



Универзитет “Св. Кирил и Методиј“ Скопје



Филозофски факултет

Последипломски студии по менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

Магистерски труд:

**Улогата на мотивацијата за работа врз перформансите на
вработените**

Ментор:

Проф. Д-р. Милева Ѓуровска

Изработил:

Марија Поп-Илиева

Индекс бр.3458/09

Скопје, 2016

ПРЕДГОВОР

Тековниот успех на организацијата во голема мера зависи од имањето високо-мотивирани вработени кои се продуктивни и креативни. Продуктивноста во работењето, остварените перформанси, посветеноста на организацијата се во директна врска со мотивацијата на вработените.

Мотивацијата на поединецот влијае врз неговиот став и посветеност на работата и успешното остварување на поставените цели. Оттука, многу е важно секоја организација да умее да ја разбере поврзаноста помеѓу мотивацијата и перформансите и да открие што е тоа што ги мотивира вработените да вложат повеќе труд. Еднакво важно е и како се управуваат и насочуваат перформансите на вработените и на кој начин се наградуваат добрите резултати.

Луѓето се разликуваат едни од други, имаат различни потреби, интереси и желби, секоја индивидуа има свој сет од мотиватори кои ја поттикнуваат да вложи повеќе или помалку труд и напор во извршувањето на одредена активност. Мотивацијата е двигател на човечката активност, ја насочува во одреден правец и ја одржува се до конечното остварување на поставената цел. Менаџерите во организациите мораат да ги познаваат сопствените вработени, да ги знаат нивните потреби, да знаат како да ги мотивираат. Задоволството на вработените е единствениот начин преку кој може да се обезбеди високо ниво на продуктивноста и конкурентска предност која на организациите сега им е потребна од кога и да е порано. Организациите треба да обрнат повеќе внимание на своите вработени и да прифатат дека токму вработените се најзначајниот капитал од кој зависи целокупното работење и воопшто опстојувањето на организацијата на пазарот.

Клучни термини: мотивација, плата и надоместоци, награди и бенефиции, нематеријални награди, задоволство на вработените, организациски цели, работни перформанси, продуктивност, унапредување и развој

СОДРЖИНА

Вовед	5
1. Мотивација за работа.....	9
1.1 Мотивација- поим и дефиниција	9
1.2 Теории за мотивација	13
1.2.1 Теорија за хиерархија на потреби – Абрахам Маслоу.....	14
1.2.2 ЕРГ Теорија – Клејтон Алдерфер.....	17
1.2.3 Теорија на два фактора – Фредерик Херцберг	18
1.2.4 Теорија на три потреби – Дејвид МекКлеланд	20
1.2.5 Теорија на очекување – Виктор Врум	21
1.2.6 Теорија на праведност – Стејси Адамс	23
1.2.7 Теорија на поставување цели – Лок и Хен.....	25
1.3 Фактори кои влијаат на мотивацијата за работа. Форми на мотивација.....	27
1.3.1 Материјални компензации	31
1.3.2 Нематеријални компензации	35
1.4 Заклучок.....	44
2. Работни перформанси.....	45
2.1 Перформанси – поим и дефиниција.....	45
2.2 Фактори кои влијаат врз перформансите	46
2.3 Управување со перформансите (performance management). Оценување на работната успешност (performance appraisal).....	48
2.4 Поврзаност меѓу мотивацијата за работа и перформансите на вработените.....	50
3. Методологија на истражување.....	52
3.1 Предмет на истражување	52
3.2 Цели и задачи на истражувањето	53
3.3 Хипотези	55
3.4 Варијабли на истражувањето.....	56
3.5 Испитаници	56
3.6 Мерни инструменти.....	56
3.7 Статистичка обработка на податоците	57

3.8 Постапка	57
3.9 Резултати.....	57
3.9.1 Демографски карактеристики на примерокот	57
3.9.2 Наоди од дескриптивната статистика.....	60
3.9.3 Наоди од корелацијата меѓу мотивацијата за работа и работниот учинок (перформансите)	84
4. Дискусија.....	86
5. Заклучок.....	92
6.Користена литература.....	93
7.Прилози.....	97

ВОВЕД

Секоја организација може да ја оствари својата конкурентска предност единствено преку луѓето кои работат во неа. Ова значи дека една организација може да оствари раст и развој до тој степен до кој луѓето, кои работат во неа, се поттикнати и мотивирани да се развиваат. Напорите и трудот на вработените можат да го одредат успехот на организацијата, а процената на перформансата на вработените е еден од начините преку кои тие напори можат да се изразат со целите на организацијата.

Многу организации согледаа дека задоволни, вешти, вредни а особено мотивирани работници се од особено значење за организацијата, не само заради зголемена продуктивност туку исто така и од аспект на конкурентноста на пазарот. Во врска со мотивацијата на вработените се поставуваат многу прашања со цел да се навлезе во природата на човечкото однесување во организациите. Основното прашање на кое ние ќе се обидиме да одговориме се однесува на поврзаноста меѓу мотивацијата на вработените и развојот на нивните перформанси, а следствено на тоа и подобрување на нивниот работен учинок и остварување на поставените цели. Се разбира, мотивацијата и работните перформанси се неразделно поврзани, бидејќи секој вработен треба да има некаков степен на мотивација при самото вработување. Многу луѓе веруваат дека највисоко мотивираните вработени се вработените кои достигнуваат највисоко ниво на работни перформанси. Затоа, организациите се повеќе тежнеат да ги ориентираат менаџерите кон развивање методи преку кои ќе можат да се согледат факторите што влијаат врз мотивацијата на секој вработен поединечно. До одреден степен, најголемиот број вработени се мотивирани од парите, т.е од платата, бидејќи секоја индивидуа работи за да може да обезбеди основни средства за живот. Многу луѓе би работеле понапорно и би вложиле повеќе труд, ако им се дадени одредени бонуси и награди заради оставување квоти кои се над основните. Одредени вработени се мотивирани од можноста за унапредување и стекнување повисок статус во организацијата или попрестижна улога, додека други се мотивирани едноставно поради стравот од неуспех, бидејќи, ако нивното ниво на перформанси не е задоволително, тоа ќе значи и губење на работното место.

Мотивацијата е клучна за подобрување на работниот учинок на вработените, кој се смета дека е производ од нивните вештини, способности и мотивацијата. Генерално кажано, вработените сакаат да бидат успешни на работното место и да бидат ценети за нивната напорна работа. Никој не сака да биде оценет како “лош работник”. Оттука, управувањето и развојот на перформансите се покажа како добра алатка и за двете страни: организацијата и вработените. Перформансите се мерка и показател за нивото на знаења и вештини на вработените. Според некои тврдења, перформансот на секоја индивидуа е определен главно од три фактори: **вештината** – способност да се изврши работата, **работната околина** – алатите, материјалите и информациите за да се изврши работата и **мотивацијата** – желбата да се изврши работата. Понатаму, поврзаноста меѓу овие два поима ќе се образложи и преку теоријата на поставување цели, според која мотивацијата и перформансите се унапредуваат кога вработените добиваат повратна информација за нивниот учинок во остварувањето на однапред поставените цели.

Перформансите се мерка и показател колку ефикасно и ефективно менаџерите ги користат ресурсите на организацијата за да ги постигнат целите на организацијата и да ги задоловат барањата на потрошувачите. Во денешно време може да се види дека ваквите процеси стануваат едни од клучните чекори и услови што ги препознаваат организациите како клуч за нивниот успех.

Основниот предмет на овој труд, како и на ова целосно истражување, е организацијата во сегментот на мотивацијата за работа и за работните перформанси, при тоа насочувајќи се кон прашањето како може еден човек да се мотивира со цел да ги издигне на повисоко ниво сопствените перформанси и да го подобри учинокот на работното место. Развојот на перформансите е во тесна поврзаност со мотивацијата за работа на вработените, односно со нивното залагање на работното место.

Во рамките на овој труд посебен предмет на анализа е дефинирање на поимот и формите на мотивацијата, како еден од значајните концепти во менаџментот на човечките ресурси и многу витален дел за менаџерите кои особено се заинтересирани да го насочат развојот на своите вработени кон остварување на зацртаните организациски цели. Потоа ќе се објаснат најзначајните мотивациски теории, а секако ќе се посвети внимание и на различната работна политика и стратегијата што ја применуваат претпријатијата за мотивирање на своите вработени и развивање на нивните перформанси за да се подобрат,

како и условите во кои вработените се трудат да го постигнат својот успех, кој воедно е и успех за самата организација или компанија.

Современите организации се соочуваат со огромен број предизвици, од кои најважниот е самото опстојување на пазарот и задржување на конкурентската предност. Соочени со ова, менаџерите мораат да применуваат најразлични мотивациски стратегии со кои ќе ги мотивираат своите вработени. Мотивацијата е значајна заради подобрување на перформансите на вработените, но, долгорочно гледано, таа носи огромни придобивки за самата организација. Мотивиран вработен е продуктивен вработен, а зголемената продуктивност носи и зголемена профитабилност, што е еднакво на опстанок на организацијата на пазарот. Со зголемување на работната ефикасност на вработените, преку унапредување на перформансите, мотивацијата се повеќе се потврдува како темел на кој се заснова современиот начин на работење на менаџерите на човечки ресурси, бидејќи единствено со изградба на квалитетен мотивациски систем може да и се помогне на организацијата во одржување на стабилноста. Мотивирањето на вработените не е толку лесно како што навидум изгледа, бидејќи секоја индивидуа има различен вредносен систем и различен извор на мотивација. Сепак, ако организацијата постави јасно дефинирани цели и очекувања од своите вработени, кои ќе бидат мерливи, а нивното остварување ќе носи одредени бенефиции, тогаш може да се очекува дека секој вработен ќе биде мотивиран да ги подобри своите перформанси и упорно и вредно да работи на остварување на зацртаните цели.

Затоа, посебен предмет на анализа во овој магистерски труд се теоретските аспекти на перформансите. Во оваа рамка се посветува внимание на теоретското определување на поимот и одговарање на прашањето што значи подобрување на перформансите на вработените, а ќе се објасни и улогата на евалуацијата на перформансите во остварувањето на организациските цели. Сепак, со цел подобрување на работната ефикасност, мора да постои одреден систем на евалуација со кој оваа ефикасност ќе може да се измери со преземање конкретни одлуки и чекори. Поради тоа, значењето на истражувањето на овој труд може да се види и низ укажувањето на важноста на процесот на евалуација на работникот, вклучувајќи ги факторите кои влијаат на успехот и на остварувањето на вработените на професионален план.

Главна цел на трудот е да се систематизираат знаењата за мотивацијата и перформансите, да се потенцира нивната меѓусебна зависност и да се стекне научно

сознание за димензиите на мотивацијата кои се поврзани со развојот на перформансите на вработените.

Во основата на овој труд е претпоставката дека: *Мотивирањето на вработените е важен елемент во целокупното функционирање на организацијата, бидејќи мотивацијата има влијание врз развојот на работните перформанси, кои се од голема важност за насочување на развојот на кариерата на вработените, како и за постигнување колективни цели на организацијата.* Вака формулирано, ова претставува едно поопшто и широко опфатно тврдење, чија целосна или делумна оправданост ќе се обидам да ја докажам преку поставување неколку хипотези на кои ќе се заснова мојата натамошна разработка на предметот на истражување во овој труд.

1. МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА

1.1 Мотивација- поим и дефиниција

Прашањето за мотивацијата за работа се однесува на утврдување на факторите и причините што го насочуваат човековото однесување. Преку мотивацијата се настојува да се влијае врз однесувањето на вработените, се настојува да се поттикнат на што поголемо залагање во извршувањето на работните задачи. Мотивацијата одговара на прашањето зошто некој се однесува на одреден начин, зошто некои вработени повеќе се залагаат, повеќе се посветени на работата и постигнуваат поголем успех од другите. Разбирањето на мотивацијата и однесувањето на вработените им овозможува на менаџерите соодветно да ја планираат стратегијата за мотивирање на вработените и за насочување на нивното однесување кон остварување на посакуваните организациски цели.

За поимот мотивација, во психологијата се води долга расправа, но се уште овој поим не е лесно да се дефинира. Етимолошки, самиот поим *мотивација*, е изведен од зборот *мотив* (новолатински – *motivum*, италијански - *motive*, француски - *motif*) што значи потстрек, причина, повод. Според други автори, *мотивацијата* доаѓа од латинскиот збор *movere*, што значи - „се движи”. Во психологијата, под овој поим се подразбира внатрешна состојба на лицето што го наведува да се однесува на специфичен начин, а е насочено кон постигнување одредена цел или резултат. Во работната поставеност, поимот „мотивација“ често се користи за да се објасни продуктивноста на работниците и напорот што го вложуваат тие. На работното место, често знае да се каже дека некој вработен е ‘многу мотивиран’, а на некој друг му ‘недостасува мотивација’. Сепак, оваа општа употреба на терминот *мотивација* не дава конкретен одговор зошто некои вработени работат повеќе од другите. За да се проучи мотивацијата и да се развијат теории на мотивацијата за работа (за да може да се разбере и подобри мотивацијата) потребно е да се даде попрецизна дефиниција и објаснување на самиот поим. Терминот мотивација најчесто се употребува во контекст кој означува ‘... моментално влијание врз насоката, силата и истрајноста во

дејствувањето` ( John William Atkinson, 1964), `... како почнува однесувањето, како се одржува, се насочува, престанува и каков тип субјективна реакција се јавува во организмот додека се случува сето ова ` (Marshall R Jones, 1955), `...процес со кој се уредува изборот меѓу алтернативните форми на волонтерски активности, процес контролиран од страна на поединецот` (Victor Vroom, 1964), `...психолошки процес кој поттикнува, насочува и одржува активности насочени кон одредени цели` (T.R.Mitchell, 1982), `... збир на процеси кои се занимаваат со силата што го поттикнува однесувањето и го насочува кон одредени цели` (R.A.Baron, 1983), `...внатрешен порив да се задоволат незадоволените потреби` (J.M.Higgins, 1994). Во сите овие дефиниции постојат одредени импликации за човечкото однесување. Сепак, тоа што е заедничко е дека повеќето од нив истакнуваат три аспекти на мотивацијата: Мотивација е она што го поттикнува, насочува и одржува однесувањето (Steers & Porter, 1991).

Покренувачкиот аспект на мотивацијата е нејзина основна карактеристика. Мотивацијата ги тера луѓето да се ангажираат, да се чувствуваат обврзани да извршат некоја задача.

Насочувачкиот аспект на мотивацијата покажува дека мотивираното однесување е со намера да се постигне некоја цел или резултат. Мотивираните луѓе знаат што треба да постигнат и вложуваат труд да ги остварат зацртаните цели.

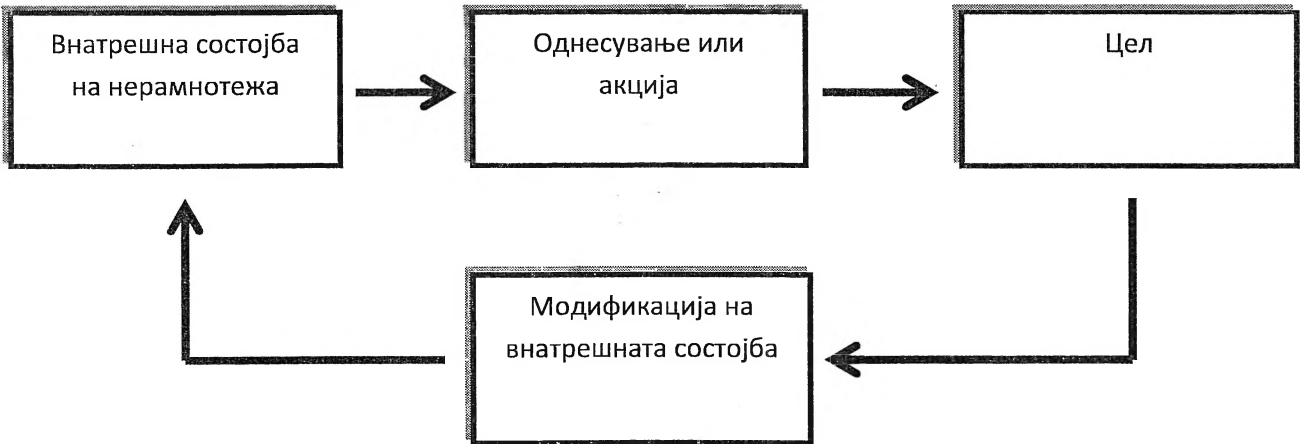
Одржувачкиот аспект на мотивацијата објаснува зошто сме упорни во нашите напори да ги постигнеме зацртаните цели, зошто сме континуирано ангажирани во определен вид на однесување.

Овие аспекти на мотивацијата не се видливи. Бидејќи не се видливи, за процесот на мотивација може да се извлече заклучок само преку анализа на однесувањето, кое е предодредено од околината и наследните фактори, а се забележува преку влијанието врз личноста, верувањата, знаењето, вештините и способностите (Ruth Kanfer, 1990). Кога некој вработен се труди многу и добро ја извршува работата, често се вели дека неговата мотивација е на високо ниво. Кога некој, пак, не ја извршува добро својата работа, заклучокот е спротивен, мотивацијата е на ниско ниво или пак воопшто ја нема. Ова тврдење е само делумно точно. Мотивацијата е само една варијабла што го определува работното однесување. Успехот во работата е функција и на мотивацијата и на способностите. Тоа значи дека, за еден вработен успешно да ја врши работата,

мора да биде мотивиран, но и да ги има потребните знаења, вештини и искуство. Ако некој фактор недостасува, перформансата нема да биде на посакуваното ниво. Високото ниво на мотивација може да компензира извесен недостаток на способностите, но никогаш не може целосно да го замени.

Општиот модел на процесот на мотивација е предложен од Данет (Dunnette, 1965) и е прикажан на слика 1.

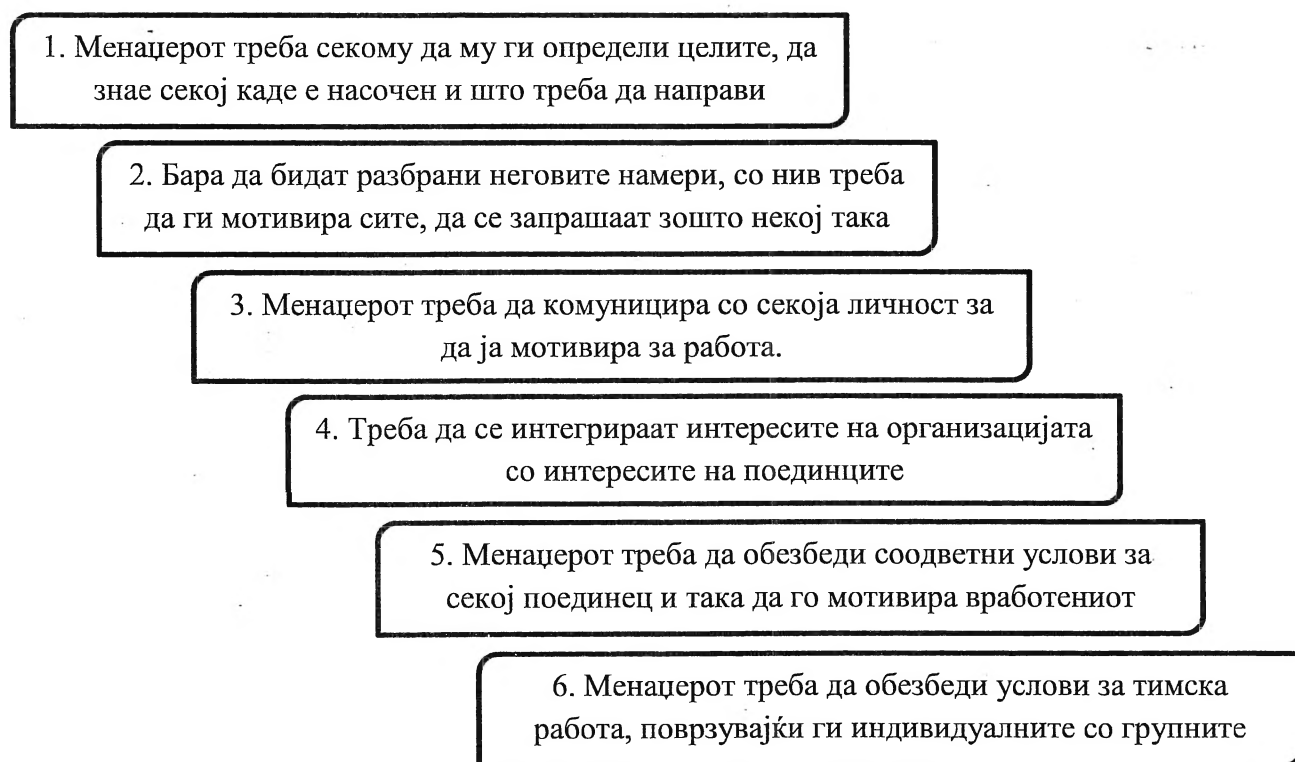
Според овој модел, процесот на мотивација почнува со идентификување на потребите на личноста. Потребите се недостатоци кои личноста ги чувствува во одреден момент и тие можат да бидат психолошки, физиолошки или општествени. Тие недостатоци креираат тензија или *внатрешна состојба на нерамнотежа*, која поединецот сака да ја редуцира или да ја елиминира. Чувството на нерамнотежа ја обезбедува движечката компонента на мотивацијата. Движењето представува акција или однесување кое поединецот го презема, очекувајќи дека на тој начин ќе ја задоволи потребата и ќе ја отстрани нерамнотежата. Ова ја обезбедува насочувачката функција на мотивацијата. Според овој модел, мотивацијата се одржува со фидбекот, односно со повратната информација. Поединецот верува дека одредено однесување ќе го донесе до посакуваната цел т.е до задоволување на потребата. Откако ќе види дека однесувањето има резултат (награди или казни, кои во овој случај се сигнал т.е повратна информација) тогаш повторно се прави проценка на потребите или модификација на внатрешната состојба.



Слика 1. Општ модел за мотивација

Од сето претходно изнесено, може да се заклучи дека мотивацијата е сложен процес. Имено, луѓето се разликуваат по своите потреби, по целите што сакаат да ги постигнат. Фактот што вработените се разликуваат по целите и потребите, значи дека напорите што ги вложуваат менаџерите за да го покренат нивото на мотивација кај едни вработени ќе даде резултат, кај други не. Затоа, менаџерите треба добро да ги познаваат своите вработени, да најдат начин да го слушнат тоа што го сакаат вработените и да одберат систем за мотивирање кој ќе соодветствува со потребите на вработените. Мотивацијата на вработените е во фокусот на внимание бидејќи таа може да биде средство со кое ќе се намали или управува празнината меѓу моменталната и посакуваната состојба на посветеност на вработените во извршувањето на задачите.

Процесот на мотивирање го сочинуваат неколку чекори што ги практикуваат менаџерите, а се претставени во шемата подолу.



Слика 2. Менаџерска практика за мотивирање

1.2 Теории за мотивација

Секоја личност е различно мотивирана и важно е да се знае како е мотивирана со цел дејствувањето да се насочи кон реализација на организационите цели. Разгледувањето на теориите за мотивација ни помага да разбереме што е тоа што ги поттикнува луѓето да преземат акција и да се вклучат во одредени активности на работното место. Откако ќе ги елаборираме секоја од овие теории и процеси, ќе биде полесно да се дискутира за ефективността на разните мотивациони стратегии и алатки што се применуваат во организациите.

Постојат неколку теории за мотивација кои се фокусираат на различни варијабли во обид да ја објаснат мотивацијата во организационата поставеност. Секоја од овие теории нуди перспективи кои не се нужно спротивставени, туку комплементарни. Генерално, теориите за мотивација се делат во три категории:

- Содржински теории за мотивација
- Процесни теории за мотивација
- Други теории за мотивација (теорија на засилување, теорија на зрелост, ситуациона теорија)

Содржинските теории за мотивација се фокусираат на анализа на основните човечки потреби, односно, како што и самото име кажува, се фокусираат на содржината или на ШТО е тоа што мотивира. Луѓето имаат различни потреби: пари, добра работа, социјален живот, семеен живот, признанија на работа итн. Сите овие потреби се претвораат во внатрешен порив што ги мотивира на специфично однесување, преку кое се обидуваат да ги задоволат тие потреби. Затоа, важно е да се знае ШТО ги мотивира вработените за да може да се даде соодветниот стимул. На пример, ако на одреден вработен му е потребно признание од претпоставениот повеќе од покачувањето на платата, тогаш вработениот нема да биде доволно мотивиран ако му се даде паричен надомест. Или пак, да разгледаме ситуација на вработен кој треба вечерта да присуствува на роденденот на своето дете, но, наместо тоа, тој е замолен да остане неколку дополнителни часови на работа, а за возврат, за секој дополнителен час што ќе остане да работи ќе добие по една дневница. Во оваа ситуација, дискутабилно е дали вработениот нависитна ќе биде повеќе мотивиран да остане дополнително на работа од паричниот надомест. Иако се претпоставува дека е така, сепак, ако

вработениот е личност која повеќе го вреднува семејниот живот од паричниот надомест, тогаш не може да се очекува дека парите како компензација за отсуството од семејниот настан ќе бидат доволни за него. Во овој случај, можеби би било подобро да се примени награда без паричен надомест, како на пример билети за забавен парк, кино или слично, со која ќе му се овозможи пак да биде со семејството. Да заклучиме, потребите на вработените ќе ја обликуваат ефективната на надоместоците кои се даваат во обид тие да се мотивираат. Овој труд проучува дали потребите на вработените се задоволуваат со парични или без парични надоместоци и како влијае тоа на нивната перформанса. Особено ќе се обидам да потенцирам во натамошното образложување на темата дека безпаричните надоместоци имаат потенцијал да задоволат потреби кои паричните не ги задоволуваат.

Процесните теории за мотивација се занимаваат со процесите што влијаат врз однесувањето на луѓето, или со тоа како се одвива мотивацијата. Овие теории разгледуваат што размислуваат луѓето кога носат одлука дали да вложат напор во одредена активност или не, го разгледуваат начинот на кој вработените се обидуваат да остварат резултати во работната средина, на кој начин се обидуваат да ги остварат сопствените потреби.

Во согласност со целите на истражувањето, во овој труд ќе бидат разгледани следните теории за мотивација: Теорија за хиерархијата на потребите (Abraham Maslow), EPI теорија (Clayton Alderfer), теорија на два фактори (Frederick Herzberg), теорија на три потреби (David McClelland) како најзначајни содржински теории за мотивација и теорија на очекување (Victor Vroom), теорија за праведност (Stacy Adams), и теорија на поставување цели (Locke & Latham), како најзначајни процесни теории за мотивација.

1.2.1 Теорија за хиерархија на потреби – Абрахам Маслов

Една од првите теории која го објаснува однесувањето како активност насочена кон задоволување на човечките потреби е теоријата за хиерархија на потребите на Абрахам Маслов што ја развил во 1943 година во неговиот труд 'Теорија за човечката мотивација' (A Theory of Human Motivation).

Според Маслов задоволувањето на човековите потреби е неопходно како за физичкото, така и за психичкото здравје на луѓето.

