



НАГРАДУВАЊЕ И МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

1. Маја Пушкарова¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
Maja.puskarova@gmail.com

2. Проф. Трајко Мицески¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
Trajko.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Организацијата за да постигне добри резултати во работењето секогаш мора да има подготвени и мотивирани работници. Мотивацијата, гледано од аспект на успехот на една организација, е од голема важност за постигнување на поставените цели. Иако постојат различни теории за мотивација и ниво на мотивација, важно е да се забележи дека секоја организација прво мора да ја препознае важноста на мотивирањето на своите вработени.

Надоместоците на вработените, како основен мотивациски фактор, се поврзани со резултатите од работата, а некои со самата организација.

Паралелно со материјалните надоместоци, кои ја формираат основата на системот на мотивација, неопходно е да се развие и систем на нематеријални стимулации за работа, кои ги задоволуваат различните потреби на вработените во организациите, како почит, статус, флексибилност во работното време, пофалби и сл.

Клучни зборови: *вработени, мотивација, организација, надоместоци, материјални, нематеријални.*

AWARD AND MOTIVATION OF EMPLOYEES

¹ MajaPushkarova¹

¹Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip
Maja.puskarova@gmail.com

2. Prof. TrajkoMiceski¹

¹Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip
Trajko.miceski@ugd.edu.mk

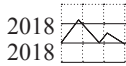
Abstract

The organization must always have ready and motivated workers in order to achieve good performance results. Motivation, viewed from the perspective of the success of an organization, is of great importance for achieving the set goals. Although there are different motivation theories and motivation levels, it is important to note that every organization must first recognize the importance of motivating its employees.

Employee benefits, as a basic motivation factor, are related to the results of the work, and some of them to the organization itself.

In parallel with the material allowances that form the basis of the motivation system, it is also necessary to develop a system of non-material work incentives that satisfies the different needs of employees in organizations, such as respect, status, flexibility in working hours, praise, etc.

Keywords: *employees, motivation, organization, fees, material, intangible.*



1. Вовед

Наградувањето на вработените според многумина се смета за најсложена и најчувствителна функција во управувањето со кадровскиот потенцијал на организацијата. Со наградувањето, помеѓу другото, треба да се мотивираат вработените да се однесуваат и работат на начин со кој се обезбедува целосно остварување на организациските цели и интереси. Станува збор за функција која се остварува преку воспоставување на систем за наградување, под кој се подразбираат плати, стимулации, надоместоци и други вредности кои работодавачот ги обезбедува за вработените, во замена за вложениот труд.

Системот на наградување го сочинуваат: материјална компензација и стимулација (материјални награди) кои се состојат од редовни и нередовни материјални компензации и нематеријални компензации и стимулации (нематеријални награди).

2. Материјални компензации, награди и стимулации

Под материјални награди и стимулации се подразбираат плати и други облици на надоместоци за вложениот труд. Поради своето значење се сметаат како клучен фактор за управување со човечките ресурси. Може да се гледаат на два начина, во зависност од:

- Степенот на редовност на материјалните примања и
- Улогата на индивидуалната работа и однесување во нивното остварување, односно нивото и обемот на нивното организирање и дистрибуција во претпријатието.

Кога станува збор за степенот на редовност на материјалните, односно финансиските примања и вкупните компензации за вработените во одредено претпријатие, треба да се разликуваат два вида или две категории на финансиски награди:

- Директни материјални, односно финансиски награди кои се добиваат „во пари“ и „на рака“ и
- Индиректни материјални награди, односно добивки, со кои се придонесува за зголемување на индивидуалниот материјален стандард, иако вработените не ги примаат непосредно во облик на заработка (плата), ниту во каков било друг паричен облик.

Во првата категорија на награди спаѓа системот на плати, односно заработка и други материјални награди, односно стимулации поврзани со индивидуалната или групна работа, поради што од индивидуален и организациски аспект се третираат како директни награди за работата.

