МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



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

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Улогата на менаџмент практиките за мотивација на вработените во мултинационалните компании

СТУДЕНТ: **ЕВА ПОСТРУЖИН КАЧАНИКЛИЌ**
БРОЈ НА ИНДЕКС: М221005
МЕНТОР: **ПРОФ. Д-Р ЈУЛИА АТАНАСОВСКА**

Свети Николе, 2025

АПСТРАКТ

Мотивацијата на вработените игра клучна улога во успехот на мултинационалните компании, особено во контексти каде културните разлики и разновидноста на тимовите претставуваат предизвик за менаџментот. Овој труд истражува како менаџмент-практиките, организациската култура и поддршката влијаат врз мотивацијата на вработените во мултинационални компании, со фокус на McDonald's ресторaните во Германија.

Истражувањето е насочено кон разбирање на врските помеѓу индивидуалните и професионалните аспирации на вработените и стратегиите за управување што ги применуваат менаџерите. Дополнително, се испитува улогата на културните разлики, јазичните бариери и лидерските пристапи во создавање продуктивна работна атмосфера која го поддржува професионалниот развој.

Податоците беа собрани преку прашалници со вработени и менаџери, користејќи структурирани прашања кои опфаќаат клучни аспекти на мотивацијата, културната сензитивност и ефективноста на менаџмент-практиките. Трудот обезбедува основа за понатамошни истражувања и предлага конкретни насоки за подобрување на менаџментот во мултикултурни организации.

Клучни зборови: мотивација, организациска култура, мултинационални компании, интеркултурен менаџмент, инклузивност, тимска работа, менаџмент-практики, McDonald’s Германија.

ABSTRACT

Employee motivation plays a crucial role in the success of multinational companies, especially in contexts where cultural differences and team diversity pose challenges for management. This thesis explores how management practices, organizational culture, and support influence employee motivation in multinational companies, with a focus on McDonald's restaurants in Germany.

The research aims to understand the connections between employees' individual and professional aspirations and the management strategies implemented by leaders. Additionally, it examines the role of cultural differences, language barriers, and leadership approaches in creating a productive work environment that supports professional development.

Data was collected through surveys and interviews with employees and managers using structured questionnaires covering key aspects of motivation, cultural sensitivity, and the effectiveness of management practices. This study provides a foundation for future research and proposes specific recommendations to improve management in multicultural organizations.

Key words: Motivation, organizational culture, multinational companies, intercultural management, inclusiveness, teamwork, management practices, McDonald’s Germany.

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ 2

ABSTRACT 3

ВОВЕД 6

1. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ ВО МОТИВАЦИЈАТА 8

1.1. Вовед во мотивацијата 8

1.1.1. Дефиниција на поимот мотивација 8

1.1.2. Еволуција на концептот на мотивација и нејзиното значење 8

1.1.3. Предности и недостатоци на мотивацијата 9

1.2. Теории за мотивација 10

1.2.1. Маслова хиерархија на потреби 10

1.2.2. Херцбергова дводимензионална теорија 11

1.2.3. Теорија на очекување 12

1.2.4. Теорија на праведност 12

1.2.5. Други релевантни теории за мотивација (Современи теории за мотивација) 13

1.3. Организациска култура 24

1.3.1. Значење и дефиниција на организацискатa култура 24

1.3.2. Типологија на организацискатa култура 25

2. МЕНАЏМЕНТ-ПРАКТИКИ И ПРОФЕСИОНАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ 27

2.1. Улогата на менаџмент-практиките за мотивацијата 27

2.2. Важноста на професионалните компетенции 29

2.3. Врската меѓу компетенциите и организацискатa култура 31

2.4. Поврзаност помеѓу организацискатa култура, менаџмент-практиките и мотивацијата на вработените 32

2.5. Менаџмент-практики за мотивација на вработените во мултинационални компании 34

3. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ 37

3.1. Основен проблем на истражувањето 37

3.2. Цели и задачи на истражувањето 38

3.2.1. Општата цел на истражувањето 38

3.3. Истражувачки хипотези и потхипотези 40

3.4.Варијабли 41

3.4.1. Истражувачки варијабли 41

3.4.2. Релевантни варијабли 41

3.5. Примерок и инструменти 42

3.5.1. Популација и примерок ... 42
3.5.2. Мерни инструменти ... 43
3.6. Постапка на истражување ... 43
3.7. Статистичка обработка и анализа ... 43
4. ИСТРАЖУВАЧКИ РЕЗУЛТАТИ ... 44
6.1. Резултати од општите прашања ... 44
6.1.1. Вработени ... 44
6.1.2. Менаџмент ... 47
4.2. Истражувачки хипотези ... 50
4.2.1. Тестирање и резултати на првата хипотеза ... 50
4.2.2. Тестирање и резултати на втората хипотеза ... 63
4.2.3. Тестирање и резултати на третата хипотеза ... 73
4.2.4. Тестирање и резултати на четвртата хипотеза ... 87
4.2.5. Тестирање и резултати на петтата хипотеза ... 95
4.2.6. Тестирање и резултати на главната хипотеза ... 102
ДИСКУСИЈА ... 105
ЗАКЛУЧОК ... 113
ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРА ... 116
ПРИЛОЗИ ... 122
8.1. Прашалник за вработени ... 122
8.2. Прашалник за менаџери ... 124

ВОВЕД

Во современиот деловен свет, глобализацијата не само што ја менува структурата на пазарите, туку и начинот на кој компаниите функционираат и се адаптираат на различни културни и економски средини (Hofstede et al., 2010). Мултинационалните компании се соочуваат со предизвикот на управување со разноликата работна сила која се состои од вработени со различни културни и етнички позадини (Tung, 1981). Овој аспект на глобализацијата носи нови можности, но и предизвици во однос на мотивацијата и задоволството на вработените (Yeung & Ulrich, 2019).

Мотивацијата на вработените е критична компонента за постигнување на висока продуктивност и организациски успех. Во мултинационалните компании оваа потреба е уште поголема поради различностите меѓу вработените кои доаѓаат од различни култури и имаат различни потреби и очекувања. Мотивациските теории, како што се Масловата хиерархија на потреби и Херцберговата дводимензионална теорија, ни покажуваат дека задоволувањето на основните потреби и обезбедувањето на мотивирачки фактори е клучно за зголемување на мотивацијата (Maslow, 1943; Herzberg et al., 1959).

McDonald's е пример за мултинационална компанија која се соочува со предизвикот на управување со разнолика работна сила во различни земји (Bartlett & Ghoshal, 1998). Во Германија, McDonald's ресторaните вработуваат луѓе од различни култури, вклучувајќи локални жители и имигранти. Ова истражување ќе се фокусира на улогата на менаџмент-практиките за мотивација на вработените во овие ресторани, со цел да се утврди како различните мотивациски стратегии влијаат на задоволството и продуктивноста на вработените.

Потребата за ова истражување е поддржана од неколку фактори:

Зголемена глобализација и културна разноликост: Компаниите денес мора да се адаптираат на глобализираниот свет каде што културната разноликост е норма (Collings et al., 2007). Разбирањето на начинот на кој различните култури реагираат на различни мотивациски практики е клучно за успешното управување со мултинационалните тимови.

Важноста на мотивацијата за организацискиот успех: Мотивацијата е директно поврзана со продуктивноста и задоволството на вработените (Schaufeli et al., 2002). Ефикасните менаџмент-практики за мотивација можат значително да го подобрат организацискиот успех, особено во мултинационални компании каде што различностите можат да бидат предизвик.

Предизвиците на имигрантите и културната адаптација: Имигрантите кои работат во странски земји често се соочуваат со предизвици во однос на културната адаптација и интеграција (Peltokorpi & Froese, 2009). Менаџмент-практиките кои обезбедуваат поддршка и признавање на овие предизвици, можат значително да ја зголемат мотивацијата и задоволството на овие вработени.

Недостаток на истражувања за специфични индустрии и региони: Постојат малку истражувања кои се фокусираат на специфични индустрии и региони, како што се ресторaните на McDonald's во Германија (Zhang & Harzing, 2016). Ова истражување ќе пополни дел од оваа празнина со обезбедување на конкретни податоци и анализи за улогата на мотивациските практики во оваа специфична дејност.