Маслов бил клинички психолог. Врз основа на неговото практично искуство тој утврдил дека луѓето имаат општа низа од пет потреби, кои, според важноста, можат да се подредат во растечка хиерархија. Во оваа хиерархија првенствени покренувачи на човековото однесување се потребите од најнизок ранг, но кога овие ќе се задоволат, покренувачи стануваат потребите од повисокиот ранг. Потребите од повисоко ниво ќе се појават само ако се задоволени потребите од пониското ниво. Хиерархијата на потребите според Маслов е прикажана на Слика 3. (Maslow, 1943 – "A Theory of Human Motivation")



Слика 3. Хиерархија на потребите

Првите три нивоа на потребите се карактеризираат како потреби од пониско ниво, додека последните две нивоа, претставуваат потреби од повисоко ниво. Според Маслов, секоја од потребите прикажани на Слика 3 мора да биде задоволена по ред. Еднаш задоволена, таа престанува да го мотивира однесувањето и наредните потреби во хиерархијата стануваат доминантни.

Најниско во хиерархијата се наоѓаат физиолошките потреби, кои ги претставуваат основните телесни потреби: за храна, вода, сон, воздух, засолниште.

На второ ниво се наоѓаат потребите за сигурност и ги вклучуваат потребите за безбедност и заштита.

На трето ниво се наоѓаат социјалните потреби, кои ги вклучуваат потребите за интеракција со други луѓе, потребите за љубов и припаѓање и сл.

На четврто ниво се потребите за почитување на нашата личност. Овде, Маслов дава две нивоа на потребите за почит, пониско и повисоко. Во пониското ниво се потребите за почит од страна на другите, потребите за статус, признание, внимание, репутација. Повисокото ниво се однесува на самопочитување и опфаќа чувства како самоубереност, компетентност, независност и слобода.

Конечно, највисоко во хиерархијата се наоѓа самоактуелизацијата или стремежот за себеисполнување. Оваа потреба Маслов не ја дефинира прецизно, но се однесува на развивање на целосниот потенцијал на личноста, самоисполнување или достигнување на тоа што може човекот да стане. За разлика од другите потреби, самоактуелизацијата кај различни луѓе различно се манифестира. Специфично за неа е тоа што колку повеќе се задоволува, толку таа станува посилна.

Значењето на теоријата на Маслов може да се согледа во фактот што таа нуди практични примери за менаџерите во организациите, притоа сугерирајќи им како да го достигнат нивото на самоактуелизација кај своите вработени т.е да ги насочат кон целосно искористување на нивниот потенцијал. Тоа може да се постигне преку оддавање признание за нивните достигнувања (се задоволува потребата за почит од другите), обезбедувајќи им финансиска сигурност, обезбедувајќи им можности за дружење итн.

Сепак, постојат и одредени критики за оваа теорија. Тие, пред се, се однесуваат на методологијата што ја користел Маслов. Тој употребил квалитативен метод наречен биографска анализа при одредувањето на карактеристиките на луѓето со високо ниво на самоактуелизација. Од научна перспектива овој метод е екстремно субјективен, бидејќи се заснова најмногу на мислењето на истражувачот. Понатаму, критиките се однесуваат и на тешкотијата емпириски да се провери оваа теорија. Сепак, неспорно е значењето на теоријата на Маслов кон натамошното разбирање на мотивацијата на индивидуите. Таа претставува основа од која подоцна настанале и други теории за мотивација што ќе ги разгледаме во продолжение.

1.2.2 ЕРГ Теорија – Клејтон Алдерфер

Американскиот психолог, Клејтон Алдерфер, ја развил својата теорија како обид да ги отстрани недостатоците од теоријата на Маслоу и да одговори на критиките за недостиг на нејзината емпириска верификација. Меѓутоа, Алдерфер, вовел значајни промени како во бројот на потребите, така и во начинот на кој тие ги мотивираат луѓето. Според оваа теорија постојат три вида потреби што ги движат луѓето и тие се подредени во континуитет, а не во хиерархија. Оттука, произлегува и името на теоријата:

E - (Existence) – егзистенцијални потреби

R - (Relatedness) – потреби за поврзаност

G – (Growth) – потреби за развој

Егзистенцијалните потреби опфаќаат како матерјални, така и физиолошки потреби, какви што се потребите за храна и вода. Платата, разните погодности добиени од организацијата, условите за работа, се исто така видови на егзистенцијални потреби.

Потребите за поврзаност се слични со социјалните потреби кај Маслоу и опфаќаат односи со други лица, како членови на семејството, пријателите, соработниците итн.

Потребите за развој се однесуваат на креативноста и продуктивноста во однос на себе или во однос на околината. Развојот претпоставува дека лицето во целост ги користи своите способности и дури развива и додатни способности.

Трите потреби на Алдерфер се наредени во континуитет според редот на нивната конкретност. Најконкретни се егзистенцијалните потреби, бидејќи тие се однесуваат на физички објекти. Потоа следуваат потребите за поврзаност што опфаќаат луѓе во смисла на социјални односи, кои не се манифестација на физичкиот свет. На крај доаѓаат потребите за развој, кои се најмалку конкретни, бидејќи не опфаќаат физички елементи од околината, иако тие можат да бидат краен исход.

Наспроти Маслоу, овде нема однос на надреденост и подреденост меѓу потребите. Алдерфер дозволува луѓето да можат да се движат напред и назад низ континуумот.

Истражувачките наоди дале повеќе поддршка за оваа отколку за теоријата на Маслов. Сепак, општо земено и за оваа теорија мало е нивото на конзистентна поддршка. Проблемот лежи во тоа што и двете теории се засноваат на поимот потреба, кој не е операционо дефиниран и повторно го отвора прашањето за емпириско проверување.

Како и да е, можеме да заклучиме дека и теоријата на Маслов и теоријата на Алдерфер и покрај наведените недостатоци, укажуваат на еден значаен факт, а тоа е дека организацијата и поконкретно менаџерите треба да најдат начин да ги задоволат потребите за припадност на вработените преку организирање социјални активности, да оддадат признание за добро завршената работа, да ги охрабрат вработените да се вклучат во носењето одлуки, да им понудат можности за развој и самостојност во работењето. Односно, поедноставно кажано, овие две теории ја поддржуваат идејата дека безпаричните стимуланти се потребни во процесот на мотивирање на вработените.

1.2.3 Теорија на два фактора – Фредерик Херцберг

Во педесеттите години на минатиот век, Фредерик Херцберг развива една сосема друга теорија на мотивирање, која е исто така заснована на идејата на човековите потреби. Теоријата на Херцберг се заснова на Масловата поделба на потребите на нижи и виши. Нижите потреби ги претставуваат човековите примарни потреби, додека другата категорија на потреби произлегува од способноста на човекот да создава и да се развива. Тој својата теорија ја заснова на идеата дека потребите од пониските нивоа се задоволени и дека настојувањата за зголемување на мотивацијата кај индивидуата треба да бидат насочени кон потребите од повисоките нивоа. Според ова, работната мотивација ја зголемуваат само факторите што овозможуваат да се задоволат вишите потреби, потребите за почит и самоактуелизација. Организацијата мора да им овозможи на вработените да ги задоволат нижите потреби, кои се потребни за да се спречи незадоволство, но самите тие не влијаат на нивната мотивација, туку повеќе служат за да се задржат вработените во организацијата. На пример, лоши работни услови или гласна работна околина можат да предизвикаат незадоволство кај вработените, но нивното отстранување не значи дека ќе се зголеми задоволството или мотивираноста кај нив.

Значи нижите потреби се задоволуваат со една категорија фактори, вишите потреби со друга категорија. И токму поради тоа што според Херцберг мотивацијата ја определуваат две групи фактори, оваа теорија уште се нарекува и Теорија на два фактора:

- **Хигиенски фактори** – овозможуваат задоволување на нижите потреби и произлегуваат од контекстот во кој се врши работата. Овие фактори ги опфаќаат физичките услови за работа, видот на супервизија, платата, организационата политика, односот со соработниците итн. и тие влијаат врз незадоволството од работата.
- **Мотиватори** – тоа се фактори кои овозможуваат задоволување на вишите потреби, како на пример признание за добро завршената работа, можност за напредок, одговорност, предизвикувачки работни задачи, достигнувања итн. и тие произлегуваат од содржината на работата. Според Херцберг, мотиваторите влијаат врз задоволството од работата и водат кон поголема мотивација.

Херцберг сметал дека факторите што влијаат врз задоволството од работата се различни од тие што влијаат врз незадоволството, тие се одвоени и неповрзани конструкти и како такви не можат да се третираат како спротивни краеве на една иста димензија. Мотиваторите водат кон задоволство од работата, но нивното отсуство не води кон незадоволство, туку само отсуство на задоволство. Херцберг изјавил дека '... факторите што ги прават луѓето среќни се поврзани со тоа што го правеле: содржината на работата... додека тоа што ги прави луѓето несреќни е поврзано со ситуацијата во која го правеле тоа: условите за работа...' Според него, вработените се задоволни кога вршат интересни и предизвикувачки задачи и тие се мотивирани да вршат работа за која сметаат дека е значајна, односно многу е возможно вработените да се мотивираат со самата содржина на работата.

Како и нејзините претходници, и теоријата на Херцберг била подложна на критики. Тие најчесто се однесуваат на непрецизноста во формулацијата, поради што може да дојде до интерпретација на различни начини. Понатаму, таа стимулирала голем број истражувања и била подложена на емпириска проверка, но емпириските трудови, општо земено, не ја потврдуваат оваа теорија. Денес, теоријата на Херцберг се смета дека не е адекватно објаснување на мотивацијата за работа.

Сепак, Херцберг несомнено има голем придонес во нашето разбирање на мотивацијата за работа, насочувајќи го вниманието кон развој на идејата за *збогатување на работата* преку додавање работни задачи, што ја прават работата предизивкувачка и им овозможуваат на вработените да го користат својот талент и да го покажат својот потенцијал. Тој покажал дека мотивацијата за работа произлегува од самата работа, а не од условите за работа.

Оваа теорија има важни импликации за овој труд. Таа претставува добра рамка со која се потврдува валидноста на аргументот дека безпаричните стимуланси можат да бидат исто толку ефикасни како и паричните во мотивирањето на вработените.

1.2.4 Теорија на три потреби – Дејвид МекКлеланд

Во својата теорија, што ја развива во почетокот на шеесеттите години, МекКлеланд идентификува три потреби (мотиватори) што се стекнуваат со текот на времето и се оформени од животното искуство и културата на која и припаѓа индивидуата. Според него, сите ние ги поседуваме овие потреби, без разлика на пол, раса, возраст, а една од нив е секогаш доминантен двигател на мотивацијата. Трите потреби што ги идентификува тој, заедно со изразените карактеристики на личноста, според доминантниот модел, се следните:

- **Потреба за постигнување** – личности кои сакаат да поставуваат и остваруваат цели; претпочитаат да извршуваат задачи во кои резултатот се мери пред се според вложениот труд и напор; сакаат редовно да добиваат повратна информација за нивниот напредок за да може да имаат редовен мониторинг врз сопствените постигнувања; често претпочитаат да работат сами; сакаат задачи со умерено нивно на ризик, тие со мал ризик ги сметаат за прелесни, а за тие со висок ризик сметаат дека среќата има многу поголема улога во успешното извршување, отколку вложениот труд.
- **Потреба за припадност** – овие личности сакаат да бидат прифатени и сакани; претпочитаат да го минуваат времето одржувајќи добри социјални односи со другите; сакаат да бидат дел од група и ги прифаќаат нормите што владеат во групата, не се обидуваат да прават промени поради страв од одбивање;

претпочитаат соработка отколку конкурентност; не сакаат работа со високо ниво на ризик или несигурност.

- **Потреба за моќ** – личности кои имаат желба за влијание и контрола врз другите т.е да поседуваат авторитет; сакаат да бидат во центарот на случувањата; уживаат во престиж, статус и признанија; сакаат конкуренција и победување;

1.2.5 Теорија на очекување – Виктор Врум

Како реакција на теориите што тргнувале од потребите на луѓето, се појавиле когнитивните теории на мотивација. Когнитивните теории за мотивација не го одрекуваат фактот дека луѓето имаат потреби што треба да бидат задоволени, но тие поимот потреба го заменуваат со когнитивни елементи. Овие теории ја истакнуваат улогата на мислењето, очекувањата, судовите во процесот на мотивација.

Од когнитивна гледна точка, процесот на донесување сложени одлуки се состои од одмерување на алтернативите во поглед на трошоците, користа и веројатноста да се постигне сакан исход.

Најпозната когнитивна теорија е теоријата на очекување.

Теоријата на очекување ја има развиено Виктор Врум во 1964 година, како резултат на неговиот интерес за работната мотивација. Според оваа теорија, интензитетот на тенденцијата да се прави нешто, зависи од силата на очекувањето за тоа што следи по завршувањето на нешто. Со други зборови, основната идеја на теоријата на очекување е дека луѓето се мотивирани да работат тогаш кога имаат очекување дека нивниот напор доведува до одредено достигнување, а тоа достигнување води кон награда или исход што го посакуваат. Теоријата на очекување го објаснува процесот зошто индивидуите одбираат еден начин на однесување во однос на друг, односно го објаснува процесот на избирање. Според ова, Врум ја дефинира мотивацијата како процес со кој се уредува изборот помеѓу алтернативните форми на волонтерски активности, процес контролиран од страна на поединецот. Однесувањето и перформансата се резултат на свесен избор, па така луѓето се определуваат да го извршат тоа за што веруваат дека ним лично најмногу ќе им се исплати.

Понатаму, теоријата објаснува дека, иако луѓето имаат различни цели, можат да бидат мотивирани ако веруваат дека:

- Постои позитивна врска меѓу напорот и перформансата
- Погодната перформанса ќе резултира со посакувана награда
- Наградата ќе задоволи некоја важна потреба
- Желбата да се задоволи потребата е доволно силна за да се вложи напор

Тенденцијата луѓето да се ангажираат во определено однесување е функција на три варијабли кои ја заедно ја даваат силата на мотивацијата:

Мотивација = $E \times I \times V$ (очекување $\times$ инструменталност $\times$ валентност)

Очекување ($E \rightarrow P$) – однос меѓу трудот и учинот или верување дека трудот што ќе го вложи ќе доведе до постигнување високо ниво на перформанса. Овој став се гради врз основа на: претходно искуство; проценка за сопствената ефикасност и способност за реализирање на целите; лична проценка за тежината на целта што треба да се постигне; и степенот на лична контрола врз остварувањето на посакуваниот резултат. На пример, ако вработениот смета дека има знаење и вештини за да изврши одредена задача, тогаш неговите очекувања ќе бидат високи, а со тоа и мотивацијата ќе биде висока.

Инструменталност ($I \rightarrow O$) – однос помеѓу учинот и наградата или верување дека ќе се добијат посакуваните резултати (награди), ако се исполнат очекувањата за перформансата (учинот). Инструменталноста укажува на поврзаноста помеѓу перформансата (изведбата) и резултатот (наградата).

Валентност – однос помеѓу наградата и личните цели или вредноста на наградата (резултатот) за индивидуата. Валентноста е всушност отсликување на задоволството што личноста очекува да го доживее откако ќе го прими исходот – тоа е степен до кој лицето посакува нешто. Значи валентноста во голема мерка зависи од вредностите, потребите, целите и личните карактеристики на поединците. Ако поединецот смета дека одредено однесување ќе доведе до работни остварувања и дека од резултатот на тоа остварување ќе следи награда што ја посакува и високо ја вреднува, тогаш тој ќе биде мотивиран да ја врши својата работа.

Како заклучок може да се извлече дека теоријата на очекување особено ја потенцира важноста на наградите во процесот на мотивирање на вработените. Кога очекувањата се високи, личноста е мотивирана да вложи повеќе напор во остварувањето на целите, бидејќи и следи награда која високо ја цени. Наградите служат како средство за достигнување на саканото ниво на перформанса. Вредноста, значајноста на наградата зависи од приоритетите на поединците. На пример, некој може повеќе да сака да добие унапредување на позиција со зголемена одговорност, друг сака работна атмосфера на добри односи со соработниците, трет сака да добие допирливо признание во форма на подарок итн., што ни кажува дека секој поединец е мотивиран од различни стимуланси (поттикнувачи). Затоа, важно е организацијата да одреди кои награди вработените ги ценат, ги вреднуваат и тие награди да ги поврзат со остварувањето на целите во организацијата. Ако стимулансите се поставени според приоритетите на поединците, тоа може да придонесе кон зголемување на мотивацијата, бидејќи во овој случај валентноста е висока.

Теоријата на очекување од сите теории за мотивација има добиена најголема потврда во емпириските истражувања.

1.2.6 Теорија на праведност – Стејси Адамс

Теоријата на праведност е таква теорија за мотивација која фокусот на вниманието го става врз работните резултати во однос на нивните работни вложувања. Теоријата за праведност беше формулирана во 60-тите години на минатиот век од страна на Стејси Адамс кој истакнува дека тоа што е важно во одредувањето на мотивацијата е односот на тоа што како резултат го добива поединецот за своите вложувања. Мотивацијата е поттикната од споредбата на своите со резултатите и внесувањата на другите. Теоријата на праведност е развиена со интеграција на Хомансовите поими „релативна депривација“ и „дистрибутивна правда“. *Релативна депривација* значи дискрепанција помеѓу перцепцијата на тоа што е и на тоа што треба да биде. *Дистрибутивна правда* кај луѓето што се во однос на размена се добива кога профитот на секој е пропорционален на неговото инвестирање.

Оваа теорија уште е позната и под името *теорија на размена* затоа што се заснова врз традиционалната размена работник-работодавач: работникот дава нешто (input, влог), а потоа добива нешто (output, добивка) од работодавачот во процесот на размена.

Според теоријата на праведност, вработените психолошки ја оценуваат нивната добивка од работата во однос на нивниот влог и прават споредба со соодносот меѓу влогот и добивката на лицето со кое се споредуваат. Праведност постои кога влогот е еднаков на добивката, односно кога личноста ќе увиди дека соодносот од неговиот влог и добивка е еднаков со соодносот меѓу влогот и добивката на “значајниот друг”. Кога постои праведност вработените се мотивирани да продолжат да придонесуваат во организацијата. Неправда постои секогаш кога лицето ќе забележи дека неговиот однос меѓу добивката и влогот не е еднаков со односот на добивката спрема влогот на лицето со кое се споредува, односно само тогаш кога лицето верува дека неговиот сооднос е различен од соодносот на другите. Неправдата е психолошка состојба која произлегува од споредувањето на вработениот со другите.

Добивка или исход, се награди, односно се што има вредност за лицето што го добива и лицето со работа во една организација, вклучувајќи ја платата, разни погодности од организацијата, добар третман, статус, пофалба, признание, унапредување и слично. Влогот е придонесот што работникот го дава на организацијата. Тоа не е само работата, туку и искуството и талентот, трудот, времето, вештините, образованието, социјалното потекло и слично.

Општо земено, теориите од овој тип тврдат дека однесувањето на вработениот е под влијание на споредувањето на неговиот статус со некој стандард. Кога статусот на вработениот е приближно близок до општиот стандард, постои состојба на рамнотежа или чувство на праведност. Но, ако статусот на лицето значајно се разликува од стандардот, тогаш се јавува перцепција на нееднаквост, која предизвикува тензија и незадоволство. Во овие ситуации лицето е мотивирано да постигне состојба на праведност, односно да воспостави рамнотежа, која според Адамс може да се направи на еден од следните начини:

1) **Да се промени влогот** – пример: Лицето кое смета дека е недоволно платено, може да го намали нивото на вложениот труд во работењето

2) **Да се промени добивката** – пример: Лицето кое смета дека е недоволно платено може да побара покачување на платата, или некоја друга придобивка со која ќе воспостави рамнотежа

3) **Когнитивни промени** – да се промени перцепцијата за својот сооднос добивка/влог спрема соодносот на лицето со кое се споредува

4) **Напуштање на работата**

Количината на тензијата и јачината на мотивацијата се пропорционални на степенот на перцепираната неправедност.

Теоријата на праведност го насочила вниманието на важноста вработените да се третираат на достоинствен начин и за можните ефекти, ако не се прави тоа. Токму во ова лежи и нејзината примена во организациите. За да се мотивираат вработените потребно е да се обезбеди состојба на еднаквост на работното место преку воспоставување механизми што ќе се справат со перцепираните нееднаквости. Во спротивно, организациите ќе се соочат со ниско ниво на мотивација, слаби перформанси, високо ниво на отсуства итн.

1.2.7 Теорија на поставување цели – Лок и Хен

Според некои теоретичари, поставувањето цели е когнитивна теорија на мотивацијата, додека други го третираат, не како теорија, туку како општ приод кон мотивацијата. Сепак, поставувањето цели привлечило огромно внимание и станало посебна теорија што ја промовирал Лок (Locke, 1968).

Тргнувајќи од идејата дека однесувањето на поединците е насочено кон одредени цели, теоријата на поставување цели сугерира дека специфични и предизивкувачи цели можат да влијаат врз мотивацијата. Според теоријата, цел е тоа што лицето сака свесно да го постигне. Целите можат да бидат општи и специфични, со тоа што општата цел е поврзана со извесен број специфични цели.

Лок и Хен наведуваат повеќе начини на кои целите влијаат врз однесувањето. Прво, целите го насочуваат интересот и дејствувањето кон нивно остварување. Второ, целите

го мобилизираат трудот т.е лицето вложува повеќе напор. Трето, целите ја покренуваат посветеноста и истрајноста, што резултира со повеќе време посветено на извршување одредени активности кои водат до остварување на целите. Последно, целите го охрабруваат мотивираат лицето да трага по успешни перформансни стратегии.

Идеата зад оваа теорија е дека преку поставување цели вработениот знае што треба да направи и колкав труд треба да вложи. Се претпоставува дека вработенот прави споредба на неговиот моментален учинок со посакуваното ниво на учинок, што е потребно за остварување на целта и ако забележи празнина во изведбата, ќе биде мотивиран да работи повеќе за да ја пополни празнината и да ја оствари целта. Оттука произлегува дека работниот учинок е функција на поставените цели.

Од организациска гледна точка, поставувањето цели е успешно средство за зголемување на перформансата на работа. Лок и Хен наведуваат неколку фактори кои се неопходни за да може поставувањето цели ефективно да помогне во подобрување на перформансите:

- *Целите мора да бидат прифатени од вработените* – вработените треба да бидат посветени на остварување на целта. Целите ќе бидат полесно прифатени ако се поставуваат низ партиципативен процес т.е со учество на вработените со што се промовира јасност на улогите.
- *Повратна информација (фидбек)* – овозможува вработените да го следат сопствениот напредок, да знаат дали со нивното однесување и дејствување се движат во насока на остварување на целта и во согласност со тоа да го прилагодат напорот што го вложуваат
- *Целите треба да бидат специфични, а не неопределени* – па така на пример цел од типот на: ***Да се подобри функционирањето*** на организацијата е недоволно јасна и вработениот тешко дека ќе разбере што се очекува од него, додека, пак, целта: ***Наредниот месец да се зголеми продажбата за 5%***, е конкретна и овозможува секој вработен да знае што треба да се направи и кога треба да се реализира целта
- *Целите треба да бидат доволно тешки и предизвикувачки, но не и недостижни* – Кога се одредуваат целите, треба да се имаат предвид способностите на вработените и нивното ниво на самодоверба, бидејќи целите што ги перцепираат вработените како недостижни, нема ни да бидат прифатени.

Додека предизивкувачките цели, кои се реално остварливи, секогаш ќе ги мотивираат вработените да вложат екстра труд за да ги остварат и во тој случај перформансите се секогаш на највисоко ниво.

Ако вработените се приврзани кон поставените цели, ако ги поседуваат потребните вештини за нивно успешно остварување и ако имаат повратна информација за нивната перформанса, тогаш специфичните и тешки цели ќе резултираат со подобра перформанса на вработените.

Да заклучиме, поставувањето цели е важно бидејќи разјаснува што се очекува од вработениот; обезбедува можности за добра комуникација; ги зајакнува чувствата на вработениот за неговите способности; ја поттикнува посветеноста и му дозволува на вработениот да има увид во сопствената перформанса. Згора на тоа, поставувањето цели е од суштинско значење за успешноста на мотивационата политика.

Теоријата на поставување цели е поддржана од емпириските истражувања и моментално е една од најприфатените теории за мотивација. Поставувањето цели се повеќе се гледа како средство за подигнување на продуктивноста. И тоа најмногу доаѓа до израз во Менаџментот преку цели (Management by objectives – MBO), за кој ќе стане збор во натамошниот дел од овој труд.

1.3 Фактори кои влијаат на мотивацијата за работа. Форми на мотивација

Факторите кои можат да влијаат на мотивацијата за работата се многубројни. Луѓето имаат различни цели и потреби. Дури и тие што имаат исти цели можат да одберат различен начин за нивното остварување. Исто така, при примена на ист мотиватор секој вработен може различно да реагира. Затоа, за да можат успешно да раководат, за менаџерите е од огромна важност да ги познаваат сите фактори што влијаат врз мотивацијата на вработените и да знаат да ги применуваат на соодветен начин. Менаџерите треба да знаат, кој мотиватор, во кој момент ја покренува активноста на вработениот.

Постојат различни пристапи во квалификацијата на факторите што влијаат врз мотивацијата за работа. Сепак, најчесто тие се делат во три основни групи, кои се однесуваат на:

- Индивидуалните карактеристики на личноста
- Карактеристики на работата
- Карактеристики на работната околина

Индивидуалните карактеристики на личноста се однесуваат на перцепцијата, вредностите, ставовите, потребите, интересите и преференциите на поединецот. Тоа се внатрешни фактори што ја обликуваат личноста, ги формираат нејзините очекувања и цели и го покренуваат нивното остварување. Важно е да се земат предвид индивидуалните карактеристики, бидејќи тие влијаат врз однесувањето на поединецот.

Под карактеристики на работата се подразбираат вештините кои се потребни, сложеноста и разновидноста на работните задачи, автономијата во одлучувањето, повратната информација од резултатите во работењето итн. Работната задача, што е привлечна и предизвикувачка, доволно сложена, а сепак реално остварлива, делува мотивирачки на вработениот и тој ќе вложи труд за успешно да ја изврши.

Во групата карактеристики на работната околина спаѓаат непосредната работа околина, односите со колегите и претпоставените, работните услови, работната клима, организационата практика која се однесува на политикиата на наградување, организациската култура. На работната клима најмногу влијаат менаџерите и нивниот стил на управување, па така, од нив, најмногу ќе зависат и останатите карактеристики на работната средина.

Од погоре кажаното, може да се заклучи дека постојат повеќе фактори кои влијаат на мотивациониот процес кои се интегрирани и комплементарни едни со други. Секоја програма, што се однесува на прашањето како да се зголеми мотивацијата за работа кај вработените, се фокусира на еден или повеќе од овие фактори. Изборот на соодветна стратегија за зголемување на мотивацијата кај вработените со цел да се постигне посакуваното однесување представува сложен процес кој бара флексибилен пристап, специфични знаења и одговорност од менаџерите.

Мотивацијата за работа често се опишува како интринзична (внатрешна) или екстринзична (надворешна) по природа. Како што напоменав погоре, прашањето како

да се покрене мотивацијата за работа, се фокусира на еден или повеќе од факторите што влијаат врз мотивацијата, па така можеме да заклучиме дека секој облик на стимул, без разлика дали е материјален и нематеријален, има за цел да ја покрене внатрешната или надворешната мотивација или двете заедно.