Во втората категорија припаѓаат цела низа материјални бенефиции кои се стекнуваат со самото вработување во одредена организација, а кои од индивидуална гледна точка се од непарична природа, поради што не се остваруваат по критериумите кои се врзани за работната ефикасност и работната успешност. Тука спаѓаат: пензиско и инвалидско осигурување, здравствено осигурување, прехрана, стипендии и школарини, различни облици на осигурување, слободни денови, годишен одмор, рекреација и слично. Тој дел на материјалните бенефиции на вработените е многу разновиден и во современите организации е доста развиен, така што на него отпаѓа сè поголем дел од вкупните трошоци за работната сила. Досегашните искуства укажуваат на тоа дека тој позитивно влијае на привлекување и задржување на луѓето, но дека нема поголемо влијание врз нивното работно однесување¹.

Кога станува збор за другиот аспект на набљудување на материјалните награди, односно компензации, кој произлегува од улогата на индивидуалната работа и однесување во остварувањето, односно од нивото и опфатот на нивното организирање и дистрибуција во претпријатието, состојбата е нешто посложена. Имено, дел од тие (материјални) награди се врзува за индивидуалното ниво на набљудување, затоа што зависи од

¹Kulic, Z. Vasic, M. (2007) “Menadzment ljudskih resursa”, Banja Luka



индивидуалната работа и ефикасност, додека другиот дел се врзува за организациското ниво на набљудување, затоа што зависи од организациските програми (или организациската политика) и успешноста во остварување на поставените цели. Во прашање е голем дел на индиректни материјални давачки, но и сè поголем сегмент на индивидуални примања, врзани за успешноста на организацијата, како и цела низа стратегии за мотивирање, со кои индивидуалните интереси и цели се поврзуваат со организациските интереси и цели. Современите организации за таа цел применуваат различни стратегии за наградување, учество на вработените во добивката, имотот и слично.

Пример за класификација на вкупните материјални, финансиски компензации, односно награди за вработените, е даден во табелата број 1.

Табела 1. Класификација на материјалните компензации за вработените
Table 1. Classification of material compensation of employees

		Директни материјални компензации	Индиректни материјални компензации
Ниво	Поединец	<ul style="list-style-type: none"> • Плата, односно заработка • Стимулации • Надомест за иновации и рационализација • Надомест за проширување на знаењата и флексибилност • Останати поттикнувања 	<ul style="list-style-type: none"> • Стипендии и школарини • Студиски патувања • Специјализации • Платено отсуство од работа и слободни денови • Службен автомобил • Менаџерски бенефиции
	Претпријатие	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулации поврзани со резултатот и добивка на организационата единица или претпријатието • Удел во добивката • Удел во имотот (дистрибуција на акции) 	<ul style="list-style-type: none"> • Пензиско осигурување • Здравствена заштита • Животно осигурување и слични осигурувања • Надомести за невработеност • Образование • Годишни одмори • Божиќ • Издатоци за деца и стари и слично

3. Нематеријална компензација и стратегии за мотивирање

На мотивацијата на вработените, освен материјалните компензации, влијаат и различни нематеријални поттикнувања за работа, затоа што со нив се задоволуваат одредени потреби на вработените. При мотивирањето на вработените во современите организации се тргнува од претпоставката дека вработените се мотивираат за работа ако им се овозможи да ги задоволат повеќето свои потреби, како екзистенцијални така и сите други, односно како оние од понизок, така и оние од повисок ред.

Со цел целосно мотивирање на вработените, во организациите се применуваат различни нематеријални компензации и стратегии за мотивирање:

- а) адекватно дизајнирање на работата,
- б) демонстрирање на посакуван стил на менаџмент,
- в) учество на вработените,
- г) управување со помош на цели,



- д) флексибилни облици на работно време и
- ѓ) останати нематеријални компензации и стратегии за мотивирање.

