



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“



Филозофски факултет - Скопје

Студиска програма по менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности -
втор циклус студии

**Поврзаност помеѓу комуникацијата,
мотивацијата за работа и работната перформанса
кај вработени во флексибилни организации**

Магистерски труд

Ментор:

Проф. д-р Билјана Блажевска Стоилковска

Студент:

Андријана Трпчевска

Скопје, март 2025

*Посветено на моите родители и мојот животен партнер, кои ми дадоа
безрезервна поддршка, без која немаше да успеам!*

Содржина

Апстракт	4
Abstract	5
Вовед	6
ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА.....	8
Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси и неговите функции.....	8
Флексибилна структура во организацијата.....	11
Комуникација	14
Мотивација за работа	19
Работна перформанса	31
Релевантни истражувања.....	38
МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	40
РЕЗУЛТАТИ.....	49
Наоди од дескриптивна статистика.....	50
Наоди од тестирање на хипотезите на истражувањето.....	51
ДИСКУСИЈА	54
ЗАКЛУЧОК	59
ЛИТЕРАТУРА	61
ПРИЛОЗИ.....	72

Поврзаност помеѓу комуникацијата, мотивацијата за работа и работната перформанса кај вработени во флексибилни организации

Апстракт

Целта на овој труд беше да се испита поврзаноста на задоволството од комуникацијата во организацијата и на мотивацијата за работа со работната перформанса кај вработените во флексибилни организации.

Податоците за истражуваните варијабли беа добиени од вработени (N=166) во приватни мали и средни претпријатија во Скопје со задавање на соодветни мерни инструменти.

Поставените хипотези беа тестирани преку утврдување на корелација помеѓу истражуваните варијабли со помош на Пирсоновиот коефициент на корелација. Наодите покажаа дека задоволството од комуникацијата во организацијата е значајно поврзано со извршувањето на работните задачи и контекстуалната перформанса, додека пак, најдено е дека не постои корелација на оваа варијабла со контрапродуктивното однесување. Исто така, резултатите покажаа дека постои значајна поврзаност на извршувањето на работните задачи со интринзичката мотивација, екстринзичката мотивација и идентификацијата со работата, како и на контекстуалната перформанса со интринзичката мотивација, екстринзичката мотивација и идентификацијата со работата. Контрапродуктивното однесување не е статистички значајно поврзано со интринзичка мотивација за работа, екстринзичка мотивација за работа и идентификација со работата.

Добиените податоци се дискутирани и е наведена нивната можна практична примена.

Клучни зборови: задоволството од комуникацијата во организацијата, мотивација за работа, работна перформанса, флексибилни организации, вработени

Relationship of communication and work motivation to work performance among employees in flexible organizations

Abstract

The purpose of this master's thesis was to examine the relationship between satisfaction with communication in the organization and motivation to work with work performance among employees in flexible organizations.

The data were obtained from employees (n=166) in private small and medium-sized enterprises in Skopje by giving the following measuring instruments: Questionnaire for the assessment of work motivation, questionnaire for the assessment of work performance and questionnaire for the assessment of communication satisfaction.

The set hypotheses were tested by establishing a correlation between the variables using the Pearson correlation coefficient. The findings showed that satisfaction with communication in the organization is significantly related to the execution of work tasks and contextual performance, while there is no correlation with counterproductive behavior. Also, the results showed that there is a significant relationship between the performance of work tasks with intrinsic work motivation, extrinsic work motivation and identification with work, as well as contextual performance with intrinsic motivation, extrinsic motivation and identification with work. Counterproductive behavior is not statistically significantly related to intrinsic motivation, extrinsic motivation and identification with work.

The obtained results are discussed and their possible practical application is indicated.

Keywords: satisfaction with communication in the organization, work motivation, work performance, flexible organizations, employees

ВОВЕД

Актуелно подрачје за истражување во менаџментот на човечки ресурси е подрачјето на комуникацијата, мотивацијата за работа и работната перформанса кај вработените во малите и средните претпријатија. Тие се едни од факторите коишто, покрај знаењето, средствата и условите за работа, имаат важна улога во однесувањето на вработените во организацијата. Менаџерите преку комуникацијата и мотивацијата го насочуваат трудот во правец на остварување на целта на организацијата. Менаџерите на малите и средни претпријатија настојуваат преку процесот на комуникација и мотивација да ја зголемат работната перформанса кај вработените, а со тоа да придонесат до ефективност и ефикасност во работењето на претпријатието и за подобрување на позицијата на претпријатието на пазарот на трудот во однос на конкуренцијата.

Менаџерите на малите и на средните претпријатија, односно на организациите чијашто структура повеќе тежнее кон флексибилна, треба да креираат соодветна организациска култура, преку која ќе овозможат поттикнување и развој на организацијата и можност да останат конкурентни на пазарот на трудот. Така тие ќе успеат да ги остварат поставените цели на претпријатието, а истовремено ќе ги поттикнат/мотивираат вработените да бидат попродуктивни и поефикасни во извршувањето на работните задачи и обврски.

Постојат голем број теориски сознанија и направени се голем број истражувања за да се утврдат факторите на работната перформанса. Во дел од нив е прикажано дека комуникацијата и мотивацијата се важни фактори на работната перформанса кај вработените. Поради таа причина, од особена важност е да се испитаат овие варијабли во флексибилни работни организации. На тој начин ќе се добијат емпириски сознанија за начинот на комуникација, за степенот на мотивираност за работа и за работната перформанса на вработените во споменатиот тип организации, како и за нивнаат заемна поврзаност во овдешен

контекст. Оттука, ќе може врз основа на добиените податоци да се дадат препораки за примена на резултатите од истражувањето во практиката, т.е. во работното опкружување. Наодите би биле особено важни за менаџментот на човечки ресурси како сектор којшто има значајна улога во креирање услови и начини на мотивирање на вработените, за зголемување на нивната работна перформанса, но и за преземање различни активности во насока на подобрување на перформансата кога таа е незадоволителна.

ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА

Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси и неговите функции

Менаџментот со човечки ресурси претставува составен дел во управувањето на современите организации, можеби еден и од најчувствителните сектори кои воопшто постојат во организацијата, бидејќи начинот на којшто се користат човечките ресурси е клучен елемент за конкурентската способност на современите организации.

Во современата литература постојат бројни обиди за дефинирање и конкретно утврдување на поимот менаџмент на човечки ресурси. Најголем број автори кои ја проучуваат оваа проблематика го сметаат менаџментот на човечки ресурси за комплексна дејност во која се испреплетени поголем број процеси и функции.

Како што истакнува Пржулј (2002), човечките ресурси не се сведуваат само на бројот на вработени, туку опфаќаат нивни *квалитети, способности, вредности, вештини и целокупниот потенцијал* – интелектуален, психолошки, физички и социјален – што е неопходен за остварување на организациските цели.

Менаџерите често работат според две парадигми: човечки односи и човечки ресурси. Во односите со подредените, менаџерите се ориентираат кон градење добри меѓучовечки релации со цел зголемување на моралот и намалување на отпорот кон формалниот авторитет. Од друга страна, во сопствената менаџерска практика тие ја применуваат логиката на човечките ресурси, насочена кон оптимално искористување на талентите и капацитетите на вработените (Шуклев, 2008).

Армстронг (2006) го дефинира менаџментот на човечки ресурси како стратешки и кохерентен пристап кон управување со највредниот организациски ресурс – луѓето – со цел тие индивидуално и колективно да придонесуваат кон остварувањето на целите на организацијата. Дополнително, според Бојациоски и Ефтимов (2009), човечките ресурси се составени од знаења, вештини, креативни способности, мотивација и лојалност, додека улогата на МЧР може да се согледа преку: цели поврзани со вработените, со резултатите, со управување со промени и со административна ефикасност.

Torrington et al. (2008) го опишуваат МЧР како серија од активности што прво овозможуваат договор помеѓу организацијата и вработените за целите и природата на работниот однос, а потоа обезбедуваат исполнување на тој договор од двете страни.

Во процесот на управување со човечките ресурси основните фази врз основа на кои се стекнува конкурентска предност се (Boljanovic & Pavic

, 2011):

- *Планирање на човечките ресурси* - процес на видување на идните потреби за човекови ресурси, кој осигурува организацијата во вистинско време да располага со работници, кои според бројот и квалитетот (знаења, способности и вештини) ќе можат да ги извршуваат поставените задачи и на тој начин да овозможуваат за остварување на целите на организацијата.
- *Регрутирање* - процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места.
- *Селекција* - процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, помеѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.
- *Обука и развој на вработените* - систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човековите

ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

- *Развој на кариерата* - процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, ги оценува, ги распоредува, ги насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали, заради обезбедување на потребен број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, способности и вештини, со цел остварување на организациските и индивидуалните цели и интереси.
- *Оцена на учиниот на вработените* - сложен процес на собирање и анализирање на информации за работата на секој поединец, кои треба да ги оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики, од аспект на остварување на целите на организацијата во определен временски период.
- *Компензации и бенефиции* - процес на креирање и администрирање на успешен систем на плаќање на вработените преку примена на различни директни и индиректни облици на нивно наградување.

Флексибилна структура на организацијата

За секоја организација која стреми кон долгорочен успех, суштински елемент претставува развој на ефективна и ефикасна структура за управување со иновации. Формата и обемот на управување со иновации значително зависат од големината на самата организација. Големите компании обично развиваат комплексни модели за иновативен менаџмент, додека помалите организации користат поедноставени пристапи, ограничени на помал број димензии на иновациско управување.

Терминот „флексибилност“ станува актуелен во менаџмент теоријата уште во дваесеттиот век (Evans, 2002). Според Sambamurthy, Bharadwaj и Grover (2003), флексибилноста се дефинира како способноста на организацијата да детектира и искористи иновациски можности преку мобилизација на ресурси, знаење и партнерства со брзина и адаптивност. Оваа дефиниција ја опфаќа флексибилноста кон клиентите, партнерска флексибилност, и оперативна флексибилност како клучни димензии. Дополнително, Evans и Dion (1991) ја опишуваат флексибилноста како способност за дејствување надвор од однапред дефинирани планови, додека според Golden и Powell (2000), таа се сведува на способноста за организациска адаптација и реакција на промени.

Во последните две децении, теоретичарите сè повеќе ја истакнуваат потребата од флексибилни перформанси кои овозможуваат организациска адаптација на брзите и често нарушувачки промени во надворешната средина. Во овој контекст се прави разлика помеѓу два типа на флексибилност:

- Проактивна флексибилност, која го одразува капацитетот на организацијата да ги предвиди идните промени во околината;
- Реактивна флексибилност, која се однесува на способноста брзо и ефикасно да се одговори на веќе настанати промени (Celuch, Kasouf, & Peruvemba, 2007).

Особено значење има и концептот на стратешка флексибилност, кој е од клучно значење во организациската пракса во услови на динамични економски, технолошки и менаџерски промени. Стратегијата на организацијата го дефинира долгорочниот правец и ориентација на дејствување. Во моментот кога компанијата одлучува да имплементира нова стратегија, потребна е темелна подготовка, слично на процесот на лансирање нов производ. Како што истакнува Ionescu (2004), стратешкото планирање е суштински инструмент во рамките на стратешкиот менаџмент, кој ѝ овозможува на организацијата да ја зајакне својата конкурентска позиција на пазарот.

Карактеристики на флексибилна организациска структура

Според Ѓуровска (2015), флексибилноста на работната сила претставува процес на приспособување на организацијата или претпријатието кон постојано променливите услови на надворешната и внатрешната средина. Флексибилизацијата на вработените подразбира можност за нивна реорганизација во рамките на претпријатието – распоредување на различни работни позиции, работа во смени, користење принуден одмор кога е потребно, како и исполнување на тековните барања на организацијата.