Во психолошката литература се смета дека интринзичната мотивација е таа кај која потребата настанува од внатрешни побуди и чие задоволување произлегува од самата активност. Интринзичната или внатрешната мотивација е само генериран нагон што доаѓа од внатрешноста на личноста и влијае таа да се однесува на одреден начин, односно таа го претставува сето тоа што ја наведува личноста одвнатре на извршување одредени активности, кои не се резултат на надворешни покренувачи. Овој облик на мотивација е условен од тенденцијата на поединецот за искористување на сопствените способности и талент за реализација на својот потенцијал. Во овој случај, поттикот за реализација на одредена задача произлегува од самото обавување на задачата, бидејќи се смета дека таа е доволно интересна и предизвикувачка или, бидејќи резултатот што треба да произлезе на крај има некое специфично значење за поединецот т.е крајниот резултат, е она што го цени поединецот. Овој облик на мотивација има длабок и подолготраен ефект, бидејќи произлегува од индивидуалните карактеристики на личноста (нејзините потреби, размислувања и ставови, лични цели). Сепак, треба да се истакне дека не постои личност која е исклучиво внатрешно мотивирана за извршување на својата работа, па така за да можеме целосно да го разбереме мотивирањето на вработените треба да го разгледаме и да го објасниме влијанието на надворешните фактори.

Екстринзичната мотивација настанува како резултат на влијанието на надворешни фактори. Таа не е условена од внатрешните побуди на личноста, туку настанува како резултат на надворешни фактори кои ја наведуваат личноста на одредена активност и влијаат на нејзината насока и интензитет. Екстринзичната, или надворешната мотивација, е поврзана со мерливи поттикнувачи како на пример платата, паричниот бонус, разните бенефиции, унапредувањето, подобрувањето на условите за работа и слично, односно таа е во функција на задоволување на индиректните потреби. Кај овој облик на мотивација, активноста претставува средство за постигнување друга цел т.е добивање награда.

Класичен пример, со кој подобро можеме да ги разбереме овие две форми на мотивација, е учењето, односно, кога велиме дека некој учи за знаење (внатрешно мотивиран) и кога некој учи за оценка (надворешно мотивиран), при што во вториот случај оценката е надворешна награда што го поттикнува ученикот да се впушти во активноста учење.

Како заклучок, со сигурност може да се каже дека во процесот на мотивирање на вработените еднакво важна улога имаат и внатрешната и надворешната мотивација. Надворешната мотивација има голема улога во поттикнување на вработените да работат за остварување на организационите цели, особено кога се работи за поедноставни работни задачи. Факторите, што влијаат на екстринзичната мотивација, служат како секундарни поткрепувачи со кои се стимулира веќе постоечко однесување. Колку што работата станува покомплексна и разнолика, се јавува потреба од интринзично мотивирани вработени кои имаат повеќе интерес и самодоверба, што резултира со поголема продуктивност, истрајност и поголема желба за остварување на целите. Интринзично мотивираните вработени се успешни во извршувањето на своите задачи, бидејќи тие буквално го сакаат тоа што го работат.

Откако ги објаснивме двете форми на мотивација, можеме да се надоврземе на **процесот на наградување** и да разгледаме како влијаат различните облици на материјалните и нематеријалните стимуланси врз мотивацијата на вработените. Наградувањето се смета за една од најтешките области во управувањето со човечките ресурси. Тоа ги опфаќа сите плаќања што ги примаат вработените за нивниот придонес во обавувањето на работните задачи и остварувањето на организациските цели. Правилно утврдениот систем на наградување води до зголемена продуктивност и успешни резултати за организацијата. За вработените, праведниот систем на наградување им дава поголема мотивација и силен поттик во извршувањето на обврските, додека за организацијата тоа значи можност да се привлече и задржи соодветен кадар. Системот на наградување се состои од материјални и нематеријални компензации. И додека материјалните компензации во најголема мерка, може да се рече дека се фактор кој придонесува за екстринзична мотивација, нематеријалните компензации како мотивациона алатка со голема разноликост можат да придонесат и за екстринзично и за интринзично мотивирање на вработените. На пример, допирливите нематеријални компензации, како што се малите подароци, бесплатната храна и пијалок за време на работното време, билетите за кино/театар/концерт,

излетите организирани од страна на организацијата, забавата и дружењето по работното време, признанието за добро завршената работа и слично, можат да имаат екстринзична мотивациона моќ. Од друга страна, нематеријалните компензации, што се однесуваат на работата, како на пример, зголемената одговорност, разновидноста на работните задачи, програмите за обука и развој, учеството во одлучувањето, флексибилното работно време, повратната информација за работењето, интринзично ги мотивираат вработените. Со други зборови, материјалните компензации даваат само една димензија во процесот на мотивирање на вработените, наспроти повеќедимензионалниот облик на нематеријалните награди.

Во контекст на анализирањето на **мотивационите системи** треба да разликуваме мотивациони системи базирани на материјални компензации и мотивациски системи базирани на нематеријални компензации. Под целосно изграден мотивационен систем се подразбира систем што ги уважува двете групи на мотивациони стратегии и кој, ниту ја намалува, ниту ја пренагласува улогата на било која од наведените стратегии. Секој мотивационен систем мора да осигура три типа однесување, кои се важни за функционирањето и развојот на организацијата:

1. Потребно е луѓето да се привлечат во системот и тие во него да останат
2. Вработените мораат да ги извршуваат преземените задачи и обврски на задоволителен начин
3. Мора да се развива иновативна и креативна активност заради остварување на целите за развој на организацијата

За да може мотивациониот систем да ги обезбеди претходно наведените три типа на однесување, потребна е комбинација од материјални и нематеријални фактори за мотивација што би ги задоволеле разновидните потреби на вработените. Во текстот што следува подетално ќе ги разгледаме материјалните и нематеријалните компензации и ќе се обидеме одблиску да го утврдиме влијанието врз мотивацијата на вработените.

1.3.1 Материјални компензации

Кога зборуваме за материјални компензации не мислиме на еднозначен или еднодимензионален систем. Материјалните компензации се сложена конструкција од повеќе форми на мотивирање насочени кон обезбедување и подобрување на

материјалната состојба на вработените и испорачување финансиска компензаија за извршените работни задачи.

Врз основа на степенот на директност, разликуваме две форми материјални компензации:

- 1. Директен финансиски надомест што го добива вработениот во парична форма.
- 2. Индиректна материјална добивка која придонесува за подигнување на стандардот на вработениот, а ја добива како дел од платата или воопшто во парична форма.

Друг аспект на разгледување на материјалните компензации е врз основа на нивото и опфатот при нивното дистрибуирање. Така, еден дел од материјалните компензации е поврзан со поединецот и се заснова на индивидуалната работа и учинок, додека друг дел е поврзан со организациското ниво и се дистрибуира врз основа на организационите програми и успешноста во остварувањето на целите.

На Слика 4. е даден приказ на материјалните компензации

		Директни материјални компензации	Индиректни материјални компензации
Ниво	Поединец	Плата Бонуси и додатни плаќања Додатоци за иновации и подобрување Додатоци за проширување на знаење и флексибилност	Стипендии и школарини Студиски патувања и специјализации Платено отсуство и слободни денови Службен автомобил и телефон Менаџерски бенефиции
	Претпријатие	Бонуси поврзани со резултатите и добивката на организациската единица или претпријатието Удел во профитот Удел во сопственоста (доделување акции)	Пензиско осигурување Здравствена заштита Животно и друго осигурување Додаток за невработеност Годишен одмор Детска заштита и додаток

Слика 4.

Материјалните компензации се едни од основните фактори на кои се засноваат организациите во нивната практика за мотивирање на вработените. За да може системот на материјални компензации да биде успешен и да ги даде посакуваните резултати, тој мора да биде:

- *Едноставен* – Правилата на системот мораат да бидат кратки, јасни, разбирливи и најважно со нив мора да бидат запознаени сите вработени
- *Специфичен* – Вработените мораат да знаат точно што се очекува од нив
- *Остварлив* – Секој вработен мора да има реална шанса да добие некоја награда ако се потруди доволно и ако ги активира своите потенцијали
- *Мерлив* – Мерливи цели мораат да бидат основа на секој систем на стимулирање
- *Правичен* – Еднаков третман на секој поединец

Платата како фактор за мотивација за работа

Парите се несомнено најстар а истовремено и најуниверзален начин за мотивирање на вработените. Компензациите како вкупен надомест, што ги добиваат вработените за својата работа во организацијата, се поврзани со резултатите од работењето, а некои од нив се поврзани и со самата припадност во организацијата. Сите надоместоци се јавуваат во три вида: **плата, награди, бенефиции**.

Платата претставува сума пари која работодавачот е должен да му ја исплати на вработениот како замена за работата што ја врши за него, за одреден временски период. Платата се состои од следните компоненти: *основна плата, стимулативен дел на платата и додатоци на платата*. *Основната плата*, како темелна форма на компензација, се утврдува преку постапки со кои се вреднува работењето, а се засноваат на анализа на работата, чии резултати се описот на работа и спецификациите за работа. Вреднувањето обично се прави со помош на две методи, при што едната е ориентирана на квалитативна анализа на работењето, а другата на класификација на работењето. Со комбинирање на овие методи се доаѓа до четири постапки за вреднување на трудот преку кои понатаму се утврдува висината на основната плата, која е темел за пресметка на останатите делови од платата.

Стимулативниот дел од платата има за цел да поттикне и обезбеди континуирано остварување оптимално ниво на работен учинок. Овој дел од платата се утврдува во зависност од степенот на некоја задача, па така разликуваме: стимулативен дел на платата по основа на учинок и стимулативен дел на платата по основа на премии/награди. Во последно време се повеќе организации сметаат дека поврзувањето на платата со работната успешност е важен елемент во системот на компензации. Критериумите за работна успешност можат да бидат различни за различни типови работни места. Во такви услови добрите и квалитетни вработени можат да добиваат и два пати поголема плата од послабите или од просечни вработени.

Додатоците на платата им се исплаќаат на вработените за работа под одредени услови, кои можат да имаат штетни последици за поединецот и вообичаено тие се и законски регулирани. Најчесто се добиваат следните додатоци: додаток за работа во смени; додаток за ноќна работа; додаток за прекувремена работа; додаток за работа во тешки услови; додаток за работа на празник; и додаток за работа во ден предвиден за неделен одмор.

Во суштина, луѓето, иако можат да се наоѓаат на различни позиции во организацијата, генерално се сложни дека платата е важна детерминанта на мотивацијата за на извршувањето на работните улоги. На пример, менаџерите сметаат дека платата влијае на ефикасноста и ефективноста на вработените при остварувањето на целите. Исто така, менаџерите можат да го искористат системот на плаќање за да влијаат врз однесувањето на вработените во насока на унапредување на учинокот. Јасно е дека начинот на кои луѓето се платени влијае на квалитетот на: нивната работа, нивниот однос кон клиентите, нивната подготвеност да бидат флексибилни, да научат нови вештини и да предлагаат иновации во работењето, односно платата влијае како се однесуваат луѓето на работното место. Од оваа перспектива, може да се каже дека платата е важен мотиватор во работењето. И вработените и менаџерите признаваат дека системот на плаќање има важна улога во привлекување на квалитетен кадар во организацијата, а понатаму и во негово задржување. Логично е системот на плаќање да влијае врз работниот учинок на вработените. Креирање на систем на плаќање, што ќе поттикнува на позитивен работен учинок, треба да биде клучно поле на интерес за секој што сака да обезбеди опстанок и успех на организацијата.

Друг начин преку кој се разгледува важноста на платата е нејзиното перцепирање како средство кое обезбедува пристојно живеење. Наспроти поговорот дека парите не можат да ја купат среќата, сепак тие можат да придонесат за други комодитети неопходни за преживување и удобност. Платата е важна бидејќи ги задоволува економските и социјалните потреби. Сепак, постојат противречности за важноста на платата спрема други фактори кои влијаат на работниот учинок. Врум ова го сумира на следниот начин: 'Кога ќе ги прашате вработените да ги рангираат различните аспекти на работењето по нивното значење, платите имаат тенденција да бидат оценети како помалку важни од безбедноста на работното место, можноста за напредок, стилот на раководење, но се оценети како позначајни од содржината на работата, социјалните аспекти на работата, комуникацијата и работните услови. Сепак, кога ќе ги прашате што ги прави незадоволни или задоволни во нивната работа, платите се сметаат дека се најчест извор на незадоволство, а најмалку извор на задоволство'.

Улогата на платата во мотивирањето на вработените за подобрување на работниот учинок е несомнено голема и значајна и затоа таа е од посебен интерес во истражувањето на овој труд.

1.3.2 Нематеријални компензации

Нематеријалните компензации, како стратегија за мотивирање, во последно време добиваат се поголемо значење и зачестена примена во организациите. Тие всушност претставуваат пристап за зголемување на мотивацијата на вработените преку задоволување на нивните потреби кои не се поврзани со пари или со друг облик на материјална награда. Нематеријалните компензации се однесуваат на задоволување на потребите од повисок ред, како што се потребите за: почитување, статус, автономија, развој на кариерата, унапредување на личните способности итн. Станува збор за нефинансиски облици на наградување кои, преку разни форми на признание и вреднување на трудот, го зголемуваат моралот и мотивираат позитивно однесување кај вработените. Со цел да се задоволат разновидните потреби на вработените, современите организации користат различни нематеријални стратегии за мотивирање.

Меѓу најчесто употребуваните се: обликување(дизајн) на работата; учество на вработените во одлучувањето; управување со помош на цели; флексибилно работно време; повратна информација од работењето; разни форми на признание за извршена работа; делегирање овластувања и други.

Обликување(дизајн) на работата

Многубројните истражувања покажале дека работата што ја врши поединецот е клучна одредница за неговата мотивација. Покрај тоа, добро е познато дека работата за многу луѓе е централна и најважна активност на која и се посветува секој ден. Не е тешко да се донесе заклучок дека примамливата и предизвикувачка работа ја зголемува мотивацијата, а поединецот го прави да се чувствува поисполнет, додека, од друга страна, здодевната и бесмислена работа е една од најголемите препреки во подигнување на мотивацијата за работа.

Под обликување, т.е. дизајн на работата, се подразбира процес со кој се утврдува содржината на работата и нејзините функции, како и социјалните односи на работа, со што би се оствариле организациските цели и би се задоволиле индивидуалните потреби на вработените (Hackman & Oldham, 1976). Со други зборови, со дизајнот на работата се одредува кои задачи и во кој облик ќе се извршуваат на одредено работно место, кои знаења и вештини се за тоа потребни, какви одговорности имаат вработените и како се поврзува таа работа со останатите во организацијата.

Во процесот на обликување се применуваат различни пристапи од кои најголемо внимание заслужуваат два: *специјалистички пристап* и *мотивационен пристап*. *Специјалистичкиот пристап* се заснова на Тејлоровата филозофија за ефикасност на работата. Неговата филозофија се заснова на идеата за поделба на работата и за тесна специјализација, така што секој поединец ќе врши една операција или работна задача, со цел зголемување на продуктивноста. Специјалистичкиот пристап, работната активност ја сведува на најмал можен број операции и на тој начин јасно ги покажува своите недостатоци. Тие недостатоци се поврзани со незаинтересираност кај вработените за работата, апатија, здодевност, демотивација и слично. *Мотивациониот пристап* суштински се разликува од специјалистичкиот. Тој тргнува од идеата за интензивна мотивација и е насочена кон зголемена разноликост, комплексност и автономија во задачите, повеќе одговорност и авторите на вработените итн. Работите, расчленети на голем број ситни и безлични задачи, повторно се спојуваат и се даваат

на извршување на еден вработен. Тргувајќи од наведеното, развиени се повеќе методи за обликување на работата (Hackman & Oldham, 1976), од кои во најчеста употреба се следните:

- Ротација на работата
- Проширување на работата
- Збогатување на работата

Ротација на работата претставува периодично преместување на вработените од една специјализирана задача на друга со цел да се надмине монотонијата, здодевноста и стагнацијата во работењето. Ротирањето е честа метода и за развој, бидејќи, преку него, вработените се стекнуваат со неопходни вештини и знаења за вршење повеќе различни специјализирани задачи.

Проширување на работата е процес на комбинирање и спојување на повеќе слични задачи во една работа која се доделува на еден извршител. Станува збор за ширење на работата во опсег, со спојување на задачите кои биле претходно раздвоени.

Збогатување на работата е вертикално ширење на работата, со што на вработениот му се овозможува да ги реализира своите способности и знаења. Работата се збогатува на тој начин што се додаваат различни задачи со зголемена одговорност, контрола и слобода во одлучувањето. Тоа е такво редизајнирање на работата со кое на вработените им се делегираат должности кои претходно им припаѓале на менаџерите и на тој начин се дава шанса да се задоволат потребите од повисок ред и се поттикнува индивидуалниот раст и развој.

Стил на менаџмент

Во современите организации се поактуелно е прашањето за демонстрирање соодветен стил на менаџмент. Стана јасно дека менаџерите, поради постојаната и непосредна комуникација со вработените, како и поради насочувачката улога што ја имаат во однесувањето на вработените, се пресуден фактор во нивното мотивирање. Освен тоа, може да се каже дека менаџерите го претставуваат односот на организацијата кон вработените. Всушност, суштината на менаџментот е во тоа тие да влијаат врз однесувањето на другите и бидејќи менаџерите се одговорни за остварување на организационите цели, нивната основна задача е да ги мотивираат вработените за постигнување максимални резултати.

Врз основа на тоа како ги перцепираат вработените и какви мерки и активности преземаат, постојат повеќе модели на менаџмент кои се разликуваат во пристапот што го имаат кон мотивирање на вработените. Демократските стилови, на пример, имаат далеку поповолно влијание на работната мотивација отколку автократските или традиционалните стилови. Автократски ориентираните менаџери акцентот го ставаат на надзор и контрола на подредените. Насочени се кон утврдување на детални работни постапки и имаат цврсти но коректни барања за нивна примена. Во овој случај мал број луѓе можат да вршат работа која има поголема креативност, автономија или слобода во одлучувањето. Демократски ориентираните менаџери, пак, знаат дека преку јакнење и развој на тие со кои раководат, ја јакнат и организацијата. Тие имаат висок мотивациски потенцијал, бидејќи фаворизираат развој на индивидуалните потенцијали, тимска работа, високи и предизивкувачки цели. Со ова се потврдува дека менаџерите имаат голема одговорност во индивидуалното однесување и мотивирање на вработените.

Учество на вработените во одлучување

Учеството на вработените во одлучување и решавање на низа прашања во организацијата е современ менаџерски концепт кој има огромен мотивациски потенцијал. Станува збор за процес во кој вработените се директно вклучени во носењето одлуки и во решавањето разни проблеми со што оптимално се искористува нивниот потенцијал и квалитетно се остваруваат организациските цели. Уважувањето на идеата на вработените и нивното вклучување во носењето одлуки е клучно за успех и за развојот на современата организација. Партиципацијата позитивно делува на моралот и мотивацијата на вработените, давајќи им чувство дека активно учествуваат и придонесуваат за успехот на организацијата. На вработените им се дава можност да даваат нови идеи и конструктивни решенија, со што се остава простор да ги истакнат во целост своите способности. Со можноста за учество во носењето одлуки и отвореноста за прифаќање идеи, организацијата покажува дека им верува на своите вработени и им го зајакнува чувството на припадност.

Од досегашната практика, најафирмирани се следните форми на учество:

- Учество во поставување цели
- Учество во носење одлуки

- Учество во решавање проблеми
- Учество во обликување и воведување промени

Вклучувањето на вработените во *поставувањето цели* има силно мотивациско дејство. Тоа подразбира дека секој вработен активно учествува во поставувањето на организациските цели, што води до тоа вработените повеќе да се залагаат во нивното остварување, бидејќи ќе бидат повеќе заинтересирани да ги остварат целите во чие донесување учествувале и тие самите. Учеството во процесот на *носење одлуки и решавање проблеми* ги вклучува вработените кои, како директни извршители на работата, имаат повеќе знаење за проблемите со кои се соочуваат за разлика од менаџерите. Менаџерите препознале дека многу проблеми успешно можат да бидат идентификувани и решени од страна на вработените. На тој начин значително се крати времето потребно за носење одлуки, а истовремено се зголемува квалитетот на донесената одлука. Учеството на вработените во *обликувањето и воведувањето промени* е многу корисно, бидејќи отпорот на вработените кон промените најлесно се совладува ако самите тие учествувале во нивното креирање.

Широката примена на оваа стратегија досега покажала дека таа е една од најефикасните и најефтини начини со кои се делува врз мотивацијата на вработените. Нејзината примена има за цел да го постигне следното: да се покрене мотивацијата и заинтересираноста за работа на повисоко ниво; да се поттикне рационално користење на целокупните потенцијали на вработените; да се подобри квалитетот на одлуките; да се зголеми лојалноста и идентификацијата со организацијата и нејзините цели; да се подобри квалитетот на работниот живот; да се зголеми работната успешност.

Флексибилни облици на работното време

Една од стратегиите за мотивирање, која во досегашната практика се покажа како доста ефикасна, е поврзана со флексибилни облици на работното време. Се однесува на употребата на различни методи и техники на планирање и рганизирање на работното време. Целта е преку користење на различни варијанти во што поголема мера да се ускладат приватниот живот и работните обврски на вработените. Најчести облици на флексибилен распоред се следните: флексибилно работо време; делење на работата; збиена работна седмица и работа на далечина т.е работа од дома.

Флексибилно работно време е најпозната и најприменувана форма на оваа стратегија за мотивирање на вработените. Таа подразбира варијабилен работен распоред. Флексибилно работно време претставува распоред со кој од вработените се бара да одработат одреден број часови неделно, но им се дава слобода да го одберат почетокот и крајот на работното време, секако во согласност со правилата на организацијата. Постои централно време, во кое се очекува сите вработени да бидат на работното место, а останатиот дел е флексибилен, односно се дефинира временската рамка во која вработените можат да дојдат и да си заминат од работа, но мора да се запазат предвидените дневни работни часови. Вработените исто така имаат можност и слобода самите да си го одредат времето за пауза.

Флексибилното работно време ја зголемува продуктивноста и општото задоволство на вработените. Овој облик води до подобро организирање на работното време, како и до намалување на доцнењето и изостаноците од работа. На вработените им се дава простор да си ги ускладат обврските дома и на работа, се намалува нивната преоптовареност и се зголемува личната контрола над работното окружување.

Најголем недостаток на овој облик е што не може да се примени за секое работно место. Како недостаток исто така се јавува и можната злоупотреба од страна на вработените и контролата над нив. Сепак, и покрај наведените недостатоци овој облик наоѓа широка примена во современите организации во западниот свет.

Признавање на успех

Признавањето на успехот е многу моќен мотивациски фактор. Целта на признанието е вработениот да се пофали за добро завршена работа и да му се даде до знаење дека неговиот труд се следи и се цени. Признанието често се појавува во материјална, т.е. финансиска форма, но за мотивацијата на вработените поголемо влијание има нефинансискиот облик на признание што може да се јави како благодарност, јавна пофалба, обележување на работните успеси, давање ситни подароци и слично, што нема значително зголемување на трошоците.

Ефективниот систем на оддавање признание подразбира транспаренти и јасно утврдени критериуми кои вклучуваат активности и достигнувања важни за успехот на организацијата. Исто така, многу важни се и правичноста, јасноста и доследноста во признавањето на успехот. Вработените треба да знаат дека секој што дава ист или

сличен придонес има еднаква веројатност да биде пофален. Менаџерите, исто така, треба да имаат на ум дека сите вработени нема еднакво да оценат ист облик на признание. Додека едни преферираат парична награда, за други позначајна ќе биде јавната пофалба. Како и да е, оддавањето признание на вработените за нивниот напор и остварените резултати има силно мотивациско дејство и затоа менаџерите треба секогаш кога се во можност да ја применуваат оваа техника.

Организациска култура

Многу важен сегмент во мотивирањето на вработените се организациската култура и клима. Добрата работна атмосфера и услови и насоченоста кон остварување резултати мотивираат подобра работна успешност и одвраќаат од мрзеливост и неработење. Благодарение на организациската култура, вработените знаат што се очекува од нив, кое однесување се смета за пожелно, што се цени и вреднува во организацијата, а што не. Материјалните награди, напредување, сложени и предизивкувачки работни задачи, статусни симболи и слично се сигнали за културата што ја негува организацијата во врска со способностите и остварените резултати. Организациската култура може да има високо мотивационо дејство врз вработените, ако се запазат следните услови:

- Нејзините основни вредности се поврзуваат со луѓето што работат, квалитетната работа и квалитетните услуги
- Се прилагодува на потребите и барањата на способните и креативни вработени
- Развива поволна клима за работа, иновации, оспособува за развој
- Отвара простор за воспоставување и негување интензивна и непосредна комуникација, односите меѓу вработените шират дух на заедништво и грижа
- Создава и шири чувство за успех, задоволство и гордост за индивидуалните и организационите достигнувања

Со исполнување на наведените претпоставки се создаваат неопходните услови за квалитетно и успешно работење. Менаџментот на организацијата има клучна улога и најголема одговорност за нивното остварување, односно за креирање на организациска култура и клима. Преку организациската култура што се негува во организацијата, се искажува вредноста на човечките ресурси во организацијата. Таа овозможува да се искажат вредностите и ставовите што влијаат врз однесувањето на вработените и кои поттикнуваат на поголемо работно залагање, што доведува и до подобра работна успешност.

Повратна информација за работењето и работната успешност

Повратната информација за работата се однесува на давање до знаење на вработените за тоа како ги вршат своите работни задачи. Повратна информација е неопходен услов за успешно остварување на целите бидејќи им дава информации на вработените за последиците од нивното работење и однесување. Врз основа на повратната информација вработените можат да увидат дали резултатите од нивниот работење се во согласност со очекувањата или се на полошо или подобро ниво од очекуваното.

Досегашното искуство потврдило дека давањето повратна информација за остварениот учинок има повеќе функции: ја зголемува мотивацијата на вработените; ја зајакнува самодовербата; овозможува професионален развој; ги појаснува очекувањата и стандардите за успешност; поттикнува посакуван облик на однесување; води кон воспоставување отворен однос и меѓусебна доверба; ја подобрува комуникацијата меѓу менаџерите и вработените; го потврдува фактот дека трудот се цени и следи итн.

Давањето повратни информации резултира со поголемо залагање на вработените во работниот процес. Ако вработените не добиваат информации за извршената работа, тие нема да бидат сигурни дали добро ја вршат работата, дали треба да продолжат во иста насока или можеби е потребно нешто да сменат. Но, треба да се има предвид дека повратната информација не секогаш е пофална, бидејќи и учинокот не секогаш е добар. Во овој контекст разликуваме позитивна и негативна повратна информација. Позитивниот фидбек се однесува на давање признание и пофалба на вработениот за добро завршената работа, со што се подигнува самодовербата и се става до знаење дека работењето редовно се следи и се цени вложениот труд. Позитивниот фидбек е силно мотивациско средство кое води кон подобрување на квалитетот на работата, кон зголемена одговорност и подобра работна клима. Во процесот на давање повратни информации особено е важно да се опфатат и негативните информации. Негативниот фидбек се однесува на аспектите од работењето за кои е потребно подобрување. Тој не треба да се свати како критика или како укажување на грешките, туку како обид за конструктивно надминување на проблемите и подобро и поуспешно работење. Со тоа менаџерите го покажуваат нивниот интерес за работата и волјата да им помогнат на своите вработени да го подобрат учинокот.

