



Универзитет "Св. Кирил и Методиј" - Скопје  
Филозофски факултет



**Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности**

**МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА ВО БАНКАРСКИ СЕКТОР ВО ФУНКЦИЈА НА  
ОСТВАРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ЦЕЛИ**

**- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -**

**Ментор:**

**Проф. Д-р Виолета Арнаудова**

**Кандидат:**

**Милена Јованоска**

**Скопје, 2020**

## РЕЗИМЕ

Предметот на овој магистерски труд е поврзаноста на материјалните и нематеријалните поттикнувачи / стимулатори со задоволството и мотивацијата на вработените во банкарскиот сектор, во функција на остварување на организациските цели. Вработените се најважниот ресурс во организациите воопшто, па така и за банкарскиот сектор, и затоа мотивацијата и мотивирањето на вработените се едни од клучните фактори за успехот на самата банка. Модерните компании посветуваат големо внимание на ова прашање. Свесни дека постои директна врска помеѓу задоволството и мотивацијата на вработените, од една страна и нивното однесување во работата и постигнатите резултати, од друга страна, многу организации се загрижени за надоместот и бенефициите, така што тие формираат посебни, правила за наградување и стимулирање на вработените. Оттука произлегува и потребата за проблемот на истражување на овој труд, односно да се препознаат поттикнувачите (материјални и нематеријални) и да се укаже на нивната важност во мотивирање на вработените, со цел тие да ја зголемат нивната продуктивност и ангажираност на работа во насока на остварување на организациските цели. Теоретскиот дел на трудот содржи соодветни теории и релевантни истражувања за мотивацијата, стимулатори за мотивација на вработените (материјални и нематеријални), задоволството на вработените, организациски цели. За потребата на ова истражување во согласност со предметот и целите се спроведени анкетни прашалници. Автор на анкетниот прашалник за испитаниците е Малович (2016), а за потребите на овој труд е преведен и прилагоден на македонски јазик од авторот на трудот (во Прилог). Анкетниот прашалник се пополнува анонимно и се состои од повеќе делови. Првиот дел е претставен преку прашања за задоволството од работа (прашање 1-11) каде испитаниците на петостепена Ликертова скала го оценуваат степенот на задоволство. Вториот дел, продуктивност како организациска цел е претставен преку прашањата од реден бр. 12-19, каде испитаниците избираат 3 од понудените 8 одговори, така што за најважниот по нив доделуваат 3 поени, помалку важниот се бодува со 2 и најмалку важниот 1 поен. Следува дел, кој е претставен преку три прашања (прашања бр.20,21 и 22) на кои испитаниците

одговараат со се согласувам, не се согласувам или неодлучен / на сум, во зависност од степенот на нивната согласност кон материјалните, нематеријалните или комбинација од двете како поттикнувачи за работна ангажираност. И последниот дел се однесува на преференција на мотивациски фактори, се оценува од 1 до 10 понудените одговори според степенот на нивната важност. Главната хипотеза во истражувањето гласи: *Постојат разлики во задоволството од работа, продуктивноста како организациска цел и поттикнувачите на работна ангажираност на вработените во банкарскиот сектор во зависност од полот, нивната возраст, работното искуство, степенот на образование и работната позиција.* Понатака преку помошните хипотези се тестираше важноста на материјалните/ нематеријалните поттикнувачи за вработените за секоја од групите на испитаници поделени според пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција.

**Клучни зборови:** вработени, банкарски сектор, мотивација, задоволство од работата, поттикнувачи на продуктивност и ангажираност во работата ( материјални и нематеријални), организациски цели.

## СОДРЖИНА

ВОВЕД .....	6
ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА.....	8
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ .....	8
Улогата на човечките ресурси во банкарскиот сектор .....	15
МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА .....	20
Поттикнувачи на мотивацијата .....	23
Пристапи во истражувањето на мотивацијата .....	26
ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА .....	30
Стратегии за мотивирање на вработените .....	43
Влијанието на мотивацијата на вработените и нивните работни перформанси.....	49
ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТА .....	51
ПРОДУКТИВНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ .....	56
ОРГАНИЗАЦИСКИ ЦЕЛИ .....	58
РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА.....	65
МЕТОД.....	68
Предмет на истражување .....	68
Цел и карактер на истражувањето .....	68
Задачи на истражувањето .....	69
ХИПОТЕЗИ .....	70
Варијабли на истражувањето .....	71
Метод, техники и инструменти на истражувањето .....	72

Популација и примерок.....	74
Статистичка обработка на податоците.....	75
Организација и тек на истражувањето.....	76
РЕЗУЛТАТИ .....	77
Наоди од дескриптивната статистика .....	77
НАОДИ ОД ТЕСТИРАЊЕТО НА ХИПОТЕЗИТЕ .....	92
ДИСКУСИЈА.....	108
ЗАКЛУЧОК.....	117
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	118
ПРИЛОГ.....	123

## ВОВЕД

Менаџмент на човечки ресурси е област на науката за организацијата која ги проучува сите аспекти на вработувањето во една организација. Како научна дисциплина, управувањето со човечките ресурси или управувањето со кадрите, се развива од почетокот на минатиот век. Патем, терминот "човечки ресурси" се појавува во седумдесеттите и осумдесеттите години од минатиот век, прво во стручната литература, а потоа и во секојдневната комуникација. Тој е првично употребуван во САД и Англија, но брзо се шири и во другите земји и региони во светот. Во нашата земја се употребува од средината на деведесеттите години од минатиот век и од ден на ден станува прифатлив за поголем дел од населението.

Управувањето со организацијата и нејзините ресурси, вклучувајќи ги и човечките ресурси, во современите услови на функционирање опфаќа и многу нови содржини, како во областа на маркетинг, истражување, развој, финансии и продажба, така и во полето на информатичката технологија, организацијата на работата, менаџментот со човечките потенцијали и сл. Управувањето со човечките ресурси е исклучително комплексен и мултидимензионален процес кој постојано се менува и подобрува следејќи ги промените во областа на економските активности.

Бидејќи вработените се "најскапите" организациски ресурси, менаџментот мора долгорочно и стратешки да размислува за прашања поврзани со нив. Со стратешкото планирање на човечките ресурси потребно е да се предвидат идните барања во поглед на знаењата, вештините, ставовите и однесувањето на вработените. Целта на планот е да се обезбедат услови за постигнување на целите на организацијата и вклучува предвидување на можни недостатоци (или вишок) на работната сила, планирање на активности за вработување, планирање на едукативни активности, како и планирање на сукцесивноста.

Стратешкото планирање на човечките ресурси го комбинира стратешкиот бизнис план и стратешкиот план за функционалност на човечките ресурси и заедничката активност на менаџментот и експертите од областа на управувањето со човечките ресурси.

Денес, не станува збор само за човечкото знаење, бидејќи тоа е несомнено големо, туку основниот проблем и интерес на менаџерите е поврзан со мотивирањето и поттикнувањето на примената на акумулираното знаење и способностите за да се постигнат организациските цели. Мотивацијата и задоволството на вработените стануваат основа на интересот за современото управување со човечките ресурси, бидејќи само со градење на квалитетен мотивациски систем може да се постигне посакуваната конкурентска предност. Мотивираните луѓе ќе вложат поголем напор во својата работа од оние кои не се мотивирани. Подобрувањето на продуктивноста, ефикасноста, креативноста и квалитетот на работниот живот ќе се постигне преку соодветно мотивирање. Со комбинирање на материјалните и моралните форми на стимулација се постигнува целосен ангажман на вработените, а тоа пак се рефлектира на економичноста, рационалноста и ефикасноста во работењето.

Со сигурност може да се каже дека мотивацијата и менаџментот се два неразделни сегменти во организацијата, при што пристапот кон мотивацијата, начинот на мотивирање, видот на системот на мотивирање го одредуваат и самиот менаџмент и неговиот доминантен интерес за постигнување на организациските цели.

Поради динамичката активност на пазарот, ненадејните промени и фокусот на профитот, компаниите забораваат на важноста на инвестирањето во човечките ресурси. Поради недоволна обука, мотивација, поттикнување и развој на вработените, компаниите ја губат својата конкурентска позиција и квалитетните работници. Оттука произлегува и **проблемот** на истражување во овој магистерски труд:

*Кои мотиви (материјални и нематеријални) ги поттикнуваат вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција на поголемо задоволство, продуктивност, работно ангажирање и остварување на организациските цели.*

## ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА

### МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Терминот "човечки ресурси" е со неодамнешен датум, бидејќи, со многу контроверзи и критики, неодамна влезе во употреба. Критичарите за овој начин на именување на вработените претпоставуваат дека тоа е понижувачки за вработените, бидејќи се идентификуваат со објект на управувањето и се сведува на ниво на машина, или на средство за економска и безмилосна експлоатација. Ако се стремиме кон тоа да изградиме хумана врска меѓу сопствениците на капиталот и сопственикот на работната сила, надминувајќи ја врската на супериорноста и подреденоста во процесот на работа, натамошно подобрување на економската и/или институционалната демократија и натамошно зајакнување на материјалната, социјалната и севкупната позиција на вработените, не може да се фаворизираат концептите поврзани со старите и преживевани модели на управување, раководење, наредување, контрола и казнување. Бидејќи луѓето се најголемото богатство на една организација, не е прифатливо некој да ги споредува со пари, машини и информации (Kulić и Vasić, 2007). Ваквиот пристап, според мислењето на повеќето критичари, води кон минатото, а не кон иднината, бидејќи ги игнорира основните човечки вредности, односно вредностите кои не можат да допрат во 21 век.

Според тоа, под **човечките ресурси** се подразбираат вкупните човечки ресурси во организацијата: достапните знаења и искуства, корисни способности и вештини, можни идеи и креации, степен на мотивација и интерес за остварување на организациските цели и слично. Со други зборови, човечките ресурси се гледаат низ призмата на вкупните човечки вредности и потенцијали. На менаџментот на организацијата е да ги препознае и правилно да ги активира и насочи кон остварување на предвидените цели.

Без луѓе и нивниот потенцијал, нема да има организација и успех. Иако сите ресурси на организацијата се важни, сепак човечките ресурси се најважни, бидејќи што може една паметна глава да направи, не може да направат, дури ни илјада од најсовремените машини. Еден човек е свесно, интелектуално, емоционално и рационално суштество, кое има свој идентитет и интегритет, свои вредности и квалитети, планови и



цели и свои потреби и интереси. Неговиот живот не се случува исклучиво само во организацијата, туку и надвор од неа. Неговото однесување може да биде под влијание, но тоа не е лесно да се предвиди. Поентата е дека секој човек е приказна за себе и на многу начини уникатна и неповторлива. Затоа, управувањето со луѓето и нивните потенцијали е покомплексен, поодговорен и почувствителен процес отколку управување со технички, финансиски и други ресурси на организацијата. Со цел да се постигнат поповолни резултати во овој процес, неопходен е индивидуален приод, бидејќи едно лице не само што ги носи своите знаења и способности во организацијата, туку и неговите сопствени желби и амбиции, неговите надежи и очекувања и неговите позитивни и негативни карактеристики и навики.

Факт е дека човечките ресурси се клучни за постигнување на организациските цели. Нивната извонредност и специфичност ги става во прв план во однос на другите ресурси, а нивното неизмеримо значење за организациските перформанси ги прави најважните ресурси на организацијата. Нивната специфичност и нивното значење, меѓу другите, се рефлектираат во следново (Pržulj, 2002):

- човечките ресурси, за разлика од другите ресурси, можат да ги стават во функција сите интелектуални, физички и други потенцијали што ги имаат;
- човечки ресурси, добро интегрирани и насочени кон тимскиот концепт на работа, обезбедуваат синергетски ефект, што резултира во вкупните резултати од работењето повеќе од индивидуално постигнатите резултати;
- резултатите од работата на поединци, групи, тимови и организации воопшто, меѓу другото, зависат од однесувањето и мотивацијата на вработените и менаџерите;
- поединецот може да ја обликува визијата, да дизајнира стратегија, да има идеи, да креира креации, да создава нови производи и слично;
- взаемните знаења и способности и индивидуалните квалитети и чинови претставуваат уникатен и во голема мера, единствен потенцијал на организацијата, особено ако се добро составени и на правилен начин насочени кон остварување на организациските цели;

- човечките ресурси долгорочно влијаат врз работењето на организацијата, меѓу другото, бидејќи ефектот на одредени одлуки и промени може со години да се одрази врз вкупните ефекти од водењето бизнис;
- придонесот на организацијата кон човечките ресурси има повеќе ефекти - економски, социјални и здравствени;
- човечките ресурси имаат капацитет за самообновување и развој, се додека употребата не е нарушена и не се намалува, туку се потврдува и се зголемува;
- човечките ресурси се поврзани со сите деловни функции, бидејќи нивното остварување е речиси незамисливо без вклучување на човекот и неговите ментални и други потенцијали;
- вложувањето во човечките ресурси е попрофитабилно отколку инвестирање во други ресурси, бидејќи без човекот и неговото дело нема вишок вредност, односно новосоздадена вредност.

Врз основа на расположливите ресурси и потенцијали, раководството на организацијата треба да се обиде да ги неутрализира или барем да ги минимизира негативните карактеристики на поединците и да ги препознае позитивните вредности и достапните квалитети и други потенцијали, да ги активира на вистинскиот начин. Се со цел да се остварат организациските цели, а не да се запостават индивидуалните цели. Деловните резултати не можат да се зголемат доколку задоволството од работата е намалено. Сепак, на менаџерите останува да се грижат за ова, со цел да се воспостави задоволителна рамнотежа помеѓу организациските и индивидуалните цели и интереси.

Ресурсите во организацијата се дефинираат како сè што може да претставува нејзина силна или слаба страна вклучувајќи ги материјалните и нематеријалните средства. Во основа, ресурсите во организацијата можат да се поделат на три поголеми категории, и тоа: Финансиски ресурси, Технолошки ресурси и Човечки ресурси. Секоја од категориите е со голема важност за успехот и исполнувањето на организациските цели, но во повеќе

истражувања се докажало дека човечките ресурси служат како „лепило“ за сите ресурси (Митева и Митрева, 2017).

При дефинирањето на менаџментот на човечките ресурси се поаѓа од три фактори и тоа: човечки ресурси, останати ресурси и менаџмент. Бидејќи човечките ресурси се оние кои го поседуваат вистинскиот и потенцијалниот капитал како знаење, вештини и способности и со ефективни менаџерски техники можат да бидат насочени кон достигнување како на организациските, така и на личните потреби, тие се во фокусот на менаџментот на човечките ресурси. Дополнително, се верува дека срцето и душата на секоја организација во светот се всушност нејзините вработени. Оттука, не постои една конкретна дефиниција за менаџментот на човечките ресурси. Помеѓу најкористените дефиниции во литературата се среќаваат следните коишто ќе ги издвоиме:

Според Graham: *„Целта на менаџментот со човечки ресурси е да осигури користење на вработените во организацијата на начин што ќе му овозможи на работодавецот најголем возможен бенефит од нивните способности, додека вработените за возврат ќе бидат материјално и психолошки наградени за нивната работа“* (Graham, 1978).

Помеѓу популарните дефиниции за менаџментот на човечки ресурси е и онаа на Armstrong, бидејќи се темели на историски истражувања во оваа дисциплина. Тој го дефинира менаџментот на Човечки ресурси како: *„Стратегиски и кохерентен пристап на менаџментот кон највреднуваните организациски средства – луѓето кои работат таму кои индивидуално и колективно придонесуваат кон достигнување на деловните цели“* (Armstrong, 1995).

Buchanan и Nuczynski го дефинираат менаџментот на човечки ресурси како: *„Менаџерка перспектива која ја истакнува потребата да се основаат интегрирани серии на политики за персонал кои ќе ја поддржат организациската стратегија“* (Buchanan, 2004).

Терминот стратегиски го употребуваат Bratton и Gold дефинирајќи го менаџментот на човечки ресурси како: *„Стратегиски пристап при менаџирањето на врските кај вработените кој истакнува дека искористувањето на способностите на луѓето е*

*критично за достигнување конкурентска предност, која се достигнува со карактеристичен збир на интегрирани политики за вработување, програми и практики“ (Braton, 2007).*

Гледајќи ги бројните истражувања и дефиниции, може да се заклучи дека менаџментот на Човечки ресурси со сигурност претставува стратегиски менаџерски пристап при управувањето на вработените, со цел исполнување на организациската мисија и визија, и притоа достигнување на нејзините цели.

За подобро да се разбере важноста на мотивацијата во компаниите, неопходно е да се запознаеме со управувањето со човечките ресурси. Управувањето со човечки ресурси ги опфаќа сите процеси во компанијата кои се однесуваат на разбирањето на проблемите со управувањето со човечките ресурси во компанијата - од планирање, селекција и оптимално распоредување, водство и мотивација, сè до заштита и унапредување.

Главните области на управување со човечките ресурси се:

1. Анализа на работни места
2. Планирање на човечки ресурси
3. Регрутирање
4. Селекција
5. Обука и развој на персоналот
6. Мотивација и задоволство од работата
7. Евалуација на перформансите
8. Надоместок
9. Работни односи
10. Заштита на вработените
11. Информативен систем за човечки ресурси
12. Организација на кадровска служба.

**Анализа на работното место** - треба да содржи: позиција во организационата шема со назначување на непосреден менаџер, работни активности, работна средина, материјали и резултати од работа, перформанси на работа, контекст на работа, знаење и лични барања за работното место и врските помеѓу задачите на индивидуалната работа. Таа обезбедува основа за голем број стратешки одлуки за човечки ресурси, особено во областа на планирањето и организацијата во рамките и помеѓу секторите, одделите и одделенијата во рамките на секоја организација.

Ако секое работно место е добро анализирано и формирано во согласност со барањата за работа и неговата работна содржина, постои поголема шанса кандидатот да биде вработен за да постигне добри резултати во работата. Анализата на работата може да ја дефинираме како систематски процес на прибирање и евалуација на релевантни информации кои се однесуваат на самата работа, специфичните знаења, способности и вештини и други барања неопходни за извршување на конкретната работа (Kleynhans, Markham, Mayer & Aswegen, 2006).

**Планирањето на човечките ресурси** е процес кој обезбедува план за човечки ресурси. Планот за човечки ресурси служи како основа за испитување на барањата на претпријатието и за извршување на потребните активности за поддршка на деловниот план на претпријатието. Специфичните детали за планот за човечки ресурси ќе зависат од околностите на секое претпријатие и неговата околина.

**Регрутирањето** се дефинира како процес кој обезбедува група на квалификувани кандидати за одредено работно место од која организацијата може да го избере “вистинскиот”. Пред да регрутираат, организациите треба да имаат имплементирано соодветни планови и предвидувања за човечки ресурси. На основа на резултатите од планирањето на човечките ресурси, менаџерите се одлучуваат за следниот чекор. Регрутирањето е процес кој најчесто се користи при појава на недостаток на работна сила.

**Селекцијата** претставува процес за избор на најдобар кандидат за одредена работа. Најдобар кандидат е оној кој ги има потребните таленти, знаење, вештини и соодветни особини на личноста за вршење на работни места поврзани со работното место. Селекцијата се планира врз основа на анализа на работа и план за човечки

потенцијали. Методите на селекција обично се *конвенционални* (апликација за вработување, биографија, сертификати за дипломирање, и сл.) и *неконвенционални* (тестови, полиграфски тестови и сл.).

**Обуката и едукацијата** на вработените ја претставуваат основата на она што го нарекуваме развој на човечки ресурси, бидејќи им ги дава на вработените потребните информации и вештини за успешно извршување на работата. Обуката или тренингот на вработените, подразбира - промени во специфични знаења, способности, вештини, однесувања и ставови на вработените, со цел да се подготват за подобри перформанси на тековната работа. Програмата за обука/тренинг во рамките на организацијата може да се организира на ниво на поединец, одреден оддел или на ниво на организацијата како целина. Искусните претприемачи знаат дека обуката всушност е инвестирање во луѓе, а со тоа и при планирањето на обуката акцентот се става на оние места каде што се очекува директно позитивен придонес кон бизнисот, односно враќање на инвестицијата. Во денешните услови за работа, високо квалификуваната и образована работна сила е основната поддршка и столб на организацијата.

**Евалуација на перформансите** е евалуацијата на индивидуалните резултати од работата, и треба да биде усогласена со потребните минимум дефинирани во описот на работата. На овој начин, можно е да се идентификува потребата за понатамошна обука (во случај на несоодветни резултати) и понатамошна обука за унапредување (во случај на исклучителни резултати).

**Системот за компензација** претставува вкупна компензација што вработените ја добиваат за својата работа. Комплексноста на работата дефинира основна плата, додека природата на работата (вршење работа во тешки или нестандартни работни услови) бара одредени додатоци на плата. Слично на тоа, постигнувањето на резултатите од перформансите, кои се оценуваат преку споменатото оценување на успешноста, исто така може да резултира во стимулативни елементи на системот за компензација.

**Безбедноста и здравјето при работа** се регулирани според елементите наведени во описот на работните места, кои се однесуваат, на пример, на машините и алатките што се користат при работа, работните услови и средствата за безбедност при работа,

работодавачот мора да обезбеди соодветно спроведување на безбедноста при работа. Организацијата на безбедност при работа вклучува обезбедување на безбедни услови за работа, следење на безбедносните стандарди и обезбедување на средства за заштита.

**Системот за управување со човечки ресурси** на претпријатието треба да користи информации за да ја идентификува ситуацијата, да ги идентификува целите, да избере можни активности и да ги проценува резултатите од работењето во доменот на искористување и развој на човечките ресурси.

**Кадровската функција** (деловна функција задолжена за управување со човечки ресурси) е една од основните деловни функции во секоја деловна организација. Тоа е кадровската функција во компанијата што треба да се дефинира и создаде како нејзин дел (функција) чија задача е да се соберат, управуваат и развиваат човечки ресурси.

**Мотивацијата** ќе ја објасниме и дефинираме во понатамошниот текст.

## Улогата на човечките ресурси во банкарскиот сектор

Ниту една организација, но и ниту една банка, не може успешно да работат доколку немаат квалитетни човечки ресурси. Ова тврдење е особено значајно за банките и другите услужни организации во кои голем број вработени секојдневно доаѓаат во контакт со клиенти. Покрај производитите што ги создаваат вработените, банкарските услуги се многу важен начин за обезбедување на услуги, како и односот и третманот на вработените со најразличните потреби и барања на клиентите. Иако во повеќето банки се пропишува начинот на интеракција на вработените со клиентите, ефектот директно зависи од односот на организацијата на вработените, од кои произлегува чувство на припадност и задоволство. Затоа, доколку во банките соодветно се управува со човечките ресурси, тие стануваат клучен фактор за подобрување на деловните резултати и постигнување на конкурентска предност.

Како резултат на бројните притисоци на деловното опкружување и конкурентските предизвици, банките ја менуваат нивната практика на управување со човечките ресурси и

општиот пристап на овој витален ресурс. Пред сè, конкуренцијата во банкарскиот сектор нужно води до поголема контрола на трошоците на работна сила и зголемување на притисоците за да се зголеми продуктивноста. Конкуренцијата на пазарот на стоки или услуги често подразбира намалување на бројот на вработените, како и функциите на управување со човечките ресурси кои се соочуваат со потребата за укинување на одредени работни места и развој на нови начини за интензивирање на работата. Исто така, ова може да вклучува одржување на платите на или под пазарната вредност (Torrington, Hall, Taylor, 2004).

Доколку дојде до намалување на платите под нивото на пазарот банките неизбежно ќе се сочат со проблеми во наоѓање и задржување на работната сила, одржување на нивната мотивација и, конечно, со проблемот на флукуации на вработените. Од друга страна, сè поразличните и повеќе комплексни производи кои банките ги нудат денес и засилената употреба на информатичката технологија бараат инвестиции во развојот на човечки ресурси.

На банките им се потребни вработени кои се способни побрзо да се приспособат на промените во производите и технологиите, да стекнат нови знаења и, следствено, поефективно да обезбедат услуги за клиентите. Затоа банките мора да посветат особено внимание на практиките за привлекување на потенцијален квалитетен кадар и нивниот избор, но во исто време да се интензивираат обуката и развојот на постојните вработени, бидејќи „технолојата ги менува природата и содржината на работа, а со тоа и потребните вештини“. Исто така, проширувањето на банкарскиот сектор (преку спојување и купување) има значителни импликации на управувањето со човечките ресурси. Отпорноста на вработените, неефективната комуникација, заминувањето на клучните работници, зголемениот стрес, се само некои од проблемите кои можат да произлезат во процесот на спојување на двете компании, бидејќи „управувањето со човечките ресурси значително влијае на неуспешни спојувања и преземања " (Fontaine, 2007). За да одговора на овие и други предизвици на деловното опкружување, банките мора постојано да ги подобруваат постоечките и да најдат нови, креативни начини на управување со човечките ресурси.



