



МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ И НИВНО ЗАДРЖУВАЊЕ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА

Ивана Левкова,¹ Трајко Мицески²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
ivana.levkova@yahoo.com

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Краток извадок

На вработените им е потребна мотивација да се чувствуваат добро во врска со нивната работа и да работат оптимално. Некои вработени се парично мотивирани, додека други се мотивирани од признанија и награди. Вработените кои се добро мотивирани ги извршуваат своите работни задачи давајќи го надоброто од себе, а со тоа придонесуваат и за подобри резултати на компанијата.

Мотивацијата е еден од главните проблеми на лидерите и менаџерите. Затоа менаџерите треба добро да ги познаваат методите и техниките на мотивацијата во претпријатијата. Во тој поглед, менаџерите треба добро да ги познаваат своите вработени и да се запознаат со нивните потреби и задоволства, доколку им ја анализираат нивната психологија можат да придонесат до позитивно издвојување на претпријатието од останатите конкурентни компании.

Во овој труд се изнесува улогата на мотивацијата за подобрување на ангажираноста, перформансите и продуктивноста кај вработените што придонесува и до подобрување на претпријатието на повисок степен.

Клучни зборови: *мотивација на вработените, перформанси, техники, теории, ангажираност и перформанси.*



MOTIVATING EMPLOYEES AND KEEPING THEM AT WORK

Ivana Levkova,¹ Prof. Dr. Trajko Miceski²

¹ Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
ivana.levkova@yahoo.com

² Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
trajko.miceski@ugd.edu.mk

ABSTRACT

Most employees need motivation to feel good about their jobs and perform optimally. Some employees are money motivated while others find recognition and rewards personally motivating. Motivation levels within the workplace have a direct impact on employee productivity. Workers who are motivated and excited about their jobs carry out their responsibilities to the best of their ability and production numbers increase as a result.

Motivation has always been a central problem for leaders and managers. Unmotivated employees are likely to spend little or no effort in their jobs, avoid the workplace as much as possible, exit the organization if given the opportunity and produce low quality work. On the other hand, employees who feel motivated to work are likely to be persistent, creative and productive, turning out high quality work that they willingly undertake.

In this paper we would like to emphasize on the importance of motivation in the workplace to improve the employee performance and productivity. Even we would like to present the theories and techniques of the motivation in the workplace.

Keywords: *Employee Motivation, Importance, Performance, Techniques, Theories, Engagement and Performance.*

Вовед

Мотивацијата како проблематика низ текот на годините и промените на општествата и потребите во него, постојано се менува, а со тоа паралелно го менува однесувањето и ангажирањето на вработените во компаниите.

Менаџерите имаат голем предизвик во мотивирањето на вработените. Вработените се тие кои ја сочинуваат организацијата и доколку немаат организациска посветеност тогаш не постои поттик да се надмине нивната работа.



Кај вработените влијае како надворешната или материјалната, така и внатрешната или нематеријалната мотивација. Надворешната мотивација зазема важна улога во организацијата, но и во задржувањето на вработените во истата. Ако тие не добиваат задоволувачки приливи на материјални средства во овој конкурентен свет ќе најдат друга задоволувачка организација.

Важно е да се поттикне и да се награди креативниот потенцијал на вработените, бидејќи тоа директно ќе влијае на подобрување на деловните резултати. Мотивацискиот систем е севкупноста на мотивациски фактори, поттик и мотивациски стратегии кои свесно и систематски се вградуваат во работна и организациска ситуација заради мотивирање на работната сила. Со оглед на класификација на материјален надоместок од аспект на компанијата може да се види дека материјалните придобивки се поврзани со организациско ниво и се распоредуваат врз основа на организациски програми или политики и успех во остварување на целите.

Во однос на внатрешната мотивација како предмет на подетално истражување ја земам ангажираноста на вработените. Многу вработени различно ја доживуваат и ја разбираат ангажираноста во организациите.

Целта на истражувањето е поврзување на материјалната и внатрешната мотивација како главни фактори за задржување на вработените на работните места и со помош на ова емпириско истражување да се изгради еден водич за мотивација на вработените во современото општество.

Дефинирање на поимот мотивација

Бројни теоретичари и психолози во текот на историјата го истражувале поимот мотивација, негово дефинирање и откривање на факторите кои ги мотивираат луѓето. Мотивирањето во тесна смисла може да се објасни како поттикнување на луѓето да ги постигнат целите на компанијата и личните цели, а овие цели се меѓусебно испреpletени и често реализацијата на една индиректна истовремено значи реализација на другите. „Секој сака поголема мотивација, но не е сосема сигурен што е, некои велат дека сакаат да бидат повеќе мотивирани, менаџерите и водачите велат дека сакаат повеќе мотивиран тим или група, а работодавачите сакаат да ангажираат мотивирана личност. На пример, лицето што го бараат и сакаат да го вработат треба да биде самомотивирано“¹.

Во тој поглед, манипулацијата наспроти водењето и управувањето со човечките ресурси преку мотивација се разликува во ситуација кога мотивираните вработени и менаџерите се „здружат“ и делуваат

1) Deni, Richard (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, str.15



заедно во остварување на заедничката цел. „На едноставна перцепција манипулацијата ќе биде референца за некој да направи нешто, бидејќи ние сакаме да го стори тоа, а мотивацијата наведува некој да направи нешто, бидејќи тој сака. Тоа е разликата”.²

Во разбирањето на разликата помеѓу овие два термина важно е да се нагласат двете прашања што се јавуваат³:

- Каков тип на менаџер сакате да управува со вас?
- Дали сте вие таква личност?

Со цел подигање на општите лидерски вештини и да се постигнат целите на компанијата, од страна на менаџерите треба соодветно и континуирано следење и оценка на ефикасноста на работата на вработените.

Следењето и поттикнувањето индивидуална ефикасноста на вработените е важна претпоставка за следење и подобрување на целокупната организациска ефикасност на бизнис системот. „Мониторинг и евалуација на претпоставката вршење на работата е континуиран процес на евалуација и водство на однесувањето и перформансите во работна состојба. Се претпоставува развој на системи, индикатори и методи за следење на ефикасноста на работата на секој поединец.

Тоа е составен дел од управувањето со перформанси како нова и растечка важност на управување со задача”.⁴

Пред дефинирање на поимот мотивација важно е да се нагласи што навистина е важноста на мотивацијата. „Овој голем интерес за дефинирање на поимот мотивација има три причини⁵:

- подобрување на продуктивноста, ефикасноста и креативноста на работата;
- подобрување на квалитетот на работниот живот во организациите;
- зајакнување на конкурентноста на успех на компанијата.