Давањето повратна информација треба да биде траен облик на комуницирање меѓу менаџерите и нивните вработени. Сепак, за да можат таквите информации да имаат

позитивно мотивациско дејство врз вработените, потребно е да бидат исполнети неколку услови, односно повратните информации мораат да бидат: точни и објективни; правовремени, конкретни и насочени на однесувањето, а не на личноста; искрени, веродостојни и доследни; јавни (кога станува збор за позитивен фидбек) и во четири очи (кога станува збор за негативен фидбек) и да имаат поттикнувачко и насочувачко дејство.

Редовната размена на информации овозможува вработените целосно да го согледаат сопственото однесување и ефектот од нивното работење и да проценат дали добро ги извршуваат задачите и во која насока треба да сменат нешто за да бидат уште поуспешни. Треба да се има предвид дека за вработените не се важни само информациите за постигнатите резултати, туку секоја релевантна информација поврзана со работењето. Прикривањето на важни информации може да биде погубно за работната клима и амбиент. Давањето на сите неопходни информации има значајно мотивационо дејство, бидејќи во прв план ја става важноста на луѓето што работат во организацијата и довербата.

Управување со помош на цели (МВО)

Управувањето со помош на цели е стратегија на современиот менаџмент и се смета за особено ефикасна во погледот на мотивирање на вработените, донесување квалитетни одлуки, искористување и развој на човечките потенцијали, реагирање на промените во окружувањето и слично. Станува збор за партиципативен процес во кој менаџерите и вработените заеднички ги одредуваат целите за секоја организациона единица, го следат нивното остварување и се основа за давање повратна информација од работењето. Всушност се работи за менаџерски пристап со кој организациските цели се ставаат во функција на примарно средство за управување и раководење со организацијата, но и како средство за мотивирање, насочување на индивидуалното однесување и подобрување на работниот учинок. Нјаважна димензија на управувањето со помош на цели е партиципацијата т.е. учеството на вработените во фазите на дефинирање, утврдување на текот и остварувањето на целите, за на адекватен начин и по однапред одредени принципи да се идентификуваат стандардите на однесување и областа на одговорност.

Управувањето со помош на целите делува на мотивацијата на три начини:

1. Целите и нивното остварување се најобјективен показател на работната успешност, а со самото тоа и претставуваат основа за наградување
2. Управувањето со помош на цели, само по себе, како процес и стратегија, има независен мотивациски потенцијал бидејќи интегрира и применува две проверени стратегии за мотивирање: поставување цели и учество на вработените во тоа
3. Управувањето со помош на цели нужно води кон збогатување на работата и подразбира делегирање овластувања и зголемени одговорности во корист на вработените)

Практично, управувањето со помош на цели ги обединува во едно сите погоре наведени форми на мотивирање на вработените и претставува алка што ја поврзува мотивацијата за работа со перформансите, односно работната успешност на вработените за што подетално ќе стане збор во следното поглавје од овој труд.

1.4 Заклучок

Успешното функционирање на организацијата во растечка конкуренција и неизвесно опкружување бара високо мотивирани вработени кои се продуктивни, задоволни и посветени на работата. Мотивацијата ја покренува активноста на вработените и им дава волја и ентузијазам за остварување на задачите и целите. Воспоставувањето на соодветен систем за мотивирање бара умешност и разбирање на сложениот систем на однесување на поединецот. И претходно истакнавме дека луѓето се различни, имаат различни желби и потреби, мотивирани се од различни нешта. Задача на менаџерите е, преку сваќање на сложеноста на човечката природа и на факторите што делуваат врз неа, во зависност од специфичните околности, да одберат и применат соодветни мотивациски стратегии со кои ќе одговорат на индивидуалните потреби на вработените и ќе го насочат однесувањето кон што поуспешно остварување на поставените цели, што е клучно за опстојување на организацијата на пазарот.

2. Работни перформанси

2.1 Перформанси – поим и дефиниција

Концептот за перформансите е доста стар феномен во работната средина, особено во приватниот сектор. Работните перформанси се единствениот резултат од работењето на вработените. На организацијата и се потребни добри работни перформанси, бидејќи нејзиниот успех зависи од посветеноста и креативноста на вработените.

Постојат различни гледишта за тоа што претставуваат перформансите. Дебатата најчесто се води околу тоа дали перформансите се однесуваат на однесувањето, резултатите, или ги опфаќаат двете заедно. Една дефиниција за перформансите е дека тоа е процес што опфаќа серија однесувања насочени кон остварување на некоја однапред поставена цел.(Aubrey Daniels). Лонгман речникот на англиски јазик, перформансите ги дефинира како ...` начин на вршење на одредена активност, способност една личност да изврши одредена активност добро, `. Овие дефиниции акцентот го ставаат на резултатите т.е постигнувањата во работата, но исто така наведуваат и дека перформансите се и начин на кој се врши работата. Несомнено е дека перформансите се мултидимензионална конструкција чие определување зависи од низа фактори (Armstrong and Murlis, 1994). Тие можат да претставуваат едноставна евиденција за остварени резултати или евиденција за се што постигнал вработениот (Armstrong and Baron, 1998). Но, на перформансите исто така може да се гледа и како начин на кој организациите, тимовите и индивидуите ја вршат работата (ibid). Друг извор перформансите ги дефинира како ...`тоа што го прават луѓето: начинот на кој функционираат и ги извршуваат обврските и резултатите што ги постигнуваат, а се во согласност со стратегијата и целите на организацијата` (Rogers, 1994; Fitzgerald and Moon, 1996; Bevan and Thomson, 1991).

Генерално, сите дефиниции го потенцираат мултидимензионалниот аспект на перформансите. Тие се однесуваат на начинот на кој се врши работата (како-процес, однесување), но исто така и на тоа што е сработено или постигнато (што-резултат). Перформансите произлегуваат од начинот на кој организацијата ги користи индивидуите и останатите ресурси, за да ги оствари поставените организациски цели или перформанси. Тоа е тоа за што организацијата го ангажира поединецот да го врши добро, со посакуван исход (Sonnentag & Freese, 2001). Треба да се потенцира дека со перформансите треба да се управува за да се обезбеди раст на продуктивноста и да се задржи посакуваниот квалитет на продуктите и услугите.

2.2 Фактори кои влијаат врз перформансите

Според Армстронг и Барон, перформансите што ги дефиниравме погоре се под влијание на повеќе фактори, вклучувајќи ги следните: (а) лични фактори – вештините, мотивацијата и посветеноста на индивидуата; (б) лидерски фактори – поттик, поддршка и водство од страна на менаџерите; (в) тимски фактори – поддршка и разбирање од страна на колегите; (г) системски фактори – контекстот на работата и инструментите за работа обезбедени од организацијата; (д) ситуациони фактори – надворешни и внатрешни притисоци и промени. Сите овие фактори треба да бидат земени предвид кога се набљудуваат и мерат перформансите на секој вработен и кога се носи одлука за награда или казна. Од суштинско значење при проценување на индивидуалните перформанси е да не се зема предвид само тоа што го извршил вработениот, туку и околностите во кои морал да ја извршува работата.

Има многу литература за организациско однесување, во која се потенцираат три клучни фактори, кои се детерминанти на индивидуалните перформанси. Тие се мотивацијата, способноста/капацитетот (вклучува знаење и вештини) и организациска поддршка (вклучува познавање на факти, правила, принципи и процедури во организацијата) (Lawler III, 1973; Milkovich et al, 2005; Vroom, 1964; Wood et.al, 2006). Сликвито ова тврдење може да се прикаже преку следната равенка:

$$\text{Перформанси} = f(\text{мотивација} \times \text{способности} \times \text{органizaciona поддршка})$$

Од ова произлегува дека постои функционална или причинско-последична врска меѓу нивото на перформансите на поединецот и детерминантите на тие перформанси, т.е. перформансите се резултат на мултиплицирање на ефектите од наведените три фактори: мотивација, способности и организациска поддршка.

Сепак, со оваа формула се наметнува едно прашање: кој фактор претставува најважна детермината на перформансите во споредба со останатите два? Во овој труд нема да дадам одговор на ова прашање. Наместо тоа, претпоставката е дека мотивацијата е клучна за да се разбере нивото на перформансите на поединецот и валидноста на оваа претпоставка ќе биде испитана во наредното поглавје.

При проучување на перформансите важно е да се направи разлика меѓу перформансите што произлегуваат од задачите на вработениот (task performance) и тие што се поврзани со контекстот на работата (contextual performance). Овие конструкции прв пат се јавуваат во истражувањата што ги прават Borman & Motowidlo, 1997.

Task performance - се однесуваат на придонесот на вработениот кон организацијата, опфаќаат дејства што се дел од формалниот систем на наградување и се однесува на барањата и обврските што произлегуваат од описот на работното место. Генерално, овие перформанси се состојат од активности што ги трансформираат материјалите во добра и услуги што ги произведува организацијата, односно тие го покриваат исполнувањето на обврските што се предвидени со договорот за вработување и постигнување на предвидените резултати.

Contextual performance – Често не е доволно само да се исполнат барањата на работата, туку и да се оди надвор од границите на формално поставените задачи. Контекстуалните перформанси се однесуваат токму на ова, тие вклучуваат активности, кои формално не се дел од описот на работното место. Пример за овој вид перформанси може да биде вложен дополнителен труд во работата, следење на организациски правила и процедури и кога не е потребно, соработка со колегите, покажување иницијатива, активно однесување итн.

Да заклучиме, перформансите не се сет од униформирани однесувања, тие се мултидимензионална конструкција, при што секоја димензија е поврзана со различен аспект на организациониот успех.

2.3 Управување со перформансите (performance management).

Оценување на работната успешност (performance appraisal)

Управувањето со работниот учинок или перформансите на вработените се дефинира како процес со кој се воспоставува заедничко разбирање за тоа што треба да се постигне и начинот на кој тоа треба да се оствари; тоа е пристап во менаџирањето со вработените што ја зголемува веројатноста за постигнување успех (Armstrong and Murlis, 2004). Имајќи ја предвид оваа дефиниција може да се рече дека управувањето со перформансите е една од најзначајните менаџерски алатки, бидејќи помага во обезбедување на посакувани и очекувани резултати и се грижи целите постојано да бидат исполнети на ефикасен начин. Управувањето со перформансите, т.е. работниот учинок, е доста актуелно во поново време и тоа може да се фокусира на перформансите на организацијата во целина, на одреден сектор во организацијата или на секој вработен поединечно. Денес, на управувањето со перформансите се гледа како на начин со кој се мотивираат вработените да ја вршат работата добро и да ги остварат поставените цели. Ова се постигнува преку поврзување на целите што треба да се остварат со одредена награда или бонус, преку транспарентност во остварувањето на целите, преку подобрување на ангажираноста на вработените како резултат на сваќањето за тоа што се очекува од нив и начинот на кој тие придонесуваат кон успехот на организацијата итн. Мотивираните вработени, заедно со директната финансиска добивка и подобрената менаџерска контрола, се трите главни придобивки од управувањето со учинот. Управувањето со перформансите, во суштина е за партнерство и мотивирање и кога оваа перспектива е поделена со вработените, тогаш станува моќна алатка што му помага на тимот да биде уште поуспешен. Главната цел на системот на управување со перформансите е да ги мотивира вработените преку концентрирање на целите што треба да се постигнат, преку подобрување на изведбата, преку јасно поставување на одговорностите, преку ослободување на потенцијалите итн. Примената на системот за управување со перформансите бара рамка за насочување, следење, мотивирање и ревизија на работењето (Clark, 2005). За да се осигура успешноста на системот неопходно е да се воведат одредени задачи што се однесуваат на евалуација на перформансите на вработените.

Вршењето процена на перформансите е важна алатка во следењето на квалитетот на работата на вработените. Оценувањето е всушност и клучниот дел од системот на управување со перформанси, бидејќи, ако нема процена, тогаш не може да се знае дали перформансите се на задоволително ниво или не, што значи со нив не може да се управува (Bouckaert and Halligan, 2008). Оценувањето на перформансите е формален организациски механизам за контрола на изведбата на работните задачи на организиран, рационален и континуиран начин (Meuer, 2002). Оценувањето не служи само за порамнување на целите на вработените со организациските цели, туку и за поврзување на перформансите со системот на наградување. Важно е да се напомене дека вработените треба да бидат запознаени со процесот и со критериумите по кои ќе се одвива оценувањето.

Преку следење, вреднување и насочување на перформансите на вработените, се остваруваат две многу значајни цели:

- Се зголемува мотивацијата за работа
- Се утврдува планот за натамошниот развој на вработените

Проценувањето на успешноста не служи сами за добивање важни информации за работењето и стратегиските цели на организацијата, туку и за донесување квалитетни одлуки во врска со наградувањето и унапредувањето на вработените. Преку оценувањето се доаѓа до податоци за индивидуалната работа на поединецот и врз основа на тоа тој се наградува за да се мотивира и да продолжи со тоа темпо. Во случај на негативно ниво на успешност, треба да се разговара со поединецот за да му се појасни зошто не работи според очекувањата и каде треба да го подобри работењето. Исто така, преку оценувањето се доаѓа до податоци за способностите, вештините и знаењата на вработените и колку се тие соодветни на работното место. Оценувањето помага во креирањето план за развој на кариерата на вработените во рамките на организацијата, а со самото тоа и во развојот на конкурентската способност на организацијата, како еден од најважните услови за нејзино опстојување на пазарот.

Предностите на добро осмислен и воден процес на оценување на работната успешност се бројни. Според мислењата на менаџерите и на самите вработени, како најважни придобивки можат да се истакнат следните:

- Поврзување на поединците во тимови и подобрување на комуникацијата

- Објективно вреднување на успешноста
- Поттик на развојот на кариерата
- Поврзување на системот за наградување и работната успешност
- Подобро разбирање на работата
- Идентификување на силните и слаби страни на поединецот
- Создавање услови за редовна расправа за работењето и работната успешност
- Повратна информација за постигнатите успеси

Сите прашања поврзани со вработените, јасно можат да се согледаат преку резултатите од оценувањето. Оценувањето дава релеватни информации за јазот меѓу постоечкото ниво на изведба и посакуваното ниво на изведба. Ако е поголем јазот, тогаш веднаш треба да се преземат мерки што ќе ја надминат ситуацијата и со самото тоа ќе ги подобрат изгледите за успех на организацијата.

Процесот на оценување на перформансите е обемен процес, кој најчесто се спроведува во 4 фази: планирање, следење, формално оценување и извештај. Постојат повеќе методи за спроведување на оценувањето. Овде нема да се задржам на нив, бидејќи не се од клучно значење за овој труд.

2.4 Поврзаност меѓу мотивацијата за работа и перформансите на вработените

На почетокот на овој труд беше кажано дека менаџерите треба да ги мотивираат и поттикнуваат своите вработени да работат успешно бидејќи успехот на организацијата во најголема мерка зависи од нивните перформанси. Гледиштето дека мотивацијата ја поттикнува работната успешност произлегува од теоријата за управување со човечките односи и снивната поврзаност била предмет на испитувања подолг период. Некои автори сметаат дека ако мотивацијата е клучна за да се поттикне некое дејство или однесување, тогаш перформансите се наоѓаат на спротивната страна на спектрумот и треба да се дефинираат како исход од мотивиран чин. (Koestner, 1999). Работните перформанси зависат од индивидуалното ниво на мотивација; индивидуалното ниво на мотивација може да се заснова на внатрешна или надворешна форма на мотивација, за што стана збор погоре во овој труд. Одредени теоретичари

сметаат дека се потребни одредени карактеристики на работата за да може да се воспостави позитивна врска помеѓу мотивацијата и перформансите. Brass (1981) смета дека кога одредени карактеристики на работното место се присутни во организацијата, вработените се подобро мотивирани и во тој случај се забележува и покачување на работната успешност. Работни карактеристики се одредени аспекти или димензии кои можат да се користат за да се објаснат различни задачи. Hackman & Oldham дефинираат 5 работни карактеристики кои се засноваат на Теоријата на 2 фактора на Херцберг. Тие карактеристики се: разноликост на вештини, идентитет на задачите, значење/важност на задачите, автономија и повратна информација. Резултатите од нивните истражувањата укажуваат на тоа дека вработените кои работат на работни места, на кои се застапени петте карактеристики, покажуваат високо ниво на мотивација, задоволство и работен учинок или перформанси, односно тие заклучуваат дека преку дизајнот на работата и со воведување на одредени интринзични или екстринзични фактори, вработените можат да се мотивираат да работат успешно.

Мотивацијата е степен на напор или труд што вработениот е подготвен да го вложи при извршување на работните задачи и оттука мотивацијата е клучна за унапредување на перформансите. Според одредени тврдења, перформансата на секоја индивидуа е определена главно од три фактори: **вештина** – способност да се изврши работата, **работна околина** – алатите, материјалите и информациите за да се изврши работата и најважно од се **мотивација** – желбата да се изврши работата. Од овде произлегува и поврзаноста меѓу мотивацијата и перформансите. Вработениот пред се мора да има желба, поттик за да ја заврши успешно работата и да ги оствари предвидените цели. Програмите за стимулирање на работната успешност се многу значајни во функционирањето на организацијата и во развиените земји на нив им се посветува се поголемо внимание, бидејќи, генерално, ефикасноста зависи не само од поединецот или тимот, туку и од системот на материјални и нематеријални награди.

Во досегашните поглавја од овој труд беа објаснети мотивацијата и мотивациксите практики што се применуваат во организациите, беа дефинирани перформансите и накратко беше потенцирана врската меѓу мотивацијата и перформансите, која, во делот што следува, ќе биде емпириски проверена и ќе бидат презентирани и пошироко дискутирани добиените резултати од спроведеното истражување.

3. Методологија на истражување

3.1 Предмет на истражување

Основниот предмет на овој труд, како и на ова целосно истражување, е организацијата во сегментот на мотивацијата за работа и работните перформанси, при тоа насочувајќи се кон прашањето како може еден човек да се мотивира со цел да ги издигне на повисоко ниво сопствените перформанси и да го подобри учинокот на работното место. Развојот на перформансите е во тесна поврзаност со мотивацијата за работа на вработените, односно со нивното залагање на работното место.

Во рамките на овој труд посебен предмет на анализа е дефинирање на поимот и формите на мотивацијата, како еден од значајните концепти во менаџментот на човечките ресурси и многу витален дел за менаџерите кои особено се заинтересирани да го насочат развојот на своите вработени кон остварување на зацртаните организациски цели. Потоа ќе се објаснат најзначајните мотивациски теории, а секако ќе се посвети внимание и на различната работна политика и стратегија што ја применуваат претпријатијата за мотивирање на своите вработени и за развивање и за подобрување на нивните перформанси, како и условите во кои вработените се трудат да го постигнат својот успех, кој воедно е и успех за самата организација или компанија.

Современите организации се соочуваат со огромен број предизвици, од кои најважниот е самото опстојување на пазарот и задржување на конкурентската предност. Соочени со ова, менаџерите мораат да применуваат најразлични мотивациони стратегии со кои ќе ги мотивираат своите вработени. Мотивацијата е значајна за подобрување на перформансите на вработените, но, долгорочно гледано, таа носи огромни придобивки за самата организација. Мотивиран вработен е продуктивен вработен, а зголемената продуктивност носи и зголемена профитабилност, што е еднакво на опстанок на организацијата на пазарот. Со зголемување на работната ефикасност на вработените, преку унапредување на перформансите, мотивацијата се повеќе се потврдува како темел на кој се заснова

современиот начин на работење на менаџерите на човечки ресурси, бидејќи единствено со изградба на квалитетен мотивациски систем може да и се помогне на организацијата во одржување на стабилноста. Мотивирањето на вработените не е толку лесно како што навидум изгледа, бидејќи секоја индивидуа има различен вредносен систем и различен извор на мотивација. Сепак, ако организацијата постави јасно дефинирани цели и очекувања од своите вработени, кои ќе бидат мерливи, а нивното остварување ќе носи одредени бенефиции, тогаш може да се очекува дека секој вработен ќе биде мотивиран да ги подобри своите перформанси и упорно и вредно да работи на остварување на зацртаните цели.

Одтука, посебен предмет на анализа во овој магистерски труд ќе бидат теоретските аспекти на перформансите. Во оваа рамка ќе се посвети внимание на теоретското определување на поимот и одговарање на прашањето што значи подобрување на перформансите на вработените, а и ќе се објасни улогата на евалуацијата на перформансите во остварувањето на организациските цели. Сепак, со цел подобрување на работната ефикасност, мора да постои одреден систем на евалуација со кој оваа ефикасност ќе може да се измери на основа на превземање на конкретни одлуки и чекори. Поради тоа, значењето на истражувањето на овој труд може да се види и низ укажувањето на важноста на процесот на евалуација на работникот, вклучувајќи ги факторите кои влијаат на успехот и остварувањето на вработените на професионален план.

3.2 Цели и задачи на истражувањето

Општа цел на ова истражување е да се стекне определено научно сознание за предметот на истражување, но истовремено и да се обезбеди апликативност на добиените сознанија од истражувањето.

Главна цел на трудот е да се систематизираат знаењата за мотивацијата и перформансите, да се потенцира нивната меѓусебна зависност и да се стекне научно сознание за димензиите на мотивацијата кои се поврзани со развојот на перформансите на вработените.

Теориски цели

Предмет на проучување во овој труд се два многу чувствителни сегмента на менаџментот на човечките ресурси – **мотивацијата и перформансите**. Современиот начин на функционирање на МЧР се повеќе се заснова на изградба на квалитетен мотивациски систем во рамките на организацијата кој треба да придонесе за развој на перформансите на вработените. Оттука, овој труд ја потенцира улогата и важноста на мотивацијата за работа врз развојот на перформансите на вработените и во согласност со тоа ќе опфати теоретско проучување на поимите и нивната меѓусебна поврзаност. Имајќи го во предвид фактот дека постојат мал број истражувања на оваа тема, трудот ќе обезбеди целосна елаборација на овие два поима, а добиените наоди ќе дадат придонес кон МЧР за подобро разбирање на релацијата меѓу мотивацијата и перформансите и добра основа за нивно натамошно подлабоко проучување. Добиените резултати ќе придонесат кон создавање квалитетна база на податоци од домашни истражувања која ќе ги третира овие исклучително важни области.

Апликативни цели

Сознанијата од овој труд имаат и своја практична примена:

- Овој труд ќе овозможи да се истакне и детално да се објасни врската меѓу мотивацијата за работа и развојот на перформансите на вработените. Добиените резултати можат да им послужат на менаџерите на човечки ресурси во создавање поквалитетен систем на мотивација во организацијата, со што навреме ќе бидат спречени потенцијалните појави на слаби перформанси.
- Трудот ќе ги анализира и ќе го истакне големото значење на мотивациските стратегии кои се познати во МЧР, при што ќе овозможи да се зголемат сознанијата за разните процеси на мотивирање и полесно да се препознаат успешните примери и нивното влијание не само врз вработените, туку и врз општеството како целина.
- Истражувањето ќе придонесе кон јакнење на свеста за важноста на мотивацијата за работата и влијанието што го има таа врз развојот на перформансите на вработените, а следствено на тоа и ефектот на целиот процес врз успешноста на самата организација.
- Трудот може да претставува основа и поттик за нови истражувања на оваа тема во Р.Македонија

Од сето погоре изнесено, произлегуваат следните **задачи** на ова истражување:

- Да се анализира поврзаноста меѓу мотивацијата за работа и перформансите на вработените
- Да се создаат стратегиите што ги применуваат организациите за мотивирање на вработените
- Да се анализираат факторите што влијаат на мотивацијата на вработените за развој на нивните работни перформанси
- Да се утврди како видот на мотивација (материјална и нематеријална) влијае на перформансите

3.3 Хипотези

Овој труд во својата основа ја има претпоставката дека: *Мотивирањето на вработените е важен елемент во целокупното функционирање на организацијата, бидејќи мотивацијата има влијание врз развојот на работните перформанси кои се од голема важност за насочување на развојот на кариерата на вработените, како и за постигнување колективни цели на организацијата.* Вака формулирано, ова претставува едно поопшто и широко опфатно тврдење, чија целосна или делумна оправданост ќе се обидам да ја докажам преку поставување неколку хипотези на кои ќе се заснова мојата натамошна разработка на предметот на истражување во овој труд.

Хипотеза 1:

- *Начинот на кој организацијата ги мотивира своите вработени има значаен ефект врз нивните перформанси.*

Хипотеза 2:

- *Материјалните форми на мотивација имаат значајно позитивно влијание врз перформансите на вработените.*

Хипотеза 3:

- *Нематеријалните форми на мотивација се значајно поврзани со перформансите на вработените.*

3.4 Варијабли на истражувањето

Независна варијабла:

Мотивација на вработените – Аспекти на оваа варијабла се:

- А) Материјални форми на мотивацијата
- Б) Нематеријални форми на мотивацијата

Зависна варијабла:

Перформансите на вработените

Релевантни варијабли:

- Пол (машки/женски)
- Возраст (21-30, 30-49, над 50)
- Образование (основно, средно, високо, Мр/Др)
- Работен стаж во фирмата (1год, 2-5год, над 5год)
- Плата (до 12.000, од 12.000 до 20.000, над 20.000)

3.5 Испитаници

Целната група на испитаници во ова истражување вклучува лица вработени во приватниот сектор, во компании кои се занимаваат со трговска дејност. Бројот на учесници во анкетата е 100 (N=100).

3.6 Мерни инструменти

За потребите на истражувањето ќе биде применет анкетен прашалник за процена на мотивацијата за работа и прашалник, за да се утврди нивото на перформансите и факторите што влијаат врз перформансите на вработените. Прашалникот за процена на мотивацијата за работа содржи 20 тврдења од кои 7 се однесуваат на материјални компензации како форма на мотивација и 13 кои се однесуваат на нематеријални компензации како форма на мотивација. Скалата за

перформанси е составена од 24 тврдења. Резултатите се одредуваат врз основа на одговорите дадени на Ликертовата скала за проценка со 5 степени: 1 – Се согласувам, 2 – Делумно се согласувам, 3 - Неутрално, 4 - Делумно не се согласувам, 5 – Не се согласувам.

Како составен дел на прашалникот, од испитаниците беше побарано да рангираат осум фактори на мотивација, од кои 1 означува најмногу ме мотивира, а 8 најмалку ме мотивира.

3.7 Статистичка обработка на податоците

За обработка на добиените податоци од прашалникот се користи компјутерска програма SPSS, статистички пакет за општествени науки. Хипотезите се тестирани преку утврдување на корелацијата меѓу варијаблите, со помош на Пирсоновиот коефициент на корелацијата, со што се утврди дали мотивацијата на вработените е поврзана со развојот на перформансите. Добиените податоци се презентирани во табели и графикони.

3.8 Постапка

Истражувањето е спроведено во три организации од приватниот сектор кои имаат ист сопственик, но се занимаваат со различна дејност: организирање игри на среќа и спортско обложување, увоз и дистрибуција на производи за широка потрошувачка и градежна дејност. Истражувањето обезбеди вклученост на субјекти во примерокот што ги задоволуваат претпоставените индивидуални карактеристики и обезбедуваат веродостојни наоди и нивна генерализација.

3.9 Резултати

3.9.1 Демографски карактеристики на примерокот

За потребите на истражувањето, во примерокот беа вклучени 100 вработени во три компании од приватниот сектор кои се разликуваат во однос на полот, возраста, степен на образованието, работниот стаж во фирмата и висината на платата.