3.1. Адекватно дизајнирање на работите

Истражувањата покажуваат дека работата која ја извршува поединецот е клучна детерминанта за индивидуалната мотивација. Освен тоа, добро е да се знае дека работата за многу луѓе е централна и најважна активност на која и се посветува скоро целиот ден. Не е тешко да се заклучи дека интересната и предизвикувачка работа ја прават мотивацијата поголема, а животот посполнет. Од друга страна, досадата и бесмисленоста во работата се едни од најзначајните препреки за поголема мотивација за работа.

3.2. Демонстрирање на посакуван стил на менаџмент

Демонстрирањето на посакуван, односно адекватен стил на менаџмент станува сè поактуелно прашање во современите организации. Познато е дека менаџерите, поради постојана и непосредна комуникација со вработените, како и поради насочување на улогата која ја имаат во однос на однесувањето на вработените, стануваат пресуден фактор во нивното мотивирање.

Освен тоа, може да се каже дека оперативните менаџери, во извесна смисла, го претставуваат односот на организацијата кон вработените. Суштината на менаџментот, всушност, е во тоа да влијае на однесувањето на другите. Со оглед на тоа што менаџерите се одговорни за остварување на организациските цели, нивната основна задача е да ги мотивираат вработените за остварување максимални резултати во работата.

Од доминантното мислење за тоа какви се луѓето и што очекуваат од својата работа, во голема мера зависат и активностите кои менаџерите ги преземаат со цел мотивирање на вработените. Врз таа основа, создадени се различни пристапи на менаџментот и со нив поврзаните мотивациски пристапи²:

- 1) традиционален модел на менаџмент (и традиционален пристап на мотивација),
- 2) модел за меѓучовечки односи и
- 3) модел на човечки ресурси, односно човечки ресурси.

Разликата помеѓу наведените пристапи, помеѓу другото, произлегува и од тоа дали менаџерите, кои ги прифаќаат и според нив се однесуваат, имаат тесен и делумен поглед или широк поглед на мотивацијата за работа и дали луѓето ги доживуваат како еднодимензионални битија (поттикнува само од одреден сегмент на своите потреби) или како сложени битија со разновидни потреби и интереси кои ги сакаат и со работата ги задоволуваат. Пристапот на човечки ресурси тргнува од претпоставката дека човекот е сложено самоактуализирачко битие³.

Стилот на менаџментот влијае во голема мера на мотивацијата на вработените. Демократските и консултативни стилови, на пример, имаат далеку подобро влијание на работната мотивација, отколку автократскиот и патерналистички стил на менаџмент. Демократски ориентираните менаџери сфаќаат дека преку зајакнување на своите соработници се зајакнуваат и себе, но и организацијата во правец на зајакнување и развој на оние со кои раководат. Демократско партиципативниот стил подразбира користење не само на материјални облици на мотивација, туку и на нематеријални стратегии за поттикнување и мотивација. Со други зборови, демократскиот стил на менаџмент, за разлика од автократскиот и патерналистичкиот стил, има висок мотивациски потенцијал, затоа што ги фаворизира разновидните облици на наградување, засновани на развој на индивидуалните потенцијали, учество на вработените во управувањето и одлучувањето, тимската работа, високите и предизвикувачки цели, меѓусебна доверба и уважување и слично.

²Leposava Grubić-Nešić, (2009) “Razvoj ljudskih resursa”, AB Print, Novi Sad

³Doc dr. Smilja Rakas, (2002) “Sociologija menadžmenta”, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd



Менаџерите имаат голема одговорност во мотивирањето на индивидуалното однесување. Таа одговорност е врзана за конкретните активности со кои се влијае на тоа однесување, иако, главно, се врзуваат за:

- Обликување на работата и работните задачи (мотивацијата за вршење на заокружени, добро осмислени и предизвикувачки работи е многу поголема од мотивацијата за вршење на едноставни, ограничени, еднолични и монотони работи),
- Поттикнување на квалитетен начин на извршување на работите, обврските и поставените цели (преку воведување различни мотивациски фактори во работната состојба),
- Воспоставување на коректни и соработнички односи со вработените и слично.