Се поставува прашањето зошто мотивацијата е важна за бизнисот на компанијата, честопати се зборува за вештините и компетенциите на

2) Denny, Richard (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, str.16

3) Denny, Richard (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, str.16

4) Fikreta Bahtijarević Šiber (1999) Management ljudskih potencijala, Gol-den mar-ke-ting-Teh-ničke knji-ge, Za-gre-b, str.505

5) Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing-Teh-ničke knji-ge, str.506

вработените, но и покрај тоа што овие два значајни фактори и мотивацијата имаат свои директни и индиректни влијанија и на тој начин имаат значително влијание врз извршувањето на работните задачи, ефектите на вработените, продуктивноста и ефикасноста.

Мотивацијата е дефинирана на неколку начини. На пример, во лексиконот на психологијата наоѓаме: „Мотивацијата е однесување насочено кон остварување на целта што ги возбужда потребите предизвикани од човекот, а причината за однесувањето е да се задоволат потребите“⁶.

Матис и Џексон веруваат дека тоа е дериват на зборот „мотив“, што значи емоција или потреба на човек што ќе го поттикне на акција[□].

Монд и Ное првенствено мислат на компанија која е подготвена да биде вклучени во остварувањето на целите на компанијата⁷.

Бројни мотивациски теории се развиле низ историјата, врз основа на различни претпоставки и нагласување на различни димензии на човековото однесување. Почетниците за развојот на теоријата за мотивација се смета Абрахам Маслов и неговата позната теорија за хиерархија на потреби врз чија основа се „изградиле“ и други теории со цел подобро разбирање на современото сфаќање на мотивацијата.

Во натамошниот текст се објаснети следните теории:

- Масловата теорија на мотивација,
- Херцберговата двофакторна теорија на мотивација,
- Теоријата на Мекгрегор Х и теоријата Y,
- Теоријата за мотивација на Меклеланд,
- Теоријата на правдата од страна на Ј. Стејси Адамс,
- Современа разбирање на стратегијата за мотивација.

Масловата теорија за мотивација

Меѓу основачите на теорија на мотивација се истакнува Абрахам Маслов. „Според Маслов, однесувањето на поединецот зависи од желбата на задоволувањето на една или повеќе од основните потреби на човекот, а тоа се⁸:

• *Физиолошки потреби* - се основните потреби за храна, вода и други фактори, потребни за опстанок;

6) <https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB:%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%98%D0%B0>

7) Marušić, Sveto (2006), *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 4. izd. Zagreb, str.318

8) Marušić, Sveto (2006), *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 4. izd. Zagreb, str.319



- *Безбедносни потреби* се потреби за сигурност во нечија физичка околина, стабилност и слобода од емоционален стрес;
- *Потребите за припадност* поврзани се со желби за пријателство, љубов и прифаќање во рамките на дадена заедница од поединци;
- *Потребите за почитување* се и оние поврзани со добивањето на почитување за себе и другите;
- *Потребите за самоактуализирање* се оние кои одговараат на сопствениот потенцијал, остварување и тестирање на творечките капацитети, како и, воопшто, да стане најдобрата личност што некој би можел да биде.

Примена на хиерархија на потребите на менаџментот и на работното место се очигледни.

На слика 1 е прикажан редоследот на хиерархија на потребите според Маслов.

<i>Потребите за самоактуализирање</i>			
<i>Потребите за почитување</i>			
<i>Потребите за припадност</i>			
<i>Безбедносни потреби</i>			
<i>Физиолошки потреби</i>			

Слика 1. Маслоува хиерархија на потребите⁹
Figure.1. Grease the hierarchy of needs

Во неговата подоцнежна работа Маслов изразува одредена флексибилност, нагласувајќи дека нема конечно и целосно задоволство на потребите, тврди дека секое задоволство е релативно и доведува до нови потреби, но сепак цврсто останува доследен до својата хиерархија на потребите.

Многубројни автори подоцна ја менуваа теоријата на мотивација на Маслов. Во изразот на одредени недостатоци, сепак се укажува на некои важни поставувања. На пример, се нагласува важноста и разновидноста на потребите на луѓето, дека сакаат да се сретнат со исполнување на работни обврски или исполнување на други потреби во организациите.

9) Marušić, Sveto (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd. Zagreb, ADECO, str. 322.

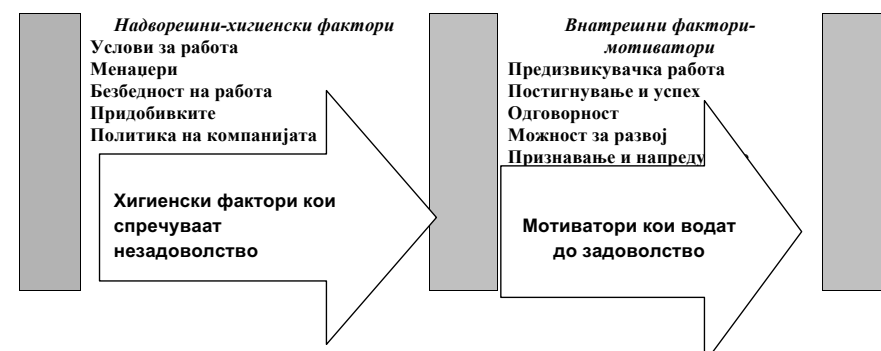
Херцберговата двофакторна теорија за мотивација

Херцберговата двофакторна мотивациска теорија се заснова на две основни претпоставки¹⁰:

Првата претпоставка е дека задоволството и незадоволството не се спротивни на краевите на истиот континуум, туку на два одделни континуитети поврзани со различни фактори. Така, спротивниот крај на континуитетот на задоволството од работата не е незадоволството, туку отсуството на задоволство, додека со незадоволство спротивниот крај на континуумот е отсуството на незадоволство.

Втората суштинска претпоставка на моделот е две различни категории на мотивациски фактори: надворешни или хигиенски и внатрешни, или мотиватори.

Првите се ситуации или контекстуални фактори, додека други се поврзани со работата на човекот.



Слика 2. Херцбергова двофакторска теорија
Figure 2. Hertz's two-factor theory

Важно е да се нагласи дека Херцберг со својата двофакторна теорија која поставува одредени хипотези подразбира непосредна врска помеѓу задоволството и перформансите, или, покрај факторот на задоволство, ги споменува и факторите на мотивација за работа и однесување.

Поаѓајќи од основната хипотеза дека работата и работните карактеристики се основните извори на мотивација за работа, тогаш работата на вработените треба да е таква што самата ќе предизвикува мотивација за нејзино поуспешно извршување, односно нивната работа да

10) Marušić, Sveto (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 4. izd. Zagreb, ADECO, str. 322



е покреативна и да го поттикнува развојот на индивидуалните способности и самоопределување.

Може да се заклучи дека Херцберг, всушност, ја развива идејата за збогатување на работата и работата како најважен мотивациски фактор.

Теорија на Мекгрегор Х и теорија Y

Даглас Мекгрегор, неговата теорија за мотивација се заснова врз основа на хипотезата дека менаџерите ја одредуваат мотивацијата на вработените и влијае на профитот на компанијата.