Банкарскиот сектор се карактеризира со многу силна консолидација. Во стратегиите на спојувања и преземања, освен што е важно и пожелно функцијата на управување со човечките ресурси да е вклучена во оценувањето на можностите за спојување или стекнување, исто така многу е важно и нејзиното учество во реализација на конкретните спојувања и преземања. Значи, секоја деловна стратегија што одредена банка ја спроведува има импликации за човечките ресурси. Во исто време, човечките ресурси на банката директно влијаат врз успехот на дефинираната деловна стратегија. Затоа се предлага максимална усогласеност на стратегијата за менаџмент на човечки ресурси со деловната стратегија на банката.

Во пракса, секоја банка има своја единствена деловна стратегија и се стреми да постигне различни цели. Како резултат на тоа, не е можно да се сугерира универзален пристап кон човечките ресурси, ниту најсоодветната комбинација на индивидуални практики за управување со човечките ресурси во банкарскиот сектор.

Најважно е дека во текот на развојот на моделите на управување со човечките ресурси се согледуваат резултатите, дали и до кој степен, одредени практики на управување со човечките ресурси придонесуваат кон остварување на стратешките цели на банката.

### **-Структура на компанијата**

Човечките ресурси на компанијата се составени од две основни категории:

1. менаџери и
2. извршители.

Раководната структура вклучува:

1. врвен менаџерски кадар,
2. средно менаџерски кадар и
3. прва линија на менаџери.

Извршители се сите други, кои се класифицирани во компанијата на:

1. работници (според норми и др.),

2. Работници во помошни услуги (одржување, алатки, внатрешен транспорт, итн.),
3. стручен кадар - различни професионални профили и ниво на експертиза,
4. административен персонал (секретари, регистратори, магацини и други),
5. помошен персонал (одржување на чистота, безбедност и друго).

Прикажаната класификација овозможува идентификација на категории на персонал чија безбедност е сложена поради:

1. важноста на улогата во процесот на деловно производство,
2. софистицираноста на дефинираните барања за соодветни работни места,
3. сложеност на методи и техники за проверка на релевантните карактеристики на кандидатите.

Ова првенствено се однесува на:

1. Менаџери и
2. Експерти од различен профил и ниво на експертиза.

Структурата на организацијата се состои од сите вработени во квантитативна и квалитативна смисла. Значи, структурата зависи од бројот на извршители и нивниот квалификациски профил. Претходно, добро позната поделба на организацијата беше искористена за изразување на квалификационата структура во четири основни категории на извршители, на неквалификувани, полуквалификувани, квалификувани и високо квалификувани работници. Сега е основана во контекст на реформите и образование училиште, според единствена класификација - осум нивоа на експертиза, а тоа се манифестира преку ЕКТС поени, обука за извршување на соодветни професионални активности, во зависност од сложеноста на потребните знаења, се постигнува со почнувајќи од основно училиште преку средно училиште и доктор на науки. Врз основа на техничката поделба на работните места, секој извршител ја има својата работна задача.

Со цел да се изврши задачата, сторителот мора да има соодветно знаење и способности. Ова значи дека нивните квалификации мора да одговараат на потребите или барањата на работното место.

Затоа, задачата на организацијата е да осигура дека со примена на соодветни мерки, најповолната структура на компанијата, и во поглед на бројот и во поглед на квалификациите на работниците.

Оптималната структура претставува таква нумерички и квалификациска структура на вработените, што е најсоодветно за потребите за одредена компанија.

Структурата на организацијата е условена од работењето на разни фактори, од кои најважни се: активноста и обемот на бизнисот, организациските фактори во однос на обезбедувањето на потребната работна сила, поделбата на трудот и распоредот на раководителите по работни места и работни задачи.

## МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА

Мотивацијата е комплексен процес кој не може да се дефинира едноставно. Во врска со работата и организацијата, може да се дефинира како - *комплексни сили кои иницираат и задржуваат лице на работа во организацијата, односно дека со мотивацијата започнува и се одржува активноста насочена кон посакуваната цел* (Pinder,1998).

Мотивацијата се одредува како целосно насочено однесување на поединецот. Таа се темели на два основни концепти и тоа :

- Потребите кои постојат во самиот поединец
- Целите во опкружувањето кон кои или од кои поединецот доаѓа.

Во согласност со тоа постојат два вида мотивација:

- Внатрешна (интринзичка) мотивација – склоп на самоиницирачки фактори кои ги поттикнуваат луѓето да се однесуваат на одреден начин. Овие фактори вклучуваат одговорност, контролирање на сопствените способности, интересни и предизвикувачки работни задачи како и можност за напредување. При овој вид мотивација изворот или причината (односно локусот на контрола) за нашата активност е во нас самите, во нашите потреби ( Арнаудова и Поповски, 2010).
- Надворешна (екстринзичка) мотивација – поттикнува однесување или превземање акција со цел да се оствари конкретен резултат – материјална или социјална награда, или да се избегне казна (Арнаудова и Сарџоска, 2015). Ова вклучува наградување на посакуваното однесување, како што е зголемување на платата, награди, унапредување, казнување, дисциплински мерки, задржување на платата на исто ниво и.т.н

Исто така, повеќето од авторите велат дека мотивацијата е внатрешен стимул за кој луѓето се однесуваат токму онака како што се однесуваат. За многумина, луѓето ќе се однесуваат на непредвидлив и ирационален начин. Меѓутоа, ако го гледаат своето минато и нивната емоционална структура, ќе сфатат дека однесувањето на луѓето е логично и предвидливо. Знаејќи ги овие факти, со голема сигурност, може да се предвиди

дека некои луѓе ќе одговорат на критиките, или на барањето да останат на работа надвор од работното време. Причините за толку различно однесување на луѓето на истите иницијативи се во единственоста на секој поединец.

Оваа особеност настанува како резултат на домашното воспитување, образованието, општествениот живот, работно искуство итн. Мотивацијата може да се гледа како верижна реакција на потребите што ги чувствуваме, што понатаму доведуваат до желбите или целите кон кои се стремиме, што заедно предизвикуваат напнатост што води до остварување на целите, што на крајот резултира со задоволство.

Мотивацијата ја одредува количината на напор што некој го вложува во одредена активност. Напорот заедно со способноста го одредува ефектот во таа активност, а постигнатиот ефект доведува до различни исходи или награди (Maslov, 1982). Може да се каже дека мотивацијата е основен психолошки процес. Анализите покажаа дека проблемот со конкурентноста на вработените во најголем дел е резултат од мотивациската природа. Заедно со перцепцијата, личноста, ставот и учењето, мотивацијата е многу важен елемент на однесување. Таа е во интеракција со други когнитивни процеси. Самиот процес на мотивирање влијае на однесувањето кое е базирано на знаење (Luthans, 1998). Мотивацијата на вработените е една од политиките на менаџерите за зголемување на ефективноста на управувањето со работата кај вработените во една организација (Shadare, & Hammed, 2009).

Мотивацијата придонесува за успехот на една организација затоа што ги провоцира вработените постојано да бараат подобрување во практиката на завршување на работата, па затоа е неопходно организациите да ги мотивираат вработените (Kalimullah и др., 2010). Бартол и Мартин (1998) ја опишуваат мотивацијата како процес кој го засилува однесувањето, го одредува патот на однесувањето и ја поттикнува тенденцијата тој процес да продолжи. Ова укажува дека за да се постигнат сигурни цели, поединците мора да имаат задоволителна енергија и јасни цели.

Мотивацијата може да се смета и како сила во рамките на една личност што ќе влијае на насоката, интензитетот и упорноста на однесувањето (Pinder, 1998). Насоката се однесува на траекторијата на која луѓето се впуштаат во нивните напори и тоа го одразува

фактот дека луѓето имаат избор за тоа каде да ги вложат своите напори. Значи, може да се заклучи дека мотивацијата е насочена а не случајна активност. Интензитетот се однесува на количината на напор кој се вложува во постигнување на целта, додека упорноста е континуитет на напорите за постигнување на одредена цел (Abbah, 2014). Сарасвати (2011) ја објаснува мотивацијата како подготвеност да се покаже високо ниво на напор кон целите на организацијата, со можност за задоволување на индивидуалните потреби.

Иако постојат бројни дефиниции за мотивацијата, може да се забележат одредени сличности, а тоа е дека индивидуалната мотивација започнува со желбата да се постигне нешто, продолжува со физичко дејствување и потоа со ментална потврда за исполнување на желбата (Yusoff, Kian, & Idris, 2013).

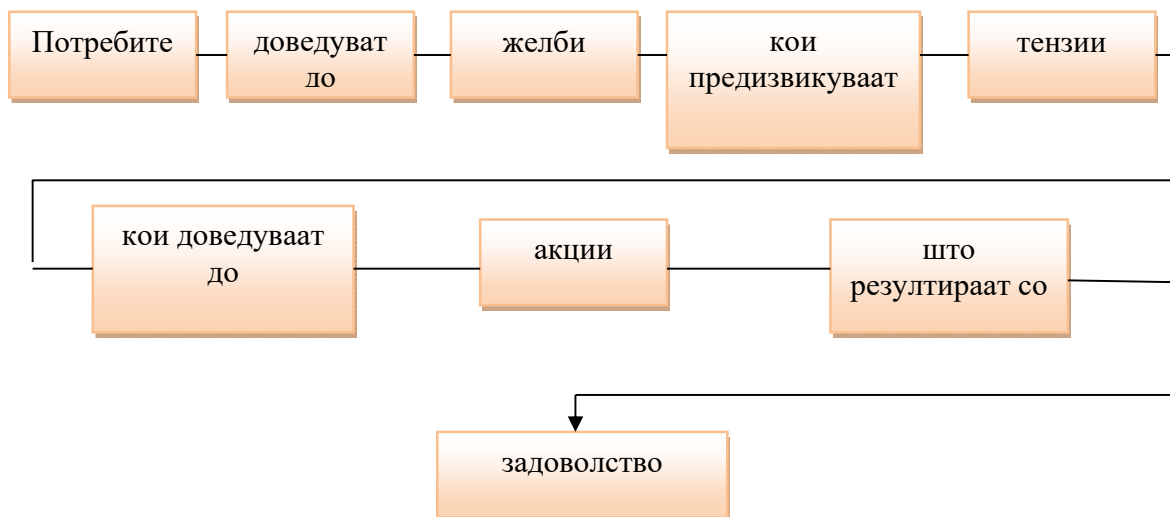
Во мотивирањето на вработените, менаџментот на човечки ресурси дефинитивно има тешка задача. Со ангажирање на нов вработен, бизнисот за управување со човечки ресурси е само почеток, а потоа следува мотивирање на вработениот да ја зголеми продуктивноста на компанијата преку неговиот работен ангажман. Во оваа смисла, менаџерите најчесто грешат кога мислат дека вработените ќе ја завршат својата работа само затоа што се платени за тоа. На таков начин, вработените се демотивирани, што природно резултира со суб-оптимална работа, а со тоа и недостаток на продуктивност. Бројни студии покажале дека во 85% од претпријатијата, ако менаџерите се повеќе се занимаваат со резултатот од вработените, мотивацијата на новите вработени се намалува по 6 месеци и дека секоја следна година таква работна средина резултира со уште помала мотивација.

Мотивацијата е истражувана во минатото, но не доволно за толку важен дел од водењето на бизнис.

За креативноста, насочувањето и проценката на успешноста започнало да се зборува повеќе во 90-тите години. Самата мотивација била многу понагласена.

Мотивацијата се манифестира како влијание што предизвикува, насочува и одржува насочено човечко однесување. Тоа се постигнува со ангажирање на целиот ланец на реакции - од чувството на потреби што провоцираат желба да се исполнат тие

потреби, во спротивно има тензија што предизвикува акции, до задоволство или сатисфакција како резултат на самиот овој процес (Buble, 2006).



Слика 1. Мотивациски ланец (Buble, 2006)

### Поттикнувачи на мотивацијата

Факторите кои влијаат на мотивацијата за работа се наречени мотиватори. Мотиватори се всушност работите што го поттикнуваат поединецот да дејствува. Мотиваторите се исто така средства со кои може да се помират спротивставените потреби или да се потенцира една потреба или да се даде приоритет на другите потреби (Wehrlich, Koontz, 1998).

Во работната организација, менаџерите мора да ги знаат сите мотиватори што им се на располагање и да знаат како соодветно да ги применат или комбинираат, бидејќи секоја личност може да ја задоволи истата потреба на многу различни начини, а исто така, примената на исти мотиватори кај различни луѓе ќе резултира со различни перформанси.

Во постарите извори на литература има посиромашна систематизација на факторите кои влијаат на мотивацијата за работа (пофалби и укори, контекстуални ситуации, конкуренција, ангажман, плата и став кон работата).

Петц (1987), во таа смисла ги наведува следните фактори:

- награди,
- казни,
- познавање на сопствените резултати,
- соработка,
- натпреварување и
- способност да се одлучи за заедничките проблеми.

Во современите услови бројот на факторите кои влијаат на мотивацијата постојано се зголемува заради влијанието на поширокото опкружување, социо-економскиот развој, материјалниот стандард, промените во системот на вредности итн. Затоа, голем број мотиватори денес влијаат на иницирање на потенцијалот на човекот, притоа треба да се знае како да се утврди кој мотиватор, во кој момент, го активира човечкиот потенцијал. Мотиваторите можат да бидат дефинирани како средства за помирување на спротивставените желби и да се потенцира една потреба на начин да и се одреди приоритет во однос на другите потреби.

Постојат три главни групи фактори кои влијаат на мотивацијата за работа (Cerović, 2003):

- индивидуални карактеристики -кои ги опфаќаат потребите, вредностите, ставовите и интересите (мотивација со парични средства, безбедност на работното место, предизвик на задачи, итн.),
- карактеристики на работа -кои вклучуваат сложеност, автономија, барања, итн.
- организациски карактеристики - кои вклучуваат правила и процедури, кадровска политика, практики за управување и систем на наградување што придонесува за ефикасноста на компанијата.



Постојат и фактори од поширокото социјално опкружување. Индивидуалните карактеристики на вработениот вклучуваат перцепции, очекувања, вредности, ставови, потреби, аспирации, преференции на демографската и социјалната особина.

Карактеристиките на работата вклучуваат вештини за работа, разновидност, интерес, автономија, повратни информации за резултати и внатрешни награди.

Карактеристиките на работната состојба ја вклучуваат непосредната околина, т.е. соработници, менаџери, стил на лидерство и услови за работа, како и организациски практики кои вклучуваат политика за наградување, индивидуални награди, организациска култура и клима.

Мулинс (1999), исто така, ги класифицира мотиваторите за работа во три главни групи:

-*Економски награди* како што се плата, разни поволности, пензиски фондови, материјални добра и осигурување. Ова е инструментален пристап кон деловното работење и се занимава со „други работи“,

-*Интерно задоволство* што потекнува од самата природа на работата, интересот за бизнисот и личниот раст и развој. Ова е личен пристап кон бизнисот и се занимава со „самиот себе“,

-*социјални односи* како што се пријателства, групна работа и желба да припаѓаме некаде, статус и поврзување. Ова е социјален пристап кон бизнисот и се занимава со „другите луѓе“.

Без оглед на различните теориски пристапи кон класификацијата на мотиваторите, факторите што ги користи менаџментот во пракса како инструмент за поттикнување, мора да бидат избрани за да претставуваат вистинска комбинација на награди и казни за да се постигне посакуваното однесување на вработените, што никогаш не е лесна работа и бара вонреден напор и одговорност од страна на менаџерот, во што им помага познавањето на различни теории и пристапи на мотивација за работа.

## Пристапи во истражувањето на мотивацијата

Историски гледано, при истражувањето на мотивацијата се пристапувало од различни аспекти. Иако постојат различни класификации за пристапите во истражувањето на мотивацијата, може да се каже дека во истражувањата доминираат следните пристапи:

1. Традиционален пристап
2. Пристап на човечки односи
3. Пристап на човечки ресурси
4. Современ пристап

*Традиционален пристап.* Овој пристап е првиот пристап кој се појавува во рамките на класичната теорија. Тој пристап го дефинира F. Taylor, а од него произлегува концепцијата и праксата во претпријатијата поттикната од научниот менаџмент. Тејлор ги развил своите теории на управување во својата книга “Магазин менаџмент” објавени во 1903 година, што го прави веројатно првиот научен труд на управување. Проблемот, како што Тејлор го посочува бил дека работниците биле неефикасни бидејќи имале тенденција да го рационализираат својот обем на работа или да работат помалку отколку што можеле, бидејќи ако работат побрзо и посилно тоа би значело дека ќе има помалку или нема да има работа во иднина. Според Тејлор - менаџерот успева да го организира персоналот да работи ефикасно преку соодветни стимуланси, односно го употребуваат системот на наградување (финансиска награда).

Според традиционалниот пристап се промовира тезата дека работниците се „*homoeconomicus*“ односно личности чиј работен ангажман, односно однесување е поврзано со задоволување на материјалните потреби. Носителите на овој пристап (научници и практичари) ги сметаат работниците како личности кои се спремни да работат и најтешки работи за да добијат поголеми плати, личности за кои доминантно е задоволувањето на материјалните односно економските потреби.

Пристапот се темели на општите претпоставки за човекот, а од него произлегуваат различни претпоставки за мотивација во работата (Bahtijarević-Šiber, 1986):

- Единствено парите имаат позитивна вредност за успех во работата;
- Вработените ќе бидат мотивирани за работата во случаи кога наградите и казните се директно поврзани со извршувањето на задачите според одредени стандарди;
- Само индивидуалните награди се делотворни. За мотивација и задоволство се потребни три фактори кои се однесуваат на физичките услови за работа, техничкото обликување на работата и платите.

Иако според овој пристап се истакнуваат и бројни други фактори на мотивација во работата во смисла на промоција, признанија, пофалби од раководителите и разни натпреварувања, сепак платата останува најголем услов за постигнување на потребната мотивација во претпријатието. Човекот и неговата работа е зависен од следните претпоставки (Bahtijarević-Šiber, 1986):

- Човекот најефикасно се однесува кога задачите се специјализирани;
- Кога може да пронајде подобар и побрз начин за извршување на работата;
- Поединечните разлики може да се игнорираат ако на машините се изведуваат повеќе активности;

Тејлор развил комбинација која во одредена смисла е идеална бидејќи ги обединува ефикасните движења, алати, оптимална работа на претпријатието со стимуланси, но поради човечкиот потенцијал како клучен фактор, кој е нејасен и неодреден, традиционалниот пристап кој се обидел да го развие не функционираше.

*Пристап на човечки односи.* Овој пристап се темели на истражувањето на Е.Мајо. Тој заклучува дека учинокот во текот на работата зависи од содржината на работата и социјалните прашања и подвлекува дека тензијата помеѓу вработените – логика на расположението и менаџерите- логика на трошоците и учинокот може да доведе до конфликт во организацијата.

Пристапот на човечки односи е пристап кој во фокусот на истражувањето на мотивацијата ја става неекономската страна на човечката природа – работникот како социјално суштество. Пристапот на човечки односи донел голем напредок во теоретското

и практичното сфаќање на мотивацијата кај вработените. Напредокот е постигнат во текот и после реализацијата на големиот број на истражувања во Western Electric Company (Chicago), познати под името Hotorn експерименти (Hawthorne Studies). Во овие експерименти, кои ги реализирале (од 1924 до 1932 година) Диксон (Dickson), Ротлисбергер (Roethlisberger) и Елтон Мајо (Elton Mayo), за прв пат како предмет на истражување ги има социјалните потреби на работниците.

Според овие факти теоријата на Мајо се заснова врз следните поставки:

- Индивидуалните работници не можат да се лекуваат во изолација, тие треба да бидат дел на една група.

- Монетарна мотивација и добрите работни услови се помалку важни за поединецот од потребата да се припаѓа на една група.

- Неформални или неофицијални групи формирани за време на работата имаат силно влијание врз однесувањето на овие работници во група.

- Менаџерите мора да бидат свесни за овие "социјални потреби" и да се грижат за нив со цел да се осигура дека вработените целосно соработуваат во таквата организација наместо да работат против неа.

Основните карактеристики на овој пристап во истражувањето на мотивацијата се (Bahtijarević-Šiber, 1986):

- Истакнување на социјалните потреби и нивното задоволување кое е клучен фактор за мотивација во работата.

- Претпоставката за високата поврзаност на задоволството и продуктивноста во работата.

- Групен систем на стимулација и еднаквост при наградувањето.

Во овој пристап битна е и претпоставката дека колку повеќе се задоволени социјалните потреби на работниците тие ќе бидат положални, попродуктивни, со попозитивни ставови и ќе дејствуваат во насока на остварување на целите.

Мотивирањето на вработените се огледа низ добрите работни односи, соодветните плати, сигурност во работата и постапување со вработените со почит и интерес за нивните проблеми. Добро извршената работа и високата продуктивност

поттикнуваат задоволство, а како посреден фактор се јавуваат наградите кои секако се поврзани со ефектите од добрата работа.

Негативната претпоставка на овој пристап е идејата за еднаквост на наградите без оглед на работните ефекти, што доведуваат до незадоволство кај најдобрите работници. Според мислењето на бројни автори овој пристап се заснова на погрешни претпоставки и е непотполн, па многу пати претпријатијата што ќе го применат овој пристап завршуваат со незадоволство, ниска флукуација помеѓу работниците и ниска мотивација за извршување на задачите, но и покрај бројните погрешни претпоставки овој пристап ја истакнува важноста на човечките потреби и социјалните аспекти за мотивација при работата.

*Пристап на човечки ресурси.* Пристапот на човечки ресурси ги смета работниците како личности кои имаат економски и нееекономски потреби, цели и мотиви. Станува збор за комплексни личности со бројни и разновидни потреби, па мотивацијата на вработените е сложен процес во кој е потребно да се применуваат повеќе видови мотиватори (стимуланси). Douglas McGregor во книгата *The Human Side of Enterprise* идентификува пристап на создавање на средина во која вработените се мотивирани преку авторитетно насочување и контрола или интеграција и самоконтрола, кој тој го нарече теорија X и теоријата Y (Bahtijarević-Šiber, 1986):

- Традиционалниот поглед познат како теорија X, се состои од тоа што на луѓето им е својствено да не ја сакаат работата и ја гледаат како потреба за нивниот опстанок. Таквите мора да се принудат да работат и да се контролираат па дури и да се казнуваат. Менаџерите мораат да бидат авторитативни и строги ако подредените не ги извршуваат нивните работни задачи.

- Теоријата Y, е многу оптимистичка во однос на човековата природа. Луѓето ќе се насочат самите само ако за извршувањето на работата бидат наградени. Проблемот според оваа теорија е дека во модерниот индустриски живот не се искористува целосно човечкиот потенцијал. Менаџерите треба да ја искористат волјата и способноста за работа на подредените со создавање услови не само за истакнување на најдобрите од групата туку и за лично напредување во работата.

*Современ пристап.* Современиот пристап во истражувањето на мотивацијата е заснован на тезата дека мотивацијата е многу сложен феномен. Тој е карактеристичен по третирањето на мотивацијата која има тесен аспект и дава основа за објаснување и решавање на проблемите за мотивација на вработените. Од современиот пристап на мотивација произлегуваат некои од теориите на мотивација. Тоа се: содржинските теории на мотивација кои ја истакнуваат анализата на главните човечки потреби, процесните теории на мотивација кои се однесуваат на мисловните процеси кои влијаат на однесувањето и зајакнувачките теории кои го насочуваат својот фокус на способноста на вработените за изучување на посакуваните работни однесувања.

## ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА

Теориите на мотивација се обидуваат да најдат што нè мотивира и / или да одговора на прашањето како да донесеме одлука при мотивирано однесување. Истражувајќи ги одговорите на овие прашања, исклучително голем број на научници од различни интердисциплинарни полиња на науката дефинираа цел спектар на мотивациони теории, кои повеќето автори ги класифицираат во две основни групи во однос на аспектот на набљудување на мотивацијата, имено *содржински теории* на мотивација и *процесни теории* на мотивација (Iguisi, 2009).

Сепак, постојат отстапувања од таквата систематизација, така што некои автори ја цитираат третата или специфичната теорија, теоријата на подобрување на мотивацијата. Меѓутоа, еден дел од авторите не систематизира теории за мотивација за работа, туку само толкува одреден број на теории без оглед на применетиот аспект на набљудување на мотивацијата.