3.3. Учество на вработените во одлучувањето и решавање проблеми

Учеството на вработените во одлучувањето и решавањето на низа прашања во организацијата се смета за една од најважните иновации на современиот менаџмент, со големо мотивациско дејство. Под партиципација се подразбира учество на вработените во процесите на одлучување за важните аспекти на работата и деловното работење на организацијата. Во прашање е процес со кој вработените се вклучуваат во постапката за одлучување и решавање на различни прашања, односно проблеми, со цел оптимална употреба на нивниот потенцијал и поквалитетно остварување на организациските цели.

Во современата теорија и пракса, а особено во современиот менаџмент, учеството на вработените во одлучувањето и решавањето на одредени организациски проблеми, се третира како⁴:

- Дobar деловен потег,
- Економски најевтин и најефикасен начин за мотивација на вработените,
- Делотворен инструмент за употреба на креативните потенцијали на вработените и слично.

Во меѓувреме учеството станало многу популарна и делотворна стратегија во многу организации ширум светот. За таквата нејзина популарност, во голем дел, придонесуваат целите кои со неа може да се остварат. Тоа се:

- 1) подигнување на мотивацијата и заинтересираноста за работа на вработените,
- 2) поттикнување и порационално користење на креативните и вкупните потенцијали на вработените,
- 3) подобрување на квалитетот на одлуките,
- 4) зголемување на идентификацијата со организацијата и нејзините цели,
- 5) подобрување на квалитетот на работниот живот и
- 6) зголемување на вкупната организациска успешност.

3.4. Управување со помош на цели

Управувањето со помош на цели се смета како значајна стратегија на современиот менаџмент, особено во поглед на мотивацијата на вработените, квалитетот на одлуките, користење и развој на човечките ресурси, зголемување на вкупната флексибилност и брзина на реагирање на промените во опкружувањето, учество на вработените и слично. Поединечни автори истакнуваат дека се работи за посебен систем на раководење во кој човечките ресурси се насочени кон „остварување на целите кои се заеднички дефинирани од раководителите и вработените“. Станува збор за пристап со кој надворешната контрола се заменува со „посилна, поефикасна и попрецизна контрола од внатре, самоконтрола“⁵.

Управувањето со помош на цели е пристап со кој преку соработка и учество на сите заинтересирани се поставуваат организациските, секториските и индивидуалните цели, кои

⁴P. Sikavica i M. Novak (1993) Poslovna organizacija, Zagreb, Informator

⁵Kulic, Z. Vasic, M. (2007) “Menadzment ljudskih resursa”, Banja Luka



ја сочинуваат основата за наградување на нивната успешност. Со други зборови, тоа е пристап со кој менаџерите и вработените заедно ги одредуваат целите за секоја организациска единица, секој проект и секој поединец и ги користат за следење на нивната успешност. Истовремено, претставува една од најделотворните стратегии за мотивација и подигнување на индивидуалната и организациска успешност. Според тоа, се работи за менаџмент пристап со кој организациските цели се користат како примарно средство за управување и раководење на организацијата, но и како средство за мотивирање и насочување на индивидуалното однесување и индивидуалната успешност.

Менаџерската стратегија за управување со помош на цели подразбира утврдување на цели на сите нивоа: организациски, секторски, групни (тимски) и индивидуални. Нејзината најважна димензија ја сочинува партиципацијата на вработените во сите фази на дефинирање, утврдување и остварување на наведените цели, за да може на соодветен начин и по однапред (заеднички) одредени правила и принципи да се идентификуваат подрачјата на одговорност и стандардите на однесување за секоја организациска единица и за секој поединец.

