МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО
СТУДИСКА ПРОГРАМА:
МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

ВЛИЈАНИЕ НА НЕПАРИЧНИТЕ НАГРАДИ ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ПРИВАТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

СТУДЕНТ: КРИСТИНА ГЕРАСИМОВА
БРОЈ НА ИНДЕКС: M191001
МЕНТОР: Др. ШЕКЕРИНКА ИВАНОВСКА

Свети Николе, 2021

АПСТРАКТ

Успехот на секоја организација во најголема мера зависи од имањето на мотивирани вработени кои се продуктивни и работат кон остварување на целите на организацијата. Колку вработените се ангажираат во работата е резултат од нивната мотивираност и од задоволството во работата што произлегува од сознанието на секој вработен дека нивните остварувања се мерат и праведно се наградуваат.

Некои вработени се чувствуваат високо мотивирани од редовноста на платата, а други пак силно се мотивирани од можностите да добијат бесплатни обуки, тренинзи, со кои го зголемуваат своето знаење, се унапредуваат нивните кариери, и се чувствуваат самореализирани. Некогаш добиената пофалба и усното признание за успешно завршена задача имаат многу поголем мотивациски ефект одколку паричната награда.

Во трудов правиме обид да истражиме до кој степен се користат непаричните награди во приватните организации и дали непаричните награди го имаат тој потенцијал да ја зголемат мотивацијата на вработените во приватните организации исто колку што и причните награди. Непаричните награди се начин кој ги поттикнува вработените да посакаат подобро, да се трудат повеќе и да трошат повеќе енергија за остварување на целите на организацијата. Непарични награди може да се каже дека се показател за развојот и унапредувањето на една кариера. Најважно од сè е вработените да се чувствуваат дека на нив се гледа како на човечки суштества, а не само како работна сила.

Клучни зборови: непарични награди, мотивација, поттик, приватни организации, човечки ресурси

ABSTRACT

The success of every organization mainly depends on having motivated employees who are productive and work toward accomplishing the orgnizational goals. How much the employees are engaged in the work is a result of their motivation and the satisfaction in the work that arises from each employee's realization that their achievements are measured and fairly rewarded.

Some employees feel highly motivated by regular pay, while others are strongly motivated by receiving training opporunities to expand their knowledge, advance their careers, and feel self-actualized. Praise and verbal recognition for a job well done can sometimes have a much greater effect on motivation than a monetary reward.

In this paper, we attempt to investigate the extent to which non-monetary rewards are used in private organizations and whether they have the potential to increase the motivation of employees in private organizations as much as monetary rewards. Non-monetary rewards are a means of encouraging employees to want better, to work harder and to expend more energy on achieving organizational goals. We can say that non-monetary rewards are an indicator of the development and advancement of a career. The most important thing is for employees to feel that they are seen as human beings, not just as a workforce.

Key words: non-monatery rewards, motivation, incentive, private organizations, human resources.

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ **2**

ABSTRACT **3**

ВОВЕД **6**

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ **10**

1 Поим за мотивација **10**

1.1 Теории за мотивација **12**

1.2 Содржински и процесни теории на мотивација **16**

1.2.1 Маслова теорија на хиерархиски потреби 17

1.2.2 ЕРГ теорија на Алдерфер 19

1.2.3 Теорија на потреби на МекКлеланд 21

1.2.4 Двофакторска теорија на Херцберг 23

1.2.5 Теорија на карактеристики на работа 27

1.2.6 Теорија X и Y на МекГрегор 30

1.2.7 Теорија на праведност 32

1.2.8 Теорија на очекување 34

1.2.9 Теорија на поставување на цели 37

2 Организациски системи за наградување **40**

2.1 Видови на награди **41**

2.2 Организациски норми за награда **42**

2.3 Критериуми за распределба на награди **43**

2.4 Непарични начини на мотивирање на вработените **46**

2.4.1 Потреба за рамнотежа меѓу работата и животот 47

3 Парични наспроти непарични награди **53**

II. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА НЕПАРИЧНИТЕ НАГРАДИ ВО ПРИВАТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ **56**

1 Предмет на истражувањето **56**

2 Цели на истражувањето ... 56

3 Задачи на истражувањето ... 58

4 Истражувачки хипотези ... 59

5 Истражувачки варијабли ... 60

6 Популација и примерок ... 60

7 Статистичка обработка на податоците ... 61

8 Постапка и тек на истражувањето ... 61

9 Резултати ... 62

9.1 Демогравски карактеристики на испитаниците ... 63

9.2 Резултати од дескриптивното истражување ... 73

9.2.1 Ниво на мотивација постигнато со достигнување ... 74

9.2.2 Ниво на мотивација постигнато со признание ... 78

9.2.3 Ниво на мотивација постигнато со личен развој ... 82

9.2.4 Ниво на мотивација постигнато со надоместок/компензации ... 86

9.3 Непарични награди кои најмногу мотивираат ... 90

9.4 Мотиватори на работа што не беа спомнати во анкетата ... 91

9.5 Потврдување на поставените хипотези ... 91

ЗАКЛУЧОК ... 94

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА ... 96

ПРИЛОЗИ ... 101

ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика 1: Интегриран модел на мотивација 14
Слика 2: Едноставен модел на мотивација 14
Слика 3: Маслова теорија на хиерархиски потреби 17
Слика 4: Двофакторската теорија на Херцберг 24
Слика 5: Модел на карактеристики на работа 28
Слика 6: Праведност и неправедност на работа 33
Слика 7: Модел за поставување на цели на Лок и Латам 39
Слика 8: Општ модел за организациски системи за наградување 41

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1: Содржински и процесни теории на мотивација 16
Табела 2: Можности и начини да се исполнат петте потреби на работа 19
Табела 3: Споредба на моделот на Херцберг со теориите за потреба 25
Табела 4: Фактори земени во предвид при споредби на праведност 33
Табела 5: Работна дејност на испитаниците 62

ЛИСТА НА ПРИКАЗИ

Приказ 1: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според полот на испитаниците 63
Приказ 2: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според возраста на испитаниците 64
Приказ 3: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на образование на испитаниците 65
Приказ 4: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според износот на платата на испитаниците 66
Приказ 5: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според работната позиција на испитаниците 67

Приказ 6: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според работниот стаж на испитаниците 68
Приказ 7: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според големината на компанијата во која работат испитаниците 69
Приказ 8: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според години на постоење на компанијата во која работат испитаниците 70
Приказ 9: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според чувството за мотивираност на работа 71
Приказ 10: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според влијанието на паричните и непаричните награди врз мотивацијата 72
Приказ 11: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според влијанието на непаричните награди врз мотивацијата на испитаниците 73
Приказ 12: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 1 за ниво на мотивација постигнато со достигнување 74
Приказ 13: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 2 за ниво на мотивација постигнато со достигнување 75
Приказ 14: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 3 за ниво на мотивација постигнато со достигнување 76
Приказ 15: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 4 за ниво на мотивација постигнато со достигнување 77
Приказ 16: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 5 за ниво на мотивација постигнато со признание 78
Приказ 17: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 6 за ниво на мотивација постигнато со признание 79
Приказ 18: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 7 за ниво на мотивација постигнато со признание 80
Приказ 19: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 8 за ниво на мотивација постигнато со признание 81
Приказ 20: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 9 за ниво на мотивација постигнато си личен развој 82
Приказ 21: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 10 за ниво на мотивација постигнато си личен развој 83
Приказ 22: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 11 за ниво на мотивација постигнато си личен развој 84

Приказ 23: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 12 за ниво на мотивација постигнато си личен развој 85
Приказ 24: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 13 за ниво на мотивација постигнато со надоместок / компензации 86
Приказ 25: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 14 за ниво на мотивација постигнато со надоместок / компензации 87
Приказ 26: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 15 за ниво на мотивација постигнато со надоместок / компензации 88
Приказ 27: Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 16 за ниво на мотивација постигнато со надоместок / компензации 89
Приказ 28: Графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според непарични награди кои најмногу мотивираат на работа 90

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ

Прилог 1: Анкетен прашалник ..... А

КОРИСТЕНИ КРАТЕНКИ

САД – Соединети Американски Држави
ЧР – човечки ресурси

ВОВЕД

Да се има работа, да се оди на работа и да се извршуваат поставените задачи е нешто што луѓето го прават затоа што добиваат нешто за возврат. Тоа нешто е честопати пари, но исто така, во различен степен, може да вклучува искуство, уживање и погодност. Дали работата ќе обезбеди доволно од овие елементи за да натера некој да остане на работа, и да го натера да работи напорно и да доаѓа до нови идеи, зависи од тоа кој напор е потребен и кои се алтернативите - на пример, понуди од слични организации.

Во овој труд ќе дадам посебен осврт на потребите на луѓето и целите што тие сакаат да ги постигнат, односно како постигнувањето на целите им овозможува да ги исполнат своите потреби. Основната логика е дека исполнувањето на потребите и постигнувањето на целите обезбедува вработените на една организацијата да работат напорно. Овој тип на размислување исто така имплицитно претпоставува дека целите на поединците и организацијата за која работат се усогласени. Но, ова не мора да биде секогаш случај.

Мотивацијата и задоволството на вработените во една организација уште од одамна е една од најтешките и најважните должности на раководителите. Успехот во оваа област е секогаш предизвик. Бизнисите изложени на каква било форма на конкуренција секогаш мора да се трудат да мотивираат што е можно подобро, во спротивно конкуренцијата ќе ги надмине.

Компаниите користат разни техники за да го задржат својот персонал среќен и мотивиран, почнувајќи од класични мерки како што се стимулирање преку компензација, преку знаци на благодарност како што се пријателски и пофални зборови од шефот. Компаниите не сакаат само на нивните вработени да им се допаѓа нивната работа, тие сакаат вработените да ја сакаат својата работа. Како резултат, некои иновативни компании експериментираат со алтернативни, креативни начини на кои може да се создаде отворено ентузијастичка работна сила.

Еден извршен директор цинично го објаснува образложението што стои зад овој тренд: „Со старите техники, го добивме нивниот ум, сега ги добивме и нивното срце и душа” (Hilpern, 2000). Мотивацијата и вредностите на денешните работници се

разликуваат од оние на претходните генерации. Во денешно време вработените сакаат нешто повеќе од само висока плата и добра кариера. Тие сакаат да доживеат автономија, креативност и раст на својата работа. Тие го оценуваат исполнувањето на нови предизвици и изнаоѓањето на сопствен израз многу повисоко од здобивање на статус.

Ваквите трендови наметнуваат големи предизвици на современите работодавци кои сакаат да ги задржат своите вработени мотивирани. Една од целите на овој труд е и да даде основа за разбирање на комплексноста на мотивацијата на вработените. Во првиот дел од овој труд е дадена дефиниciска и теоретска основа за темата мотивација, така што може се спомнати разновидни теории и техники на мотивација.

Мотивацијата, односно мотивираните вработени се можеби и најважната цел на програмите за наградување. Според Иванчевич, Конопаски и Матесон (Ivanchevich, Konopaske & Matteson, 2013) главните цели на програмите за наградување се да привлече квалификувани луѓе да се приклучат на организацијата, потоа вработените да продолжат да доаѓат на работа, како и да ги мотивира вработените да постигнат високо ниво на перформанс. Тие исто така тврдат дека само мотивацијата не е довална за задоволителен перформанс. Перформансот според нив е резултат од комбинација на напорот на индивидуата и нивото на способност, вештина и искуство на поединецот. Резултатите од перформансот се оценуваат или формално или неформално од менаџментот и според тоа може да се распределат два вида на награди: внатрешни или надворешни. Наградите се потоа оценети од поединецот и според нивото до кое наградите се задоволителни и правични, поединецот постигнува одредено ниво на задоволство (стр.179). Според Лолер и Ворли (Lawler & Worley, 2011) надворешните награди се опипливи, видливи, односно имаат значителна економска вредност. Овде спаѓаат парите во разни форми: бонуси, покачување на плата по заслуга, акции, унапредувања, дополнителни бенефиции, спореден приход и слично. Внатрешните награди пак според Лолер се оние награди што индивидуите ги доживуваат кога тие или нивниот тим остваруваат нешто значајно, нешто што тие сакаат да го постигнат, нешто што тие го ценат. Тоа може да биде успешно завршен проект, учење на некоја вештина како и многу други позитивни искуства. Лолер нагласува дека внатрешните награди не може да бидат дадени од некој друг, туку тоа се награди кои произлегуваат од самата индивидуа, па од таму и се нарекуваат внатрешни. Бидејќи внатрешните

награди произлегуваат од самите поединци, организациите не можат директно да влијаат на нив и да ги поврзат истите со перформансот кој ѝ е потребен на организацијата. Она што организациите може да направат е да создадат ситуации во кои поединците ќе ги доживеат внатрешните награди кога ќе ја извршат работата (стр. 202-203). Лолер додава уште еден вид на награди кои вклучуваат признание и лични односи. Овие може да имаат видлив облик како на пример значки, титули, или настан за формално признание. Признанието може да биде неформално, како на пример пофалба од надредениот / клиент / член од тимот и слично (ibid). Системот за наградување всушност обезбедува и материјални и нематеријални награди на своите вработени како парични банефити така и непарични како признание, напредување, обука, личен развој и слично. Следи дека организациите мора внимателно да постават ситем за наградување за да се процени перформансот на вработените на повеќе нивоа и соодветно да се наградат, дали со материјални или нематеријални награди. Добро поставен систем за наградување придонесува за подобрување на организацијата преку мотивирање, привлекување и задржување на квалификувана работна сила.

Мотивацијата на вработените е интегрален дел во развојот на една компанија и нејзиниот успех. За да се искористи целокупниот перформанс на една компанија неопходно е работодавачот да разбере што е тоа што ги мотивира неговите вработени и како да им го зголеми задоволството од работата. Сите организации, независно дали се државни или приватни, имаат потреба од мотивирани вработени за да бидат ефективни во нивното фнкционирање, покрај другите фактори. Вработените кои се мотивирани се најзначајни за успехот на една организација. Притоа, предизвик е организациите да се осигурат дека нивните вработени се високо мотивирани. Кога проблемот е мотивација, едно од првите нешта што паѓат на памет е концептот за стимуланси, што се однесува на какви било средства што ги прави вработените да сакаат да се подобрат, да се потрудат и да потрошат повеќе енергија. Што се однесува до паричните стимуланси, може да се каже дека приватните организации имаат повеќе финансиски капацитет за да ги мотивираат своите вработени отколку државните организации. И покрај тоа што многу приватни организации имаат парични стимуланси, сепак голем предизвик е да се искористат алтернативни решенија за да се мотивираат вработените.

Согласно со таа намера, ова истражување ќе се фокусира на употребата на непарични стимуланси или награди како мотивациско средство и нивната ефективност во мотивацијата на вработените во приватниот сектор. Непаричните стимуланси не вклучуваат директно плаќање на пари. Такови примери се следниве: поттикнување на вработените со тоа што ќе им се даде автономија во работата како и учество во донесувањето одлуки, потоа назначување предизвикувачки должности, подобрување на условите за работа, признавање на добра работа преку мали подароци, изразување на благодарност, значки, давање на некои услуги за вработените, организирање социјални активности на работното место и многу други. Може дури да се каже дека потребата од признание, самопочит, раст, знајачна работа, социјални активности и слично, се исто толку важни како и паричните стимуланси во зголемување на моралот и мотивацијата на вработените.

Постојат многу студиски истражувања кои ја поддржуват тезата за ефективноста на непаричните награди како мотивациско средство во приватни и државни организации надвор од нашата земја. Токму од тука произлезе и основниот проблем на истражувањето кое е дел од овој труд, а тоа е утврдување на поврзаноста, односно влијанието на непаричните награди врз мотивацијата на вработените во приватните организации во нашава земја.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1 ПОИМ ЗА МОТИВАЦИЈА

Основна карактеристика на живите суштества е активноста. Во зависност од степенот на нивната развиеност, таа активност може да биде поедноставна или посложена. Активноста на човекот е насочена кон најдалекусежно замислени цели (се учи не само за да се положи одреден испит, туку и да се стекнат знаења кои ќе помогнат за да се биде и лично и општествено корисен). Човекот има свесна намера да оствари определена цел, знае како тоа може да се постигне и презема акција. Во тоа се состои и неговата волева активност. Волевата активност на човекот ја определуваат неговите желби, потреби, намери, интереси, поттикнувања итн. Сите тие претставуваат двигатели на неговата активност и со едно име се нарекуваат мотиви (Тодорова-Цвејиќ, 1989, стр. 126). Тоа значи дека мотивите се всушност двигатели што го активираат организмот и ја насочуваат неговата активност кон одредена цел.

Мотивацијата е комплексна тема што ги опфаќа буквално сите области на психологијата. Ниту една теорија не е способна да го објасни сето она што го знаеме за мотивационите процеси. За да се појави мотивот потребно е претходно да постои потреба. Потребата секогаш претставува недостаток или вишок од нешто. Некои мотиви како што се глад, жед и сексуална активност се чини дека се најдобро разбрани од биолошка гледна точка. На пример, кога подолго време не јадеме, се јавува потреба за храна, а кога подолго време живееме осамено, се јавува потреба за друштво. Други мотиви се пак научени, а таквите мотиви помагаат да се земе предвид разновидноста и сложеноста на човековите активности. Другите мотиви се под влијание на когнитивните процеси во кои се вклучуваме. Нашата интерпретација на настаните околу нас влијае на нашата идна мотивација. Мотивацијата може да се дефинира како "сили кои дејствуваат или врз или во некоја личност да иницираат однесување." Зборот потекнува од латинскиот израз motivus („движечка причина"), што укажува на активирачките својства на процесите вклучени во психолошката мотивација (Britannica, motivation, 2012).

Психолозите ги проучуваат мотивационите сили за да ги објаснат набљудуваните промени во однесувањето што се јавуваат кај една личност. Мотивацијата обично не

се мери директно, туку се заклучува како резултат на промени во однесувањето во реакција на внатрешни или надворешни стимули. Исто така е важно да се разбере дека мотивацијата е првенствено варијабла на успешноста. Ефектите од промените во мотивацијата често се привремени. Поединец, високо мотивиран да изврши одредена задача поради мотиваciска промена, подоцна може да покаже мал интерес за таа задача како резултат на понатамошна промена во мотивацијата (ibid).

Организациите и нивните менаџери треба да го разберат процесот на мотивација доколку сакаат успешно да ги водат вработените кон остварување на организациските цели. Проучувањето на мотивација се темели на прашањето: 'Зошто луѓето се однесуваат како што се однесуваат?' За да се научи како работи мотивацијата, прво треба да се дознае како е предизвикана мотивацијата. Синдинг и Валдстром (Sinding & Waldstrom, 2014) нагласуват дека како почетна точка на мотивација треба да се разгледаат потребите. Нашите потреби се однесуваат на нешто што сакаме да го постигнеме. Тие се однесуваат на недостатоци што ги доживуваат поединци во одреден момент и функционираат како предизвикувачи на одговори во однесувањето. Недостатоците можат да имаат физиолошка, психолошка или релациона природа (стр 187). На пример, ако некој е гладен додека учи и го подготвува магистерскиот труд, тогаш, може да го прекине читањето и да приготви јадење. Значи, потребите го насочуваат однесувањето кое се стреми кон задоволување на тие потреби.

Доколку потребите останат незадоволни, тие резултираат во поинтензивни чувства и пообемни промени во однесувањето. Така, недостаток на потреба обично предизвикува барање на начини да се намали тој недостаток, а тоа пребарување резултира со избор на насочено однесување.

Мотивацијата може да се смета како возбуда, насока и одржување на човековото однесување кон постигнување на одредена цел (ibid, стр. 188). На кој начин една индивидуа размислува или реагира на избор на однесување насочено кон целта, зависи од наградите или казните поврзани со секое од алтернативните однесувања. Задоволството на некоја потреба може да се доживее како награда.

Во следните неколку поднаслови ќе ги спомнам и објаснам историските корени на мотивационите концепти. Постојат многу конкурентни модели или теории за мотивација. Сите тие се обидуваат да ја објаснат мотивацијата. Сепак, ниту една од

овие теории не ги објаснува сите однесувања на мотивација, бидејќи не постојат готови решенија или одговори за тоа што ги мотивира сите луѓе на работа во секое време. Потрагата по сеопфатна, општа теорија за мотивација на крајот може да биде залудна. Сепак, опсегот на модели и теории опфатени во следните поднаслови јасно укажуваат на тоа дека постои обемна и сигурна поткрепа на многу од вклучените механизми во мотивирање на луѓето во организациите.

1.1 Теории на мотивација

Според Синдинг и Валдстром (Sinding & Waldstrom, 2014) постојат пет методи за објаснување на однесувањето кои се основа на еволуцијата на теориите за човечката мотивација, а тие се потреби, засилување, познавање, карактеристики на работата и чувства / емоции (p.188). Она што треба да се нагласи е дека целта на сите нив е да објаснат и да предвидат намерно или однесување насочено кон целта. Разликите помеѓу теоретските перспективи лежат во каузалните механизми што се користат за објаснување на однесувањето.

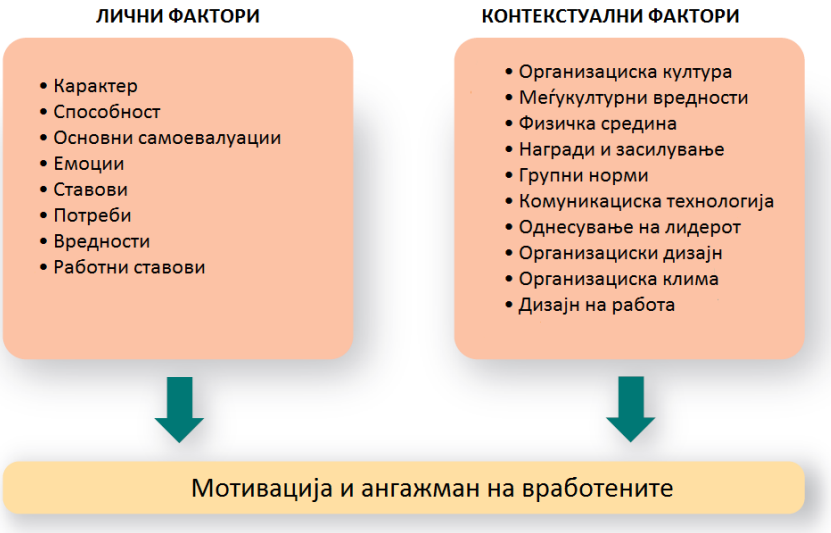
- **Теориите за потреби** се засноваат на претпоставката дека поединците се мотивирани од незадоволни потреби. Незадоволството од социјалениот живот, на пример, треба да мотивира да учествуваме во повеќе социјални активности. Хенри Марej, американски психолог, бил првиот бихевиористички научник кој предложил список на потреби за кои се смета дека се основа на однесувањето насочено кон целите. Тој развил теорија за човековата личност заснована на вродените потреби на индивидуата и неговиот однос со физичкото и социјалното опкружување (Britannica, Henry Murray, 2012). Од работата на Марej произлегол широк спектар на теории на потреби, од кои некои остануваат влијателни и денес.
- **Теории на засилување** кои се предводени од теоретичари како што се Едвард Л. Торндајк и Б. Ф. Скинер, предложуват однесувањето да се контролира од неговите последици, а не од резултатот на хипотетички внатрешни состојби како што се инстинктите, погоните или потребите. Овој предлог се заснова на податоци од истражување, демонстрирајќи дека луѓето повторуваат однесување што е проследено со поволни последици и избегнуваат однесувања што резултираат во неповолни последици. Малкумина ќе се спротиват на

изјавата дека организациските награди имаат мотивациско влијание врз однесувањето на работата. Скинер е американски психолог и влијателен претставник на бихевиоризмот, кој го смета човечкото однесување во вид на одговори на стимуланси во животната средина и ја претпочита контролираната, научна студија за одговорите како најдиректно средство за разјаснување на човечката природа (Britannica, B.F. Skinner, 2012).