Претпоставките на теоријата Х се како што следува¹¹:

- просечниот работник е по природа мрзлив и работи што е можно помалку;
- нема амбиција, ја избегнува одговорноста, сака некој да го води;
- просечен вработен е егоцентричен, рамнодушен кон потребите на компанијата;
- по природа, обезбедува отпорност на секоја промена;
- лековерни, даваат „памет“, има тенденција за демагогија.

Претпоставките на теоријата Y се позитивни и се истакнува дека човекот е креативен, способен и динамична личност која самата цели кон успех.

Претпоставките на теоријата Y се како што следува¹²:

- просечен вработен не е по природа рамнодушен на потребите на компанијата. Можеби таквата станица се должи на лоши искуства;
- мотивација, потенцијал за развој, одговорност, подготвеност да работат за доброто на компанијата - се присутни во секој човек;

Задача на менаџерот е да ја организира средината, така што вработените може да ги користат овие позитивни особини.

Меклиландовата мотивациска теорија (теорија на научените потреби)

Дејвид В. McClelland дава теории за потреби како мотиватори, истакнувајќи три човечки потреби како што следува:

1. Потреба за постигнување која се изразува како желба да се направи нешто подобро и поефикасно отколку кога било досега;
2. Потреба за енергија (потенцијал за моќ, енергија) која се изразува како желба за контрола, влијание и одговорност за другите;
3. Потреба за припадност, која се изразува како потреба за припадност на желбата да се одржуваат блиски, пријателски, лични односи.

11) Marušić, Sveto (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd. Zagreb, ADECO, str. 323

12) Marušić, Sveto (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd. Zagreb, ADECO, str. 326.



Потребата за постигнување е врз основа на претпоставката дека луѓето се мотивирани од желбата или стремеж за успех во работата и тука поединци се карактеризираат со поставување многу високи, но остварливи цели, со преземање на ризик, но, и со по посебна внимателност да се оценат и прифатат предизвиците и одговорностите.

Потребата за енергија се изразува во поединци кои се мотивирани од желбата да влијаат на другите, да преземат одговорност за однесувањето на подредените и одлуките.

Потребата за припадност т.е. членство вклучува тенденција за тимска работа и соработка како мотивациски фактор.

Теоријата на правдата од страна на Ј. Стејси Адамс

Важноста на оваа теорија на правдата е акцент на перцепцијата на луѓето, дека тие во зависност од тоа како се третирани (или не третирани) со одредено влијание врз нивната мотивираност и перформанси, така тоа може да доведе до одредени промени во однесувањето.

Според Адамс, луѓето кои сметаат дека постапуваат неправедно во однос на нивните соработници реагираат на еден од следниве начини:

- Некои работници ќе го променат начинот на работа во зависност од наградите што ги добиваат за оваа работа;
- Некои ќе се обидат да влијаат на промена на наградите за работата и да побараат покачување на платата, бонуси;
- Во ситуација кога не успеваат обидите на неправдата нанесена на вработените, вработените се подготвени да ја променат перцепцијата за неправедност;
- Постои одреден дел од луѓето кои на неправда или незадоволство нема да реагираат, туку ќе дадат отказ и ќе си заминат ако чувствуваат дека на нив им е нанесена неправда.

Основни елементи на теоријата на правдата може да се подели во две општи категории, при што првата се однесува на условите на перцепција на нееднаквост, а другите да ги реши проблемите на нееднаквост. Оваа ситуација на споредување на чувствата и перцепциите за еднаквост или нееднаквост може да се опише како сликовито:



Слика 3. Главни компоненти на теоријата на привлечност¹³
Figure 3. Main components of the attraction theory

Значењето на теоријата на Адамс за развојот на теоријата на мотивација е тоа што ги предупредува менаџерите за важноста на перцепциите и ставовите, особено за перцепциите за праведност во наградување на работата.

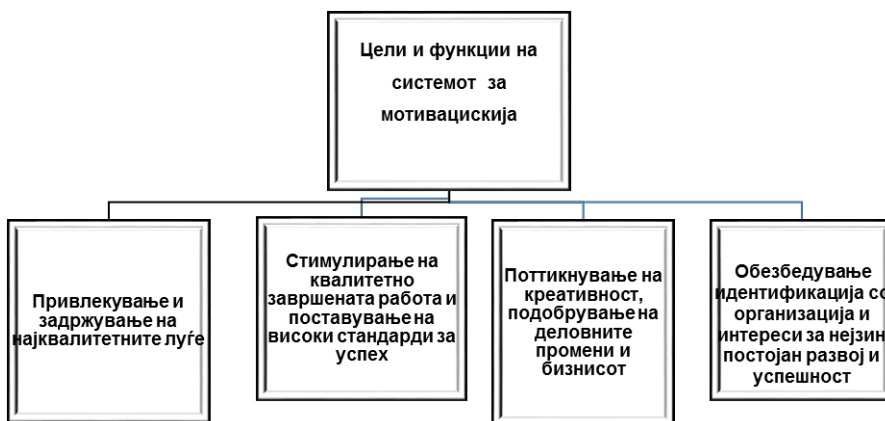
Менаџерите мора да бидат способни да ги следат сигналите на вработените, особено негативните, што подразбира незадоволство на луѓето со цел да се намалат или отстранат нивните причини, а со тоа позитивно да влијаат на мотивацијата и на ефикасноста на вработените на вработените.

Современо разбирање на стратегијата за мотивација

Во современите услови за бизнис менаџерите имаат на располагање бројни теоретски и практични докажани стратегии за мотивација на човечки ресурси, како што се финансиска стимулација, збогатување на работата, учество на вработените, флексибилно работно време, признанија и јавни пофалби, обука, развој на кариерата и многу повеќе. Мотивацијата и соодветното наградување станаа клучни задачи и функции на управувањето со човечките ресурси, а одлучувачки фактор во мотивирањето се само менаџери. Мотивираните вработени се идентификувани и поврзани со организацијата, тие се заинтересирани за изнаоѓање решенија за организациски прашања и проблеми, развој и перформанси, заинтересирани се за квалитетот на производите и услугите

13) Marušić, Sveto (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd. Zagreb, ADECO, str. 326

и придонесуваат за продуктивноста и перформансите. На сликата се прикажани целите и функциите на системот за мотивација.



Слика 4. Цели и функции на системот за мотивација¹⁴
Picture 4. Objectives and functions of the motivation system

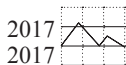
Според современото разбирање на управувањето со човечките потенцијали преку мотивација, се смета дека квалитетот на мотивациски систем е во согласност со одредени видови на однесувања, како што се привлекување и задржување на најдобрите луѓе во деловниот систем и намалување на негативното влијание на помалку способните или слабо квалификувани работници, поттикнување на креативноста и иновативноста, да придонесат за постигнување на целите и развојот на организацијата, а исто така да обезбедат идентификација и одреден степен на идентификација на вработените со организацијата и нивниот интерес за негов континуиран развој и успешен бизнис.