Табела бр.1 Дистрибуција на учесниците во истражувањето според полот

Пол	Испитаници
Машки	60
Женски	40
Вкупно	100

Во истражувањето поголем е бројот на учесници од машкиот пол (60%), наспроти учесниците од женскиот пол, кои се помалку застапени - (40%).

Табела бр.2 Дистрибуција на учесниците во истражувањето според возраста

Возраст	Испитаници
од 21-30 години	47
Меѓу 30-49 години	51
над 50 години	2
Вкупно	100

Од резултатите може да се заклучи дека со најголем процент (51%) е застапена возрасната група од 30-49 години, потоа следуваат вработени на возраст од 21-30 години (47%), а најмалку застапени се вработените чија возраст е над 50 години (2%).

Табела бр.3 Дистрибуција на учесниците според степенот на образованието

Образование	Испитаници
Основно	1
Средно	63
Високо	33
Магистер/доктор на науки	3
Вкупно	100

Во примерокот најзастапени се вработени со средно образование (63%), вторите се со високо образование (33%), потоа вработени со степен магистер/доктор на науки (3%), а со најмал процент се вработени со основно образование (1%).

Табела бр.4 Дистрибуција на учесниците според висината на платата

Висина на плата	Испитаници
до 12 000 денари	38
12-20 000 денари	52
над 20 000	10
Вкупно	100

Од вкупниот број вработени во примерокот, најголема процентуална застапеност имаат тие со месечни примања од 12 000-20 000 денари (52%), следни се вработените со плата до 12 000 денари (38%), а најмалку се застапени вработени со плата над 20 000 денари (10%).

Табела бр.5 Дистрибуција на учесниците според должината на работниот стаж

Работен стаж	Испитаници
Нема одговор	1
1 година	13
2-5 години	54
над 5 години	32
Вкупно	100

Најголем број од испитаниците се со работен стаж од 2-5 години (54%), со стаж над 5 години се застапени со 32%, а најмалку застапени се вработени со стаж од 1 година (13%). Важно е да се напомене дека еден од испитаниците нема дадено одговор на ова прашање. Исто така, релеванто би било да потенцирам дека стажот на вработените во фирмата во која работат е поставен на пократок временски рок поради големиот степен на флукуација на вработени.

3.9.2 Наоди од дескриптивната статистика

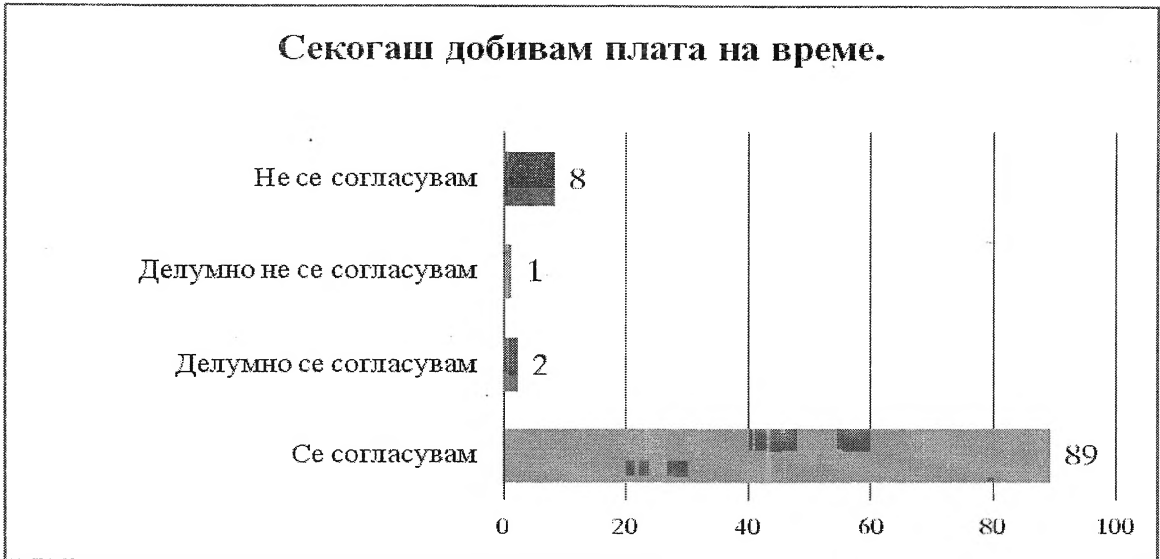
Во делот што следува ќе бидат разгледани одговорите на испитаниците поврзани со мотивацијата и практиката што ја применуваат копманиите. Одговорите се прикажани во графикони и за резултатите од секое тврдење ќе дадам толкување.

Тврдење 1: Испитаниците беа прашани дали платата што ја добиваат ги мотивира да работат. Одговорите се дадени во графиконот подолу.



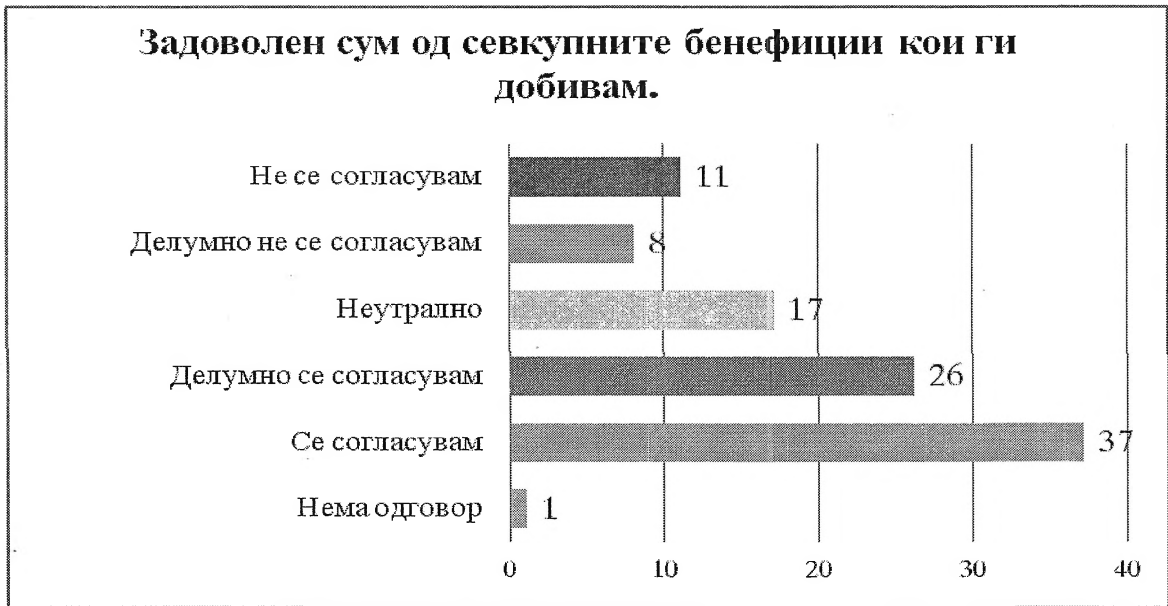
Според добиените резултати, најголем дел од испитаниците (35%), се согласни со тврдењето дека нивната плата ги мотивира да работат. За споредба процентот на тие што не се согласуваат со тврдењето е 19% (комбинирано со тие што целосно не се согласуваат и со тие што делумно не се согласуваат), што значи можеме да заклучиме дека најголемиот дел од испитаниците сметаат дека платата што ја добиваат е доволно мотивирачка за нив. За илустрација, висината на платите кај најголемиот дел од вработените во истражуваните организации е во рамките на категоријата од 12 000 до 20 000 денари според одговорите на испитаниците. Поконкретно, од моето лично искуство, платите за мнозинството вработени во истражуваните организации се од 14 000 до 17 000 денари, а најголем дел од вработените се со средно образование.

Тврдење 2: Секогаш добивам плата на време



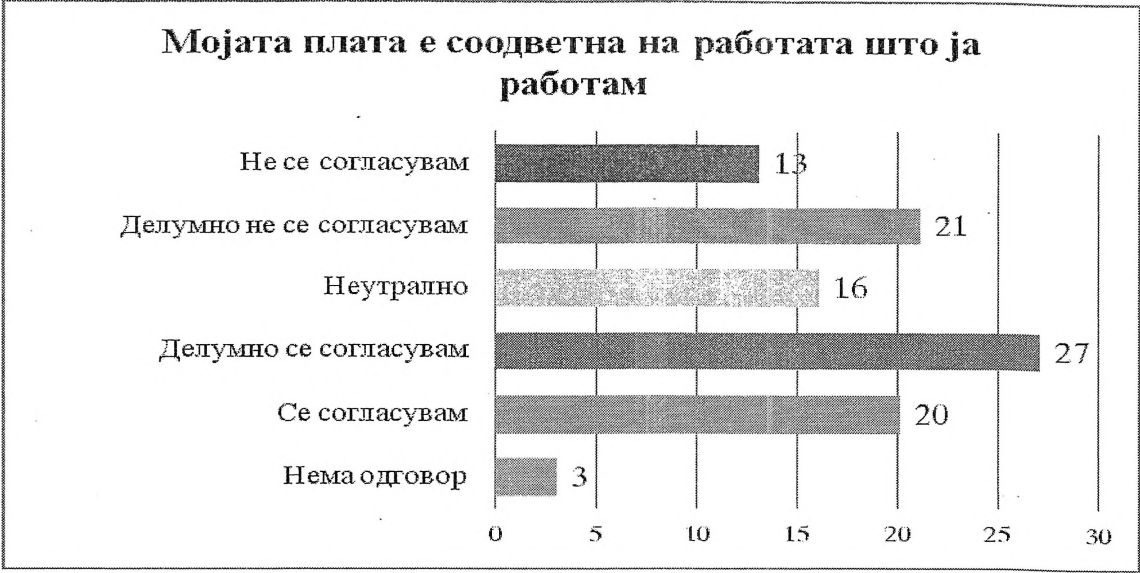
Од добиените резултат очигледно е дека компаниите исплаќаат плата на време на своите вработени, бидејќи 89% од испитаниците одговориле дека се согласуваат со тврдењето.

Тврдење 3: Задоволен сум од севкупните бенефиции кои ги добивам



Графиконот покажува дека 37% од испитаниците целосно и 26% делумно се согласуваат со тврдењето дека се задоволни од бенефициите што ги имаат. Споредено со значително помалиот процент на испитаници кои не се задоволни, може да се заклучи дека компаниите даваат бенефиции за вработените и треба и понатаму да продолжат со истата практика.

Тврдење 4: Мојата плата е соодветна на работата што ја работам



Најголем број од испитаниците изјавиле дека се согласуваат со тврдењето (47% комбинирано со тие што целосно и делумно се согласуваат), сепак кога ќе се спореди со процентот на тие што не се согласуваат (34%) комбинирано со тие што делумно и целосно не се согласуваат) и процентот на неутралните (16%), може да се заклучи дека во компаниите, во кои беше спроведено истражувањето, системот на плати не е во целост во согласност со вложениот труд и со покажаните перформанси на вработените. Добиените резултати се доста значајни и менаџментот би требало да разгледа и да ги усогласи платите со сработеното; ова ќе ги мотивира вработените да работат повеќе и подобро, со цел да заработат повеќе.

Тврдење 5: Сметам дека компанијата има фер политика на плаќање



Според одговорите на испитаниците, поголемиот дел од нив се согласни дека компанијата има фер политика на плаќање (58%). Сепак, разликата во поглед на тие што не се согласуваат, или се неутрални, не е така драстична (49%), што не наведува да размислуваме дека, сепак, можеби треба компаниите да направат ревизија на својата политика на плаќање. Исто така, одговорите на ова тврдење до одредена мерка се комплементарни со одговорите на претходното тврдење.

Тврдење 6: Кога ќе остварам одредена цел, секогаш добивам бонус.

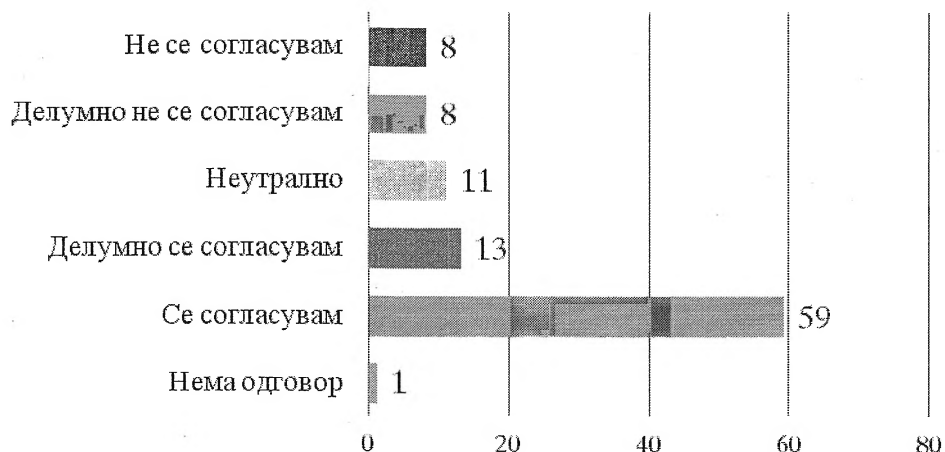


И на ова тврдење најголемиот дел од испитаниците одговориле позитивно. Сепак, тоа што го привлекува вниманието е високиот процент на испитаници кои дале неутрален одговор (29%). Зад ваквиот исход можат да се наведат следните причини: недоволно разбирање на прашањето (поради отсуство на анкетар кој би дал дообјаснување), страв да се даде искрен одговор поради можни негативни последици за испитаникот, иако анкетата беше спроведена целосно анонимно, недоволна заинтересираност да се даде реален одговор или евентуално непостоење на систем на давање бонуси и додатоци на плата како награда за остварената цел во самите компании.

Тврдење 7: Задоволен сум со политиката за одмор/отсуство од работа

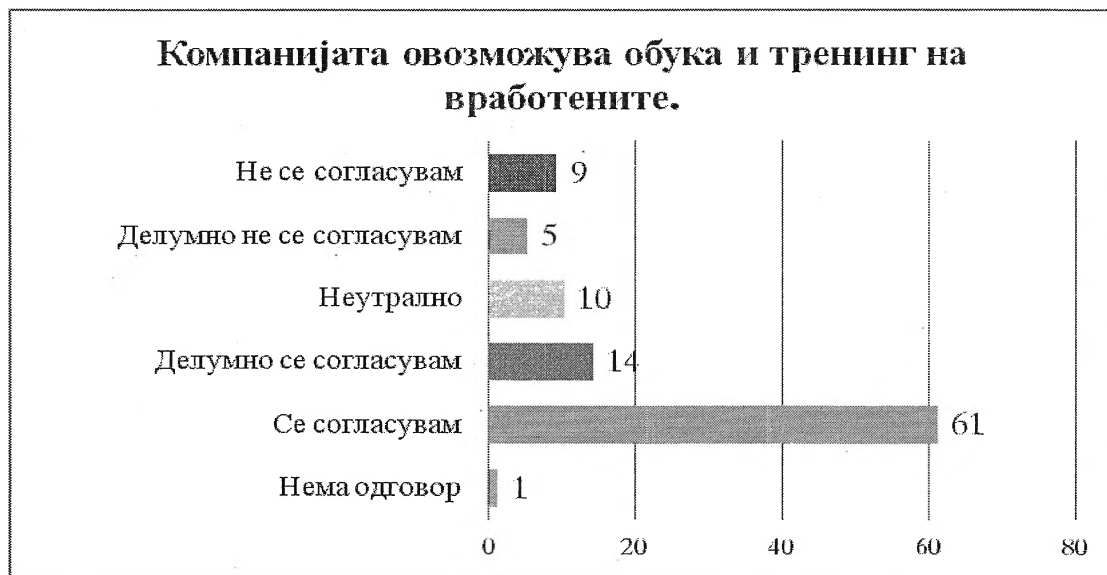
Висок процент (69%) одговориле потврдно на ова прашање, што значи дека компаниите водат грижа за потребите за одмор и дозволени отсуства на вработените.

Задоволен сум со политиката за одмор/отсуство од работа.



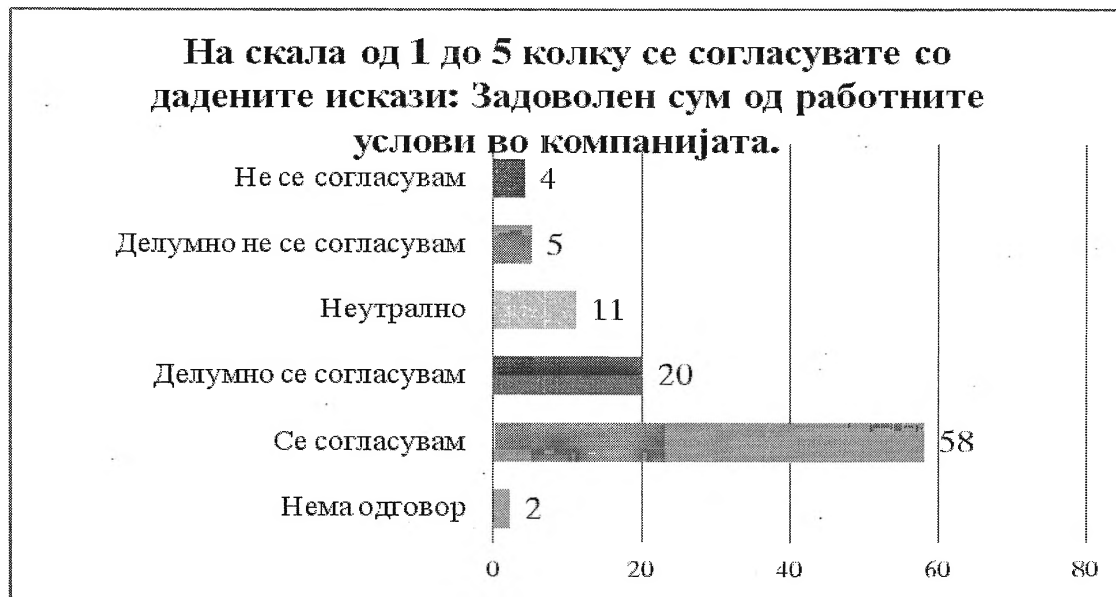
Сите тврдења што беа разгледани погоре се однесуваат на материјалниот аспект на мотивацијата. Според одговорите на испитаниците најголемиот дел од нив позитивно се изјаснија во поглед на материјалните форми на мотивацијата, што ги применуваат компаниите во кои работат. Сепак, беа забележани и негативни одговори во поглед на политиката на плаќање и соодносот на платата со вложениот труд и остварени резултати, за што беа дадени и препораки да се преземат чекори за подобрување. Во делот погоре беше истакнато значењето на материјалните форми на мотивацијата, особено важноста на системот на плати. Генерално, вработените, кои беа дел од истражувањето, се сложни дека платата е важна детерминанта за нивната мотивација за работа, бидејќи таа е основно средство за обезбедување егзистенција. Тоа што им е важно е системот на плати да биде јасен и разбирлив, да знаат што се очекува од нив и да имаат еднакви шанси за бонус, ако некој вложи дополнителен труд. Не треба да се занемари и фактот што дел од нив сметаат дека платата не е соодветна на вложениот труд, што беше нотирано во презентирањето на одговорите. Затоа и се препораките, организациите да направат квалитативна анализа на работењето и работните задачи и да го усогласат и порамнат системот на плати со вложениот труд и тежината на работните задачи. На тој начин не само што ќе се зајакне довербата на вработените дека навистина организацијата во која работат се грижи за нив, туку и системот на материјални компензации ќе ги даде посакуваните резултати.

Тврдење 8: Компанијата овозможува обука и тренинг на вработените



Одговорите укажуваат на тоа дека компаниите водат грижа за напредокот и едуцирањето на своите вработени и вложуваат во обука и тренинг, бидејќи вкупно 75% од испитаниците одговориле дека се согласуваат со тврдењето (целосно и делумно).

Тврдење 9: Задоволен сум од работните услови во компанијата



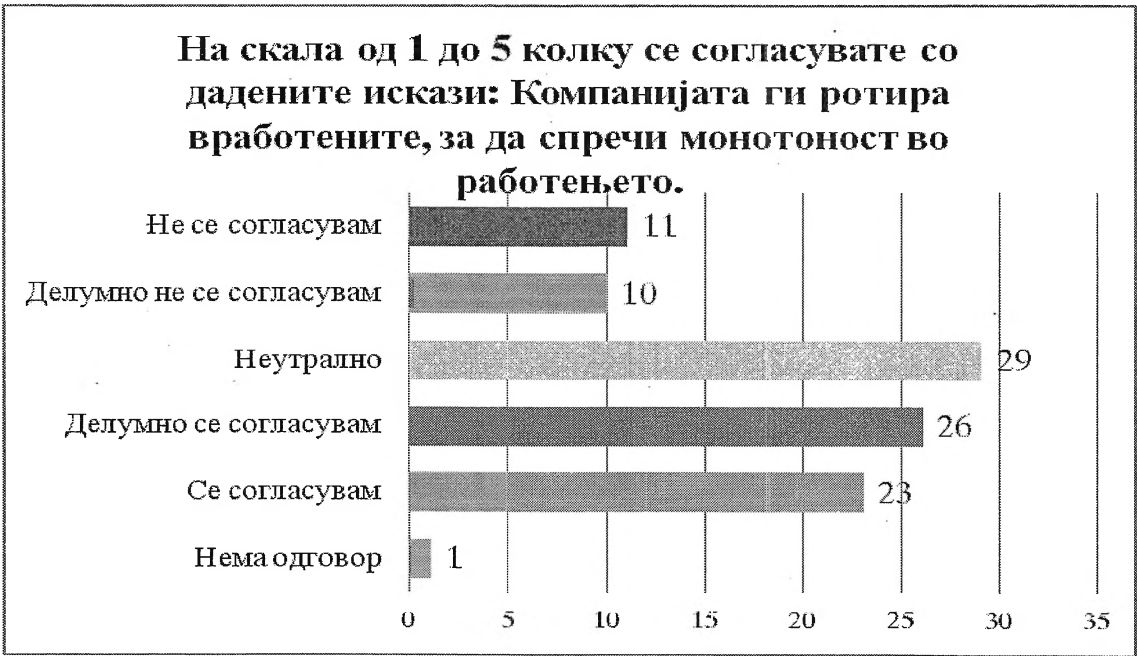
Според процентот на одговорите, очигледно е дека компаниите обезбедуваат добри работни услови за вработените: 'се согласувам' и 'делумно се согласувам' (вкупно 78%).

Тврдење 10: Постои добра тимска соработка во организацијата



Тимската соработка, според одговорите на испитаниците, е на високо ниво, бидејќи 74% од нив се согласуваат со ова тврдење, додека само 12% не се согласни.

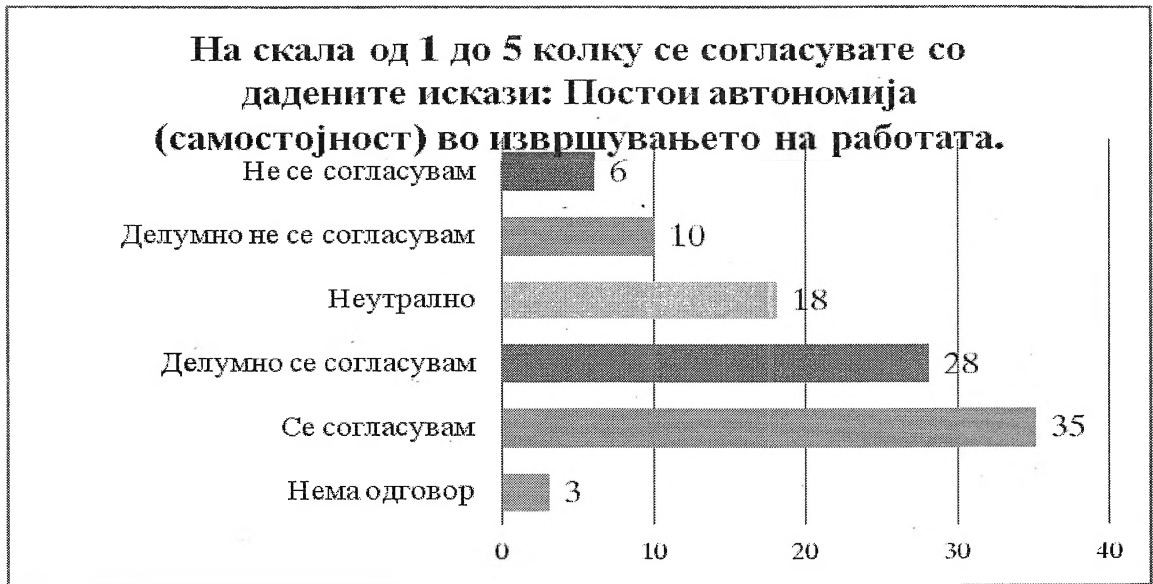
Тврдење 11: Компанијата ги ротира вработените за да спречи монотоност во работењето



Ако ги разгледаме поединечно понудените можности за одговор, најголем дел од испитаниците се неутрални по ова прашање (29%). Причината за ваквиот исход може да ја лоцираме во фактот што ротирањето на вработените не е за да се спречи

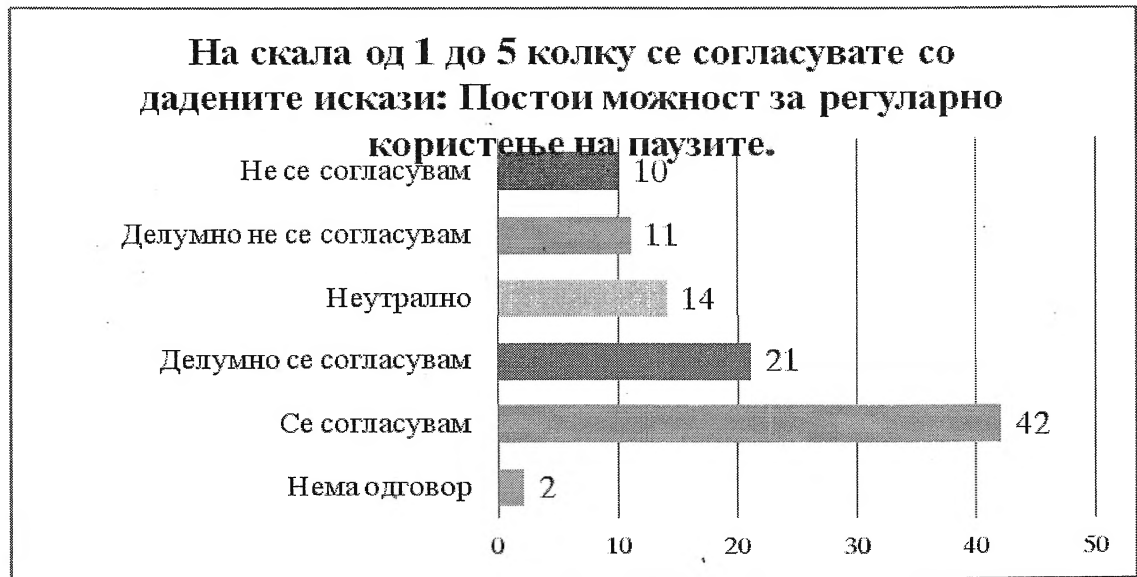
монотоноста, туку од сосема различна причина или можеби затоа што вработените не разбираат сосема зошто компанијата прави ротација. Фактот дека со тврдењето целосно се согласуваат 23%, а делумно се согласуваат 26%, говори дека ротација на вработените постои како стратегија што ја применуваат компаниите.

