците.	1	2	3	4	5
6.	Компетентноста на мојот препоставен во поглед на донесувањето одлуки.	1	2	3	4	5
7.	Можам да правам нешта што не се спротивни на мојата совест.	1	2	3	4	5
8.	Начинот на кој мојата работа обезбедува сигурно вработување.	1	2	3	4	5
9.	Можност да се прави нешто за други.	1	2	3	4	5
10.	Можност да им се кажува на луѓето што да прават.	1	2	3	4	5
11.	Можност да се прави нешто при што се користат моите вештини.	1	2	3	4	5
12.	Начинот на кој се спроведува политиката на компанијата.	1	2	3	4	5
13.	Мојата плата и колку работа вршам.	1	2	3	4	5
14.	Можностите за напредок во оваа работа.	1	2	3	4	5
15.	Слобода да имам свое мислење.	1	2	3	4	5
16.	Можност за користење на мои методи при вршењето на работата.	1	2	3	4	5
17.	Работните услови.	1	2	3	4	5
18.	Начинот на кој колегите се согласуваат меѓу себе.	1	2	3	4	5
19.	Пофалбите што ги добивам кога добро ја извршувам работата.	1	2	3	4	5
20.	Чувството на постигнување што го добивам од работата.	1	2	3	4	5

Табела-Преглед на мотивацијата и задоволството од работата

N	Пол	Интризична мотивација	Екстризична мотивација	Вкупна мотивација	Интризично задоволство	Екстризично задоволство	Вкупно задоволство
1	Ж	41	47	88	36	27	63
2	Ж	34	47	81	37	26	63
3	Ж	38	47	85	36	26	62
4	Ж	34	42	76	36	29	65
5	Ж	23	40	63	27	20	47
6	Ж	30	47	77	36	27	63
7	Ж	33	33	66	36	25	61
8	Ж	31	44	75	28	15	43
9	Ж	34	44	78	38	28	66
10	Ж	39	50	89	34	24	58
11	Ж	32	47	79	33	22	55
12	Ж	29	46	75	30	21	51
13	М	23	35	58	35	17	52
14	М	29	41	70	39	18	57
15	М	27	35	62	35	24	59
16	М	32	37	69	38	18	56
17	М	25	38	63	37	26	63
18	М	26	31	57	32	16	48
19	М	32	29	61	43	28	71
20	М	39	37	76	41	22	63
21	М	23	38	61	36	18	54
22	М	43	31	74	51	24	75
23	Ж	37	50	87	36	23	59
24	Ж	51	47	98	50	33	83
25	Ж	23	36	59	31	17	48
26	Ж	43	46	89	52	31	83
27	Ж	42	47	89	44	35	79
28	Ж	49	45	94	54	34	88
29	Ж	40	49	89	47	33	80
30	Ж	52	47	99	49	35	84
31	Ж	56	36	92	48	36	84
32	М	43	44	87	39	26	65
33	М	40	36	76	47	22	69
34	М	41	28	69	51	35	86
35	М	45	33	78	38	29	67
36	М	35	37	72	43	27	70
37	М	43	37	80	49	25	74
38	М	44	38	82	50	27	77
39	М	37	37	74	37	23	60
40	М	19	42	61	38	24	62
41	М	36	44	80	41	19	60
42	Ж	40	47	87	44	32	76

43	Ж	36	45	81	25	17	42
44	М	27	42	69	36	17	53
45	Ж	35	45	80	28	19	47
46	Ж	58	40	98	44	35	79
47	Ж	47	37	84	46	33	79
48	М	22	41	63	37	22	59
49	М	40	43	83	40	23	63
50	М	32	29	61	35	18	53
51	Ж	33	46	79	26	19	45
52	М	48	49	97	45	37	82
53	Ж	39	48	87	40	29	69
54	М	50	27	77	40	19	59
55	М	25	42	67	31	21	52
56	М	49	36	85	49	27	76
57	Ж	50	39	89	46	35	81
58	Ж	20	41	61	24	14	38
59	Ж	41	35	76	48	34	82
60	М	47	49	96	42	35	77
61	М	45	27	72	46	31	77
62	М	28	37	65	33	20	53
63	М	40	30	70	42	32	74
64	Ж	47	37	84	43	32	75
65	М	42	26	68	47	35	82
66	Ж	45	44	89	53	37	90
67	Ж	54	39	93	48	33	81
68	М	53	46	99	48	25	73
69	Ж	52	41	93	41	30	71
70	М	24	41	65	31	25	56
71	М	48	29	77	48	29	77
72	Ж	18	34	52	27	18	45
73	Ж	37	40	77	30	16	46
74	Ж	27	46	73	36	19	55
75	Ж	42	45	87	43	28	71
76	М	39	45	84	41	18	59
77	М	26	41	67	37	21	58
78	Ж	31	48	79	31	12	43
79	Ж	32	50	82	35	26	61
80	М	28	36	64	34	23	57
81	Ж	33	49	82	31	21	52
82	М	25	38	63	38	19	57
83	М	24	40	64	32	19	51
84	М	24	36	60	46	20	66
85	Ж	32	39	71	30	18	48
86	М	44	50	94	43	22	65
87	Ж	36	45	81	35	26	61

88	M	42	29	71	42	24	66
89	Ж	40	40	80	42	26	68
90	Ж	38	42	80	31	27	58
91	M	19	31	50	37	20	57
92	M	29	35	64	40	17	57
93	Ж	53	41	94	40	33	73
94	Ж	47	44	91	54	33	87
95	M	38	43	81	42	18	60
96	M	45	47	92	51	27	78
97	Ж	48	41	89	39	18	57
98	M	54	30	84	37	27	64
99	Ж	36	41	77	39	27	66
100	Ж	43	43	86	28	22	50
101	M	42	36	78	49	24	73
102	M	46	40	86	49	29	78
103	M	29	29	58	37	23	60
104	M	38	39	77	45	34	79
105	Ж	44	47	91	51	36	87
106	M	48	39	87	42	29	71
107	Ж	34	47	81	35	22	57
108	Ж	50	44	94	50	35	85
109	M	48	36	84	49	32	81
110	M	47	35	82	51	38	89
111	Ж	44	37	81	56	34	90
112	Ж	49	40	89	49	35	84
113	M	47	41	88	45	30	75
114	M	46	34	80	38	20	58
115	Ж	46	46	92	48	36	84
116	M	54	45	99	52	25	77
117	Ж	45	46	91	51	36	87
118	Ж	51	50	101	54	33	87
119	M	49	37	86	54	30	84
120	Ж	53	34	87	50	32	82
121	Ж	50	41	91	41	30	71
122	Ж	53	37	90	51	34	85
123	M	50	35	85	51	26	77
124	M	53	36	89	43	33	76
125	M	48	45	93	50	33	83
126	Ж	48	48	96	46	35	81
127	M	50	32	82	49	30	79
128	M	45	46	91	46	34	80
129	Ж	47	38	85	42	33	75
130	Ж	43	52	95	44	33	77
131	Ж	50	41	91	42	26	68
132	M	56	36	92	48	35	83