Мора да напоменеме дека важна улога во мотивирањето и успешноста на една компанија ја има менаџерот.

Успешниот менаџер знае дека неговите знаења и вештини треба постојано да се надградуваат, развиваат и да се иновираат. Општите претпоставки за деловното работење на менаџерот вклучуваат три фундаментални групи на фактори кои меѓусебно комуницираат и комуницираат со нивната работна средина, како што се¹⁵: целосна работна способност, мотивација и емоционална интелигенција.

14) Bahtijarević - Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str 586.

15) Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 602.



Користење на мотивациски техники за управување со човечките ресурси

Мотивацијата на вработените е една од техниките за управување со човечки ресурси за постигнување на целите на компанијата, а применетите техники за мотивација ќе зависат од одлуката на менаџерот врз основа на релевантна проценка на мотивацискиот метод за постигнување на најголем ефект или задоволен вработен со крајна цел за постигнување на организациските цели.

Една од главните задачи е да се дефинираат организациските цели и системот за наградување, што е предуслов за добро познавање и разбирање на начините на мотивација на вработените и знаењето и компетентноста на раководството на луѓето.

Исто така, неопходно е да се има познавање на психологијата. Наградувачкиот и мотивирачки систем не може да зависи од индивидуалното однесување и ставовите на менаџерите, туку е составен дел на деловната и развојната политика, дефинираните правила и стандардите на деловниот систем.

Материјална мотивација во функција на помош на човечките ресурси

Една од основните техники за мотивирање на вработените е материјалната мотивација. Материјалната, односно финансиската компензација е составена од различни облици на мотивирање кои се насочени на осигурување и подобрување на материјалната позиција на вработените и финансиската компензација за работа.

Со оглед на степенот на директност на финансиските односи на финансискиот приход, двата основни вида на паричен надоместок се: директни финансиски добивки кои ги добил поединец во „готовина“ и индиректни материјални добивки кои придонесуваат за зголемување на материјалните стандарди на вработените, кои не се заработени во плати или во форма на готовина.¹⁶

Плата како фактор на мотивација за работа

Парите се очигледно најстари и „најочигледни“ начини за мотивирање на работата. Несомнено, тоа е исто така еден од најважните проблеми што привлекува сè повеќе и повеќе внимание поради големото влијание што го има врз работата и односите во работата. Ако сте платени за директна функција на зголемување на продуктивноста на трудот, станува збор за

16) Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 604.



фактот дека секое зголемување на платата не води до зголемување. Затоа се надворзува и стимулативиот дел од материјалното мотивирање.

Поттикнување (стимулативен дел) на плата

Стимулативниот дел од платата е насочен кон поттикнување и обезбедување на континуирано постигнување на оптимални параметри на работење, како од аспект на бизнис перформансите на компанијата, така и од вработените. Сепак, треба да се има на ум дека не може да биде ориентиран кон единствено и постепено зголемување на вработените инвестициски резултати, бидејќи тоа ќе доведе до исцрпување на вработените, а исто така и пад на квалитетот на производот и непропорционално зголемување на трошоците.

Материјалната мотивација е еден од основните фактори врз кои се заснова организациската практика на мотивирање на работата. Тоа е директно под влијание на организацијата, нејзината политика и пракса. Напредокот, статусните симболи, признанија, плати и други материјални надоместоци се видливи механизми за распределба на одредени награди и оценување на работата во рамките на политиката и практиката на секоја одделна организација.

Мотивацијата како фактор за ангажирање на вработените

Истражувањата покажуваат дека поголемиот дел од ангажманот доаѓа од нечиј однос и соработка со шефот. Ова е важна точка што вреди да се повтори. Дали некој се чувствува ангажиран на работа или не обично се заснова на нивниот однос со претпоставениот. Ова значи дека менаџерите треба да ја преземат одговорноста, како менаџер, за ангажман на нивниот тим. Сигурно постојат надворешни фактори кои се надвор од нивната контрола.

Менаџерите се одговорни за ангажирањето на нивниот тим. Но, не постои ниту еден универзален модел за тоа како да се предизвика ангажирање.

Според Крус, прво менаџерите се оние кои можат да влијаат на ангажманот. Второ, работите што можете да ги направите за да го направите ангажманот - за кои не треба многу време или пари се¹⁷:

- комуникација,
- раст,
- признание и
- доверба.

17) Dubrin, A.J.: Essentials of Management, 2nd ed., Cincinnati, OH, South-Western Publ., Co., 1990, str. 213



Поединците имаат различни параметри или предизвикувачи за да се чувствуваат ангажирани на работа.

Важно е менаџерот да го запознае секој од вработените и така менаџерот ја приспособува поддршката за раководството, но исто така е важно да ги разбере сопствените преференци, кои можат да влијаат врз стилот на лидерство. На пример, знам дека сум зависник од напредување. Она што навистина ме ангажира е кога имам голем предизвик, учам нови работи и развивам нови начини. Признанието е убаво, но јас всушност не се грижам за тоа толку многу и личната пофалба ме нервира.¹⁸

Доколку менаџерот се познава себеси добро, тој може подобро да се приспособи и подобро да влијае на вработените, тогаш ќе биде и повеќе свесен за акција за признавање ако сака да ги ангажира членовите на тим.¹⁹

Чекори за ангажирање

Во книгата „Ангажираност на вработените“ од Кевин Крус се дадени неколку чекори од областа на ангажирањето како дел од внатрешната мотивација²⁰.

Прв чекор: Мерење

Како прв чекор го зема мерењето тврдејќи дека ако треба нешто да се подобри треба да се измери. Ова важи и за ангажманот на вработените. Ако една компанија веќе работи со анкета годишно ангажирање и добива извештај за тоа како тимот работи, тоа е одлично. Добро би било ако тоа се врши на секои шест месеци. Повеќето компании или воопшто не го мерат ангажманот или спроведуваат истражување на секои две години. Но според Крус тоа не е доволно.²¹

Кога станува збор за мерење на нивото на ангажман на еден тим, постојат три опции:²²

18) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.194

19) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.210

20) Jim Haudan: The Art of Engagement: Bridging the Gap Between People and Possibilities, NY, United States,2008, p.122

21) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.149

22) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.150



Опција 1: Ангажирање компанија за спроведување анкета за ангажман

Доколку се работи за голема компанија, каде што извршните директори работат со големи тимови од 100 или повеќе луѓе и пристоен буџет, вистинскиот начин за мерење на ангажманот е да се ангажира надворешна компанија за спроведување на анкета за ангажирање на вработените.²³

Опција 2: Повеќе на анкета брзо и лесно од самата компанија

Многу од истражувачите и експертите за човечки ресурси ќе кажат дека правењето своја сопствена анкета е лудо. Тие ќе ви ги кажат сите причини зошто пристапот „направете сами“ е погрешен. Но, ако нема можност да се ангажираат надворешни експерти, тогаш подобро е да се спроведе сопствено анкетирање отколку да не се направи ништо.²⁴

Опција 3. Спроведување на интервју (разговор) за останување

Ако во една компанија постои навистина мал тим, помалку од пет лица, правењето анкета врз основа на веб-страница можеби нема да биде практично, и станува потешко да се обезбеди анонимност. Во овој случај практично е да има само разговор со тимот. Овој пристап е познат како интервју за останување.