3.5. Флексибилни облици на работно време

Флексибилните облици на работното време се сметаат како еден од најделотворните начини за мотивација. Насочен е кон поголемо усогласување на индивидуалните и работните потреби и цели. Иако не подразбира менување на работата, многу го поврзуваат ова со стратегија за обликување на работата, нарекувајќи ја секундарна стратегија за дизајн на работата.

3.6. Признание на успехот

Личното и професионалното признание се смета за главен фактор на мотивација. Признанието често се појавува во материјален облик, односно финансиски облик. Меѓутоа, за мотивација на вработените од големо значење се и нефинансиските облици на признанија: благодарност, пофалби и слично.

Искуствата на поединечни компании може да бидат силно корисни за менаџерите кои се интересираат за нематеријални видови признанија на успехот. Во таа смисла, на нив може да им се сугерира⁶:

- Признание на успехот и добро завршената работа,
- Поминување помеѓу вработените поради разговор со нив и пофалба на оние кои добро работат,
- Одбележување (славење) на неформален начин на важни настани и ситни деловни и работни успеси (по можност три до пет пати месечно),
- Воспоставување пракса за оддавање јавна благодарност на оние кои добро ја работат својата работа (таквата благодарност може да се искаже и во писмена форма),
- Давање на ситни подароци на добри и примерни вработени, во знак на благодарност за тоа што го работат и слично.

3.7. Повратна информација за работата и работната успешност

Повратната информација за вложената работа и остварените резултати е многу важна за мотивацијата на вработените. Многумина сметаат дека познавањето на резултатите од својата работа е еден од најмоќните и најефикасните мотивациски поттикнувања. Иако повратната информација за работата, на извесен начин, ја претставува и заработувачката, нејзината висина, евентуалните стимулации и признанија и слично, важноста на

⁶Dušan Ristić i saradnici (2008)“Upravljanje promenama”, Cekom, Novi Sad



повратната информација, која често не е пофалба, има посебна тежина и посебно значење, поради што и се гледа како на посебен и издвоен фактор за мотивација.

Повратната информација (или feedback за работата и успешноста) е една од потенцијално најкорисните видови информации кои може да ги добијат вработените. Недостатокот на такви информации негативно се одразува на индивидуалната ефикасност и индивидуалната работна успешност. Ако таквата состојба е карактеристична за целата организација и помалку или повеќе за сите вработени, може да се говори за загрозување на организациската успешност.

Досегашните искуства укажуваат дека повратната информација за работата и работната успешност има повеќе функции:

- Зголемување на мотивацијата на вработените,
- Зголемување на самовербата,
- Овозможување на професионален развој,
- Појаснување на организациските очекувања и стандардите за успешност,
- Поттикнување на посакуван облик на однесување,
- Придонесот за воспоставување на отворени односи и меѓусебна доверба,
- Потврдување на фактот дека работата се следи, цени и слично.

3.8. Организациска култура

Организациската култура и клима се сметаат за значајни фактори на мотивација за вработените. Добра работна атмосфера и фокусот на резултатите ги обесхрабруваат неподготвеноста и фрустрацијата. Поволното опкружување и поволната клима за работа мотивираат на поголема ангажираност и подобра работа. Благодарение на организациската култура, вработените знаат што се очекува од нив, кое однесување се смета за посакувано, а кое за непосакувано, што во организацијата се цени и вреднува и слично. Материјалните награди, унапредувањето, сложените и предизвикувачки задачи, статусните симболи и слично, се видливи сигнали за културата, кои би морале да бидат поврзани за способноста и постигнатите резултати.

Емпириско истражување

Со ова истражување се целеше да се увидат состојбите со наградување на вработените во истражуваните организации.

Истражувањето се спроведе на примерок од вкупно 104 испитаници, во повеќе организации во Струмица, Штип и во Прилеп, претежно од текстилната и метално-услугната дејност. Од испитаните, 27 беа менаџери, а 77 се вработени. За двете групи беа подготвени исти прашалници, но посебно поделени. Резултатите од истражувањето беа табеларно сумирани, споредени и обработени со помош на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција кои помогнаа во утврдувањето на поврзаноста помеѓу варијаблите од истражувањето.