Во мотивирањето на вработените, менаџментот на човечки ресурси дефинитивно има тешка задача. Со ангажирање на нов вработен, бизнисот за управување со човечки ресурси е само почеток, а тоа е токму тежниот дел од неа, а тоа е да го мотивира

вработениот да ја зголеми продуктивноста на компанијата преку неговиот работен ангажман. Во оваа смисла, менаџерите најчесто грешат кога мислат дека вработените ќе ја завршат својата работа само затоа што се платени за тоа.

На таков начин, вработените се демотивирани, што природно резултира со суб-оптимална работа, а со тоа и недостаток на продуктивност.

Проблемот на мотивација е многу сложен и затоа теориите кои се занимаваат со оваа тема се толку различни што не се или се делумно компатибилни. Не постојат единствени теории за мотивација.

Бројни студии покажале дека во 85% од претпријатијата, ако менаџерите се повеќе се занимаваат со резултатот од вработените, мотивацијата на новите вработени се намалува по 6 месеци и дека секоја следна година во таква работна средина резултира со уште помала мотивација.

Мотивацијата за работа во модерните организации повеќе зависи од социјалните потреби отколку од економските. За да го вклучиме сето ова, неопходно е да се опишат некои од најважните теории, како што се:

1. Масловата теорија на мотивација
2. ERG теорија – Алдерфер
3. Теорија на Мек Клиланд
4. Мотивационата теорија на Херцберг
5. Теорија на засилување
6. Теоријата на очекувањата - Виктор Врум
7. Теорија на праведност

### **Маслова теорија на хиерархија на потреби**

Иако очигледно постојат индивидуални разлики, многу психолози сметаат дека постојат одредени форми и модели на човечки потреби.

Многу е зборувано и пишувано за „хиерархијата на потреби“ на психологот Абрахам Маслов. Масловата теорија за човечката мотивација се базира на претпоставки (Jex & Britt, 2008):

1. потребите кои не се исполнети т.е. задоволени, едноставно мотивираат или влијаат на однесувањето,
2. задоволените потреби не го мотивираат на однесувањето,
3. индивидуалните потреби на секое ниво на хиерархијата се појавуваат само кога потребите на пониското ниво се добро исполнети.

Во Масловиот мотивациски модел, основните човечки потреби се групирани во следните групи:

1. елементарни физички и физиолошки потреби,
2. потреба за безбедност,
3. потреба за пријателство, љубов и припадност,
4. потреба за почитување и самодоверба, и
5. потреба за самоактуелизација.

Со мотивациона моќ, првото ниво на човечки потреби е најмоќното и го прават елементарни физиолошки и физички потреби за храна, вода, воздух, топлина и слично. Второто ниво на човечки потреби, кое ја претставува потребата за безбедност, е мотивирано од мотивационата моќ.

Безбедносните потреби се однесуваат на физички и емоционално безбедни средини без навестување за опасност. Гледајќи понатаму на мотивационата моќ, нивото на човечките потреби се намалува. Така, потребата за пријателство, припадност и љубов е послаба од претходните две, па дури и послабата мотивација на потребата за почит и самодоверба. На крајот, најслабите се потребите за самореализација или само-потврда и се поврзани со развојот на сопствените можности за човекот да стане сè што може да стане.

Поголемото ниво на потреби нема да функционира ако пониското ниво на посилни потреби не е делумно или во голема мера задоволено. Гледано по група, секое задоволство на една група ја зголемува мотивацијата на потребите за следната група.



Индивидуалните потреби циклично се здобиваат и губат со мотивациона моќ, во зависност од намалувањето на нивното задоволство и незадоволството.

Маслов ја разгледува важноста на идентификување на потребите, како и на нивниот ранг преку перформансите, т.е. продуктивноста. Тој на овој начин посочува дека лицето кое задоволува две или повеќе потреби е попродуктивно од она што има исполнето само една потреба, според утврдениот приоритет.

Се смета дека базичните потреби потекнуваат од индивидуата додека надворешен стимул за поттикнување на (ваквото) однесување може и да не е потребен. Основните нагони може да се поттикнат од недостатоци како гладот, кој ја мотивира личноста да бара храна; додека желбата за одобрување и пофалба, кога се задоволуваат посуптилни нагони, ја мотивираат личноста да се однесува на начин кој ги задоволува останатите.



Слика 2. Масловата хиерархија на потреби

## ERG теорија – Алдерфер

Clayton Alderfer, 1972 година ја развил теоријата на Маслов и ја создал ERГ теоријата (Егзистенција, Припаѓање, Развој) (Alderfer, 1972). Биолошките потреби и сигурност (од хиерархијата на Маслов) тој ги сместува во категорија како егзистенцијални. Љубов и самопочит во категоријата на припаѓање. Во категоријата на развој спаѓа потребата за самоактуелизација.

Покрај оригиналната мотивациска сила, која паѓа од пониско кон повисоко ниво на потреби, парадоксалната сила на социјалните и его мотиви е од особено практично значење. Ова е еден вид (парадокс) - контрадикција - пониските нивоа на човечки потреби се помоќни мотиватори, но само во ситуации кои ретко се случуваат во современите човечки општества.

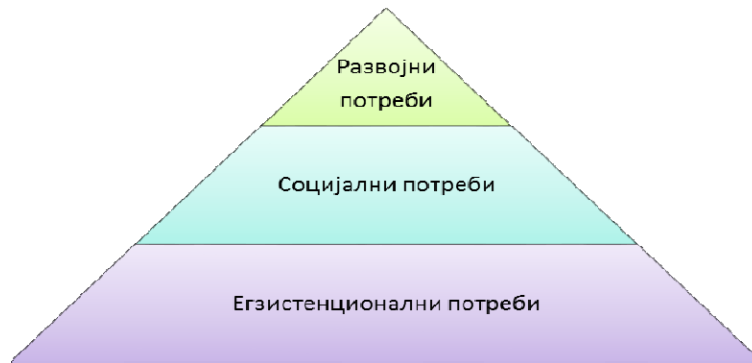
Ако набљудуваме обичен човек вработен во некоја компанија која води бизнис во нашите или слични услови, ќе забележиме дека актуелните мотиватори се главно повисоки нивоа на споменатите човечки потреби.

Ако ја погледнеме работата во услови кога има релативно богато индустриско општество, ќе забележиме дека не е премногу загрижен за неговата економска или физичка сигурност, но ќе помине низ криза на самодоверба поставена од прашањето за тоа каде е предводен од солиден живот, како да се задржат односите на човечкото почитување во семејството и на работа и недостатокот на вистински пријатели.

Динамиката на мотивација врз основа на ова правило на човековите потреби е убедлива и широко прифатена.

За менаџерите, важно е да се откријат односите меѓу мотивите засновани на задоволството:

1. егзистенционални потреби (физиолошки и потреби за безбедност),
2. социјални потреби (почит, припадност, пријателство) и
3. его (развојни) потреби (самоактуелизација).



Слика 3. Приказ на ERG моделот

Својата класификација на потреби повеќе ја креирал како континуум отколку строга хиерархија, односно ја дозволува претпоставката дека различни луѓе настојуваат да ги задоволат своите потреби според субјективен редослед и симултано.

### Двофакторска теорија – Херцбергова теорија

Додека мотивационата теорија на Маслов претставува мотивација како дејство преку едноставна непрекината големина од физиолошки кон самоактуелизирани потреби, теоријата за мотивација на Херцберг претставува две континуирани големини - во стварноста две значајно различни класи на фактори.

I условите за работа може да го намалат ангажманот, и

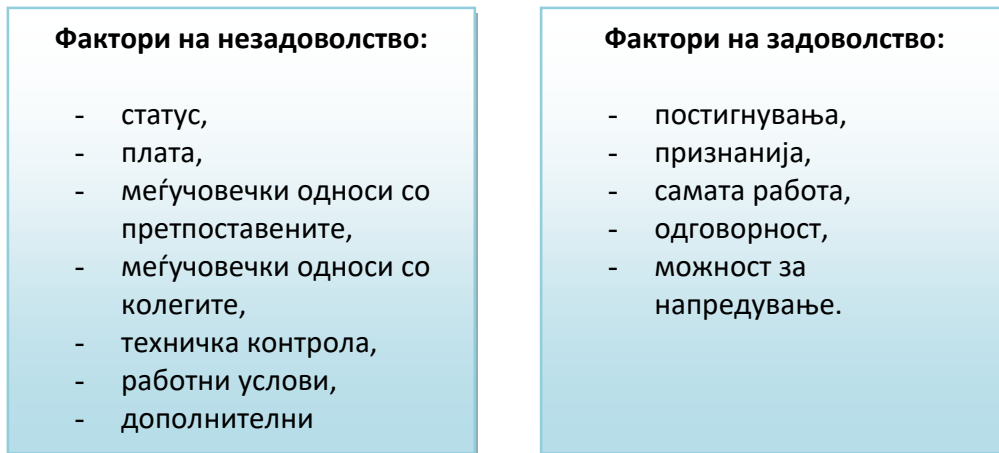
II содржината на работата влијае позитивно.

Фредерик Херцберг во неговата теорија пишува за одредени чинители, кој го поттикнуваат работното задоволство, додека други не го поттикнуваат, но нивното отсуство може да демотивира.

Тој прави разлика меѓу:

- Мотиватори или фактори на задоволство (пример: предизвик, признание, одговорност).

- Фактори на незадоволство (на пример статус, плата, дополнителни бенефиции) овие чинители не мотивираат во сегашноста, но нивно отсуство може да демотивира и да предизвика работно незадоволство.



Слика 4. Фактори на незадоволство и задоволство во работата

### Теорија на Мек Клиланд

Со развојот на економските односи и подобрување на управувањето, значајна улога во мотивациските теории се придава на потребите од повисоко ниво. Претставник на таква теорија е Дејвид Мек Клиланд кој ја заштитува тезата дека сите мотиви и потреби на човекот се стекнуваат, формираат во текот на нејзиниот развој. За разлика од другите содржински теории, кои се засноваат на хиерархијата на Маслов, Дејвид Мек Клиланд, ја потврдува тезата дека на луѓето им се својствени три потреби од високо ниво: власт, успех и сочувствување. Според теоријата, структурата на потребите од повисоко ниво се сведува на три фактори:

- Стремеж кон успех
- Стремеж кон власт
- Стремеж кон признание

Луѓе, кај кои преовладуваат потребите за успех, по правило не се склони кон ризик, способни се да преземат одговорности врз себе. На таквите вработени е потребно организацијата да им обезбеди повеќе самостојност и можност сами да ја доведат работата до крај. Според ова тврдење, успехот се оценува не како пофалба или признание од страна на колегите, туку како лични достигнувања, како резултат на активности. Или со други зборови, потребата од успех не е поврзана само со јавната оценка за постигнатиот резултат. Тоа е потреба за доведување на секоја работа до успешен крај, дури и кога има веројатност другите да не го забележат тоа.

Потребата од власт е потреба од влијание врз однесувањето на другите луѓе. Во пирамидата на Маслоу, оваа потреба паѓа некаде помеѓу потребата од почитување, самореализација и успех. Стремежот кон власт не вклучува само амбиција, но и покажува вештина на човекот успешно да работи на различни нивоа во управувањето на организацијата, подготвеност за учество во донесувањето на комплексни решенија и носење лична одговорност за нив или со други зборови потреба од контрола и влијание врз други лица. Мотивација на основа на сочувствување, признание е својствена за луѓе заинтересирани за развојот на личните односи, другарски односи, вршење помош. Стремежот кон признавање влијае врз способноста на човекот да биде неформален лидер, да го има своето мислење, да умее да ги убедува околните во неговата правда. Овие групи на потреби, според него, се усвојуваат со учењето. На нивна основа се јавува и потребата за тоа да се избегнуваат проблеми, односно пречки или спротивности во реализација на трите споменати потреби. На пример, ситуации, недозволување за постигнување на успех, способни да го лишат човек од власта или признание на групата. Успесите во постигнувањето на целите се стимулации за ефикасно повторување на успешниот начин на дејствување, односно искуството го формира идното однесување. Во својата теорија Мек Клиланд разгледува сосема ограничен спектар на потреби и би можело да се каже дека побрзо тој го концентрира вниманието на некои особено важни аспекти од мотивација отколку што нуди сеопфатен модел за нејзиното објаснување. Но, оваа теорија има еден важен придонес и тој е во хипотезата дека ако луѓето имаат ниско ниво на потреба од успех, од потреба за доведување на секоја работа до успешен крај,

може да бидат обучени да развијат повисоко ниво на оваа потреба. Идејата дека некоја потреба поврзана со мотивација може да биде стекната или доразвиена, ја намалува во голема мера определеноста типична за содржинските теории за мотивација.

## Теорија на засилување

Теоријата на засилување е идејата дека човечкото однесување може да се објасни во споредба со претходните позитивни или негативни резултати од таквото однесување. Луѓето имаат тенденција да го повторуваат однесувањето што го научиле и кое ќе произведе посакувани резултати. Подобреното однесување ќе се повтори, а она што не е засилено - нема да се повтори и ќе биде очајно да се уништи.

Скинер се обидува да докаже дека однесувањето на човекот може да се контролира и обликува со засилување и да се избегнуваат несаканите дејства. Во својата книга „Beyond Freedom And Dignity“, наведува дека само додека се чувствуваат слободни луѓето можат да бидат контролирани и обликувани. Така што со години некој може да го контролира човековото однесување без да знае лицето дека е контролирано.

Првобитната теорија на Скинер за засилување во промените во организациската моќ е модификација на организациското однесување (МОО).

МОО - опстојува на два основни концепта на разбирање:

1. Човечката активност со начини да пронајде повеќе лични награди. Во МОО, наградите се интензивно врзани со крајниот рок, затоа што треба да симулираат континуитет на наградно однесување. Она што е задоволство за еден работник не мора да биде за друг, затоа што индивидуално се разликуваат потребите и желбите.
2. Complimentите најчесто се користат како мотиватор затоа што се најкорисни за разбирање. Парите се користат и како силен мотиватор, покрај јавните или приватните писма за пофалби во прилог на тоа. Однесувањето може да се обликува и определи со контролирање на наградите.

Во МОО казната се отфрла како засилување за мотивација затоа што го задушва неразумното однесување и истовремено го стимулира гневот, агесијата, непријателството и побуната. Кога несаканото однесување не се наградува, има тенденција да исчезне со текот на времето. Во многу организации, МОО се користи за подобрување на квалитетот на работата.

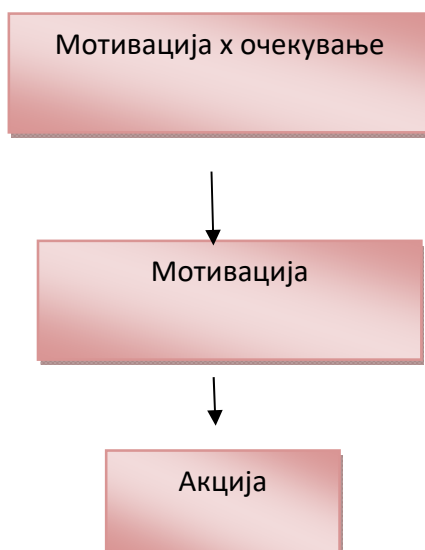
Ако менаџерот сака да користи МОО, потребни се следниве активности:

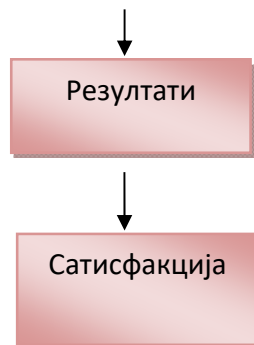
1. Идентификувајте ја посакуваната изведба со текот на времето. На пример, засилување или одговарање на прашања за еден час.
2. Идентификување на награди што ќе го зајакнат посакуваното однесување, како што се пофалби, пари, скратено време.
3. Наградување на директните последици од однесувањето.
4. Оптимален избор на план за зајакнување.

### Теорија на очекувања - Виктор Врум

Теоријата на веројатност (очекувања) во последниве години е се повеќе популарна.

Маслов, Херцберг и Мехтеланд ги откриле пристапите за мотивација, но не откриле соодветен број на разлики кај индивидуалните работници и не објаснувале зошто нивното однесување било поинакво. Пристапот кон мотивационата теорија на очекување беше развиен од Виктор Врум.





Слика 5. Елементи на мотивација

Оваа теорија се обидува да го објасни однесувањето кое е поврзано со индивидуалните цели и избори, како и веројатноста за постигнување на тие цели.

Клучниот дизајн на теоријата на очекувања е мотивацијата која зависи од:

1. Очекувања - погледот на поединецот за шансите и веројатноста индивидуалниот резултат да се реализира врз основа на одредено однесување.
2. Валенција - вредностите на едно место на одредена задача.

Оваа теорија може математички да се изрази со равенката: мотивација = очекување x валенција.

Двата фактори мора да бидат присутни пред да се постигне високо ниво на мотивација. Индивидуалните високи очекувања и индивидуалната висока валентност нема да обезбедат мотивација. Она што работникот го смета за вреден и важен во моделот на очекување е клучен фактор, а не она што менаџерот смета дека работникот треба да бара вредност (плаќање).

Од целосното знаење на секој поединечен работник како основа на целта, искуството и другите карактеристики на неговата, зависи од способноста на менаџерот да ги мотивира работниците.



Главен придонес кон теоријата на очекувањата е тоа што објаснува како целите на вработените влијаат врз нивното однесување на работното место.

Менаџер кој сака да го користи моделот на очекувања во мотивацијата на работата треба да обрне внимание на следново:

1. Да обезбеди работници со задоволителна обука за извршување на задачата.
2. Да ја промени организациската перцепција со вистински перформанси.
3. Да вроди доверба во способноста на работникот за да работи.
4. Да избери организациски награди кои ќе бидат во согласност со очекувањата на вработените.
5. Јасно да ги утврди односите меѓу наградите и казните.
6. Да направи административни правила за награди врз основа на солиден и модерен систем, така што работниците ќе го почувствуваат односот помеѓу перформансите и наградите што ги добиваат.

Оваа теорија е критикувана поради тоа што луѓето не се секогаш рационални и не се водат од можните резултати, туку најчесто реагираат импулсивно, емоционално и ирационално посакувајќи резултати по секоја цена. Значењето на оваа теорија е во поврзувањето на залагањето во работата со остварувањето на посакуваните резултати.

## Теорија на праведност

Основната идеја на теоријата на праведност на Џоан Адамс е дека луѓето се обидуваат да одржат баланс помеѓу напорите кои ги вложуваат во работата и платите што ги добиваат за неа. Според оваа теорија луѓето свесно ги прават споредбите помеѓу она што го вложуваат во работата т.е. нивните придонеси и она што тие го добиваат - нивните награди, од една страна и односот, придонеси и награди на другите луѓе од друга страна. Едни од најважните елементи на придонесот се вештините, знаењето, искуството, работното време и други такви награди се платите, статусот и др. Човек ја прифаќа ситуацијата за чесна и ќе продолжи да работи и да ги вложува истите напори кога ќе

постави знак за еднаквост помеѓу овие два дела. Обратно, кога меѓу двете страни нема знак за еднаквост се појавува неправда и таа влијае врз однесувањето на човекот, без разлика дали тоа е во негова корист или штета. Неопходно е да се напомене дека за различни луѓе поимот „другите“ може да е различен за различни луѓе. Тие можат да се колеги со приближно исти квалификации и искуство, стандардни претставници на професионална група, па дури и пријатели со сосема различни професии. Според теоријата на праведност, ако човек смета дека има неправда, тој ќе се труди да ја отстрани за да се врати рамнотежата. Начин за тоа е на пример да се промени количината на вложените напори или придонесот во работата. Ако оваа неправда е на штета на човекот, односно тој смета дека добива помалку награди во споредба со другите при еднаков придонес, според теоријата, тој ќе го намали количеството или квалитетот на работа или и двете заедно. Обратно, ако неправдата е во корист на човекот, тој чувствува „вина“ и ќе се стреми да ги зголеми содржаните напори за да се врати рамнотежата.

Постои и друг начин за постигнување на праведност - преку процена на сопственото првично решение. Ова може да се постигне со намалување на процената за сопствениот придонес или зголемување на оценување на примените награди. Ова може да се направи и со награди и придонесот на другите луѓе. Според теоријата, кога човек не може да ја врати рамнотежата, без оглед на кој начин, тој може да ја напушти организацијата.

Практични заклучоци и препораки:

- Оваа теорија се заснова на сфаќањето дека луѓето се заинтересирани не само од задоволување на своите потреби, туку и од еднаквоста и правдата во односот меѓу нивниот работен придонес и соодветната работна плата како и трудовиот придонес и платите на другите. При изградба на мотивацискиот модел, раководителот треба да ја следи и поддржува оваа еднаквост на нивото на претставата што ја имаат вработените за него во дадените услови.

## Стратегии за мотивација на вработените

За целосните ефекти на мотивацијата, неопходно е да се поврзе вложениот напор со наградата. Во центарот на мотивациското однесување е дека луѓето избираат вид на работно однесување што може да им даде еден или повеќе посакувани резултати. Може да биде престиж, углед, заработка, напредок, нови перспективи, итн. Може да се каже дека активноста на една личност е инструмент за постигнување на одредени цели што можат да му донесат очекувана корист. Вработените се мотивирани да вршат одредена работа ако веруваат дека нивната заложба ќе резултира во посакувани резултати кои се во согласност со нивните преференции. Прашањето е кои се стратегиите што можат да влијаат врз задоволството и мотивацијата на вработените, а следствено и на поголема продуктивност и ангажираност со цел и во насока на остварување на организациските цели.

Мотивацијата, како што е добро познато, е комплексен феномен кој не може да се дефинира единствено. Сепак, можно е да се идентификуваат основните мотивациони техники кои можат да се користат за да се постигне поголема мотивација на вработените, поголемо дејствување во работењето и наградување на постигнатите и очекувани однесувања. Некои од нив ги наведоа теоретичарите во нивните модели, но овој дел накратко ќе ја опише нивната поделба.

Стратегиите за мотивација се засноваат на фактот дека повеќето човечки потреби се нематеријални, дека системот за мотивација треба да задоволи широк спектар на потреби, цели и аспирации, а системот треба да биде насочен кон областа каде што сакаме да постигнеме повисок резултат.

Бројни научно и практично засновани стратегии се достапни на организациите денес, кои можат да се поделат во две широки категории; материјални (директни и индиректни) и нематеријални (работа и работна околина) (Bahtijarević-Šiber, 1999).

## Стратегии за материјална компензација

Материјалната мотивација како една од основните стратегии врз која се заснова организациската практика на мотивирање на работата е под влијание на политиката и практиката на самата организација.

Материјалниот надоместок се користи за обезбедување и подобрување на финансиската состојба на вработените и најчесто доаѓа во готовина. Во случај на материјална компензација, разликуваме директни парични награди за извршената работа или индиректна материјална компензација што се стекнува преку вработување и не зависи од работењето. Платите, бонусите и стимулациите, такси за иновации и подобрувања, такси за дисеминација на знаење и флексибилност се директна материјална компензација што управата може да им ја даде на вработените.

Сè повеќе, се додава и важноста на перформансите на тимот, така што овие надоместоци може да се применат и на групно ниво во форма на бонуси поврзани со перформансите на тимот и добивката, уделот на добивката или сопственоста. Надоместокот т.е. компензацијата, врз основа на припадност на компанијата ја постигнува основната цел да се зголеми социјализацијата на вработените во компанијата со цел да се постигне најголема ефикасност во работењето. Паричен надоместок може да се изврши индиректно и преку стипендии, студиски патувања, специјализација, платени денови, автомобилско осигурување во сопственост на компанијата и слично. Кога зборуваме на ниво на сите вработени или организација, тоа значи да се обезбеди здравствена заштита, пензија, живот и друго осигурување, годишен одмор, грижа за децата и слично.

Парите се најстариот и најуниверзален начин за мотивирање. Меѓутоа, ако платата е ставена во непосредна функција на зголемување на продуктивноста на трудот, тогаш секое покачување на платата не мора да доведе до зголемување на продуктивноста, односно зголемена мотивација на вработените. За да се избегне ова, препорачливо е да се следат неколку правила: разликите во платите помеѓу добрите и лошите работници треба да бидат видливи, материјалните награди треба да бидат соодветни за вложената работа и фер во споредба со другите, со зголемувањето на платите треба директно и

непосредно да следи зголемување на работата и подобрени работни перформанси, зголемувањето на материјалниот надомест мора да биде доволно голем за да се оправда вложениот дополнителен напор, системот на наградување мора да се заснова повеќе на позитивните отколку на негативните последици од однесувањето на работата, мора да има јасна врска помеѓу перформансите и наградите и материјалните награди мора да бидат поврзани со тие индикатори за извршување на работата што може да влијае на поединецот (Bahtijarević- Šiber, 1999).