Главниот инструмент преку кој се овозможува флексибилноста на работната сила се флексибилните работни договори. Овие договори вклучуваат различни форми на вработување како што се: договори со скратено работно време, договори на определено време, стажирање, специјализација и слично. Овие типови на работни односи првично се нарекуваат атипични, бидејќи отстапуваат од стандардниот модел на перманентно вработување. Подоцна, тие се квалификуваат како флексибилни, бидејќи овозможуваат на работодавачите да ангажираат дополнителна работна сила во периоди на економски раст, а да го намалат бројот на вработени за време на економска нестабилност.

Флексибилните организациски структури се базираат на принципите на мрежа, систем, и флексибилност, како клучни концепти за разбирање на новата организациска парадигма (Ѓуровска, 2019). Се појавуваат нови, оригинални форми на организација – како мрежни (networked) и виртуелни организации – кои функционираат преку интернационално поврзување, ориентација кон проекти и привремени работни тимови, надминување на географски и структурни граници, и трансферзалност во дејствувањето.

Во контекстот на флексибилната структура, поимите промена, нови знаења, вештини и компетенции, хоризонталност, и иновативен менаџмент се од особено значење. Овие организации се карактеризираат со намалена хиерархија, зголемена автономија на тимовите и отвореност кон промени.

Истражувањата покажуваат дека флексибилните структури значително го олеснуваат развојот и имплементацијата на иновации. Компаниите кои имаат високо ниво на организациска флексибилност покажуваат поголема способност за адаптација и иновативност, во споредба со ригидно хиерархиски ориентираните организации (Ozsomer, Calantone, & Di Benedetto, 1997).

КОМУНИКАЦИЈА ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Поим и дефинирање на комуникацијата во организацијата

Комуникацијата претставува суштински елемент на секојдневното функционирање на организациите и основа за сите меѓучовечки, меѓугрупни и институционални односи. Според Дракуловска-Чукалевска (2008), сите општествени појави што ја сочинуваат општествената структура се испреплетени во сложена комуникациска мрежа, каде комуникацијата служи како поврзувачки елемент.

Во литературата постојат бројни дефиниции на поимот комуникација. Наједноставно кажано, таа претставува процес на размена на информации меѓу субјекти, со цел информирање, влијание или поттикнување на одредено однесување. Зборот „комуникација“ потекнува од латинскиот збор *communicare*, што значи да се споделува, разговара, излага или советува. Според Bahtijarević-Šiber et al. (2008), комуникацијата е процес во кој две или повеќе личности разменуваат информации со намера да мотивираат и да влијаат на однесувањето на другата страна.

Симендиќ и Баровиќ (2012) укажуваат дека комуникацијата е основа за сите меѓучовечки односи и претставува предуслов за секоја форма на заедничка акција. Таа може да се одвива вербално или невербално – преку зборови, телесни ставови, движења, па дури и молчење. Во организациски контекст, комуникацијата е организиран и професионален процес на интеракција меѓу членовите на организацијата.

Комуникацијата е неопходна за внатрешното функционирање на организацијата и ги поврзува сите клучни управувачки функции. Таа е особено важна за:

- дефинирање и групирање на организациските цели;
- изработка на планови за нивна реализација;

- ефикасно организирање на ресурсите;
- селекција и обука на кадри;
- управување, мотивирање и создавање позитивна работна клима;
- следење и контрола на извршувањето на задачите (Ѓуровска, 2019).

Според Schramm (1971), *кодирањето и декодирањето* се основни процеси на ефективна комуникација. Испраќачот (комуникаторот) ја кодира пораката во форма која може да се пренесе (вербална или пишана), додека примачот ја декодира за да го разбере значењето. Пишаната порака се пренесува побавно, но има подолготрајна вредност, додека усната комуникација е побрза и пофлексибилна.

Во организацискиот систем, улога на комуникатор можат да имаат менаџери, раководители, тимови и претставници на организацијата во однос на внатрешни и надворешни актери. Ефективната комуникација бара пораката да биде *разбирлива, прецизна и со иста смисла за двете страни* – и за испраќачот и за примачот.

Интерперсоналната комуникација игра клучна улога во градењето на квалитетни односи и доверба. Според Sethi и Seth (2009), таа претставува основа за сите останати форми на комуникација. Карактеристики на интерперсоналната комуникација се:

1. лице-в-лице интеракција и физичка блискост;
2. меѓусебно перципирање и внимание;
3. фокусираност и когнитивно присуство;
4. вербална и невербална размена на пораки;
5. неформален карактер, без строга структура (Дракуловска-Чукалевска, 2008).

Најчести пречки во комуникацијата вклучуваат: терминолошки нејаснотии, погрешно толкување на пораки, судир на идеи, преоптоварување со информации и слично.

Според Hargie et al. (1999), ефективната комуникација резултира со *зголемена продуктивност, подобро работно задоволство, повисока креативност и активна вклученост на вработените.*

Зошто е толку важна комуникацијата за организациите и зошто и се посветува толку големо внимание?

- Води кон поголема ефикасност;
- Ги држи вработените во видното поле;
- Ги вклучува луѓето во организацијата;
- Ја зголемува мотивацијата за да се работи добро;
- Го зголемува чувството на припадност во организацијата;
- Помага за подобрување на односите и подобро разбирање помеѓу претпоставениот и подредените, меѓу колегите и организациите и им помага на луѓето да ја разберат потребата за промена. (Крстевска, 2012).

Задоволство од комуникација во организацијата

Според Pincus & Revfield (1987) комуникацијата е еден од клучните фактори во организацијата. Задоволството од комуникацијата е лично чувство кое што се доживува кога успешно се комуницира со некоја личност. Може да се дефинира како општо задоволство од споделувањето информации (Downs & Hazen, 1977, според Tsai et al., 2009) или како социоемоционална состојба која е резултат на заемна интеракција/комуникација (Hecht, 1978, според Tsai et al., 2009)

Исто така, може да се зборува за задоволство на поединецот со различните аспекти на комуникацијата во една организација (Thayer, 1969). Со испраќање

стимулативни пораки до вработените, менаџерите ја поттикнуваат нивната самодоверба и ефикасност (Mihajlov & Mihajlov, 2010). Најголемо влијание врз вработените се чувствува кога организацијата покажува почит кон нивната посветеност, резултатите од работата, воведување на напредни технологии и модерни средства за работа, зголемување на платите и поправедна распределба на приходите. Комуникацијата го зголемува задоволството од работата и следствено ја развива работната мотивација (Milanovic, & Dragičević Radičević, 2019). Постои врска помеѓу задоволството од комуникацијата во организацијата, задоволството од работата и работната перформанса (Pincus, 1987). Комуникацијата на работното место може да ја поттикне мотивацијата на вработените, да го зголеми ангажманот на вработените, чувството на задоволство од работата, посветеноста на организацијата и довербата на работното место. Според Tubbs & Hain (1979), задоволството од комуникација и работната перформанса заедно претставуваат доследна и силна поткрепа за претпоставката дека комуникациското однесување претставува значаен дел во придонесот на организациска ефективност.

1. Задоволството од комуникацијата претставува задоволство на поединецот внатре во организацијата како резултат на различните аспекти на интерно комуницирање. Verčić et al. (2007), според Rubin (1993) наведуваат дека вработените чии потреби се задоволени со квалитетна комуникација покажуваат поголема склоност за градење на квалитетен однос на работното место. Сето тоа индицира дека задоволството од интерната комуникација е еден од клучните фактори за вкупно задоволство на работа, а преку тоа и на целокупната успешност на организацијата. Оттука, може да се истакне дека е многу важно за организацијата да постои задоволство од комуникација, само така тимот ќе утврди дека прави прогрес и ќе вложи многу повеќе на патот кон успехот (Adair, 2006).

Потребата за соодветен систем на внатрешна комуникација е клучна во секоја успешна организација. Со активна и силна комуникација вработените се во можност да се поврзат со својата работа подобро, имаат јасно разбирање на она што

се очекува да го направат на работното место. Ова води кон подобри перформанси и поголема продуктивност. Поради тоа „клучна улога за внатрешна комуникација е создавање на симетрични чести интеракции (Welch & Jackson, 2007), и размена на позитивни односи врз основа на која може да се изгради сигурна соработка меѓу организацијата и нејзините членови" (Boswell et al., 2006; Welch, 2012). Според Симс (Sims, 1994), членовите на секторот за човечки ресурси се одговорни за управувањето со комуникациските процеси, дали се целосно функционални во флексибилната организација. Функцијата за управувањето со човечки ресурси треба да биде примарен канал за отворени и интегративни комуникациски процеси во рамките на една организација.

Во идеални околности, и службите за корпоративни комуникации и одделите за човечки ресурси треба да имаат некој одговорен за комуникација со вработените (Argenti, 1998). Според Аргенти (Argenti, 1996), иако многу од внатрешните комуникациски активности можат да се спроведат преку секторите за човечки ресурси, сепак, улогата на комуникациските експерти во функцијата на корпоративна комуникација е мошне важна. Уште повеќе, внатрешните комуникации треба да бидат помалку проблем за секторот за човечки ресурси и повеќе можност за сите да работат за поголемо добро на целата организација (Argenti, 1998).

МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА

Мотивацијата претставува еден од клучните фактори за разбирање на човековото однесување, како во секојдневието, така и во организациски контекст. Таа се однесува на внатрешните предизвикувачи на акција, кои го поттикнуваат, насочуваат и одржуваат однесувањето (Steers & Porter, 1991). Разбирањето на мотивите овозможува насочување на однесувањето во посакувана насока, што е особено важно во организациите каде што човековиот фактор има централна улога.

Мотивацијата е тесно поврзана со задоволството од работа. Како што истакнува Ѓуровска (2015), појавата на задоволство укажува на претходно присутна мотивација, додека незадоволството често е последица на неисполнета или отсутна мотивација. Ефикасното управување со човечкиот потенцијал претставува стратешка предност, а мотивацијата е суштински дел од тој процес. Според Veselinović et al. (2021), ангажманот на човечките ресурси, како дел од вкупниот интелектуален капитал, е клучен индикатор за економската сила на организацијата. Tanasijević (2007) исто така нагласува дека мотивацијата и задоволството од работата што ја извршуваат вработените се пресудни за успехот на организацијата. Мотивираните вработени покажуваат повисок ангажман, пониска флукуација и посилна ориентација кон организациските цели.

Во доменот на социологијата, мотивацијата се разгледува преку интеракционистички пристап, според кој индивидуалните особини се формираат во контекстот на социјални односи. Ѓуровска (2015) укажува дека секој поединец гради свој „индивидуален проект“ во рамките на организацијата, а токму овој проект претставува мотиватор. Предизвикот за менаџментот лежи во усогласувањето на индивидуалните цели со организациските цели – процес кој честопати е сложен и динамичен.

Во стручната литература постојат и други дефиниции за мотивацијата. Bahtijarević–Šiber (1999) ја дефинира мотивацијата како збир на внатрешни фактори кои ја активираат и насочуваат интелектуалната и физичката енергија на индивидуата, управувајќи со насоката, интензитетот и траењето на нејзиното однесување. Слично на тоа, според Kulić (2003), мотивите се внатрешни поттикнувачки сили, често поврзани со човековите потреби, но само оние потреби што се свесно препознаени и доволно силни можат да станат мотиви кои иницираат однесување. Koontz и Weihrich (1988) ја објаснуваат мотивацијата како процес кој започнува со препознавање на потреба, води до напнатост, а завршува со акција која треба да резултира со лично задоволство. Оваа дефиниција ја нагласува динамичната и циклусна природа на мотивацискиот процес, каде секоја фаза има влијание врз следната.