Тврдење 12: Постои автономија (самостојност) во извршувањето на работата.



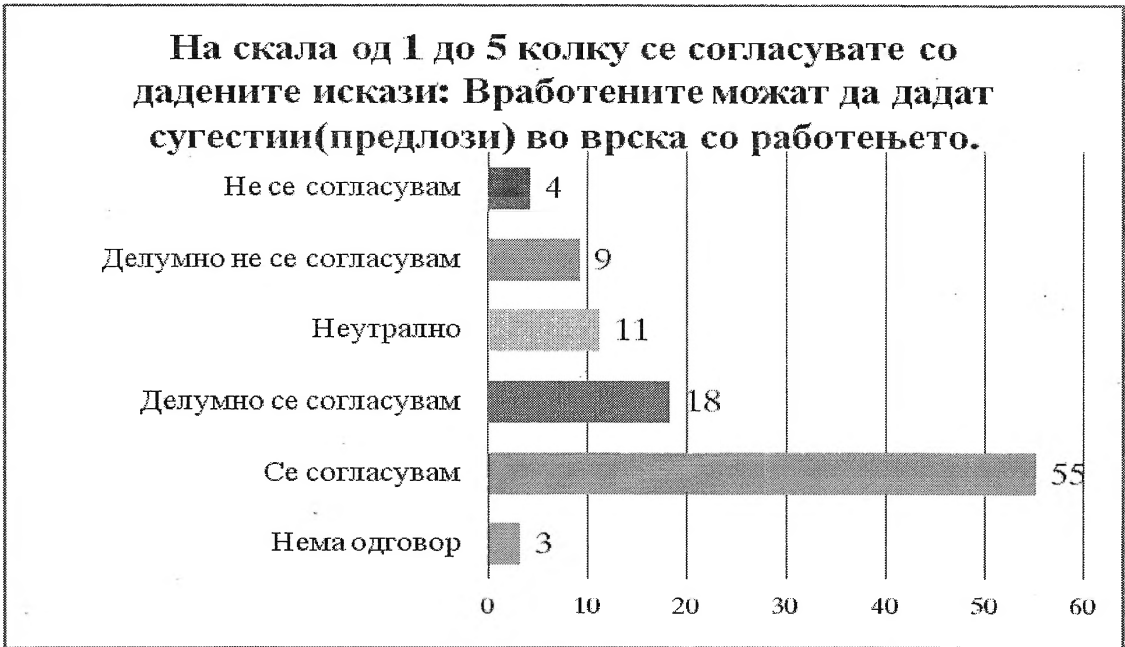
Од прикажаното се гледа дека најголемиот дел од испитаниците потврдно одговориле дека постои автономија во извршувањето на работата (63%) и за пофалба е што компаниите им оставаат автономија на вработените при вршењето на работата.

Тврдење 13: Постои можност за регуларно користење на паузите



И на ова тврдење поголемиот дел од испитаниците одговориле дека се согласни во поглед на можноста за користење на паузите (63%).

Тврдење 14: Вработените можат да дадат сугестии (предлози) во врска со работењето.



Имајќи предвид дека 73% од одгвориле, дека се согласуваат со тврдењето, наспрема 13% кои не се согласни, можеме да констатираме дека вработените имаат право да дадат предлози за работењето, што е многу значајно, бидејќи на тој начин им се става до знаење дека нивното мислење и придонес се значајни за развојот на организацијата.

Тврдење 15: Во компанијата постојат добри меѓучовечки односи



Според одговорите, испитаниците сметаат дека меѓучовечките односи во компанијата во која работат се добри, бидејќи 49% одговориле дека целосно се согласуваат со тврдењето и дополнителни 21% делумно се согласуваат, наспроти 14% кои се неутрални и вкупно 14% кои не се согласуваат.

Тврдење 16: Постои добра комуникација и разбирање меѓу надредените и вработените

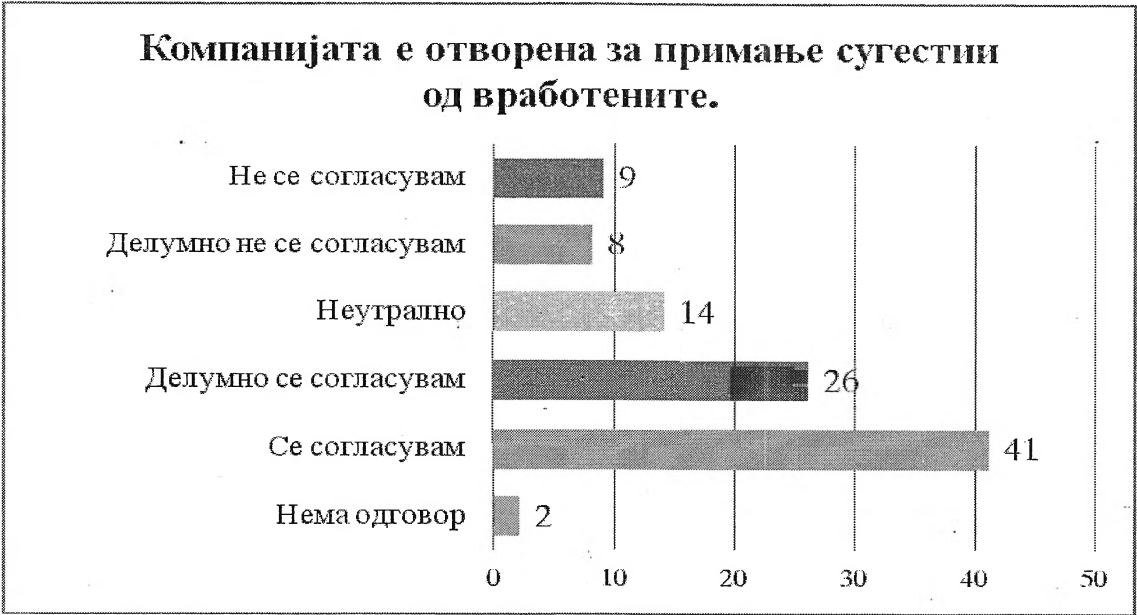


Висок е процентот на тие што се изјасниле позитивно во врска со тврдењето (75%), наспроти некои кои сметаат дека ситуацијата е поинаква (14%) и неутралните (9%). Ова е за поздравување, бидејќи исклучително е важно односот помеѓу претпоставените и вработените да се заснова на разбирање и добра комуникација за да можеат да се постигнат посакуваните резултати. Според дадените одговори, во компаниите во кои беше спроведено истражувањето, владее токму таква атмосфера. Од моето искуство можам да потврдам дека вработените имаат отворена и непречена комуникација со нивните непосредни раководители, како и со топ менаџментот во компанијата во која работат. Дополнително, тие се постојано охрабрувани од страна на Секторот за човечки ресурси слободно да ги искажат своите ставови и проблеми во работењето, за што е креирана и посебна е-маил адреса.

Тврдење 17: Компанијата е отворена за примање сугестии од вработените

Како што може да се види од графиконот подолу, 41% од испитаниците сметаат дека компанијата е отворена за сугестии од страна на вработените. Дополнителни 26% делумно се согласуваат со оваа констатација што заедно чини 67% од примерокот.

Вкупно 17% не се согласуваат со тврдењето, а неутрални се 14%. Резултатите од ова тврдење се како дополнување на тврдењето погоре за можноста вработените да дадат предлози во врска со работењето.



Тврдење 18: Постои релативно еднаков третман на вработените



Графиконот покажува дека повеќе од половината испитаници (53%) сметаат дека постои еднаков третман на вработените. 23% не се согласуваат со тврдењето и исто толку се неутрални. Ова значи дека компаниите релативно еднакво ги третираат вработените како една од мотивационите стратегии. Оваа практика секако треба да продолжи, дури, според резултатите може да се каже и дека има простор за

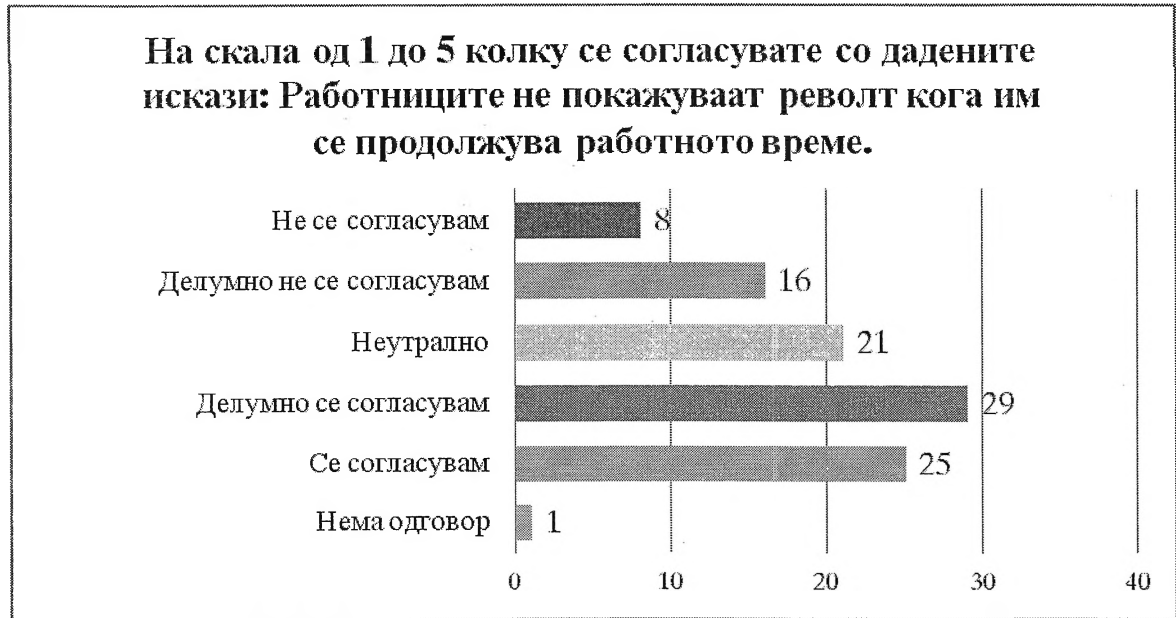
подобрување на резултатите и менаџментот на компаниите задолжително треба да се посвети и да работи на тоа, бидејќи вработените сакаат да се чувствуваат ценети на работното место.

Тврдење 19: Компанијата покажува разбирање за определени семејни проблеми на вработените



Од прикажаното, се гледа дека 78% од испитаниците се согласуваат со ова тврдење, наспроти 10% кои не се согласуваат.

Тврдење 20: Работниците не покажуваат револт кога им се продолжува работното време



Аак се разгледа поединечно процентуалната застапеност на понудените одговори, може да се заклучи дека резултатите се многу блиску еден со друг. Сепак, кај мнозинството (54%) преовладува мислењето дека кај вработените не постои револт кога се продолжува работното време. 24% не се согласуваат со тврдењето, а 21% се неутрални. Ваквиот резултат може да се должи на фактот што во случај кога се останува прекувремено, тоа да не е платено, што, нормално, би предизвикало револт. Ако во компаниите постои честа практика да има потреба да се остане подолго од предвиденото работно време, тогаш тие мораат да најдат начин тоа да им го компензираат на вработените за да се спречи незадоволство и револтот.

Дополнително од испитаниците беше побарано да направат рангирање на понудените фактори за тоа што ги мотивира најмногу, а што најмалку, при тоа со 1 означувајќи го тоа што мотивира најмногу, а со 8 тоа што ги мотивира најмалку. За појаснување, од испитаниците беше побарано да направат хиерархија на тврдењата, со тоа што тврдењето кое ќе го означат со број еден би било највисоко рангирано, т.е во случајов, пониските показатели означуваат повисок ранг на одредено тврдење.

На прашањето од вкупно 100 испитаници, рангирање имаат направено 69, што претставува 69% од примерокот и е доволно за да се смета за релевантно. Одговорите следуваат во табелата и графиконот подолу.

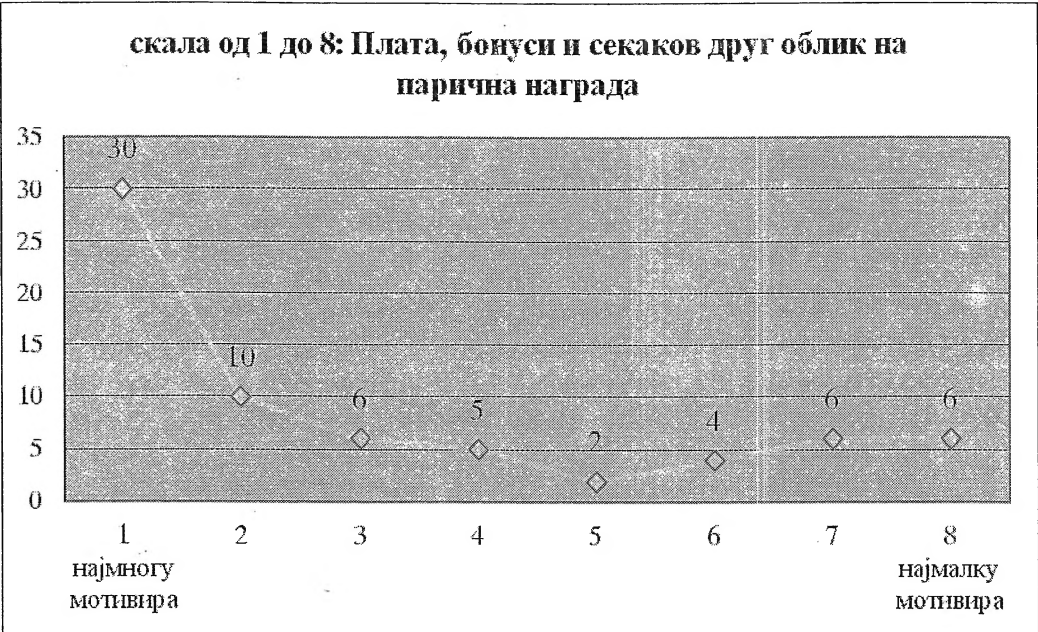
Што најмногу, а што најмалку ве мотивира во работењето? (рангирање според средна оценка)		Испитаници кои направиле рангирање	Средна оценка
1	Плата, бонуси и секаков друг облик на парична награда	69	3,07
2	Можност за кариера и развој на работното место	69	3,36
3	Стабилноста на работното место	69	3,74
4	Пофалба/признание за добро завршена работа од колегите и/или претпоставените	69	4,68
5	Слободни денови	69	4,75
6	Меѓучовечките односи	69	4,91

7	Добри работни услови и безбедно работно место	69	5,06
8	Вклученост на вработените и прифаќање на нивните мислења/предлози	69	6,36

Еве го и графичкиот приказ на добиените одговори:



Од прикажаното, се гледа дека тоа што најмногу ги мотивира испитаниците е платата, бонусите и секаков друг облик на парична награда (30% од оние што направиле рангирање го ставиле овој фактор на прво место). На второ место, според рангирањето, е можноста за кариера и развој на работното место, а како трето доаѓа стабилноста на работното место. Според испитаниците, тоа што најмалку ги мотивира е вклученоста на вработените и прифаќањето на нивните мислења/предлози (24%).



Во досегашното презентирање на резултатите од истражувањето, беа прикажани одговорите на прашањата поврзани со мотивацијата за работа и факторите кои најмногу ги мотивираат вработените/испитаниците кои беа дел од истражувањето.

Во делот што следува ќе ги презентирам резултатите добиени од одговорите на прашањата поврзани со перформансите, факторите што влијаат врз нив, како и поврзаноста на перформансите со мотивацијата.

Тврдење 1: Кога вработените се материјално мотивирани, тогаш перформансите на вработените се поголеми.

Кога вработените се материјално мотивирани, тогаш перформансите на вработените се



Според одговорите, најголемиот дел (67%) од испитаниците целосно се согласуваат со тврдењето, додека 18% не се согласуваат, што значи, вработените сметаат дека кога се материјално мотивирани подобро и поуспешно ги извржуваат задачите и повеќе се посветуваат на работата. Поради ова, компаниите треба да продолжат да применуваат мотивациони стратегии, за да можат вработените секогаш да бидат на висина на задачите.

Тврдење 2: Кога целите на компанијата се јасни и транспарентни, тоа им помага на вработените да ги унапредат своите перформанси.

Кога целите на компанијата се јасни и транспарентни тоа им помага на вработените да ги унапредат своите перформанси.



Повторно е висок процентот на тие што сметаат дека јасни и транспарентни цели помагаат за унапредување на перформансите (68%). Наспроти нив, 22% не се

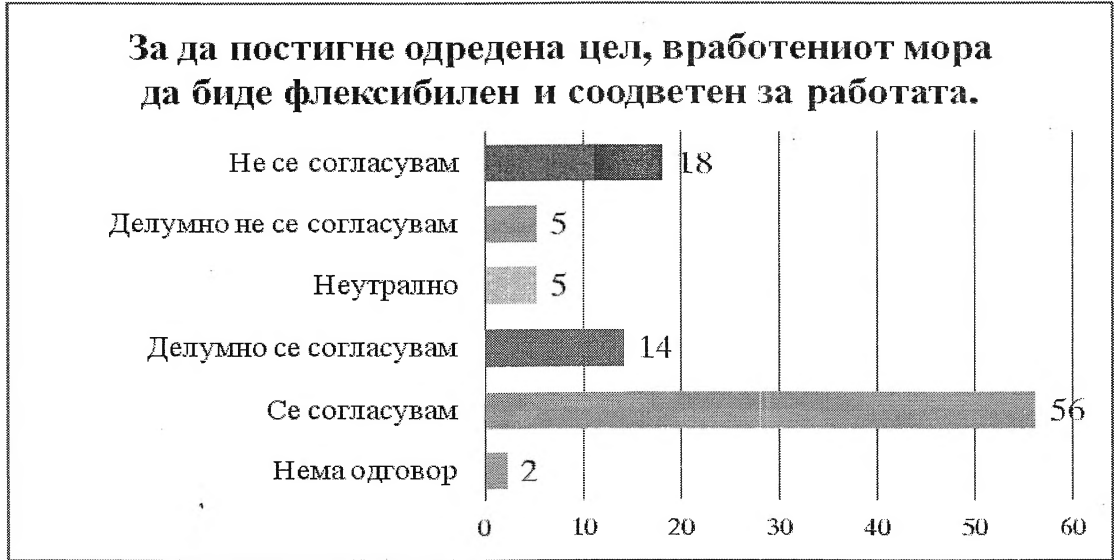
согласуваат со ова тврдење. Резултатите се во согласност со тоа што беше кажано во првиот дел од овој труд, односно вработениот секогаш треба да има јасна слика за целта што треба да ја постигне за да може да го изведе тоа на најдобар можен начин. Токму затоа, менаџерите треба и во иднина да продолжат јасно и транспарентно да ги прикажуваат организационите цели.

Тврдење 3: Работните услови имаат значајно влијание врз работните перформанси



Дека работните услови имаат значајно влијание врз перформансите сметаат 71% од испитаниците. 17% се неутрални, а 21% не се согласуваат. Имајќи предвид дека мнозинството се изјаснило позитивно, менаџментот на компаниите треба секогаш да води сметка за работните услови и да обезбеди пријатна работна атмосфера.

Тврдење 4: За да постигне одредена цел, вработениот мора да биде флексибилен и соодветен за работата.



Според прикажаното, очигледно е дека и за ова тврдење позитивен став искажале 70% од испитаните лице, додека 23% не сметаат дека за да постигне одредена цел вработениот мора да биде флексибилен и соодветен за работата.

Тврдење 5: Познавањето на структурата на работата овозможува вработениот да знае како да постапи во дадената ситуација.



Повторно е висок процентот на тие што се согласуваат со тврдењето (72%), што значи дека е потребно вработениот добро да ја познава работата за да знае како да реагира според потребите во дадена ситуација. Наспроти нив, 22% од испитаните лица не се согласуваат со дадената констатација.

Тврдење 6: Повратната информација е клучна во развојот на перформансите.



Одговорите на испитанците се очекувани, бидејќи 68% сметаат дека повратната информација е клучна во развојот на перформансите. Менаџерите треба постојано да ја применуваат оваа практика, бидејќи неопходно е секој вработен да знае како работи, каде треба да се подобри затоа што тоа несомнено води кон подобар работен učinok.

Тврдење 7: Употребата на модерна технологија ја зголемува ефикасноста на вработените.

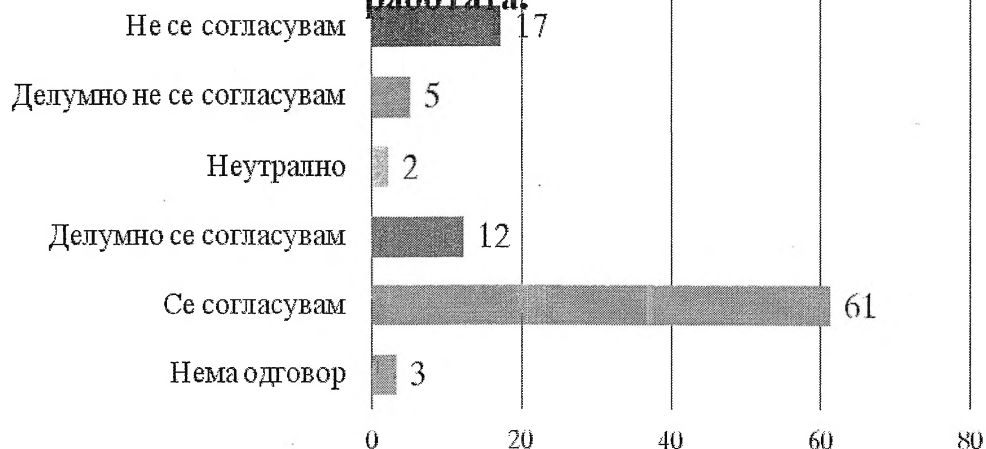


Графиконот покажува дека 74% од испитаните лица сметаат дека модерната технологија ја зголемува нивната ефикасност, спрема 20% кои не се согласуваат и само 4% кои се неутрални. Резултатите се според очекувањата, бидејќи јасно е дека примената на модерната технологија во работата го скратува времето за да се обави некоја задача, а со тоа и резултатите побргу се остваруваат.

Тврдење 8: Способностите, обуките и искуството ја зголемуваат способноста за успешно вршење на работата

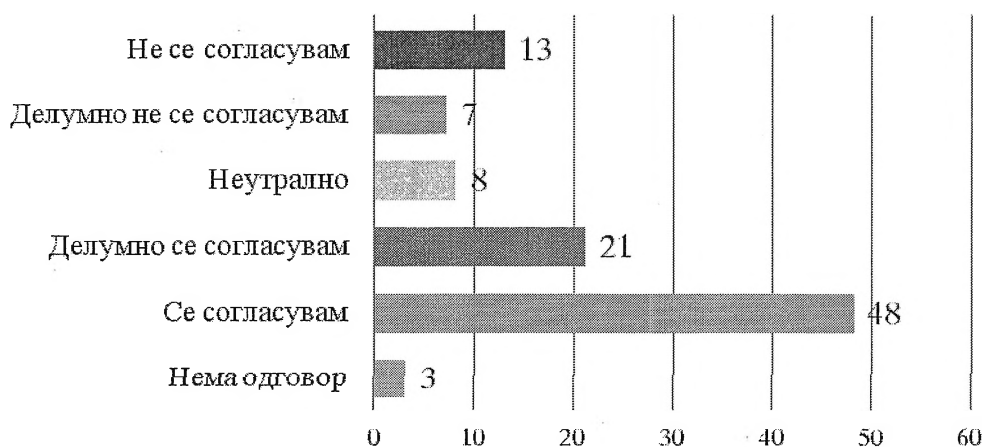
Резултатите јасно покажуваат дека најголем дел од испитаните лица сметаат дека секој вработен кој има способност, знаење и искуство, секогаш ќе има високи перформанси (73%), за разлика од нив 22% имаат спротивен став.

Способностите, обуките и искуството ја зголемуваат способноста за успешно вршење на работата.



Тврдење 9: Чувството на припадност во компанијата може да ја унапреди ефикасноста на вработениот.

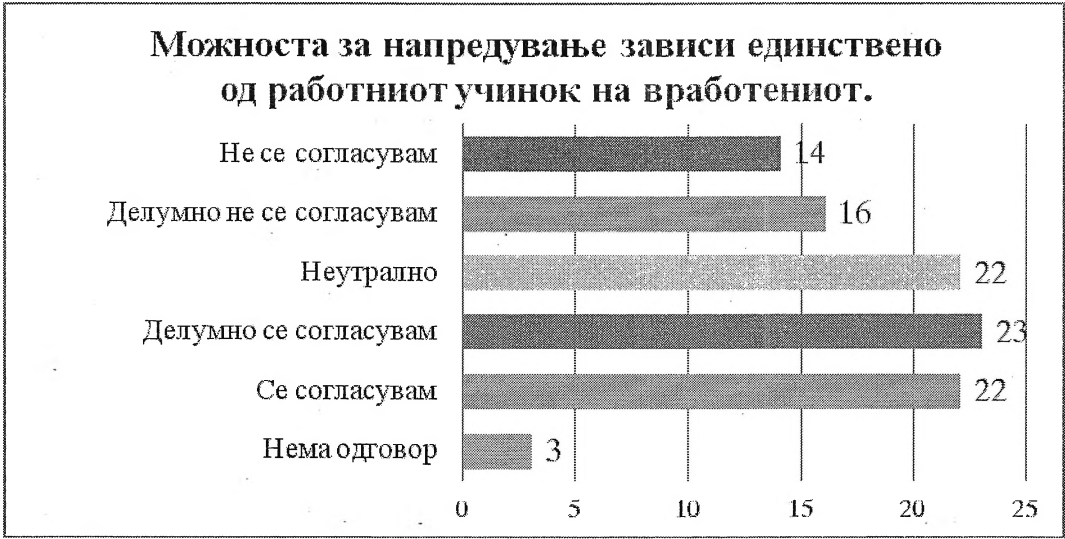
Чувството на припадност во компанијата може да ја унапреди ефикасноста на вработениот.



Графиконот покажува дека повторно поголемиот дел од испитаниците (69%) сметаат дека чувството на припадност во компанијата ја зголемува работната ефикасност, наспроти 20% кои не се согласуваат и 8% кои се неутрални. Ваквиот исход е очекуван според тоа што беше образложено во делот на нематеријалните компензации како форма на мотивација. Чувството на припадност во компанијата ја зајакнува посветеноста на вработениот кон работата, што води кон успешно вршење на задачите.