Исто така, вработениот ќе биде мотивиран да ја заврши работата ако ја види целта на она што тој го прави покрај своите приходи. Истражувањата покажале дека вработените чии пари се единствена мотивација во бизнисот се помалку задоволни и со текот на времето бараат зголемување на паричните награди за скоро ист квалитет на изведба. Затоа, на вработените треба да им се даде што поголема независност, управување со времето и флексибилноста, како и контрола за тоа како тие ја вршат својата работа итн. Флексибилната организација за работа постигнува голем успех во задржувањето на најдобрите вработени.

### Стратегии за нематеријална компензација

Иако материјалната компензација претставува основа на мотивацискиот систем, сè поголем акцент се става и развива и на систем на нематеријални стимулации за работа. Луѓето сè повеќе се стремат кон потребите од повисок ред, како што се валидација, ценење, статус, самореализација и овие стратегии овозможуваат да се реализираат. Мотивацијата заснована на награда или казнување делува ако се работи за поедноставни работни дејности. Меѓутоа, ако работните дејства бараат креативност, тогаш мотивацијата преку награда или казнување е помалку ефикасна.

Тоа им смета на некои од креативните функции, затоа што мозокот се концентрира на награда или избегнување на казна, во тој случај менаџерите треба да им дозволат на таквите вработени задоволување на подлабоките внатрешни потреби за да се најде значење и смисла, да се надминат предизвиците и да се постигнат, самостојност и

независност. Во овој случај, мотивацијата е предизвикувачка работа која бара посебен напор, но е остварлива.

Развиени се бројни нематеријални стратегии кои заедно со материјалните формираат целосен систем за мотивација. Некои од нив се дизајн на работа, стил на управување, учество, управување со цели, флексибилно работно време, признавање, повратна информација, организациска култура, усовршување и развој на кариера. Можно е да се преобличи работата за да се зголеми мотивацијата и продуктивноста на работата за да се исполнат барањата на самите директори, да се прилагодат на промените во технологијата или да се хуманизираат условите за работа.

Со дизајнирање и обликување на работа, сакаме да постигнеме подобри услови за работа, кои ќе ги задоволат потребите на вработените, а со тоа ќе создадат предуслов за подобрување на мотивацијата. Основни карактеристики што треба да се земат предвид при дизајнирање работни места се разновидноста на вештините, идентитетот и интегритетот на задачата, важноста на задачата, автономија и повратна информација. Се создава ново работно опкружување за поединецот и тоа може да се направи на три начина: ротација на работата, проширување на работата и збогатување на работата.

Со ротирање, ние периодично ги придвижуваме луѓето од една специјализирана работа во друга, намалувајќи ја монотонијата и здодевноста што се резултат на специјализирање во област и зголемување на опсегот на задачи што еден вработен може да ги изврши. Работата може да се преобличи со проширување на бројот на задачи за вработениот. Техниката што најдобро ги активира мотивациските потенцијали на вработените е збогатување на работата, со што се проширува разновидноста на задачите, вештините, им овозможува на вработените поголем степен на одговорност и автономија, односно му овозможува на поединецот да ја изврши работата претходно била извршувана од неговиот претпоставен.

Менаџерите и нивниот стил на лидерство се секако важен фактор во градењето на целосен систем за мотивација. Нивната задача е да ги разберат потребите и желбите на вработените и да ги интегрираат во специфичната состојба на компанијата со цел да се постигне успех и продуктивност во двете полиња. Во сегментот на стил на управување,

активниот стил на лидерство, а особено трансформацискиот, има најголем мотивациски потенцијал бидејќи менаџерите сфаќаат дека со зајакнување на соработниците, тие исто така се зајакнуваат.

Вклучувањето на вработените во процесите на донесување одлуки и донесување одлуки во рамките на една организација го промовира потенцијалот, креативноста, мотивацијата и вклученоста на вработените, истовремено обезбедувајќи подобар квалитет на одлуките и целосен организациски успех.

Користејќи го методот на управување со целите, управувањето со организацијата, во соработка со вработените, се стреми кон поставување цели. Ова јасно ја дефинира активноста и однесувањето на поединците, нивниот опсег на одговорности и времето на нивното постигнување на индивидуално одделение и организациско ниво. Количината на времето поминато на работа значително влијае на упорноста и квалитетот на извршената работа, затоа, поголемо внимание се посветува на организирање и дизајнирање на работното време.

Постојат неколку опции вработените да работат од дома повремено, двајца или повеќе вработени да ги поделат неделните работни обврски, седмицата да опфаќа помалку работни денови или да се воведат флексибилно работно време за да им овозможат на вработените да работат одреден број на часови, но да имаат слобода да варираат часови во однос на поставените граници (Varga,2011). Значајна улога во системот на мотивација ја играат безбедноста и постојаноста на вработеноста, различните признанија, поголема неформалност, социјалната еднаквост, отстранувањето на формалните, статусни и функционални бариери во комуникацијата.

Без оглед на тоа дали организацијата става поголем акцент на индивидуалните или тимските перформанси, пожелно е да се интегрираат и материјалните и нематеријалните механизми во системот за мотивација. Би било погрешно да се очекува дека недостаток на едно поле, во случајов несоодветна плата, ќе биде компензиран, на пример, со ротација на работните места.

Така, интегративниот систем за мотивација треба да вклучува добар систем на плати во комбинација со правилен редизајн на работата. Еден можен проблем е

недостигот на доверба на вработените во необјективниот систем на наградување за стимулирање. За да можат вработените да добијат доверба, клучно е да бидат добро информирани (Vokić, 2010).

Различните стратегии за мотивација се засноваат на *три психолошки сознанија*.

*Првото психолошко сознание* е дека мотивацијата повеќе не се сведува на пари, туку и на човечки потреби и фактори на нематеријална мотивација. Токму ова психолошко сознание зборува за неопходноста од комбинирање на други начини на мотивација со пари, затоа што во модерните времиња, монетарната мотивација сама по себе не е доволен фактор. Ова е причината зошто непаричните награди кои опфаќаат широк спектар на мотивациони механизми се исклучително важни.

Од организацијата се очекува на вработениот да му обезбеди позиција во компанијата, награди, признанија, одредена автономија, автомобил, паркинг простор, престој во просториите на компанијата и друго.

*Второто психолошко сознание* се однесува на потребата за разновидни начини и стратегии за мотивација што мора да се применуваат истовремено. Потрагата по мотивација треба да биде со извршување колку што е можно повеќе индивидуални потреби, цели и аспирации низ целата организација за да се зголеми веројатноста за мотивација и лична сатисфакција. Инвестирањето во само еден вид мотивација го ограничува резултатот што ќе го постигне мотивацијата.

*Третото психолошко сознание* е дека компанијата мора да биде фокусирана, односно мора да знае која цел сака да ја постигне со мотивирањето на вработените (Bahtijarević Šiber 1999).

Најчесто користени техники за мотивација се парите, учеството и квалитетот на работното опкружување. Улогата на материјалните награди е важна затоа што на вработените им обезбедува минимални егзистенцијални услови. Парите имаат краткорочен ефект врз мотивацијата и неопходно е вклучување на учеството како значаен мотиватор затоа што му ја покажува на вработениот неговата вредност му дава признание за неговата / нејзината работа. Парите се значаен мотиватор, но треба да се користат со



претпазливост бидејќи можат да предизвикаат негативни реакции и да остават некој навреден.

Учеството го означува степенот на вклученост на вработените во процесите на донесување одлуки од суштинските аспекти на работата и деловното работење во компанијата. Тоа е процес со кој организациите ги вклучуваат вработените во процесот на одлучување и решавање на разни проблеми со цел подобро да ги искористат своите потенцијали и подобро да ги постигнат своите организациони цели.

### **Влијанието на мотивацијата на вработените и нивните работни перформанси**

Во нашата држава, готовинските придобивки се сметаат за најдобар мотиватор за вработените. Ова може да се оправда со фактот дека економската состојба на земјата е во стагнација долги години и не е постигнат голем напредок. Овој начин на гледање на мотивацијата се нарекува еднодимензионален.

Правилно мотивиран и задоволен вработен ќе работи поефикасно, поконцентрирано, покреативно и повеќе насочено кон целта. Недостаток на мотивација предизвикува намалување на квалитетот на работата на најдобрите вработени. Во овој случај, работата со највисок квалитет може да се изедначи со оние од просекот, а можеби дури и под просекот. Таквата околина ќе доведе до негативна работна околина и ќе го намали задоволството и квалитетот на работното место. Неопходно е да се запознаат вработените со сите стратегии за мотивација.

Вработениот мора да биде свесен дека се следи, контролира, оценува и ако резултатите се добри, се наградува и обратно. Системот за мотивација се состои од фактори, стимулации и стратегии за мотивација кои постепено се вклучуваат во работата и организациското опкружување преку континуирано инвестирање, следење и надградување со цел подобро мотивирање на вработените во компанијата. Висококвалитетен систем за мотивација мора да привлече и задржи вработени со

највисок квалитет, да обезбеди вработените да ги извршуваат задачите што ги преземаат, да ја поттикнуваат креативноста и да обезбедат идентификација на вработените со организацијата.

Како цели и функции на мотивацискиот состав ќе ги издвоиме (Bahtijarević Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008):

- привлекување и задржување на најквалитетните луѓе,
- поттикнување за квалитетно извршување на работата и постигнување на високи стандарди за успешност,
- поттикнување на креативноста, подобрување со промени, и унапредување во работењето,
- осигурување за идентификација со организацијата и интерес за нејзин постојан раст и развој.

## ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТА

Целосното задоволство од работата, иако е релативно лесно да се измери, тешко е да се интерпретира поради многубројните фактори што влијаат на него. Двофакторската теорија на Херзберг е тесно поврзана со односот помеѓу работата во целина, од една страна, и со задоволството и мотивацијата од друга. Така, Херзберг факторите што придонесуваат за задоволството и за незадоволството од работата ги дели во две големи групи и тоа интринзични (мотиватори) и екстринзични (хигиенски). Интринзичните работни карактеристики се поврзани со контекстот и задачите кои се вклучени во работата и со можноста за себереализација која што ја овозможува работата. Во оваа група ги вбројува одговорноста, автономијата, можноста за личен раст и развој. Втората група на фактори, хигиенските, се видливите аспекти на работата како работни услови, односи со соработниците и надредените, платата и работната сигурност. Херзберг тврди дека екстринзичните работни карактеристики го спречуваат работното незадоволство, додека интринзичните работни карактеристики доведуваат до задоволство. Имено, според ова, среќата и задоволството од работата на вработениот доаѓа од него самиот и од тоа што го работи, додека несреќата и незадоволството може да потекнува од надворешни извори и од тоа како е третиран вработениот, притоа задоволството од работата со целина зависи од самите вработени, од нивните работодавачи како и од нивниот меѓусебен однос. Слично на Херзберг и Porter & Lawler (1988 според Dogan, 2009) факторите кои што влијаат врз задоволството од работата ги делат во две групи и тоа надворешни и внатрешни фактори на задоволството. Според нив, внатрешните фактори на задоволството се поврзани со самото работење како чувство на независност, на достигнување, чувство на победа, самодоверба, чувство на контрола и други слични чувства стекнати од работата, додека надворешните фактори на задоволството не се директно поврзани со самата работа, пример, добри односи со колегите, висока плата, добра благосостојба и слично. Овие два вида на фактори на задоволството го даваат задоволството од работата во целина.

## Задоволство од платата

Уште еден аспект на задоволството од работата е задоволството од платата и се однесува на тоа колку вработените се задоволни од правичноста на платата, стимулирањето, наградите и казните. Помеѓу факторите за кои што се верува дека влијаат на задоволството од работата не е само платата што ја примаат, туку и нивната плата споредена со платата на друга референтна група. Според Adams (1965 според Николоски, 2005) лицата ги споредуваат нивните награди како плата, промоција, статус и признанија со платата, промоциите, статусот и признакијата на нивните соработници кои извршуваат слични задачи. Лицата ќе бидат задоволни од платата доколку веруваат дека постои праведност во платежниот систем на организацијата, при што, организациите треба да имаат механизам за оценување на ефикасноста на вработените за да може да се обезбеди зголемување на платата на најдобрите изведувачи.

Taylor (1998 според Nguyen, Tajlor & Bradllay, 2003) се залагал за создавање систем на поттикнувачка плата како средство за стимулирање на вработените за повисока перформанса, посветеност и на крај задоволство. Голем број на истражувања (Clark, 1997; Sloane & Ward, 2001; Shields & Price, 2002 според Nguyen, Taylor & Bradllay, 2003) покажале дека приходот е важен за работното задоволство на вработените.

## Стратегии за подобрување на задоволството од работата

Доколку лицата се чувствуваа заглавени на работното место поради нивната помала квалификуваност или лошата економска состојба, тогаш веројатноста е поголема да доживеат работно незадоволство. Меѓутоа постојат повеќе стратегии кои можат да ги применат како работодавачите така и самите вработени за да се подобри задоволството од работата. Ова се иекои од начините за подобрување на задоволството од работата.

1. *Поставување на вработениот нови предизвици* (Ruth, 2012)

\* Давање можност вработениот да работи на свој проект. Поттикнувањето на вработениот да работи на свој проект може да му обезбеди чувство на контрола. Притоа, треба да се охрабри да преземе одговорност за помали задачи како и да работи на проекти кои имаат значење за него. Ова ќе му даде позитивна поткрепа на неговата самодоверба.

\* Давање можност за менторирање

Владеењето преку работата може да изгледа здодевно и неинтересно, меѓутоа служењето како ментор на колегите и помагањето на другите да ги подобрат нивните вештини, може да создаде многу предизвици и да го зголеми работното задоволство.

2. *Стимулирање на вработениот преку моќта на признанието* (Austin, 2011; Goel, Sharma & Sharma, 2012)

Истражувањата дале голем број на докази кои покажуваат дека лицата многу повеќе можат да бидат мотивирани преку признанијата отколку преку парите. Признанијата се одличен начин за суптилно стимулирање на вработените да ги зголемат нивните напори и да го подобрат квалитетот на работата. Меѓутоа, со ваквиот начин, исто така, се испраќа порака дека нивниот труд е забележан и дека ќе биде признаен. Притоа, треба да се одбере правилен и избалансиран начин на селекција кој на сите вработени ќе им даде подеднаква можност да бидат стимулирани со некој вид на признание.

Според Goel, Sharma & Sharma (2012) признанијата можат да се даваат на следниве начини:

- \*Зголемување на улогите и партиципацијата на вработените;
- \*Овозможување (доделување) на соодветни титули;
- \*Вклучување во процесот на донесување одлуки;
- \*Сочувување со вработените;
- \*Давање можности за напредување во кариерата.

### 3. *Добрата плата може да неутрализира различни помали проблеми (Goel, Sharma & Sharma, 2012)*

Вработените кои што не се задоволни со нивната работа ќе покажуваат незаинтересираност во извршувањето на работата и нивната негативна енергија ќе ја пренесуваат на нивните колеги. Од друга страна, знаеме дека најпознатиот принцип во управувањето е дека работите што се наградуваат се извршуваат побрзо. Најверојатно, највлијателниот фактор врз задоволството од работата е надоместокот кој што го замалицето за неговата работа. Соодветката плата може да компензира за многу недостатоци како преоптовареност со работа, прекувремена работа или стресна работа. Задоволството од работата е директно поврзано со висината на надоместокот, а незадоволството најчесто доаѓа кога вработениот чувствува дека не е соодветно платен за работата која што ја врши во компанијата.

### 4. *Соодветен менаџментски стил (Goel, Sharma & Sharma, 2012)*

Важни фактори од кои зависи ефикасноста на организацијата се лидерството и задоволството на вработените. Три важни правила за да може менаџерот да го зајакне односот со неговите подредени се искажување на благодарност, на одобрување и посветување внимание. Односот меѓу менаџерите и подредените е специфичен и многу важен и доколку менаџерите или супервизорите покажат непочитување или негрижа за чувствата на вработените, нивното работно задоволство секогаш ќе биде ниско без разлика на тоа какви се другите фактори. Вработениот треба да се чувствува слободно и удобно на работното место и надредените не треба непотребно да го нарушуваат тоа ниво на комфор.

### 5. *Креирање на работни места кои што мотивираат (Goel, Sharma & Sharma, 2012)*

Постојат пет фактори за дизајнирање на работното место кои придонесуваат лицата да уживаат во работењето што доведува до работно задоволство (Goel, Sharma & Sharma, 2012):

- Различни вештини – зголемување на бројот на вештини кои лицата ги употребуваат во текот на работењето;
- Комплетирање на задача – овозможување вработениот да ја заврши работата од почеток до крај;
- Значајност на задачата – овозможување на работа која има директно влијание врз организацијата или врз нејзините чинители;
- Автономија - зголемување на можноста за донесување одлуки и на слободата за одлучување како и кога работата да се заврши;
- Фидбек - зголемување на признанијата за добро завршена работа и расправање за резултатите од работата на вработените.

#### 6 *Балонс работа-личност* (Ruth, 2012; Goel, Sharma 2011)

Многу важен аспект при работењето на секое лице е да воспостави рамнотежа помеѓу неговиот личен и професионален живот. Вработените треба да го разгледаат нивниот животен стил и да согледаат кои подрачја отстапуваат од рамнотежата. Притоа, треба да увидат дали имаат доволно време за контакти со пријателите, за сон и вежби, за хоби, во споредба со нивните работни одговорности. Можносите како флексибилно работно време и работа од дома, може да придонесат за подобар баланс работа-личност и да го зголемат целосното работно задоволство. Организациите треба да се заложат за вработените да почувствуваат дека работат во средина која се грижи за нивното работно задоволство и за нивниот баланс работа-личност.

## ПРОДУКТИВНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Под продуктивност на вработените се подразбира резултат од работењето на човечките ресурси во организацијата. Работната продуктивност претставува функција на објективните односно материјалните фактори на производство и субјективните фактори односно човечките ресурси. Деловниот успех на една организација е резултат на продуктивноста на вработените, и таа може да се набљудува одделно, односно како резултат од работата на секој вработен или колективно, како продуктивност на сите вработени, односно успешност на организацијата во целина.

Ефикасноста на општеството и на секоја човечка работа се мери според нивната продуктивност. Тоа се гледа преку количината на произведени употребни вредности и на искористениот износ на работна сила за тоа производство.

### Фактори на работната продуктивност

Постојат различни фактори кои можат да предизвикаат зголемување или намалување на продуктивноста. Најчесто застапена поделба е :

- Објективни – најчесто надворешни фактори и
- Субјективни – најчесто внатрешни фактори на продуктивноста и тоа од аспект на работењето и можноста за влијание врз некои фактори на продуктивноста.

*Објективните фактори* се надвор од организацијата и тоа се оние фактори врз кои таа не може да влијае. Тие се поврзани со технологијата, природните услови и мерките на општествената заедница. Во рамките на овие фактори ги вбројуваме:

- Техничките фактори кои ги содржат сите материјални и технички средства што служат за извршување на работата ( ниво на техничка опременост, карактеристики на средствата за работа, карактеристики на технолошкиот процес итн.);
- Социјални фактори, кои ги вклучуваат сите општествени институции, како и државни мерки кои преку економските политики влијаат на условите на работење;
- Природни фактори, кои вклучуваат фактори поврзани со природните материјали, климатски услови и слично



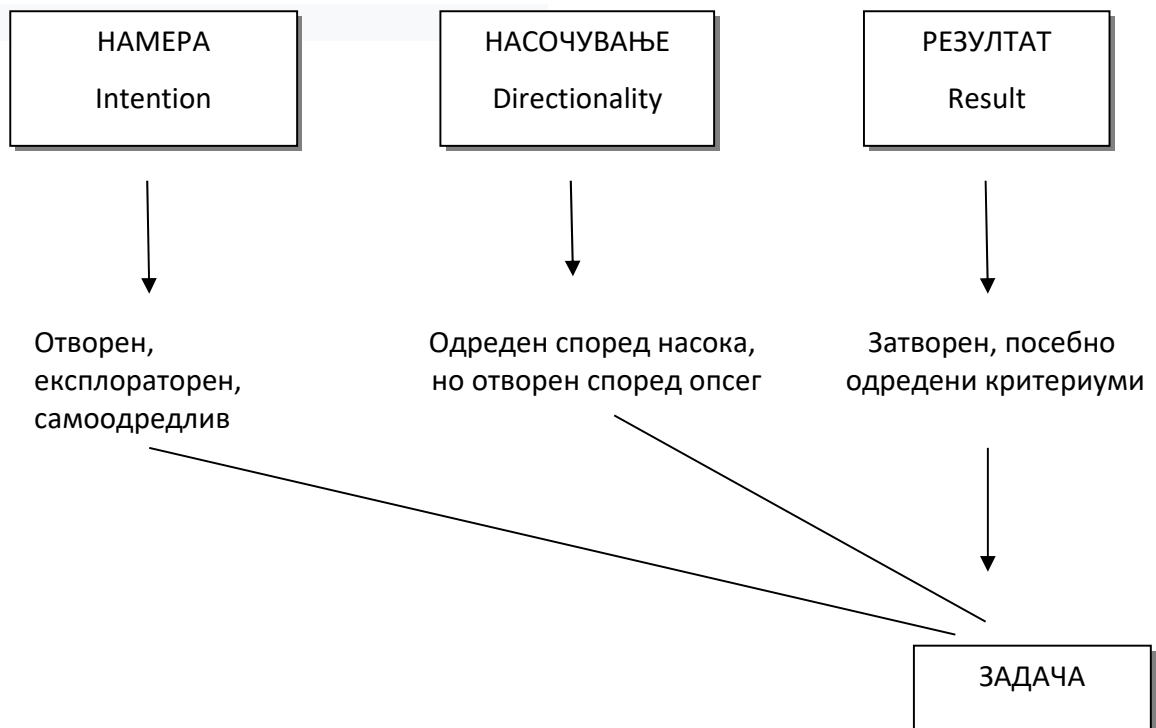
*Субјективните* или внатрешни фактори, кои дејствуваат во рамките на компанијата. Тие вклучуваат:

- Работна сила – човечки фактори кои вклучуваат структура на работниот колектив ( според квалификации, професии, возраст итн), работно искуство и политика на човечки ресурси (планирање и подготовка, примање и распределба на вработените, вклучување во едукација на вработените, стимулации, наградување, одмор и користење на слободно време, грижа за условите за работа итн.);
- Организациски фактори на компанијата. Тие директно влијаат на времетраењето на работата, и може да се спомене несоодветниот метод на работа и останати организациски слабости поради кои продуктивноста може значително да опаѓа.

Имајќи предвид дека човечките ресурси се единствениот свесен и креативен работен ресурс и фактор на процесот на производство, значително влијание на нивната продуктивност имаат следниве фактори: компетентност, карактеристики на личноста, знаење и вештини и способности.

## ОРГАНИЗАЦИСКИ ЦЕЛИ

Секоја организација има една или повеќе цели кон кои се стреми. Важноста на целите ја потенцира и ставот на одделните автори кои тврдат дека организацијата е средство за постигнување на целите. Процесот на управување започнува со дефинирање на целта и токму поради тоа таа е прецизно дефинирана уште на самиот почеток. Посебен проблем при нејзиното дефинирање произлегува од употребата на многуте поими користени во странската литература - ⇒ objectiv, goals, ends, mission, target итн. Целите можат да се диференцираат според следниов концепт ⇒



Слика 6. Диференцирање на организациските цели

- **Намерата** е поим, односно концепт на целта кој ја покажува целта поради која организацијата постои;
- **Насочување** дефинира правец на акција, но не и нејзиното достигнување ( на пример целта да се оствари раст );
- **Целта** може да биде формулирана и како организациски резултат кон кои организацијата се стреми да го оствари (на пример целта е да се зголеми искористеноста на капацитетот за 5%) – така дефинираната цел овозможува рационален пристап при одредување на потребните ресурси, обликување на организациската структура и дефинирање на мерките кои треба да се превземат.

Бројни теоретичари се бавеле со прашањето дали организацијата има една или повеќе цели. Преовладува мислењето дека најважни се две примарни цели, а тоа се Опстанок и Развој.

- **Опстанокот како цел**, произлегува од самото постоење на организацијата, додека
- **Развојот** овозможува делувањето на организацијата во континуитет.

Не може да се каже дека едниот е поважен од другиот, но секако остварувањето на едната води кон остварување на другата цел.

Во зависност од пристапот и целта на студиите за организациската култура, научниците развија суштински различни техники и методи за анализа и проценка на организациската култура. Типологијата разработена од Квин и Камерон може да се спомене како една меѓу најцелосните. Таа ги вклучува суштинските карактеристики на културите и овозможува идентификување на нивните квантитативни и квалитативни вредности, како и следење на промените што се случуваат во организацијата (Камерон, Куинн, 2001).