Теорија за хиерархија на потреби – Абрахам Маслов

Една од највлијателните и широко прифатени теории за човечката мотивација е Теоријата за хиерархија на потребите на Абрахам Маслов (Maslow, 1943). Според оваа теорија, човечките потреби се организирани во форма на пирамида, односно хиерархија, каде што секое повисоко ниво станува актуелно откако потребите од пониското ниво ќе бидат барем делумно задоволени.

Маслов идентификува пет основни нивоа на потреби, подредени по важност:

1. Физиолошки потреби – основни биолошки потреби за преживување: храна, вода, воздух, сон, сексуални потреби, засолниште.

2. Потребите за сигурност – вклучуваат безбедност, стабилност, заштита од физички и психолошки ризици (на пример финансиска сигурност, здравствена заштита).
3. Социјални потреби – поврзани со припаѓање, љубов, семејни односи, пријателства и колегијалност.
4. Потребите за почитување (его-потребите) – желба за признание, самопочит, статус и успех.
5. Потреба за самоактуелизација – стремежот за личен раст, исполнување на потенцијалот и креативна самоизразеност.

Значењето на оваа теорија е во тоа што го истакнува развојниот аспект на мотивацијата – од основните физички потреби до внатрешното самоостварување. Особено во работен контекст, теоријата упатува на тоа дека луѓето не се мотивирани единствено од плата, туку и од социјални односи, почитување, можност за напредување и развој.

И покрај својата популарност, теоријата на Маслов е предмет на критики, особено во однос на:

- нејзината методолошка заснова (базирана на биографски и клинички податоци),
- и тешкотијата емпириски да се потврди строгата последователност на потребите.

Сепак, како што наведува Ѓуровска (2015), моделот на Маслов претставува фундаментален теоретски столб во развојот на менаџментот на човечки ресурси, бидејќи овозможува холистички пристап кон вработените, тргнувајќи од нивните основни, но и повисоки потреби. Во практиката, оваа теорија била основа за развој на систематизирани добри практики, особено во дизајнот на програми за вработување, ангажирање и задржување на човечкиот капитал.

Двофакторска теорија – Фредерик Херцберг

Во педесеттите години на минатиот век, Фредерик Херцберг развил теорија која е исто така заснована на идејата за човековите потреби. Според него, едната група ги претставува човековите примарни потреби, додека другата категорија се однесува на личниот развој и придонес. Оттука, според овој автор, мотивацијата ја определуваат две групи на фактори: *екстρινзични* (или хигиенски) и *интринзични* (или мотиватори). Првите се поврзани со ситуацијата, контекстот во кој човекот дејствува (ситуациски или контекстуални фактори), додека другите се поврзани со карактеристиките на работата што ја извршува човекот (Marušić, 2006).

Хигиенските фактори ги опфаќаат физичките услови за работа, видот на супервизија, платата, организациската политика, односот со соработниците и тие се поврзани со незадоволството од работата, мотиваторите се признание за добро завршената работа, можност за напредок, одговорност, предизвикувачки работни задачи, достигнувања итн. (Николоски, 2000). Мотиваторите се поврзани со задоволството од работата, односно може да доведат кон повисоко задоволство од работата. (Николоски, 2000).

Како и секоја теорија, така и теоријата на Херцберг била подложна на критики. Тие главно се однесуваат на непрецизност во формулацијата, која доведува до погрешна интерпретација. Се смета дека подобрувањето на работните аспекти (пример, работните услови, платите, комуникацијата во организацијата и сл.) нема никакво значење за мотивацијата, и дека зголемувањето на мотивацијата може да се постигне само со збогатување на работата. Додека како добра страна на оваа теорија се смета дека е тоа што поттикнува истражувања во областа на задоволството од работата и била зачеток на трендот за збогатување на работата, истакнување и вреднување на индивидуалните карактеристики како една од најважните мотивациски стратегии (Abdulkhamidova, 2021).

Теорија на очекувања – Виктор Врум

Теоријата на очекување на Виктор Врум се смета за прва од оваа група којашто се однесува на мотивацијата за работа (Rothmann & Cooper, 2008). Основната идеја на оваа теоријата е дека луѓето се мотивирани да работат тогаш кога имаат очекување дека нивниот напор доведува до одредено постигнување, а тоа постигнување води кон награда или исход кој го посакуваат или вреднуваат (Vroom, 1964, според Rothmann & Cooper, 2008). Она што претставува како најважно во теоријата на очекување е тоа што се занимава исклучиво со субјективната перцепција. Според него, мотивацијата ја одредува само личната перцепција во врска со ефектот од работата, наградата и успехот а не само крајните резултати. Оваа како и кај повеќето други теории е критикувана поради тоа што поединците не се секогаш рационални, реагираат најчесто импулсивно, емоционално и ирационално стремејќи се кон посакуваната цел.

Теорија на поставување цели

Теоријата на поставување цели, развиена од Locke и Latham, се заснова на претпоставката дека човечкото однесување е насочено кон конкретни цели, и дека тие цели претставуваат моќен извор на мотивација (Locke & Latham, 2002, според Rothmann & Cooper, 2008). За целите да имаат вистинска мотивирачка функција, тие треба да бидат јасно дефинирани, доволно предизвикувачки, но не и недостижни.

Според теоријата, целите ја подобруваат работната перформанса на четири начини:

1. Го насочуваат вниманието кон релевантни активности.
2. Делуваат како стимуланс за вложување напор.
3. Ја зголемуваат истрајноста (перзистентноста) при извршување задачи.

4. Поттикнуваат примена на стратегии, знаење и способности за нивно постигнување.

Locke и Latham (2002) идентификуваат неколку клучни фактори кои ја медијираат врската меѓу поставените цели и перформансата:

- Приврзаност кон целите – посветеноста на вработениот да ги оствари целите е критична за успехот.
- Фидбек (повратна информација) – дава јасна слика за тоа дали напредокот е во насока на целта и каде има потреба од корекција.
- Комплексност на целите – целите треба да бидат доволно предизвикувачки за да стимулираат развој, но истовремено реални и остварливи.

Како што истакнува Николоски (2000), теоријата за поставување цели има висока практична применливост. Иако нејзините почетоци се поврзани со класичните пристапи во организациската психологија, денес се смета за една од најрелевантните современи теории за мотивација (Landy & Conte, 2013).

Во практиката на менаџментот на човечки ресурси, оваа теорија се применува преку алатки како што се индивидуални и тимски цели, перформанс менаџмент системи, мерачи на резултати (KPIs) и развојни планови, каде јасноста на целите и фидбекот играат клучна улога во унапредување на индивидуалниот и организацискиот успех.

Видови мотивација

Внатрешна и надворешна мотивација

Во втората половина на XX век се зголемува интересот за истражување на внатрешната (интринзичка) и надворешната (екстринзичка) мотивација. Особен придонес кон оваа дистинкција даваат когнитивните теории на мотивацијата, кои го анализираат изворот на контрола (локусот на контрола) како основа за разликување на мотивите.

Еден од првите кои ја разгледуваат оваа поделба е американскиот психолог Коуч, кој идентификува две основни состојби:

- Состојба А – се однесува на инструментално однесување насочено кон постигнување надворешна цел.
- Состојба Б – опишува активности што се изведуваат заради самите себе, карактеризирани со саморегулација и внатрешна мотивација (Арнаудова и Попоски, 2010).

Интринзичка (внатрешна) мотивација

Интринзичката мотивација се појавува кога самото извршување на задачата претставува извор на задоволство и лична исполнетост. Таа се базира на љубопитност, интерес, предизвик и стремеж кон самоостварување. Според Deci и Ryan (1992), интринзичката мотивација произлегува од длабоката човечка потреба за компетентност и автономија – два основни психолошки мотиватори.

Во организациски контекст, внатрешната мотивација е блиско поврзана со задоволството од работата, чувството на припадност, личниот раст и позитивниот идентитет на вработените. Според Amabile (1993), вработените кои се внатрешно мотивирани бараат значење, самоизразување и можности за професионален и личен развој преку својата работа.

Екстринзичка (надворешна) мотивација

Наспроти тоа, екстринзичката мотивација подразбира однесување поттикнато од надворешни награди или страв од негативни последици – како што се плата, бонуси, признанија, или пак, избегнување казни и губење на работното место. Овој тип мотивација е условен од средината и надворешните фактори што влијаат на однесувањето.

Арнаудова и Попоски (2010) укажуваат дека екстринзичките стимуланси – како што се пофалбите, казните или принудата – не секогаш водат до вистинска и одржлива мотивација. Често, тие имаат краткорочен ефект и може да предизвикаат зависност од надворешни поттикнувачи, наместо развој на внатрешна посветеност.

Мотивациска синергија

Според Amabile (1993), внатрешната и надворешната мотивација не мора да бидат во конфликт, туку може да се комбинираат синергетски. Таа развива модел на мотивациска синергија со неколку клучни принципи:

- Надворешната мотивација може да ја надополни внатрешната, доколку не ја нарушува автономијата.
- Синергетската комбинација се јавува кога надворешните стимуланси (на пример, признание) ја поттикнуваат компетентноста и самодовербата на индивидуата.
- Доколку надворешната мотивација се перцепира како контролирачка, таа може да го намали внатрешниот интерес и ангажман.
- Задоволството од работа ќе зависи од тоа колку надворешните мотиватори се усогласени со индивидуалната мотивациска ориентација.
- Квалитетот на работната перформанса зависи од типот и степенот на мотивација, а комбинацијата на внатрешна и соодветна надворешна

мотивација може да доведе до највисоко ниво на креативност и продуктивност, особено кај комплексни задачи.

Дополнително, високо ниво на внатрешна мотивација може со текот на времето да биде ослабено ако организациската култура не го поддржува внатрешното вклучување, и наместо тоа, се фокусира исклучиво на надворешни награди и притисоци.

Како што е наведено кај Гање и соработниците (Gagne et al., 2010) може да се направи разлика помеѓу четири типа мотивација и тоа:

- *надворешно регулирање* - коешто се однесува на извршување активности заради добивање награди или избегнување казни;
- *интеректирано/внатрешно регулирање* - што значи дена луѓето своето однесување го насочуваат и контролираат преку внатрешни поттикнувачи коишто за нив лично имаат важност;
- *идентификувано регулирање* - што означува извршување на некоја активност заради идентификување со таа активност и прифаќање на нејзината вредност и значење;
- *интегрирано регулирање* - коешто означува идентификување со вредноста на активностите до мера што тие претставуваат дел од сликата за себе.

Според авторите првите два типа мотивација може да се категоризираат како *контролирана мотивација*, додека третиот и четвртиот тип – како *интринзичка мотивација* (Gagne et al. 2010).

Мотивирање на вработените

Мотивираноста на вработените претставува стратегиска алатка за подобрување на квалитетот на работата, и затоа е важно да се идентификуваат клучните извори на мотивација, како и начините на нивно поттикнување во рамки на организациската средина. Врз основа на теоретските поставки и досегашните истражувања, може да се заклучи дека за постигнување на подобар квалитет и

квантитет во работата, значајни се повеќе фактори, меѓу кои се издвојуваат (Пржуљ, 2002):

- сигурноста на работата,
- компетентно раководство,
- редовна и правична плата,
- добри меѓучовечки односи,
- колегијална соработка,
- признание и почитување на трудот,
- можност за лично изразување при работата,
- вклученост во процесот на одлучување.