Истражувањето ќе вклучува анкети и интервјуа со вработени во McDonald's ресторaните во Германија за да се соберат податоци за нивното мислење за мотивациските практики на компанијата и нивното ниво на мотивација и задоволство. Ова ќе обезбеди конкретни информации за тоа како менаџмент-практиките влијаат на вработените и ќе понуди препораки за подобрување на овие практики.

Заклучно, ова истражување е научно и истражувачки оправдано бидејќи ќе придонесе за подобро разбирање на улогата на менаџмент-практиките за мотивација во мултинационалните компании, особено во контекст на културната разноликост и имиграцијата. Резултатите од ова истражување ќе можат да се применат за подобрување на мотивациските стратегии во други мултинационални компании и индустрии (Von Glinow & Teagarden, 2009).

1. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ ВО МОТИВАЦИЈАТА

1.1. Вовед во мотивацијата

1.1.1. Дефиниција на поимот мотивација

Мотивацијата е еден од клучните концепти во современиот менаџмент и организациски науки, кој игра централна улога во постигнувањето на организациските цели. Потекнува од латинскиот збор „movere“, што значи „движење“, и се однесува на внатрешните и надворешните фактори кои ги поттикнуваат индивидуите да вложуваат напор кон постигнување на одредена цел. Мотивацијата се смета за комплексен процес кој вклучува различни елементи, како што се: потребите, желбите, вредностите и надворешните стимули. (Deci & Ryan, 2000).

Во контекст на организациските средини, мотивацијата често се разгледува како клучен фактор за зголемување на продуктивноста и задоволството на вработените. Таа претставува динамична сила која ги води вработените да ги исполнат своите професионални обврски и да ги надминат очекувањата, при што ги задоволуваат и своите лични потреби (Gagné & Deci, 2005). Мотивацијата може да биде внатрешна, која произлегува од личните интереси и задоволства, или надворешна, која е поврзана со награди, признанија или други надворешни фактори.

Една од најчестите дефиниции за мотивацијата ја дава Стевен Робинс, кој вели дека мотивацијата е „процес кој го одредува интензитетот, насоката и истрајноста на напорите на индивидуата кон постигнување на одредена цел“. Оваа дефиниција го нагласува значењето на три клучни компоненти: интензитетот, кој ја покажува енергијата вложена во активноста; насоката, која ги одредува целите кон кои се стремиме; и истрајноста, која ја претставува постојаноста во вложувањето напор (Northouse, 2018).

Во литературата, мотивацијата често се поврзува и со теории за потреби и поттикнување, кои ги објаснуваат различните аспекти на човечкото однесување. Масловата хиерархија на потреби, на пример, ја истакнува важноста на исполнувањето на основните физиолошки потреби пред да се премине на повисоки нивоа на потреби, како што се: припадноста, самопочитта и самоактуализацијата (Maslow, 1943). Од друга страна, Херцберговата теорија на мотивација ги разликува факторите што предизвикуваат задоволство (мотиватори) од оние што спречуваат незадоволство (хигиенски фактори) (Herzberg et al., 1959).

Важно е да се нагласи дека мотивацијата е динамичен концепт кој се менува со времето и е под влијание на различни контексти, култури и индивидуални карактеристики. Разбирањето на мотивацијата како мултидимензионален процес е од суштинско значење за развивање ефективни стратегии за управување со човечките ресурси во мултинационалните компании.

1.1.2. Еволуција на концептот на мотивација и нејзиното значење

Мотивацијата како концепт се развивала со текот на времето, односно од раните обиди за разбирање на човечкото однесување до современите теории што ја поврзуваат

со организацискиот успех (Blau, 1964). Во своите најрани форми, мотивацијата била поврзувана со основните човечки потреби, како што се физичката безбедност и преживувањето. Оваа перспектива се проширила со подлабокото разбирање на психолошките и социјалните аспекти на човечката мотивација.

Првите теоретичари, како Маслов, со неговата хиерархија на потреби, ја поставија основата за разбирање на тоа како различни фактори, почнувајќи од основните физиолошки потреби до самоактуализацијата, влијаат врз мотивацијата на поединците. Овие концепти беа дополнети со теории како што се Херцберговата дводимензионална теорија, која ја истакнува важноста на мотиваторите и факторите на хигиена, и теоријата на очекување, која објаснува како перцепцијата на напор и награда влијае врз мотивацијата (Vroom, 1964).