Од друга страна, Денисон разви популарен и практично применлив модел кој експлицитно ја покажува врската што постои помеѓу организациската култура и ефикасноста. Моделот е засновано врз четири основни карактеристики на организациската култура: вклученост, конзистентност, прилагодливост и мисија, така што

секоја од нив има три подгрупи. Како резултат, моделот ја покажува поврзаноста помеѓу организациската култура и ефикасноста преку креирање на 12 различни карактеристики на организациска култура. Ефикасноста и активноста на организацијата во овој модел се мери со индикатори како што се зголемувањето на обемот на трговијата, уделот на пазарот, профитабилноста, развој на нови услуги и производи, квалитет на услуги и производи, задоволство на вработените и општа ефикасност на организацијата.

Денисон го карактеризира взаемното влијание на четирите културни фактори врз ефикасност на организацијата: *мисија и конзистентност, прилагодливост и вклучување.*

- Мисијата е карактеризација на целите и насоките на организацијата за стратешки развој, засновано врз концептот на организацијата и е ориентиран кон иднината;
- Вклученоста е состојба во која вработените сметаат дека нивната активност е тесно поврзана со целите на организацијата, се вреднува тимската работа и приоритет се дава на развојот на можностите на вработените;
- Конзистентност е високото ниво на интеграција и координација;
- Прилагодливоста е состојба во рамките на која организацијата флексибилно реагира на барањата на клиентите, презема ризици, учи од сопствените грешки и е подготвена за промени.

Секој од четирите фактори на организациска култура има три варијабли - индекси. Така, вклученоста се карактеризира со такви индекси како еманципација, тимска ориентација, способност за развој; конзистентност - според основните вредности, координација и интеграција, договор; прилагодливост - со организациско учење, фокусирање кон клиентот, создавање промени; мисија - преку визија, цели и стратегија (Denison, Hooijberg, Lane, Lief 2012). Како и Камерон и Квин, Денисон исто така ја проучува организациската култура во рамките на две димензии:

*Димензија 1: внатрешен фокус* кога се посветува внимание на она што се случува во внатрешноста на организација и *надворешен фокус* кога вниманието е посветено на она што се случува надвор од организација;

Димензија 2: *стабилност и контрола*, имено, интерес за одржување на моменталната ситуација и *флексибилност и слобода на дејствување*, имено, интерес за промени и развој.

### Цели за управување со човечки ресурси

Основната цел на управувањето со човечките ресурси е да се постигне успех на организацијата преку луѓе, т.е. ефикасно користење на нивните потенцијали и реализација на индивидуалните потреби и интереси. Оваа основна цел на управувањето со човечки ресурси има за цел постигнување на следните делумни цели:



**Слика 7.** Цели за управување со човечки ресурси

*Организациска цел* - за организацијата најважен фактор се човечките ресурси, затоа треба да ја подобриме ефикасноста и да ги мотивираме вработените на најдобар начин и со тоа да ги исполниме целите на организацијата.

*Функционална цел* - функцијата за управување со човечките ресурси е да придонесе кон организацијата колку што е потребно за да ги постигне своите цели и да ја спроведе

организациската стратегија. Ова би значело дека ресурсите треба да се користат порационално и ефикасно во остварувањето на организациските цели.

*Социјална цел* - во секојдневните човекови односи, општествените норми и вредности се многу важни за постигнување добра комуникација. Да се биде морално и општествено одговорен според потребите и предизвиците на општеството и минимизирање на негативните влијанија на овие барања врз деловните организации е исто така една од важните цели (не само за управување со човечки ресурси, туку и за управување како целина).

*Лична цел* - задоволството на вработените е најважно за секоја организација, но не е доволно да ги задоволи вработените само во деловни услови, неопходно е да им помогне да ги постигнат своите лични цели. Само на овој начин може да се стекне нивната доверба, а вработените ќе бидат задоволни и мотивирани да постигнат напредок и личен придонес кон организацијата.

## Организациска култура

Како поединци, вработените имаат своја личност, така и организациите. Тие, исто така, имаат свој карактер, па затоа може да се карактеризираат како крути, иновативни, конзервативни и слично. Овие карактеристики може да се користат за да се предвиди однесувањето на луѓето во овие организации.

Организациската култура е систем на претпоставки, вредности и норми на однесување кои се членови на организацијата се развиени и усвоени преку заеднички искуства и кои ги водат нивните размислувања и однесувања. Карактеристики на организациската култура се:



**Слика 8.** Карактеристики на организациската култура

1. Иновации и преземање на ризик - степенот за поттикнување на вработените да бидат иновативни и да ризикуваат;
2. Обрнувајќи внимание на деталите - степенот до кој вработените се очекува да бидат прецизни, аналитички и обрнувајќи внимание на деталите;
3. Ориентација кон исходот - степенот до кој раководството се фокусира на резултатите или исходите, наместо на техники и процеси кои се користат за постигнување на такви исходи;
4. Ориентација кон луѓето - степенот до кој, кога се донесуваат одлуки за управување, се земаат предвид ефектите од резултатите на вработените во организацијата;
5. Ориентација кон тимот - степенот до кој работните активности се организирани во тим;
6. Агресија - степенот до кој вработените се агресивни и конкурентни;
7. Стабилност - степенот до кој организациските активности го нагласуваат одржувањето на неутрален статус.

На актуелните обичаи, традиција и општ начин на функционирање на организацијата, настаните од минатото имаат големо влијание, како и степенот на успех на овие настани. Главен извор на организациска култура се нејзините основачи. Тие имаат визија за тоа што треба да биде организацијата, и генерално имаат идеја за тоа како да ја исполнат. Организациската култура резултира со интеракција на предрасудите и претпоставките на основачот и стекнатото искуство на вработените.

Елементите на организациската култура кои влијаат на најважните одлуки на организацијата се: создавање на мисијата и визијата на организацијата.

Секоја организација мора да има свој план за да ја постигне целта која ја има зацртано. Во тој план треба да бидат сите, и вработени и менаџерскиот тим на таа организација.

Доколку секоја компанија ги прати потребите на пазарот, професионално се однесува, ги почитува договорите кои ги склучува, не ги прекорачива роковите и не го намалува квалитетот на испорака на производот тоа покажува дека карактеристики на организациската култура не само што ги има поставено онака како што треба, туку и таа ги почитува и ги реализира.

Доколку една организација има деловната политика која ги дефинира правилата и принципите на својот бизнис ќе мора секој постојан член на таа организација но и секој нововработен да се прилагоди на истите, да ги почитува и да ги спроведува во секој сегмент од своите работни обврски.

Организациската култура се пренесува на вработените во различни форми, но најважните се: начин на говор се користи во организацијата (јазик, жаргон, митови, приказни, метафори), однесување кое се практикува во организацијата (ритуали, церемонии, модели на однесување) и материјал репрезентации организациска култура (изглед на канцеларии, лого, начин на облекување, транспортни средства).



## РЕЛЕВАНТИ ИСТРАЖУВАЊА

Во докторската дисертација на Малович (2016) спроведено е истражување во 18 МСП (мали и средни претпријатија) од областа на текстилната индустрија на територијата на градот Лесковац, во период од 90 дена, испитувајќи ги факторите што се повеќе или помалку важни за вработените, како и која е оптималната комбинација на материјални и нематеријални фактори на мотивација кои што го зголемуваат личното задоволство на вработените и со тоа допринесуваат за зголемување на нивната ефикасност, ефективност, продуктивност. Резултатите добиени од спроведената анкета покажале дека постарите вработени, со подолго работно искуство и високо образование, придаваат важност на нематеријалните поттикнувачи и тие се поважни за нивната мотивација, додека помладите работници со пократко работно искуство и пониско ниво на образование повисоко значење им придаваат на материјалните поттикнувачи кои се од поголема важност во нивната мотивација. Со тоа се потврдува главната хипотеза на дисертацијата, која се потпира на тврдењето дека „колку е усогласеноста помеѓу материјалната и нематеријалната мотивација и карактеристиките на вработени во текстилната индустрија поголема, толку е поголема и нивната мотивација “.

Во истражувањето на Вопаќиќ (2018), преку соодветен анкетен прашалник се испитувани ставовите и ситуацијата на испитаниците, кои се вработени во компанијата во посебни одделенија за продажба, монтажа и нарачка. Анкетата била поделена на два дела, каде што во првиот дел од анкетата, на Ликертова скала со оцена од 1 до 5, се оценува важноста на вработените за наведените тврдења и во вториот дел се оценува задоволството од реализација на секое од наведените тврдења внатре во организацијата. Резултатите од спроведеното истражување покажале дека најзначајни за вработените се платата, односите со соработниците, безбедноста на работното место, признавањето на работното место и можностите за развој на кариера со просечна оценка од 4 или повеќе. Помалку важни се одењето на службени патувања, просторот во кој тие ја вршат работата, нивото на одговорност кое го имаат на работното место и карактеристиките на работата што ја вршат таму (просечната оценка е помеѓу 3 и 4). Додека, најмалку важни се

додатоците на плата поврзани со постигнатите резултати од работењето, можноста за дополнително образование и обука и можноста за учество на саеми и други деловни настани (просечната оценка е помеѓу 2 и 3). Во поглед на вториот дел од анкетата, каде се оценуваше задоволството од реализација на секое од наведените тврдења внатре во организацијата, добиено е дека вработените се најзадоволни со нивото на одговорност кое го имаат на работното место и просторот во кој тие ја вршат работата каде е добиена просечна оценка од 4 и повеќе. Помалку задоволни се од односите со соработниците, сигурност во платата, можноста за дополнителна едукација и стручно усовршување, можноста за учество на саеми и други деловни настани, карактеристиките на работата што ја вршат, начинот на организацијата на работното време, додатоци во платата поврзани со остварени резултати и можноста за развој на кариера каде е добиена просечна оценка помеѓу 3 и 4. Најмалку се задоволни од висината на платата и добивањето признание за добро завршени задачи, каде просечната оценка е помеѓу 2 и 3

Во магистерскиот труд на Biljana Jakovljevic. (мај, 2014) спроведено е истражување во осигурителна компанија во Белград. Во истражувањето се вклучени вкупно 40 испитаници од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција, преку анкетен прашалник со прашања од отворен и затворен тип (степен на согласност на петостепена Ликертова скала), се мерело задоволството од работа на испитаниците. Добиено е дека за најголем дел од испитаниците, зголемувањето на платата е најважно за поголемо задоволство и мотивација, а по платата, стимулативното наградување и можноста за напредување се важни фактори за задоволство кај вработените. Со тоа се потврдиле две од поставените хипотези кои одат во прилог на тоа дека материјалниот систем на наградување најмногу влијае на задоволството, мотивацијата и зголемување на продуктивноста и ефикасноста на вработените.

Во спроведеното истражување во Хрватска, од страна на Marija.-M., и Knezović, M. (2016), опфатени се вкупно 157 вработени во градежен сектор. Преку две групи на фактори, економски и социо-психолошки, истражувана е продуктивноста на вработените во градежниот сектор, вработени на различни работни позиции. Добиените наоди покажуваат дека економските фактори, особено платата и сигурната работа се најважни

фактори за зголемување на продуктивноста кај вработените. По нив следуваат социопсихолошките фактори каде најважни се задоволството во работата и релациите / односите со колегите. Овие резултати се препишуваат на фактор што Хрватска е сеуште земја во развој, па оттука очекувано е платата да биде најголем мотиватор за вработените.

## МЕТОД

### Предмет на истражувањето

Предмет на истражување во овој магистерски труд е улогата на мотивацијата (материјалните и нематеријалните мотивациски фактори) која се користи од страна на раководителите за ангажираност и успех на вработените при исполнувањето на своите работни обврски. Со цел да се зголеми мотивацијата на вработените, менаџерите треба да ги знаат потребите и мотивите на луѓето со кои управуваат и да знаат како да ги задоволат. Задоволството на вработените преку оптимална комбинација на материјални и нематеријални стимулации е единствениот начин да се обезбеди високо ниво на посветеност и креативност на вработените, што секако ќе доведе до поуспешна реализација на организациските цели. Неопходно е да се испитаат кои се најважните мотивирачки фактори, како да се комбинираат целите на организацијата со целите на вработените имајќи го предвид полот, возраста, степенот на образование, работното искуство и работната позиција на вработените.

### Цел и карактер на истражувањето

Јасното одредување на целта на истражувањето е од голема важност заради обезбедување на неговата целисходност.

Цели на ова истражување се:

- да се запознаеме со мотивацијата како ресурс во деловното работење,
- да ја анализираме и објасниме подобро мотивацијата преку нејзините мотивациони фактори со користење на соодветна литературата,
- да ја истакнеме важноста на мотивацијата за вработените во организацијата и да ги истакнеме нејзините ефекти.

Ова истражување е од современ вид затоа што ќе опфати актуелен проблем, дескриптивно и квантитативно.

*Индивидуално истражување* – бидејќи истражувањето го врши еден истражувач.

*Фундаментално истражување* – има цел да го збогати научното знаење за законитостите и односите меѓу појавите.

*Дескриптивно истражување* – ги проучува и запознава појавите онакви какви што се без објаснување на причинско-последичните односи.

*Современо истражување* – проучува проблем кој е современ во менаџментот на човечките ресурси.

Истражувањето ќе се одвива во природна средина, односно нема да постои вештачки создадена ситуација. Она што го истражуваме го гледаме низ очите на испитаниците. Од голема значајност за ова истражување е и флексибилноста на истражувањето која ни дава слободен избор и можност за менување на текот на самото истражување.

### **Задачи на истражувањето**

Задачите на ова истражување произлегуваат од целите кои се погоре прикажани. Тие се конкретни и секоја цел е елаборирана преку неколку задачи:

- да се испитаат ставовите на вработените за нивното задоволство од платата, бенефициите, грижата од претпоставените, работното опкружување, условите за работа и сл.
- да се испитаат ставовите на вработените за материјалните и нематеријалните поттикнувачи / стимулатори.
- да се испитаат ставовите на вработените за факторите на мотивација, како: плата, бенефиции, внимание и грижа од претпоставените, промоција, колектив, рамнотежа помеѓу животот и работата, организацијата на работата, работните услови.

- да се утврди дали постојат значајни разлики во ставовите на вработените во зависност од нивниот пол, возраст, степен на образование, должината на работниот стаж и позиција на работно место.

## ХИПОТЕЗИ

Во релација со проблемот на ова истражување, може да се постават следниве хипотези:

### Главна хипотеза:

*Постојат разлики во задоволството од работа, продуктивноста како организациска цел и поттикнувачите на работна ангажираност на вработените во банкарскиот сектор во зависност од полот, нивната возраст, работното искуство, степенот на образование и работната позиција.*

### Помошни хипотези:

**Хипотеза 1.** *Постои разлика во задоволството од работа меѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција.*

**Хипотеза 2.** *Постои разлика во продуктивноста како организациска цел меѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција.*

**Хипотеза 3:** *Постои разлика во поттикнувачите на работна ангажираност меѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција.*

## Варијабли на истражувањето

### **Релевантни варијабли:**

пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција.

### **Истражувани варијабли:**

**Задоволство од работа** – став кон работата, која вклучува степен на задоволство во поглед на материјални и нематеријални поттикнувачи. Се дефинира како “позитивна емоционална состојба која резултира од оценување на работата” (Locke, 1976). Спротивно на ангажираноста, којашто се однесува на расположението на работникот на работното место, задоволството од работата се однесува на емоцијата за или кон работата. Ангажираноста конотира активирање (пр.ентузијазам, подготвеност, возбуда), а задоволството од работата конотира заситување (пр.смиреност, спокојство, релаксација). Ќе се проценува со прашања од применетиот анкетен прашалник во првиот дел од прашањата (прашања бр. 1-11).

**Продуктивност како организациска цел** – продуктивноста во работата е функција на мотивацијата и на способностите на вработените. Продуктивноста во работата се дефинира како квантитативен израз помеѓу обемот на производство, услуги или промет и количина на потрошена работна сила. Оваа дефиниција за продуктивност во работата е изведена од основниот економски принцип: да се оствари максимален резултат со минимални вложувања. Продуктивноста како организациска цел ќе се проценува со прашања од прашалникот преку избор на три според нив најважни стимулатори за зголемена продуктивност (прашања бр. 12-19).

**Поттикнувачи на работната ангажираност** – Концептот на работната ангажираност првично е развиен за да се опфати афективно-мотивациската состојба на вработените во однос на нивната работа (Schaufeli, 2013). Студиите за работната ангажираност јасно ги покажуваат придобивките од ангажираната работна сила. Доколку подобро се разбере концептот ангажираност може да се развијат нови стратегии коишто ќе придонесат за зголемување на нивото на ангажираност на вработените. За организациите станува неопходно да го идентификуваат нивото на ангажираност и да имплементираат стратегии

на однесување коишто ќе придонесат за целосна ангажираност (Seijts & Crim, 2006).  
(прашања бр.20,21 и 22)

**Преференција на мотивациони фактори** - преференција на мотивациски фактори (нематеријални и материјални) како најважен поттикнувач / стимулатор за вработените (прашање бр.23).

## Методи, техники и инструменти на истражувањето

При истражувањето и обработката на предметната материја за трудот се применуваат научните методи што најчесто се користат при истражување од областа на општествените науки. Имено, при реализација на истражувањето се изведе прибирање, систематизирање и анализирање на достапните податоци за избраната тема и поставените тези со употреба на логички оправдан и научно-фундиран пристап, како и анкетирање на вработени лица во работната организација.

Покрај теоретските истражувања за избраната проблематика се користени познатите научно истражувачки методи:

- *Аналитичко – синтетички метод* - овој метод ќе биде застапен во целиот труд и ќе се користи за анализа на податоците и сознанијата за предметната материја и резултатите од досегашните истражувања, како и нивна синтеза со цел добивање на нови сознанија и заклучоци.

- *Метод на дескрипција* - постапка со која се врши опишување или прикажување на предметот на научното истражување заедно со научно толкување и објаснување.

- *Компаративен метод* – споредба на актуелното истражување со студии на случаи од светот.

- *Анализа на содржината на документи* - анализа на стручната литература, книги, прирачници, брошури, текстови, написи, статии во различни списанија и публикации, новинарски извештаи, официјални документи, веб-страници и сл.

- *Користење на домашна и странска литература.*



## Техники за истражување

За потребата на ова истражување во согласност со предметот и целите се спроведени анкетни прашалници.

Автор на анкетниот прашалник за испитаниците е Малович (2016), и истиот е преведен и прилагоден на македонски јазик од авторот на овој труд (во Прилог). Анкетниот прашалник се пополнува анонимно и се состои од неколку делови. Во првиот дел од анкетниот прашалник се вклучени прашања кои се однесуваат на **демографските податоци** на вработениот (пол, возраст, должина на работен стаж, степен на образование, позиција на работното место).

Вториот дел од анкетниот прашалник содржи 11 прашања (1 – 11), на кои се одговара со избор на одговор на петстепенa Ликертова скала. Преку одговорите на прашањата од овој дел се утврдува **степенот на задоволство** од висината на платата, бенефициите, вниманието и грижата од претпоставените итн. (каде 1 -воопшто не сум задоволен/на, а 5 - потполно сум задоволен/на). Прашањата од следниот дел (од 12 до 19) се однесуваат на **продуктивноста како организациска цел**. Од понудените тврдење под реден број (12 – 19) се избираат само три и се рангираат по важноста што ја имаат за испитаникот, така што најважното тврдење се оценува со 3 поени, помалку важното со 2 поени и најмалку важното тврдење со 1 поен, со цел да се увиди продуктивноста на вработените. Следува дел каде се поставени прашања за **важноста на материјалните/нематеријалните поттикнувачи за подобро работно ангажирање** (20 , 21 и 22) на кои испитаниците одговараат со заокружување на еден од понудените одговори (се согласувам, не се согласувам или неодлучен/на сум).

Последниот дел, **преференција на мотивациските фактори**, е претставен преку прашање бр.23 на кое испитаниците даваат оценка од 1 до 10 на понудените одговори, при што одговорот кој има најголемо значење се оценува со 10 поени, а одговорот со најмало значење-1 поен.

## Популација и примерок

Примерокот на истражување го сочинуваат 61 испитаник кои се вработени на различни работни позиции во банкарскиот сектор. Во табела 1 се наведени податоци за полот, возраста, работното искуство, степенот на образование и работната позиција. Целта е да се увидат разликите во мотивациските фактори согласно наведените карактеристики на испитаниците.

Од табела 1 може да се види дека од вкупно 61 испитаник кои го сочинуваат примерокот во ова истражување (N=61), 15 (24,6%) од нив се од машки и 46 (75,4%) се од женски пол. Во примерокот, во поголем процент се присутни испитаници од женски пол (75,4%).

Во однос на возраста на испитаниците, од вкупно 61 испитаник вклучени во истражувањето (N=61), 13 припаѓаат на возрасната група од 20-30 години или (21,3%), 34 припаѓаат на групата од 31-40 години или (55,7%) и 14 припаѓаат на возрасната група од 41-50+ години (23%).

Во однос на работното искуство, 13 испитаници се во групата до 5 години работно искуство или 21,3%, најголем процент се испитаници со 6-15 години работно искуство, односно 55,7% и 14 испитаници се со 16-25 години работно искуство или 23%.

Според нивото на образование, 17 испитаници се со средно образование или 27,8%, 35 испитаници се со високо образование, односно 57,4 % и 9 од испитаниците се со друго образование (магистер 14,8%).

Од вкупно 61 испитаник, 20 се без раководна позиција или 32,8%, најголем процент од испитаниците се на работна позиција административен работник 29 или 47,5% и 12 испитаници се на работна позиција раководител, односно 19,7%.

**Табела 1.** Табеларен приказ за карактеристиките на испитаниците

<i>Опис</i>	<i>Број на испитаници</i>	
<b>Пол</b>		
• машки	15	24,6 %
• женски	46	75,4 %
<b>Возраст</b>		
• 20-30	13	21,3
• 31-40	34	55,7
• 41-50+	14	23
<b>Работно искуство</b>		
• До 5	13	21,3
• 6-15	34	55,7
• 16-25	14	23
<b>Степен на образование</b>		
• средно	17	27,8
• високо	35	57,4
• друго(магистер)	9	14,8
<b>Работна позиција</b>		
• работник	20	32,8
• админ.работник	29	47,5
• раководител	12	19,7

### Статистичка обработка на податоците

За обработка на податоците се користи програмата за статистичка обработка на податоци, SPSS (Statistical Package for Social Sciences). При статистичката обработка се применети дескриптивна и инференцијална статистика (фреквенции, проценти, ранг, аритметичка средина и стандардна девијација). За да се утврдат разликите помеѓу

споредуваните групи се применети техники на инференцијална статистика ( t-тест и Анализа на варијанса (ANOVA) ). По пат на генерализација, индукција, анализа и синтеза од добиените податоци ќе се донесе заклучок за поврзаноста на испитуваните варијабли.

### Организација и тек на истражувањето

Во продолжение, хронолошки се наведени фазите низ кои ќе биде спроведено истражувањето:

- Избор и анализа на истражувачкиот проблем;
- Одредување на област на научна анализа;
- Поставување на хипотези;
- Идентификација, класифицирање и операционализација на варијаблите;
- Утврдување на дизајнот (нацртот) на проектот;
- Избор и разработка на методот, постапките и инструментите;
- Планирање и спроведување на теренскиот дел на истражувањето (собирање на емпириска евиденција);
- Средување и обработка на податоците;
- Анализа и интерпретација на податоците и изведување заклучоци;
- Пишување на извештај и одбирање начин на објавување на резултатите.

## РЕЗУЛТАТИ

### Наоди од дескриптивната статистика

#### Резултати кои се однесуваат на задоволството од работа

##### (прашања бр. 1-11)

Овој дел е претставен преку 11 прашања на кои испитаниците одговараа на скала од Ликертов тип со 5 ставки (1- воопшто не сум задоволен/на; 2- не сум задоволен/на; 3- делумно сум задоволен/на; 4- сум задоволен/на; 5- потполно сум задоволен/на). Во делот што следува се прикажани одговорите на испитаниците во однос на делот од прашалникот кој се однесува на задоволството од работа.