- Работните карактеристики односно пристапот на **моделот на карактеристиките на работата** се заснова на идејата дека самата задача е клучот за мотивацијата на вработените. Поточно, здодевната и монотона работа ја задушува мотивацијата за добар перформанс, додека предизвикувачката работа ја зголемува мотивацијата. Три состојки на попредизвикувачка работа се *разновидноста, автономијата и авторитет за донесување одлуки.* Најчест начин на примена на овој модел вклучува додавање разновидност и предизвик во одредени рутински работни места во процес наречен „збогатување на работното место“ (или „редизајн на работното место“).
- Најновиот додаток на теоријата на мотивација се заснова на идејата дека работниците се „живи луѓе“ кои се стремат кон други цели а не само да постигнат високо ниво на перформанс“. На пример, можеби некој сака да биде генијалец студент, добар дечко или добра девојка, грижлив родител, добар пријател, одговорен граѓанин или едноставно, среќна личност. Затоа се смета дека работната мотивација е функција на **чувствата и емоциите** кон мноштвото интереси и цели што една индивидуа ги има (Sinding & Waldstrom, 2014, стр 189).

Според Киницки и Вилијамс (Kinicki & Williams, 2019) мотивацијата е психолошки процес кој поттикнува и насочува однесување наочено кон цел. Мотивацијата тешко може да се разбере затоа што не може да се видите или да се знае кај друга личност; мора да се заклучи од нечие однесување. Како и да е, задолжително е како менаџер да се разбере процесот на мотивација за да се насочат вработените во остварувањето на целите на организација. Начинот на кој работи мотивацијата всушност е сложен, и е резултат на повеќе *лични* и *контекстуални фактори*. (стр 458).

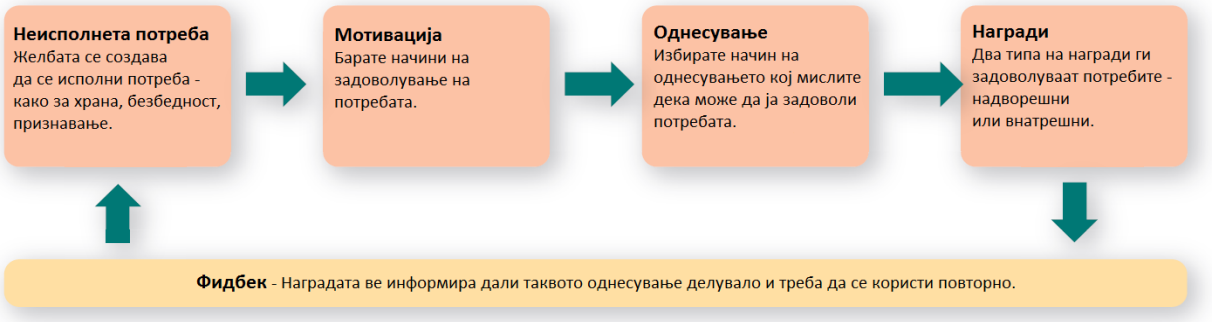
Слика 1: Интегриран модел на мотивација



Извор: Kinicki, A. & Williams, B. (2020). Management A Practical Introduction. стр. 458

Индивидуалните лични фактори што вработените ги имаат на работното место се движат од карактерот па до работните ставовите. Контекстуалните фактори вклучуваат организациска култура, меѓукултурни вредности, физичка средина и други работи. Двете категории фактори влијаат на нивото на мотивација и ангажираност на работникот на работа. Сепак, мотивацијата исто така може да се изрази во едноставен модел - имено, дека луѓето имаат одредени потреби што ги мотивираат да извршуваат специфични однесувања за кои добиваат награди што ја враќаат и ја задоволуваат првичната потреба.

Слика 2: Ендоставен модел на мотивација



Извор: Kinicki, A. & Williams, B. (2020). Management A Practical Introduction. стр. 459

Не постои теорија прифатена од сите за тоа што ги мотивира луѓето. Според Киницки и Вилијамс (Kinicki & Williams, 2019) постојат четири перспективи за

мотивација, и тоа содржина, процес, дизајн на работа и засилување. Тие ги систематизираат на следниот начин:

1. **Содржинските теории** ги потенцираат потребите како мотиватори.
    a. *Маслова теорија на хиерархиски потреби* има пет нивоа што треба да се исполнат по ред.
    b. *Теоријата на стекнати потреби на Меккеланд* претставува три потреби, за припадност кон достигнување и моќ.
    c. *Теоријата за самоопределување на Дечи и Рајан* претпоставува дека луѓето бараат вродени потреби за компетентност, автономија и сродност за да растат.
    d. *Двофакторска теорија на Херзцберг* разликува хигиенски фактори и мотиватори кои го одредуваат задоволството и незадоволството од работата.
2. **Процесните теории** се фокусираат на мислите и перцепциите што го мотивираат однесувањето.
    a. *Теоријата на праведност* предлага дека луѓето бараат чесност и праведност во нивните интеракции и односи.
    b. *Теоријата на очекуваност* вели дека луѓето се мотивирани од тоа колку сакаат нешто и колку мислат дека е веројатно дека ќе го добијат.
    c. *Теоријата за поставување цели* вели дека целите кои се специфични, предизвикувачки и достижни ќе го мотивираат однесувањето.
3. **Теориите за дизајнирање работни места** се фокусираат на дизајнирање работни места што доведуваат до задоволство и перформанс на вработените.
    a. *Теоријата за научно управување* се обидува да ги прилагоди луѓето на работните места со намалување на бројот на задачи што работниците треба да ги извршат за да постигнат одредена цел.
    b. *Зголемувањето на работните места* и з*богатувањето на работните места* се начини за прилагодување на работните места на луѓето нудејќи повеќе разновидност, предизвици и одговорност.
    c. *Моделот на карактеристики на работа* е резултат на збогатување на работата што го следи влијанието на петте карактеристики на работата врз психолошките состојби и резултатите од работата на вработените.

4. *Теоријата за засилување* се заснова на идејата дека мотивацијата е функција на последици во однесувањето, а не на неисполнети потреби (стр. 460).

1.2 Содржински и процесни теории на мотивација

Содржинските теориите се обидуваат да ги објаснат оние работи што всушност ги мотивираат луѓето во нивната работа. Овие теории ги истакнуваат целите кон кои луѓето се стремат и се фокусираат на факторите во една личност кои го насочуваат, зајакнуваат или запираат однесувањето. Следствено, содржинските теориите сакаат да ги определат потребите на луѓето и целите што тие сакаат да ги постигнат за да ги задоволат овие потреби.

Содржинските теории нагласуваат што ги мотивира луѓето, додека пак *процесините теории* се обидуваат да го објаснат реалниот процес на мотивација. Разликата е во тоа што процесините теории им даваат на поединците когнитивна улога на одлучување при изборот на нивните цели и средствата за нивно постигнување. Овие теории се занимаваат со одговарање на прашања како индивидуалното однесување се стимулира, насочува, одржува и запира' (Sinding & Waldstrom, 2014, p 189).

Табела 1: Содржински и процесни теории на мотивација

Теоретска класификација	**Главни теории**
Содржински теории - Што ги мотивира луѓето?	Маслова теорија на хиерархиски потреби
	ЕРГ теорија на Алдерфер
	Теорија на потреби на МекКлеланд
	Двофакторска теорија на Херзцберг
	Теорија X и Y на МекГрегор
Процесни теории - Како се мотивираат луѓето?	Теорија на праведност
	Теорија на очекување
	Теорија на поставување на цели

Извор: *Sinding, K., & Waldstrom, C. (2014). Organizational behavior. стр. 189*

Теориите на потреби се обидуваат да ги посочат внатрешните фактори кои го стимулираат однесувањето. Потребите се физиолошки или психолошки недостатоци

кои предизвикуваат однесување. Тие можат да бидат силни и слаби и да бидат под влијание на надворешни фактори. Потребите на човекот се разликуваат со време и место. Три најпознати теории за потреби ќе бидат спомнати во следните неколку поднаслови, а тоа се: Масловата теорија на хиерархиски потреби, ЕРГ теорија на Алдерфер (постоење, поврзаност и раст) и теоријата на потреби на МекКлеланд.

1.2.1 Маслова теорија на хиерархиски потреби

Во 1943 година, еден од првите истражувачи што ја проучувале мотивацијата и професорот по психологија, Абрахам Маслоу, ја предложил својата теорија за хиерархија на потреби, што вели дека луѓето може да бидат мотивирани од пет нивоа на потреби. Иако теоријата се засновала на клиничко набудување на неколку невротични лица, таа последователно се користела за да се објасни целиот спектар на човековото однесување. Маслов тврди дека секоја личност има хиерархија на потреби што мора да бидат задоволени, почнувајќи од основните физиолошки барања до љубов, почит и, конечно, самоактуелизација. Како што секоја потреба е задоволена, следното повисоко ниво во емоционалната хиерархија доминира во свесното функционирање (Britannica, Maslow, Abraham H., 2012). Потребите честопати се прикажани на дијаграм во форма на пирамида, но формата може да ги пренагласи поништите потреби и потцени повисоките. Предност на овој модел е тоа што тој се заснова на човечко однесување, додека теориите на засилување на мотивацијата биле произлезени од лабораториските експерименти.

Слика 3: Маслова теорија на хиерархиски потреби



Извор: *Nelson, D. L., & Campbell, J. (2019). ORGB Organisational Behaviour. стр. 73*

Маслов тврди дека овие пет категории на потреби се распоредени во постепена хиерархија и дека човечките потреби обично се појавуваат на предвидлив чекор по чекор. Соодветно, штом нечии физиолошки потреби се релативно задоволени, се појавуваат нечии безбедносни потреби, и така натаму. Откако ќе се задоволи некоја потреба, таа ја активира потребата погоре во хиерархијата. Овој процес продолжува сè додека не се активира потребата за само-реализирање.

Физиолошки потреби - Овие потреби се потребни за одржување на животот. Во оваа категорија Маслов ги вклучува хемиските потреби на телото како што се глад, поспаност, желбата за секс, потреби за активност и посакувани сензорни задоволства. Пример на работно место: овие потреби се опфатени со плати.

Безбедносни потреби - Откако ќе се задоволат физиолошките потреби, потоа потребите се насочени кон достигнување на чувство на сигурност и безбедност. Тоа се однесува на потребата за ослободување од опасност, односно безбедност од заканувачки настан или средина. Значи, луѓето се мотивирани да избегнуваат диви животни, екстремни температури, напади, болести и слично. Пример на работно место: оваа потреба се задоволува со здравствено осигурување, безбедност на работа, правила за безбедност при работа, пензиско осигурување.

Љубов и припаѓање - Оваа категорија се користи на многу сеопфатен начин бидејќи ги вклучува потребите за поврзаност и припадност. Овде спаѓа потребата од пријатели, сопруг/сопруга, родители и членство во група. Примери на работното место: забави во канцеларија, компаниски спортски тим.

Потреба од (само-) почит - Оваа категорија се дели на две широки категории. Во првата се потребите за внатрешна почит. Ове спаѓа желбата за чувства како моќ, достигнување, доверба, слобода и независност. Втората група се однесува на потребите на надворешната почит и произлегува од угледот, престижот, признавањето, вниманието и важноста. Двете групи на потреби доведуваат до поголема самодоверба. Примери на работното место: бонуси, унапредувања, награди.

Потреби за самоактуелизација - Овие потреби се однесуваат на желбата да се реализира или реализира нечиј целосен потенцијал. Оваа категорија вклучува потреби како што се вистината, правдата, мудроста, значењето и слично. Пример на работното место: долго отсуство за понатамошен личен раст.

Табела 2: Можности и начини да се исполнат петте потреби на работа

Физиолошки потреби	Да се обезбедат паузи за ручек, паузи за одмор и плати што се доволни за купување на најважните работи во животот
Сигурност и безбедност	Да се обезбеди безбедна работна средина и релативно сигурна работа
Љубов и припаѓање	Да се создаде чувство на прифатеност, припадност и заедница со зајакнување на тимската динамика
(само-)почит	Да се препознаат достигнувањата, да се доделат важни проекти и да обезбеди статус за да вработените се чувствуваат вреднувани и ценети
самоактуелизација	Да се обезбеди предизвикувачка и значајна работа што овозможува иновации, креативност и напредок на долгорочен план.

Извор: *Sinding, K., & Waldstrom, C. (2014). Organizational behavior. стр. 189*

Со оваа хиерархија Маслов сугерира дека потребите никогаш не се задоволуваат целосно. Истражувањата не ја поддржуваат јасно теоријата на Маслов, иако таа останува доста популарна меѓу менаџерите. Сепак, важноста на придонесот на Маслов е во тоа што тој покажа дека работниците имаат поголеми потреби од само да заработуваат плата (Kinicki & Williams, 2019, стр 462).

1.2.2 ЕРГ теорија на Алдерфер

Клејтон Алдерфер развил уште една важна теорија на потребата за мотивација со преработка и усовршување на работата на Маслов. Теоријата ЕРГ ја проширува Масловата теоријата на хиерархиски потреби во многу аспекти. Иако Масловата теоријата на хиерархиски потреби е особено популарна меѓу студентите и менаџерите, сепак, ѝ недостигаат сериозни емпириски докази што ги поддржуваат неговите предвидувања. Алдерфер пробал да го реши овој проблем со намалување на петте димензии на три. Трите букви од теоријата на ЕРГ претставуваат три вида на потреба.

- Првата буква се однесува на потреби за егзистенција (**existence needs**) и може да се спореди со безбедносните и физиолошките потреби на Маслов. Во ова ниво спаѓаат основните материјални потреби.
- Втората група се однесува на потребите за сродност (**relatedness needs**) и се однесува на потребата за одржување значителни врски. Тие се слични на социјалните и надворешните потреби за почит на Маслов.

- На крај, потребите за раст (**growth needs**) се занимаваат со развој на потенцијал и ги опфаќа потребите за самопочитување и самоактуелизација на Маслов. Третата група ја претставува внатрешна желба за личен развој.

Покрај овие сличности, постојат некои големи разлики помеѓу двете теории. Спротивно на моделот Маслов, теоријата на ЕРГ покажува дека повеќе од една потреба може да мотивира истовремено. Според теоријата на ЕРГ луѓето можат да бидат мотивирани од пари и саморазвој во исто време. Во моделот на Маслов, сепак, се претпоставува дека само една од петте потреби може да мотивира во даден момент. Според Алдерфер, трите групи на потреби се повеќе како континуитет. Спротивно на тоа, Маслов предлага да се задоволат прво пониските потреби од хиерархијата, почнувајќи од егзистенција, па да се напредува кон потребите за поврзаност и потребите за раст.

Втора значајна разлика резултира со хипотезата за фрустрација-регресија. Хипотезата за регресија на Алдерфер сугерира дека кога луѓето се фрустрирани од нивната неможност да ги исполнат потребите на следното повисоко ниво во хиерархијата, тие се повлекуваат во следната пониска категорија на потреби и ја интензивираат својата желба да ги задоволат тие потреби (Nelson & Campbell, 2019, стр. 74). Според ова, поединците исто така можат да се движат надолу по хиерархијата. Теоријата на ЕРГ потврдува дека тоа може да се случи, додека моделот Маслов не го потврдува тоа. Според хипотезата за фрустрација-регресија, фрустрацијата од потребите за раст ќе предизвика потребите за сродност повторно да станат доминантен мотиватор.

Теоријата на ЕРГ е поконзистентна со знаењето на индивидуалните разлики меѓу луѓето. Ова е трета голема разлика според Синдинг и Владстром (Sinding & Waldstrom, 2014) кои тврдат дека варијабли како што се образованието, семејното потекло и културната средина, можат да ја променат важноста или движечката сила што една група потреби ја има за одредена индивидуа. Оваа разлика во хиерархијата не претставува проблем за теоријата на ЕРГ бидејќи според оваа теорија трите групи на потреби се како континуитет, а не збир на универзални хиерархиски нивоа. Ова е значителен проблем за моделот на Маслов, за кој емпириското истражување покажало дека е врзан за културата. Јапонците и шпанците, на пример, ги стават социјалните потреби пред нивните физиолошки барања. Додека хиерархијата на потреби во Кина е од ниска до висока (стр. 194).

1.2.3 Теорија на потреби на МекКлеланд

Дејвид МекКлеланд ја проучувал врската помеѓу потребите и однесувањето од крајот на 1940-тите до неговата смрт во 1998 година. Тој е главно признат по своите истражувања за потребата од достигнувања, но исто така ги истражувал и потребите за припадност и моќ. Иако Хенри Мареј е тој што ја идентификувал мотивацијата за достигнување како важна за однесувањето на многу луѓе, МекКлеланд и Аткинсон се тие кои смислиле начин за мерење на разликите во мотивацијата за постигнување. Тие идентификувале три научени или стекнати потреби, наречени манифестни потреби затоа што тие лесно се воочуваат. Тоа биле потребите за **достигнување** (achievement), **моќ** (power) и **припадност** (affiliation). Тие ќе го искористат тематско-аперцептивен тест на Мареј (ТАТ), серија двосмислени слики за кои луѓето биле замолени да пишуваат приказни (како одредување на одликите на личноста), за да ги измерат разликите во мотивацијата за постигнување. Врз основа на значителен број истражувања, развиен е теоретски модел кој се базира на основните концепти на очекуваност и вредност на целта (Britannica, motivation, 2012).

Теориите за достигнувања предлагаат дека мотивацијата и перформансите се разликуваат во зависност од силата на потреба за достигнување. Резултатите од истражувањето на МекКлеланд откриваат дека нивото на економски развој на една земја е позитивно поврзано со нејзината целокупна мотивација за постигнување (Sinding & Waldstrom, 2014, стр. 196).

Потребата за достигнување е дефинирана од следниве желби:

- Да се постигне нешто тешко.
- Да совладува, манипулира или организира физички предмети, човечки суштества или идеи.
- Да се направи ова што е можно побрзо и независно.
- Да се надминат пречките и да се постигне висок стандард.
- Да се надмине сопственото јас.
- Да им конкурира и да ги надмине другите.
- Да се зголеми самопочитта со успешно вежбање на талент / дарба. '

Оваа дефинирање открива дека потребата за достигнување се поклопува со потребите од повисоките редови од моделот на Маслов за почит и самореализација. Човек не мора да биде познат спортист, извршен директор или позната личност за да се покажат високи достигнувања. Луѓето мотивирани за достигнувања имаат три заеднички карактеристики и тоа:

1. Претпочитањето на личностите кои сакаат да поставуваат и остваруваат цели за умерено тешки задачи го зајакнува однесувањето на достигнувањата со намалување на фреквенцијата на неуспех и зголемување на задоволството поврзано со успешно извршување на предизвикувачки задачи.
2. Личности кои сакаат да поставуваат и остваруваат цели претпочитаат да работат на задачи со умерена тежина. Тие исто така сакаат ситуации во кои нивните перформанси се должат на сопствените напори отколку на други фактори, како што е среќата. Личното задоволство произлегува од исполнувањето на задачата.
3. Трета идентификувачка карактеристика на овие личности е тоа што тие редовно сакаат повратна информација (фидбек) од самите резултати отколку не толку успешните луѓе. Фидбекот е неопходност, во спротивно тие не можат да проценат неуспех или успех во исполнувањето на нивната задача и да извлечат задоволство од нивното достигнување.

Потребата за достигнување е конзистентна во земјите за возрасни кои се вработени со полно работно време, но истражувачите откриле меѓународни разлики во тенденцијата за достигнување. Тенденциите за достигнување се највисоки во САД - индивидуалистичка култура, а најниски во колективистичките општества како Јапонија и Унгарија (Nelson & Campbell, 2019, стр. 76).

Потребата за припадност е нагон за воспоставување и одржување на топли, блиски, интимни односи со другите. Луѓето со голема потреба од припадност се мотивирани да ги изразат своите емоции на другите и очекуваат да го сторат истото за возврат. Тие сметаат дека конфликтите се вознемирувачки и се силно мотивирани да работат преку какви било такви пречки за блискост (ibid, стр. 77). Поединци на кои ова им е најпотребно не се најефикасните работодавци или лидери затоа што им е тешко да донесат тешки одлуки, а да се грижат дека нема да ги сакаат.

Потребата за моќ ја одразува желбата на поединецот да влијае, да тренира, да подучува или да ги охрабрува другите да постигнат. Луѓето со голема потреба од моќ сакаат да работат и се грижат за дисциплина и самопочитување. Според Синдинг и Валдстром (Sinding & Waldstrom, 2014) постои позитивна и негативна страна на оваа потреба. Негативната страна на моќта се карактеризира со менталитет „ако ЈАС победам, ТИ ќе изгубиш“. Спротивно на тоа, луѓето со позитивна насока кон моќта се фокусираат на остварување на групните цели и им помагаат на вработените да се здобијат со чувство на компетентност.

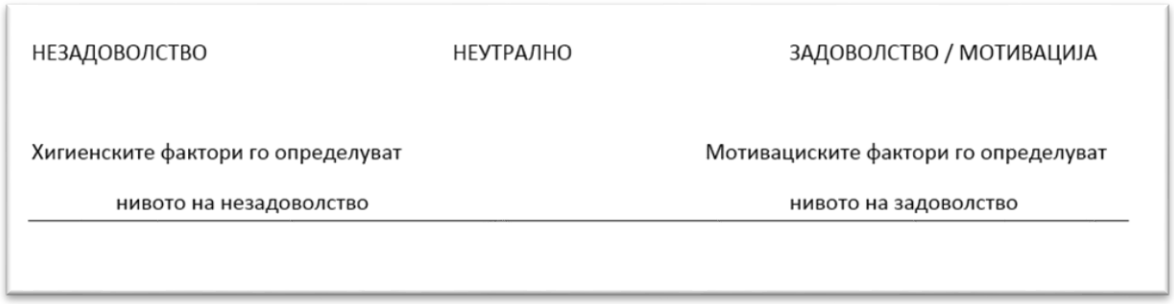
Бидејќи ефективните работодавци мора позитивно да влијаат на другите, МекКлеланд предложил врвните менаџери да имаат голема потреба од моќ, но мала потреба за припадност. Тој исто така верувал дека лицата со мотивација за високи достигнувања не се најдобро прилагодени за позициите на врвниот менаџмент. (стр 197).

1.2.4 Двофакторска теорија на Херзцберг

Двофакторската теорија на Херцберг или теоријата за „двоен процес“ е теорија за мотивација за збогатување работа, бидејќи на мотивацијата гледа како на социјално влијание. Теоријата на Фредерик Херцберг се заснова на студија во која биле интервјуирани 203 сметководители и инженери во Пенсилванија во 1950-тите. Интервјуата пробале да ги утврдат факторите одговорни за задоволството од работата и незадоволството. Херцберг нашол одделни и изразени групи на фактори поврзани со задоволство од работата и незадоволство.

Задоволството од работата било почесто поврзано со достигнувања, признавање, карактеристики на работата, одговорност и напредување. Сите овие фактори биле поврзани со резултатите поврзани со содржината на задачата што се извршува. Херцберг ги означил овие фактори како мотиватори, бидејќи секој бил поврзан со силен напор и добри перформанси. Овие фактори се однесуваат на сите суштински аспекти на работата. Тој претпоставува дека мотиваторите предизвикуваат лице да премине од состојба на незадоволство до задоволство. Затоа, теоријата на Херцберг предвидува дека работодавците можат да ги мотивираат индивидуите со вклучување на мотиватори во работата на поединецот.

Слика 4: Двофакторската теорија на Херцберг



Извор: Sinding, K., & Waldstrom, C. (2014). Organizational behavior. стр. 200

Херцберг открл дека незадоволството од работата е поврзано пред сè со фактори во работниот контекст или околината. Поточно, политиката и администрацијата на компанијата, техничкиот надзор, платата, меѓучовечките односи со претпоставените и работните услови биле најчесто споменувани од вработените кои изразиле незадоволство од работата. Овие фактори вклучуваат надворешни аспекти на работата. Херцберг го означил овој втор кластер на фактори хигиенски фактори. Тој понатаму предложил дека тие не се мотивациони. Во најдобар случај, според толкувањето на Херцберг, индивидуа нема да доживее никакво незадоволство од работата кога тој или таа нема поплаки за хигиенските фактори.

Клучот за адекватно разбирање на двофакторската теорија на Херцберг е да се препознае она во што тој верувал, односно дека задоволството не е спротивно на незадоволството. Херцберг заклучил дека спротивното од задоволството од работата не е незадоволство од работата, туку е немање задоволство од работата; и слично, спротивното на незадоволството од работата не е задоволството од работата, туку е немање на незадоволството (Herzberg, 2003, стр. 86-96). Така Херцберг тврди дека континуумот на незадоволството - задоволство содржи нула точка, на средина помеѓу незадоволството и задоволството, каде што ниту еден од нив не е присутен. Идејата е дека член на организацијата кој има добар надзор, плата и услови за работа, но има здодевна и предизвикувачка задача со мали шанси за напредување, ќе биде на нула точката од континуумот. Таа личност нема да има незадоволство (поради добри хигиенски фактори) и нема да има задоволство (поради недостаток на мотиватори).