Значењето на мотивацијата се наметнало како клучно во организацискиот контекст кога станало јасно дека само технолошките ресурси не се доволни за успех. Човечкиот фактор, како креатор и изведувач на сите процеси, игра централна улога во постигнувањето на целите (Bandura, 1997). Мотивираните вработени ја движат организацијата напред преку повисоко ниво на продуктивност, креативност и иновации. Тие се помалку склони кон одлив на работни места, што придонесува за стабилноста на работната сила.

Во мултинационалните компании, каде што културната разновидност е честа, мотивацијата дополнително се истакнува како алатка за интеграција и разбирање (Hofstede et al., 2010). Таа е од суштинска важност за создавање работна средина каде што сите вработени, без разлика на нивната културна позадина, се чувствуваат вреднувани и охрабрени да ги дадат своите најдобри резултати.

Во контекст на оваа еволуција, мотивацијата не само што е клуч за индивидуалниот успех, туку и основа за одржливоста и конкурентноста на организациите во денешниот динамичен пазар.

1.1.3. Предности и недостатоци на мотивацијата

Мотивацијата е еден од најважните елементи за поттикнување на продуктивноста и ефикасноста на вработените во една организација. Таа може да придонесе за зголемена креативност, иновации и посветеност кон работата, но исто така може да предизвика одредени предизвици кога не се применува на правилен начин (Kahn, 1990).

Една од главните предности на мотивацијата е зголемувањето на продуктивноста. Кога вработените се мотивирани, тие се повеќе ангажирани и имаат поголема желба за постигнување на целите. Мотивираните работници често покажуваат повисоко ниво на иновации и креативно размислување, што е од големо значење за организациите кои се стремат кон раст и конкурентност (Gallup, 2017). Покрај тоа, мотивацијата го подобрува задоволството на вработените, што доведува до поголема лојалност кон организацијата и намалување на одливот на кадар.

Сепак, мотивацијата не е без свои недостатоци. Ако се базира исклучиво на надворешни стимули, како финансиски награди или привилегии, може да се создаде зависност од овие фактори, што ја намалува способноста на вработените самостојно да

се мотивираат (Skinner, 1953). Дополнително, неправилно насочената мотивација може да резултира со фокусирање на активности кои не се во согласност со организациските цели.

Претераната мотивација може да доведе и до зголемен притисок и стрес кај вработените, особено ако се постават премногу амбициозни цели или ако постои култура на постојана конкуренција (Saks, 2006). Во некои случаи, нееднаквиот пристап кон мотивацијата може да предизвика незадоволство кај одредени вработени, особено ако почувствуваат дека немаат исти можности како нивните колеги.

Мотивацијата има потенцијал да биде моќна алатка за унапредување на организациските перформанси, но успехот зависи од тоа како таа е имплементирана и управувана.

1.2. Теории за мотивација

1.2.1. Маслова хиерархија на потреби

Масловата хиерархија на потреби е една од најпознатите теории за мотивација, предложена од американскиот психолог Абрахам Маслов во 1943 година (Maslow, 1943). Теоријата ја поставува мотивацијата како резултат на задоволување на низа од потреби, кои се организирани во форма на пирамида. Потребите се поделени на пет нивоа, почнувајќи од основните физиолошки потреби, па сè до самоактуелизацијата – највисокото ниво во пирамидата.

На дното на пирамидата се физиолошките потреби, како што се: храна, вода, сон и воздух. Овие потреби се основни за преживување и претставуваат почетна точка на мотивацијата. Кога тие ќе се задоволат, се преминува на следното ниво – потребата за безбедност, која вклучува физичка и финансиска сигурност, како и чувство на стабилност (Maslow, 1954).

Третото ниво ги опфаќа социјалните потреби, како љубовта, припадноста и меѓучовечките односи. Овие аспекти се клучни за човековата психологија, бидејќи луѓето се природно социјални суштества. Понатаму, на четвртото ниво се наоѓаат потребите за почит и самопочит, каде што индивидуата стреми кон признание, статус и самодоверба. На врвот е самоактуелизацијата – потребата за исполнување на сопствениот потенцијал, креативност и личен развој (Maslow, 1970).