**Табела 2.** Одговори на прашање бр.1- *Колку сте задоволни со висината на својата плата?*

Понудени одговори		f	%
	воопшто не сум задоволен/на	2	3,3
	не сум задоволен/на	9	14,8
	делумно сум задоволен/на	27	44,3
	сум задоволен/на	20	32,8
	потполно сум задоволен/на	3	4,9
	<b>Вкупно</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

**Табела 3.** Одговори на прашање бр.2- *Колку сте задоволни со бенефициите што Ви ги овозможува организацијата во која сте вработени?*

Понудени одговори		f	%
	воопшто не сум задоволен/на	5	8,2
	не сум задоволен/на	11	18,0
	делумно сум задоволен/на	19	31,1

	сум задоволен/на	14	23,0
	потполно сум задоволен/на	12	19,7
	<b>Вкупно</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Од добиените одговори во табела 2. се забележува најголем дел од испитаниците 27 или 44,3% одговориле дека делумно се задоволни од висината на платата.

Од табела 3, се забележува дека најголемиот број испитаници 19, односно 31,1% одговориле дека делумно се задоволни.

**Табела 4.** Одговори на прашање бр.3:- *Колку сте задоволни од вниманието и грижата што ги добивате од претпоставените во организацијата каде што сте вработени?*

Понудени одговори		f	%
	воопшто не сум задоволен/на	3	4,9
	не сум задоволен/на	9	14,8
	делумно сум задоволен/на	14	23,0
	сум задоволен/на	24	39,3
	потполно сум задоволен/на	11	18,0
	<b>Вкупно</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Од табела 4. може да се забележи дека најголемиот дел 24 испитаници или 39,3% се задоволни.

**Табела 5.** Одговори на прашање бр.4: *Колку сте задоволни од работните задачи кои ги извршувате во организацијата во која сте вработени?*

Понудени одговори		f	%
	воопшто не сум задоволен/на	2	3,3
	не сум задоволен/на	6	9,8
	делумно сум задоволен/на	16	26,2
	сум задоволен/на	25	41,0

	потполно сум задоволен/на	12	19,7
	<b>Вкупно</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Според одговорите во табела 5. се забележува дека најголем дел од испитаниците 25 или 41% се изјасниле дека се задоволни од работните задачи кои ги извршуваат.

**Табела 6.** Одговори на прашање бр.5: *Колку сте задоволни од можноста за напредување во организацијата во која сте вработени?*

Понудени одговори		f	%
	воопшто не сум задоволен/на	8	13,1
	не сум задоволен/на	9	14,8
	делумно сум задоволен/на	23	37,7
	сум задоволен/на	12	19,7
	потполно сум задоволен/на	9	14,8
	<b>Вкупно</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Според одговорите во табела 6. гледаме дека најголемиот дел од испитаниците (23 37,7%) се изјасниле дека делумно се задоволни.

**Табела 7.** Одговори на прашање бр.6: *Колку сте задоволни од системот на наградување во организацијата во која сте вработени?*

Понудени одговори		f	%
	воопшто не сум задоволен/на	11	18,0
	не сум задоволен/на	15	24,6
	делумно сум задоволен/на	20	32,8
	сум задоволен/на	11	18,0
	потполно сум задоволен/на	4	6,6
	<b>Вкупно</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Од одговорите во табела 7. на прашањето колку се задоволни од системот на наградување во организацијата во која се вработени, најголем дел од испитаниците 20 или 32,8% се изјасниле дека делумно се задоволни од системот на наградување.

**Табела 8.** Одговори на прашање бр.7-*Колку сте задоволни од системот на обука и усовршување во организацијата во која сте вработени?*

Понудени одговори		f	%
	воопшто не сум задоволен/на	8	13,1
	не сум задоволен/на	13	21,3
	делумно сум задоволен/на	20	32,8
	сум задоволен/на	12	19,7
	потполно сум задоволен/на	8	13,1
	<b>Вкупно</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Од табела 8. може да забележиме дека најмногу од испитаниците (20; 32,8%) се изјасниле дека делумно се задоволни.

**Табела 9.** Одговори на прашање бр.8: *Колку сте задоволни од можноста да воспоставите баланс меѓу ангажираноста на работното место и обврските од приватниот живот?*

Понудени одговори		f	%
	воопшто не сум задоволен/на	3	4,9
	не сум задоволен/на	10	16,4
	делумно сум задоволен/на	16	26,2
	сум задоволен/на	22	36,1
	потполно сум задоволен/на	10	16,4
	<b>Вкупно</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>



Според одговорите во табела 9. гледаме дека најголемиот број испитаници 22 или 36,1% се задоволни од можноста да воспостават баланс меѓу ангажираноста на работното место и обврските од приватниот живот.

**Табела 10.** Одговори на прашање бр.9: *Колку сте задоволни од односите со колегите во организацијата во која сте вработени?*

Понудени одговори		f	%
	не сум задоволен/на	7	11,5
	делумно сум задоволен/на	17	27,9
	сум задоволен/на	21	34,4
	потполно сум задоволен/на	16	26,2
	<b>Вкупно</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Според одговорите во табела 10. може да се забележи дека најголемиот број испитаници (21; 34,4%) се изјасниле дека се задоволни.

**Табела 11.** Одговори на прашање бр.10: *Колку сте задоволни од начинот на кој е организирана работата во организацијата во која сте вработени?*

Понудени одговори		f	%
	воопшто не сум задоволен/на	3	4,9
	не сум задоволен/на	8	13,1
	делумно сум задоволен/на	27	44,3
	сум задоволен/на	15	24,6
	потполно сум задоволен/на	8	13,1
	<b>Вкупно</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Според одговорите во табела 11. Се забележува дека најголем дел од испитаниците 27 или 44,3% се изјасниле дека делумно се задоволни.

**Табела 12.** Одговори на прашање бр.11: *Колку сте задоволни од условите за работа во организацијата во која сте вработени?*

Понудени одговори		f	%
	воопшто не сум задоволен/на	1	1,6
	не сум задоволен/на	4	6,6
	делумно сум задоволен/на	24	39,3
	сум задоволен/на	17	27,9
	потполно сум задоволен/на	15	24,6
	<b>Вкупно</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Според одговорите во табела 12, се забележува дека најголемиот број испитаници (24; 39,3%) одговориле дека делумно се задоволни.

Во продолжение, во табела 13, претставени се добиените аритметички средини  $M$  и стандардно отстапување  $SD$ , за прашањата под реден број 1 до 11, кои се однесуваат на задоволство од работа. Прашањата од анкетниот прашалник кои се означени со реден број 1,2,5 и 6 се однесуваат на материјалните поттикнувачи, а останатите прашања, со реден број 3,4,7,8,9,10 и 11 се однесуваат на нематеријалните поттикнувачи.

**Табела 13.** Дескриптивни статистики за задоволство од работа

Задоволство од работа	N	M	SD	најнизок скор	највисок скор
Задоволство-нематеријални мотиватори	61	24,26	3,72	12	35
Задоволство-материјални мотиватори	61	12,28	5,58	4	20

Од податоците во табела 13, се забележува дека во однос на задоволството од работата, добиеното  $M$  кај нематеријалните поттикнувачи  $M = 24,26$  е поголемо од очекуваниот просек кој изнесува  $M_t = 21$ , што претставува позитивен показател, односно укажува на важноста на нематеријалните поттикнувачи за испитаниците. Добиената аритметичка средина за материјалните поттикнувачи изнесува  $M = 12,28$  и е незначително поголема од теоретската ( $M_t = 12$ ). Стандардните отстапувања се релативно високи што укажува на поголем опсег на одговорите, односно хетерогеност во одговорите на групата. Кај нематеријалните поттикнувачи отстапувањето ( $SD = 3,72$ ) е помало во однос на материјалните поттикнувачи ( $SD = 5,58$ ).

### Резултати кои се однесуваат на продуктивност како организациска цел (прашања бр. 12 – 19)

Овој дел е претставен преку 8 прашања на кои испитаниците одговараат со избор на одговор давајќи 3 поени на факторот кој сметаат дека им е најважен за продуктивно работење, 2 поени на оној кој им е помалку важен и 1 поен на оној кој им е најмалку важен. Ова оценување се прави само на три од понудените 8 одговори. Целта е да се добие увид во перцепцијата на поттикнувачите на продуктивност како организациска цел од аспект на полот, возраста, работното искуство, степенот на образование и работната позиција на вработените

Во табела 27, најпрво се прикажани фреквенции, проценти и рангови пресметани за прашањата од реден број 12 до 19, односно прашањата кои се однесуваат на продуктивноста како организациска цел.

**Табела 14.** Фреквенции, проценти и рангови на продуктивност како организациска цел

продуктивност како о-циска цел	f	%	R
12- плата	45	73.8	1
13-нова технологија	27	44.3	2
14-социјална заштита	13	21.31	6
15- подобри меѓучовечки односи	19	31.15	4

16-вреднување на постигнати резултати	27	44.3	2
17- учество во одлучување	18	29.5	5
18- нематеријални поттикнувачи	8	13.12	7
19- материјални поттикнувачи	26	42.6	3

Од табелата може да се забележи дека најголем процент од испитаниците или 73,8% се изјасниле дека платата е најважен фактор за зголемување на продуктивноста, додека за 13,12% од испитаниците, нематеријалните поттикнувачи се најмалку важни.

Во продолжение преку пресметување фреквенции, проценти и рангови на прашањата од реден број 12 до 19, се направи споредба на продуктивноста како организациска цел со полот на испитаниците, возраста, работното искуство, степенот на образование и работната позиција.

**Табела 14.1** Фреквенции, проценти и рангови на продуктивност како организациска цел кај вработените од машки и женски пол

Пол	Машки			Женски		
	f	%	R	f	%	R
продуктивност како организациска цел						
12- плати	10	66.7	1	35	76	1
13- нова технологија	4	26,7	4	23	50	2
14- социјална заштита	5	33.4	3	8	17,4	6
15- подобри меѓучовечки односи	5	33.4	3	14	30,4	5
16- вреднување на постигнати резултати	8	53,4	2	19	41,30	3
17- учество во одлучување	4	26,7	4	14	30,4	5
18- нематеријални поттикнувачи	1	6,7	5	7	15,22	7
19- материјални поттикнувачи	8	53,4	2	18	39	4

Од табелата 14.1 може да се забележи дека и кај испитаниците од машки и од женски пол, платата е најважен поттикнувач, односно најголем број од испитаниците ова тврдење го бодирале со 3 максимални поени, додека најмалку поени се доделени на прашањето под реден број 18 кое се однесува на нематеријалните поттикнувачи.

Во табелата 14.2 може да се забележи дека испитаниците кои се на возраст од 20-30 години најмногу поени доделиле на прашањето под реден број 13 кое се однесува на воведување нова технологија, додека за истата возрасна група најмалку важно е прашањето под реден број 16, односно вреднување на постигнатите резултати. Испитаниците од возрасните групи 31-40 и 41-50+ години, како најважно го издвоиле прашањето под реден број 12 кое се однесува на зголемување на платите, додека најмалку важно за двете групи е тврдењето со реден број 18 кое се однесува на нематеријалните поттикнувачи.

**Табела 14.2** Фреквенции, проценти и рангови на продуктивност како организациска цел кај вработените од различни возрасни групи

Возраст	20-30			31-40			41-50+		
	f	%	R	f	%	R	f	%	R
продуктивност како о-циска цел									
12- плата	6	46,15	3,5	<b>28</b>	<b>82,35</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>78,57</b>	<b>1</b>
13- нова технологија	<b>8</b>	<b>61,54</b>	<b>1</b>	14	46,18	4	5	35,71	4,5
14- социјална заштита	4	30,77	4,5	6	17,65	7	3	21,43	5
15- подобри меѓучовечки односи	7	53,85	2	10	29,41	5	2	14,28	6
16- вреднување на постигнати резултати	<b>2</b>	<b>15,39</b>	<b>5,5</b>	16	47	2	9	64,28	2
17 -учество во одлучување	4	30,77	4,5	8	23,53	6	6	42,86	3
18- нематеријални поттикнувачи	2	15,39	5,5	<b>5</b>	<b>14,70</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>7,14</b>	<b>7</b>
19- материјални поттикнувачи	6	46,15	3	15	44,12	3	5	35,71	4,5

**Табела 14.3** Фреквенции, проценти и рангови на продуктивност како организациска цел кај вработените со различно работно искуство

работно искуство	До 5			6-15			16-25+		
	f	%	R	f	%	R	f	%	R
продуктивност како организациска цел									
12- плати	7	53,85	2	26	76,47	1	12	85,71	1
13- нова технологија	8	61,54	1	13	38,23	4	6	42,86	4
14- социјална заштита	4	30,77	4	6	17,65	6	3	21,43	5
15- подобри меѓучовечки односи	8	53,85	2	9	26,47	5	2	14,28	6
16- вреднување на постигнати резултати	3	23,07	5	16	47,05	3	8	57,14	2
17- учество во одлучување	2	15,38	6	9	26,47	5	7	50	3
18- нематеријални поттикнувачи	1	7,69	7	6	17,65	6	1	7,14	7
19- материјални поттикнувачи	6	46,15	3	17	50	2	3	21,43	5

Од табелата 14.3 јасно може да се забележи дека во поглед на разликите во работното искуство, испитаниците со најмалку работно искуство (до 5 години) најважно го истакнале прашањето под реден број 13, кое се однесува на воведување нова технологија, додека пак најмалку поени од истата група е доделено на прашањето под реден број 18 кое се однесува на нематеријалните поттикнувачи. За групата со работно искуство од 6-15 години најважно е прашањето под реден број 12 кое се однесува на зголемување на платите како поттикнувач на продуктивноста додека најмалку важно е тврдењето под реден број 14 кое се однесува на воведување програма за социјална заштита. За испитаниците со најдолго работно искуство (16-25+ години) најважно е прашањето под реден број 12 кое се однесува на зголемување на платите, а најмалку поени доделени од оваа група има прашањето под реден број 18 кое се однесува на важноста на нематеријалните поттикнувачи.

**Табела 14.4** Фреквенции, проценти и рангови на продуктивност како организациска цел кај вработените со различен степен на образование

Образование	Средно			Високо			Магистер		
	f	%	R	f	%	R	f	%	R
продуктивност како организациска цел									
12- плата	11	64,70	2	28	80	1	6	66,67	1
13- нова технологија	6	35,29	4	17	48,57	3	4	44,40	2
14- социјална заштита	3	17,64	6	7	20	5	3	33,34	3
15- подобри меѓучовечки односи	2	11,76	7	13	37,14	4	4	44,40	2
16- вреднување на постигнати резултати	5	29,41	5	18	51,43	2	4	44,40	2
17- учество во одлучување	12	70,59	1	5	14,28	6	1	11,11	5
18-нематеријални поттикнувачи	5	29,41	5	/	/	7	3	33,34	3
19- материјални поттикнувачи	7	41,18	3	17	48,57	3	2	22,22	4

Од табелата може да се забележи дека испитаниците кои се со средно образование најмногу поени доделиле на прашањето под реден број 17 кое се однесува на поголемо учество во одлучувањето, додека најмалку важно за оваа група испитаници е прашањето кое се однесува на меѓучовечките односи. За испитаниците со високо образование и оние со магистратура, најважно е прашањето кое се однесува на зголемување на платите, додека најмалку бода испитаниците со високо образование доделиле на прашањето кое се однесува на важноста на нематеријалните поттикнувачи, а испитаниците со магистратура како најмалку важно го издвоиле прашањето под реден број 17 кое се однесува на можноста за учество во одлучувањето.

**Табела 14.5** Фреквенции, проценти и рангови на продуктивност како организациска цел кај вработените со различна работна позиција

Работна позиција	Работник			Администрација			Раководител		
	f	%	R	f	%	R	f	%	R
12- плата	13	65	1	24	82,76	1	8	66,67	1
13- нова технологија	10	50	2	11	37,93	3	6	50	2
14- социјална заштита	2	10	5	7	24,14	6	4	33,34	4
15-подобри меѓучовечки односи	6	30	3	8	27,59	5	5	41,67	3
16- вреднување на постигнати резултати	10	50	2	14	48,27	2	3	25	5
17-учество во одлучување	6	30	3	10	34,48	4	2	16,67	6
18- нематеријални поттикнувачи	3	15	4	3	10,35	7	2	16,67	6
19- материјални поттикнувачи	10	50	2	10	34,48	4	6	50	2

Според табелата може да се забележи дека испитаниците од сите работни позиции, (работник, администрација и раководител) како најважно го издвоиле прашањето под реден број 12 кое се однесува на зголемување на платите, додека најмалку поени доделени од страна на испитаниците на работна позиција работник е на прашањето под реден број 14 кое се однесува на програма за социјална заштита. За вработените на работна позиција администрација најмалку важно е прашањето под реден број 18, односно најмалку важни се нематеријалните поттикнувачи, додека за работната позиција раководител, две тврдења се со најмала важност (за двете се доделени најмалку поени 1), а тие се под реден број 17 кое се однесува на можноста за учество во одлучувањето и прашањето поврзано со нематеријалните поттикнувачи.



## Резултати кои се однесуваат на поттикнувачите на работна ангажираност (прашања бр. 20, 21 и 22)

Овој дел е претставен преку три прашања на кои испитаниците одговараат со се согласувам, не се согласувам или неодлучен / на сум, во зависност од степенот на нивната согласност кон материјалните, нематеријалните или комбинација од двете како поттикнувачи за работна ангажираност. Во табелата се пресметани аритметичката средина и стандардно отстапување за овие прашања со цел да се добие увид во важноста на поттикнувачите за работна ангажираност кај испитаниците.

**Табела 15.** Дескриптивни статистики за поттикнувачи за работна ангажираност

поттикнувачи на работна ангажираност	N	M	SD	најнизок скор	највисок скор
Комбинација	61	1,95	0,22	1	2
Материјални	61	1,56	0,72	0	2
Нематеријални	61	0,85	0,81	0	2

Од податоците во табела 28. се забележува дека во однос на поттикнувачите за работна ангажираност, добиените аритметички средини се поголеми од очекуваниот просек на тестот ( $M_t=1$ ) што претставува позитивен показател. При комбинација на материјални и нематеријалните поттикнувачи аритметичката средина ( $M = 1,95$ ) е поголема од очекуваниот просек што укажува на нивна важност за испитаниците. Кај материјалните поттикнувачи добиената аритметичка средина ( $M= 1,56$ ) е исто така значаен показател за нивната значајност како поттикнувач за подобро ангажирање во работата, додека нематеријалните поттикнувачи се незначително со помала аритметичка средина од очекуваната ( $M = 0,85$ ) односно нивната важност е нешто помала за испитаниците. Стандардните отстапувања кај нематеријалните и материјалните

поттикнувачи се поголеми и укажуваат на поголем опсег на различни одговори на групата, додека кај оптималната комбинација опсегот на одговори е помал.

### Резултати кои се однесуваат на преференција на мотивациските фактори (прашање бр.23)

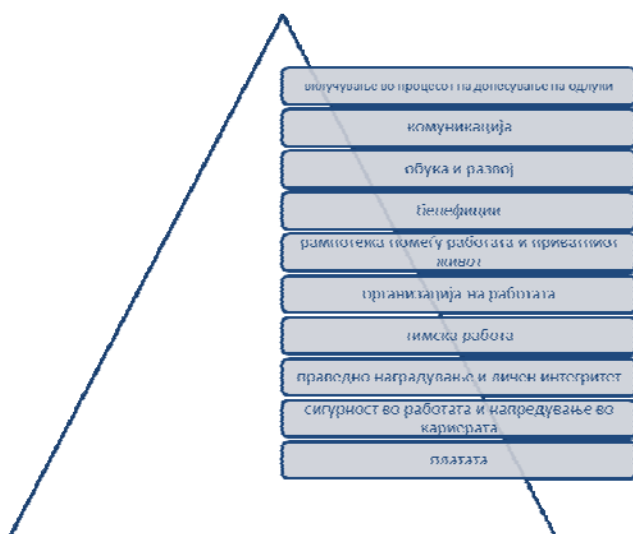
Овој дел е претставен преку прашање бр.23 на кое испитаниците даваат оценка од 1 до 10 на понудените одговори, така што за одговорот кој има најголемо значење се оценува со 10 поени, а на одговорот кој има најмало значење, 1 поен. Во табелата се пресметани аритметичката средина и стандардно отстапување на ова прашање кое имаше за цел да се добие увид во преференцијата на мотивационите фактори кај испитаниците.

**Табела 16.** Дескриптивни статистики за преференцијата на мотивациски фактори

мотивациони фактори	N	M	SD	најнизок скор	највисок скор
Организација	61	5,60	2,96	1	10
Тимска работа	61	5,67	2,56	1	10
Рамнотежа	61	5,31	2,88	1	10
Сигурност	61	6,56	2,11	2	10
Комуникација	61	4,34	2,41	1	10
Плата	61	8,40	1,99	2	10
Донесување одлуки	61	2,91	2,33	1	10
Обука и развој	61	4,97	2,48	1	9
Бенефиции	61	5,23	2,82	1	10
Наградување и интегритет	61	5,98	2,82	1	10

Од податоците во табела 29. се забележува дека во однос на преференција на мотивационите фактори, добиените аритметички средини кај повеќето мотивациски фактори се речиси идентични со очекуваниот просек на тестот ( $M_t=5.5$ ). Најмала добиена аритметичка средина има кај вклучувањето во донесувањето на одлуки ( $M= 2,91$ ), додека најголема е кај платата како мотивационен фактор ( $M= 8,40$ ). Тоа ни укажува повторно на важноста на платата како важен поттикнувач и мотиватор за вработените. Стандардните отстапувања се релативно ниски и укажуваат на помал опсег на различни одговори на групата, односно хомогеност при одговарањето, што значи дека скоро за повеќето групи на испитаници најважен мотивирачки фактор претставува платата.

Потоа врз основа на резултатите добиени со анализа на прашањата од прашалникот за преференција на мотивациони фактори, по пример на Маслоевата теорија за хиерархијата на потребите, беше формиран следниот модел.



**Слика 9.** Преференција на мотивациони фактори претставен според пирамидата на Маслоу

Според добиените одговори од испитуваниот примерок, можно е да се извлечат јасни заклучоци за насоката во која треба да се одвиваат активностите на менаџментот за зголемување на мотивацијата на вработените и нивната работна ангажираност.

## НАОДИ ОД ТЕСТИРАЊЕТО НА ХИПОТЕЗИТЕ

*Наоди во врска со одговорите на вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција во однос на задоволството од работа (прашања бр.1 -11)*

**Хипотеза 1.** *Постои разлика во задоволството од работа меѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција.*

Со цел да се тестира оваа хипотеза, односно да се увиди дали постои разлика во задоволството од работа меѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција, беше користен t-тест (независни примероци) и анализа на варијанса (ANOVA). Во табелите кои следат подолу, направена е споредба на испитаниците во однос на задоволство од работа (прашања под реден број 1 – 11) така што прашањата се поделени на два дела, односно прашања кои се однесуваат на материјалните мотиватори ( прашање бр. 1,2, 5 и 6 ) и прашања кои се однесуваат на нематеријалните мотиватори (прашање бр. 3, 4, 7, 8, 9, 10 и 11).

Во табелата 17. се претставени испитуваните разлики меѓу испитаниците од различен пол во однос на задоволството од работа.

**Табела 17.** t- тест за испитувани разлики помеѓу вработени од машки и женски пол во однос на задоволство од работа

задоволство од работа	N		M		SD		df	t	p
	м	ж	м	ж	м	ж			
Задоволство од материјални мотиватори	15	46	12.93	12.06	3.13	3.91	59	0.78	0.22
Задоволство од нематеријални мотиватори	15	46	24.93	24.04	5.13	5.75	59	0.53	0.30

\*Значајност на ниво 0,05

\*\*Значајност на ниво 0,01

**Критичните вредности на t за df=59 изнесуваат 1.67 на ниво 0.05 и 2.39 на ниво 0.01.**

Ниту една од добиените t-вредности на тестот ( $t = 0,78$  ,  $t = 0,53$ ) не ги надминува критичните вредности на t. Според тоа може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики помеѓу вработените од машки и женски пол во однос на задоволството од работа.**

Во продолжение, следува табелата 17.1 во која се претставени испитуваните разлики кај испитаниците од различна возрасна група во однос на задоволството од работа, со пресметка на анализа на варијанса .

**Табела 17.1.** Анализа на варијанса (ANOVA) за разлики помеѓу вработените од различни возрасни групи во однос на задоволство од работа

<b>Материјални поттикнувачи</b>								
возраст	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
<b>20-30</b>	13	11.69	Меѓу групите	13,6233	2	6,8117	0,483	0,62
<b>31-40</b>	34	12.18	Во групите	818,639	58	14,1145		
<b>41-50+</b>	14	13,07	Вкупно	832,2623	60			
<b>Нематеријални поттикнувачи</b>								
возраст	N	M	Извор на варирање	SS	Df	M среден квадрат	F	p
<b>20-30</b>	13	25,85	Меѓу групите	42,5648	2	21,2824	0,676	0,51
<b>31-40</b>	34	23,83	Во групите	1825,2385	58	31,4696		
<b>41-50+</b>	14	24,07	Вкупно	1867,8033	60			

\*Значајност на ниво 0,05

\*\*Значајност на ниво 0,01

Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.