Основната хипотеза на ова истражување гласеше: „*Правилно наградување на вработени доведува до самоиницијативно подигнување на нивна мотивација и самомотивација и постигнување на поголем успех во работењето*“.

Докажувањето на хипотезата беше извршено преку пресметаните вредности на χ^2 -тестот⁷:

$$\chi^2 = \sum \frac{(\square_{\alpha} - \square_{\alpha})^2}{\square_{\alpha}}$$

При што:

⁷Мицески Т. (2010), Здравствена статистика, УГД-Економски факултет, Штип



f_i – испитуваните фревенции добиени при истражувањето;
 f_o – теоретски фреквенции (фреквенции кои се очекувани при одредена хипотеза);

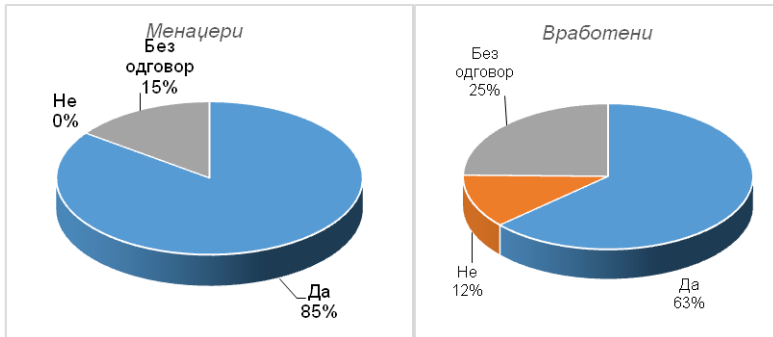
1. Првото прашање гласеше: „Дали сте задоволни од наградувањето во организацијата?“

Следат одговорите и пресметките, дадени во табеларни, графички и пресметковни форми.

Табела 2. Задоволство од наградувањето во организацијата
Table 2. Pleasure from rewarding in the organization

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Задоволство од наградувањето во организацијата?	Да	23	85 %	49	63 %
	Не	0	0 %	9	12 %
	Без одговор	4	15 %	19	25 %
	Вкупно	27	100%	77	100%
$\chi^2 = 16,460$					

Следи графичко прикажување:



Слика 1. Задоволство од наградувањето во организацијата
Figure 1. Pleasure from rewarding in the organization

Од табеларниот, како и од графичкиот приказ може да се согледа дека најголем дел од испитаниците сметаат дека во нивната организација има задоволство од наградување, со тоа што постои разлика во исказите на менаџерите 85%, а додека овој процент кај испитаните вработени е помал и изнесува 63%. А пак негативно и без одговор кај менаџерите кај менаџерите има само 15% и тоа без негативен одговор, а кај вработените овој број е значително поголем и изнесува 37%.

Еве ги и пресметаните вредности на χ^2 тестот и коефициентот на контингенција:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 16,460 > \chi^2_{0,05} (\text{таблично}) = 5,991$$

$$C = 0,276$$

Коефициентот на контингенција (C) изнесува 0,276, што значи дека постои слаба меѓузависност на одговорите помеѓу испитаните менаџери и испитаните вработени.

2. Второто прашање беше: „Дали во организацијата се применува правилен систем за наградување?“

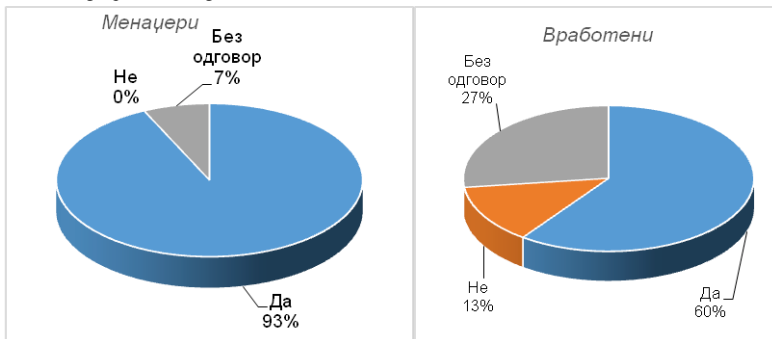
Следат направените пресметки прикажани табеларно, графички и пресмековно.