Иако оваа теорија долго време се сметаше за универзална, современите истражувања и културолошки разлики поставуваат одредени предизвици за нејзината применливост (Hofstede et al., 2010). На пример, во колективистички општества, социјалните потреби можат да бидат приоритетни дури и пред основната безбедност. Исто така, постојат случаи кога самоактуелизацијата се стреми да се постигне паралелно со другите нивоа, наместо линеарно.

Пресвртот доаѓа со модерните сфаќања за мотивацијата кои сугерираат дека потребите не мора секогаш да бидат задоволени по редослед (Gagné & Deci, 2005). Во дигиталната ера, многу индивидуи се мотивирани од самореализација (како што е

креирање иновации или придонес кон глобалната заедница) дури и кога основните потреби, како финансиска сигурност, не се целосно исполнети.

Масловата хиерархија останува основа за разбирање на мотивацијата, но нејзината флексибилност и прилагодување на современиот контекст е клучна за нејзината релевантност во денешниот свет.

1.2.2. Херцбергова дводимензионална теорија

Херцберговата дводимензионална теорија, позната и како „Теорија за мотивација - хигиена“, е една од највлијателните теории во областа на организациската психологија и менаџмент. Развиена од Фредерик Херцберг во доцните 1950-ти години, оваа теорија ја дели мотивацијата на две основни категории: мотиватори и хигиенски фактори (Herzberg et al., 1959).

Според Херцберг, мотиваторите се оние аспекти на работата кои создаваат задоволство и го поттикнуваат внатрешниот интерес на вработените. Тие вклучуваат фактори, како што се: признавање на постигнувањата, можности за професионален развој, одговорности и самата природа на работата. Овие фактори се директно поврзани со личната исполнетост и го поттикнуваат долгорочното задоволство (Hackman & Oldham, 1976).

Од друга страна, хигиенските фактори не ја зголемуваат мотивацијата, но нивното отсуство може да доведе до незадоволство. Овие фактори вклучуваат плата, услови за работа, политики на организацијата, односите со колегите и безбедноста на работното место (Judge et al., 2001). Иако овие фактори не можат сами по себе да ги мотивираат вработените, тие се основни предуслови за создавање на позитивна работна средина.

Интересен пресврт во оваа теорија е Херцберговото тврдење дека одредени фактори, кои често се сметаат за главен двигател на мотивацијата, како што е платата, не се доволни за долгорочно задоволство. Тој посочува дека зголемувањето на платата или финансиските награди може да предизвикаат привремено задоволство, но без мотиваторите, ова задоволство брзо исчезнува.

Еден интригантен факт за оваа теорија е поврзан со истражувањата на Херцберг. Тој открил дека истите фактори кои создаваат задоволство (мотиватори) не предизвикуваат незадоволство ако недостасуваат. На пример, додека одговорноста може да ја зголеми мотивацијата, нејзиното отсуство не мора да доведе до незадоволство – тоа едноставно ја става работната средина во „неутрална“ зона. Овој феномен покажува дека мотивацијата е посложен процес од едноставното елиминирање на негативните аспекти.

Овој пресврт во гледиштето за мотивацијата е значаен бидејќи ја поставува основата за современите менаџерски практики кои се фокусираат не само на решавање на проблемите, туку и на создавање на можности за развој и лична исполнетост на вработените.

1.2.3. Теорија на очекување

Теоријата на очекување, предложена од Виктор Врум, е еден од највлијателните пристапи за разбирање на мотивацијата кај вработените (Vroom, 1964). Според оваа теорија, мотивацијата е резултат на рационално размислување каде што вработените го проценуваат соодносот помеѓу напорите што ги вложуваат, очекуваните резултати и наградите што ги добиваат. Оваа теорија ја истражува релацијата помеѓу три основни елементи: **очекување**, **средство** и **валентност**.

- **Очекување**: Верувањето дека напорот ќе доведе до одреден резултат или перформанс.
- **Средство**: Увереноста дека постигнатиот резултат ќе биде награден.
- **Валентност**: Вредноста или значењето што го припишуваме на наградата.