Следствено, Херцберг ги предупредил работодавците дека потребни се повеќе од добра плата и добри услови за работа за да се мотивираат денешните вработени.

Потребна е „збогатена работа“ што нуди индивидуална можност за достигнување и признавање, стимулација, одговорност и напредување. Се претпоставува дека две различни потреби што ги чувствуваат луѓето се основа на опсервацијата дека мотиваторите се поврзани со задоволството од работата, додека пак хигиенските фактори се поврзани со незадоволството од работата. Првата група на потреби произлегува од анималистичата природа на луѓето, тоа е внатрешен нагон за да се избегне болка од околината, дополнително сите научени нагони кои стануваат условени на основните биолошки потреби. На пример, гладот и жедта, основните биолошки нагони, прават да се заработи пари, а потоа парите да станат специфичен нагон. Втората група на потреби ја вклучува единствена човечка карактеристика, способност да се постигне и, преку достигнувања, да се доживее психолошки раст. Стимулите за потребите за раст се задачи што го поттикнуваат растот во работата. Како резултат, мотиваторите се наоѓаат меѓу потребите за повисок ред на Маслов, како што се потребите за почит и само-актуелизација.

Табела 3: Споредба на моделот на Херцберг со теориите за потреба

Херцберг	**Маслов**	**Алдерфер**	**МекКлеланд**
мотиватори	само-актуелизација (само-)почит	раст	достигнување моќ
хигиенски фактори	љубов безбедност физиолошки	поврзаност постоење	припадност

Извор: *Sinding, K., & Waldstrom, C. (2014). Organizational behavior. стр. 201*

Овие мотиватори исто така се наоѓаат на исто ниво на потребата на Меклеланд за достигнување и потреба за моќ, како и потребата за раст на Алдерфер. Слично на тоа, хигиенските фактори одговараат на основните потреби на Маслов (физиолошки и безбедносни потреби), поврзаноста на Алдерфер и потребите за постоење и потребата на Меклеланд за припадност.

Според Синдинг и Валдстром (Sinding & Waldstrom, 2014) сите содржински теории имаат една слабост: тие не откриваат ништо за самиот процес на мотивација. Луѓето може да бидат мотивирани од истата потреба, но да избират различни активности за

да ги задоволат овие потреби. Затоа, развиени се посложени. Сепак, и покрај критиките на различните теории, тие успеваат да ни кажат што ги мотивира луѓето. Неколку општи заклучоци може да се извлечат од претходната табела:

- Луѓето бараат безбедност. Следствено, работодавачите не можат да го занемарат безбедносниот аспект во организациите.
- Луѓето бараат социјални системи. Без оглед дали е оваа потреба поврзаност, потреба од поврзаност или припадност, овој аспект на дружељубивост е важна компонента на ефективните организации.
- Луѓето бараат личен раст. Без разлика дали се работи за унапредување, само-актуелизација, потреба за достигнување или раст, овој аспект на саморазвој е важен елемент на ефективните организации.

Земајќи ги во обѕир содржинските теории, треба да се имаат во предвид неколку работи:

- Подобро е да се претпостави дека човечките потреби функционираат во рамките на флексибилна хиерархија или континуум. Додека повеќето луѓе се фокусираат прво на потребите за егзистенција кога тие потреби не се задоволени, не е возможно да се предвиди кои ќе бидат нивните следни најзначајни потреби. Бидејќи не постои хиерархија на фиксни потреби, треба претпазливост во предвидувањата на кои потреби вработените ќе се фокусираат следно.
- Треба да се внимава и да не се изедначува мотивацијата со задоволството. Задоволствата можат да демотивираат. На пример, вработен чија плата е толку висока што може да си дозволи што и да посака, можеби нема да биде мотивиран да добие финансиски поттик за постигнување на одредена цел за успешност.
- Треба да се земе во предвид дека теориите за потребите се развиени од американски научници и може да бидат предмет на културолошка пристрасност. Треба да се биде свесен за буквалната примена на овие теории за мотивација во другите култури. На пример, јапонските или американските вработени се мотивирани во суштина од истите потреби, но концептуализацијата на задоволството од потребата се разликува (стр 204). Само-актуелизацијата има тотално поинакво значење за вработените од

индивидуалистички земји (Австралија, Франција, Италија, Холандија, Обединетото Кралство, САД, Јапонија) отколку за вработените од колективистичките земји (Кина, Малезија, Филипини, Португалија, Јужна Кореја, Тајланд, Венецуела) – Хофстедов модел (Gladden, 2019, стр 22). Американските вработени се трудат да постигнат раст, обидувајќи се да се подобрат себе си и своите позиции во животот, додека јапонските вработени гледаат само-актуелизација во однос на успехот на групата како целина .

1.2.5 Теорија на карактеристики на работа

Овој пристап го развиле Ричард Хакман и Грег Олдам (Hackman & Oldham, 2005). Тие се обиделе да утврдат како може да се структурира работата така што вработените се внатрешно (или суштински) мотивирани. Внатрешната мотивација се јавува кога индивидуата е вклучена во работа заради позитивните внатрешни чувства што произлегуват од добро работење, наместо од зависноста од надворешни фактори (како стимулативна плата) за мотивација за ефикасно работење.

Овие позитивни чувства го поттикнуваат самостојниот циклус на мотивација. Внатрешната мотивација за работа е одредена од три психолошки состојби. А секоја од овие психологички состојби се поттикнуваат од присуството на пет основни димензии на работата. Целта на овој пристап е да се промовира висока внатрешна мотивација преку дизајнирање работни места кои ги поседуваат петте основни карактеристики на работата. Односно со ваквиот пристап се прави обид за справување со незадоволителниот и демотивирачки карактер на рутинските работни места преку измена на овие работни места, така што вработените ќе добијат можност да доживеат поголемо признавање, стимулирање на работа и одговорност.

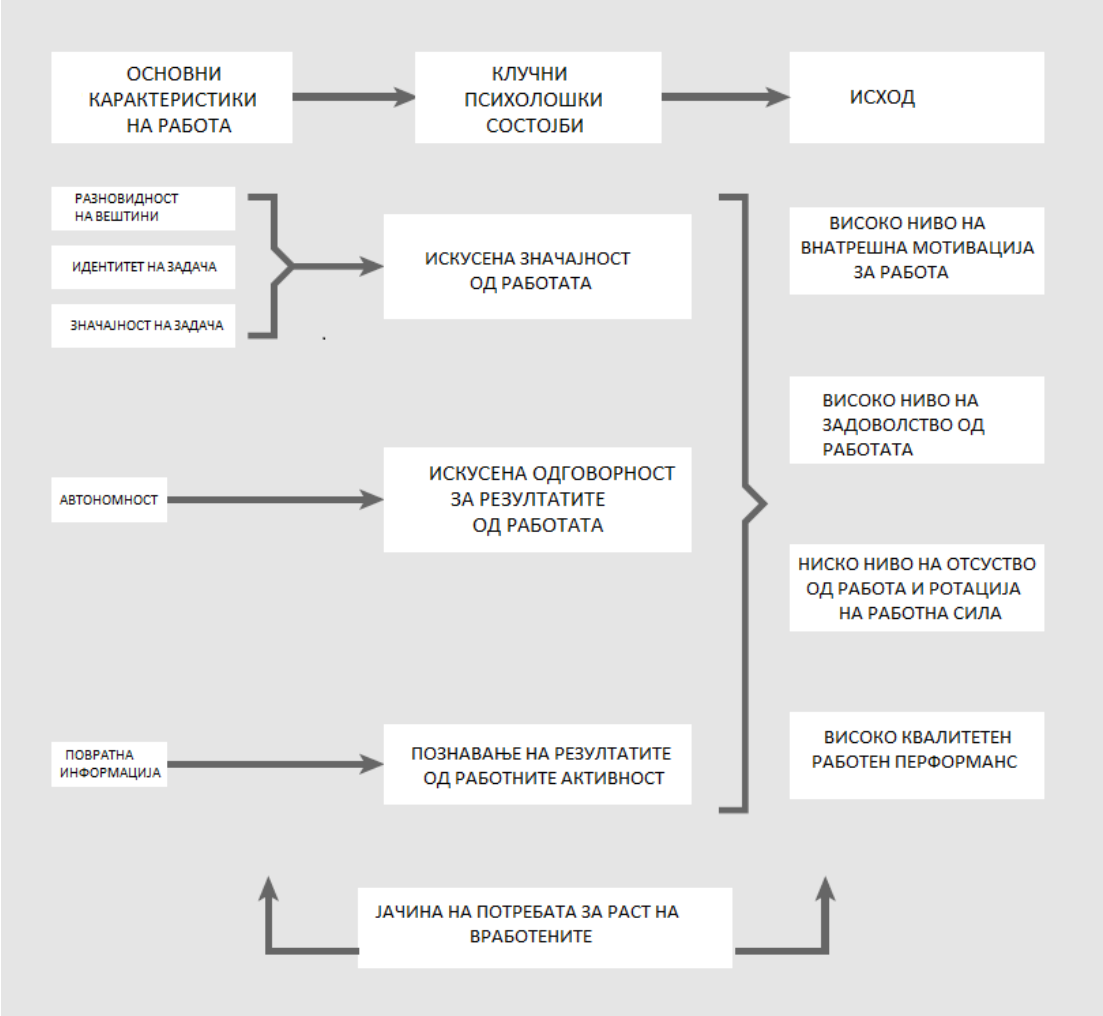
Концептуалното јадро на теоријата е збир од три психолошки состојби кои посредуваат помеѓу атрибутите на работата и резултатите. Тие се

- Искусена значајност. Индивидуата мора да ја перцепира работата како вредна или важна според некој систем на вредност што тој или таа го прифаќа.
- Искусена одговорност. Индивидуата мора да верува во лична одговорност за резултатите од сопствените напори.

- Познавање на резултатите. Индивидуата мора да може да утврди, на прилично редовна основа, дали резултатите од работата се задоволителни.

Овие психолошки состојби создаваат внатрешна мотивација за работа. Покрај тоа, тие ги поттикнуваат задоволството и упорноста на работата, бидејќи тие се само-зајакнуваат. Ако една од трите психолошки состојби е променета, мотивацијата се намалува.

Слика 5: Модел на карактеристики на работа



Извор: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2005). How Job Characteristics Theory Happened. Great minds in management. стр. 153.

Основните карактеристики на работата најчесто се наоѓаат во различен степен на сите работни места. Петте основни карактеристики на работното место доведуваат до три психолошки состојби (стр 150 – 168). Три од тие карактеристики на работата -

разновидност на вештини, идентитет на задача и значајност на задачата – се комбинираат за да се утврди искусената значајност на работата:

- *Разновидност на вештини*. Степенот до кој работата бара поединецот да извршува различни задачи за кои е потребно да користи различни вештини и способности.
- *Идентитет на задача*. Степенот до кој работата бара поединец да изврши целосно идентификувана работа. Со други зборови, идентитетот на задачата е висок кога некое лице работи на производ или проект од почеток до крај и гледа опиплив резултат.
- *Значајност на задачата*. Степенот до кој работата влијае на животот на другите луѓе во или надвор од организацијата.

Искусената одговорност ја предизвикува работната карактеристика на автономност со оглед на тоа што познавањето на резултатите се поттикнува од работната карактеристиката на повратните информации:

- *Автономност*. Степенот до кој работата му овозможува на поединецот да доживее слобода, независност и дискреција и во закажувањето и во одредувањето на постапките што се користат при завршувањето на работата.
- *Повратна информација*. Степенот до кој поединецот добива директни и јасни информации за тоа колку ефикасно ја извршува работата.

Хакман и Олдам осмислиле алатка за да проценат до кој степен одредено работно место ги поседува петте основни карактеристики на работата. Со оваа алатка, можно е да се пресмета мотивирачки потенцијален резултат за работа. Потенцијалниот резултат за мотивирање (**motivating potential score - MPS**) е збирен индекс што претставува степен до кој работните карактеристики ја поттикнуваат внатрешната мотивација за работа. Ниските резултати покажуваат дека поединецот нема да доживее висока внатрешна мотивација за работа од работата. Таквата работа е добар предмет за редизајн на работното место. Високите оценки откриваат дека работата е способна да стимулира внатрешна мотивација.

Да се дојде до тој резултат вклучува два чекори. Прво, работата се рангира на скала од 1 (за незначајна) до 7 (за многу значајна) за нејзината автономија, идентитет на задача, разновидност, значење на задачата и повратни информации.

Вториот чекор е пресметување на MPS, според следнава формула (ibid, стр 155):

$$\text{MPS} = \frac{\text{разновидност на вештини} + \text{идентитет на задача} + \text{значајност на задача}}{3} \text{ X автономност X повратна инфо.}$$

Максималниот можен резултат е 343, најнискиот 0. Работните места со резултат над 200 се сметаат за високо мотивирачки, додека работните места со оценка под 120 се со низок потенцијал за мотивација (Sinding & Waldstrom, 2014, стр. 207).

Бидејќи автономноста и повратните информации не се делат со друг број, ниските оценки за автономност и повратни информации имаат поголема шанса да ги намалат крајниот МПС резултат отколку работните карактеристиките за различна вештина, идентитет на задача и значење на задачата.

1.2.6 Теорија X и Y на МекГрегор

Во 1960 година, Даглас Мек Грегор ја напишал книгата под наслов *Човечката страна на претпријатието* (*The Human Side of Enterprise*), која ќе стане важна филозофска основа за современиот поглед на луѓето на работа. Тргајќи од неговото искуство МекГрегор формулирал две крајно спротивставени групи претпоставки за човечката природа. Неговите претпоставки за Теорија X се песимистички и негативни и, според толкувањето на Мек Грегор, се типични за тоа како менаџерите традиционално ги перципираат вработените. За да им помогне на менаџерите да ја прекинат оваа негативна традиција, Мек Грегор ја формулирал својата Теорија Y, модерен и позитивен сет на претпоставки за луѓето.

Мек Грегор верувал дека менаџерите можат да постигнат повеќе преку другите гледајќи на нив како самоенергични, посветени, одговорни и креативни суштества. Пред педесетина години, мотивацијата на работа била третирана како проблем на психологијата. Мек Грегор (McGregor, 2006) вели дека зад секоја менаџерска одлука или акција стојат претпоставки за човечката природа и човековото однесување. Теоријата X, забележува тој, се потпира на три основни претпоставки, и тоа:

- Просечен човек има својствена непочит кон работата и волја да ја избегне ако може.

- Поради оваа човечка карактеристика на непочитување на работата, повеќето мора да бидат принудени, контролирани, насочени, заканети со казна за да се натерат да вложат соодветен напор кон постигнување на организациски цели.
- Просечен човек претпочита да биде насочен, сака да избегнува одговорност, има релативно мала амбиција, сака безбедност пред сè (стр. 84-95).

Мек Грегор забележува дека овие претпоставки ретко се изразуваат толку отворено и дека овие претпоставки немало да опстојат ако немало значителен број докази што ги поддржуваат тоа. Како и да е, постојат многу лесно забележливи феномени кои не се во согласност со ова гледиште за човечката природа.

Мек Грегор забележува дека раководството успешно се труди да им даде подобар и повеликодушен третман на своите вработени, обезбедувајќи општо безбедна и пријатна работна околина, но го прави сето ова без да ја промени својата основна теорија за управување – пристапот на Теорија X. Тој понатаму го отфрла „мекото“ управување, и дека не постои директна корелација помеѓу задоволството на вработените и продуктивноста“ - заклучок заснован на сет на студии спроведени за време на Државниот универзитет во Охајо. Наместо тоа, Мек Грегор нуди Теорија Y, која се потпира на овие претпоставки:

- Трошењето на физичкиот и умствениот напор при работењето е исто толку природно како и играта или одморот.
- Надворешната контрола и заканата од казна не се единственото средство за вложување напори кон организациските цели. Човек сам ќе изврши насочување и контрола во полза на целите на кои е посветен.
- Посветеноста кон целите е функција на наградите поврзани со нивното постигнување.
- Просечен човек учи, под соодветни услови, не само да прифаќа, туку и да бара одговорност.
- Капацитетот за имање на релативно висок степен на имагинација, генијалност и креативност во решавањето на организациските проблеми е широко распореден во населението.
- Под услови на современ индустриски живот, интелектуалните потенцијали на просечниот човек се само делумно искористени (ibid, стр. 96-112).

Оваа теорија е сосема спротивна на Теорија X, бидејќи потенцира дека во секој од вработените постои потенцијал и бара менаџерите да ја насочат енергијата кон искористување на таа потенцијална енергија.

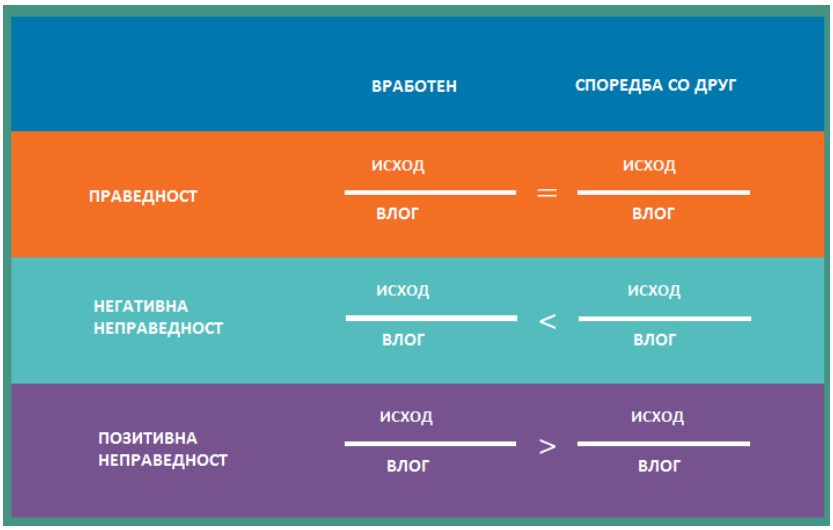
Главниот придонес што го нуди перспективата на Теорија X / Теорија Y е дека им помага на менаџерите да разберат како нивните верувања влијаат на нивното однесување. На пример, менаџерите на Теорија X имаат поголема веројатност да микроменаџираат, што доведува до незадоволство на вработените, бидејќи тие веруваат дека вработените се во суштина мрзливи.

1.2.7 Теорија на праведност

Теоријата на праведност е модел на мотивација што објаснува како луѓето се стремат кон правичност и правда во социјалните размени. Теоријата на праведност се заснова на теоријата на когнитивна дисонанца, развиена од Леон Фестингер во 1950-тите. Според теоријата на Фестингер, луѓето се мотивирани да одржуваат конзистентност помеѓу нивните когнитивни убедувања и нивното однесување. Теоријата за праведност е формулирана во 60-тите години на минатиот век од страна на Стејси Адамс. Основната идеја на теоријата на праведност на Адамс е дека вработените се обидуваат да одржат баланс помеѓу напорите кои ги вложуваат во работата и платите што ги добиваат за неа. Праведност постои кога добивката е еднаква на влогот. Три елементи, кои се особено важни при примена на оваа теоријата на праведност на работно место или организациска средина, се:

- Свесност за клучните компоненти на односот на размена на индивидуата и организацијата: вложувањата и резултатите/ исходот. Вработените очекуваат фер, правично или праведно враќање (исход) за она што тие го даваат како придонес во нивната работа.
- Оваа врска е клучна во формирањето на перцепцијата на вработените за правичност и нееднаквост. Вработените одлучуваат каков треба да биде нивниот правичен принос споредувајќи го нивното вложување и резултат со оние на другите колеги.
- Како процесна теорија на мотивација, теоријата на праведност се фокусира на она што луѓето се мотивирани да го направат кога ќе се чувствуваат третирано нееднакво, се обидуваат да ја намалат оваа нееднаквост.

Слика 6: Праведност и неправедност на работа



Извор: Nelson, D. L., & Campbell, J. (2019). ORGB Organisational Behaviour. стр. 81

Две основни компоненти се вклучени во размената на вработен и работодавач, вложувањата и резултатите. Вложувањата на вработениот, за кои очекува праведно враќање, се образование, искуство, вештини и напор. Како резултати, организацијата обезбедува плата, придобивки и признание. Овие резултати се разликуваат во голема мера, во зависност од нечија организација и ранг. Следнава табела претставува вложувања и резултати на работното место што вработените ги земаат во предвид при правење споредби на праведност.

Табела 4: Фактори земени во предвид при споредби на праведност

Вложувања	**Резултати**
време	плата / бонуси
образование / обука	дополнителни бенефиции
искуство	предизвикувачки задачи
вештини	безбедност на работното место
креативност	напредок на кариера / унапредување
стаж	статусни симболи
лојалност кон организацијата	пријатна / безбедна работна околина
возраст	можности за личен раст / развој
особини на личноста	поддржувачки надзор

вложен труд	признание
личен изглед	учество во донесување на важни одлуки

Извор:прилагодено од J.S. Adams, "Inequity in Social Exchange," in Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, стр. 267–99.

На работа, чувството на нееднаквост се врти околу проценката на една личност за тоа дали добива соодветни награди за возврат на своите вложувања. Дали ќе има чувство на неправедност ќе зависи од тоа како вработениот ги перцепира добивката и влогот на вработениот со кој се споредува. Ако веруваат дека останатите добиваат поголеми награди за помалку вложен труд, тензијата расте и тие бараат надомест или преку зголемување на наградите или пак преку намалување на работењето. На пример, ако некој се изработи, а е недоволно платен – споредено со други - чувството на негативна нееднаквост може да ги уништи нивното задоволство од работата и перформансите. Можеби истото тоа лице ќе работи помалку напорно или ќе ја напуштиле работата за да избега од негативната нееднаквост.

1.2.8 Теорија на очекување

Теоријата на очекување тргнува од идејата дека постапките на луѓето се водени од очекувани последици. Перцепцијата игра централна улога во теоријата на очекување, бидејќи ја нагласува когнитивната способност да ги предвиди веројатните последици од однесувањето. Општо земено, теоријата на очекуваност може да се користи за да се предвиди однесувањето во која било ситуација во која мора да се направи избор помеѓу две или повеќе алтернативи. На пример, дали да се поднесе оставка или да се остане на работа, дали да се вложат значителни или минимални напори при извршување на некоја работа, или дали да изберете бизнис менаџмент, програмирање, сметководство, маркетинг, градежништво или филологија како главна насока на студии на универзитет.

Во овој поднаслов ќе разработам две теории на очекуваност на мотивацијата: Теоријата на очекувања на Виктор Врум и проширувањето на теоријата на Врум од Лајман Портер и Едвард Лолер. Разбирањето на овие процесни теории може да им помогне на менаџерите да развијат организациски политики и практики кои ја подобруваат наместо да ја поттиснуваат мотивацијата на вработените.

Мотивацијата, според Виктор Врум, се сведува на одлуката за тоа колку напор да се вложи во одредена задача. Овој избор се заснова на тристепена низа очекувања:

- Врз мотивацијата влијаат очекувањата на индивидуата дека одредено ниво на напор ќе ја реализира посакуваната цел (што може човек да добие од организацијата и кој степен на напор мора да го вложи таа личност за да го добие очекуваниот исход?).
- Мотивацијата е исто така под влијание на перцепираните шанси на една личност да добие различни резултати како резултат на работење на ниво што би резултирало во придобивки.
- Поединците се мотивирани до степен до кој ги ценат добиените резултати. Само ако согледаната вредност на резултатот е поголема од согледаната вредност на трошокот (или напорот), напорот ќе се вложи.

Моделот покажува дека некој што придава голема важност на резултатот, на пример, да добие висока оценка на испит ќе биде помотивиран да вложи дополнителни напори да се покаже најдобро што може и да го постигне овој исход. Кога очекуваниот исход (висока оценка) нема да се оствари, мотивацијата за учење за идните испити ќе се намали (освен ако резултатот не може да се објасни на некој друг начин - лоша среќа, незгоден професор итн.).

Според теоријата на очекувања, насоката на напорот зависи од три верувања: очекуваност (E → P), инструменталност (P → O) и валентност (V). Поконкретно, теоријата сугерира дека вкупната мотивациска сила за извршување на дадено дејство може да се опише со користење на следнава формула:

$$\text{МОТИВАЦИСКА СИЛА} = \boxed{E \longrightarrow P} \times \boxed{\Sigma[(P \longrightarrow O) \times V]}$$

Симболот Σ во равенката означува дека инструменталитетот и валентноста се проценуваат со различни резултати во предвид, а мотивацијата се зголемува како што успешната изведба е поврзана со се повеќе и повеќе привлечни резултати. Мора да се истакне значењето на знаците за множење во формулата - мотивациската сила е еднаква на нула ако некое од трите верувања е нула. Со други зборови, не е важно

колку сте сигурни ако перформансите не резултираат со добивка. (Colquitt, LePine & Wesson, 2018, стр 168-170).