Табела 3. Применување на правилен систем за наградување
Table 3. Applying the proper rewarding system

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Применување на правилен систем за наградување	Да	25	93 %	46	60 %
	Не	0	0 %	10	13 %
	Без одговор	2	7 %	21	27 %
	Вкупно	27	100%	77	100%

$\chi^2 = 31,882$

Графичкиот приказ е следниов:



Слика 2. Применување на правилен систем за наградување
Figure 2. Applying the proper rewarding system

И во ова прашање повторно мнозинство на испитаниците од двете групи се изјасниле дека се применува правилен систем за наградување. Но, сепак, од испитуваните менаџери 93% сметаат позитивно, додека кај вработените тој процент е 60%. Системот не е јасен за 7% од испитаните менаџери и е негативен и нејасен за 40% од вработените.

Пресметаните вредности на χ^2 тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} = 31,882 > \chi^2_{0,05} \text{ (таблично)} = 5,991$$

$$C = 0,371$$

Коефициентот на контингенција (C) изнесува 0,371, што значи дека постои слаба – умерена меѓузависност на одговорите помеѓу испитаните менаџери и испитаните вработени.

3. Третото прашање беше: Дали сметате дека се применувани исти принципи и критериуми за наградување кон сите вработени?

Направените пресметки ги искажуваат следниве податоци:

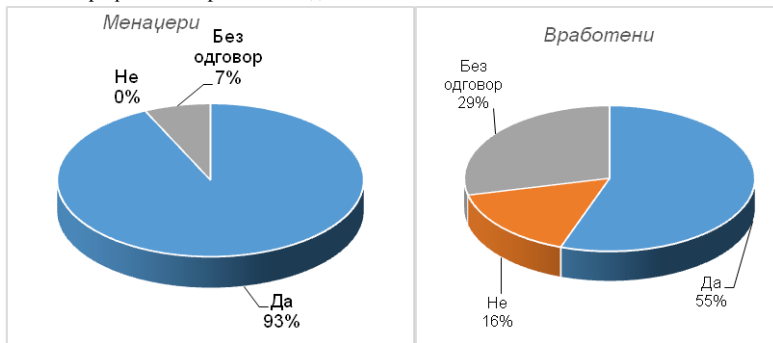


Табела 4. *Применување на исти принципи и критериуми за наградување*
Table 4. *Applying the same principles and reward criteria*

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали сметате дека се применувани исти принципи и критериуми за наградување кон сите вработени?	Да	25	93 %	43	56 %
	Не	0	0 %	12	16 %
	Без одговор	2	7 %	22	29 %
	Вкупно	27	100 %	77	100 %

$\chi^2 = 31,882$

Графичкиот приказ е следниов:



Слика 3. *Применување на исти принципи и критериуми за наградување*
Figure 3. *Applying the same principles and reward criteria*

И во ова прашање повторно мнозинство на испитаниците од двете групи се изјасниле дека се применуваат исти принципи и критериуми за наградување. Но, сепак, од испитуваните менаџери 93% сметаат позитивно, додека кај вработените тој процент е 56%. Негативно и овде не одговорил ни еден од испитуваните менаџери, а без одговор биле 7% од испитаните менаџери. Од вработени негативно и без одговор биле 45% испитаници.

Пресметаните вредности на χ^2 тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 37,788 > \chi^2_{0,05} (\text{таблично}) = 5,991$$

$$C = 0,399$$

Коефициентот на контингенција (C) изнесува 0,399, што значи и овде постои слаба –умерена меѓузависност на одговорите помеѓу испитаните менаџери и испитаните вработени.