Ниту една од добиените F-вредности не ги надминува, критичните вредности на F. Според тоа може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики помеѓу различните возрасни групи во однос на задоволството од работа.**

Во продолжение, следува табелата во која се претставени тестираните разлики кај испитаниците со различна должина на работно искуство во однос на задоволството од работа, преку анализа на варијанса.

**Табела 17.2.** Анализа на варијанса (ANOVA) за разлики помеѓу вработените со различна должина на работно искуство во однос на задоволство од работа

<b>Материјални поттикнувачи</b>								
Работно искуство	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
До 5	13	11,85	Меѓу групите	10,3053	2	5,1526	0,36	0,70
6-15	34	12,15	Во групите	821,957	58	14,1717		
16-25+	14	13	Вкупно	832,2623	60			
<b>Нематеријални поттикнувачи</b>								
Работно искуство	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
До 5	13	25,23	Меѓу групите	20,4368	2	10,2184	0,321	0,77
6-15	34	23,80	Во групите	1847,3665	58	31,8511		
16-25+	14	24,5	Вкупно	1867,8033	60			

**Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.**

Ниту една од добиените F-вредности во поглед на материјалните и нематеријалните мотиватори не ги надминува критичните вредности на F. Според тоа може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики помеѓу вработените со различна должина на работно искуство во однос на задоволството од работа.**

Во продолжение, следува табелата во која се претставени тестираните разлики кај испитаниците со различен степен на образование во однос на задоволството од работа, со помош на анализа на варијанса.

**Табела 17.3.** Анализа на варијанса (ANOVA) за разлики помеѓу вработените со различен степен на образование во однос на задоволство од работа

<b>Материјални поттикнувачи</b>								
Образование	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Средно	17	13.59	Меѓу групите	41.7129	2	20.8565	1.530	0.22
Високо	35	11.68	Во групите	790.5494	58	13.6302		
Магистер	9	12.11	Вкупно	832.2623	60			
<b>Нематеријални поттикнувачи</b>								
Образование	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Средно	17	23.94	Меѓу групите	8.3732	2	4.1866	0.130	0.88
Високо	35	24.2	Во групите	1859.4301	58	32.0591		
Магистер	9	25.11	Вкупно	1867.8033	60			

*Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.*

Според добиените F-вредности за материјалните и нематеријалните мотиватори кај испитаниците со различен степен на образование, може да се забележи дека не ги надминуваат критичните вредности на F, па оттука може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики помеѓу испитаниците со различен степен на образование во однос на задоволство од работа.**

Во следната табела 17.4 се претставени тестираните разлики кај испитаниците на различни работни позиции во однос на задоволството од работа, со помош на анализа на варијанса.

**Табела 17.4.** Анализа на варијанса (ANOVA) за разлики помеѓу вработените на различни работни позиции во однос на поттикнувачите на задоволство од работа

<b>Материјални поттикнувачи</b>								
Работна позиција	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Работник	20	11,8	Меѓу групите	16,0537	2	8,0268	0,570	0,57
Администрација	29	12,21	Во групите	816,2086	58	14,0726		
Раководител	12	13,25	Вкупно	832,2623	60			
<b>Нематеријални поттикнувачи</b>								
Работна позиција	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Работник	20	23,2	Меѓу групите	142,2153	2	71,1077	2,390	0,10
Администрација	29	25,83	Во групите	1725,5879	58	29,75		
Раководител	12	22,25	Вкупно	1/67,8033	60			

*Критичните вредности на F за df=(2;60) изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.*

Ниту една од добиените F-вредности не ги надминува теоретските вредности на F, па оттука може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики помеѓу вработените на различни работни позиции во однос на задоволството од работа.**

По спроведениот t-тест за независни примероци и анализа на варијанса (ANOVA), со цел да се тестира хипотеза 1., може да се констатира дека не постои статистички значајна разлика во задоволството од работа во поглед на полот, возраста, работното искуство, степенот на образование и работната позиција, што би значело дека : **Хипотеза 1. Постои разлика во задоволството од работа меѓу вработените од различен пол, различна возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција - не се потврдува.**



*Наоди во врска со одговорите на вработените од различен пол , возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција во однос на продуктивноста како организациска цел (прашања бр.12 -19)*

**Хипотеза 2.** *Постои разлика во продуктивноста како организациска цел меѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција.*

Со цел да се тестира оваа хипотеза, односно да се увиди дали постои разлика во однос на продуктивноста како организациска цел меѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција, беше користен t-тест (независни примероци) и анализа на варијанса (ANOVA).

Во табелата подолу, најпрво се претставени испитуваните разлики меѓу испитаниците од различен пол во однос на продуктивноста како организациска цел.

**Табела 18.** Значајност на разлики меѓу вработени од машки и женски пол во однос на продуктивноста како организациска цел

продуктивност како о-циска цел	N		M		SD		df	t	p
	м	ж	м	ж	м	ж			
<b>12- плата</b>	15	46	2.40	1.72	1.12	1.33	59	-1.79	0.04*
<b>13- нова технологија</b>	15	46	1.07	1.09	1.39	1.30	59	0.05	0.48
<b>14- социјална заштита</b>	15	46	0.20	0.37	0.56	0.71	59	0.84	0.20
<b>15- подобри меѓучовечки односи</b>	15	46	0.47	0.50	0.74	0.84	59	0.14	0.44
<b>16- вреднување на постигнати резултати</b>	15	46	0.60	0.87	0.83	1.09	59	0.88	0.19
<b>17- учество во одлучување</b>	15	46	0.60	0.39	0.83	0.71	59	0.94	0.17
<b>18-нематеријални поттикнувачи</b>	15	46	0.14	0.15	0.35	0.42	59	0.16	0.44
<b>19- материјални поттикнувачи</b>	15	46	0.54	0.91	0.83	1.17	59	1.16	0.12

\*Значајност на ниво 0,05

\*\*Значајност на ниво 0,01

*Критичните вредности на t за df=59 изнесуваат 1.67 на ниво 0.05 и 2.39 на ниво 0.01.*

Според добиените наоди, со 95% сигурност може да се заклучи дека постои статистички значајна разлика помеѓу испитаниците од машки и женски пол во однос на продуктивноста како организациска цел, при што како најзначајно е издвоено зголемувањето на платата како поттикнувач на продуктивноста, при што кај машките е добиен повисок скор. Во однос на останатите поттикнувачи на продуктивноста не се пронајдени статистички значајни разлики.

**Табела 18.1.** Анализа на варијанса (ANOVA) за разлики помеѓу вработените во однос на прашањето бр.12 - плата

12- плата								
возраст	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
20-30	13	2.23	Меѓу групите	2.0907	2	1.0454	0.60	0.55
31-40	34	1.82	Во групите	100.106	58	1.726		
41-50+	14	1.71	Вкупно	102.1967	60			
работно искуство	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
До 5	13	2	Меѓу групите	0.3102	2	0.1551	0.09	1.91
6-15	34	1.88	Во групите	101.8866	58	1.7567		
16-25+	14	1.78	Вкупно	102.1967	60			
степен на образование	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Средно	17	1.82	Меѓу групите	0.2849	2	0.1424	0.81	0.92
Високо	35	1.94	Во групите	101.9119	58	1.7571		
Магистер	9	1.78	Вкупно	102.1967	60			
Работна позиција	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Работник	20	1.65	Меѓу групите	3.5318	2	1.7659	1.04	0.36
Администрација	29	2.14	Во групите	98.6649	58	1.7011		
Раководител	12	1.67	Вкупно	102.1967	60			

Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.

Во продолжение, прикажани се табелите (од табела 18.1 до 18.8) со наоди од прашањата од бр. 12 до 19, кои се однесуваат на продуктивноста како организациска цел. Испитаниците одговараат со избор на одговор давајќи 3 поени на факторот кој сметаат дека им е најважен за продуктивно работење, 2 поени на оној кој им е помалку важен и 1 поен на оној кој им е најмалку важен. Ова оценување се прави само на три од понудените 8 одговори. Со помош на анализа на варијанса, се пресметаа разликите меѓу испитаниците од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција во однос на продуктивноста.

Ниту една од добиените F-вредности не ги надминува теоретските вредности на F, па оттука може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики** помеѓу испитаниците од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција во однос на прашањето бр. 12 кое се однесува на платата како поттикнувач за продуктивност.

**Табела 18.2.** Анализа на варијанса (ANOVA) за разлики помеѓу вработените во однос на прашањето бр.13 – нова технологија

13- нова технологија								
возраст	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
20-30	13	1.15	Меѓу групите	0.5407	2	0.2704	0.15	0.86
31-40	34	1	Во групите	102.0495	58	1.7595		
41-50+	14	1.21	Вкупно	102.5902	60			
работно искуство	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
До 5	13	0.85	Меѓу групите	1.8516	2	0.9258	0.53	0.59
6-15	34	0.23	Во групите	100.7385	58	1.7369		
16-25+	14	1.93	Вкупно	102.5902	60			
степен на образование	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Средно	17	0.94	Меѓу групите	1.1601	2	0.58	0.33	0.72
Високо	35	1.2	Во групите	101.4301	58	1.7488		

Магистер	9	0.89	Вкупно	102.5902	60			
работна позиција	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Работник	20	1.25	Меѓу групите	1.3114	2	0.6557	0.37	0.69
Администрација	29	0.93	Во групите	101.2787	58	1.7462		
Раководител	12	1.17	Вкупно	102.5902	60			

**Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.**

Ниту една од добиените F-вредности не ги надминува теоретските вредности на F, па оттука може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики** помеѓу испитаниците од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција во однос на прашањето бр. 13 кое се однесува на воведување нова технологија како поттикнувач за продуктивност.

**Табела 18.3.** Анализа на варијанса (ANOVA) за разлики помеѓу вработените во однос на прашањето бр.14-социјална заштита

14- социјална заштита								
возраст	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
20-30	13	0.61	Меѓу групите	1.3909	2	0.6955	1.55	0.22
31-40	34	0.23	Во групите	26.0517	58	0.4492		
41-50+	14	0.28	Вкупно	27.4426	60			
работно искуство	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
До 5	13	0.38	Меѓу групите	0.622	2	0.311	0.67	0.51
6-15	34	0.38	Во групите	26.8206	58	0.4624		
16-25+	14	0.14	Вкупно	27.4426	60			
степен на образование	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Средно	17	0.29	Меѓу групите	0.5481	2	0.2741	0.59	0.56
Високо	35	0.28	Во групите	26.8945	58	0.4637		
Магистер	9	0.55	Вкупно	27.4426	60			
работна позиција	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден	F	p

						<b>квадрат</b>		
Работник	20	0.15	Меѓу групите	1.065	2	0.5325	1.17	0.38
Администрација	29	0.38	Во групите	26.3776	58	0.4548		
Раководител	12	0.5	Вкупно	27.4426	60			

**Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.**

Ниту една од добиените F-вредности не ги надминува теоретските вредности на F, па оттука може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики** помеѓу испитаниците од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција во однос на прашањето бр. 14 кое се однесува на воведување нова програма за социјална заштита како поттикнувач за продуктивност.

**Табела 18.4.** Анализа на варијанса (ANOVA) за разлики помеѓу вработените во однос на прашањето бр.15 –подобри меѓучовечки односи

15- подобри меѓучовечки односи								
возраст	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
20-30	13	0.23	Меѓу групите	1.2533	2	0.6267	0.96	0.39
31-40	34	0.53	Во групите	37.9926	58	0.655		
41-50+	14	0.64	Вкупно	39.2459	60			
работно искуство	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
До 5	13	0.38	Меѓу групите	1.5765	2	0.7883	1.21	0.30
6-15	34	0.42	Во групите	37.6694	58	0.6495		
16-25+	14	0.78	Вкупно	39.2459	60			
степен на образование	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Средно	17	0.47	Меѓу групите	0.0455	2	0.0228	0.03	0.97
Високо	35	0.51	Во групите	39.2004	58	0.6759		
Магистер	9	0.44	Вкупно	39.2459	60			
работна позиција	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Работник	20	0.55	Меѓу групите	0.3448	2	0.1724	0.26	0.77

Администрација	29	0.41	Во групите	38.9011	58	0.6707		
Раководител	12	0.58	Вкупно	39.2459	60			

*Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.*

Ниту една од добиените F-вредности не ги надминува теоретските вредности на F, па оттука може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики** помеѓу испитаниците од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција во однос на прашањето бр. 15 кое се однесува на подобрување на меѓучовечките односи како поттикнувач за продуктивност.

**Табела 18.5.** Анализа на варијанса (ANOVA) за разлики помеѓу вработените во однос на прашањето бр.16 –вреднување на постигнати резултати

16- вреднување на постигнати резултати								
возраст	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
20-30	13	0.61	Меѓу групите	1.5162	2	0.7581	0.71	0.50
31-40	34	0.76	Во групите	62.1231	58	1.0711		
41-50+	14	1.04	Вкупно	63.6393	60			
работно искуство	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
До 5	13	0.61	Меѓу групите	1.0036	2	0.5018	0.46	0.63
6-15	34	0.79	Во групите	62.6357	58	1.0799		
16-25+	14	1	Вкупно	63.6393	60			
степен на образование	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Средно	17	0.94	Меѓу групите	0.6664	2	0.3332	0.31	0.74
Високо	35	0.71	Во групите	62.9729	58	1.0857		
Магистер	9	0.89	Вкупно	63.6393	60			
работна позиција	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Работник	20	1	Меѓу групите	2.5847	2	1.2924	1.23	0.30
Администрација	29	0.83	Во групите	61.0546	58	1.0527		
Раководител	12	0.43	Вкупно	63.6393	60			

*Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.*

Ниту една од добиените F-вредности не ги надминува теоретските вредности на F, па оттука може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики** помеѓу испитаниците од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција во однос на прашањето бр. 16 кое се однесува на уважување на постигнатите резултати како поттикнувач за продуктивност.

**Табела 18.6.** Анализа на варијанса (ANOVA) за разлики помеѓу вработените во однос на прашањето бр.17 –учество во одлучување

17- учество во одлучување								
возраст	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	P
20-30	13	0.31	Меѓу групите	0.5951	2	0.2975	0.53	0.59
31-40	34	0.53	Во групите	32.4541	58	0.5596		
41-50+	14	0.36	Вкупно	33.0492	60			
работно искуство	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	P
До 5	13	0.31	Меѓу групите	0.469	2	0.2345	0.42	0.66
6-15	34	0.44	Во групите	32.5802	58	0.5617		
16-25+	14	0.57	Вкупно	33.0492	60			
степен на образование	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	P
Средно	17	0.41	Меѓу групите	0.1379	2	0.0689	0.12	0.88
Високо	35	0.43	Во групите	32.9113	58	0.5674		
Магистер	9	0.55	Вкупно	33.0492	60			
работна позиција	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	P
Работник	20	0.45	Меѓу групите	0.1911	2	0.0956	0.17	0.84
Администрација	29	0.48	Во групите	32.858	58	0.5665		
Раководител	12	0.33	Вкупно	33.0492	60			

**Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.**

Ниту една од добиените F-вредности не ги надминува теоретските вредности на F, па оттука може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики** помеѓу испитаниците од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција во однос на прашањето бр. 17 кое се однесува на учество во одлучување како поттикнувач за продуктивност.

**Табела 18.7.** Анализа на варијанса (ANOVA) за разлики помеѓу вработените во однос на прашањето бр.18 –нематеријални поттикнувачи

18- нематеријални поттикнувачи								
возраст	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
20-30	13	0.23	Меѓу групите	0.1712	2	0.0856	0.52	0.59
31-40	34	0.15	Во групите	9.501	58	0.1638		
41-50+	14	0.07	Вкупно	9.6721	60			
работно искуство	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
До 5	13	0.39	Меѓу групите	0.9313	2	0.4657	3.09	0.05 (0.053)
6-15	34	0.09	Во групите	8.7408	58	0.1507		
16-25+	14	0.07	Вкупно	9.6721	60			
степен на образование	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Средно	17	0.18	Меѓу групите	1.251	2	0.6255	2.42	0.10
Високо	35	0.14	Во групите	14.9785	58	0.2583		
Магистер	9	0.55	Вкупно		60			
работна позиција	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Работник	20	0.15	Меѓу групите	0.1825	2	0.0912	0.56	0.57
Администрација	20	0.15	Меѓу групите	0.1825	58	0.0912		
Раководител	29	0.10	Во групите	9.4897	60	0.1636		

**Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.**

Ниту една од добиените F-вредности не ги надминува теоретските вредности на F, па оттука може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики** помеѓу



испитаниците од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција во однос на прашањето бр. 18 кое се однесува на нематеријалните поттикнувачи за зголемување на продуктивноста.

**Табела 18.8.** Анализа на варијанса (ANOVA) за разлики помеѓу вработените во однос на прашањето бр.19 –материјални поттикнувачи

19- материјални поттикнувачи								
возраст	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
20-30	13	0.61	Меѓу групите	1.7546	2	0.8773	0.71	0.49
31-40	34	0.97	Во групите	71.2618	58	1.2287		
41-50+	14	0.64	Вкупно	73.0164	60			
работно искуство	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
До 5	13	1.08	Меѓу групите	1.1185	2	0.5593	0.45	0.64
6-15	34	0.77	Во групите	71.8979	58	1.2396		
16-25+	14	0.71	Вкупно	73.0164	60			
степен на образование	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Средно	17	0.17	Меѓу групите	5.715	2	2.8575	3.64	0.03*
Високо	35	0.77	Во групите	45.5309	58	0.785		
Магистер	9	0.11	Вкупно	51.2459	60			
работна позиција	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Работник	20	0.8	Меѓу групите	1.1066	2	0.5533	0.45	0.64
Администрација	29	0.72	Во групите	71.9098	58	1.2398		
Раководител	12	1.08	Вкупно	73.0164	60			

**Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.**

Според добиените наоси со 95 % сигурност може да се заклучи дека постои статистичка значајна разлика помеѓу испитаниците со различен степен на образование во однос на материјалните фактори на продуктивност, односно на вработените со високо

образование им се поважни материјалните фактори во однос на вработените со средно и магистратура.

По спроведениот t-тест за независни примероци и анализа на варијанса (ANOVA), со цел да се тестира хипотеза 2., може да се заклучи дека **постои статистички значајна разлика помеѓу испитаниците од машки и женски пол во однос на продуктивноста како организациска цел, при што како најзначајно е издвоено зголемувањето на платата како поттикнувач на продуктивноста**, и со 95 % сигурност може да се заклучи дека постои статистичка значајна разлика помеѓу испитаниците со различен степен на образование во однос на материјалните фактори на продуктивност, односно на вработените со високо образование им се поважни материјалните фактори во однос на вработените со средно и магистратура. Тоа би значело дека : **Хипотеза 2. Постои разлика во продуктивноста како организациска цел меѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција – делумно се потврдува.**

*Наоди во врска со одговорите на вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција во однос на поттикнувачите на работна ангажираност (прашања бр.20, 21и 22)*

**Хипотеза 3:** *Постои разлика во поттикнувачите на работна ангажираност меѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција.*

Со цел да се тестира оваа хипотеза, односно да се увиди дали постои разлика во однос на *поттикнувачите на работна ангажираност меѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција*, беше користен t-тест (независни примероци) и анализа на варијанса (ANOVA).

Во табелата подолу најпрво се претставени испитуваните разлики меѓу испитаниците од различен пол во однос на поттикнувачите на работна ангажираност.

**Табела 19.** Значајност на разлики помеѓу вработените од машки и женски пол во однос на поттикнувачите на работна ангажираност

поттикнувачи на работна ангажираност	N		M		SD		df	t	p
	м	ж	м	ж	м	ж			
Комбинација	15	46	2,00	1,93	0,00	0,23	59	-1,00	0,16
Материјални	15	46	1,53	1,56	0,74	0,72	59	0,15	0,44
Нематеријални	15	46	0,93	0,83	0,88	0,80	59	-0,44	0,33

\*Значајност на ниво 0,05

\*\*Значајност на ниво 0,01

**Критичните вредности на  $t$  за  $df=59$  изнесуваат 1.67 на ниво 0.05 и 2.39 на ниво 0.01.**

Според добиените резултати, може да се забележи дека ниту една од добиените  $t$ -вредности на тестот не ги надминува критичните вредности на  $t$ . Според тоа може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики помеѓу испитаниците од машки и женски пол во однос на поттикнувачите на работна ангажираност.**

Во продолжение, следува табелата 19.1, во која се претставени испитуваните разлики кај испитаниците од различна возрасна група во однос на поттикнувачите на работна ангажираност, со помош на анализа на варијанса АНОВА.

**Табела 19.1.** Анализа на варијанса (ANOVA) за испитуваните разлики помеѓу вработените од различни возрасни групи во однос на поттикнувачи на работна ангажираност

<b>комбинација на материјални и нематеријални поттикнувачи/ стимулатори</b>								
возраст	N	м	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
20-30	13	2	Меѓу групите	0.0415	2	0.0208	0,428	0,65
31-40	34	1.94	Во групите	2.8109	58	0.0485		
41-50+	14	1.93	Вкупно	2.8525	60			
<b>материјалните поттикнувачи</b>								
возраст	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
20-30	13	1,31	Меѓу групите	1,0867	2	0,5433	1,052	0,35
31-40	34	1,65	Во групите	29,9625	58	0,5166		

41-50+	14	1,57	Вкупно	31,0492	60			
<b>нематеријалните поттикнувачи</b>								
возраст	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
20-30	13	0,62	Меѓу групите	1,0658	2	0,5329	0,801	0,45
31-40	34	0,88	Во групите	38,6063	58	0,6656		
41-50+	14	1	Вкупно	39,6721	60			

\*Значајност на ниво 0,05

\*\*Значајност на ниво 0,01

**Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.**

По спроведениот тест добиено е дека ниту една од добиените F-вредности не ги надминува критичните вредностите на F, па оттука може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики помеѓу различните возрастни групи во однос на поттикнувачите на работна ангажираност.**

Во продолжение, следува табелата во која се претставени испитуваните разлики кај испитаниците со различна должина на работно искуство во однос на поттикнувачите на работна ангажираност.

**Табела 19.2** Анализа на варијанса (ANOVA) за испитуваните разлики помеѓу вработените со различна должина на работно искуство во однос на поттикнувачи за работна ангажираност

<b>комбинација на материјални и нематеријални поттикнувачи/ стимулатори</b>								
Работно искуство	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
До 5	13	2	Меѓу групите	0,1172	2	0,0586	1,24	0,30
6-15	34	1,91	Во групите	2,7353	58	0,0472		
16-25+	14	2	Вкупно	2,8525	60			
<b>материјалните поттикнувачи</b>								
Работно искуство	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
До 5	13	1,38	Меѓу групите	0,7076	2	0,3538	0,676	0,51
6-15	34	1,65	Во групите	30,3416	58	0,5231		
16-25+	14	1,5	Вкупно	31,0492	60			
<b>нематеријалните поттикнувачи</b>								

Работно искуство	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
До 5	13	0,77	Меѓу групите	0,877	2	0,4385	0,655	0,52
6-15	34	0,80	Во групите	38,7951	58	0,6689		
16-25+	14	1,07	Вкупно	39,6721	60			

**Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.**

Добиените наоди по спроведената анализа на варијанса покажуваат дека ниту една од добиените F-вредности не ги надминува критичните вредности. Според може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики помеѓу вработените со различна должина на работно искуство во однос на поттикнувачите на работна ангажираност.**

Следува табелата 19.3 во која се претставени испитуваните разлики кај испитаниците со различен степен на образование во однос на поттикнувачите на работна ангажираност.

**Табела 19.3** Анализа на варијанса (ANOVA) за испитуваните разлики помеѓу вработените со различен степен на образование во однос на поттикнувачи за работна ангажираност

<b>комбинација на материјални и нематеријални поттикнувачи/ стимулатори</b>								
Образование	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Средно	17	2	Меѓу групите	0,1096	2	0,0548	1,159	0,32
Високо	35	1,91	Во групите	2,7429	58	0,0473		
Магистер	9	2	Вкупно	2,8525	60			
<b>материјалните поттикнувачи</b>								
Образование	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Средно	17	2	Меѓу групите	2,1353	2	1,0677	3,840	0,03*
Високо	35	1,57	Во групите	16,127	58	0,2781		
Магистер	9	1,78	Вкупно	18,2623	60			
<b>нематеријалните поттикнувачи</b>								
Образование	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p

Средно	17	0,88	Меѓу групите	0,8471	2	0,4236	0,633	0,53
Високо	35	0,77	Во групите	38,825	58	0,6694		
Магистер	9	1,11	Вкупно	39,6721	60			

**Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.**

Според добиените наоди, со сигурност од 95% може да се заклучи дека постои статистички значајна разлика помеѓу испитаниците со различен степени на образование во однос на поттикнувачите за работна ангажираност, поточно во поглед на материјалните поттикнувачи, што би значело дека за вработените со средно образование поважни се материјалните поттикнувачи во однос на вработените со високо образование и магистратура. Во поглед на останатите поттикнувачи за работна ангажираност не се пронајдени статистички значајни разлики.