Во услови кога организациите се соочуваат со бројни предизвици како што се финансиски загуби, доцнење на плати или отпуштања, сигурноста на работното место се издвојува како еден од најсилните мотиватори. Сепак, останатите мотиватори не се занемарени – како на пример платата, каде што фокусот не е на нејзината висина, туку на редовноста и стабилноста на исплатата. Во таков контекст, менаџерот се јавува како клучен медијатор на мотивацијата. Како што посочува Silverstein (2007), ефективните менаџери користат различни стимулациски механизми, при тоа водејќи сметка за индивидуалните потреби и цели на секој вработен. Fuller и Taylor (2008) истакнуваат дека една од најефикасните алатки за препознавање на мотиваторите е конструктивниот разговор, кој вклучува поставување прашања, активно слушање, парафразирање и давање повратна информација.

Стратегиски пристап кон мотивацијата во управувањето со човечки ресурси

За успешно управување со човечкиот капитал, потребно е да се изработи сеопфатен план за мотивација, кој вклучува:

- редовно мерење на резултатите од работата,
- транспарентно наградување според учинокот,
- креирање систем кој ќе ги задржи квалитетните кадри,
- поттикнување на повисок личен и професионален ангажман (Armstrong & Taylor, 2014).

Секоја организација треба да го дефинира својот мотивациски план во согласност со сопствената деловна стратегија и култура. Системот на наградување треба да биде јасен, правичен и поврзан со развојните цели на организацијата. Притоа, добро дефинираниот систем треба да обезбеди три основни видови на однесување кај вработените (Taylor, 2016):

1. Привлекување и задржување – организацијата треба да креира услови во кои вработените ќе имаат мотив да останат дел од тимот.
2. Ефикасно извршување на задачите – вработените треба да ги исполнуваат своите работни обврски на начин кој ги задоволува потребите на компанијата.
3. Креативност и иновација – преку стимулирање на иновативност и тимска работа, организацијата може да ги реализира своите долгорочни развојни цели.

Главна, техниките за мотивирање на вработените можат да се поделат на две категории: финансиска и нефинансиска мотивација (Milenović, 2014). Финансиската мотивација се заснова на парични стимулации, кои директно или индиректно се поврзани со парите. Парите се сметаат за еден од најефикасните извори на мотивација бидејќи претставуваат средство за размена и имаат куповна моќ. Тие овозможуваат задоволување на основни и повисоки потреби, удобности, па дури и луксуз. Примери за финансиски мотиватори се:

- редовна плата,
- бонуси и награди за учинок,
- платено отсуство,

- здравствено осигурување и субвенции за станбени услови,
- делење на добивка,
- надоместоци за транспорт и сл.

Ефективноста на финансиските стимуланси може да варира во зависност од животниот стандард на вработените, нивната фаза во кариерата и општите економски услови во кои функционира организацијата.

Нефинансиските мотиватори се однесуваат на психолошки и социјални стимуланси, кои ја задоволуваат потребата на вработените за самопочит, статус, сигурност и професионален развој. Во оваа група спаѓаат:

- признание и пофалба за добро завршена работа,
- безбедност на работното место,
- можности за напредување,
- збогатување на работата и проширување на одговорностите,
- вклученост во процесот на одлучување,
- чувство на припадност и поддржувачка организациска култура.

Овие мотиватори имаат долгорочен ефект врз ангажираноста, бидејќи ги задоволуваат социо-психолошките потреби на вработените и ја зајакнуваат нивната поврзаност со организацијата. Како што наведува Milenović (2014), правилното комбинирање на финансиски и нефинансиски техники за мотивација може да доведе до значително подобрување на внатрешната комуникација, продуктивноста и организациската култура. Дополнително, Ацевски (2013) истакнува дека во флексибилните организациски структури, зголемувањето на платата често резултира со повисока продуктивност, што ја нагласува вредноста на финансиските стимулации, особено во нестабилни или променливи услови на пазарот на труд.

РАБОТНА ПЕРФОРМАНСА

Поим и дефинирање на работната перформанса

Секоја организација постои со цел да ги постигне своите поставени цели, што е возможно само преку ефикасно користење на клучните ресурси: луѓе, материјали, машини и финансии. Иако сите се значајни, највредниот ресурс е човечкиот капитал, односно вработените и нивната работна перформанса, која претставува основа за извршување на задачите и реализација на целите на организацијата.

Перформансата често се разгледува низ две перспективи – дали таа се однесува на однесувањето, резултатите, или комбинација од двете. Daniels et al. (1982) ја дефинираат како процес кој вклучува серија однесувања насочени кон остварување на поставени цели. Logman (2004) ја разбира перформансата како начин и способност на извршување на работата, зависна од различни фактори. Armstrong и Murlis (1993) ја поврзуваат перформансата со постигнати резултати, а Armstrong и Baron (1998) истакнуваат дека таа може да се согледува и преку евиденција за учинокот на вработениот. Според Campbell (1990), индивидуалната работна перформанса е збир од однесувања кои се релевантни за организациските цели. Таа е мултидимензионален конструкт, кој опфаќа повеќе различни аспекти на однесување.

Димензии на индивидуалната работна перформанса

Најчесто се разгледуваат три димензии:

1. Извршување на работните задачи – се однесува на ефикасноста и компетентноста со која се извршуваат централните работни обврски (Campbell, 1990).

2. Контекстуална перформанса – вклучува однесувања што го унапредуваат социјалниот и психолошкиот контекст на работното место, како што се самоиницијативност, ентузијазам и соработка (Borman & Motowidlo, 1997).
3. Контрапродуктивно работно однесување – се однесува на однесувања што му штетат на организацискиот интегритет, како саботажа, доцнење, намерно оштетување (Rotundo & Sackett, 2002).

Некои автори, како Hoffman et al. (2007), укажуваат дека контекстуалната перформанса може да се состои од поведение кон задачите и кон колегите, но во практиката се третира како еднодимензионален конструкт.

Процена на работната перформансата

Работната перформанса може да се разгледува преку два пристапи:

- Мултидимензионален приод – секоја димензија се анализира одделно.
- Композитен приод – комбинирање на различни аспекти за добивање на севкупен индекс на перформансата (Николоски, 2005).

Согласно Sonnentag & Frese (2001), перформансата се состои од специфични однесувања поврзани со:

- задачите,
- комуникацијата (пишана/усна),
- дисциплината и етичкиот однос.

Во рамки на управувањето со човечките ресурси, проценката на перформансата е клучна активност што покажува колку успешно вработените ја извршуваат својата работа (Rothmann & Cooper, 2008). Овие податоци се користат за:

- селекција и унапредување,
- обука и развој,
- распоредување на кадри,
- наградување.

Проценката е формален процес кој ги поврзува индивидуалните резултати со целите на организацијата. Bouckaert & Halligan (2008) истакнуваат дека без проценка не може да се управува со перформансата. Оценувањето треба да биде јасно комуницирано до вработените, со дефинирани критериуми.

Најчести методи за проценка се:

- графички скали на оценување,
- чек-листи,
- бихевиорални скали на оценување,
- методот 360 степени – кој вклучува повратни информации од супервизори, колеги, подредени и самопроцена (Rothmann & Cooper, 2008).

Грешки при проценка на работната перформанса

Процената на работната перформанса претставува клучен процес во системот за управување со човечките ресурси, но тој не е имун на субјективност и грешки. Важно е оценувачите да бидат обучени и свесни за можните грешки кои можат да го нарушат кредибилитетот на резултатите, како и за начини за нивно ублажување или елиминирање. Според Bahtijarević-Šiber (1999), најчестите грешки што се јавуваат при оценување на перформансата се:

Ало ефект (Halo effect)

Оваа грешка се јавува кога општото мислење за вработениот (позитивно или негативно) влијае врз оценувањето на сите останати индивидуални

карактеристики. На пример, ако вработениот е комуникативен, оценувачот може погрешно да претпостави дека тој е и подеднакво ефикасен и точен во секој аспект од работата.

Грешка на попустливост или строгост

Некои оценувачи имаат тенденција да даваат исклучително високи или ниски оценки, без оглед на реалната перформанса на вработените. Попустливоста доведува до инфлација на оценки, додека строгоста може да ја потцени вистинската вредност на вработениот.

Грешка на сличност (Similarity bias)

Оценувачот може да даде повисоки оценки на вработените кои лично му се слични во ставови, стил на комуникација или вредности, што доведува до субјективно и нееднакво оценување.

Грешка на контекст

Се јавува при компаративни методи, кога оценката за одреден вработен се формира врз основа на перформансата на останатите членови на групата, а не врз основа на индивидуалните резултати. На тој начин, вработениот може да биде оценет подобро или полошо само поради составот на тимот во кој работи.

Грешка на скорешност (Recency effect)

Оваа грешка се јавува кога оценувачот ја заснова својата проценка врз основа на најновите однесувања на вработениот, игнорирајќи ги претходните периоди. Тоа овозможува манипулација со однесувањето во пресрет на проценката со цел да се добијат повисоки оценки.

Управување со работната перформанса

Управувањето со работната перформанса се дефинира како процес преку кој се воспоставува заедничко разбирање за тоа што треба да се постигне и на кој начин треба да се реализираат целите. Станува збор за системски пристап кон менаџирањето со вработените, кој има за цел да ја зголеми веројатноста за организациски успех (Armstrong & Murlis, 2004). Овој концепт претставува една од најзначајните менаџерски алатки, бидејќи обезбедува структура за постигнување резултати, следење на учинокот и насочување на индивидуалниот и тимскиот развој. Тоа не е еднократен настан, туку континуиран процес на поставување цели, давање повратна информација, оценување и унапредување на перформансата.

Главната цел на системот за управување со перформансата е да се поттикне мотивацијата, ангажманот и продуктивноста на вработените. Ова се постигнува преку:

- поставување јасни и измерливи цели,
- следење на напредокот,
- обезбедување поддршка и развој,
- поврзување на индивидуалните цели со стратегиските цели на организацијата (Clark, 2005).

Постигнувањето на целите најчесто резултира со одредена награда, што дополнително ја зголемува мотивираноста и задоволството кај вработените. Успешното управување со перформансата бара постојан и конструктивен дијалог меѓу менаџерите и вработените. Менаџерите треба да имаат разбирање за индивидуалните цели, мотивациски фактори и професионални аспирации на членовите на тимот (Бојациоски & Ефтимов, 2009). Тоа овозможува креирање на персонализирани стратегии за наградување и развој, како и навремено идентификување на потребите за обука.

За да се обезбеди успешно функционирање на системот за управување со перформансата, потребна е структурирана обука на менаџерите и вработените. Според препораките на Kakkar & Sivanathan (2021), обуката треба да опфати:

- Филозофија и цели на системот за управување со перформансата.
- Детален опис на процесот на оценување.
- Улоги и одговорности на вработените и менаџерите.
- Поставување цели и очекувања, планирање на перформансата.
- Препознавање и избегнување на типични грешки при оценување.
- Давење конструктивна и навремена повратна информација.
- Прифаќање и управување со повратна информација од други.
- Поттикнување развој и идентификување на обуки и ресурси.
- Користење на автоматизирани системи и софтвер за управување со перформанса.

Фактори на работната перформанса

Работната перформанса на вработените е резултат на интеракцијата помеѓу различни фактори кои можат да потекнуваат од *индивидуата, организацискиот контекст, или надворешната средина*. Според Swanepoel et al. (1998), овие фактори можат да се поделат на *внатрешни и надворешни*, при што надворешните се поврзани со работодавачот, организациската структура, културата и поширокото социо-економско опкружување.