Од сите одговори на испитаните менаџери и вработени може да се заклучи дека не се потврди поставената хипотеза дека *правилно наградување на вработени доведува до самоницијативно подигнување на нивна мотивација и самомотивација и постигнување на поголем успех во работењето.*

Реално е дека системите за наградување во истражуваните организации не се доволно флексибилни за унапредување на задоволството кај вработените од наградата и



покрај тоа што токму наградата се покажува како клучен фактор за задоволство. Менаџерите постојано имаат прикажувани попозитивни одговори од вработените што укажува на тоа дека можеби тие така ги перцепираат состојбите во однос на вработените.

Сепак овде се работи за многу мал број на испитаници и не може да се донесе генерален заклучок на ниво на цело стопанство, но покрај тоа се добива одредена можеби приближна слика.

Поглед кон креирање на стратегија за правилно наградување на вработените во организацијата за подобро мотивирање и самомотивирање

Напредувањето и развојот на кариерата, перспективите и можностите за остварување на личните амбиции и цели во професионалниот развој и кариерата, се сметаат за значаен фактор на индивидуална мотивација и успешност. Создавајќи претпоставки за усовршување и развој, менаџментот на организацијата создава и претпоставки за зголемување на индивидуалната мотивација и успешност. Поради тоа што мотивацијата за работа е поврзана и со личното задоволство, секој поединец би морал да има активна улога во подигнување на својата мотивација. Ако менаџерите се одговорни за создавањето на поволен и мотивирачки амбиент за работа, поединците би морале да бидат одговорни за самомотивирање, односно за подигнување на својата мотивација за работа на повисоко ниво.

Со цел да се зголеми мотивираноста и самомотивираноста на вработените во организациите, а со тоа и да се подобрат и деловните резултати неопходно е во организациите да постои: задоволство од наградувањето во организацијата преку примена на правилен систем за наградување и примена исти принципи и критериуми за наградување кон сите вработени.

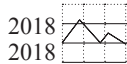
Заклучок

Успешните организации ги гледаат вработените како главен ресурс за својот развој. Во овој контекст најзначајно е ефикасното управување со нивните потенцијали. Мотивацијата и задоволството на вработените стануваат клучни прашања на модерната организација.

Важен елемент за управување со човечките ресурси во успешните организации е, пред сè, системот за мотивирање на вработените. Во контекст на управувањето со човечките ресурси се развиваат разни модели и системи за мерење на задоволството и мотивацијата на вработените.

Заедничка цел на системот за мерење на задоволството и мотивацијата на вработените е настојувањето кај секој поединец да се развие чувството дека сите сподедуваат заедничка судбина и да се прават постојани напори преку материјални и нематеријални стимулации да се ослободи креативниот потенцијал на вработените.

Организациите најчесто се одлучуваат за материјална мотивација, бидејќи работникот може да ги потроши средствата за она што му е најмногу потребно. Но, покрај ова, менаџерите треба да се трудат да дознаат што сакаат вработените и што им треба, за да дополнително ги мотивираат со примена на различни облици на нематеријални средства.



Користена литература

1. Мицески.Т. (2010), Здравствена статистика, УГД-Економски факултет, Штип
2. Kulic, Z. Vasic, M. (2007) “Menadzment ljudskih resursa”, Banja Luka
3. E.H. Schein (1975) “Organizational Psychology”, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
4. P. Sikavica i M. Novak (1993) Poslovna organizacija, Zagreb, Informator
5. Leposava Grubić-Nešić (2009)“Razvoj ljudskih resursa”, AB Print, Novi Sad
6. Dušan Ristić i saradnici,(2008)“Upravljanje promenama”, Cekom, Novi Sad
7. Doc dr. Smilja Rakas,(2002)“Sociologija menadzmenta”, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd

*Креирање на стратегија за правилн онаградување на вработените во
организацијата*