Очекувањето (**expectancy**), според терминологијата на Врум, претставуваат верување на индивидуата дека одреден степен на напор ќе биде проследен со одредено ниво на перформанс. Тоа е очекување на напор → перформанс (**E→P**). Очекувањата имаат форма на субјективни веројатности, каде што нулата (0) ја претставува перцепцијата дека напорот не влијаее на перформансот (што тогаш е случајно), а еден (1) ја претставува перцепција дека сè зависи од напорот.

Следните фактори влијаат на перцепцијата на очекувањата на вработените:

- Самопочитување.
- Самоефикасност.
- Претходен успех во задачата.
- Помош добиена од претпоставен и подредени.
- Информации потребни за да се заврши задачата.
- Добри материјали и опрема за работа.

Инструменталноста (**instrumentality**) е перцепција на перформанс → резултат (**P→O**). Тоа претставува верување на една личност дека одреден исход зависи од перформанс на одредено ниво. Перформансите се инструментални кога водат кон нешто друго. На пример, положувањето на испитите е клучно за дипломирање на универзитет. Инструменталитетите можат или директно да го поврзат перформансот на задачата со резултатот, или воопшто да не ја поврзат. Сепак, инструменталноста гледана во оваа перспектива исклучува сè друго. Пореален модел ќе вклучува можност за извршување на задачата (а со тоа и на резултатот) да зависи од изборот на напорот што се вложува во извршувањето и вложувањето во други активности освен задачата.

Врум (Vroom, 1964) го користи терминот валентност (V) однесувајќи се на афективните ориентации кон одредени резултати. Во тој систем, резултатот е позитивно валентен кога лицето претпочита да постигне нешто, отколку да не го постигне (т.е. тој претпочита x од не x). Резултатот има валентност **нула** кога лицето е рамнодушно да постигне нешто или да не го постигне истото (т.е. тој е рамнодушен кон x или не x). Резултатот е негативно валентен кога лицето претпочита да не

постигне нешто отколку да го постигне тоа (т.е. тој претпочита не x од x). Се претпоставува дека валентноста може да потрае широк спектар на позитивни и негативни вредности (стр. 15). На пример, повеќето вработени ставаат позитивна вредност (валентност) при добивање дополнителни пари или признание. Спротивно на тоа, стресот и губењето на работата веројатно ќе се покажат негативно валентни за повеќето лица. Во теоријата на очекување на Врум, резултатите се однесува на различни последици што зависат од перформансите, како плата, промоции или признание. Валентноста на резултатот зависи од потребите на поединецот. За некои тоа е симбол на успехот, за други тоа е нешто што ја намалува анксиозноста.

Збирот на валенции на сите релевантни резултати мора да биде позитивен. Ова значи дека некои валенции можат да бидат негативни, но позитивните валентни вредности мора да ги надминат негативните. Стресната работа (со негативна валентност) може да биде високо ценета и мотивира да се работи напорно, бидејќи дава висока плата и големо признание (и двете се позитивно валентни).

Теоријата на очекување може да биде корисна за создавање мотивирачки работни средини каде што луѓето сакаат да работат и да постигнуваат високи перформанси. Во овој модел организациите не можат директно да ги мотивираат своите вработени. Организациите можат да се обидат само да создадат работна околина што ќе доведе до самомотивирање. Луѓето сакаат да се чувствуваат продуктивно, вклучено, корисно и компетентно. Идеално би било кога личните цели што луѓето сакаат да ги постигнат се во согласност со организациските очекувања и визија. За да се подобри задоволството од работата и мотивацијата, организациите имаат важна задача да покажат како напорите на луѓето придонесуваат за организациската визија.

Бидејќи теоријата на очекување се заснова на перцепции, исто така е важно да се заснова на одлуки за мотивација не само за гледиштата на менаџерот за способностите на вработените, туку и ги земаат предвид перцепциите на самите вработени во однос на нивните способности, самодоверба и самодоверба.

1.2.9 Теорија на поставување на цели

Теоријата за поставување на цели е претставена во 1990 година (*A Theory of Goal Setting and Task Performance*) од Едвин Лок и Гари Латам. Теоријата се засновала на

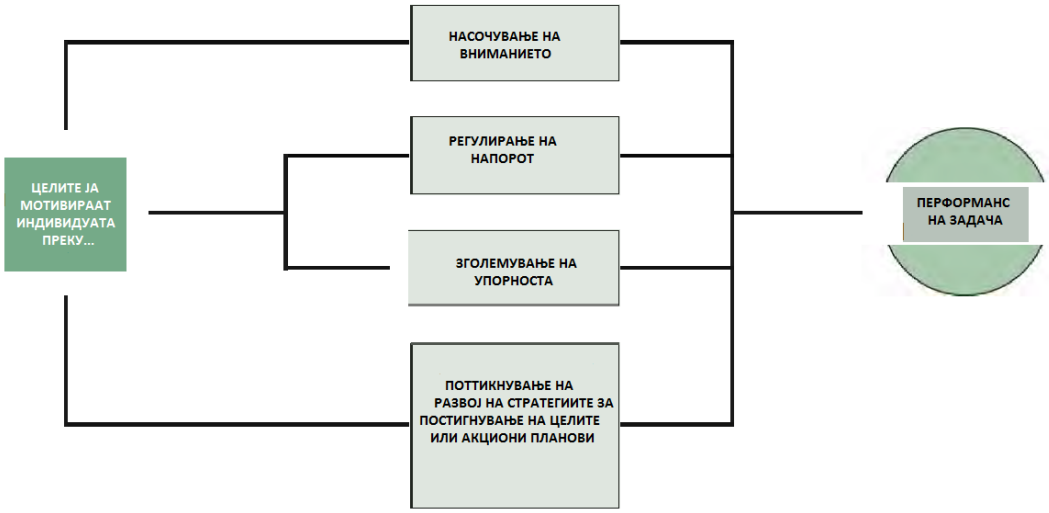
близу 400 студии. Лок и Латам (Locke & Latham, 2013) наведуваат дека од тогаш се направени над 600 дополнителни студии и употребата на поставување цели е проширена во многу области, меѓу другите вклучувајќи ги образованието, лидерството, психотерапијата, промоција на здравјето, креативноста, договарање, спорт и претприемништво, итн (стр xi). Теоријата за поставување на целите се потпира на претпоставката дека насоченоста кон целта е суштински атрибут на човековото дејствување и дека свесното саморегулирање на дејството, иако е волево, е норма (Locke & Latham, 2005, стр. 128). Успешните луѓе имаат тенденција да имаат една заедничка работа, без оглед на суштината на нивните специфични достигнувања. Нивните животи се насочени кон одредени цели. Ова е исто толку точно за политичарите што бараат гласови, како и за ракетните научници кои ја испитуваат вселената. Ако човек не знае каде оди, кој било пат ќе го однесе таму. Додека пак, луѓето насочени кон целите имаат тенденција да го пронајдат вистинскиот пат затоа што знаат каде одат. Идејата дека целите се значајни има важност за мотивацијата и генерално за менаџментот.

Во контекстот на мотивација, целта се дефинирана како „она што поединецот се обидува да го постигне; тоа е предмет или цел на некоја акција" (Sinding & Waldstrom, 2014, стр. 231). Во последно време, поставувањето на целите е промовирано преку широко користена техника наречена управување според целите (management by objectives - MBO. Управување според целите е пристап кој вклучува учество во донесување одлуки, поставување на цели и објективни повратни информации.

И покрај многуте истражувања и практики за поставување цели, теориите за поставување цели се изненадувачки оскудни можеби затоа што повеќе наликува на модел или пристап отколку на основниот модел на поставување на цели што вклучува четири мотивациони механизми.

Целите што имаат лично значење имаат тенденција да го насочат нечие внимание на она што е релевантно и важно. Ако, на пример, некој има рок на проектот за неколку дена, мислите ќе се вртат околу завршувањето на тој проект пред крајниот рок. Не само што целите нè прават селективно перцептивни, туку и не мотивираат да дејствуваме. Крајниот рок за доставување на некој проект поттикнува да се заврши, наместо да се испадне со пријатели или гледање телевизија. Општо земено, нивото на потрошен напор е пропорционално на тежината на целта.

Слика 7: Модел за поставување на цели на Лок и Латам



Извор: Sinding, K., & Waldstrom, C. (2014). Organizational behavior. стр. 232

Во контекст на поставување на целите, упорноста претставува напор потрошен на една задача во подолг временски период. Упорните луѓе имаат тенденција да гледаат на препреките како предизвици што треба да се надминат отколку како причини за да не успеат. Целите можат да помогнат затоа што ги охрабруваат луѓето да направат стратегии и акциони планови што ќе им овозможат да ги постигнат своите цели.

Повратните информации играат клучна улога во сите области на животот на луѓето. Односно, им овозможуваат на луѓето да знаат дали се на добар пат кон нивните цели или одат во погрешна насока и треба да ги пренасочат своите напори. Целите ги информираат луѓето за стандардите на перформансите и очекувањата за да можат соодветно да ги насочат своите енергии. Од друга страна пак, повратните информации ги даваат потребните информации за прилагодување на насоката, напорот и стратегиите за остварување на целта. Не постои најдобар начин за поставување на цели које подобра од сите останати. Во поставувањето на целите може да бидат вклучени самите вработени, потоа тие може сами да си ги постават целите, како и некој да им ги зададе.

Недостатокот на докази за тоа како најдобро се поставуваат целите во дадена организациска ситуација укажува на тоа дека ваквите докази можат да се развијат преку испробување на повеќе методи или пристапи. Ова им овозможува на менаџерите шанса да идентификуваат кои форми на поставување цели најдобро

функционираат во нивната организација. Сепак, иако ова е одличен пристап, најдобрите резултати се добиваат со внимателно планирање и ригорозна анализа на целиот процес. Според Синдинг и Валдстром (Sinding & Waldstrom, 2014) поставувањето цели ги зголемува индивидуалните, групните и организациските перформанси. Понатаму, позитивни ефекти од поставувањето на целите има не само во САД, туку и во Австралија, Канада, Англија и Јапонија. Поставување на цели функционира во различни култури, иако ефектите од специфичноста на целта и тешкотијата на целта може да варираат помеѓу културите. Тешките цели доведуваат до повисоки перформанси. Тешкотијата во постигнувањето на целта го рефлектира износот на напор потребен за исполнување на целта. На пример, потешко е да се продадат десет автомобили за еден месец отколку да се продадат три. Специфичните, тешки цели доведуваат до повисоки перформанси за едноставни, отколку за сложени задачи. Специфичноста на целта се однесува на квантитативноста на целта, а тоа значи дека се однесува на степенот до кој целта е специфично наведена и специфицирана. На пример, целта за продажба на десет автомобили месечно е поспецифична отколку да му се каже на продавачот да даде сè од себе. Посветеноста на целта влијае на резултатите од поставувањето на целите. Посветеност на целта е степенот до кој индивидуата е посветена на остварување на целта и тоа подразбира силата на нечија намера да се постигне целта како и неподготвеноста да се напушти или намали целта со текот на времето (стр. 233-234).

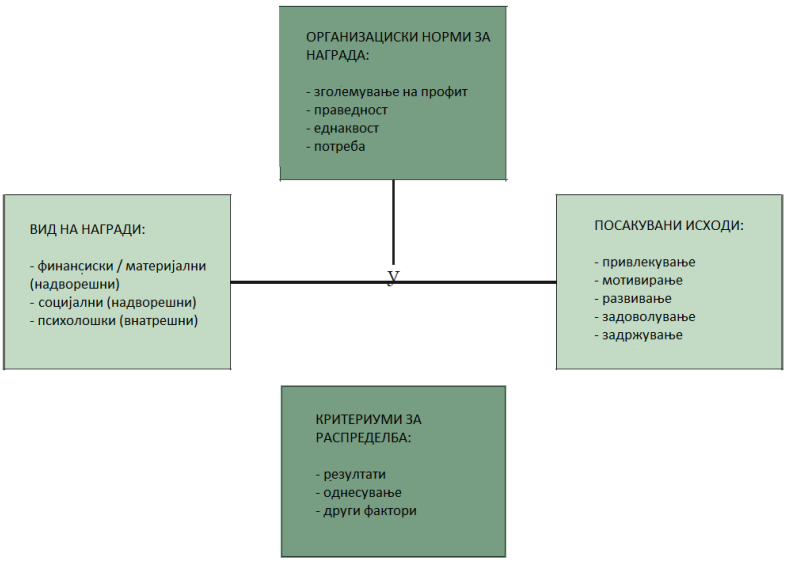
2 ОРГАНИЗАЦИСКИ СИСТЕМИ ЗА НАГРАДУВАЊЕ

Наградите се секогаш присутни и секогаш контроверзни одлики на организацискиот живот. Големите промени во практиките за компензација, во комбинација со други фактори како зголемена конкуренција за најдобри вработени, намалена лојалност на вработените, зголемената транспарентност за плата на вработените и зголемена променливост во практиките на плати во последниве години, ги прават системите за компензација и организациска награда да бидат предмет на голем интерес за организациите и вработените во работата.

Некои вработени гледаат на своите работни места како извор на плата отколку нешто друго. Други, пак, добиваат големо задоволство од своите работни места и

поврзаноста и дружбата со колегите. Дури и волонтери кои своето време го поминуваат во добротворни организации, како што е Црвениот крст, се наградени во форма на социјално признавање и гордост за несебично посветување на своето време. Оттука, предметот на организациските награди вклучува, и многу повеќе од само паричен надоместок. Овој дел ги разгледува и испитува клучните компоненти на системите за организациска награда. И покрај фактот дека системите за наградување многу се разликуваат, можно е да се идентификуваат и меѓусебно да се поврзат некои вообичаени компоненти, од кои се издвојуваат четирите важни компоненти.

Слика 8: Општ модел за организациски системи за наградување



Извор: Sinding, K., & Waldstrom, C. (2014). Organizational behavior. стр. 246

2.1 Видови на награди

Разновидноста и големината на материјалните организациски награди се неверојатни - од субвенционирана предучилишна грижа до субвенции за образование, потоа до опции за акции, од бонбониера до членство во некој клуб. Покрај очигледната плата и поволностите, има помалку очигледни социјални и психолошки награди. Социјалните награди вклучуваат пофалби и признанија од другите, како внатре така и надвор од организацијата. Психолошките награди доаѓаат од личните чувства на самопочитување, самозадоволство и достигнување.

Друга типологија за организациските награди е разликувањето помеѓу надворешните (extrinsic) и внатрешните (intrinsic) награди. Финансиските, материјалните и социјалните награди се дефинираат како надворешни награди затоа што доаѓаат од околината. Психолошките награди, сепак, се внатрешни награди затоа што произлегуваат од себе. За вработениот кој работи да добие надворешни награди, како што се пари или пофалби, се вели дека е надворешно мотивиран (надворешна мотивација). За оној кој добива задоволство од самата задача или доживува чувство на компетентност или самоопределување, се вели дека е внатрешно мотивиран (внатрешна мотивација). Внатрешно мотивирано однесување е она што се јавува без никаква очигледна надворешна потреба. Релативната важност на надворешните и внатрешните награди е прашање на културен контекст и лични вкусови (ibid, str 247).

2.2 Организациски норми за награда

Врската работодавачот - вработен може да се гледа како еден вид размена на односи. Вработените го разменуваат своето време и талент за награди. Идеално, четири алтернативни норми ја диктираат суштината на оваа размена. Во чиста форма, секоја би довела до значително различен систем за распределба на награди. Овие четири норми се зголемување на профитот, праведност, еднаквост и потреба.

- Зголемување на профитот - Целта и на двете страни е да ја зголемат својата нето добивка, без оглед на тоа како напредува другата страна. Компанија која цели да го зголеми својот профитот ќе се обиде да плати најниско ниво на плати за максимален напор. И обратно, вработен кој цели да го зголеми својот профит би барал максимални награди, без оглед на финансиската состојба на организацијата, и би ја напуштил организацијата за подобар договор.
- Праведност - Според нормата на праведност, наградите треба да се распределат пропорционално на придонесите. Оние што придонесуваат најмногу треба да бидат наградени најмногу.
- Еднаквост - Нормата за еднаквост на наградите бара наградување на сите страни подеднакво, без оглед на нивните компаративни придонеси. Бидејќи апсолутната еднаквост не постои во хиерархиските организации, влијанието на нееднаквоста во платите или дисперзијата на платите (јазот во платите помеѓу вработените на високо и ниско ниво) добива посебна важност. Колку

е помал јазот во платите, толку е подобра индивидуалната и организациската изведба. Така што, големите пакети за компензација на многумина од денешните извршни директори претставува и проблем на продуктивноста.

- Потреба - Оваа норма повикува на распределување на награди според потребите на вработените, наместо нивните придонеси.

Конфликтните и етичките дебати честопати се јавуваат околу согледуваната праведност на распределбата на наградите поради несогласување околу нормите на наградата. Индивидуалните разлики, социјалните и политичко-економските контексти може да објаснат различни реакции на нееднаквоста и различни преференции за нормите за наградување.

Ефективните системи за наградување се засноваат на јасни и консензуални норми за размена. Земајќи ги во предвид индивидуалните склоности кон нормите за распределување на наградите и социјалните, културните и политичко-економските контексти при спроведување на систем на наградување може да го подобри задоволството и мотивацијата од работата на луѓето. Системите за плаќање и наградување што се ефикасни за мотивирањето на луѓето во еден контекст, може да бидат исполнети со непријателство, перцепција на нееднаквост и незадоволство во средина каде што преовладуваат други вредности и норми.

2.3 Критериуми за распределба на награди

Постојат три општи критериуми за распределба на наградите:

- Перформанси во однос на резултатите - Опипливи резултати како што се индивидуални, групни или организациски перформанси, како и квантитет и квалитет на изведба.
- Перформанси во однос на постапките и однесувањето - На пример, тимска работа, соработка, преземање ризик, креативност.
- Разгледување на фактори не поврзани со перформансот - Вообичаено или договорно, овде се наградува видот на работата, природата на работата, капиталот, стажот, нивото во хиерархијата и така натаму.

Освен индивидуалната продуктивност, други фактори генерално влијаат на одлуките за компензација, како што се зголемувањето на сопствената плата, перформансите на целата група или организациските промени во деловната стратегија. Добар систем за наградување треба да привлече талентирани луѓе и да ги мотивира и задоволи откако ќе се приклучат на организацијата. Исто така, треба да промовира личен раст и развој и да ги спречи талентираните луѓе да заминуваат.

И покрај вложувањето на време и пари во организациските системи за награда, честопати посакуваното мотивација кај вработените не се постигнува. Според Синдинг и Валдстром (Sinding & Waldstrom, 2014) постојат неколку причини зошто е тоа така:

- Премногу акцент се става на паричните награди
- Наградите не се ценат доволно
- Големите придобивки стануваат права
- Контрапродуктивното однесување се наградува (на пр. компанија за доставување ги поврзала своите награди со навремена достава, за да открие дека ненамерно го наградувала несовесното и непрописното возење)
- Предолго доцнење на наградите за перформансите
- Премногу награди еднакви за сите (one-size-fits-all)
- Користење на еднократни награди со краткотрајно мотивациско влијание
- Континуирана употреба на демотивирачки постапки, како што се отпуштања од работа, општо зголемување и намалување на платите и прекумерна извршна компензација

Овие постојани проблеми се од голем интерес за ефективни практики за наградување и надомест, како што се различни системи за плаќање според перформанс.

Многу организации, и во приватниот и во јавниот сектор, трошат значителни ресурси обидувајќи се да дизајнираат системи за наградување и за подобрување на перформансите. Наградите сигурно можат да ги зголемат перформансите, но не секогаш се привлечни како што биле наменети.

Парикните награди можат да имаат влијание врз перформансите на три различни начини.

- Првиот е мотивирачки, во смисла дека наградата ги тера луѓето да се трудат повеќе - вложуваат повеќе труд. На краток рок тоа е сè што можат да сторат. Со текот на времето, вработените може да научат и да станат подобри во работата, но не на краток рок. Ова е целта во повеќето системи за наградување, но тоа функционира само ако вработените знаат што прават и ако резултатот е под нивна контрола т.е. нема пречки за постигнување високи перформанси.
- Вториот ефект на паричните наградите е за сигналите што ги испраќаат, на пример до вработените, за тоа што е важно за организацијата. Дополнителна месечна исплата од 50 евра за секој вработен во компанијата кога ќе се постигне целта за навремени услуги е многу јасен сигнал, дури и ако паричната сума е прилично мала.
- Третиот ефект на паричните наградите е исто така индиректен во неговиот ефект врз перформансите. Организација за која се знае дека многу ги користи наградите ќе има тенденција да привлекува луѓе кои ги ценат таквите награди и во исто време да веруваат дека имаат вештини потребни за да навистина ја заработат наградата. Предложено е дека овој избор или ефект на сортирање на работници од наградите е исто толку важен за организациските перформанси, колку што е важен за мотивацијата на поединците (стр 249).

Најчест начин на мотивирање на вработените во современите организации да работат најдобро што можат е компензацијата вклучувајќи плаќање за перформанси, бонуси, споделување на профит, споделување добивки, опции за акции и плаќање за знаење. Според Киницки и Вилијамс (Kinicki & Williams, 2019), непарични стимулации се однесуваат на потребите што не се исполнети, како што се рамнотежа помеѓу работата и животот, раст на вештините, позитивно работно опкружување и значење во работата (стр. 487).

Постојат неколку прашања што треба да се разгледаат кога се одлучува за релативната рамнотежа помеѓу паричните и непаричните награди. Некои истражувања покажуваат дека вработените ја ценат интересната работа и признавањето многу повеќе од парите (Lazear, 2000, стр. 410-14). На пример, велењето „благодарам“е значајна награда за многу луѓе. Надворешните награди со текот на времето можат да ги изгубат своите мотивирачки својства и да ја поткопаат внатрешната мотивација. Овој заклучок, сепак, мора да биде избалансиран со фактот дека перформансите се поврзани со

добивање на финансиски стимулации. Друго истражување укажува дека паричните награди мора да бидат доволно големи за да генерираат мотивација (Mitra, Gupta & Jenkins, 1997, стр. 117-137).

Економистите честопати се обвинети од социолозите и психолозите дека се премногу ограничени, бидејќи се фокусираат исклучиво на монетарните варијабли и ги игнорираат можеби поважните психолошки. Но, економската теорија лесно се справува со нематеријалните карактеристики на компензацијата. Идејата дека немонетарните варијабли влијаат на вредноста на работата влече корени од Адам Смит – таткото на економијата. Примарната цел на работата направена за изедначување на разликите е трансформација на непаричните компоненти на работата во нивни парични еквиваленти (Lazear, 1995, стр. 57). Голем број на консултанти за компензација го користат овој пристап за проценка на работните места врз основа на нивните барања за вештини и непаричните карактеристики.

Многу млади професионалци размислуваат за повеќе од пари и се подготвени да жртвуваат дел од својата плата во замена за промена во кариерата што се усогласува со нивните вредности или пасии, или ја подобрува рамнотежата помеѓу животот и работата. Квалитетот на работниот живот е толку важен за младите професионалци, што, според студија на Фиделити, тие биле подготвени да добиваат 7600 долари помалку со новата работа, ако таму можат да го подобрат развојот на нивната кариера, да најдат повеќе значајна работа, подобара рамнотежа помеѓу животот и работата или подобра култура на компанија (Chew, 2016). Според повеќе истражувања, повеќето работници повисоко рангирале да имаат добар шеф отколку да имаат парични придобивки (Mann & Dvorak, 2016). Во еднонеделниот експеримент во фабрика на Интел во Израел, работниците избрале или ваучер за пица или комплимент од шефот почесто отколку што се одлучиле за пари како бонус за продуктивност, а до крајот на неделата оние што добиле монетарната награда имале пад на продуктивноста од 6,5 % (Eisenberg, 2016). Јасно е дека мотивацијата не вклучува само пари.