Според Armstrong и Baron (2008), работната перформанса е детерминирана од неколку клучни групи на фактори:

- (а) *Лични фактори*: вклучуваат индивидуалните карактеристики на вработениот, како што се мотивацијата, знаењата, способностите, личните вредности и посветеноста. Вработен со високо ниво на мотивација и

компетенции има поголема веројатност да демонстрира висока работна перформанса.

- *(б) Лидерски фактори:* се однесуваат на влијанието на менаџерите преку нивната способност да обезбедат поддршка, мотивација, фидбек и јасно водство. Лидерите кои се фокусираат на развој на своите вработени често поттикнуваат повисоко ниво на перформанса.
- *(в) Тимски фактори:* вклучуваат квалитетот на релациите со колегите, меѓусебната поддршка, разбирање и соработка во тимот. Продуктивната тимска атмосфера има позитивно влијание врз индивидуалната и колективната ефикасност.
- *(г) Системски фактори:* опфаќаат работната инфраструктура, достапноста на соодветни ресурси, јасноста на задачите и административната поддршка. Недоволната техничка или логистичка поддршка може значително да ја намали ефективностa на вработените.
- *(д) Ситуациски фактори:* се однесуваат на специфични околности како што се итни задачи, промени во приоритетите, стресни услови или организациски трансформации. Овие фактори може да влијаат врз капацитетот за исполнување на задачите, без разлика на индивидуалните способности.

При проценката на перформансата на вработените, неопходно е да се земат предвид не само резултатите, туку и контекстот во кој тие резултати се постигнати.

Дополнително, истражувањата покажуваат дека перформансата е резултат на динамична интеракција помеѓу личните и организациските фактори. На пример, високомотивиран вработен може да покаже слаба перформанса ако работи во дезорганизирана средина со недоволна поддршка. Оттаму, стратегиите за подобрување на перформансата треба да бидат системски насочени – да ја вклучат и личната развојна компонента, и организациските подобрувања.

РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Во истражувањето спроведено од страна на Башинска (Basińska, 2021) со примена на кластер анализа биле идентификувани пет кластери/групи вработени чија мотивација за работа се разликувала во степенот на изразеност (квантитативни разлики) и во формата (квалитативни разлики). Во истражувањето биле опфатени 150 испитаници кои биле на возраст помеѓу 22 и 64 години со работен стаж од 6 месеци до 38 години. Било најдено дека постојат слабо и силно мотивирани вработени, како и немотивирани вработени.

Kuvaas (2006) врз основа на резултатите од спроведена студија со вработени во мултинационална компанија во Норвешка соопштува дека интринзичната мотивација ја посредува поврзаноста помеѓу нивото на плата и работната перформанса.

Во истражување на задоволството од комуникацијата во организацијата и задоволството од работата кај вработени (ненаставен кадар) во високото образование било најдено дека се умерено задоволни од рзличните аспекти на комуникацијата во организацијата и дека оваа варијабла била значајно и позитивно поврзана со задоволството од работата (Sharma, 2015).

Резултатите од друго истражување спроведено кај вработени во услужни организации во Тајван сугерираат дека задоволството од комуникацијата во организацијата е позитивно поврзано со работната перформанса и негативно поврзано со намерата за напуштање на работното место (Tsai et al., 2009).

Во друга студија спроведена кај вработени во услужни организации во Норвешка било најдено дека интринзичката мотивација за работа ја модулира поврзаноста помеѓу автономноста на работа и квалитетот на работата така што оваа

врска била значајна само кај вработени со високо изразена интринзичка мотивација (Dysvik & Kuvaas, 2011).

Скорешно истражување кај вработени во ИТ секторот во Македонија спорведено од Мишова (2022) покажало дека постои значајна позитивна корелација на мотивацијата за работа со перформансата при извршување на работата и со контекстуалната перформанса, но дека не корелира значајно со контрапродуктивното однесување. Подетално, било најдено дека интринзинчната мотивација е значајно и позитивно поврзана со извршувањето на работните задачи и со контекстуалната и негативно поврзана со контрапродуктивното однесување. Екстринзичната мотивација било најдено дека позитивно корелира со извршувањето на работата и со контекстуалната перформанса.

Gerhart и сор. (Gerhart et al., 2015) посочуваат дека идните истражувања во доменот на мотивацијата за работа треба да се насочат кон прашањето дали различните типови мотивација (екстризичка, интринзичка, автономна, контролирана) различно ја предвидуваат перформансата.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Методологија на истражувањето

Целта на ова емпириско истражување беше да ги испита факторите поврзани со задоволството од комуникацијата, мотивацијата за работа и работната перформанса кај вработените во организации со флексибилна структура. Истражувањето се базира на корелациска студија, со примена на квантитативни методи за прибирање и анализа на податоците.

Проблем на истражувањето

Задоволството од комуникацијата, мотивацијата за работа и работната перформанса се клучни елементи во современиот менаџмент на човечки ресурси. Тие имаат значајна улога во обезбедувањето на конкурентска способност, организациска ефективност и задржување на човечкиот капитал.

Во денешно време, најголем предизвик за менаџерите е да обезбедат работна средина во која има мотивирани вработени, посветени во остварување на целите и задачите зададени од страна на организацијата. За менаџерите е значајно да разберат што е тоа што ги мотивира вработените, бидејќи високо мотивираните вработени можат со сопственото однесување да придонесат кон значително зголемување на продуктивноста во организации со флексибилна структура.

Согласно тоа, проблемот на ова истражување е следниот:

Каква е поврзаноста на задоволството од комуникацијата и мотивацијата за работа со работната перформанса во организации со флексибилна структура?

Цели на истражувањето

Основната цел на ова истражување е да се добијат емпириски сознанија за поврзаноста помеѓу задоволството од комуникацијата, мотивацијата за работа и работната перформанса кај вработените во организации со флексибилна организациска структура. Добиените резултати, може да имаат практична примена во насока на подобрување на организациското функционирање.

Оттука, задачите на истражувањето беа конкретизирани во следната насока:

- испитување задоволството од комуникацијата меѓу вработените и нивните претпоставени,
- испитување како вработените ја оценуваат својата перформанса на работа (перформанса при извршување на работните задачи и перформанса во доменот на организациското однесување),
- испитување како вработените ја оценуваат мотивацијата за работа,
- испитување поврзаноста на овие варијабли.

Се очекува дека добиените резултати ќе имаат апликативна вредност, односно ќе послужат како основа за креирање на стратегии за подобрување на комуникациските процеси и мотивациските практики, со цел зголемување на работната перформанса. Дополнително, истражувањето има за цел да ја поттикне свеста за значењето на овие фактори во организацискиот контекст, како и да претставува стимул за менаџерите на човечки ресурси за подлабоко и систематско ангажирање со оваа проблематика.

Хипотези на истражувањето

Според теоретската рамка и постоечките истражувања, беа дефинирани следните истражувачки хипотези:

Хипотеза 1: Задоволството од комуникацијата во организацијата е позитивно поврзано со димензиите на работната перформанса на вработените извршување на работни задачи и контекстуална перформанса и негативно поврзана со димензијата контрапродуктивно однесување.

Хипотеза 2: Мотивацијата за работа (екстинзичка, интринзичка и идентификација со работата) е позитивно поврзана со димензиите на работната перформанса на вработените извршување на работни задачи, и контекстуална перформанса и негативно поврзана со контрапродуктивно однесување.

Варијабли на истражувањето

Варијабли во ова истражување се следните:

1. ***Задоволство од комуникацијата во организацијата*** претставува субјективна проценка на вработените за квалитетот, ефикасноста и ефективноста на комуникациските процеси во рамките на работната средина. Ова задоволство се однесува на степенот до кој комуникацијата овозможува размена на информации, разбирање, учество во одлуки, транспарентност и соработка меѓу членовите на организацијата.

Според Downs и Hazen (1977), задоволството од организациската комуникација се мери преку различни димензии, вклучувајќи: информациите добиени од менаџментот, можноста за слободно изразување идеи, меѓучовечките односи, повратните информации, и вклученоста во процесот на одлучување. Високо ниво на задоволство од комуникацијата обично корелира со подобра

организациска клима, зголемена мотивација, доверба меѓу вработените и подобри перформанси на индивидуално и тимско ниво.

2. Мотивација за работа, односно *интринзичка мотивација* со која се опишува однесувањето на вработените како последица на некои внатрешни фактори на личноста, *екстринзичка мотивација* којашто се однесува на однесувањето на вработените како последица од некои надворешни фактори и *идентификација со работата*.

3. Работна перформанса, односно нејзините три димензии *извршување на работните задачи* - компетентност со која вработените ги извршуваат задачите централни за нивната професионална дејност; *контекстуална перформанса* - опфаќа извршување на задачи кои се надвор од работните должности, внесување самоиницијативност или ентузијазам во работењето; *контрапродуктивно однесување* - се однесува на збирот активности кои му штетат на имиџот и на добросостојбата на организацијата.

Сите варијабли се квантитативни и континуирани, мерени на интервално ниво со примена на прашалници.

Популација и примерок

Популацијата опфатена во ова истражување се состои од вработени на раководни позиции (директори, раководители, менаџери и слично) и вработени на нераководни позиции, главно ангажирани во услужни дејности, во рамки на организации со флексибилна структура.

Истражувањето се спроведе врз пригоден примерок, кој опфаќа вкупно 166 испитаници. Од нив, 88 испитаници (53 %) се изјасниле како женски пол, додека 78 испитаници (47 %) се од машки пол.

Во табелите што следуваат е прикажана структурата на примерокот на вработени и на раководители според секторот во кој се вработени, полот, возраста, степен на образование, работно искуство и работна позиција.

Табела 1 . прикажува дистрибуција на испитаниците според полот и возраста. Од вкупно 166 испитаници, 53 % се жени, а 47 % мажи. Најзастапена е возрасната група од 29 до 39 години (41 %), додека најмалку застапени се испитаниците над 50 години (3 %). Оваа распределба овозможува анализа на работната перформанса, мотивацијата и комуникацијата низ различни демографски категории.

Табела 2. ја прикажува распределбата на испитаниците според степен на образование, работно искуство и работна позиција. Најголем дел од испитаниците имаат средно образование (52 %), додека 36 % поседуваат високо или постдипломско образование. Мал дел од испитаниците се со основно образование (2 %). Во однос на работниот стаж, најголем дел од испитаниците имаат повеќе од 5 години искуство (42 %), додека 23 % се со 1 година стаж, а 35 % со 2 до 5 години работно искуство. Ова овозможува согледување на перформансата во различни фази на професионален развој. Според работната позиција, 48 испитаници (29 %) се вработени на раководни позиции (директори, менаџери, раководители), додека 118 испитаници (71 %) работат на нераководни позиции во услужната дејност.

Табела 1.

Структура на примерок според пол и возраст

Пол	f
Машки	78
Женски	88
Вкупно	166
Возраст	f
18-28 години	61
29-39 години	68
40-50 години	32
51+ години	5
Вкупно	166

Табела 2.

Структура на примерок според степен на образование, работно искуство и работна позиција.

Степен на образование	f
Основно	3
Средно	86
Високо	60
Магистер/Доктор на науки	17
Вкупно	166
Работен стаж	f
1 година	38
2-5 години	59
Над 5 години	69
Вкупно	166
Работна позиција	f
Раководна (директори, менаџери, раководители)	48
Нераководна (услужна дејност)	118
Вкупно	166

Мерни инструменти

Во ова истражување беа користени три инструменти за мерење на истражувачките варијабли и тоа:

1. Прашалник за процена на мотивацијата за работа (*Motivation at Work Scale*, Gagné et al., 2010) којшто се состои од 11 тврдења распределени во 3 супскали кои мерат интринзичка мотивација, екстринзичка мотивација и идентификација со работа, а одговорите се даваат на седум степена скала од 1-воопшто не се согласувам до 7 целосно се согласувам. Опсегот на добиени скорови може да се движи од минимум 3 до максимум 21. Повисок добиен скор означува повисоко изразена мотивација за работа.