Во продолжение, следува табелата во која се претставени испитуваните разлики кај испитаниците на различни работни позиции во однос на поттикнувачите на работна ангажираност.

**Табела 19.4** Анализа на варијанса (ANOVA) за испитуваните Разлики помеѓу вработените на различни работни позиции во однос на поттикнувачи за работна ангажираност

<b>комбинација на материјални и нематеријални поттикнувачи/ стимулатори</b>								
Работна позиција	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Работник	20	2	Меѓу групите	0,1628	2	0,0814	1,755	0,18
Администрација	29	1,90	Во групите	2,6897	58	0,0464		
Раководител	12	2	Вкупно	2,8525	60			
<b>материјалните поттикнувачи</b>								
Работна позиција	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Работник	20	1,45	Меѓу групите	1,1911	2	0,5956	1,157	0,32
Администрација	29	1,52	Во групите	29,858	58	0,5148		
Раководител	12	1,83	Вкупно	31,0492	60			
<b>нематеријалните поттикнувачи</b>								

Работна позиција	N	M	Извор на варирање	SS	df	M среден квадрат	F	p
Работник	20	0,75	Меѓу групите	1,4968	2	0,7484	1,137	0,33
Администрација	29	0,79	Во групите	38,1753	58	0,6582		
Раководител	12	0,17	Вкупно	39,6721	60			

*Критичните вредности на F за  $df=(2;60)$  изнесуваат 3.15 на ниво 0.05 и 4.98 на ниво 0.01.*

Може да се забележи дека добиените F-вредности по спроведениот тест не ги надминува критичните вредности, па според тоа може да се заклучи дека **не постојат статистички значајни разлики помеѓу вработените на различни работни позиции во однос на поттикнувачите на работна ангажираност.**

Од добиените наоди по спроведениот t-тест за независни примероци и анализа на варијанса (ANOVA), со цел да се тестира хипотеза 3., добиено е дека не постои статистички значајна разлика во поттикнувачите на работна ангажираност во поглед на полот, возраста, работното искуство и работната позиција, додека **постои статистички значајна разлика помеѓу испитаниците со различен степени на образование во однос на материјалните поттикнувачи за работна ангажираност**, односно за вработените со средно образование поважни се материјалните поттикнувачи во однос на вработените со високо образование и магистратура, што би значело дека: **Хипотеза 3. Постои разлика во поттикнувачите на работна ангажираност меѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција - делумно се потврдува.**

## ДИСКУСИЈА

Истражувањето на мотивацијата и задоволството на вработените се една од најчесто истражуваните теми во рамките на менаџментот со човечки ресурси. Несомнено е дека само задоволните вработени ќе бидат мотивирани и поттикнати да работат повеќе, односно да бидат повеќе продуктивни и работно ангажирани со цел остварување на организациските цели. По спроведеното истражување, со цел да се испита важноста на материјалните и нематеријалните поттикнувачи за вработените во банкарскиот сектор, делумно е потврдена главната хипотеза која вели дека *Постојат разлики во задоволството од работа, продуктивноста како организациска цел и поттикнувачите на работна ангажираност на вработените во банкарскиот сектор во зависност од полот, нивната возраст, работното искуство, степенот на образование и работната позиција.*

Во продолжение се образложени и останатите помошни хипотези.



**Хипотеза 1. Постои разлика во задоволството од работа меѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција.**

Разликата во задоволството од работа меѓу вработените од различен пол се пресмета со помош на t-тест (независни примероци) додека за останатите групи на испитаници поделени според возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција, со анализа на варијанса (ANOVA). Според наодот, по спроведеното тестирање, **не се добиени статистички значајни во задоволството од работа** меѓу вработените од различна пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција.

Иако за многу истражувачи, половите разлики за задоволството од работа се од голем интерес за истражување, сепак и во истражувањето направено од страна на Greenhaus, Parasuraman and Wormley (1990), не се пронајдени значајни разлики во полот, но тие ваквиот резултат го оправдале со тоа што машките испитаници имале повисока позиција (менаџерски/професионални работни места), додека повеќето од испитаничките од женски пол имале канцелариска работа.

Во истражувањето на магистерскиот труд на Biljana Jakovljevic (мај, 2014) истражувано е задоволството и мотивацијата на вработените во осигурителна компанија и резултатите покажале дека за најголем дел од испитаниците, зголемувањето на платата е најважно за поголемо задоволство и мотивација, а по платата, стимулативното наградување и можноста за напредување се важни фактори за задоволство кај вработените. Со тоа се потврдиле две од поставените хипотези кои одат во прилог на тоа дека материјалниот систем на наградување најмногу влијае на задоволството, мотивацијата и зголемување на продуктивноста и ефикасноста на вработените. Истовремено со истражувањето се потврдило дека задоволството кај вработените расте со растењето на работното искуство во организацијата.

Bender, Donohuey and Heywoodz (2005), спровеле студија, користејќи податоци добиени од САД, истражувале како задоволството од работата може да се разликува во однос на полот. Тие откриле дека жените покажале повисоко ниво на задоволството од работа во однос на мажите. Заклучокот кој го извеле од оваа студија, е дека мажите

различно ја ценат флексибилноста на работа, која впрочем влијае на задоволството на работното место (Bender et al, 2005).

Според Sloane, Battu, and Seaman (1995), високо образованите работници имаат поголема веројатност да страдаат од несоодветност во однос на нивното образование, па според тоа, повисоко ниво на образование на вработените, помало задоволство од работата (Clark, 1997). Иако, високото образование ги зголемува очекувањата за подобра работа, (Hagenaar, 1986; Ross & Reskin, 1992), тоа води до незадоволство и разочарување, додека Idson (1990) не известува за значителни ефекти од нивото на образование за целокупното задоволство од работата.

Во однос на возрастните разлики според спроведените истражувања на Belcastro & Koeske (1996), Billingsley & Cross (1992), Cramer (1993), Jones Johnson & Johnson (2000), покажуваат дека повозрасните вработени имаат повисоко ниво на задоволство од работата. Повозрасните вработени покажуваат повисоко ниво на задоволство отколку помладите. Повозрасните работници се поудобни и толерантни кон авторитетите и знаат како да ги намалат нивните очекувања во однос на работата.

Други студии, пак зборуваат дека возраста има не-линеарна поврзаност (нема влијание) на задоволството од работата Sarker, Crossman, & Chinmeteeepituck (2003), Sharma & Jyoti (2005, 2009), Tu, Plaisent, Bernard, & Maguiraga (2005) или поточно статистички, возраста има незначително влијание за задоволството. Па така некои студии заклучуваат дека како хронолошка варијабла, возраста не е показател за задоволството од работа.

**Хипотеза 2. Постои разлика во продуктивноста како организациска цел меѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција.**

Поставувањето на втората хипотеза имаше за цел да ги испита разликите во продуктивноста како организациска цел помеѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција. По добиените наоди од спроведените t-тест (независни примероци) и анализа на варијанса, може да се заклучи

со сигурност од 95% дека **постои статистички значајна разлика помеѓу испитаниците од машки и женски пол во однос на продуктивноста како организациска цел, при што како најзначајно е издвоено зголемувањето на платата како поттикнувач на продуктивноста**, при што кај машките е добиен повисок скор. Исто така, наодите покажуваат дека со 95% сигурност може да се заклучи дека **постои статистичка значајна разлика помеѓу испитаниците со различен степен на образование во однос на материјалните фактори на продуктивност**, односно на вработените со високо образование им се поважни материјалните фактори во однос на вработените со средно и магистратура.

Thorndike (1914) верува дека психолошките разлики помеѓу мажите и жените се многу мали, во споредба со половите варијации.

Во спроведеното истражување во Хрватска, од страна на Marija.-M., и Knezović, M. (2016), наодите покажуваат дека економските фактори, особено платата и сигурната работа се најважни фактори за зголемување на продуктивноста кај вработените. По нив следуваат социо-психолошките фактори каде најважни се задоволството во работата и релациите / односите со колегите.

Во однос на половите разлики според Pearson and Chatterjee (2002), додека работеле на истражување во Кина, дошле до заклучок дека и покрај разликите, половата еднаквост во мотивацијата за работа и кај мажите и кај жените е доминантна. Тие имаат исти ставови како за висока заработувачка, можностите за обука, автономија во работата, употребување на вештините, односите со менаџерите, итн.

Според некои истражувања, нивото на образование е степен, кој покажува значителни разлики кај вработените во однос на мотивацијата. Nadeem et al. (2011) истакнуваат дека постојат повеќе варијабли кои влијаат на нивото на мотивација кај високо образованите вработени. Тие ги вклучуваат работните одговорности, барања во однос на работното време, висина на платата и други проблеми поврзани со однесувањето на надредените. Многу од овие елементи имаат значајно влијание врз ставот на вработените во однос на неговата работа.

**Хипотеза 3: Постои разлика во поттикнувачите на работна ангажираност меѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција.**

Поставувањето на третата хипотеза, имаше за цел да ги испита разликите во поттикнувачите на работна ангажираност помеѓу вработените од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција. По добиените наоди од спроведените t-тест (независни примероци) и анализа на варијанса, може да се заклучи со сигурност од 95% **постои статистички значајна разлика меѓу испитаниците со различен степен на образование во однос на материјалните поттикнувачи за работна ангажираност**, односно испитаниците со средно образование повисоко ги вреднуваат материјалните стимулатори.

Во докторската дисертација на Малович (2016) добиените резултати ја потврдија главната хипотеза со која се докажа дека работниците со понизок степен на образование, повисоко ги вреднуваат материјалните поттикнувачи како стимулатори за подобра работна ангажираност.

Во истражувањето на Vonačić (2018), каде се испитувало задоволството на вработените и нивното поголемо ангажирање во компанијата во која се вработени, наодите ја потврдиле важноста на платата како мотиватор.

Образованието може да направи разликата помеѓу вработените со текот на годините и подолгото работното искуство и поверојатно е дека оние со повисоко ниво на образование можат да работат независно и постојано се во развој (Warr, Birdi 1998). Според Kanfer и Askerman (2004), вработените кои се на повисока позиција и со високо образование, не мора да го вложуваат истиот напор во нивната стручност за да ги постигнат истите перформанси, како нивните помлади колеги со пониско образование. Па оттука се очекува дека оние со понизок степен на образование кои вложуваат повеќе труд, повисоко ќе ги вреднуваат материјалните стимулатори што значи дека за подобра работно да се ангажираат ќе бараат повисоки и сигурни плати.

## ЗАКЛУЧОК

Мотивацијата на вработените е една од главните задачи на менаџментот на човечките ресурси и многу важен фактор за професионалниот развој на вработените. Со цел да се зголеми мотивацијата на вработените, менаџерите треба да ги знаат потребите и мотивите на луѓето со кои управуваат и да знаат како да ги задоволат. Задоволството на вработените преку оптимална комбинација на материјални и нематеријални стимулации е единствениот начин да се обезбеди високо ниво на посветеност и ефективност на вработените, што секако ќе доведе до нивна поголема работна ангажираност и до поуспешна реализација на организациските цели. Во овој труд се испитуваа најважните мотивирачки фактори на вработените кои се разликуваат во поглед на полот, возраста, должината на работното икуство, степенот на образование и работната позиција.

Во овој магистерски труд во теоретскиот дел посебен акцент беше ставен на менаџментот на човечките ресурси, човечките ресурси во банкарскиот сектор, како и

поимот мотивација и неговото дефинирање и објаснување во функција на остварување на организациските цели. Опишани се повеќе теории на мотивација, задоволството на вработените, материјалните и нематеријалните стимулатори/ поттикнувачи, како и организациските цели. Претставени се релевантните истражувања на повеќе автори и истражувачи од оваа област. Во истражувањето е користен анонимен анкетен прашалник со повеќе видови на прашања кој имаше за цел да ги покаже најважните стимулатори односно поттикнувачи за вработените со цел да се зголеми нивното задоволство, продуктивност и работна ангажираност, со цел поуспешно остварување на организациските цели. Иако многу истражувања за материјални и нематеријалните поттикнувачи на вработените со цел за нивно мотивирање, како Херцберговата теорија, укажуваат дека платата и материјалните поттикнувачи не се единствениот и најважен мотиватор за вработените, во ова истражување тоа не се докажа. Наодите покажаа дека во банкарскиот сектор каде е вработен кадар од различен пол, возраст, работно искуство, степен на образование и работна позиција, најмногу е стимулиран со платата. Можеби ваквите наоди се должат на фактот што нашата земја е сеуште земја во развој, па затоа за вработените материјалните стимулатори се од најголема важност.

Ниту една организација не може успешно да работи доколку нема квалитетни човечки ресурси. Ова тврдење е особено значајно за банките и други услужни организации во кои голем број вработени секојдневно доаѓаат во контакт со клиенти. Од суштинско значење е по изборот на квалитетен кадар, менаџерите да обезбедат позитивна работна средина каде ќе можат да се развиваат вештините и потенцијалот на вработените. Ова истражување има за цел да ја подигне свесноста и да укаже на важноста во препознавањето на потребите на вработените, особено во моменталната конкурентска пазарна клима, каде секој организација се бори да ги задржи и привлече поголемиот број клиенти. Тоа е клучен фактор за подобрување на деловните резултати и постигнување на конкурентска предност.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Арнаудова, В. и Попоски, К. (2010). *Мотивација*. Скопје: Филозофски факултет.
2. Арнаудова, В. И Сарџоска, Е. (2015). Организациска култура и мотивација за работа во граѓански сектор на вработени со раководна и нераководна позиција. *Психологија : наука и практика*, (1), 47-62.
3. Abbah, M. T. (2014). Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 16., Iss. 4., p. 1-8.
4. Austin, D. M. (2011). Management strategies to increase employee job satisfaction. Info Burrel, *Busines & Money*. <http://www.infoburrel.com/management-strategies-to-increaseemployee-job-satisfaction>
5. Armstrong, Michael (1995): *A Handbook of human resource management practice*. Kogan Page Limited. USA

6. Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
7. Bahtijarević-Šiber F., (1986) *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb,
8. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
9. Bartol, K.M., Martin, D.C. (1998) *Management*, New York, McGraw-Hill
10. Bender Keith A., Susan M. Donohue, John S. Heywood. Job satisfaction and gender segregation, *Oxford Economic Papers*, Vol. 57, Issue 3, July 2005, Pages 479–496
11. Belcastro, B.R., & Koeske, G.F. (1996). Job satisfaction and intention to seek graduate education. *Journal of Social Work Education*, 32(3), pp. 315-328
12. Braton, J. A. (2007) *Human Resource Management*. 4th ed. Basingstoke: Palgrave McMillan.
13. Billingsley, B.S., & Cross, L.H. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators. *Journal of Special Education*, 25(4), pp. 453-472
14. Buble, M. (2006) *Menadžment*, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
15. Cerović, Z.,(2003) *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
16. Cramer, D. (1993). Tenure, commitment, and satisfaction of college graduates in an engineering firm. *Journal of Social Psychology*, 133(6), pp. 791-797.
17. Clark, A. E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why are Women so Happy at Work, *Research in Labour Economics*, 4(4), pp. 341-372
18. Dogan, H. (2009). A comparative study for employee job satisfaction in Aydin Municipality and Naziili Municipality. *Ege Academic Review*, 9(2), 423-433.
19. Denison, D., Hooijberg R., Lane N., Lief C. *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
20. Goel, A., Sharma, P. & Sharma, A. (2012). *Improving job satisfaction: an HR strategy"*.



21. Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
22. Iguisi, O. (2009) Motivation-related values across cultures, *African Journal of Business Management*, Vol. 3, No.4, p. 141-150.
23. Hageaars, A. J. (1986). *The Perception of Poverty*. Amsterdam: New Holland
24. H. T. Graham, (1978) Human Resources Management, The M. & E. Handbook series, The Macdonald & Evans handbook series, Macdonald and Evans.
25. Jones Johnson, G., & Johnson, W.R. (2000). Perceived over qualification and dimensions of job satisfaction: *Alongitudinal analysis. Journal of Psychology*, 34(5), pp. 537-556.
26. Kallimullah, A. R., Yaghoubi, N. M., & Moloudi, J., (2010) Survey of Relationship between Organizational Justice and Empowerment (A Case Study). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, No.24, p.165-171.
27. Kleynhans, R., Markham, L, Mayer, W. & Svan Aswegen (2006) *Human resource management*, Fresh perspectives, Maskey Miller longman Ltd. Cape Town.
28. Kulić Ž., Vasić M., (2007) *Menadžment ljudskih resursa*, Banja Luka.
29. Маловић, З. М. (2016) *Улога менаџмента у мотивацији запослених у текстилној индустрији*, Докторска дисертација, Зајечар.
30. Maslov, H. A. (1982) *Motivacija i ličnost*, Beograd, Nolit.
31. Mullins, L. J., (1999) *Management and Organisational Behaviour*, 5th edition, Prentice Hall.
32. Nguyen, A. N., Taylor, J. & Bradlly, S. (2003). Relative pay and job satisfaction: Some new evidence. *MRPA Paper*, 1382(07), 123-133
33. Nadeem, M.; Rana, M. S.; Lone, A. H.; Maqbool, S.; Naz, K.; Ali, A. 2011. Teacher's competencies and factors affecting the performance of female teachers in Bahawalpur (Southern Punjab) Pakistan, *International Journal of Business and Social Science* 2(19): 217–222.
34. Николовски, Томе. *Психологија на трудот*. (2000, 2005). Универзитет Св. Кирил и Методиј. Скопје: Филозофски Факултет.
35. Luthans F. (1998) *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill
36. Pinder, C.C., (1998) *Work Motivation in Organizational Behaviour*, Upper Saddle River, New York, Prentice Hall.

37. Petz, B., i Ivanović, Z. (1987) *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.
38. Pearson, C.A.L., Chatterjee, S.R. (2002) Gender variations in work goal priorities: a survey of Chinese managers. *International Journal of Management*, 535-543.
39. Pržulj, Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
40. Robbins S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, Person Prentice Hall, New Jersey, page. 230-240
41. Ross, C. E., & Reskin, B. F. (1992). *Education, control at work and job satisfaction*. *Social Science Research*, 21, pp. 134-148
42. Ruth, N. (2012). 10 strategies to increase your job satisfaction.
43. Saraswathi, S. (2011) A Study on Factors that Motivate IT and Non-IT Sector Employees: A Comparison, *International Journal of Research in Computer Application and Management*, Vol. 1 No. 2, p. 72-77
  
44. Schaufeli, W.B., Taris, T., & Bakker, A.B. (2006). Dr. Jeckyll or Mr. Hyde: On the Differences between work engagement and workaholism. In R. Burke (Ed.), *Workaholism in organizations*.
45. Seitjs, G. & Crim, D. (2006). *What Engages Employees The Most or The Then C'S of Employee Engagement*. Ivey Publishing. Превземено од <http://ivevbusinessjournal.com>
46. Shadare, O. A., & Hammed, T. A. (2009) Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, No. 16, p. 7-17.
47. Sloane, P, Battu, H. and Seaman, P. (1995). *Over education, Under education and the British Labour Market*. Working Paper 95-09. University of Aberdeen.
48. Stangl-Susnjar G., Zimanji V. (2006), *Menadzment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 16-17
49. Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2004) *Human Resource Management*. 5 th Edition, Pearson Education Limited, England.
50. Varga, M. (2011) *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(1), 152-169.
51. Vokić, N. P. (2010) *Oblici materijalne i nematerijalne motivacije*. Vođenje i motiviranje ljudi, 8, 18-25.
52. Yusoff, F.W., Kian, T.S., Idris, T. M. (2013) Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for today's environment?, *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, Vol. 2, No. 5., p 18-22.



**3. РАБОТНО ИСКУСТВО :** а) до 5 год. б) 6 - 15 год.

в) 16 – 25+ год.

**4. СТЕПЕН НА ОБРАЗОВАНИЕ :**

а.средно б.високо д. друго.....

**5. РАБОТНА ПОЗИЦИЈА:**

а.работник

б.административен работник

в.раководител ( шеф, менаџер)

г.Друго.....

***Прашалник за задоволство од работата***

На скала од 1 до 5 оценете во колкав степен се согласувате со дадениот исказ.		
	1 - воопшто не сум задоволен/на ; 2 - не сум задоволен/на ; 3 - делумно сум задоволен/на ; 4 - сум задоволен/на ; 5 - потполно сум задоволен/на	
1	Колку сте задоволни од висината на својата плата?	1 2 3 4 5
2	Колку сте задоволни со бенефициите што Ви ги овозможува организацијата во која сте вработени?	1 2 3 4 5
3	Колку сте задоволни од вниманието и грижата што ги добивате од претпоставените во организацијата во која сте вработени?	1 2 3 4 5
4	Колку сте задоволни од работните задачи кои ги извршувате во организацијата во која сте вработени ?	1 2 3 4 5
5	Колку сте задоволни од можноста за напредување во организацијата во која сте вработени?	1 2 3 4 5

6	Колку сте задоволни од системот на наградување во организацијата во која сте вработени ?	1 2 3 4 5
7	Колку сте задоволни од системот на обука и усовршување во организацијата во која сте вработени?	1 2 3 4 5
8	Колку сте задоволни од можноста да воспоставите баланс (рамнотежа) меѓу ангажираноста на работното место и обврските од приватниот живот ?	1 2 3 4 5
9	Колку сте задоволни од односите со колегите во организацијата во која сте вработени ?	1 2 3 4 5
10	Колку сте задоволни од начинот на кој е организирана работата во организацијата во која сте вработени?	1 2 3 4 5
11	Колку сте задоволни од условите за работа во организацијата во која сте вработени?	1 2 3 4 5

### ***Прашалник за продуктивност како организациска цел***

<p>Изберете <b>ТРИ</b> од долунаведените одговори кои според Вас се особено важни за Вашето работење. Одговорот што Ви е најважен оценете го со три поени (<b>3</b>), одговорот што ви е помалку важен оценете го со два поени (<b>2</b>), а одговорот што Ви е најмалку важен оценете го со еден поен (<b>1</b>).</p>		
12.	Ако се зголемат платите и праведно да се распределат ќе се постигне поголема продуктивност во работата	
13.	Треба да се воведат нова технологија во работењето и да се воведат модерни средства за работа за да се постигне поголема продуктивност во работата.	
14.	Потребно да се воведат подобра програма за социјална заштита на вработените, за да се обезбеди поголема продуктивност во работата.	

15.	Потребно е да се подобрат меѓучовечките односи меѓу вработените во вашата организација.	
16.	Претпоставените треба да покажат поголема почит кон постигнатите резултати на вработените за да се постигне поголема продуктивност во работата.	
17.	Вработените треба да имаат поголема можност за учество во одлучувањето.	
18.	Мене лично ми се важни нематеријалните поттикнувачи.	
19.	Мене лично ми се важни материјалните поттикнувачи.	

***Прашалник за поттикнувачи на работна ангажираност***

20. За подобро ангажирање на вработените на работното место потребна е оптималната комбинација на материјални и нематеријални поттикнувачи/ стимулатори	
се согласувам	x
не се согласувам	x
неодлучен / на сум	x

21. За подобро ангажирање на работното место за мене се поважни материјалните поттикнувачи
--

се согласувам	x
не се согласувам	x
неодлучен / на сум	x

22. За подобро ангажирање на работното место за мене се поважни нематеријалните поттикнувачи	
се согласувам	x
не се согласувам	x
неодлучен / на сум	x

### ***Прашалник за преференција на мотивационите фактори***

23. Долунаведените одговори треба да ги рангирате според важноста што ја имаат за Вас. На одговорот што има најголемо значење за Вас дадете му десет (10) поени, а на одговорот кој има најмало значење за Вас, дадете му еден (1) поен.  ПОЕНИТЕ НЕ СМЕЕ ДА СЕ ПОВТОРУВААТ!	
организација на работата	
тимска работа	
рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот	
сигурност во работата и напредување во кариерата	

комуникација	
платата	
вклучување во процесот на донесување одлуки	
обука и развој	
бенефиции	
праведно наградување и личен интегритет	