2.4 Непарични начини на мотивирање на вработените

Вработените кои можат самостојно да ја извршуваат работата, да решаваат проблеми и да преземаат иницијатива, се оние кои ќе си заминат доколку утврдат дека не се задоволени сопствените потреби, имено:

- потребата за рамнотежа меѓу работата и животот
- потребата да ги прошират своите вештини
- потребата за позитивно работно опкружување
- потребата да бидат значајни - да се најде значење во нивната работа

2.4.1 Потребата за рамнотежа меѓу работата и животот

За повеќе од половина од мажите и жените во истражувањето на Accenture во 2013 година, рамнотежата помеѓу работата и животот била клучна детерминанта за успехот во кариерата - пред пари, признавање, автономија или правење разлика (Defining Success: 2013). Според истражувањето на Pew, особено Милениумците избрале дека најважните работи во животот се да се биде добар родител (52 %) и да се има успешен брак (30 %), наместо да се има високо платена кариера (15 %) (Taylor & Keeter, 2010).

Меѓу понудите на работодавачите создадени да ја задоволат желбата за рамнотежа помеѓу работата и животот (барем за некои вработени) се придобивките од односот работа-живот, флексибилно време и одмор / отсуство.

2.4.1.1 Придобивки од односот работа-живот.

Овие придобивки се програми или иницијативи за бенефиции спонзорирани од работодавачите создадени да им помогнат на сите вработени да го урамнотежат работниот живот со домашниот живот. Целта на таквите придобивки е да се отстранат бариерите што им отежнува на луѓето да воспостават рамнотежа помеѓу нивната работа и личниот живот, како што е дозволување на отсуство на родителите да се грижат за децата кога се болни. Најлошите пречки за рамнотежа меѓу работата и животот, според едно истражување, се лошите шефови, кои премногу бараат, наметливи се и подли. Меѓу другите пречки може да биде постојана работа по работното време и нефлексибилен распоред, неспособни колеги, како и долго патување до работното место (Sahadi, 2015).

Придобивките вклучуваат и помагање на вработените со трошоците за градинка, придобивки за партнерот, заштитено отсуство од работа за родители, обезбедување мобилни телефони и лаптопи, за да им се овозможи на родителите да работат дома. За

жал, културата на работното место често обесхрабрува платено отсуство за родителите, особено за татковците (Lieber, 2015).

Колку се добри работодавците во Македонија да ги направат достапни придобивките од работниот живот? Во 2011 година ОЕЦД го создала Better Life Index со цел да се измери квалитетот на животот. Преку 100,000 корисници од секаде на светот на Better Life Index ги споделиле своите погледи за тоа што го прави нивниот живот подобар. Во Македонија 78 корисници ја рангирале рамнотежата помеѓу работата и животот на четврто место што е за три места повисоко од примањата, кои се рангирани на седмо место (OECD Better Life). За споредба, корисници од Австралија ја рангирале рамнотежата помеѓу работата и животот на прво место по степен на важност, додека примањата ги рангирале на седмо место од севкупно единаесет.

И иако две третини (67 %) од професионалци за ЧР сметаат дека нивните вработени имаат урамнотежен работен живот, според едно истражување, меѓу самите вработени скоро половина (45 проценти) сè уште посакуваат повеќе време секоја недела за лични активности (David, 2015).

2.4.1.2 Флексибилно време

Флексибилното време е карактеристика на флексибилното работно место - вклучувајќи работа со скратено работно време, флексибилно време, збиена (компресирана) работна недела, споделување на работа и телекомуникација. Меѓу првите 10 компании кои нудат флексибилно работно време се AT&T, United Healthcare Group, Kaplan и Hilton World (Strauss, 2017). Во еден експеримент со флексибилно работно време, во кој на вработените им било кажано дека можат да работат каде и кога сакаат се додека проектите биле завршени на време и целите биле исполнети. Таквите вработени не само што ги исполниле своите цели, туку и спиеле подобро, помалку биле под стрес и помалку биле заинтересирани да ја напуштат организацијата една година подоцна (Moen, Kelly, Fanc et al, 2016). Во Германија, големите концерни, како што се на пример Бош, БАСФ или Фолксваген, веќе со години се обидуваат да привлечат стручна работна сила така што нудат посебни поволности коишто се однесуваат на работното време. На такви големи компании им е многу полесно да спроведуваат модели со флексибилно работно време (Петерс & Недевски, 2013). Во нашиот регион, флексибилното работно време и работата на

далечина се уште се предмет на дебата. Сепак, повеќето работодавци во Македонија не се склони да го воведат овој вид на работа. Кога станува збор за работата на вработените од дома, работодавците често како аргумент против оваа пракса истакнуваат дека нема да бидат во можност да вршат надзор над вработените, односно на вработениот да му обезбедат сигурност и заштита на местото каде што ја вршат работате, а и стравот дека би можеле да бидат тужени ако има повреда на работното место, односно – дома (Флексибилно работно време, 2018).

2.4.1.3 Одмор и отсуство

Ставовите кон младите банкари на Вол Стрит се смениле толку драстично, што инвестициската банка Citigroup Inc. произлегла со нов план да ги задржи среќни, а тоа било да им се даде слободна година. Извршниот директор Мајкл Корбат изјавил дека сака луѓето да имаат семеен живот, личен живот. Банката со ваквата програма им дозволува на младите вработени да прават долг одмор - продолжен одмор - за време им се исплаќа 60 % од платата и земаат една година пауза за да извршат добротворна работа (Rexrode, 2016).

Некои од компаниите што нудат платено отсуство на вработените во САД се Genentech, the Boston Consulting Group, The Container Store, Klimpton Hotels and Restaurants, REI, PricewaterhouseCoopers, и Autodesk (Shen, 2016). Околу 4 % од американските корпорации, повеќето од нив програмерски фирми , нудат неограничено платено слободно време (Lang, 2016). Без оглед на договорот, целта е да им се овозможи на вработените да се наполнат со енергија, но исто така и да ја зацврстат нивната лојалност кон организацијата (Tyler, 2011).

2.4.1.4 Потребата за проширување на вештини

Според една неодамнешна анкета на Gallup, 87% од милениумците ги оценуваат професионалните или можностите за раст и развој на кариерата како важни за нив на работа - далеку повеќе од 69% од другите генерации кои го велат истото (Adkins & Rigoni, 2016). Особено младите работници се склони да гледаат на работата како начин за стекнување вештини што ќе им овозможи да заработат пристоен живот во иднина. Работодавачите, од друга страна, сметаат дека развива човечки капитал, што

е економски или заштитен потенцијал на знаењето, искуството и активностите на вработените. Можностите за учење можат да бидат:

- Колеги за учење - Менаџерите можат да се погрижат да работниците се наместени со колеги од кои можат да учат, дозволувајќи им, на пример, да ги „засенуваат“ (гледаат и имитираат) работници на други работни места или да бидат во меѓусекторски работни сили.
- Надоместок на школарината - Може да има и надомест за школарина за вонредно студирање на универзитет.
- Учење и развој - Според списанието Training, американските компании потрошиле рекордни 93,6 милијарди долари за учење и развој на вработените во 2016 година, што претставува најголемо годишно зголемување во последните неколку децении во САД (Gordon, 2018). Иако училниците предводени од инструктори сè уште биле доминантен метод за обука, 29 % од часовите за учење биле поминати онлајн или на други компјутерски базирани програми, вклучително и виртуелни училници и веб-емисии. Мешаните техники на учење сочинувале околу 33 % од часовите за учење, а 10 % биле спроведени преку мобилни телефони (Freifeld, 2020).

2.4.1.5 Потребата за позитивна работна околина

Сакањето да се работи во позитивно опкружување започнува со идејата за благосостојба. Благосостојбата претставува комбинирано влијание на пет елементи - позитивни емоции, ангажман, односи, значење и достигнување (positive emotions, engagement, relationships, meaning, and achievement - PERMA), според познатиот психолог Мартин Селигман. Кон овие елементи треба да се стремиме за да ги имаме, а не како средство да се добие нешто друго. Со други зборови, благосостојбата доаѓа со стремеж кон еден или повеќе од петте елементи во ПЕРМА (Pascha, 2021).

Успешноста претставува степен до кој нашите животи содржат елементи од ПЕРМА. Сите ние треба да се стремиме да напредуваме заради поврзаност со други позитивни исходи, помал ризик од заболувања, подолг живот, подобар сон и позитивно ментално здравје (Ryff, Singer & Love, 2004). За жал, многу луѓе не доволно успеале. Едно истражување спроведено на 160 000 луѓе ширум светот открило дека 33 % пријавиле надпросечно ниво на стрес (Wilkie, 2015). Податоци во САД понатаму покажаа дека

мнозинството луѓе не спијат добро поради стрес поврзан со работата (Lee Hecht Harrison, 2015).

Спротивно на тоа, позитивните емоции ја прошируваат нашата перспектива за тоа како да ги надминеме предизвиците во вашиот живот. Позитивните емоции постојано се поврзани со подобри перформанси, квалитет и услуги на клиентите - ова важи за улоги и индустрии и на различни организациски нивоа (Barsade & O'Neill, 2016). Еден едноставен предлог, што работодавците можат да сторат за да создадат позитивно работно опкружување, е да ги охрабрат менаџерите и колегите да изразат благодарност.

Други предлози вклучуваат создавање на позитивно физичко опкружување и благоразумни шефови.

- Позитивно физичко опкружување – преградени канцеларии или кабини ја гушат креативноста и моралот на многу работници, а пристрасноста на денешните канцелариски дизајнери за отворени простори и неутрални бои доведува до поплаки на вработените дека нивните работни места се премногу бучни или премногу монотони (Steinfeld, 2017). Клучот за успешните работни простори е да ги поттикнете индивидуите со тоа што ќе им се даде избор што овозможува контрола над нивната работна средина (Congdon, Flynn & Redman, 2014). Ова е особено клучно кога станува збор за задоволство на вработените.
- Благоразумни шефови - Велат дека луѓето не остваат работа, тие остваат менаџери, посочува писател во Forbes, повикувајќи се на докази од истражување во кое 42% од 1.374 вработени оставиле работа заради лош шеф и скоро третина почувствувале дека нивниот сегашен шеф е лош менаџер (Kelly, 2019). Истражувањето на Gallup, исто така, покажало дека околу 50% од испитаните, односно 7.272 возрасни лица оставиле работа за да се "избегаат" од својот менаџер (Harter & Adkins, 2015). Некои од овие вработени биле добро платени, но тоа очигледно не било доволно.

2.4.1.6 Потребата од важност – наоѓање на значење во работата

Вработените сега сакаат да бидат во организација што им овозможува да чувствуваат дека се важни. Една истражувачка студија објавена во „Frontiers in Psychology"

открива дека работниците во широк спектар на категории на работни места и нивоа на плата се подготвени да направат намалување на платата за 32% за да извршат позначајна работа. Во друга студија спроведена на скоро 250 лица во САД, работни места кои се сметале за значајни биле наставник, писател, медицинско лице, уметник и да се работи за невладина организација (Mikel, 2017). Во една листа на Форбс за 25-те најзначајни работни места кои се добро, првите пет се медицинските професии (The 25 Most, 2013).

Стремежот да се најде значење во животот е основната мотиваciска сила на луѓето Со други зборови, тоа е поттик да најдеме смисла во нашите животи што ни всадува чувство на цел и мотивација да ги извршуваме целите. Многу позната е приказната за чистач во НАСА, кој кога претседателот Кенеди го прашал која е неговата работа, тој одговорил дека помага да се качи човек на Месечината (Garrad & Chamorro-Premuzic, 2017). Оваа анегдота често се користи за да се покаже како дури и најобичната работа може да се смета за значајна со правилен начин на размислување и под добро водство.

Значи, важноста е чувството на припадност и служење на нешто што верувате дека е поголемо од себе. Киницки и Вилијамс (Kinicki & Williams, 2019) издвојуват повеќе начини за пронаоѓање значење во животот:

- Определување активности што сакате да ги правите - Обидете се да направите повеќе од овие активности или да најдете начини да ги вметнете во вашата работна улога.
- Пронаоѓање начин да ги изградите вашите природни јаки страни во вашиот личен и работен живот. Можеби сакате да бидете повеќе ангажирани на училиште, работа или со активности за во слободно време. Одвојте време да ги наведете вашите јаки страни, вашите слаби страни, кои јаки страни ги користите секојдневно - и пронајдете што можете да направите за да ги вклучите вашите јаки страни во вашето училиште, работа и слободни активности
- Излезете и помогнете некому - Истражувањата покажуваат дека луѓето добиваат чувство на значење од помагањето на другите, дека тоа создава значителна позитивност (стр. 493).

3 ПАРИЧНИ НАСПРОТИ НЕПАРИЧНИ НАГРАДИ

Менаџментот на награди се занимава со стратегиите, политиките и процесите потребни за да се осигури дека вредноста на луѓето и придонесот што тие го даваат за постигнување на организациските, тимските цели и целите на департманот се препознаваат и наградуваат. Односно, се работи за дизајнирање, спроведување и одржување на системи за наградување (меѓусебно поврзани наградни процеси, практики и процедури) кои имаат за цел да ги задоволат потребите и на организацијата и на останатите засегнати страни и да работат чесно, правично и доследно. Овие системи ќе вклучуваат аранжмани за проценка на вредноста на работните места преку евалуација на работното место и цени на пазарот, дизајнирање и управување со структури за оценки и плати, процеси за управување со перформанси, планови за наградување и препознавање на луѓето според нивните индивидуални перформанси или придонес и / или тимски или организациски перформанси и обезбедувањето придобивки од вработените.

Треба да се нагласи дека управувањето со наградите не се однесува само на парични награди, плата и придобивки од вработените. Подеднакво се занимава со непаричните награди како што се признавање, можности за учење и развој и зголемена одговорност за работата.

Паричните награди ги опфаќаат сите награди што имаат парична вредност и се собираат на вкупните надоместоци - основна плата, плата зависна од перформанси, придонес, компетентност или вештина, плата поврзана со услугата, планови за финансиско признавање и поволности како пензии, боледување и здравствено осигурување.

Управувањето со системот за награди бара одлуки за нивоата на плата, за тоа како треба да се вреднуваат работните места, за дизајнот и работењето на структурите за оценување и плати и изборот на придобивките. Ваквите одлуки можат да бидат сложени и тешки, но проблемите изгледаат лесни во споредба со прашањата околу употребата на парични награди кои зависат од перформанси, придонес, компетентност или вештини.

Постојат мислења, барем во академските кругови, кои тврдат дека паричните награди се лоши - затоа што не функционираат и навистина се штетни - додека

нефинансиските награди се добри, барем кога обезбедуваат внатрешна мотивација (Armstrong, 2010, стр. 136 - 159). Армстронг прави разлика помеѓу награди и стимуланси, и тоа на следниов начин:

- Наградите нудат опипливо признание на луѓето за нивните достигнувања и придонес. Паричните награди се состојат од плата заснована на работата, која обезбедува основна плата поврзана со вредноста на работата и плата заснована на личност, која обезбедува награди што ги признаваат придонесот, компетентноста или вештината на поединецот. Наградите исто така можат да бидат непарични, на пример признавање. Ако вреди да се имаат награди и истите можат да се достигнат, и ако луѓето знаат како можат да ги достигнат, тие можат да дејствуваат како мотиватори.
- Стимулансите имаат за цел да ги охрабрат луѓето да работат повеќе и да постигнат повеќе. Тие би требало да обезбедат директна мотивација. Стимулансите се генерално парични, но тие можат да бидат во форма на непарични награди како што се унапредување или особено интересна задача.

Доколку не се направи оваа разлика, може да се претпостави дека паричните награди постојат само за да обезбедат поттик.

Се разбира, оние кои се против паричните награди велат дека постојат подобри начини на препознавање на луѓето отколку фрлањето пари кон нив. Тие ја нагласуваат моќта на внатрешните награди, тврдат дека надворешните награди го намалуваат внатрешниот интерес, тврдат дека парите не се толку важни за луѓето, како што веруваат приврзаниците на паричните награди и сугерираат дека во задоволството од работата не доминираат чувствата за плата (ibid).

Непаричните награди се оние што се фокусираат на потребите на луѓето со различен степен за признавање, достигнување, одговорност, автономија, влијание и личен раст. Тие го вклучуваат поимот за релациони награди, кои се нематеријални награди што се однесуваат на работната средина (квалитет на работен век, самата работа, рамнотежа помеѓу работата и животот), признавање, управување со перформанси и учење и развој. Непаричните награди можат да бидат надворешни, како што се пофалби или признанија, или внатрешни, кои произлегуваат од самата работа поврзана со предизвик за работа и интерес и чувства дека работата е исплатлива.

Латам и Лок (Latham & Locke, 1979) забележуваат дека парите се очигледно основен стимуланс, но тие исто така забележуваат дека парите сами по себе не се доволни за да се мотивираат високи перформанси (стр. 68-80). Парите може да бидат важен фактор за привлекување и задржување на луѓето. Може да предизвикат задоволство, но ова може да трае кратко. И ако не се почитуваат принципите на дистрибутивна и процедурална правда, тоа може да предизвика трајно незадоволство. Може да се каже дека парите ќе мотивираат некои од луѓето цело време и, можеби, сите луѓе некое време. Но, не може да се потпре на тоа да ги мотивира сите луѓе цело време. Да се потпреме на тоа како единствен мотиватор е погрешно. Парите треба да се зајакнат со нефинансиски награди, особено оние што обезбедуваат внатрешна мотивација. Кога мотивацијата се постигнува со такви средства, таа може да има помоќен и подолготраен ефект врз луѓето, а финансиските и нефинансиските награди можат да бидат меѓусебно зајакнувачки (Armstrong, 2010, стр. 161).

II. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА НЕПАРИЧНИТЕ НАГРАДИ ВО ПРИВАТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основен предмет со кој се занимава овој труд, како и целото ова истражување, е организација во сегментот на мотивацијата за работа, при тоа насочувајќи се кон прашањето: *Колкаво е влијанието на непаричните награди врз мотивацијата на вработените во прватните организации во Република Северна Македонија?* Наградите се во тесна поврзаност со мотивацијата за работа на вработените и нивното залагање на работното место, а со давање одговор на горенаведеното прашање ќе се открие влијанието особено на непаричните награди врз мотивацијата во однос со паричните награди.

Организациите, без разлика дали се државни или приватни, имаат потреба од мотивирани вработени за да бидат ефикасни во нивното функционирање, покрај другите фактори. Вработените кои се мотивирани да работат енергично и креативно кон остварување на организациските цели се клучни за успех на организацијата.

Кога проблемот е мотивација, една од првите работи што секому паѓа на ум е концептот на стимулација, што се однесува на какво било средство што го тера вработениот да сака да работи подобро, да се обиде и да потроши повеќе енергија.

Во согласност со оваа цел, оваа студија се фокусира на употребата на непарични средства како мотивациска алатка и нивната ефективност во мотивацијата на вработените во приватниот сектор.

2. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

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

Главна цел на овој труд е да се систематизираат знаењата за мотивацијата кај вработените, како и да се добијат научни сознанија за влијанието на непаричните

награди врз мотивацијата на вработените во приватни организации. Односно, цел е да се покаже до кој степен се користат непаричните награди во приватните организации во Македонија и дали имаат потенцијал да ги мотивираат вработените во приватниот сектор до ист степен како и паричните награди.

Теоретски цели на овој труд се:

- да се прошири знаење за мотивацијата и теориите за мотивација
- да се дефинираат поимите и да се проучи нивната меѓусебна поврзаност
- да се нагласи една од најсложените функции на ЧР која се заснова на изградбата на квалитетен мотивациски систем
- да се нагласи улогата и важноста на мотивацијата за работата и развојот на вработените во една организација

Апликативни цели на овој труд се:

- да се претстави и детално да се објасни врската меѓу непаричните награди и мотивацијата за работа кај вработените во приватните организации во Северна Македонија
- да се одреди мотивацискиот ефект од непаричното наградување кај вработените во приватните организации
- да се претстават успешни мотивациски стратегии кои влијаат врз вработените
- да се претстават практики на непарично наградување и да се предложи подобрување и прилагодување кон конкретните потреби на вработените во организацијата, како и потребите на самата организација
- да се поттикне понатамошно истражување на мотивациските елементи на непаричното наградување

Целта на анкетното истражување кое ќе биде спроведено во повеќе приватни организации ќе се обиде да се даде одговор на следните истражувачки прашања:

- колкав е степенот на употреба на непаричните награди во приватните организации според вработените?
- до кој степен непаричните награди имаат потенцијал да ги мотивираат вработените во приватните организации?
- што според вработените претставуваат непарични награди?

- кои се најзначајните работни фактори кои придонесуваат за спремноста на вработените да вложат повеќе труд во работата?
- кој вид на награди се повеќе ценети од страна на вработените во приватните организации, паричните или непаричните награди?
- кој вид на непарична награда е најмногу ценет од вработените во приватните организации?
- кој вид на непарична награда ги мотивира вработените во приватните организации?
- како вработените во приватните организации ја перцепираат ефикасноста на непаричните награди во отсуство на парични награди?
- дали постои значителна разлика помеѓу подредените и надредените во поглед на нивните преференците за награди во приватните организации?
- дали вработените со поголем работен стаж преферираат непарични награди?

3 ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Како главна задача на ова истражување е да се утврди постоењето на систем за наградување особено за непарично наградување во приватните организации. Понатаму да се открие запознаеноста на вработените со истиот тој систем, како и нивното задоволство од непаричните награди кои ги добиваат и како тие награди им влијаат на мотивацијата. Меѓу другите задачи на ова истражување се и следниве:

- Да се сознаат стратегиите што приватните организации ги применуваат за мотивирање на своите вработени.
- Да се анализираат факторите што влијаат на мотивацијата на вработените.
- Да се сознае кој вид на награди (парични или непарични) повеќе влијаат врз мотивацијата на вработените.
- Да се анализира поврзаноста помеѓу мотивацијата за работа и непаричните награди.

4 ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ

Овој труд во својата основа ја има претпоставката дека: *Непаричните награди*

имаат големо влијание врз мотивацијата на вработените во приватните организации и се многу важен елемент во целокупното функционирање на приватните организации, бидејќи со непаричните награди вработените се повеќе мотивирани, а тоа влијае на нивниот работен перформанс, се насочува развојот на нивната кариера и со тоа се постигнуват целите и на организацијата и на вработените.

Вака формулирано, ова претставува едно поопшто и широко опфатно тврдење, чија целосна или делумна оправданост ќе се обидам да ја докажам преку поставување на неколку хипотези на кои ќе се заснова мојата натамошна разработка на предметот на истражување во овој труд.

Хипотеза 1:

- Паричните наради имаат поголемо влијание од непаричните награди врз мотивацијата на вработените кои остваруваат помали материјални примања.

Хипотеза 2:

- Непаричните награди имаат поголемо влијание врз мотивацијата на вработените кои веќе остваруваат поголеми материјални примања.

Хипотеза 3:

-Непаричните награди ги моривираат вработените во организацијата и со тоа создаваат можности за остварување на индивидуалните и организациските цели.

5 ИСТРАЖУВАЧКИ ВАРИЈАБЛИ

Независна варијабла: (причина)

- Непарични награди за мотивирање на вработените

Зависна варијабла: (последица)

- Мотивацијата на вработените

Релевантвни варијабли:

- Пол
- Возраст
- Образование
- Износ на плата
- Работна дејност
- Работна позиција
- Работен стаж
- Големина на компанијата
- Години на постоење на компанијата

6 ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Во процесот на спроведување на истражувачката постапка анкетирање беа опфатени 50 испитаници по случаен избор. Целната група вклучува вработени во повеќе организации од приватниот сектор, разни по обем (мали, средни и големи организации) и по дејност.

Мерни инструменти

За потребите на истражувањето беше применет онлајн анкетен прашалник којшто беше прилагоден за потребата на истражувањето и чија цел беше да се открие поврзаниста на непаричните награди и мотивацијата. Прашалникот за одредување на нивото на мотивација од непаричните награди содржи 16 тврдења/искази од кои 4 се однесуват на нивото на мотивација постигнато со достигнување, 4 се однесуват на нивото на мотивација постигнато со признание, 4 се однесуваат на нивото на

мотивација постигнато со личен развој, и 4 се однесуваат на нивото на мотивација постигнато со надоместок/компензации.

Резултатите се одредуваат врз основа на одговорите дадени на ликертовата скала (Britannica, Likert, Rensis, 2012) за проценка, и тоа потполно се согласувам, воглавно се согласувам, неодлучен/-на сум / не знам, воглавно не се согласувам и не се согласувам. Испитаниците исто така имаа можност да ги селектираа непаричните награди кои најмногу ги мотивираат на работа, и овде имаа можност да селектираат повеќе од понудените одговори. На крај имаа незадолжително прашање од отворен тип на кое се бараше да одговорат што е она ги мотивира, а не беше спомнато во прашалникот.