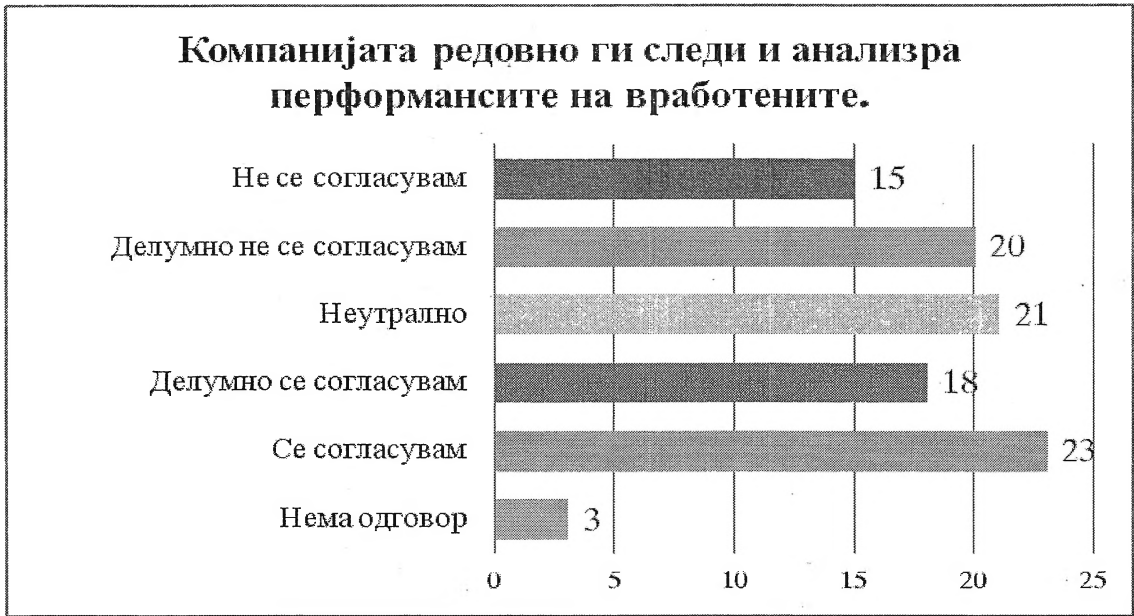
Затоа, менаџерите треба да водат сметка и да прават се што можат за да им дадат до знаење на вработените дека и тие се неразделен и многу значаен дел од организацијата.

Тврдење 10: Можноста за напредување зависи единствено од работниот учинок на вработениот.



Одговорите на ова тврдење во поглед на сите претходни се најблиску еден до друг и најинтересни за разгледување. Иако повеќето (45%) се сголасни со тврдењето, сепак 22% се неутрални, а дури 30% не се согласни, што е досега највисок негативен показател. Ако ги разгледаме показателите поединечно, ќе видиме дека процентот на тие што се согласуваат целосно со тврдењето и на неутралните, е ист (22%). Ова покажува дека испитаниците не се најсигурни дека напредокот во фирмата во која работат зависи единствено од нивниот работен учинок. Мојам да наведам неколку причини за ваквата ситуација: во компаниите не постојат многу можности за напредок; учинокот на вработените не се вреднува комплетно и редовно; кога постои можност за напредок тоа не се прави според работниот учинок, туку според други критериуми. Како и да е, менаџерите треба да обрнат внимание на оваа ситуација и да се потрудат на вработените да им понудат повеќе можности за напредок кои би се засновале на нивниот работен учинок. Кога вработените ќе видат дека нивниот труд редовно се следи и вреднува, и како резултат на тоа имаат шанса за напредок, тогаш сигурно би вложиле напор и би ги унапредиле своите перформанси.

Тврдење 11: Компанијата редовно ги следи и анализира перформансите на вработените.

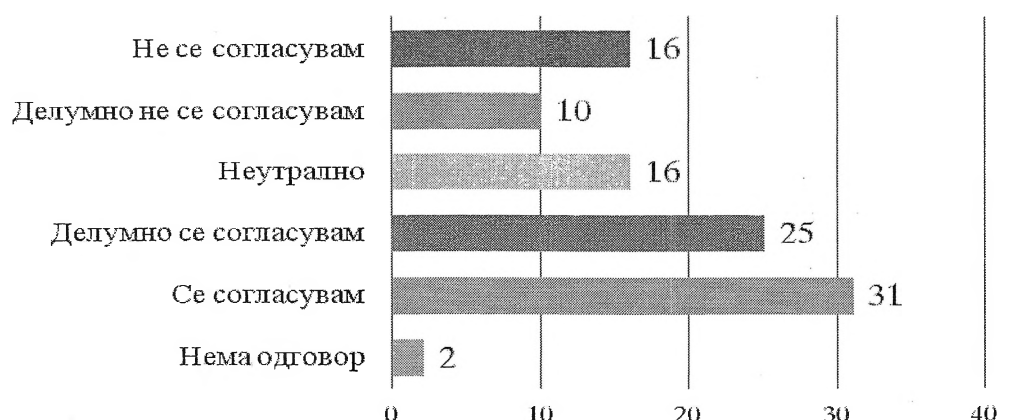


Од одговорите на ова прашање, се добива појасна слика за резултатите од претходното тврдење. Резултатите се многу блиски еден до друг, со тоа што мнозинството (51%) се согласуваат со кажаното, 35% не се согласуваат, 21% се неутрални. Со овие одговори се потврдува една од причините што ја наведов погоре, односно можноста за напредок не зависи единствено од работниот учинок, бидејќи во компаниите системот на следење, вреднување и анализирање на перформансите не е доволно и целосно применет. Дека сепак постои следење на перформансите покажува процентот на тие што се согласуваат со тврдењето, но не смее да се занемари процентот на неутралните и на тие што не се согласуваат.

Тврдење 12: Компанијата има стратегија за развој на перформансите.

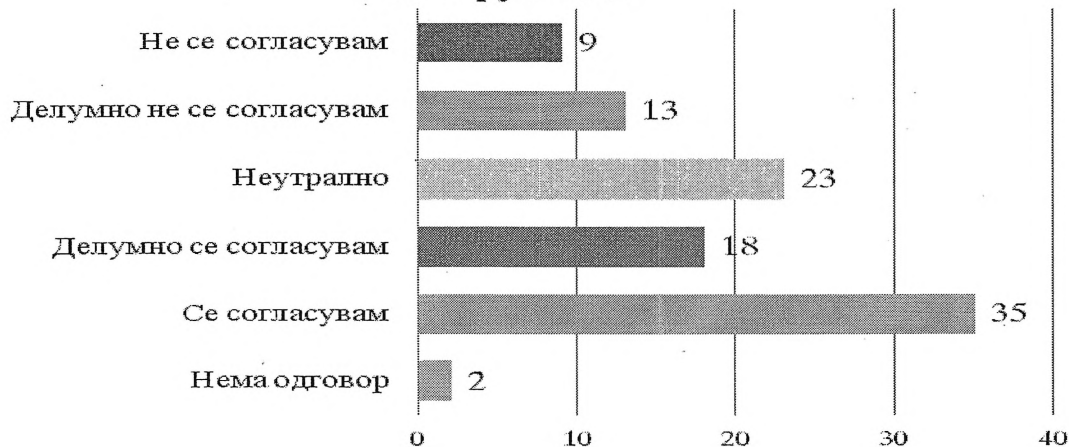
Фактот што 56% од испитаниците одговориле согласно, значи дека компаниите сепак имаат стратегија за развој на перформансите. 26% не сметаат така, а 16% се неутрални. Овој исход говори дека сепак компаниите ќе преземат чекори за унапредување и развој на перформансите и можеби во некое идно истражување поинаква ќе биде ситуацијата со одговорите на претходните 2 тврдења.

Компанијата има стратегија за развој на перформансите.



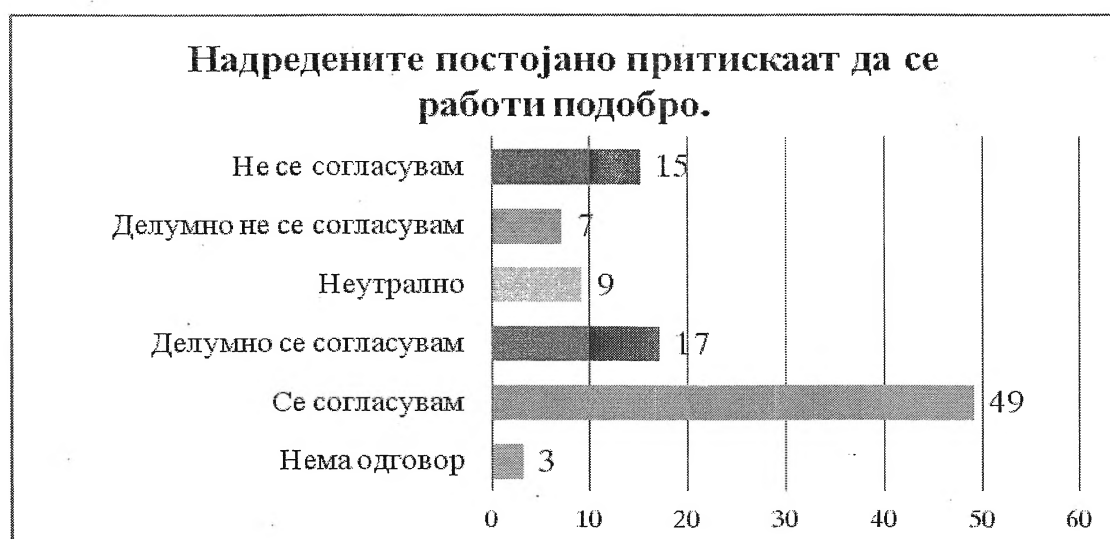
Тврдење 13: Вработените ги познаваат целите на компанијата и дејствуваат во правец на нивно остварување

Вработените ги познаваат целите на компанијата и дејствуваат во правец на нивно остварување.



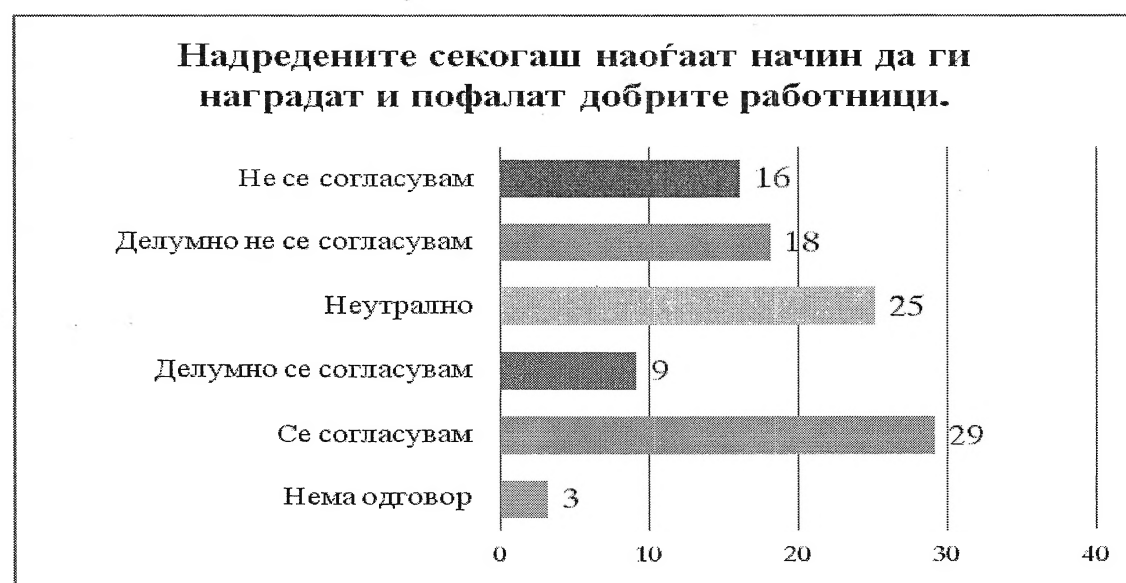
Бројките јасно говорат дека според мнозинството испитаници (53%) вработените ги познаваат целите на компанијата и дејствуваат во правец на нивно остварување. И претходно напоменав дека менаџерите треба јасно да ги изразат целите на компанијата, бидејќи важно е вработените нив да ги познаваат и да работат во правец на нивно остварување, затоа што од тоа зависи и целокупното работење на организацијата, како и индивидуалниот успех на вработениот.

Тврдење 14: Надредените постојано притискаат да се работи подобро



Очекувано е надредените посотјано да притискаат да се работи подобро, тоа го потврдуваат и испитаниците кои одговориле во согласност со тврдењето (64%). Треба да се потенцира дека постојаниот притисок, иако е очекуван, не е секогаш добар за вработените и често знае да биде и контрапродуктивен. Менаџерите треба да знаат не само да притискаат за подобро работење, туку и да го наградат доброто. Каква е ситуацијата ни покажуваат резултатите од наредното тврдење.

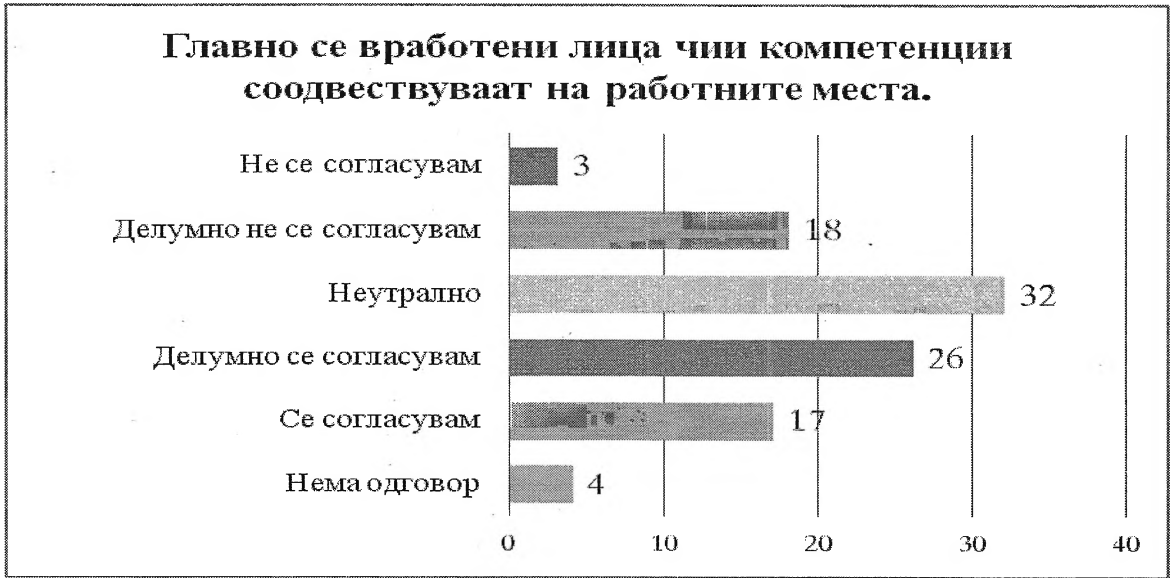
Тврдење 15: Надредените наоѓаат начин да ги наградат и пофалат добрите работници



38% од испитаниците се согласуваат со тврдењето, неутрални се 25%, а не се согласуваат 32%. Овој исход јасно покажува дека менаџерите знаат да ја наградат и да ја пофалат добро сработената работа или добар вработен, но тоа не го прават секогаш.

Препорака е ова да се подобри и секогаш кога постојат реални услови да се применува. Претходно тврдев дека наградата и пофалбата можат многу да влијаат на мотивацијата, а тоа се потврди и со рангирањето, па паричните награди се на прво место, а пофалбите/признанијата се рангирани на четврто место, што говори за важноста на овие форми на мотивација за вработените.

Тврдење 16: Главно се вработени лица, чии компетенции соодветствуваат на работните места



Според одговорите, 43% од испитаните лица сметаат дека компетенциите на вработените се соодветни на работните места. Со ова не се согласуваат 21%, а 32% се неутрални. Поединечно, неутралните одговори се со најголем процент. Познавајќи го профилот на компаниите, според мене, испитаниците не се доволно запознаени со сите вработени и барањата на сите работни места и оттука не можат да дадат суд за компетентноста во однос на работното место.

3.9.3 Наоди од корелацијата меѓу мотивацијата за работа и работниот учинок (перформансите)

Веродостојноста на хипотезите беше тестирана со помош на Пирсоновиот коефициент на корелација за да се утврди дали постои значајна поврзаност, или не, меѓу димензиите на мотивација и перформансите на вработените. Наодите од тестирањето се прикажани во табелите подолу.

Коефициент на корелација помеѓу димензиите на материјална мотивација и перформансите на вработените		Материјална мотивација	Работни перформанси на вработени
Материјална мотивација	Pearson Корелации	1	.459**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	99	99
Работни перформанси на вработени	Pearson Корелации	.459**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	99	99

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Од направената корелација се гледа дека постои позитивна и значајна поврзаност меѓу материјалните димензии на мотивација и перформансите на вработените. Ова го покажува Пирсоновиот коефициент на корелација кој изнесува 0,459 тестиран на 0,01 ниво на значајност. Според ова, кога има зголемување на надворешната/материјалната мотивација како плата, надоместоци, бонуси, постои соодветно зголемување на перформансите, т.е на работниот учинок на вработените.

Коефициент на корелација помеѓу димензиите на нематеријална мотивација и перформансите на вработените		Нематеријална мотивација	Работни перформанси на вработени
Нематеријална мотивација	Pearson Корелации	1	.239*
	Sig. (2-tailed)		,019
	N	97	96
Работни перформанси на вработени	Pearson Корелации	.239*	1
	Sig. (2-tailed)	,019	
	N	96	97

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Од направената корелација се гледа дека постои позитивна и значајна поврзаност меѓу нематеријалните димензии на мотивација и перформансите на вработените. Ова го покажува Пирсоновиот коефициент на корелација кој изнесува 0,239 тестиран на 0,05 ниво на значајност. Според ова, кога во организацијата се зголемува примената на нематеријална/внатрешна мотивација и перформансите на вработените, се движат во нагорна линија.

4. Дискусија

Основната цел на ова истражување е да ја утврди поврзаноста, односно влијанието на мотивацијата за работа врз перформансите на вработените. Истражувањето се движеше во насока да утврди дали примената на одредени форми на мотивација го зголемуваат, т.е. го подобруваат работниот учинок на вработените. Уште на самиот почеток на овој труд беше дефинирана мотивацијата и утврдено е дека таа го поттикнува, го насочува и го одржува однесувањето. Токму поради значењето и влијанието што го има таа врз секојдневното постапување на вработените, во современите организации се посветува многу внимание и се креира стратегија за мотивирање која ќе ги поттикне вработените да работат уште подобро за остварување на зацртаните организациски цели. Од друга страна, резултатите што ги даваат вработените, нивната изведба на работните задачи, начинот на кој работат, поимно ги определува перформансите или работниот учинок на вработените. Успешно реализираните цели и остварени резултати се клучни за успехот на организацијата, кои директно зависат од вработените и од нивната волја да ги вложат своите знаења, способности и труд, па се поставува прашањето што можат менаџерите да направат за вработените да го дадат својот максимум во работењето и да покажат подобри перформанси. Оттука, логична е претпоставката за поврзаноста на мотивацијата и перформансите, но за да можат да се дадат дополнителни заклучоци беше направена и емпириска проверка на поставените претпоставки.

Резултатите од истражувањето покажаа дека компаниите, во кои работат испитаните лица, применуваат различна практика за да ги мотивираат своите вработени. Таа практика вклучува социјални придобивки, дополнителни бенефиции, можност за користење слободни денови, обуки и тренинг на вработените, еднаков третман на вработените, самостојност во извршување на работата, поволни работни услови итн. Особено за поздравување е фактот што во компаниите во кои беше спроведено истражувањето јасно е воочлива примената на нематеријалните форми на мотивација (според процентот на согласни одговори на тврдењата поврзани со интринзична/нематеријална мотивација). Ова го потенцирам зато што предвид ја имам целокупната состојба во општеството, во кое државната администрација е еден од

најголемите работодавачи, а во повеќето приватни компании се уште е забележливо отсуството на свест за важноста на човечкиот ресурс, па оттука и немањето стратегија за мотивирање и развој на вработените.

Неодминливи се секако и прашањата поврзани со платата на вработените. Резултатите покажаа позитивни искуства и по ова прашање, од неколку ситуации значајни за разгледување и дискутирање. Поголемиот дел од испитаниците сметаат дека платата ги мотивира да работат (63%). Од испитаниците што одговориле дека се согласуваат или делумно се согласуваат со тврдењето, најголем е процентот на тие што имаат плата над 20 000 денари, но тие, пак, се и најмалку застапени во целиот примерок. Очекувано, најмал е процентот на тие што одговориле согласно, а највисок на тие што одговориле дека не се согласуваат со тврдењето. Тоа се вработените што имаат плата до 12 000 денари. (табела 1, прилог 2). На тврдењето “Мојата плата е соодветна на работата што ја работам”, 47% одговориле дека се согласуваат со ова. Сепак, процентот на тие то не се согласуваат е 34%, а неутрални се 16%, што и не е така голема и убедлива разлика во одговорите. Во групата на тие што одговориле дека се согласуваат, процентуално најмногу се застапени вработените со средно образование и вработените со плата над 20 000 денари. (табели 2 и 3, прилог 2). Ваквата поставеност на резултатите укажува на тоа дека системот на плати, во компаниите во кои беше спроведено истражувањето, не е целосно во согласност со вложениот труд и покажаните перформанси. Менаџментот треба да посвети внимание на оваа состојба и да го унапреди системот на плати да биде во согласност со сработеното. Ако се постигне ова, ќе се зголеми и мотивацијата за работа и задоволството на вработените, а следствено и нивната ефикасност, што е од најголемо значење за самата организација. Највисок показател од сите тврдења, според средната оценка, има она што се однесува на навременото исплаќање на платата, според кој 89% од испитаниците одговориле дека се согласни. (табела 1, прилог 3).

Дополнително, од вработените беше побарано да направат рангирање на 8 фактори на мотивација, при што со 1 е означено тоа што ги мотивира најмногу, а со 8 тоа што ги мотивира најмалку. На прво место на ранг листата се најде плата, бонусот и секаков друг вид парична награда. На второ место е можноста за кариерање и развој на работното место, а како трето, вработените ја наведоа стабилноста на работното место. Не е за изненадување што вработените на прво место ги рангирале парите како најголем мотиватор, бидејќи за повеќето тие се клучен стимул за работната

мотивација. Тие се средство за размена и начин со кој вработените можат да купат работи што ги задоволуваат нивните желби и потреби. Тие исто така служат и како бодовна листа со која вработените ја проценуваат вредноста што ја дава организација за нивните услуги. Општо прифатено е дека парите се важни за вработените и тие на нив гледаат како на директна награда за влогот што и го даваат на организацијата или нивните перформанси. Ова го обработува и Стејси Адамс во „Теоријата за праведност“ која беше објаснета во првиот дел од овој труд. Еден од најдобрите докази дека парите ги мотивираат вработените произлегува од истражувањето на Едвин Лок, американски психолог, пензиониран декан-професор за мотивацијата и лидерството на Школата за бизнис, на Универзитетот во Мериленд. Тој направил споредба на четири методи на мотивација за подобар работен учинок: пари, поставување цели, учество во одлучувањето и редизајн на работните места. Тој установил дека просечното подобрување на перформансите, како резултат на парични стимулации, е за 30%, во споредба со зголемување на ефикасноста за 16% како резултат на поставување цели, помалку од 1% подобрување од учеството во одлучување и 17% подобрување како резултат на редизајнот на работните места. Ова во одреден дел се потврдува и со рангирањето што го направија испитаниците. Покрај тоа, Лок разгледал и бројни студии за мотивација и дошол до заклучок дека, кога парите се користат како метод на мотивација, тоа секогаш резултира со подобрување на ефикасноста на вработените. Несомнено е дека парите се мотиватор за поголема продуктивност на вработените, но не сите вработени се мотивирани од парични стимуланси. Покрај тоа, парите најверојатно се силен мотиватор за тие што се насочени кон задоволување на потребите од понизок ред или физиолошките основни потреби за преживување како што Маслоу ги нарекува, но тие нема да имаат значајно влијание врз перформансите на вработените кај кои овие потреби се задоволени. Интринзично мотивираните вработени, најверојатно нема да бидат под влијание на монетарните стимуланси, како што покажаа и испитаниците кои на второ место ја рангираа можноста за напредок, кариера и развој на работното место. Како треторангирана, доаѓа стабилноста на работното место, што е сосема разбирливо, имајќи ја предвид целокупната ситуација во земјата во која има голема невработеност, а можностите да се најде сигурна работа, со редовна плата, се мали и затоа за вработените, т.е. испитаните лица, тоа е доволен мотиватор за работа.

Резултатите на тврдењата поврзани со перформансите на вработените и факторите што влијаат на нив покажуваат континуитет на тоа што беше дискутирано до сега. Имено, на тврдењето “Кога се мотивирани вработените, тогаш перформансите се поголеми”, 70% од испитаниците одговориле дека се согласуваат со ова. Според средната оценка, ова тврдење се наоѓа меѓу тие со највисок степен од овој дел на истражувањето. (табела 1, прилог 3). Истражувањето исто така, покажа дека на перформансите влијаат и други фактори како што се: познавање на структурата на работата; употребата на модерната технологија; способностите, обуките и искуството; работните услови; повратна информација од работењето. Најдискутабилни и вредни за разгледување се одговорите на прашањето во кое се тврди дека можноста за напредок зависи единствено од работниот учинок на вработените. На ова прашање има највисок процент на одговор со „не се согласувам“ или „делумно не се согласувам“. Мојам да наведем неколку причини за ваквата ситуација: во компаниите не постојат многу можности за напредок; учинокот на вработените не се вреднува комплетно и редовно; кога постои можност за напредок тоа не се прави според работниот учинок, туку според други критериуми. Како и да е, менаџерите треба да обрнат внимание на оваа ситуација и да се потрудат на вработените да им понудат повеќе можности за напредок кои би се засновале на нивниот работен учинок. Средната оценка на ова тврдење е многу блиска до средната оценка на тврдењето за тоа дали платата е соодветна на работата. Континуитетот во ставовите е очигледен, што наведува на заклучок дека во компаниите отсуствува вреднување на вработените според сработеното и покажаните резултати, ситуација на која мора да и се обрне внимание и да се преземат мерки за подобрување. Можеби ова се должи и на високиот степен на флукуација на вработените, поради што и стажот беше ставен на пократок рок. Кога вработените ќе видат дека нивниот труд редовно се следи и се вреднува, што резултира со плата според учинокот или можност за напредок, тогаш сигурно би вложили напор, би ги унапредиле своите перформанси и би го зголемиле нивото на посветеност и лојалност кон компанијата. Од ваквиот начин на постапување корист би имале и самите организации, со самото тоа што порамнувањето на системот на плати со работниот учинок ќе доведе до порамнување на интересите на вработените со интересите на организаицијата и свртување на фокусот на остварување на зацртаните цели и резултати, што, како што потенцирав неколку пати претходно, е важно за одржување на конкурентска предност и опстојување на пазарот.

Сето излагање досега и добиените резултати се движат во насока на прифаќање на поставените хипотези. Првата хипотеза, која претпоставува дека: *Начинот на кој организацијата ги мотивира своите вработени има значаен ефект врз нивните перформанси*, се прифаќа имајќи ги предвид одговорите на испитаниците на зададените тврдења.

Дополнително, веродостојноста на хипотезите беше тестирана и со помош на Пирсоновиот коефициент на корелацијата. Статистичката анализа покажа дека постои значајна корелација меѓу материјалните форми на мотивацијата и перформансите на вработените. Коефициентот на корелација изнесува 0,459 и според ова, кога има зголемување на надворешната/материјалната мотивација како плата, надоместоци, бонуси, постои соодветно зголемување на перформансите, т.е работниот учинок на вработените. Врз основа на овие резултати се прифаќа и втората хипотеза која претпоставува дека *Материјалните форми на мотивација имаат значајно позитивно влијаат врз перформансите на вработените*.