Идејата е буквално да се прашат членовите на тимот за нивните тековни нивоа на ангажман и како тие се чувствуваат во врска со прашањата на комуникација, раст, признание и доверба.

Исто така, овој почетен разговор е повеќе за разбирање на нивните сегашни перцепции за тоа како работите се случуваат²⁵.

Втор чекор: Добиените резултати да се споделат

Откако ќе се спроведе анкетата за ангажманот, потоа треба да се споделат резултатите на состанок со тимот.

Крус истакнува дека на секои шест месеци од спроведена анкета треба да се споделат резултатите со вработените. На тој начин сите во компанијата имаат увид во состојбата на компанијата.

Во оваа ситуација работа на менаџерот е да потпомага и слуша. Не треба да се оценуваат одговори или негативно да се критикуваат.

Во зависност од моменталното ниво на тимска доверба и нивното

23) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.267

24) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.272

25) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.273



искуство со отворена комуникација може да се добие цела листа на нови идеи или можеби нема да се добие ништо. И тоа би било во ред. Работата на менаџерот е да прашува и да слуша. Ако вработените не сакаат да споделат, не можете да ги присилите. Бидејќи со тек на време учат дека се сериозни во врска со желбата да го подобрите ангажманот и тие ќе научат да се отвораат.²⁶

Трет чекор: Ритамот на комуникација

Комуникацијата е толку критична бидејќи го формира столбот за сите други напори за ангажирање. За менаџерот да влијае врз растот, признанието и довербата, мора да ја користи комуникацијата. Како лидер - дури и лидер со одреден успех на создавање на високоангажирани тимови - мора да се стреми да комуницира и да биде во ред доколку членовите на тимот сè уште велат дека не комуницира доволно. Клучот на комуникацијата е да се создаде систем на двонасочна комуникација. Потребен е распоред на доследни точки за комуникација и тоа, годишно, квартално и неделно.

Годишно значи дека секоја година се поминува половина ден или цел ден со тимот, уверувајќи се дека знаат што се целите на компанијата за годината и како одделот и нивните индивидуални цели се усогласуваат со целите на компанијата. Идејата е да се создаде „линија на видување“ помеѓу она што го прават тоа секој ден и она што компанијата се обидува да го постигне. Затоа мора да се дискутира. Соработниците да дискутираат кои се нивните годишни цели²⁷.

Квартално, значи прегледувањето на целите и клучните метрики на тримесечните состаноци за да се согледа напредокот во однос на годишните цели и поставување цели за кварталот. Со други зборови, поделба на големите годишни цели во тримесечни активности.

Неделно упатува на средба со секој вработен еден ден во неделата на 15-30 минути. Ова е витално. Ова ви дава неколку минути насамо да можете да знаете за кои било големи работи што се случуваат во нивниот живот, а потоа ви овозможува да го разгледате напредокот од претходната недела и да ги прегледате приоритетите за тековната недела²⁸.

26) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.277

27) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),2012,p.353

28) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),2012,p.360



Еве некои други начини на кои може да се подобрат комуникациските вештини секојдневно:²⁹

Идеја 1) Вежбање на активно слушање.

Идеја 2) Користење различни комуникациски тактики.

Идеја 3) Наведување „што“, а не „како“.

Идеја 4) Прозивање на луѓето.

Идеја 5) Дозволување на други луѓе да ги решат проблемите.

Идеја 6) Поканување на луѓето од другите сектори да дојдат на „ручек и да научат нешто“ (на пример, човечки ресурси, ИТ, продажба итн.).

Идеја 7) Во случај на голем тим, користење старомоден начин т.е. анонимна кутија за предлози.

Сепак, пред сè, треба да се запомнаат овие две работи. Прво, никогаш не треба да се комуницира премногу. Второ, да се става фокус на двонасочна комуникација, а не само информации за емитување.

Четврти чекор: Раст

Кога станува збор за растот, луѓето треба да чувствуваат дека напредуваат кон целите на кариерата и учат нови работи. Тие треба да се чувствуваат дека нивниот менаџер се грижи за нивниот раст и напредок. За секој директен вработен треба да се закажува еден на еден „кариера состанок“ со нив. Целта е едноставно да им се помогне да ги идентификуваат нивните цели во кариерата и она што им е потребно за да ги постигнат.

Тие вклучуваат³⁰: тренер, ментор и развојни проекти.

Тренерот е некоја личност, надвор од компанијата, кој може да обезбеди објективен совет.

Менторот е некоја личност од внатре на компанијата, можеби од друг оддел или некој кој моментално ја зазема позицијата што еден вработен би ја сакал еден ден да се добие.

Развојни проекти се проекти кои се доделуваат на тимови кадешто тие можат да согледаат нови области и да запознаваат нови луѓе.

На крајот, за да создаде култура која го поттикнува растот кај сите членови на тимот, треба да се знаат нивните цели и кои вештини треба да се развиваат во текот на работењето.

29) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),2012,p.372

30) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),2012,p.380



Петти чекор: Признавање

Вработените треба да се чувствуваат ценети во организацијата. Треба да бидете сигурни дека ќе им се каже благодарам и да се истакнат нивните постигнувањата.

Постојат многу форми на благодарност кои бараат малку пари: Кажете благодарам - два едноставни збора кои имаат непосредно влијание. Велејќи го тоа пред другите ќе го зголеми нивното влијание.

Напишете благодарам – напишани „благодарам белешки“ станала забораена уметност. Вредноста на „благодарам“ често се поврзува со износот на време што е потребно за да се испорача. Брзата е-пошта е подобра од ништо, но одвојување на време за да напишете белешка ќе стане ценет спомен, честопати оставена да виси на ѕидот за потсетување во наредните години.³¹

Пофалете го вработениот на другите - размислете за испраќање е-пошта до вашиот шеф за остварувањето на член на тимот и вклучете го и него во пораката. Купи ручек - понекогаш дарот на време има драматичен ефект. Одведете некој на ручек (не мора да биде фенси) како начин да се признае нивната добра работа и да се изгради построга врска.