2. Прашалник за процена на работната перформанса (*Individual work performance*, Koopmans et al., 2014) којшто е составен од 18 тврдења коишто мерат извршување на работни задачи (5 тврдења), контекстуална перформанса (8 тврдења) и контрапродуктивно однесување (5 тврдења). Тврдењата се оценуваат на Ликтерова скала со 5 степени: 1-ретко, 2-понекогаш, 3-ни ретко ни често, 4-често, 5-секогаш постојано. Минималниот скор што може да се добие изнесува 5, а максималниот изнесува 40 на скалата за контекстуална перформанса, односно од 5 до 25 да другите две скали. Повисок добиен скор значи дека вработените повисоко ја оценуваат својата перформанса на работа.

3. Прашалник за процена на задоволство од комуникација (*Internal communication satisfaction questionnaire*, Verčič et al., 2021) – овој прашалник содржи 32 прашања, а одговорите се даваат на скала од 1 до 7 (1 означува воопшто не се согласувам, а 7 целосно се согласувам). Минималниот скор што може да се добие изнесува 32 а максималниот изнесува 224. Повисок добиен скор означува поголемо задоволство од комуникацијата во организацијата.

Статистичка обработка на податоците

За анализа на податоците во ова истражување беа применети дескриптивни и инференцијални статистички методи. Во рамки на дескриптивната статистика, добиените резултати се обработени и претставени преку:

- аритметичка средина (M)
- стандардно отстапување (SD)
- минимални и максимални вредности (Min–Max)

За тестирање на хипотезите беше применет Пирсонов коефициент на корелација (Pearson's r). Преку овој метод се анализираше степенот на поврзаност помеѓу:

- задоволството од комуникацијата и димензиите на работната перформанса,
- типовите мотивација за работа (внатрешна и надворешна) и димензиите на работната перформанса.

Анализата на податоците беше спроведена со користење на статистички софтвер.

Тек на истражувањето

Истражувањето беше спроведено во организации од приватен сектор од производна и услужна дејност во Република Северна Македонија со споделување на прашалниците онлајн со помош на алатката Google forms.

Учеството во истражувањето беше анонимно и доброволно. На почетокот на прашалникот беше јасно наведено дека сите собрани податоци ќе бидат исклучиво користени за изработка на магистерски труд. Испитаниците беа информирани за своето право на одбивање или прекин на учеството во кое било време без последици.

Времетраењето за пополнување на прашалникот изнесуваше приближно 15 до 20 минути.

РЕЗУЛТАТИ

Во овој дел од трудот ќе бидат презентирани резултатите добиени од спроведеното истражување.

Наоди од дискриптивна статистика

Табела 3.

Дискриптивни статистики за варијаблите во истражувањето (N=166)

Мотивација за работа	Min.	Max.	M	SD
Интринзичка мотивација	3	21	16.45	4.53
Екстринзичка мотивација	6	21	17.19	3.49
Идентификација со работата	4	21	16.38	4.85
Работна перформанса	Min.	Max.	M	SD
Извршување на работните задачи	7	25	20.84	3.98
Контекстуална перформанса	13	40	32.70	6.48
Контрапродуктивно однесување	5	25	13.21	5.04
Задоволство од комуникација	Min.	Max.	M	SD
Комуникација	61	224	174.1	37.81

Во Табела 3 се прикажани дескриптивните статистики за трите типа мотивација за работа: интринзичка мотивација, екстринзичка мотивација и идентификација со работата. Просечната вредност за интринзичка мотивација ($M = 16.45$) укажува на тенденција кон високо изразена внатрешна мотивација кај испитаниците. Слично на тоа, и екстринзичката мотивација е високо изразена ($M = 17.19$), што укажува дека надворешните стимули се релевантен фактор во контекстот на работната мотивација. Идентификацијата со работата исто така покажува релативно високо ниво ($M = 16.38$), што сугерира дека испитаниците се чувствуваат поврзани со својата работна улога.

Во истата табела се прикажани и дескриптивните статистики за трите димензии на работната перформанса: извршување на работни задачи, контекстуална перформанса и контрапродуктивно однесување. Просечната вредност за извршувањето на задачите ($M = 20.84$) и за контекстуалната перформанса ($M = 32.70$) укажува на релативно високо ниво на функционално и проактивно работно однесување. Наспроти тоа, просечната вредност за контрапродуктивното однесување ($M = 13.21$), споредено со можниот опсег, е пониска, што укажува на тенденција кај испитаниците да избегнуваат однесувања што можат да ѝ наштетат на организацијата.

Дополнително, резултатите покажуваат дека задоволството од комуникација во организациите каде е спроведено истражувањето е исто така високо ($M = 174.1$), што укажува на постоење на позитивна перцепција за интерната комуникација, имајќи го предвид опсегот на можни резултати.

Резултати од тестирањето на хипотезите во истражувањето

Во продолжение се прикажани резултатите од тестирањето на поставените истражувачки хипотези, односно наодите за поврзаноста на задоволството од комуникацијата и на мотивацијата за работа со работната перформанса. Хипотезите беа тестирани со примена на Пирсоновиот коефициент на корелација.

Табела 4.

Поврзаност на задоволството од комуникацијата со димензиите на работна перформанса

	Задоволство од комуникација
Извршување на работните задачи	.554***
Контекстуална перформанса	.549***
Контрапродуктивно однесување	-.016

*** корелација значајна на ниво $p < 0.001$

Врз основа на резултатите прикажани во Табела 4, може да се заклучи дека постои статистички значајна позитивна корелација на задоволството од комуникација со:

- извршувањето на работните задачи ($r = .554, p < .001$),
- контекстуалната перформанса ($r = .549, p < .001$).

Овие резултати укажуваат дека вработените кои се позадоволни од комуникацијата во организацијата, повисоко ја оценуваат својата работна перформанса, односно извршувањето на задачите и контекстуалната перформанса. Корелацијата меѓу задоволството од комуникација и контрапродуктивното однесување е негативна, но не е статистички значајна ($r = -.016, p > 0.05$). Оттука, хипотезата 1 е *делумно потврдена*.

Табела 5.

Поврзаност на типовите мотивацијата за работа со димензиите на работна перформанса

Мотивација за работа	Извршување на работните задачи
Интринзичка мотивација	.600***
Екстринзичка мотивација	.575***
Идентификација со работата	.613***
Мотивација за работа	Контекстуална перформанса
Интринзичка мотивација	.631***
Екстринзичка мотивација	.576***
Идентификација со работата	.624***
Мотивација за работа	Контрапродуктивно однесување
Интринзичка мотивација	-.147
Екстринзичка мотивација	-.007
Идентификација со работата	-.144

*** корелација значајна на ниво $p < 0.001$

Врз основа на резултатите прикажани во Табела 5, може да се заклучи дека е најдена статистички значајна позитивна корелации на трите типа мотивација (интринзичка, екстринзичка и идентификација со работата) со двете димензии на работна перформанса – извршување на работните задачи и контекстуалната перформанса:

- *Интринзичката мотивација* покажува релативно силна поврзаност со контекстуалната перформанса ($r = .631$, $p < 0.001$) и со извршувањето на задачите ($r = .600$, $p < 0.001$).
- *Екстринзичката мотивација* е значајно поврзана и со извршувањето на задачите ($r = .575$, $p < 0.001$) и со контекстуалната перформанса ($r = .576$, $p < 0.001$).

- *Идентификацијата со работата* исто така покажува значајна поврзаност и со извршувањето на задачите ($r = .613$, $p < 0.001$) и со контекстуалната перформанса ($r = .624$, $p < 0.001$).

Овие резултати укажуваат на тоа дека повисоките нивоа на мотивација – независно од типот – се поврзани со самопроцена на извршувањето на работните задачи и на контекстуалната перформанса како подобри.

Контрапродуктивното однесување, според резултатите во ова истражување, не корелира статистички значајно со ниту еден од трите типа мотивација:

- Интринзичка мотивација: $r = -.147$, $p > 0.05$
- Екстринзичка мотивација: $r = -.007$, $p > 0.05$
- Идентификација со работата: $r = -.144$, $p > 0.05$

Според тоа, хипотезата 2 е *делумно потврдена*.

ДИСКУСИЈА

Досегашните теоретски и емпириски сознанија во областа на менаџментот на човечки ресурси укажуваат на зголемен интерес за теми како што се организациската комуникација, мотивацијата и работната перформанса. Секоја нова студија придонесува кон проширување и продлабочување на постоечките знаења, особено кога се анализираат врските меѓу овие фактори во контекст на современите организации.

Во динамично и конкурентно деловно опкружување, организациите што настојуваат да бидат успешни мора да ги препознаат вработените како клучен ресурс за постигнување на своите цели. Организацијата е составена од индивидуи со различни ставови, искуства, образовни нивоа и професионални позадини. Затоа, ефективното раководство треба да ги препознае и уважи овие разлики и да развие соодветни пристапи за нивна мотивација, комуникациска вклученост и активно учество во процесот на донесување одлуки.

Комуникацијата игра суштинска улога во создавање доверба и пренесување на стратешки и оперативни информации. Достапноста до информации и отворената комуникација не само што ја зајакнуваат транспарентноста, туку и ја подобруваат мотивацијата на вработените. Мотивацијата, пак, претставува клучен двигател на индивидуалната и тимската работна перформанса. Во таа насока, се потврдуваат и ставовите на автори како Deci и Ryan (2000), кои нагласуваат дека внатрешната мотивација е од суштинско значење за одржување високо ниво на перформанса, особено кога е поддржана од конструктивна комуникација.

Основната цел на овој труд беше да се испита поврзаноста помеѓу задоволството од интерната комуникација, мотивацијата за работа и работната перформанса во организации со флексибилна структура.

Врз основа на дескриптивните статистички податоци за трите испитувани форми на мотивација – интринзичка мотивација, екстринзичка мотивација и

идентификација со работата – може да се заклучи дека сите три се релативно високо изразени кај испитаниците. Ова укажува дека различните видови мотивација играат значајна улога во нивното работно функционирање.

Што се однесува до работната перформанса, резултатите покажуваат дека учесниците демонстрираат висока тенденција кон извршувањето на работните задачи (task performance) и контекстуалната перформанса, додека тенденцијата кон контрапродуктивно однесување е значително пониска. Исто така, испитаниците покажуваат високо задоволство од комуникацијата во организацијата, што може да претставува значаен фактор во одржување на позитивна работна клима и ефективност.

Овие наоди се конзистентни со ставот на Kinicki и Kreitner (2007), кои истакнуваат дека дури и кај вработените со веќе висока перформанса, континуираното мотивирање е клучно за поддршка и унапредување на нивната ангажираност и самодоверба. Вработените кои се чувствуваат компетентно ќе тежнеат кон надградување на сопственото знаење и ќе покажат иницијатива за преземање нови работни задачи. Истражување спроведено во услужниот сектор во Норвешка (Dysvik & Kuvaas, 2011) потврдува дека интринзичката мотивација ја модулира врската меѓу автономијата на работа и квалитетот на извршување, при што значајна поврзаност е забележана само кај вработени со високо изразена интринзичка мотивација. Од друга страна, Арианто (2018) нагласува дека платата и наградите значајно влијаат врз мотивацијата и задоволството на вработените, што придонесува за зголемена продуктивност и намалување на флукуацијата на работна сила. Резултатите добиени во овој труд покажуваат дека и интринзичката и екстринзичката мотивација се важни за вработените.