На пример, ако некој вработен верува дека напорната работа ќе резултира со промоција (очекување), дека промоцијата ќе му донесе зголемување на приходите или признание (средство), и ако оваа награда му е важна (валентност), тогаш тој ќе биде мотивиран да вложи максимален труд.

Додека основниот концепт на теоријата на очекување е интуитивен, некои истражувачи и практичари ја предизвикуваат нејзината универзална примена. Една од главните критики е претпоставката дека сите вработени рационално ја проценуваат врската помеѓу напорот, резултатите и наградите. Сепак, во пракса, многу луѓе се мотивирани од емоции, интуитивни одлуки и вредности кои не можат лесно да се квантифицираат.

Дополнително, теоријата претпоставува дека сите награди имаат универзална валентност, но културните и индивидуалните разлики може да влијаат на тоа што вработените го сметаат за вредно. На пример, во некои култури, колективните успеси и признавањето од тимот може да имаат повисока валентност отколку личните финансиски придобивки.

Понатаму, во динамично и несигурно работно опкружување, очекувањето и средството може да бидат нарушени. Ако организацијата често ги менува правилата за напредување или наградување, вработените може да го изгубат верувањето дека нивниот напор ќе биде соодветно награден, што ги демотивира.

Иако теоријата на очекување нуди солидна основа за разбирање на мотивацијата, таа не ја зема предвид комплексноста на човечките вредности и културните аспекти. Примената на оваа теорија во практиката бара флексибилност и адаптација кон индивидуалните и контекстуалните фактори, за да се обезбеди реална и одржлива мотивација кај вработените.

1.2.4. Теорија на праведност

Теоријата на праведност, развиена од Џон Стејси Адамс, се фокусира на тоа како перцепцијата на праведноста влијае врз мотивацијата на вработените (Adams, 1963). Оваа теорија претпоставува дека луѓето постојано ја споредуваат сопствената ситуација со ситуацијата на другите, оценувајќи дали наградите што ги добиваат се праведни во однос на вложениот труд. Ако некој вработен почувствува дека неговата

ситуација е неправедна, тој е склон да ја намали својата мотивација, перформанси или дури и да ја напушти организацијата.

Основата на оваа теорија е концептот на „влезови“ (како што се трудот, знаењето, искуството) и „излези“ (како што се плата, признанија, привилегии). Кога вработените сметаат дека нивниот однос на влезови и излези не е еднаков со тој на нивните колеги, тие чувствуваат неправедност (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ова може да се манифестира во форма на незадоволство, намалена продуктивност или барање компензација на други начини.

Иако теоријата на праведност е универзално применлива, начинот на кој различните култури ја перципираат праведноста, може значително да варира. На пример, во индивидуалистичките култури, каде што се нагласува личниот успех и достигнувања, праведноста често се поврзува со строго мерливи и транспарентни системи на наградување. Од друга страна, во колективистичките култури, праведноста може да биде повеќе насочена кон групната хармонија и фер распределбата на ресурсите, дури и ако тоа значи жртвување на индивидуалните придобивки.

Дополнително, концептот на праведност може да биде под влијание на социоекономските фактори. Во организациите со значајни хиерархиски разлики, вработените можеби се подготвени да толерираат извесна неправедност ако тоа е дел од нивното културно или социјално очекување. На пример, во општества каде што авторитетот и хиерархијата се длабоко вкоренети, чувството за неправедност може да биде намалено од верувањето дека „таков е системот“.

Во мултинационалните компании, разбирањето на различните погледи кон праведноста е од клучно значење (Hofstede et al., 2010). Еден унифициран систем на наградување можеби ќе биде ефективен во една култура, но ќе предизвика фрустрации и демотивација во друга. Поради тоа, менаџерите треба да бидат свесни за културните нијанси и да ги прилагодат своите стратегии така што ќе се задржи чувството за праведност кај сите вработени (Schaufeli et al., 2002).

Теоријата на праведност ја истакнува важноста на субјективните перцепции во процесите на мотивација, но додавањето на културниот контекст покажува дека не постои универзален рецепт за праведност. Само преку длабоко разбирање на индивидуалните и културните разлики, организациите можат успешно да го поттикнат чувството на фер третман и да ја зголемат мотивацијата на своите вработени.