Стектете навика за „благодарам“ во три дела. Ова се состои од (1) да дадете благодарност, (2) конкретно да го споменете однесувањето или постигнувањето и (3) да објасните што значи тоа за компанијата или како се усогласува со вашите стратешки приоритети.³²

Шести чекор: Доверба

Кога станува збор за доверба вработените треба да веруваат дека нивните лидери се чесни и етички, но исто така и дека можат да веруваат дека нивните лидери ќе ги доведат во ветената земја (без разлика каква голема, смела цел има вашата компанија). Кога станува збор за чесност и етичност би помислил дека тоа не е нешто што треба да се научи. Ќе мислите дека речиси сите дејствуваат етички иако знаеме дека не е така.

За да се оствари доверба најитно е менаџерите да бидат внимателни што кажуваат и да ги исполнуваат ветувањата.

Бидете транспарентни, споделувајте ги лошите вести заедно со добрите. Многу лидери веруваат дека нивната работа е да бидат актери чија работа е да ги соберат војниците и да го задржат моралот. Но, лидерите можат да станат „лажговци“ при пропуст. Сè додека не сакате

31) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),2012,p.450

32) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),2012,p.468



да се задржите на негативната, ќе стекнете доверба со тоа што ќе бидете транспарентни и ќе им ги дадете на луѓето информациите што им се потребни за да направат свои пресуди.³³

Признајте ги грешките. Никој не е совршен, вклучувајќи ги и лидерите. Но, кога ќе направиш грешка треба да ја признаеш. Овој едноставен чин ќе ја избрише секоја лоша волја генерирана од недостатокот. Покрај тоа што сте искрени, треба да ја подигнете довербата во иднина; вашиот тим треба да „верува“ дека може да ги однесете до вашите изјаснати цели.³⁴

Колин Пауел истакнува дека задача е на лидерите да ја елиминираат неизвесноста³⁵.

За да се изгради доверба во иднина мора, прво, да ја дефинирате вашата иднина. Иако може да биде корисно да има инспиративни, но нејасни изјави за визија, најмоќната работа што лидерот може да ја направи е да развие голема, стравична, смела цел или скратено ВНАГ (Big, Hairy, Audacious, Goal).³⁶

Осум недели до ангажирање (поставување на сето тоа заедно)

Во претходните поглавја детално е објаснето како да се зголеми процентот на ангажирани вработени. За сетото тоа да се спроведе му требаат осум недели на менаџерот да ги примени чекорите, главните двигатели за ангажирањето на вработените. Овие осум недели се само почеток на тоа што треба да го одржува и спроведува за да можат вработените да бидат внатрешно мотивирани со тоа следува и ангажирани и да останат лојални на својата компанија.

Потоа, треба секојдневно да внимавате на ангажманот. Навиките за комуникација, раст, препознавање и доверба, ќе придонеса целиот тим да може да ги доживее придобивките од целосниот ангажман.

Емпириско истражување

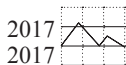
Како предмет на истражување во овој труд беше мотивирање на вработените и нивно задржување на работните места, со осврт во авионскиот транспорт во некои фирми во Р. Македонија и Р. Србија.

33) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers), 2012, p.375

34) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers), 2012, p.517

35) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers), 2012, p.522

36) Collins, P. 1994. Approaches to quality. The TQM Magazine 6, no. 3.



Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека правилната надворешна и внатрешна мотивација, придонесува до остварување на посакуваните индивидуални и организациски цели, а со тоа и задржување на вработените на работните места.

Како методи кои се користени при истражувањето се: анкетата, анализата и статистичката обработка.

Истражувањето беше спроведено во одредени нискобуџетни авиокомпаниии со бази на аеродромите на Р.Македонија и Р. Србија. Испитувани се 30 менаџери и 70 вработени. Истражувачкиот примерок е едноставен, пригоден и спроведен во организација чии информации не се достапни за секого.

Најпрво добиените резултати од анкетниот прашалник се прикажани табеларно и графички. Потоа го преку пресметките на χ^2 -тестот и коефициентот на контингација се утврди зависноста на исказите на менаџерите и вработените за мотивирањето и ангажирањето на менаџерот и вработените во компаниите.

Пресметка на χ^2 – тест, графички и табеларен приказ

Врз основа на емпириското истражување се изврши групирање, табеларен приказ, анализа, пресметки на податоците по χ^2 -тестот, графички приказ и коментар.

Обработениот анкетен сумарен лист е даден во табелата што следи.



Табела 1. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

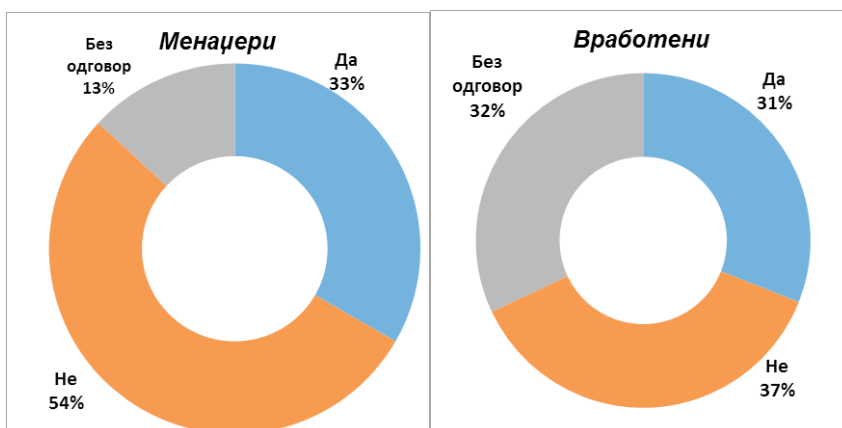
Table 1. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали надворешната мотивирација (т.е. добрата плата) е основниот фактор за останување на работното место на вработените?	Да	10	33	36	48
	Не	16	53	25	33
	Нема одговор	4	13	14	19
	Вкупно	30	100	75	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8,972 C = 0,207					
2. Дали доколку вработените се добро внатрешно мотивирани би се задржале подолг временски период во компанија?	Да	12	40	49	65
	Не	12	40	24	32
	Нема одговор	6	20	2	3
	Вкупно	30	100	75	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 19,406 C = 0,297					



3. Дали сметате дека вработени би си заминале од компанијата доколку имаат можности за вработување во друга компанија?	Да	6	20	23	31
	Не	20	67	28	37
	Нема одговор	4	13	24	32
	Вкупно	30	100	75	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 19,049 C=0,295					

Добиените податоци според одговорите на испитаните менаџери и вработени по *првото* прашање кое гласеше: *Дали надворешната мотивација (т.е. добрата плата) е основниот фактор за останување на работното место на вработените?* ги прикажуваме и графички, во графиконот кој следи.