7 СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Добиените податоци беа анализирани и презентирани во графици и табели кои беа обработени преку софтверската програма S.P.S.S, статистички пакет за општествените науки.

8 ПОСТАПКА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето беше спроведено во повеќе приватни организации во Република Северна Македонија, при што анкетниот прашалник беше споделен онлајн со вработените. Истражувањето беше анонимно и од испитаниците не се бараше да наведат податоци кои би го откриле нивниот идентитет, ниту пак името на компанијата во која работат. Од нив се бараше само дејноста, големината како и годините на постоење на компанијата. Целта беше да се опфатат приватни компании од различена дејност и обем. Анонимноста беше особено важна поради присуството на несигурност кај вработените при одговарање на прашањата со цел да се добијат поискрени одговори.

9 РЕЗУЛТАТИ

Ова поглавје дава детална анализа и квантитативно претставување на податоците собрани од испитаниците. Собраните податоци се анализирани за да се извршат потребните статистички тестови и да се дадат соодветните толкувања. Ова поглавје претставува основа за заклучоците што ќе се извлечат и препораките во оваа област за во иднина. Претставувувањето на податоците е извршено преку табели и графикони. Бидејќи истражувањето е општо и не се фокусира на поединечни споредби на приватните компании, нема поединечно да се анализира дејноста на тие приватни компании во кои беше спроведено истражувањето. Со цел да се прикаже разноликоста на опфатениот примерок, во следната табела е дадено набројување на работната дејност на испитаниците опфатени во примерокот на истражувањето.

Табела 5: Работна дејност на испитаниците

општ работник – 1 (2 %)	наставник – 15 (30 %)
продавач – 4 (8 %)	сметководител – 1 (2 %)
текстилен работник – 1 (2 %)	доктор – 1 (2 %)
диспечер – 1 (2 %)	човечки ресурси – 3 (6 %)
механичар – 1 (2 %)	регрутер – 3 (6 %)
транспорт и шпедиција – 1 (2%)	координатор на програма – 1 (2 %)
келнер – 2 (4 %)	медицинска сестра – 3 (6 %)
администратор – 5 (10 %)	корисничка поддршка – 1 (2 %)
програмер – 5 (10 %)	дефектолог – 1 (2 %)

Извор: *сопствени истражувања*

9.1 Демогравски карактеристики на испитаниците (N = 50)

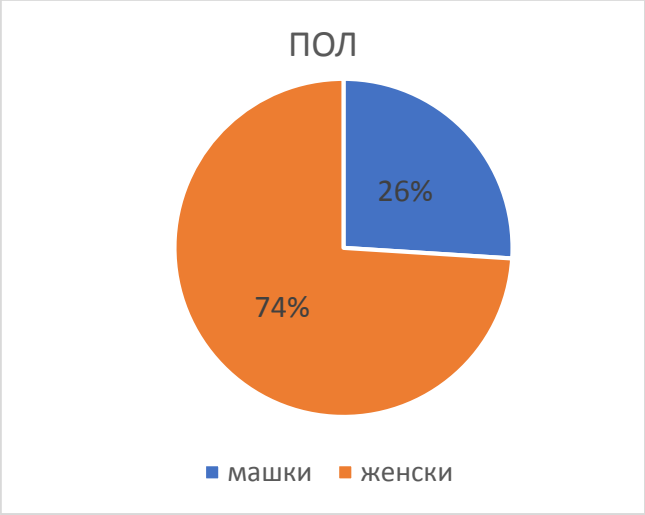
За потребите на истражувањето беа вклучени 50 вработени во повеќе приватни организации кои се разликуваат во однос на полот, возраста, степенот на образование, работниот стаж во компанијата, работната позиција како и висината на платата.

9.1.1 Пол на испитаниците

Приказ 1. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според полот на испитаниците

ПОЛ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	**машки**	13	26.0	26.0	26.0
	женски	37	74.0	74.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



Извор: *сопствени истражувања*

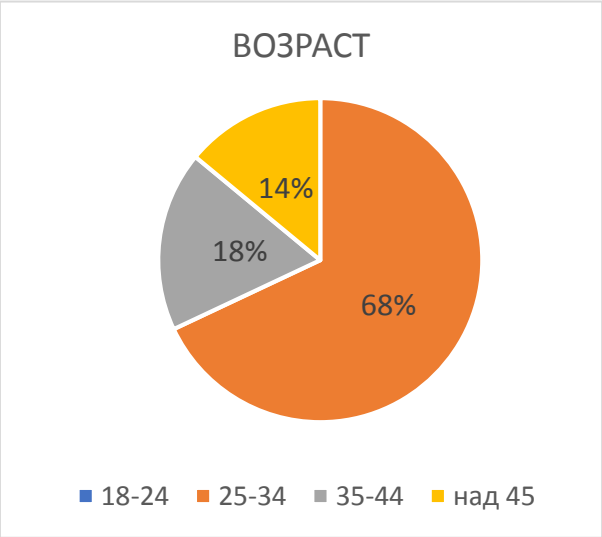
Од Приказ 1 може да се забележи дека во испитуваниот примерок повеќе се застапени испитаници од женскиот пол (74 %), наспроти испитаници од машкиот пол кои се помалку застапени (26 %).

9.1.2 Возраст на испитаниците

Приказ 2. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според возраста на испитаниците

ВОЗРАСТ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	**25-34**	34	68.0	68.0	68.0
	35-44	9	18.0	18.0	86.0
	45+	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



Извор: *сопствени истражувања*

Од резултатите може да се забележи дека во најголем процент е застапена возрасната група од 28 – 34 години и тоа со 68 %, потоа следуваат испитаниците на возраст од 35 – 44 години со 18 %, потоа следуваат иситаниците на возраст над 45 години и тоа со 14 %, додека пак испитаници на возраст од 18 – 24 години воопшто и не беа застапени.

9.1.3 Степен на образование на испитаниците

Приказ 3. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според степенот на образование на испитаниците

ОБРАЗОВАНИЕ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	**средно**	9	18.0	18.0	18.0
	високо	30	60.0	60.0	78.0
	магистер на науки	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



Извор: *сопствени истражувања*

Приказ 3 ја претставува дистрибуцијата на испитаниците степенот на образование. Во примерокот најзастапени се вработени со високо образование (60 %), веднаш потоа следат вработенисте со степен магистер на науки (22 %), а со помал процент на застапеност се вработените со средно образование (18 %). Од примерокот може да се забележи дека нема испитаници со основно образование како и со степен доктор на науки.

9.1.4 Износ на плата на испитаниците

Приказ 4. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според износот на платата на испитаниците

ИЗНОС НА ПЛАТА

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	**до 14.000 денари**	2	4.0	4.0	4.0
	14.000-20.000 ден.	8	16.0	16.0	20.0
	20.000-40.000 ден.	27	54.0	54.0	74.0
	над 40.000 денари	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



Извор: *сопствени истражувања*

Од вкупниот број на испитаници во примерокот, најголема процентуална застапеност имаат оние вработени со износ на плата од 20.000 – 40.000 денари и тоа со 54 %, следни се вработените со износ на плата над 40.000 денари. Потоа, со процентуална застапеност од 16 % се оние вработени со износ на плата од 14.000 – 20.000 денари. Со најмала застапеност се вработените со износ на плата до 14.000 денари и тоа со 4 %.

9.1.5 Работна позиција на испитаниците

Приказ 5. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според работната позиција на испитаниците

РАБОТНА ПОЗИЦИЈА

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	**работник**	38	76.0	76.0	76.0
	тим лидер	6	12.0	12.0	88.0
	супервизор	1	2.0	2.0	90.0
	менаџер	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



Извор: *сопствени истражувања*

Од Приказ 5 може да се забележи дека најголема процентуална застапеност има на испитаниците со работна позиција на работник и тоа со 76 %, додека 12 % од испитаниците се со работна позиција на тим лидер. Потоа со со значително мала процентуална застапеност од 2 % е испитаник со работна позиција супервизор. Со застапеност од 10 % се испитаници со менаџерска работна позиција. Додека пак испитаници со работна позиција асистент воопшто и не беа застапени.

9.1.6 Работен стаж на испитаниците

Приказ 6. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според работниот стаж на испитаниците

РАБОТЕН СТАЖ ВО КОМПАНИЈАТА

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	**помалку од 1 година**	14	28.0	28.0	28.0
	1-5 години	20	40.0	40.0	68.0
	5-10 години	7	14.0	14.0	82.0
	повеќе од 10 години	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



Извор: *сопствени истражувања*

Од примерокот се забележува дека 40 % од испитаниците се со работен стаж од 1 до 5 години во компанијата, потоа 28 % од испитаниците работеле помалку од 1 година во команијата, 18 % од испитаниците се со работен стаж повеќе од 10 години во компанијата, додека 14 % од испитаниците работеле од 5 до 10 години во компанијата.

9.1.7 Големина на компанијата во која работат испитаниците

Приказ 7. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според големината на компанијата во која работат испитаниците

ГОЛЕМИНА НА КОМПАНИЈАТА

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	**до 10 вработени**	9	18.0	18.0	18.0
	10-30 вработени	6	12.0	12.0	30.0
	30-50 вработени	10	20.0	20.0	50.0
	над 50 вработени	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



Извор: *сопствени истражувања*

Од приказ 7 се гледа дека 50 % од испитаниците работат во компанија која има над 50 вработени, потоа 20 % од испитаниците работат во компанија која има од 30 до 50 вработени. Само 12 % од испитаниците работат во компанија која има од 10 до 30 вработени, и 18 % од испитаниците работат во компанија која има до 10 вработени.

9.1.8 Години на постоење на компанијата во која работат испитаниците

Приказ 8. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според години на постоење на компанијата во која работат испитаниците

ГОДИНИ НА ПОСТОЕЊЕ НА КОМПАНИЈАТА

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	**1-5 години**	11	22.0	22.0	22.0
	5-10 години	7	14.0	14.0	36.0
	повеќе од 10 години	32	64.0	64.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



Извор: *сопствени истражувања*

Од приказ 8 се гледа дека 64 % од испитаниците работат во компанија која постои повеќе од 10 години, потоа 22 % од испитаниците работат во компанија која постои од 1 до 5 години. Следуваат 14 % од испитаниците кои работат во компанија која постои од 5 до 10 години. Додека испитаници кои работат во компанија која постои помалку од една година немаше во примерокот.

9.1.9 Дали се чувствувате мотивирано на работа?

Приказ 9. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според чувството за мотивираност на работа

Дали се чувствувате мотивирано на работа?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ДА	27	54.0	54.0	54.0
	НЕ	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



Извор: *сопствени истражувања*

На прашањето дали се чувствувате мотивирано на работа за кое испитаниците имаа избор помеѓу ДА или НЕ, резултатите покажуваат скоро еднаква поделеност, односно 54 % од испитаниците се чувствуваат мотивирано на работа, додека 46 % од испитаниците не се чувствуваат мотивирано на работа.

9.1.10 Кое од наведените повеќе влијае врз вашата мотивација?

Приказ 10. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според влијанието на паричните и непаричните награди врз мотивацијата

Кое од наведените повеќе влијае врз вашата мотивација?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	**парични награди**	38	76.0	76.0	76.0
	непарични награди	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



Извор: *сопствени истражувања*

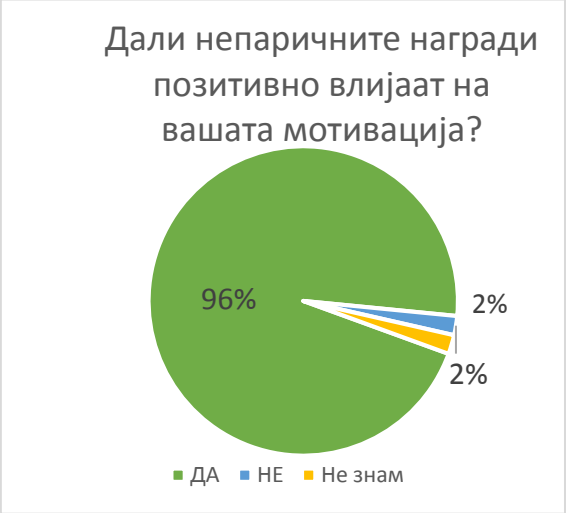
На прашањето дали паричните или непаричните награди повеќе влијаат врз мотивацијата, 76 % од испитанизите одговориле дека паричните награди повеќе им влијаат врз мотивацијата, додека 24 % од испитаниците одговориле дека непаричните награди повеќе им влајаат врз мотивацијата. Овде се забележува значителна разлика во процентуалната застапеност на одговорите.

9.1.11 Дали непаричните награди позитивно влијаат на вашата мотивација?

Приказ 11. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според влијанието на непаричните награди врз мотивацијата на испитаниците

Дали непаричните награди позитивно влијаат врз вашата мотивација?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	**ДА**	48	96.0	96.0	96.0
	НЕ	1	2.0	2.0	98.0
	Не знам	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



Извор: *сопствени истражувања*

На прашањето дали непаричните награди позитивно влијаат врз мотивацијата, се забележува од приказ 11 дека 96 % од испитаниците одговориле дека непаричните награди позитивно и влијаат на нивната мотивација. Само 1 испитаник (2 %) одговорил дека непаричните награди не влијаат на мотивација. И, еден испитаник (2 %) покажал неодлучност и одговорил дека не знае дали непаричните награди имаат позитивно влијание на мотивацијата.

9.2 Резултати од дескриптивното истражување

Во овој дел ќе бидат анализирани одговорите на испитаниците поврзани со нивото на мотивација постигнато со достигнување, признание, личен развој и со надоместок.

Секое од шеснаесетте искази / тврдења ќе биде одделно разгледано, а одговорите ќе бидат прикажани во графикон.

9.2.1 Ниво на мотивација постигнато со достигнување

Исказ 1. Задоволен/-а сум од мојата способност да идентификувам предизвици поврзани со работата и да можам да се справам со нив користејќи ги моите компетенции.

Приказ 12. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 1 за ниво на мотивација постигнато со достигнување



Исказ 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воглавно се согласувам	15	30.0	30.0	30.0
	потполно се согласувам	35	70.0	70.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

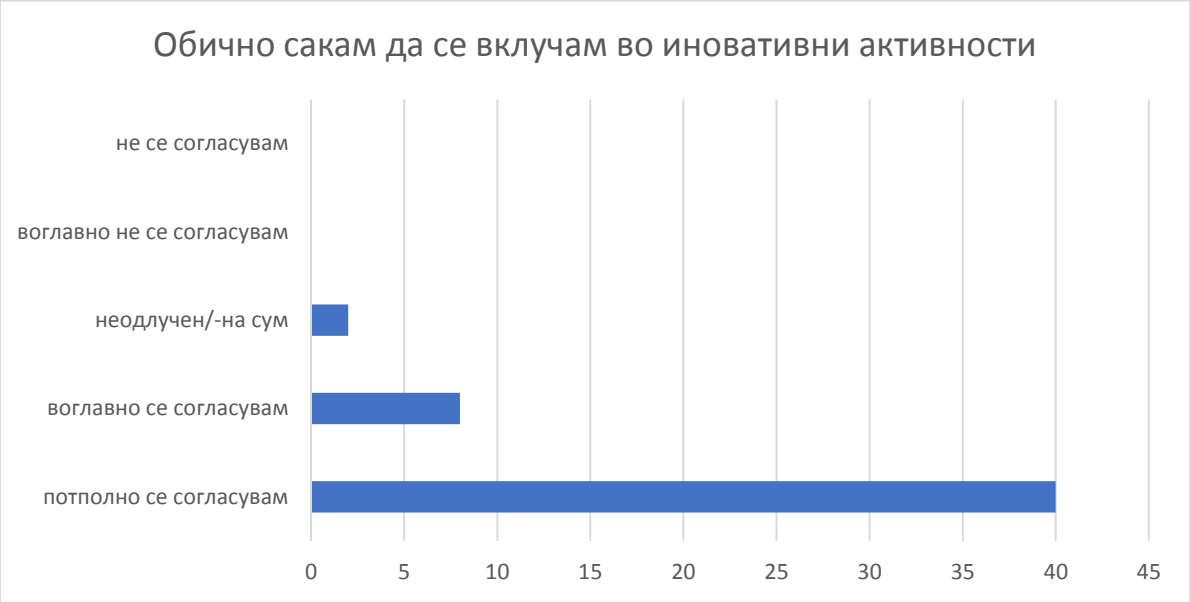
Извор: *сопствени истражувања*

поред добиените резултати, најголем број од испитаниците и тоа 35 (70%), одговориле дека потполно се согласуваат со исказот дека се задоволни од нивната способност да идентификуваат предизвици поврзани со работата и можат да се справат со нив користејќи ги нивните компетенции. Додека 15 од испитаниците (30%) одговориле

дека воглавно се согласуваат со исказот. Испитаници кои се неодлучни или пак воглвно или воопшто не се согласуваат со исказот немаше.

Исказ 2: Обично сакам да се вклучам во иновативни активности.

Приказ 13. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 2 за ниво на мотивација постигнато со достигнување



Исказ 2

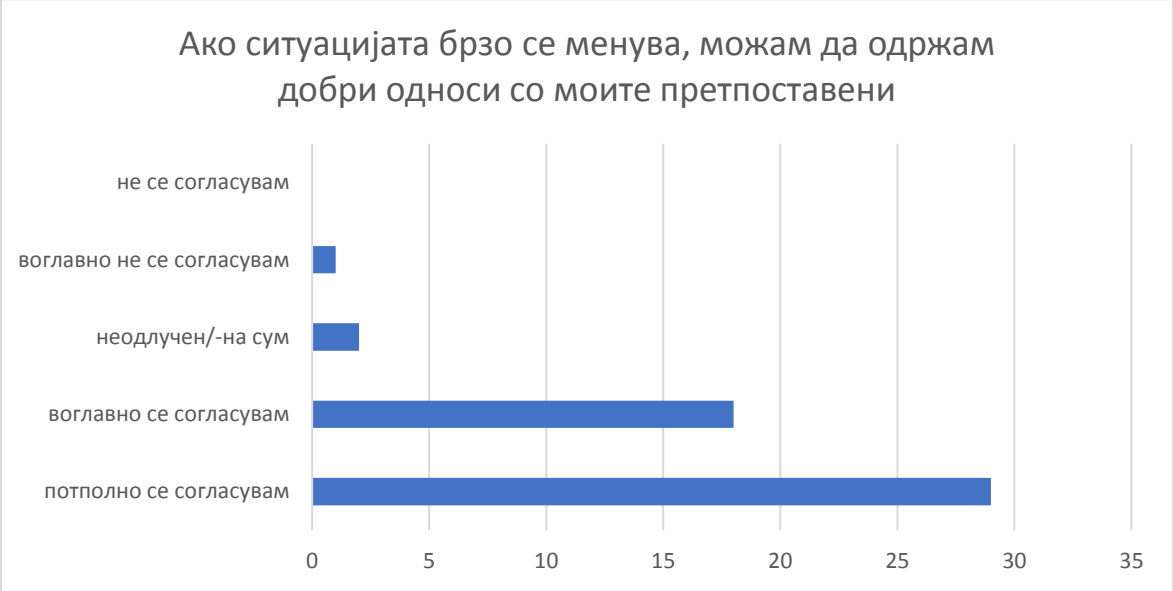
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	неодлучен/-на сум	2	4.0	4.0	4.0
	воглавно се согласувам	8	16.0	16.0	20.0
	потполно се согласувам	40	80.0	80.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Извор: *сопствени истражувања*

Од добиените резултати се забележува дека дури 40 од испитаниците (80%) обично сакат да се вклучат во иновативни активности. Додека 8 од испитаниците (16%) воглавно се согласуваат со исказот, а само 2 од испитаниците (4%) се неодлучни за овој исказ. Испитаници кои воглавно или воопшто не се согласуваат немаше.

Исказ 3: Ако ситуацијата брзо се менува, можам да одржам добри односи со моите претпоставени.

Приказ 14. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 3 за ниво на мотивација постигнато со достигнување



Исказ 3

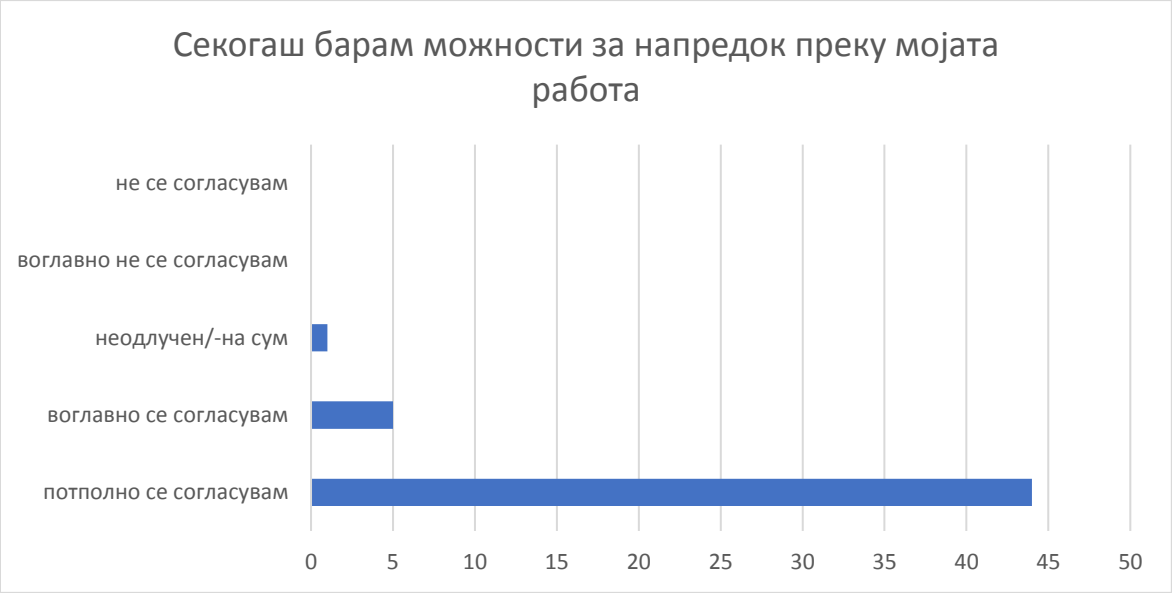
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	воглавно не се согласувам	1	2.0	2.0	2.0
	неодлучен/-на сум	2	4.0	4.0	6.0
	воглавно се согласувам	18	36.0	36.0	42.0
	потполно се согласувам	29	58.0	58.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Извор: *сопствени истражувања*

Од графиконот може да се види дека ако ситуацијата брзо се менува 58% од испитаниците сметаат дека можат да одржат добри односи со нивните претпоставени, додека 36% од испитаниците воглавно се согласуваат со тврдењето, 4% се неодлучни со овој исказ, а само еден испитаник што претставува 2% воглавно не се согласува со тврдењето. Испитаници кои не можат да одржат добар однос со претпоставените доколку ситуацијата брзо се менува немаше.

Исказ 4: Секогаш барам можности за напредок преку мојата работа

Приказ 15. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 4 за ниво на мотивација постигнато со достигнување



Исказ 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	неодлучен/-на сум	1	2.0	2.0	2.0
	воглавно се согласувам	5	10.0	10.0	12.0
	потполно се согласувам	44	88.0	88.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Извор: *сопствени истражувања*

Од графиконот може да се забележи дека најголем број од испитаниците, и тоа 88%, секогаш бараат моќности за напредок преку нивната работа, додека 10 % од испитаниците воглавно се согласуваат со овој исказ, а само еден испитаник или 2% е неодлучен/-на е. Ова укажува дека вработените постојано се стремат кон поголемо достигнување на работа. Испитаници кои воглавно или воопшто не бараат можности за напредок преку нивната работа немаше.

9.2.2 Ниво на мотивација постигнато со признание

Исказ 5: Задоволен/-на сум што можам да дадам свои идеи за подобрување на компанијата.

Приказ 16. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 5 за ниво на мотивација постигнато со признание



Исказ 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	не се согласувам	1	2.0	2.0	2.0
	неодлучен/-на сум	3	6.0	6.0	8.0
	воглавно се согласувам	16	32.0	32.0	40.0
	потполно се согласувам	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Извор: *сопствени истражувања*

Одговорите укажуваат на тоа дека 60% од испитаниците се задоволни што можат да дадат свои идеи за подобрување на компанијата. Помал процент од испитаниците и тоа 32% воглавно се согласуваат со овој исказ, додека 6% од испитаниците се неодлучни. Само еден испитаник се изјаснил дека не е задоволен со можноста да даде свои идеи за подобрување на компанијата.