1.2.5. Други релевантни теории за мотивација (Современи теории за мотивација)

Освен познатите теории за мотивација, како што се Масловата хиерархија на потреби, Херцберговата дводимензионална теорија или теоријата на очекување, постојат и други, помалку познати теории кои имаат значајно влијание врз разбирањето на мотивацијата. Иако не се толку широко дискутирани, овие теории нудат уникатни перспективи кои можат да бидат од голема корист за менаџерите и истражувачите.

1. **Теорија на самоопределување (Self-Determination Theory - SDT)**
   Теоријата на самоопределување, развиена од Деци и Рајан (Deci & Ryan, 1985), се фокусира на внатрешната мотивација и важноста на автономијата, компетентноста и поврзаноста за мотивација. Според SDT, кога луѓето чувствуваат дека имаат контрола врз своите задачи (автономија), кога ги подобруваат своите вештини (компетентност) и кога се поврзани со другите (поврзаност), тие се поангажирани и мотивирани.
   Вработените кои учествуваат во креирањето на работните цели или политики имаат повисоко ниво на мотивација затоа што чувствуваат дека нивниот придонес има значење. Во контекст на мултинационалните компании, ова значи дека менаџерите треба да им овозможат на вработените чувство на контрола врз нивната работа, можности за развој на нивните способности и средина која поттикнува тимска работа (Deci & Ryan, 2000).

   - **Автономија**: Вработените кои имаат можност сами да носат одлуки, покажуваат поголема иновативност и ангажираност.
   - **Компетентност**: Кога вработените чувствуваат дека нивните вештини се признаени и користени, тие се помотивирани да се усовршуваат.
   - **Поврзаност**: Чувството на припадност кон тимот или компанијата ја зголемува лојалноста и продуктивноста (Gagné & Deci, 2005).

2. **Теорија на поттик и инхибиција**
   Теоријата на поттик и инхибиција се заснова на идејата дека мотивацијата произлегува од надворешните стимули или поттици кои можат да бидат позитивни (награди) или негативни (казни). Оваа теорија ја нагласува динамиката меѓу наградувањето и санкциите како клучни двигатели на човечкото однесување, особено во работните средини каде што поединците реагираат различно на надворешни фактори.

   Основни принципи на теоријата на поттик и инхибиција

   1. **Позитивни поттици – Награди**
      - Позитивните поттици вклучуваат материјални и нематеријални награди кои ја зголемуваат веројатноста за повторување на одредено однесување.
      - На пример, финансиски бонуси, јавно признание, пофалби, дополнителни слободни денови или професионални можности може значително да ја зголемат мотивацијата на вработените (Skinner, 1953).
   2. **Негативни поттици – Казни**
      - Овој аспект на теоријата укажува дека луѓето исто така се мотивирани да избегнат негативни последици, како што се: опомени, губење на бенефиции или деградација во работната позиција.
      - Казнените мерки не секогаш доведуваат до посакуваната мотивација, бидејќи можат да предизвикаат отпор, анксиозност или намалување на ангажманот на вработените (Deci & Ryan, 1985).
   3. **Разлики во индивидуалните реакции на поттиците**
      - Она што за еден вработен претставува мотивирачки фактор, за друг може да биде ирелевантно.

- На пример, некој може да биде мотивиран од финансиска награда, додека друг ќе има поголем интерес за јавно признание, флексибилно работно време или можност за напредување.

Применливост на теоријата во мултинационалните компании

Во мултикултурни средини, оваа теорија е особено значајна бидејќи различните култури различно реагираат на стимулите.

- **Индивидуалистички култури** (САД, Велика Британија) – Вработените во овие култури често се мотивирани од личните достигнувања, што значи дека индивидуалните награди, како бонуси и признанија, се поефективни.
- **Колективистички култури** (Јапонија, Кина) – Тимските награди и групната хармонија имаат поголемо значење, па стимулите, како колективни бонуси или тимски признанија, може да бидат поефикасни (Hofstede, 1980).
- **Различни мотиватори во зависност од работната средина** – Додека вработените во продажба може да бидат мотивирани од провизии, инженерите или истражувачите може повеќе да ја ценат можноста за учење и развој.