Графикон 1. Одговори на испитаниците по првото прашање
Chart 1. Answers to the respondents after the first question

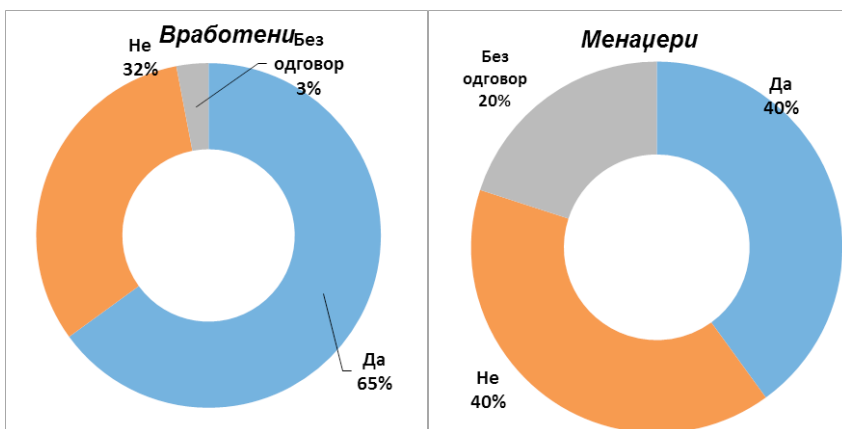
Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 како и коефициентот на контингенција C, притоа се добиени следниве показатели:

Пресметана вредност на χ^2 -тест = 8,972 > таблична вредност на χ^2 -тест = 5,991

C = 0,207

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за χ^2 изнесува 8,972 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05, (**5,991**), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени сепак, се разликуваат, иако нема некоја драстично изразена разлика. Исто така, утврдуваме коефициент на контингенција 0,207 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 33 % од испитаните менаџери одговориле дека надворешната мотивирација (т.е. добрата плата) е основниот фактор за останување на работното место на вработените, а додека 53 % одговориле негативно. Додека пак испитаните вработени 48% одговориле дека надворешната мотивирација (т.е. добрата плата) е основниот фактор за останување на работното место на вработените, а додека 32 % одговориле негативно и 19 % останале без одговор.

По **второто** прашање кое гласеше: *Дали, доколку вработените се добро внатрешно мотивирани би се задржале подолг временски период во компанија?*, одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени ги прикажуваме и графички, во графиконот кој следи.



Графикон 2. Одговори на испитаниците по второто прашање
Chart 2. Answers to the respondents after the second question



Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 како и коефициентот на контингенција C , притоа се добиени следниве показатели:

Пресметана вредност на χ^2 -тест = 19,406 > таблична вредност на χ^2 -тест = 5,991

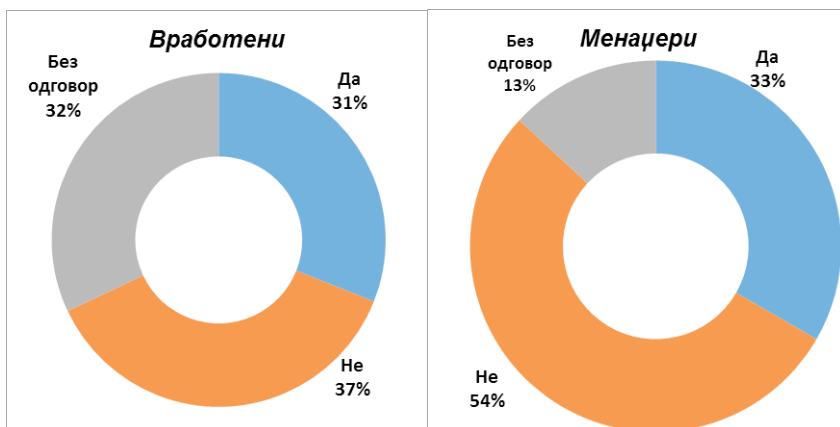
$C = 0,297$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за χ^2 изнесува 19,406 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени се разликуваа. Утврдениот коефициент на контингенција изнесува 0,297 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб.

Така, 40% од испитаните менаџери одговориле дека, доколку вработените се добро внатрешно мотивирани би се задржале подолг временски период во компанија, а исто 40% одговориле негативно.

Додека пак испитаните вработени 65% одговориле дека доколку вработените се добро внатрешно мотивирани би се задржале подолг временски период во компанија, а додека 32 % одговориле негативно и 3 % останале без одговор.

Според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по **третото** прашање кое гласеше: *Дали сметате дека вработени би си заминале од компанијата доколку имаат можности за вработување во друга компанија?* ги прикажуваме и графички, во графиконот кој следи.



Графикон 3. Одговори на испитаниците по третото прашање
Chart 3. Respondents' answers to the third question



Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 како и коефициентот на контингенција C , притоа се добиени следниве показатели:

Пресметана вредност на χ^2 -тест = 19,049 > таблична вредност на χ^2 -тест = 5,991

$C = 0,295$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за χ^2 изнесува 19,049 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05, (**5,991**), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени сепак, се разликуваат, иако нема некоја драстично изразена разлика. Коефициент на контингенција 0,295 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 20 % од испитаните менаџери одговориле дека вработени би си заминале од компанијата доколку имаат можности за вработување во друга компанија, а додека 67 % одговориле негативно. Додека пак испитаните вработени 31% вработени би си заминале од компанијата доколку имаат можности за вработување во друга компанија, а додека 37 % одговориле негативно и 32 % останале без одговор.

Врз основа на добиените одговори на испитуваните менаџери и вработени по трите поставени прашања може да се заклучи дека нивните одговори не содејствуваат, што покажува како табеларниот и графичкиот приказ, така и од пресметаните вредности на χ^2 - тестот, се гледа дека поставената хипотеза правилната надворешна и внатрешна мотивација придонесува до остварување на посакуваните индивидуални и организациски цели, а со тоа и задржување на вработените на работните места, не е исполнета.

Со тоа се потврдува поставената теза на обработената област и истото упатува за поголема обука особено на менаџерите и исто така и на вработените.

Преферирање на активности за мотивирање на вработените

Преферираните активности за мотивирање на вработените има за цел да обезбеди ефективни идеи и алатки за поттикнување на мотивацијата на вработените и истите меѓу другото би биле и следниве:

- Креирање на конкретни идеи за подобрување на моралот и перформансите - од кои многу можат да бидат имплементирани лесно, со малку или без трошоци за одделот.
- Да се задржат и препознаат вработените користејќи мотивациони програми и концепти.



- Користење на практики кои ќе помогнат да се мотивираат индивидуалните вработени и/или целата работна единица.

Сепак, мотивирањето на луѓето може да биде тешко; нема магични формули или програми за мотивирање на поединци. Мотивацијата е исто така лична. Додека еден вработен може да го цени времето, следниот може да ужива во нови предизвици. Основното правило е да откриете што сакаат вработените и да создадете начин да им го дадете тоа или да се поттикнат да го стекнат.