Резултатите според коишто задоволството од комуникацијата во работната средина е релативно високо е мошне важен показател за функционирањето на организациите, особено ако се земе предвид ставот на Ayatse (2005), кој нагласува дека комуникацијата претставува основа за воспоставување на организациски цели и насочување на посакуваното однесување. Во флексибилни организациски

средини, улогата на транспарентна и почитувачка комуникација станува уште покритична. Таа гради доверба, обезбедува јасност и промовира култура на постојано подобрување преку повратни информации. Ова е во согласност и со ставовите на Hargie et al. (1999), според кои ефективната комуникација е клучна за чувство на припадност и мотивирачка работна средина.

Корелациската анализа покажа дека поставените хипотези се *делумно потврдени*. Претпоставената позитивна поврзаноста на задоволството од комуникацијата и мотивацијата за работа со работната перформанса беа поддржани, додека нивната поврзаност со контрапродуктивното однесување не беше статистички значајна.

Задоволството од комуникацијата беше позитивно поврзано со самооценетото извршување на работните задачи и контекстуалната перформанса, но не и со контрапродуктивното однесување. Овие наоди може да се доведат во линија со истражување спроведено во Тајван (Tsai et al., 2009), кое покажува дека задоволството од комуникација е позитивно поврзано со работната перформанса, и негативно со намерата за напуштање на работното место. Интринзичката, екстринзичката мотивација и идентификацијата со работата беа позитивно поврзани со извршувањето на работните задачи и контекстуалната перформанса, но не и со контрапродуктивното однесување.

Натаму, податоци од CareerAddict.com (2019) покажуваат дека 82,39% од вработените би размислиле за напуштање на работното место доколку немаат можност за напредок, а само 35% би се вратиле на старата работа дури и со подобра позиција. Ова укажува на значењето на перципираната поддршка, раст и задоволство. Воедно, Карир (2018) нагласува дека континуираната поддршка и повратната информација се критични за задржување на вработените.

Врз основа на дескриптивните наоди и резултатите од корелациската анализа, може да се заклучи дека ефективната комуникација и високиот степен на мотивација за работа имаат важна улога во подобрување на работната перформанса

на вработените. Главната задача на менаџерот, според овие наоди, треба да биде создавање на организациска култура која ќе овозможи самостојна и меѓусебна мотивација кај вработените, поттикнување на отворена комуникација и создавање на работно опкружување што ја стимулира индивидуалната и колективната продуктивност. Во организации каде што постои квалитетна комуникација и каде што вработените се високо мотивирани, постои поголема веројатност за појава на повисока перформанса. Овие состојки се основа за градење одржлива конкурентска предност и организациски успех на подолг рок.

Ограничувања на истражувањето

Истражувањето има одредени ограничувања. Истражувањето беше спроведено на пригоден (нестандардизиран) примерок, што ја ограничува можноста за генерална примена на резултатите на поширока популација. Дополнително, постои потенцијален ризик од социјално пожелни одговори од страна на испитаниците, што може да влијае на точноста на добиените податоци.

Во таа насока, идни истражувања би можеле да вклучат комбинација на квантитативни и квалитативни методи, со цел да се добијат подлабоки и покомплексни сознанија за врските меѓу комуникацијата, мотивацијата и перформансата. Исто така, се препорачува вклучување на поголем и репрезентативен примерок, кој би опфатил вработени од различни сектори и со различни работни позиции, како и проширување на истражувачкиот модел со дополнителни релевантни варијабли (на пр. тип на лидерство, организациска поддршка, кариерен развој и слично).

Насоки за натамошно истражување

Идните истражувања треба да комбинираат квантитативни и квалитативни методи, со цел да се добијат подлабоки согледувања за релациите меѓу

комуникацијата, мотивацијата и перформансата на вработените. При планирање на идни истражувања, се препорачува користење на поголем и репрезентативен примерок, кој ќе вклучи вработени од различни сектори и работни позиции. Дополнително, истражувачкиот модел може да се прошири со други варијабли, како што се: стил на лидерство, организациска поддршка, развој на кариера и други.

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на дескриптивните наоди и резултатите од корелациската анализа, може да се заклучи дека ефективната комуникација и високиот степен на мотивација претставуваат клучни фактори за подобрување на работната перформанса на вработените. Главната задача на менаџерот, според овие наоди, треба да биде создавање на организациска култура која ќе овозможи самостојна и меѓусебна мотивација кај вработените, поттикнување на отворена комуникација и создавање на работно опкружување што ја стимулира индивидуалната и колективната продуктивност.

Во организации каде што постои квалитетна комуникација и каде што вработените се високо мотивирани, постои поголема веројатност за појава на повисока перформанса. Имплементацијата на стратегии за подобрување на комуникацијата и мотивацијата претставува сложен процес, кој често подразбира структурни и културни промени во рамките на организациите. Овие промени треба да бидат водени од стручни лица во доменот на човечки ресурси, право, финансии и организациски развој, со цел да се обезбеди системски пристап и долгорочна одржливост.

Особено во македонскиот контекст, потребно е да се работи на создавање на стратегии за унапредување на мотивацијата за работа и организациската комуникација, бидејќи тоа претставува основа за подигнување на перформансата на вработените на повисоко ниво. Организациите може да развијат обуки, едукативни програми и активности кои ќе го промовираат значењето на транспарентна комуникација и политики за мотивација засновани на признание и развој на индивидуалните капацитети. Зајакнувањето на вработените може да се постигне преку овластување за донесување одлуки, конструктивен фидбек и охрабрување на иницијативност. Таквиот пристап не само што ги зголемува

мотивацијата и самодовербата кај вработените, туку придонесува и за организациска иновација.

Менаџерите на човечки ресурси треба да поттикнуваат култура на солидарност, поддршка и отворена комуникација, што позитивно се рефлектира врз мотивацијата и перформансата. Промовирањето на хумана и тимски ориентирана работна средина, каде што се негуваат довербата, помагањето и кохезивноста, е еден од клучните чекори кон одржлив организациски раст.

Организациите што го препознаваат човечкиот капитал како свој највреден ресурс и успешно управуваат со мотивацијата и перформансата на вработените, се оние што имаат потенцијал за долгорочен успех. Одлуката на вработените да ја напуштат организацијата често зависи од нивната перцепција за условите за работа, начинот на комуникација, мотивациските практики и признанието за постигнатиот успех.

Најпосле, може да се резимира дека практична важност на добиените наоди може да се согледа во тоа што упатуваат на тоа дека организациите треба активно да вложуваат во развој на интерна комуникација и програми за мотивација, со цел да ја зголемат продуктивноста и ангажираноста на вработените.

ЛИТЕРАТУРА

1. Abdulkhamidova, F. (2021). *Herzberg's Two-Factor Theory*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/352465259_Herzberg
2. Ацевски, И.(2013). *Социологија*. Филозофски факултет - Скопје.
3. Adair, J. (2006). *Leadership and motivation: The fifty-fifty rule and eight key principles of motivating others*. Kogan Page.
4. Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201.
5. Ayatse, F. A. (2005). *Management information system: A global perspective*. Oracle.
6. Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline: Toward a definition. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 73–97. <https://doi.org/10.1177/0893318996010001005>
7. Argenti, P. A. (1998). Strategic employee communication. *Human Resource Management*, 37(3/4), 199–206.
8. Arianto, A. (2018). The influence of reward on turnover intention with the organizational commitment as an intervening variable (A study on group I and II employee at Djatiroto Sugar Factory). *KnE Social Sciences*, 3(3), 308–323. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i3.1891>

9. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10th Ed). Kogan Page Publishing
10. Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management handbook*. Chartered Institute of Personnel and Development.
11. Armstrong, M., & Baron, A. (2008). *Performance management and development* (Paperback ed.). Jaico Publishing House.
12. Armstrong, M., & Murlis, H. (1993). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice* (3rd ed.). Kogan Page.
13. Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice* (Rev. ed.). Kogan Page.
14. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
15. Арнаудова, В., & Поповски, К. (2010). *Мотивација*. Скопје.
16. Daniels, A. C., & Bailey, J. S. (1982). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness*.
<https://www.scribd.com/document/722704693/Aubrey-C-Daniels-John-S-Bailey-Performance-Management-Changing-Behavior-that-Drives-Organizational-Effectiveness-Performance-Management-Publicat>
17. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing.

18. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., & Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi, izazovi*. Školska knjiga.
19. Basińska, B. A. (2021). Work motivation profiles and work performance in a group of corporate employees: A two-step cluster analysis. *Roczniki Psychologiczne*, 23(3), 227–245. <https://doi.org/10.18290/rpsych20233-3>
20. Бојациоски, Д., & Ефтимов, Љ. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет – Скопје.
21. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
22. Boljanović, J., & Pavić, Z. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Univerzitet Singidunum
23. Bouckaert, G., & Halligan, J. (2007). *Managing performance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203935958>
24. Boswell, G., Kahana, E., & Dilworth-Anderson, P. (2006). Spirituality and healthy lifestyle behaviors: Stress counter-balancing effects on the well-being of older adults. *Journal of Religion and Health*, 45(4), 587–602. <http://dx.doi.org/10.1007/s10943-006-9060-7>
25. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.

26. Celuch, K., Kasouf, C. J., & Peruvemba, V. (2007). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219–229.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.04.002>
27. Clark, A. (2005). Listening to and involving young children: A review of research and practice. *Early Child Development and Care*, 175(6), 489–505.
<https://doi.org/10.1080/03004430500131288>
28. Cooper, C., & Rothmann, I. (2013). *Organizational and work psychology: Topics in applied psychology*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203765296>
29. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
30. Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73.
<https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
31. Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73.
<https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
32. Дракуловска-Чукалевска, М. (2008). Комуникациски аспекти на информирањето во масовните медиуми. *Годишен зборник на Филозофскиот факултет на Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје*.

33. Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367–387.
<https://doi.org/10.1080/13594321003590630>
34. Evans, P. (2002). Organizational flexibility for the new world of work. *Human Resource Planning*, 25(1), 37–44.
35. Evans, C. R., & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 22(2), 175–186.
<http://dx.doi.org/10.1177/1046496491222002>
36. Fuller, C., & Taylor, P. (2008). *A toolkit of motivational skills: Encouraging and supporting change in individuals* (2nd ed.). John Wiley & Sons Ltd.
37. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
<https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
38. Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489–521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
39. Golden, W., & Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail? *Omega*, 28(4), 373–384. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(99\)00057-2](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(99)00057-2)

40. Ѓуровска, М. (2015). *Социологија на трудот*. Филозофски факултет – Скопје.
41. Ѓуровска, М. (2019). *Социолошки и психолошки аспекти на организацијата* (Интерен авторизиран материјал). Филозофски факултет – Скопје.
42. Hargie, O., Dickson, D., & Tourish, D. (1999). *Communication in management*. Gower Publishing.
https://books.google.mk/books/about/Communication_in_Management.html?id=vgyKLyEn22AC
43. Hoffman, B. M., Papas, R. K., Chatkoff, D. K., & Kerns, R. D. (2007). Meta-analysis of psychological interventions for chronic low back pain. *Health Psychology*, 26(1), 1–9. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.26.1.1>
44. Hunter, P., Swanepoel, S. P., Esterhuysen, J. J., et al. (1998). The efficacy of an experimental oil-adjuvanted encephalomyocarditis vaccine in elephants, mice and pigs. *Vaccine*, 16(1), 55–61. [https://doi.org/10.1016/S0264-410X\(97\)00158-8](https://doi.org/10.1016/S0264-410X(97)00158-8)
45. Ionescu, G. (2004). *Strategic management in the knowledge economy*. Bucharest: ASE Publishing.
46. Kakkar, H., & Sivanathan, N. (2021, October 25). The impact of leader dominance on employees' zero-sum mindset and helping behavior. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication.
<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000980>

47. Kapur, R. (2018, March 12). *Factors influencing job satisfaction*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/323700853_Factors_Influencing_Job_Satisfaction
48. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior* (7th ed.). McGraw-Hill.
49. Крстевска, О. (2012). *Тимска работа во општинската администрација* (Магистерски труд). Интердисциплинарни студии по менаџмент на човечки ресурси, Филозофски факултет – Скопје.
50. Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385. <https://doi.org/10.1002/job.377>
51. Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1988). *Management* (9th ed.). McGraw-Hill.
52. Kulić, M. (2003). *Finansijska tržišta*. Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
53. Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to work and organizational psychology* (4th ed.). Wiley.
54. Logman, M. (2004). The LOGMAN model: A logical brand management model. *Journal of Product & Brand Management*, 13(2), 94–104.
<https://doi.org/10.1108/10610420410529726>
55. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Adeco d.o.o.
<https://www.scribd.com/document/57580167/Upravljanje-ljudskim-potencijalima-MaruC5%A1i%C4%87-2006>

56. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
57. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
58. Milanović, V., & Dragičević-Radičević, T. (2019). Relationships between communication satisfaction, job satisfaction and job performance: A review of important empirical researches since 1970. *CM Communication and Media*, 14(46), 89–120. <https://doi.org/10.5937/cm14-19774>
59. Milenović, S. B. (2014). *Ponašanje potrošača, marketinški ishodi i perspektive*. Sven, Grafičko preduzeće.
60. Mihajlov, S., & Mihajlov, N. (2010). Effect emotional intelligence of success leadership. *BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics*, 1(1), 73–85
61. Мишова, А. (2022). *Улогата на мотивацијата во работната перформанса кај вработени во ИТ фирми (Дипломска работа)*. Институт за психологија, Филозофски факултет – Скопје.
62. Николоски, Т. (2000). *Психологија на трудот*. Филозофски факултет – Скопје
63. Николовски, Т. (2005). *Психологија на трудот*. Филозофски факултет – Скопје.

64. Ozsomer, A., Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (1997). What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business Research*, 35(2), 113–122. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00186-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00186-5)

65. Pincus, J. D., & Raveland, R. E. (1987). The relationship between top management communication performance and job satisfaction. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 6(2), 14–26.

66. Пржуљ, Ж. (2002). *Менаџмент људских ресурса*. Институт за развој малих и средњих предузећа.

67. Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>

68. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263.

69. Sethi, D., & Seth, M. (2009). *Interpersonal communication: Lifeblood of an organization*. [https://www.researchgate.net/publication/228271402 Interpersonal Communication Lifeblood of an Organization](https://www.researchgate.net/publication/228271402_Interpersonal_Communication_Lifeblood_of_an_Organization)

70. Sims, C. (1994). A simple model for the study on the determination of the price level and the interaction of monetary and fiscal policy. *Economic Theory*, 4(3), 381–399. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01215378>

71. Silverstein, B. (2007). *Motivating employees: Bringing out the best in your people*. HarperCollins Publishers.
72. Симендић, С. М., & Баровић, Ћ. Љ. (2012). Ефикасност лидерове комуникације. *Управљање системима, Војно Дело* (Јесен 2012).
73. Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 453–491). John Wiley & Sons, Inc.
<https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1218>
74. Steers, R. M., & Porter, L. W. (Eds.). (1991). *Motivation and work behavior* (5th ed.). McGraw-Hill.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1860352>
75. Schramm, W. (1972). *Process and effects of mass communication* (W. Schramm & D. F. Roberts, Eds.). University of Illinois Press
76. Swanepoel, B., Erasmus, B., Van Wyk, M., & Schenk, H. (1998). *South African Human Resource Management: Theory and Practice*. Cape Town: Juta.
77. Tanasijević, M., Ivezić, D., & Ivković, S. (2007). Model for analysis and synthesis of dependability performance. *Journal of Applied Engineering Science*, 5(17), 15–24.
https://www.researchgate.net/publication/290588771_Model_for_analysis_and_synthesis_of_dependability_performance
78. Taylor, C. W. (2016). *Simply brilliant: How great organizations do ordinary things in extraordinary ways*. Portfolio.

79. Thayer, L. (1969). *Communication and communication systems*. Richard D. Irwin, Inc.
80. Tkalac Verčič, A., Sinčić Ćorić, D., & Pološki Vokić, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: Validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ccij-01-2021-0006>
81. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7th ed.). Harlow: Pearson Education.
82. Tsai, M.-T., Chuang, S.-S., & Hsieh, W.-P. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(6), 825–834. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.6.825>
83. Tubbs, S., & Hain, T. (1979). Managerial communication and its relationship to total organizational effectiveness. Paper presented at the Academy of Management Convention, Atlanta, GA.
84. Veselinović, N., Krstić, B., & Veselinović, M. (2021). Measuring the efficiency of human capital. *Economics of Sustainable Development*, 5(2), 1–17. <https://doi.org/10.5937/esd2102001v>
85. Welch, M., & Jackson, P. (2007). Re-thinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
86. Шуклев, Б. (2008). *Стратегиски менаџмент*. Скопје: Економски факултет.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1.

Прашалник за демографски податоци на вработените

*Инструкции: Пополнете во празниот простор и/или
заокружете/обележете го даденото тврдење коешто се однесува на Вас:*

1. Пол

Машки /Женски

2. Возраст (во години)_____

3. Образование

Основно /Средно /Високо /Магистер/ Доктор на науки

4. Работен стаж во фирмата

1 година/ 2 -5 години /Над 5 години

5. Работна позиција_____

Прилог 2. Прашалник за работна перформанса

Тврдењата подолу се однесуваат на вашата работа во последните три месеци. Со користење на скалата од 0 до 5 означете го оној број покрај секое тврдење што покажува во колкав степен се согласувате со тоа тврдење.

- 1 - ретко
 - 2 - понекогаш
 - 3 - ни ретко ни често
 - 4 - често
 - 5 - секогаш/постојано
- Во последните три месеци...

Успеав да ја организирам/испланирам....

- 1 - ретко
- 2 - понекогаш
- 3 - ни ретко ни често
- 4 - често
- 5 - секогаш/постојано

Додека ги извршував работните задачи...

- 1 - ретко
- 2 - понекогаш
- 3 - ни ретко ни често
- 4 - често
- 5 - секогаш/постојано

Можев да поставам...

- 1 - ретко
- 2 - понекогаш
- 3 - ни ретко ни често
- 4 - често

5 - секогаш/постојано

Можев ефикасно..

1 - ретко

2 - понекогаш

3 - ни ретко ни често

4 - често

5 - секогаш/постојано

Ефикасно го организирав...

1 - ретко

2 - понекогаш

3 - ни ретко ни често

4 - често

5 - секогаш/постојано

Самоиницијативно започнував нова задача...

1 - ретко

2 - понекогаш

3 - ни ретко ни често

4 - често

5 - секогаш/постојано

Преземав поттикнувачки задачи...

1 - ретко

2 - понекогаш

3 - ни ретко ни често

4 - често

5 - секогаш/постојано

Работев на надоградување на...

1 - ретко

- 2 - понекогаш
- 3 - ни ретко ни често
- 4 - често
- 5 - секогаш/постојано

Работев на надоградување...

- 1 - ретко
- 2 - понекогаш
- 3 - ни ретко ни често
- 4 - често
- 5 - секогаш/постојано

Смислував креативни решенија...

- 1 - ретко
- 2 - понекогаш
- 3 - ни ретко ни често
- 4 - често
- 5 - секогаш/постојано

Преземав и други работни задачи...

- 1 - ретко
- 2 - понекогаш
- 3 - ни ретко ни често
- 4 - често
- 5 - секогаш/постојано

Постојано барав нови предизвици...

- 1 - ретко
- 2 - понекогаш
- 3 - ни ретко ни често
- 4 - често

5 - секогаш/постојано

Активно учествував...

1 - ретко

2 - понекогаш

3 - ни ретко ни често

4 - често

5 - секогаш/постојано

Во текот на работењето се жалев...

1 - ретко

2 - понекогаш

3 - ни ретко ни често

4 - често

5 - секогаш/постојано

Проблемите на работа...

1 - ретко

2 - понекогаш

3 - ни ретко ни често

4 - често

5 - секогаш/постојано

Се фокусирав на негативните аспекти...

1 - ретко

2 - понекогаш

3 - ни ретко ни често

4 - често

5 - секогаш/постојано

Разговарав со моите колеги...

- 1 - ретко
- 2 - понекогаш
- 3 - ни ретко ни често
- 4 - често
- 5 - секогаш/постојано

Разговарав со луѓе надвор од фирмата/организацијата...

- 1 - ретко
- 2 - понекогаш
- 3 - ни ретко ни често
- 4 - често
- 5 - секогаш/постојано

Прилог 3. Прашалник за мотивација за работа

Тврдењата подолу се однесуваат на можни причини поради кои луѓето ги извршуваат своите работни задачи. Со користење на скалата од 1 - воопшто не се согласувам до 7 - целосно се согласувам означете го оној број покрај секое тврдење кој го опишува степенот до којшто се согласувате со тоа тврдење.

Ја работам оваа работа затоа што:

Уживам...

воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно се согласувам

Добивам...

воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно се согласувам

Се совпаѓа...

воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно се согласувам

Мојот углед...

воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно се согласувам

Забавно ми е...

воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно се согласувам

Ми овозможува...

воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно се согласувам

Ми помага...

воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно се согласувам

Ги исполнува...

воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно се согласувам

Ми овозможува...

воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно се согласувам

Ми носи...

воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно се согласувам

Морам да бидам најдобар/а...

воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно се согласувам

Прилог 4. Прашалник за комуникација

Тврдењата подолу се однесуваат на комуникацијата односно задоволството од комуникацијата во организацијата/работната средина. Со користење на скалата од 1 – воопшто не се согласувам до 7 – целосно сум задоволен/на означете го оној број покрај секое тврдење кој го опишува степенот до којшто се согласувате со тоа тврдење.

Повратните информации што ги добивате за...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Повратните информации за тоа колку придонесувате...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Повратните информации за тоа колку вашата работа...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Повратните информации за тоа колку добро...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Достапноста на...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Колку вашиот непосреден претпоставен е информиран...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Колку добро вашиот непосреден претпоставен ги разбира...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

Колку вашиот непосреден претпоставен го препознава...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Достапноста на...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Можноста успешно да комуницирате со...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· исходот од комуникацијата...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Подготвеноста на вашите колеги...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Број на одлуки донесени...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Појавата на озборување...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Времето што го поминувате во...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Корисност на информациите пренесени преку...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Информации за протоколите...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Информации за приходите...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Информации за промените...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Информации за законските ...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

улогата на комуникацијата ...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· улогата на комуникацијата во организацијата ...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Улогата на комуникацијата во организацијата во промовирање ...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Колку комуникацијата во организацијата ве поттикнува...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Медиумите за комуникација...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Можностите за комуникација...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Квалитетот на комуникација преку...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Начинот на комуникација што...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· начинот на којшто се организирани состаноците...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Корисноста на информациите ...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Добивањето информации релевантни за.

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на

· Траењето...

Воопшто 1 2 3 4 5 6 7 целосно сум задоволен/на