Исказ 6: Задоволен/-на сум и од проценката „доволно / задоволително“ дури и кога добро ја извршував работата.

Приказ 17. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 6 за ниво на мотивација постигнато со признание



Исказ 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	не се согласувам	12	24.0	24.0	24.0
	воглавно не се согласувам	5	10.0	10.0	34.0
	неодлучен/-на сум	5	10.0	10.0	44.0
	воглавно се согласувам	16	32.0	32.0	76.0
	потполно се согласувам	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Извор: *сопствени истражувања*

Од прикажаното може да се забележи интересна спротивност во одговорите на испитаниците. На овој исказ 24 % од испитаниците одговориле дека се задоволни со пониска проценка на нивниот труд дури и кога добро ја извршувале својата работа. Спротивно на тоа, ист процент на испитаници (24%) одговориле дека не се согласуваат со тоа, што укажува дека има вработени кои го вреднуваат својот труд и сакаат истиот реално да биде проценет. Најголем процент од испитаниците воглавно се согласуваат со исказот, додека 10 % се неодлучни. Останатите 10 % воглавно не се согласуваат со пониска проценка на нивниот труд.

Исказ 7: Задоволен/-на сум од работата затоа што менаџерите организираат разни активности за да им се даде признание на групите или поединците со најдобрите перформанси. (пр.: настан за доделување на награди, забава со колеги од работа и сл.).

Приказ 18. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 7 за ниво на мотивација постигнато со признание



Исказ 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	не се согласувам	9	18.0	18.0	18.0
	воглавно не се согласувам	6	12.0	12.0	30.0
	неодлучен/-на сум	5	10.0	10.0	40.0
	воглавно се согласувам	14	28.0	28.0	68.0
	потполно се согласувам	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Извор: *сопствени истражувања*

Од прикажаниот графикон се забележува дека најголем број од испитаниците (32 %) се согласиле со исказот дека се задоволни од работата бидејќи се организираат активности кои им оддаваат признание на вработените со најдобри перформанси. Потоа 28 % од испитаниците воглавно се согласуваат со исказот, додека пак 10 % од испитаниците се неодлучни. Додека 12% од испитаниците воглавно не се согласуваат со исказот, а 18 % од испитаниците воопшто не се согласуваат, што значи дека во компаниите во кои работат не се организираат настани или активностипреку кои им се оддава признание на најдобрите вработени.

Исказ 8: Задоволен/-на сум од начинот на кој вработените се унапредуваат.

Приказ 19. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 8 за ниво на мотивација постигнато со признание



Исказ 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	не се согласувам	8	16.0	16.0	16.0
	воглавно не се согласувам	8	16.0	16.0	32.0
	неодлучен/-на сум	5	10.0	10.0	42.0
	воглавно се согласувам	14	28.0	28.0	70.0
	потполно се согласувам	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

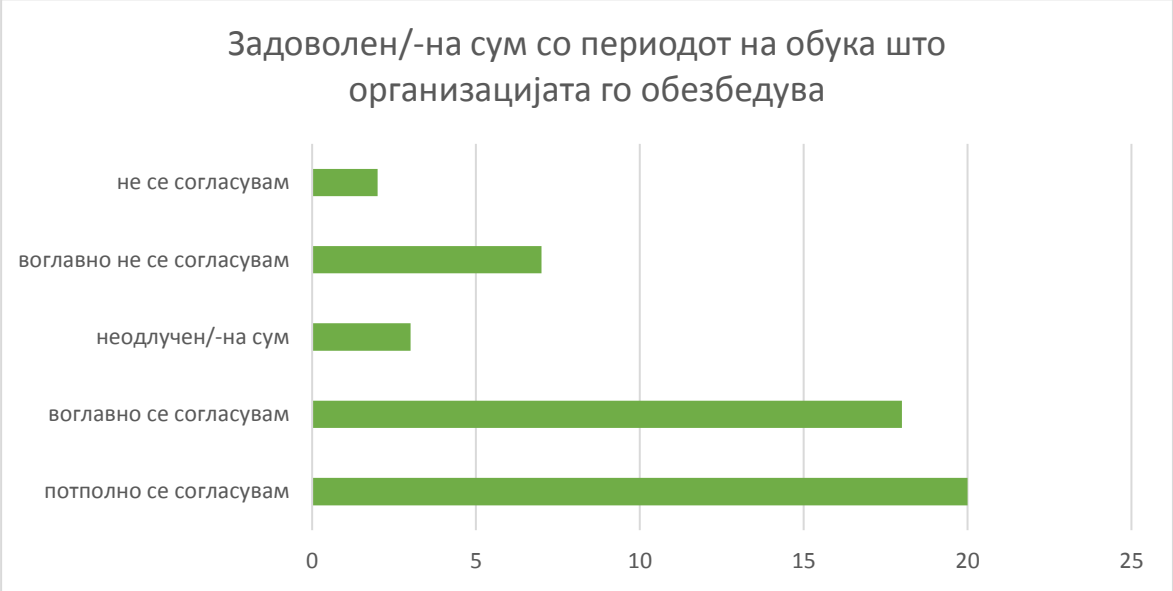
Извор: *сопствени истражувања*

Како што може да се примети од графиконот најголем процент од испитаниците (30%) се задоволни со начинот на кој вработените во нивните компании се унапредуваат. Слично размислуваат и 28% од испитаниците кои воглавно се согласуваат. Додека 10% од испитаниците се неолучни, а 16 % воглавно не се согласуваат и 16% воопшто не се согласуваат, односно не се задоволни со начинот на кои се унапредуваат вработените во компанијата во која работат.

9.2.3 Ниво на мотивација постигнато со личен развој

Исказ 9: Задоволен/-на сум со периодот на обука што организацијата го обезбедува.

Приказ 20. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 9 за ниво на мотивација постигнато со признание



Исказ 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	не се согласувам	2	4.0	4.0	4.0
	воглавно не се согласувам	7	14.0	14.0	18.0
	неодлучен/-на сум	3	6.0	6.0	24.0
	воглавно се согласувам	18	36.0	36.0	60.0
	потполно се согласувам	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Извор: *сопствени истражувања*

Од прикажаното се гледа дека 40% од испитаниците се задоволни со периодот на обука што компанијата им го обезбедила, наспроти 4% од испитаниците кои не се задоволни. 36% од вработените воглавно се согласуваат со тврдењето, додека 6% се неодлучни. Само 14% од испитаниците воглавно не се согласуваат со овој исказ, односне не се доволно задоволни со периодот на обука што компанијата им го обезбедила.

Исказ 10: Задоволен/-на сум од програмите за обука и развој што ги добивам во различни периоди со цел да се здобијам со знаење за нови технолошки промени.

Приказ 21. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 10 за ниво на мотивација постигнато со признание



Исказ 10

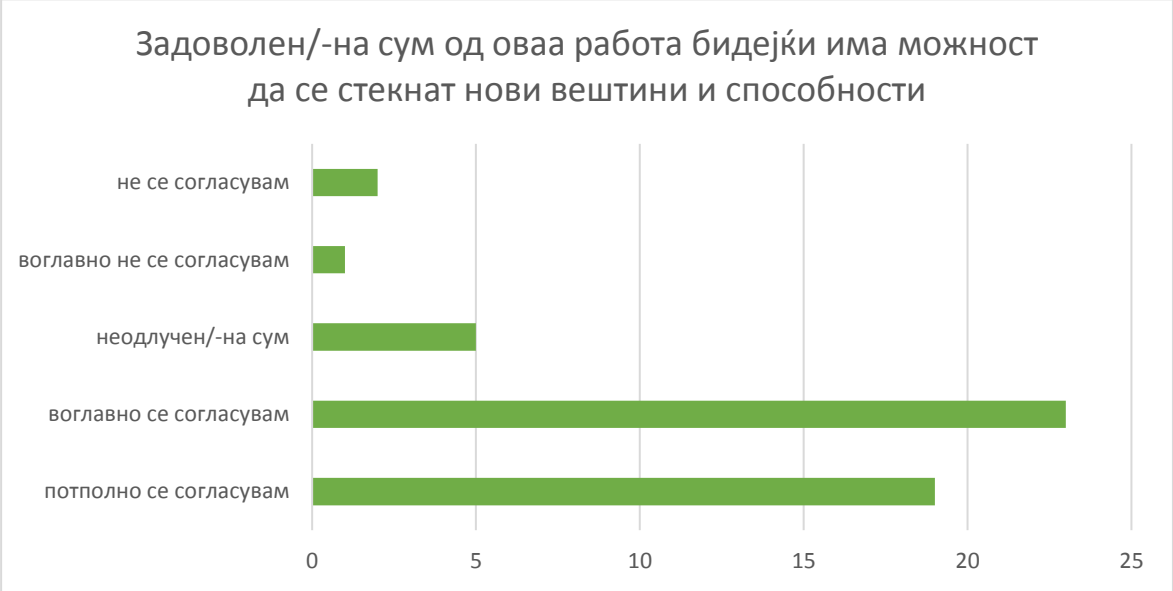
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	не се согласувам	5	10.0	10.0	10.0
	воглавно не се согласувам	6	12.0	12.0	22.0
	неодлучен/-на сум	4	8.0	8.0	30.0
	воглавно се согласувам	17	34.0	34.0	64.0
	потполно се согласувам	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Извор: *сопствени истражувања*

Од графиконот се забележува дека 36% од испитаниците се задоволни со програмите за обука и развој што компанијата им ги нуди со цел да се здобијат со знаење за нови технолошки промени. Приближно ист е и процентот на испитаници (34%) кои воглавно се согласуваат со исказот. Само 8% од испитаниците се неодлучни. Додека 12% воглавно не се согласуваат, а 10% од испитаниците не се задоволни од програмите за обука и развој што компанијата им ги нуди, ако воопшто и нуди такви програми

Исказ 11: Задоволен/-на сум од оваа работа бидејќи има можност да се стекнат нови вештини и способности.

Приказ 22. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 11 за ниво на мотивација постигнато со признание



Исказ 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	не се согласувам	2	4.0	4.0	4.0
	воглавно не се согласувам	1	2.0	2.0	6.0
	неодлучен/-на сум	5	10.0	10.0	16.0
	воглавно се согласувам	23	46.0	46.0	62.0
	потполно се согласувам	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Извор: *сопствени истражувања*

Од одговорите на испитаниците се забележува дека 38% од нив се задоволни од својата работа бидејќи имаат можност да стекнат нови вештини и способности. Најголем број од испитаниците, и тоа 46% воглавно се согласуваат со овој исказ. Само 10% од испитаниците биле неодлучни за овој исказ. Само 2% одговориле дека воглавно не се согласуваат, а 4% од испитаниците не се согласуваат, што значи не се задоволни од можностите за да стекнат нови вештини и способности на работа, ако воопшто и имаат можност.

Исказ 12: Задоволен/-на сум од напредокот во кариерата и можностите за развој на кариерата во компанијата.

Приказ 23. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 12 за ниво на мотивација постигнато со признание



Исказ 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	не се согласувам	6	12.0	12.0	12.0
	воглавно не се согласувам	7	14.0	14.0	26.0
	неодлучен/-на сум	9	18.0	18.0	44.0
	воглавно се согласувам	13	26.0	26.0	70.0
	потполно се согласувам	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

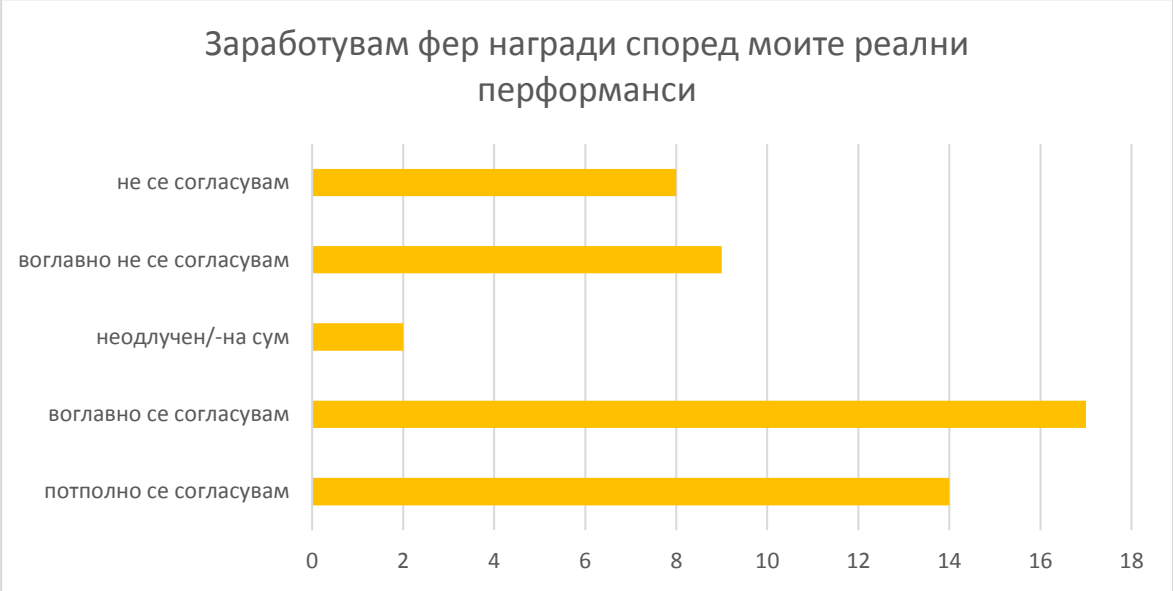
Извор: *сопствени истражувања*

Мнозинството испитаници (30%) одговориле дека се задоволни од напредокот и можностите за развој на кариерата во компанијата, а 26% од нив воглавно се согласуваат со овој исказ. Само 18% од испитаниците биле неодлучни за тоа дали имаат можности за напредок и развој на нивната кариера во компанијата. Додека 14% воглавно не се согласуваат со овој исказ, а 12% воопшто не се согласуваат со истиот.

9.2.4 Ниво на мотивација постигнато со надоместок/компензации

Исказ 13: Заработувам фер награди според моите реални перформанси.

Приказ 24. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 13 за ниво на мотивација постигнато со надоместок/компензации



Исказ 13

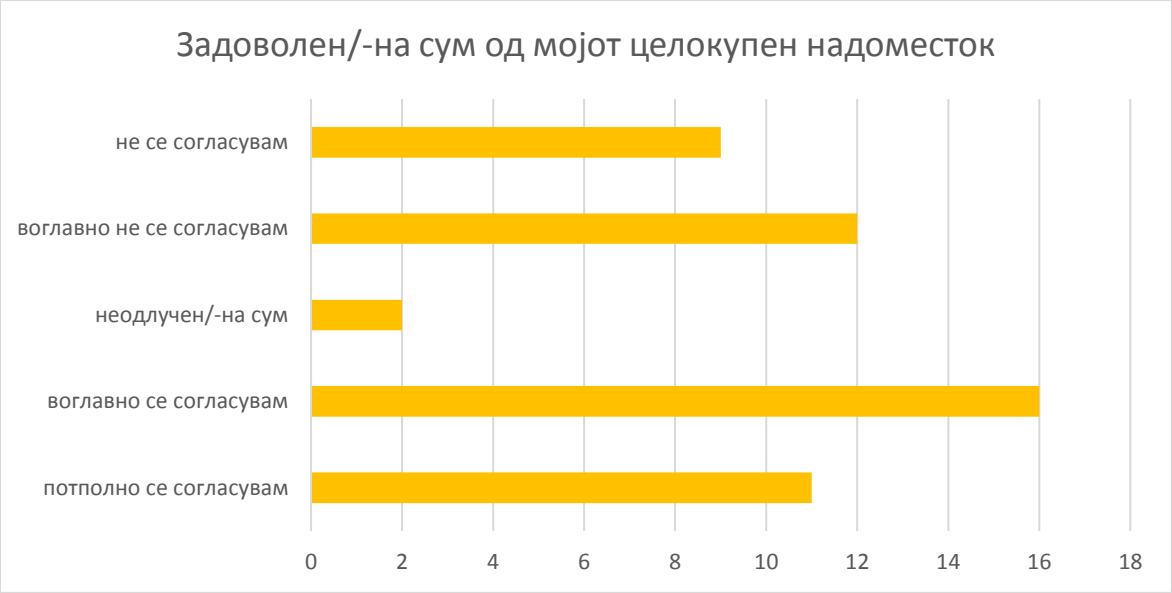
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	не се согласувам	8	16.0	16.0	16.0
	воглавно не се согласувам	9	18.0	18.0	34.0
	неодлучен/-на сум	2	4.0	4.0	38.0
	воглавно се согласувам	17	34.0	34.0	72.0
	потполно се согласувам	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Извор: *сопствени истражувања*

Од графиконот се забележува дека најголем број од испитаниците (34%) воглавно се согласуваат со исказот дека заработуваат фер награди според работата која ја извршуваат, додека 28% потполно се согласуваат. Само 4% од испитаниците се неодлучни, наспроти 18% од испитаниците кои воглавно не се согласуваат и 16% кои воопшто не се согласуваат дека заработуваат фер награди според нивните реални перформанси.

Исказ 14: Задоволен/-на сум од мојот целокупен надоместок.

Приказ 25. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 14 за ниво на мотивација постигнато со надоместок/компензации



Исказ 14

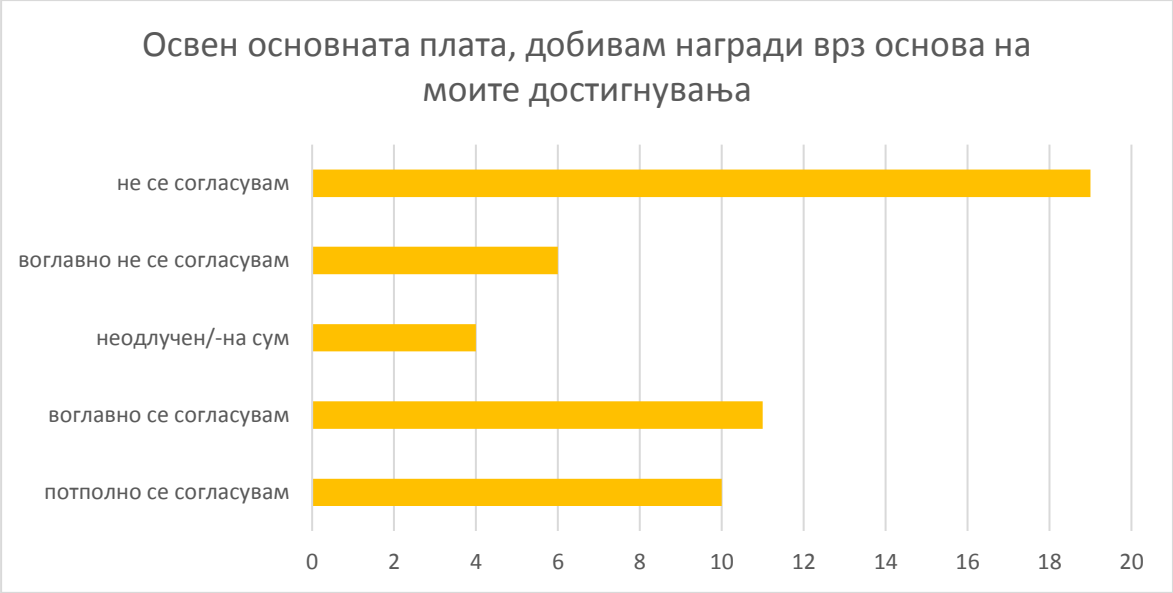
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	не се согласувам	9	18.0	18.0	18.0
	воглавно не се согласувам	12	24.0	24.0	42.0
	неодлучен/-на сум	2	4.0	4.0	46.0
	воглавно се согласувам	16	32.0	32.0	78.0
	потполно се согласувам	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Извор: *сопствени истражувања*

Од прикажаното се гледа дека 22% од испитаниците се задоволни од целокупниот надоместок, а 32% воглавно се согласуваат дека се задоволни од целокупниот надоместок. Само 4 5 од испитаниците одговориле дека се неодлучни, додека 18% од испитаниците воглавно не се согласуваат дека се задоволни од целокупниот надоместок, а 16% пак воопшто не се согласуваат со исказот.

Исказ 15: Освен основната плата, добивам награди врз основа на моите достигнувања.

Приказ 26. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 15 за ниво на мотивација постигнато со надоместок/компензации



Исказ 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	не се согласувам	19	38.0	38.0	38.0
	воглавно не се согласувам	6	12.0	12.0	50.0
	неодлучен/-на сум	4	8.0	8.0	58.0
	воглавно се согласувам	11	22.0	22.0	80.0
	потполно се согласувам	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Извор: *сопствени истражувања*

Од прикажаното во графиконот се гледа дека најголем број од испитаниците (38%) воопшто не се согласуваат со исказот дека освен основната плата, добиваат дополнителни награди за нивните остварувања. Додека 12% од испитаниците воглавно не се согласуваат со исказот. Само 8% од испитаниците се изјасниле како неодлучни. Спротивно, 22% од испитаниците воглавно се согласуваат со тоа дека земаат дополнителни награди за достигнувањата, освен основната плата, а 20% од нив потполно се согласуваат.

Исказ 16: Мојот надоместок/компензација (основна плата, стимуланси, бонус и други финансиски придобивки) е доволен за да ги исполнам моите потреби и желби.

Приказ 27. Табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на примерокот за исказ 16 за ниво на мотивација постигнато со надоместок/компензации



Исказ 16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	не се согласувам	15	30.0	30.0	30.0
	воглавно не се согласувам	9	18.0	18.0	48.0
	неодлучен/-на сум	1	2.0	2.0	50.0
	воглавно се согласувам	11	22.0	22.0	72.0
	потполно се согласувам	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Извор: *сопствени истражувања*

Најголем процент од испитаниците (30%) одговориле дека не се согласуваат со исказот дека нивниот целосен надоместок е доволен за да ги исполнат нивните потреби и желби. Спротивно пак, сличен е бројот на испитаници (28%) кои потполно се согласуваат со исказот и 22% кои воглавно се согласуваат. Од испитаниците само 2% се изјасниле како неодлучни, додека пак 18% од испитаниците воглавно не се согласуваат со исказот.

9.3 Непарични награди кои најмногу мотивираат

Во спроведената анкета, од испитаниците дополнително беше побарано да ги изберат непаричните награди кои најмногу ги мотивираат на работа. Важно е да се напомене дека во овој дел, испитаниците имаа можност да изберат повеќе од понудените опции, па дури и сите. Одговорите се прикажани во следниот графикон.

Приказ 28. Графички приказ на дистрибуцијата на примерокот според непарични награди кои најмногу мотивираат на работа



Од прикажаното се гледа дека најголем непаричен мотиватор од понудените е пофалбата што ја избрале дури 72% од испитаниците. На второ место е личниот развој за мотивација на работа што го одбрале 66% од испитаниците. На трето место е обуката за мотивација на работа што ја одбрале 62% од испитаниците. Спротивно пак, она што најмалку мотивира според изборот на испитаниците е здравственото осигурување (30%), потоа влијанието (34%), како и одговорноста и флексибилното работно место (44%).

9.4 Мотиватори на работа што не беа спомнати во анкетата

Во последниот дел од анкетата беше дадено прашање од отворен тип, кое патем не беше задолжително, и на кое испитаниците имаа можност да напишат нешто што ги мотивира на работа а не беше спомнато во останатиот дел на анкетата. Од 50 испитаници, само 11 го искажаа своето мислење. Одговорите се дадени во следнава листа:

- Опуштена работна атмосфера
- Координација со тимот и брзо решавање на проблеми
- Колегијална работа
- Работна атмосфера
- Тимскиот дух и бодрењето едни со други
- Пофалбите добиени од учениците и родителите
- Работата со учениците и нивните достигнувања во мојата област
- Убав однос и почит
- MERIT SYSTEM
- Коректен однос на претпоставените
- Колегите со кои работам и корпоративната култура

9.5 Потврдување на поставените хипотези

Основната цел на оваа студијата е да се процени влијанието на непарични награди како начин за мотивирање на вработените. Од обработката на податоците и нивната елаборација во истражувачкиот дел од овој труд во врска со поврзаноста и влијанието на непаричните награди врз мотивацијата на вработените во приватните организации во Република Северна Македонија добиени се одредени заклучоци кои всушност ги потврдуваат сите инстражувачките хипотези.