Додека мислењата на вработените се подобрија во однос на програмите за признавање и наградувањето на вработените, ова е сè уште клучна област за фокусирање на подобрувањето.

Со ефикасно препознавање на вработените можете да помогнете во поддршката, развојот и задржувањето на големите вработени. Без препознавање и мотивирање на вработени на начини кои се значајни за нив постои ризик дека ќе ги изгубите.

Следниве практики помагаат во креирање на работна култура која ја подобрува мотивацијата на вработените:

- Создавање на работно опкружување кое е отворено, доверливо и забавно;
- Поттикнување на нови идеи, иницијативи и креативност;
- Вклучување на вработените во одлуките што ги засегаат и обезбедуваат можности за повратни информации;
- Им дава на вработените разумна контрола на нивните работни процеси и животната средина;
- Континуирано пофалувајте ги вашите најдобри вработени, а лично справувајте се со помалку работливите;
- Помош на индивидуалните вработени да ги поврзуваат личните цели со организациските цели;
- Обезбедете нови и интересни работни задачи кога е можно;
- Одржувајте групни сесии со вработените за да ги дознаете нивните ставови и идеи;
- Приспособете ги личните потреби и проблеми кога е можно;
- Направете флексибилен распоред за работа што ќе ги задоволи бизнис потребите на вашата единица;
- Обезбедете безбедна работна средина;
- Напишете го најголемиот предизвик на вашиот оддел на постер во заедничка канцеларија; Побарајте од персоналот да напише решенија на листот и разгледајте ги за една недела;
- Дајте им повратни информации;
- Помогнете им на работниците да им дадат приоритет и да ја



- организираат нивната работа;
- За да направете новите вработени да се чувствуваат добредојдени, развијте формална програма за добредојде;
- Одредете што ги мотивира вработените (ова е местото каде што анкетата за мотивација помага);
- Размислете за спроведување на креативен надомест за одлични вработени (т.е. платен паркинг за определен број месеци, флексибилно работно време итн.)³⁷

Во овој поглед е потребно да се направи програма за работење во организациите со добро мотивирани вработени. Целта на програмата е да се прошири знаењето на персоналот надвор од нивните поединечни оддели и организација и да се обезбеди со пошироко разбирање на системот. Учесниците се ангажираат во разговори со различни раководители, кадри и вработени. Со добро подготвена програма и увид, учесниците можат да придонесат со поголемо значење за мисијата и целите.

Заклучок

Признанието кон вработените за нивната ангажираност во работењето е од посебна важност. Добро е вработениот да знае што направил и зошто неговите напори биле од вредност. Ова може да биде проследено со признавање на работата на вработениот на состанокот на персоналот.

Треба да се одвои време менаџерите да се сретнат и да ги ислушаат вработените кои имаат потреба. Еден поттик или пристап можеби не делува кај сите, па затоа е важно да се побара од вработените што ги мотивира. Вработените не треба да се плашат да одговораат на директни прашања за мотивацијата.

Во организацијата мора да се развива програма за добро мотивирање на вработените во организацијата.

Сепак важноста во една работна организација е да го задржат квалитетниот кадар, а тоа најдобро ќе го направат доколку се најде совршена корелација помеѓу надворешната и внатрешната мотивација кај вработените.

37) Nelson, Bob and Kenneth Blanchard. 1001 to Motivate Employees. Workman Publishing Company, 1994.no;211



Користена литература

- Bahtijarević - Šiber, F., (1999). Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb
- Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing
- Blanchard, Ken and Michael O'Connor (1997). Managing By Values. Berrett-Koehler Publishers
- Block, Peter. Stewardship (1993). Choosing Service Over Self-Interest. Berrett-Koehler Publishers
- Cohen, Allan and David Bradford Influence Without Authority (1990). A New Way to Get Things Done at Work
- Collins, G.C. Eliza ; Devanna, Mary Anne (1999). Izazovi menadžmenta u XXI. Stoljeću. Zagreb
- Collis, D.J. (1992). The strategic management of uncertainty, European Management Journal 10,no.2
- Colins, P. (1994). Approaches to quality. The TQM Magazine 6,no.3
- Collins, Jim. Good to Great (2001). Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. HarperCollins
- Certo ; Certo (2008). Moderni menadžment. 10. izd. Zagreb, Mate Dubrin, A.J.(1990) Essentials of Management, 2nd ed., Cincinnati, OH, South-Western Publ., Co.
- Denny, Richard (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb
- Goodman, P.S.,(1971) Friedman, A.: An Examination of Adams' Theory of Inequity, Administration Science Quarterly,p.271-288
- Harris, Jim.(1996). Getting Employees to Fall in Love with Your Company. American Management Association
- Jordan-Evans, Sharon and Beverly Kaye (2002). Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay, 2nd Edition. Berrett-Koehler Publishers
- Jim Haudan (2008). The Art of Engagement: Bridging the Gap Between People and Possibilities, NY, United States
- Kovačić, M.: Načela i procesi u sustavu nagrađivanja, RRiF, Zagreb, br. 11 (2001.),125-130. Kavin Kruse (2012) Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance, NY,USA
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14
- Maslow, A.H.(1982). Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit
- Marušić, Sveto (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd.Zagreb, ADECO
- Nielsen, Duke (1993) Partnering with Employees: A Practical System for Building Empowered Relationships. Jossey-Bass Publishers



- Nelson, Bob and Kenneth Blanchard (1994) 1001 to Motivate Employees. Workman Publishing Company
- Pringle, Ch.D(1988). The Ethics of MBO, u: DuBose,P.B. (ed), Readings in Management,Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 63-73
- Pryor, Jeff (2002). Regis University Master of Nonprofit Management Characteristics of Best and Worst Jobs Survey
- Sarah C., (2008). The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance through Staff Satisfaction, London, UK
- Vroom V H (1964) Work and Motivation, New York: Wiley,1964
- Fathers' work experiences effect children's behaviors via job-related affect and parenting behaviorsile, f:///C:/Users/admin-pc/Desktop/10.1.1.476.1162.pdf
- Steven Slater, JetBlue Flight Attendant Turned Folk Hero, Reflects On Fame, Slams Airline One Year Later, https://www.huffingtonpost.com/2011/09/21/steven-slater-jetblue-flight-attendant_n_973791.html
- Psihologija,<https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB:%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%98%D0%B0>
- F. Hudetz: <http://bat8.inria.fr/~lang/hotlist/free/licence/papers/reward/hudetz.html>
- F. Hudetz: <http://bat8.inria.fr/~lang/hotlist/free/licence/papers/reward/hudetz.html>
- LSI,OCI and GSI, <http://www.janterkelsen.com/oci-lsi-gsi/>
- University Of Colorado, <http://www.cu.edu/psc/policies/psc-procedural-statement-recognition-and-training>
- University of Colorado, <http://hr.colorado.edu/es/recognition/Pages/default.aspx>