Статистичката анализа покажа дека постои значајна корелација и меѓу нематеријалните форми на мотивација и перформансите на вработените. Коефициентот на корелација е понизок во споредба со претходниот и изнесува 0,239, но сепак, јасно и недвосмислено ја покажува поврзаноста меѓу нематеријалните форми на мотивација и перформансите на вработените. Според ова и третата поставена хипотеза која гласи *Нематеријалните форми на мотивацијата се значајно поврзани со перформансите на вработените*, исто така се прифаќа.

Истражувањето несомнено ја потврди улогата што ја има мотивацијата за работа врз нивото на перформанси на вработените. Исто така, заклучивме дека има две форми на мотивација што може да ги примени организацијата врз своите вработени: материјални и нематеријални и додека и двете форми се покажаа како добри мотиватори. Сепак материјалните, како што се плата, паричните награди, бенефициите, плаќањето според сработеното, покажуваат повисок степен на корелација со перформансите на вработените. Имајќи го предвид современиот начин на живеење и темпото што го диктира пазарната економија, поединецот поминува најмногу време на своето работно место, па така состојбата во организацијата влијае врз неговото задоволство или незадоволство, кое се пресликува и во приватниот живот.

Затоа, она што може да се извлече како препорака за менаџерите е да посветат внимание на своите вработени, да покажат разбирање за нив, да се потрудат да увидат поединечно што го мотивира секој вработен и да обезбедат добри услови за работа. Така ќе обезбедат вработените секогаш да бидат мотивирани и задоволни, со што и нивната ефикасност и продуктивност ќе расте, а продуктивни вработени = успешна организација. Крајно време е организациите да почнат да им го даваат на вработените вниманието и значењето што го заслужуваат, затоа што човечките ресурси се најважниот ресурс на една организација.

5. Заклучок

Примарна цел, поради која беше спроведено ова истражување, е да се утврди улогата на мотивацијата за работа врз перформансите на вработените. Во истражувањето учествуваа 100 испитаници од три компании од приватниот сектор, чија сопственичка структура е иста, но се занимаваат со различна дејност. Испитаниците ги искажаа своите ставови давајќи одговор на повеќе од триесет тврдења, врз основа на кои беа извлечени важни заклучоци. Веродостојноста на хипотезите беше тестирана со помош на Пирсоновиот коефициент на корелацијата. Добиените резултати покажаа дека постои статистички значајна поврзаност меѓу испитаните појави, во овој случај - мотивацијата во двете нејзини форми и перформансите на вработените. Исходот од истражувањето до одреден степен е и очекуван, бидејќи општо познат факт е дека учинокот на поединецот се подобрува со зголемување на мотивацијата.

Судејќи по резултатите од ова истражување, лесно може да се изведе заклучок дека наградите, особено паричните, им се многу важни на вработените и менаџерите треба да поведат грижа за тоа. Затоа, треба да биде императив организацијата редовно да ги разгледува потребите и чувствата на своите вработени, а не само површно да помине преку нив, за да обезбеди хармонија, бидејќи како што велат – среќен работник е продуктивен работник. Истакнувајќи ја важноста на добрата политика за плати и надоместоци и различните видови награди кои можат да влијаат вработените да се претстават подобро на работа, на оваа студија може да се гледа како повик за работодавачите да воспостават соодветен стимулативен план што ќе ги охрабри вработените да бидат повеќе фокусирани и да ги подобрат своите перформанси.

На крај, јас би се согласила дека долгорочното опстојување на организацијата зависи најмногу од човечките ресурси што работат во неа, а луѓето дејствуваат раководени од мотивацијата за работа без разлика дали таа е материјална или нематеријална. Од таа причина, организациите треба редовно да спроведуваат анкети слични на оваа за да може да ги разберат очекувањата на сопствените вработени.

Верувам дека резултатите од ова истражување ќе бидат корисни и ќе помогнат подобро да се разбере што ги мотивира вработените и како е тоа поврзано со нивниот работен учинок.

6. Користена литература

- Armstrong M. (2006), *Performance management: Key strategies and practical guidelines*, London: Kogan Page Limited, vol.3
- Atkinson J.W (1964), *An Introduction to motivation*, Princeton: Van Nostrand
- Bakotic D. & Vojkovic I. (2013), *Veza izmedzu zadovoljstva na radu I individualnih performansi*, Zagreb: Poslovna Izvrnost vol.7, No.1
- Banks L. (1997), *Motivation in the workplace: Inspiring your employees*, Coastal Training Technologies Corp
- Bevan S. & Thompson M. (1992), *An overview of policy and practice in performance management in UK: An analysis of the issues*, IPM London
- Broder M. (2013), *Motivation in the workplace for optimal results is not a "one size fits all" implementation*, published in Huffington Post, available at: http://www.huffingtonpost.com/michael-s-broder-phd/employee-motivation-productivity- b_2615208.html
- Buntak K. , Drozdek I., & Kovacic R. (2013), *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Tehnicki Glasnik vol.7, No.1
- Dechev Z, (2010), *Effective performance appraisal-a study into the relationship between employer satisfaction and optimizing business results*, Erasmus University Rotterdam, Faculty of economics and business
- Eckerson W. (2009), *Performance management strategies: How to create and deploy effective metrics*, Renton: The Data Warehousing Institute, available at: http://www.microstrategy.com/Strategy/media/downloads/whitepapers/TDWI_Performance-Management-Strategies.pdf
- Elding D. (2005), *Modelling employee motivation and performance*, Ph.D. thesis University of Birmingham, available at: <http://etheses.bham.ac.uk/11/1/Elding05PhD.pdf>
- Friendlander F (1966), *Motivation to work and Organizational performance*, Journal of applied psychology
- Jensen J, (1997), *Employee evaluation: It's a dirty job, but somebody's got to do it*, The Grantsmanship Center, available at: <https://www.tgci.com/podcasts/employee-evaluation-jerry-jensen>

- Jovanovic-Bozinov M, Kulic Z, (2004), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka
- Kanfer R. (1990), *Motivation theory and Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, USA: Consulting Psychologists Press Vol.1
- Khan A.(2000), *Performance appraisal's relation with productivity and job satisfaction*, Pakistan: Qurtuba University of Science and IT, Journal of managerial sciences, vol.2 No.2, available at: http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/1_2/7_ayaz.pdf
- Kirstein M. (2010), *The role of motivation in Human Resource Management: Importance of motivation factors among future business persons*, Master thesis, Aarhus University, available at: http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/13379/master_thesis.pdf
- LaLiberte T., Hewitt A., Larson S. (2011), *Staff motivation and recognition*, available at: https://ici.umn.edu/products/docs/Staff_Recruitment_book/Ch_9.pdf
- Lee Price S. (2006), *Performance management strategies: A competitive advantage for high technology firms*, A thesis submitted to the Faculty of business, University of Southern Queensland Canada, available at: https://eprints.usq.edu.au/698/2/02whole_Dissertation_March6_2006.pdf
- Lussier R, (2008), *Leadership skills: Influencing others, Chapter 9-Motivating performance*, McGraw-Hill Companies
- Mazzi B. (2011), *Sta as motivira na kvalitetan rad*, Hrvatsko Drustvo Obiteljskih Doktora, dostapno na: http://www.hdod.net/rad_drustva/Sto_nas_motivira.pdf
- Miljkovic S. (2007), *Motivation of employees and behavior modification in health care organizations*, Acta Medica Medianae, vol.46,
- Motowildo J.S, Dowell B, Hopp A. M, Borman C. W, Johnson P, Dunnette D.M (1976), *Motivation, satisfaction and morale in army careers: A review of theory and measurement*, US Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences
- Murby L. & Gould S. (2005), *Effective performance management with the balanced scorecard*, London: The Chartered Institute of Management Accountants
- Mwita Isaac J. (2002), *The role of motivation in performance management*, Ph.D. thesis The University of Birmingham – Faculty of Commerce and Social Science, available at: <http://etheses.bham.ac.uk/49/1/Mwita03PhD.pdf>

- Parks S. (1995), *Improving workplace performance: historical and theoretical contexts*, United States Department of Labor – Monthly labor review, available at: <http://www.bls.gov/mlr/1995/05/art2full.pdf>
- Ph.D Pulakos E. (2004), *Performance management*, SHRM Foundation
- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright (2006), *Human resource management-achieving a competitive advantage*, Irwin McGraw-Hill, vol.3
- Reilly P. (2003), *The link between pay and performance*, London: The Institute for Employment Studies, available at: <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp18.Pdf>
- Sara L. Rynes (2004), *The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do*, Wiley Periodicals Inc. vol.43, No.4, available at: <https://www.utm.edu/staff/mikem/documents/Payasamotivator.pdf>
- Schermerhorn Jr J., Hunt J., Osborn R. (2002), *Organizational behavior*, John Wiley and Sons Inc, 7th edition
- Schiehl E. & Morissette R. (2000), *Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective*, RAC, vol.4 No.3
- Smither W. J & London M. (2009), *Performance management: Putting research into action*, San Francisco: John Wiley and Sons Inc.
- Sonnentag S, Volmer J, Spychala A (2008), *Job performance*, Los Angeles: Sage handbook of organizational behavior, vol.1
- Stroh EC (2001), *Personnel Motivation: Strategies to stimulate employees to increase performance*, South Africa: Unisa, vol. 20, No. 2
- The Incentive Research Foundation and International Society for Performance Improvement(2012), *Incentives, motivation and workplace performance: Research and best practices*, available at: <http://www.loyaltyworks.com/incentive-program-research-articles/ispifullpdf.pdf>
- Tomanovic A. (2011), Master rad: Liderstvo I nagradzivanje zaposlenih u funkciji poboljsanja organizacione uspesnosti, Univerzitet Singidunum Beograd,
- Vidakovic T. (2012), *Nematerijalne nagrade I njihov uticaj na motivaciju zaposlenih*, Banja Luka: Casopis za ekonomiju I trzisne komunikacije, vol.2 No.1,
- Yavuz N. (2004), *The use of non-monetary incentives as a motivational tool: A survey study in a public organization in Turkey*, A thesis submitted to the Graduate School of

Social Sciences of Middle East Technical University in Ankara, available at:
<http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12605141/index>

- Ангелоска-Галевска Н. (2009), *Планирање на научно истражување*, интерен материјал за последипломци, Скопје: Филозофски Факултет
- Еванс Ф. (2004), *Мотивација*, Скопје: Филозофски факултет
- Петровски Д. (2007), *Менаџмент на човечки ресурси*, Битола: Универзитет “Св. Климент Охридски“
- Проф. Д-р Николоски Т. (2005) , *Психологија на трудот*, Скопје: Универзитет “Св. Кирил и Методиј”, Филозофски факултет
- Саздовска С., Чичева В., Димовска В., (2008) *Менаџмент со човечки ресурси – прирачник*, Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка

Интернет

- <http://humanresources.about.com/od/glossary/g/employee-motivation.htm>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Performance_management
- <http://youearnedit.com/blog/six-ways-to-drive-employee-performance-and-motivation/>
- <https://hbr.org/2009/11/new-study-how-communication-dr/>
- <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/keeping-people-performance-management.cfm>

7. Прилози

ПРИЛОГ 1: Анкетен прашалник за процена на мотивацијата и перформансите на вработени

ДЕЛ 1: БИОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

Инструкции: Заокружете го тврдењето што се однесува на Вас

1.Пол

Машки	Женски
-------	--------

2. Возраст

од 21-30 год.	од 30-49 год.	50 год. и повеќе
---------------	---------------	------------------

3. Степен на образование

Основно	Средно	Високо	магистер/доктор на науки
---------	--------	--------	--------------------------

4. Работен стаж во фирмата

1 година	2-5 години	Над 5 години
----------	------------	--------------

5. Износ на плата

до 12.000 денари	од 12.000-20.000 денари	над 20.000 денари
------------------	-------------------------	-------------------

ДЕЛ 2:

Инструкции: На скалата од 1-5 означете го со X соодветниот квадрат во зависност од тоа колку се согласувате/не се согласувате со дадените искази, имајќи го предвид следното:

- 1 – Се согласувам, ако сметате дека исказот одговара потполно на тоа што Ви се случува
- 2 – Делумно се согласувам, ако сметате дека исказот прилично одговара на тоа што Ви се случува
- 3 - Неутрално, ако у не можете конкретен став за исказот
- 4 - Делумно не се согласувам, ако сметате дека исказот одвреме-навреме, но прилично ретко одговара на тоа што Ви се случува
- 5 – Не се согласувам, ако сметате дека исказот воопшто не одговара на Вашата ситуација

СКАЛА ЗА ПРОЦЕНКА НА МОТИВАЦИЈАТА КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ

	ИСКАЗ	1	2	3	4	5
1	Платата што ја добивам ме мотивира да работам.					
2	Секогаш добивам плата на време.					
3	Задоволен сум од севкупните бенефиции што ги добивам.					
4	Мојата плата е соодветна на работата што ја работам.					
5	Сметам дека компанијата има фер политика на плаќање					
6	Кога ќе остварам одреден таргет, секогаш добивам бонус					
7	Компанијата овозможува обука и тренинг на вработените					
8	Задоволен сум од работните услови во компанијата					
9	Задоволен сум со политиката за одмор/отсуство од работа					
10	Постои добра тимска соработка во организацијата					
11	Компанијата ги ротира вработените, за да спречи монотоност во работењето.					

12	Вработените учествуваат во процесот на одлучување.					
13	Компанијата го вреднува трудот на своите вработени					
14	Задоволен сум од можностите за напредок во работата.					
15	Имам добри интерперсонални односи со колегите и претпоставените					
16	Добивам фидбек од претпоставените за моето работење					
17	Мотивиран сум кога колегите ме ценат и почитуваат					
18	Сакам да добијам пофалба за добро извршена работа					
19	Компанијата е отворена за примање сугестии од вработените					
20	Постои релативно еднаков третман на вработените					

На скалата од 1-8 подредете што Ве мотивира најмногу во работењето од подолу наведеното, означувајќи го со 1 тоа што најмногу Ве мотивира, а со 8 тоа што најмалку придонесува за Вашата мотивација при работа:

- Платата, бонусите и секаков друг облик на парична награда
- Екстра слободен ден во неделата
- Можност за развој и напредок на работното место
- Пофалба/признание за добро завршената работа од колегите и/или претпоставените
- Стабилноста на работното место
- Интерперсоналните односи
- Работните услови и атмосферата
- Вклученоста на вработените и прифаќањето на нивните мислења/предлози

Предложете начини на кои сметате дека организацијата може да ја зголеми мотивацијата за работа кај своите вработени:

.....

.....

СКАЛА ЗА ПРОЦЕНКА НА ФАКТОРИТЕ ШТО ВЛИЈААТ НА ПЕРФРОМАНСИТЕ(УЧИНОКОТ) КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ

	ИСКАЗ	1	2	3	4	5
1	Мотивацијата е најважниот фактор што влијае на перформансите на вработените.					
2	Јасноста на поставените цели помага вработените да ги унапредат своите перформанси					
3	Работните услови имаат значајно влијание врз работните перформанси					
4	За да постигне одредена цел, вработениот мора да биде флексибилен и соодветен за работата					
5	Познавањето на структурата на работата овозможува вработениот да знае како да постапи во дадена ситуација					
6	Повратната информација е клучна во развојот на индивидуалните перформанси					
7	Употребата на модерната технологија во работата ја зголемува ефикасноста на вработените					
8	Способностите, обуките и искуството ја зголемуваат способноста за успешно вршење на работата					
9	Чувството на припадност во компанијата може да ја унапреди ефикасноста на вработениот					
10	Можноста за напредување зависи единствено од работниот учинок на вработениот.					

СКАЛА ЗА ПРОЦЕНКА НА ПОВРЗАНОСТА МЕЃУ МОТИВАЦИЈАТА ЗА РАБОТА И ПЕРФОРМАНСИТЕ(УЧИНОКОТ) НА ВРАБОТЕНИТЕ

	ИСКАЗ	1	2	3	4	5
1	Постои силна поврзаност меѓу мотивацијата за работа и					

	перформансите на вработените					
2	Вработените секогаш се трудат да ги остварат поставените цели за да добијат бонус или награда					
3	Вработените секогаш ги извршуваат задачите на највисоко ниво кога знаат дека се прифатени на работа					
4	Перформансите се намалуваат кога компанијата подолго време не ги ротира вработените					
5	Имајќи ја предвид сегашната мотивациона практика на компанијата, перформансите на вработените секогаш ќе одат во надолна линија					
6	Со помош на повратните информации од претпоставените, перформансите на вработените се развиваат со тек на време					
7	Претпоставените превземаат мерки кон вработените кои имаат ниски перформанси и се добри мотиватори					
8	Во компанијата постои соодветно следење на остварувањето на зацртаните цели					
9	Ако добро работам, имам реални можности да бидам земен предвид за унапредување					
10	Политиката на плаќање влијае врз унапредување на перформансите на вработените					

Прилог 2: Кростабулации

Табела 1.

Na skalata од 1 до 5 kolku se soglasuvate so dadenite iskazi: Platata {to ja dobivam me motivira da rabotam.		Износ на плата			Вкупно
		до 12 000	од 12-20 000 денари	над 20 000 денари	
Нема одговор	Испитаници	1	0	0	1
	% според Износ на плата	2,6%	0,0%	0,0%	1,0%
	% од Вкупно	1,0%	0,0%	0,0%	1,0%
Se soglasuvam	Испитаници	9	23	3	35
	% според Износ на плата	23,7%	44,2%	30,0%	35,0%
	% од Вкупно	9,0%	23,0%	3,0%	35,0%
Delumno se soglasuvam	Испитаници	10	12	6	28
	% според Износ на плата	26,3%	23,1%	60,0%	28,0%
	% од Вкупно	10,0%	12,0%	6,0%	28,0%
Neutralno	Испитаници	6	10	1	17
	% според Износ на плата	15,8%	19,2%	10,0%	17,0%
	% од Вкупно	6,0%	10,0%	1,0%	17,0%
Delumno ne se soglasuvam	Испитаници	6	3	0	9
	% според Износ на плата	15,8%	5,8%	0,0%	9,0%
	% од Вкупно	6,0%	3,0%	0,0%	9,0%
Ne se soglasuvam	Испитаници	6	4	0	10
	% според Износ на плата	15,8%	7,7%	0,0%	10,0%
	% од Вкупно	6,0%	4,0%	0,0%	10,0%
Вкупно	Испитаници	38	52	10	100
	% според Износ на плата	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% од Вкупно	38,0%	52,0%	10,0%	100,0%

Табела 2

Na skala од 1 до 5 kolku se soglasuvate so dadenite iskazi: Mojata plata e soodvetna na rabotata {to ja rabotam.		Износ на плата			Вкупно
		до 12 000	од 12-20 000 денари	nad 20 000 денари	
Нема одговор	Испитаници	1	2	0	3
	% според Износ на плата	2,6%	3,8%	0,0%	3,0%
	% од Вкупно	1,0%	2,0%	0,0%	3,0%
Se soglasuvam	Испитаници	8	11	1	20
	% според Износ на плата	21,1%	21,2%	10,0%	20,0%
	% од Вкупно	8,0%	11,0%	1,0%	20,0%
Delumno se soglasuvam	Испитаници	7	15	5	27
	% според Износ на плата	18,4%	28,8%	50,0%	27,0%
	% од Вкупно	7,0%	15,0%	5,0%	27,0%
Neutralno	Испитаници	5	9	2	16
	% според Износ на плата	13,2%	17,3%	20,0%	16,0%
	% од Вкупно	5,0%	9,0%	2,0%	16,0%
Delumno ne se soglasuvam	Испитаници	8	11	2	21
	% според Износ на плата	21,1%	21,2%	20,0%	21,0%
	% од Вкупно	8,0%	11,0%	2,0%	21,0%
Ne se soglasuvam	Испитаници	9	4	0	13
	% според Износ на плата	23,7%	7,7%	0,0%	13,0%
	% од Вкупно	9,0%	4,0%	0,0%	13,0%
Вкупно	Испитаници	38	52	10	100
	% според Износ на плата	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% од Вкупно	38,0%	52,0%	10,0%	100,0%

Табела 3

Na skala од 1 до 5 kolku se soglasuvate so dadenite iskazi: Mojata plata e soodvetna na rabotata {to ja rabotam.		Образование				Вкупно
		основно	средно	високо	Магистер/доктор	
Нема одговор	Испитаници	0	3	0	0	3
	% според	0,0%	4,8%	0,0%	0,0%	3,0%
	Образование					
	% од Вкупно	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Se soglasuvam	Испитаници	0	14	6	0	20
	% според	0,0%	22,2%	18,2%	0,0%	20,0%
	Образование					
	% од Вкупно	0,0%	14,0%	6,0%	0,0%	20,0%
Delumno se soglasuvam	Испитаници	0	17	10	0	27
	% според	0,0%	27,0%	30,3%	0,0%	27,0%
	Образование					
	% од Вкупно	0,0%	17,0%	10,0%	0,0%	27,0%
Neutralno	Испитаници	0	10	6	0	16
	% според	0,0%	15,9%	18,2%	0,0%	16,0%
	Образование					
	% од Вкупно	0,0%	10,0%	6,0%	0,0%	16,0%
Delumno ne se soglasuvam	Испитаници	1	11	8	1	21
	% според	100,0%	17,5%	24,2%	33,3%	21,0%
	Образование					
	% од Вкупно	1,0%	11,0%	8,0%	1,0%	21,0%
Ne se soglasuvam	Испитаници	0	8	3	2	13
	% според	0,0%	12,7%	9,1%	66,7%	13,0%
	Образование					
	% од Вкупно	0,0%	8,0%	3,0%	2,0%	13,0%
Вкупно	Испитаници	1	63	33	3	100
	% според	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Образование					
	% од Вкупно	1,0%	63,0%	33,0%	3,0%	100,0%

Прилог 3: Средни оценки на тврдењата

	Број на испитаници	Минимум	Максимум	Средна оценка
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Платата што ја добивам ме мотивира да работам.	99	1	5	2,3
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Секогаш добивам плата на време.	100	1	5	1,37
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Задоволен сум од севкупните бенефиции кои ги добивам.	99	1	5	2,29
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Мојата плата е соодветна на работата што ја работам.	97	1	5	2,79
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Сметам дека компанијата има „фер,, политика на плаќање.	97	1	5	2,34
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Кога ќе остварам одреден таргет, секогаш добивам бонус.	98	1	5	2,5
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Компанијата овозможува обука и тренинг на вработените.	99	1	5	1,86
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Задоволен сум од работните услови во компанијата.	98	1	5	1,74
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Задоволен сум со политиката за одмор/отсуство од работа.	99	1	5	1,92
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Постои добра тимска соработка во организацијата.	99	1	5	1,94
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Компанијата ги ротира вработените, за да спречи монотоност во работењето.	99	1	5	2,6
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Постои автономија (самостојност) во извршувањето на работата.	97	1	5	2,22

На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Постои можност за регуларно користење на паузите.	98	1	5	2,24
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Вработените можат да дадат сугестии(предлози) во врска со работењето.	97	1	5	1,86
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Во компанијата постојат добри меѓучовечки односи.	98	1	5	1,99
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Постои добра комуникација и разбирање меѓу надредените и вработените.	99	1	5	1,93
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Компанијата е отворена за примање сугестии од вработените.	98	1	5	2,16
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Постои релативно еднаков третман на вработените.	99	1	5	2,41
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Компанијата покажува разбирање за определени семејни проблеми на вработените.	99	1	5	1,79
На скала од 1 до 5 колку се согласувате со дадените искази: Работниците не покажуваат револт кога им се продолжува работното време.	99	1	5	2,53
Скала од 1 до 8: Плата, бонуси и секаков друг облик на парична награда	69	1	8	3,07
Скала од 1 до 8: Слободни денови	69	1	8	4,75
Скала од 1 до 8: Можност за кариера и развој на работното место	69	1	8	3,36
Скала од 1 до 8: Пофалба/признание за добро завршена работа од колегите и/или претпоставените	69	1	8	4,68
Скала од 1 до 8: Стабилноста на работното место	69	1	8	3,74
Скала од 1 до 8: Меѓучовечките односи	69	1	8	4,91
Скала од 1 до 8: Добри работни услови и безбедно работно место	69	1	8	5,06
Скала од 1 до 8: Вклученост на вработените и прифаќање на нивните мислења/предлози	69	1	8	6,36

Кога вработените се мотивирани, тогаш перформансите на вработените се поголеми.	99	1	5	2,04
Кога целите на компанијата се јасни и транспарентни тоа им помага на вработените да ги унапредат своите перформанси.	99	1	5	2,15
Работните услови имаат значајно влијание врз работните перформанси.	99	1	5	2,12
За да постигне одредена цел, вработениот мора да биде флексибилен и соодветен за работата.	98	1	5	2,13
Познавањето на структурата на работата овозможува вработениот да знае како да постапи во дадена ситуација.	98	1	5	2,1
Повратната информација е клучна во развојот на индивидуалните перформанси.	97	1	5	2,12
Употребата на модерна технологија во работата ја зголемува ефикасноста на вработените.	98	1	5	2,02
Способностите, обуките и искуството ја зголемуваат способноста за успешно вршење на работата.	97	1	5	2,02
Чувството на припадност во компанијата може да ја унапреди ефикасноста на вработениот.	97	1	5	2,13
Можноста за напредување зависи единствено од работниот учинок на вработениот.	97	1	5	2,76
Вработените имаат автономија да го подобрат начинот на работење.	97	1	5	2,62
Вработените се мотивирани да го подобрат начинот на работење.	97	1	5	2,65
Вработените ги познаваат целите на компанијата и дејствуваат во правец на нивно остварување.	98	1	5	2,42
Надредените јавно ги изразуваат резултатите на компанијата и ги одредуваат идните цели.	97	1	5	2,55
Надредените постојано притискаат да се работи подобро.	97	1	5	2,2
Надредените не ги интересира како се работи, туку само профитот.	96	1	5	3,24
Надредените секогаш наоѓаат начин да ги наградат и пофалат добрите	97	1	5	2,82

работници.				
Перформансите се намалуваат кога компанијата подолго време не ги ротира вработените.	95	1	5	3,38
Имајќи ги во предвид сегашните мотивациски практики на компанијата нема да и оди добро во иднина.	96	1	5	3,16
Главно се вработени лица чии компетенции соодветствуваат на работните места.	96	1	5	2,63
Компанијата редовно ги следи и анализира перформансите на вработените.	97	1	5	2,86
Компанијата има стратегија за развој.	98	1	5	2,31
Компанијата има стратегија за развој на перформансите.	98	1	5	2,54
Ако добро работам, имам реални можности да бидам земен во предвид за унапредување.	98	1	5	2,57
Моите лични цели можам да ги реализирам во компанијата во која работам.	98	1	5	2,79
Работата која ја извршувам ми дава можност да ги проширам своите знаења и вештини.	99	1	5	2,58
Често им зборувам на моите пријатели за мојата работа.	98	1	5	2,9
Одвај чекам да ми заврши работното време.	97	1	5	3,35
Кога би нашол подобра работа веднаш би си заминал.	95	1	5	3,16
Задоволен сум од можностите за правење на кариера во компанијата.	99	1	5	2,63
Моите односи со колегите се добри.	99	1	5	2,09
Секогаш кога добро ќе ја завршам мојата работа, моите претпоставени позитивно реагираат.	98	1	5	2,48
Оваа работа е навистина тоа што сакам да го работам.	98	1	5	2,63