Во трудот истражувањето го започнавме со една поопширна основна хипотеза дека: *Непаричните награди имаат големо влијание врз мотивацијата на вработените во приватните организации и се многу важен елемент во целокупното функционирање на приватните организации, бидејќи со непаричните награди вработените се повеќе мотивирани, а тоа влијае на нивниот работен перформанс,*

се насочува развојот на нивната кариера и со тоа се постигнуват целите и на организацијата и на вработените.

Во текот на анализа на резултатите од истражувањето дојдовме до одредени заклучоци: Најголемиот дел од испитаниците се во работен однос со една иста компанија повеќе од 1 година, што значи дека не само што одговорите се базират на моменталната состојба во нивната организација, туку за самите вработени / испитаници тоа е еден вид и компарација меѓу моменталната состојба и состојбата 10 години наназад. Малку повеќе од половина од испитаниците (54%) се чувствуваат мотивирано на работа. За најголем дел од испитаниците (76%) паричните награди повеќе влијаат на нивната мотивација од непаричните награди, додека скоро сите испитаници (96%) одговориле дека непаричните награди позитивно влијаат на нивната мотивација, независно од паричните награди. Само 38% од испитаниците одговориле дека освен основната плата не добиваат дополнителни награди за нивните достигнувања, а 30% од испитаниците се изјасниле дека нивниот надоместок (основна плата, стимуланси, бонус и други финансиски придобивки) не се доволни за да ги исполнат нивните желби и потреби. Иако во фокусот на ова истражување не беа паричните награди, сепак не може да се занемари фактот дека тие имаат големо влијание врз мотивацијата на вработените. Дури и оние кои ги истакнуваат мотивирачкото влијание на парите, прифаќаат дека само платата не е доволно (Chamorro-Premuzic, 2013). За тоа говорат голем број примери и истражувања што веќе беа спомнати во теоретскиот дел, каде што вработени се одлучуваат да напуштат добро платена работата поради други фактори неповрзани со финансии. Од добиените одговори на испитаниците на прашањето дали непаричните награди позитивно влијаат на мотивацијата, 96% од испитаниците одговориле дека непаричните награди имаат позитивно влијание на мотивацијата на вработените во приватните организации во Република Северна Македонија, а со тоа се потврдува генералната хипотеза на овој труд. Тоа значи дека непаричните награди ги мотивираат вработените во една организација, а со тие ќе се трудат повеќе кон остварување како на организациските така и на индивидуалните цели. Со споредба на одговорите на прашањето за износот на плата на испитаниците (прашање 4) и пршањето кое од парични или непарични награди повеќе влијае на мотивацијата (прашање 11) се потврдуваат останатите две хипотезите. Односно паричните наради имаат поголемо влијание од непаричните награди врз мотивацијата на вработените кои остваруваат помали материјални

примања. Потврда на оваа хипотеза е тоа што ниту еден од испитаниците кој има износ на плата до 14.000 денари нема изберено непарични награди како мотиватор. Само 2% од испитаниците со износ на плата од 14.000 – 20.000 денари избрале дека непаричните награди повеќе влијаат на мотивацијата од паричните, а 8% од испитаниците кои заработуваат од 20.000 – 40.000 денари ги избрале непаричните награди како мотиватор. Додека 12% од испитаниците кои заработуват над 40.000 денари ги избрале непаричните награди како мотиватор, наспроти паричните. Со ова се потврдува хипотезата дека непаричните награди имаат поголемо влијание врз мотивацијата на вработените кои веќе остваруваат поголеми материјални примања. **Поопширниот опфат на нашата генерална хипотеза ја докажуваме преку поставените посебни хипотези:**

Посебна Хипотеза 1:

- Паричните наради имаат поголемо влијание од непаричните награди врз мотивацијата на вработените кои остваруваат помали материјални примања.

Посебна Хипотеза 2:

- Непаричните награди имаат поголемо влијание врз мотивацијата на вработените кои веќе остваруваат поголеми материјални примања.

Посебна Хипотеза 3:

-Непаричните награди ги моривираат вработените во организацијата и со тоа создаваат можности за остварување на индивидуалните и организациските цели.

Врз основа на изнесените заклучоци од истражувањето ги потврдуваме поставените посебни хипотези (1, 2, и 3). Според тоа може да потврдиме дека: Паричните награди имаат поголемо влијание од непаричните награди врз мотивацијата на вработените кои остваруваат помали материјални примања; Непаричните награди имаат поголемо влијание врз мотивацијата на вработените кои веќе остваруваат поголеми материјални примања; и Непаричните награди ги моривираат вработените во организацијата и со тоа создаваат можности за остварување на индивидуалните и организациските цели.

Ако едно нешто со сигурност може да се каже е дека едноличните модели на наградување (one size fits all) не функционираат, што значи дека организацискиот проблем е да се утврди идеалниот систем на награди за секој вработен одделно, а со тоа и да се зголеми мотивацијата и перформансот кај вработените и истовремено да се постигнат организациските цели.

ЗАКЛУЧОК

Успехот на приватните организации зависи од многу фактори како што се надворешното опкружување, економијата, достапноста на ресурсите, како и талентираните и мотивирани вработени. На сите организации, без разлика дали се јавни или приватни, им требаат мотивирани вработени за да бидат ефективни и ефикасни во нивното функционирање. Вработените кои се мотивирани да работат енергично и креативно кон остварување на организациските цели се клучни за успех на една организацијата. Кога е во прашање мотивација таа честопати е ограничена само на парични награди, кои се однесуваат на какво било средство што го тера вработениот да сака подобро да работи, да се обиде повеќе и да потроши повеќе енергија. Она што навистина го одредува нашето однесување и перформанси на работа, не е едноставно, и зависи од нашата способност и вештина, но се потпира и на нашата мотивација. Перформансите на еден вработен ги рефлектираат нивната способност и нивната мотивација. Прилично е тешко да се промени нечија способност, но со вистинските алатки може да се зголеми нивната мотивација.

Во теоретскиот дел од магистерскиот труд детално се опфатени најпознатите теории за мотивација и дефинирани се поимите со цел да се проучи нивната меѓусебна поврзаност. Како и се што е поврзано со луѓе, така и причината за она што ги мотивира не е едноставна. Како прво, мотивацијата не може директно да се набљудува и луѓето се мотивирани од повеќе нешта во исто време. Честопати навистина не сме свесни зошто сме мотивирани и сигурно не сме сигурни зошто другите луѓе се мотивирани. А, она што ја мотивира една личност да направи нешто, можеби нема да мотивира некој друг да го стори истото. Тоа значи дека работата на менаџерите никогаш не била посложена. Да се разбере како да се мотивираат вработените е поважно од кога било. Нашите работни места стануваат поразновидни и различни вработени се мотивирани од различни награди и преку различни процеси. Исто така, се чини дека задоволството од работата опаѓа и станува потешко да се мотивираат луѓето. Во склад со повеќето теории за мотивација, за добро да функционираат системите за наградување тие пред се треба да се поврзани со индивидуалните потреби и да ги задоволат истите. Организациски стратегии кои главно се фокусираат на финансиски награди, имаат ризик на намалување на мотивацијата на вработените. Колку повеќе вработените се фокусираат на платата, губат фокус на она што им ја задоволува интелектуалната

љубопитност, учењето на нови вештини, или забавата, а токму тие се оние работи кои ги подобруват перформансите на вработените (Chamorro-Premuzic, 2013).

Со емпириското истражување се обидовме да ја анализираме состојбата, односно влијанието на непаричните награди врз мотивацијата на вработените во приватните компании во Република Северна Македонија. Ова истражување е еден вид предизвик на традиционалните размислувања за наградите, особено за паричните награди. Најефективните мотиватори се најчесто "невидливи". Многумина избегнуваат да направат промени за да ги мотивираат вработените бидејќи се плашат од трошокот. Но, понекогаш најефективните мотиватори се едноставни, како на пример признание или обрнување внимание на нечија работа. Истражувањето овозможи согледување на особено значајни сознанија. При изборот меѓу парични и непарични награди, најголем број од испитаниците избраа парични награди, меѓутоа скоро сите испитаници одговорија дека непаричните награди имаат позитивно влијание врз мотивацијата на работа.

Земајќи ја во предвид општата економска состојба во Република Северна Македонија, може да се каже дека е разбирливо зошто некои организации не можат да понудат повисоки парични награди. Она што може да го направат е да го прилагодат целокупниот систем за наградување, вклучувајќи ги и непаричните награди, со што ќе ги подобрат работните услови и ќе ја зголемат мотивацијата на своите вработени. Подобрување и редизајнирање на работното место, позитивната работна атмосфера, тимскиот дух, можности за учење, обука и развој на вработените, се само дел од многуте непаричните награди кои една организација може да ги примени, а сепак тие не создаваат дополнителен трошок за организацијата. Тие освен што ја зголемуваат мотивацијата на вработените и го подобруваат перформансот, туку и придонесуват за лојалноста кон организацијата. Ова е област која постојано треба да се истражува и прилагодува кон нови трендови кои функционираат со цел да се зголеми успехот како на организацијата, така и на вработените.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2. (L. Berkowitz, Ed.). New York: Academic Press, pp. 267–99.
2. Adkins, A., & Rigoni, B. (2016, June 30). Millennials Want Jobs to Be Development Opportunities. *Gallup*. Преземено од https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx
3. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*. (3rd ed.). London: Kogan Page.
4. Barsade, S., & O'Neill, O. A. (2016, January-February). Manage Your Emotional Culture. *Harvard Business Review*. Преземено од https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture
5. Chamorro-Premuzic, T. (2013, April 10). Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research. *Harvard Business Review*. Преземено од https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv
6. Chew, J. (2016, April 8). Why Millennials Would Take a $7,600 Pay Cut for a New Job. *Fortune*. Преземено од https://fortune.com/2016/04/08/fidelity-millennial-study-career/ .
7. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, A. J. (2018). *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in the Workplace*. (6th ed.). Dubuque: McGraw-Hill Education, pp. 160-193
8. Congdon, C., Flynn, D., & Redman, M. (2014, October). Balancing "We" and "Me" The Best Collaborative Spaces Also Support Solitude. *Harvard Business Review*. Преземено од https://hbr.org/2014/10/balancing-we-and-me-the-best-collaborative-spaces-also-support-solitude
9. David, T. (2015, April 14). Key Findings from the CareerArc 2015 Workplace Flexibility Study. *Careerarc*. Преземено од https://www.careerarc.com/blog/2015/04/key-findings-from-the-careerarc-2015-workplace-flexibility-study/
10. Defining Success: 2013 Global Research Results. (2013). *Accenture*. Преземено од https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/About-Accenture/PDF/1/Accenture-IWD-2013-Research-Deck-022013.pdf#zoom=50

11. Eisenberg, R. (2016, September 27).What Workers Crave More than Money. *Forbes.* Преземено од: https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2016/09/27/what-workers-crave-more-than-money/?sh=25f8aa383150
12. Freifeld, L. (2020, November 17). Training Industry Report. *Training Magazine*. https://trainingmag.com/2020-training-industry-report/
13. Garrad, L., & Chamorro-Premuzic, T. (2017, August 9). How to Make Work More Meaningful for Your Team. *Harvard Business Review*. Преземено од https://hbr.org/2017/08/how-to-make-work-more-meaningful-for-your-team
14. Gladden, R. (2019). *Culturally Tuning Change Management*. Boca Raton: Taylor & Francis Group, LLC.
15. Gordon, E. E. (2018, March 27). Training and Talent Development Regain Momentum. *Training Magazine*. Преземено од https://trainingmag.com/training-and-talent-development-regain-momentum/
16. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2005). How Job Characteristics Theory Happened. *Great minds in management*. (K. G. Smith & M. A. Hitt, Eds.). New York: Oxford. pp. 151-170.
17. Harter, J., & Adkins, A. (2015, April 8). Employees Want a Lot More From Their Managers. *Gallup*. Преземено од https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx
18. Herzberg, F. (2003, Januaryi). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, pp. 86-96.
19. Hilpern, K. (2000, October 30). Put a Little Spirit into your Work. *The Guardian*. Преземено од https://www.theguardian.com/money/2000/oct/30/workandcareers.officehours .
20. Ivanchevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2013). *Organizational Behavior & Management.* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
21. Kelly, J. (2019, November 22). People Don't Leave Bad Jobs, They Leave Bad Bosses: Here's How To Be A Better Manager To Maintain And Motivate Your Team. *Forbes.* Преземено од https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/11/22/people-dont-leave-bad-jobs-they-leave-bad-bosses-heres-how-to-be-a-better-manager-to-maintain-and-motivate-your-team/?sh=4716883022b9
22. Kinicki, A. & Williams, B. (2020). *Management A Practical Introduction.* (9th ed). New York, NY : McGraw-Hill Education.

23. Lang, L (2016, July 11). Unlimited vacations, increasingly popular in the tech world, has its drawbacks. *San Francisco Chronicle*. Преземено од https://www.sfchronicle.com/business/article/Unlimited-vacations-increasingly-popular-in-the-8350266.php
24. Latham, G., & Locke, R. (1979). Goal setting: a motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, Autumn, pp 68–80
25. Lawler III, E. E., & Worley, C. G. (2011). *Management Reset. Organizing for Sustainable Effectiveness*. (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
26. Lazear, E. P. (1995). *Personnel Economics*. Massachusetts, Cambridge: The MIT Press
27. Lazear, E. P. (2000). The Power of Incentives. *American Economic Review*, Vol. 90, No. 2, pp. 410-414.
28. Lee Hecht Harrison Poll Finds Most Workers Losing Sleep Due to Work-Related Stress. (2015, April 27). *Yahoo!Finance.* Преземено од http://finance.yahoo.com/news/lee-hecht-harrison-poll-finds-100000997.html
29. Lieber, P. (2015, August 7). Bringing Paternity Leave Into the Mainstream. *The New York Times*. Преземено од https://www.nytimes.com/2015/08/08/your-money/bringing-paternity-leave-into-the-mainstream.html .
30. Likert, Rensis. (2012). Encyclopædia Britannica. Encyclopædia Britannica Ultimate Reference Suite. Chicago: Encyclopædia Britannica.
31. Locke , E. A. , & Latham , G. P. (2005). Goal setting theory: Theory building by induction. *Great minds in management*. (K. G. Smith & M. A. Hitt, Eds.). New York: Oxford, pp. 128-150
32. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. New York: Routledge.
33. Mann, A., & Dvorak, N. (2016, June 28). Employee Recognition: Low Cost, High Impact. *Gallup*. Преземено од https://www.gallup.com/workplace/236441/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx?g_source=ELEMENT_4_RECOGNITION_AND_
34. Maslow, Abraham H. (2012). Encyclopædia Britannica. *Encyclopædia Britannica Ultimate Reference Suite.* Chicago: Encyclopædia Britannica.
35. McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise Annoted Edition*. New York: McGraw-Hill.

36. Mikel, B. (2017, October 3). Science Finds You'd Take a 32 Percent Pay Cut if Your New Job Offered This Instead. *Inc.* Преземено од https://www.inc.com/betsy-mikel/1-compelling-reason-why-youd-take-a-job-that-paid-32-percent-less-science-finds.html.
37. Mitra, A., Gupta, N., & Jenkins, D. J. (1997, March). A Drop in the Bucket: When is Pay Raise a Pay Raise?. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 18, pp. 117-37.
38. Moen, P., Kelly, E. L., Fanc, W., Leea, S.-R., Almeidad, D. et al., (2016, Febrary). Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, Vol. 81, No 1. pp. 134–164. Преземено од https://www.jstor.org/stable/24756402?read-now=1&seq=17#page_scan_tab_contents
39. motivation**.** (2012). Encyclopædia Britannica. *Encyclopædia Britannica Ultimate Reference Suite*. Chicago: Encyclopædia Britannica.
40. Murray, Henry. (2012). Encyclopædia Britannica. *Encyclopædia Britannica Ultimate Reference Suite*. Chicago: Encyclopædia Britannica.
41. Nelson, D. L., & Campbell, J. (2019). *ORGB Organisational Behaviour*. Boston: Cengage Learning, Inc.
42. Pascha, M. (2021, January 21). The PERMA Model: Your Scientific Theory of Happiness. *PositivePsychology*. Преземено од https://positivepsychology.com/perma-model/
43. Rexrode, C. (2016, March 16). Citi to Millennials: Take a Year Off. *The Wall Street Journal*. Преземено од https://www.wsj.com/articles/to-entice-millennial-bankers-citigroup-serves-up-new-perk-take-a-year-off-1458120603
44. Ryff, C. D., Singer, B. H., & Love, G. D. (2004, August 11). Positive Health: Connecting Well-Being with Biology. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Biological Sciences*. Преземено од https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1693417/pdf/15347530.pdf
45. Sahadi, J. (2015, April 21). No. 1 Cause of Bad Work-Life Balance? Bad Bosses. *CNNMoney*. Преземено од https://money.cnn.com/2015/04/21/pf/work-life-balance .
46. Shen, L. (2016, March 7). These 19 Great Employers Offer Paid Sabbaticals. *Yahoo!Finance.* Преземено од https://finance.yahoo.com/news/19-great-employers-offer-paid-183659560.html

47. Sinding, K., & Waldstrom, C. (2014). *Organizational behavior*. (5th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
48. Skinner, B.F. (2012). Encyclopædia Britannica. *Encyclopædia Britannica Ultimate Reference Suite.* Chicago: Encyclopædia Britannica.
49. Steinfeld, J. (2017, June 8). 5 Ways to Show Gratitude at Work. *Inc*. Преземено од https://www.inc.com/jay-steinfeld/5-ways-gratitude-improves-your-bottom-line.html .
50. Strauss, K. (2017, October 17). Flexing Their Muscle: 50 Companies Hiring Flex-Time Employees. *Forbes.* Преземено од https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2017/10/17/50-companies-hiring-armies-of-flexible-schedule-workers/?sh=54c266306122
51. Taylor, P., & Keeter, S. (2010, February). The Millennials: Confident. Connected. Open to Change. *Pew Research Center Publications.* Преземено од https://www.pewsocialtrends.org/2010/02/24/millennials-confident-connected-open-to-change/
52. The 25 Most Meaningful Jobs That Pay Well. (2013, August 7). *Forbes*. https://www.forbes.com/pictures/efkk45elhld/the-25-most-meaningful-jobs-that-pay-well-2/#52fb6a264e55.
53. Tyler, K. (2011, December 1). Sabbaticals Pay Off. *HR Magazine*. Преземено од https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/1211tyler.aspx
54. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation.* New York: John Wiley & Sons.
55. What matters most to people around the world? *OECD Better Life Index*. Преземено од http://www.oecdbetterlifeindex.org/responses/
56. Wilkie, D (2015, May). Help Keep Employees' Stress in Check. *HR Magazine*. Преземено од https://issuu.com/bfa.mn/docs/hrmagazine_201505-dl
57. Флексибилно работно време за поголема продуктивност на вработените. (2018, Април). *Кариера*. Преземено од https://kariera.mk/article/2331/fleksibilno-rabotno-vreme-za-pogolema-produktivnost-na-vrabotenite
58. Петерс, А., & Недевски, С. (2013, Мај 5). Предностите и слабостите на флексибилното работно време. *DW*. Преземено од https://www.dw.com/mk/предностите-и-слабостите-на-флексибилното-работно-време/a-16792406
59. Тодорова-Цвејиќ, И. (1989). *Психологија*. Скопје: Просветно дело.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1: Анкетен прашалник за проценка на влијанието на непаричните награди врз мотивацијата на вработените во приватните организации

<u>Дел 1: Општи прашања</u>

Заокружи еден одговор.

1. **Пол**
    a. Машки
    b. Женски

2. **Возраст**
    a. 18 - 24 год.
    b. 25 - 34 год.
    c. 35 - 44 год.
    d. Над 45 год

3. **Степен на образование**
    a. Основно образование
    b. Средно образование
    c. Високо образование
    d. Магистер на науки
    e. Доктор на науки

4. **Износ на плата**
    a. До 14.000 ден
    b. Од 14.000 – 20.000 денари
    c. Од 20.000 – 40.000 денари
    d. Над 40.000 денари

5. **Работна дејност**
    a. Општ работник
    b. Продавач
    c. Градежен работник
    d. Текстилен работник

e. Келнер
f. Готвач
g. Администратор
h. Програмер
i. Наставник
j. Сметководител
k. Доктор
l. Друго_____

6. Работна позиција

a. Работник
b. Тим лидер
c. Супервизор
d. Асистент
e. Менаџер

7. Работен стаж во компанијата

a. Помалку од 1 год.
b. Од 1 до 5 год
c. Од 5-10 год.
d. Повеќе од 10 год.

8. Големина на компанијата

a. До 10 вработени
b. Од 10 - 30 вработени
c. Од 30 – 50 вработени
d. Над 50 вработени

9. Години на постоење на компанијата

a. Помалку од 1 год.
b. Од 1-5 год.
c. Од 5–10 год.
d. Повеќе од 10 год.

10. **Дали се чувствувате мотивирано на работа?**
    a. Да
    b. Не

11. **Кое од наведените повеќе влијае врз вашата мотивација?**
    a. Парични награди
    b. Непарични награди

12. **Дали непаричните награди позитивно влијаат на вашата мотивација**
    a. Да
    b. Не
    c. Не знам

Дел 2: Скала за проценка на поврзаноста меѓу непаричните награди и мотивацијата

Внимателно прочитајте ги понудените тврдења/искази и оценете до кој степен она што се тврди во прашалникот одговара на вашата реална ситуација, имајќи го во предвид следното:

Потполно се согласувам - Доколку потполно се сложувате со одредено тврдење, односно тоа потполно одговара на вашата реална состојба.

Воглавно се согласувам - Доколку сметате дека исказот прилично одговара на вашата реална состојба

Неодлучен/-на сум / не знам - Доколку на некое тврдење немате одговор

Воглавно не се согласувам - Доколку сметате дека исказот одвреме-навреме, но прилично ретко одговара на вашата реална состојба

Не се согласувам - Доколку она што се тврди во прашалникот никако не одговара на вашата реална состојба.

Може да се означи само еден одговор.

ИСКАЗ		**1** потполно се сложувам	**2** воглавно се сложувам	**3** неодлучен/-на сум, не знам	**4** воглавно не се сложувам	**5** не се сложувам
	Ниво на мотивација постигнато со достигнување					
1	Задоволен/-а сум од мојата способност да идентификувам предизвици поврзани со работата и можам да одговорам на нив користејќи ги моите компетенции.					
2	Обично сакам да се вклучам во иновативни активности.					
3	Ако ситуацијата брзо се менува, можам да одржам добри односи со моите претпоставени.					
4	Секогаш барам можности за напредок преку мојата работа					
	Ниво на мотивација постигнато со признание					
5	Задоволен/-на сум што можам да дадам свои идеи за подобрување на компанијата.					
6	Задоволен/-на сум и од проценката „доволно / задоволително“ дури и кога добро ја извршував работата					
7	Задоволен/-на сум од работата затоа што менаџерите организираат разни активности за да им се даде признание на групите или поединците со најдобрите перформанси. (пр.: настан за доделување на награди, забава со колеги од работа и сл.)					
8	Задоволен/-на сум од начинот на кој вработените се унапредуваат.					
	Ниво на мотивација постигнато со личен развој					
9	Задоволен/-на сум со периодот на обука што организацијата го обезбедува.					
10	Задоволен/-на сум од програмите за обука и развој што ги добивам во различни периоди со цел да се здобијам со знаење за нови технолошки промени.					
11	Задоволен/-на сум од оваа работа бидејќи има можност да се стекнат нови вештини и способности.					
12	Задоволен/-на сум од напредокот во кариерата и можностите за развој на кариерата во компанијата.					

	Ниво на мотивација постигнато со надоместок/компензации					
13	Заработувам фер награди според моите реални перформанси.					
14	Задоволен/-на сум од мојот целокупен надоместок.					
15	Освен основната плата, добивам награди врз основа на моите достигнувања.					
16	Мојот надоместок/компензација (основна плата, стимуланси, бонус и други финансиски придобивки) е доволен за да ги исполнам моите потреби и желби.					

2. Селектирајте ги непаричните награди кои најмногу ве мотивираат на работа

☐ обука

☐ пофалба

☐ флексибилно работно време

☐ признание

☐ личен развој

☐ личен одмор

☐ одговорност

☐ влијание

☐ достигнување

☐ здравствено осигурување

☐ флексибилно работно место

Дел 3: Прашање од отворен тип

1. Што е она што ве мотивира на работа, а можеби не беше спомнато во анкетата?

_____

_____

_____