Примери на поттикнувачки стратегии во мултинационални компании

1. **Финансиски стимули**
   - Компании, како Amazon и Apple, обезбедуваат годишни бонуси, дополнителни исплати и профитни учества како начин за поттикнување на ангажманот.
   - Starbucks нуди акции на компанијата на вработените, поттикнувајќи чувство на сопственост и одговорност.
2. **Нематеријални стимули**
   - Google воведува програми за професионален развој каде што вработените можат да посветат 20 % од работното време на проекти што ги интересираат.
   - McDonald's има програми за внатрешно унапредување, каде што вработените можат да напредуваат до менаџерски позиции преку обуки и менторство.
3. **Негативни поттици (санкции)**
   - Иако ретко се користат, некои компании имаат системи за дисциплински мерки, како што се намалување на бонуси или предупредувања за несоодветно однесување.
   - Постојат и индиректни санкции, како што се лимитирани можности за напредување за вработени кои не покажуваат ангажман или тимска работа.

Предности и недостатоци на Теоријата на поттик и инхибиција

Предности	Недостатоци
Јасно дефинирани награди кои го зголемуваат ангажманот.	Може да доведе до зависност од надворешна мотивација, наместо внатрешна.

Предности	Недостатоци
Ги мотивира вработените со конкретни и мерливи поттици.	Не секогаш е ефективна за сите култури и индивидуи.
Овозможува лесно прилагодување на менаџмент стратегиите според потребите на вработените.	Премногу фокус на награди може да ја намали креативноста и иницијативноста.

Теоријата на поттик и инхибиција има широка примена во мултинационалните компании бидејќи овозможува разбирање на тоа како различни вработени се мотивираат преку надворешни фактори. Сепак, клучно е да се најде баланс помеѓу финансиските и нематеријалните стимули за да се избегне зависноста на вработените од надворешни награди. Со правилно прилагодување на стимулите кон културните и индивидуалните разлики, компаниите можат да ја зголемат продуктивноста и долгорочната мотивација на своите тимови.

3. Теорија на поток

Оваа теорија, предложена од Михали Чиксентмихаји, објаснува како луѓето можат да бидат целосно потопени во задачите што ги извршуваат, доживувајќи состојба на „поток“ кога постои совршена рамнотежа меѓу предизвикот и нивните вештини.
Кога графички дизајнер работи на креативен проект кој е доволно предизвикувачки, но истовремено одговара на неговото ниво на експертиза, тој влегува во состојба на „поток“ и заборава на времето.
Чиксентмихаји (Csikszentmihalyi, 1990) ја развивал теоријата на поток која објаснува како луѓето можат да бидат целосно потопени во својата работа, доживувајќи високо ниво на мотивација и продуктивност. Овој концепт е особено важен за мултинационалните компании каде што задачите често бараат високо ниво на концентрација и креативност. Клучни фактори што ја овозможуваат оваа состојба се:

- Јасни цели и повратни информации
  Кога вработените имаат прецизно дефинирани задачи и добиваат редовен фидбек, тие можат да се фокусираат и да се движат кон остварување на своите цели без неизвесност

- Баланс помеѓу предизвиците и вештините на вработените
  Ако задачата е премногу лесна, вработените ќе се досадуваат, а ако е премногу тешка, ќе почувствуваат анксиозност. Идеалниот баланс ги одржува вработените мотивирани и посветени

- Намалување на прекини и овозможување на континуирана работа (Csikszentmihalyi, 1997).
  Околината која дозволува непрекинато работење овозможува вработените да влезат во состојба на „поток“, што доведува до зголемена продуктивност и мотивација.

4. **Теорија на самоефикасност**
   Теоријата на самоефикасност е развиена од Алберт Бандура (Bandura, 1977) и се фокусира на начинот на кој индивидуалната верба во сопствените способности влијае врз мотивацијата и изведбата на задачите. Според Бандура, луѓето кои веруваат дека се способни да извршат одредена задача се попосветени, попродуктивни и имаат поголема истрајност во справување со предизвици.

   Клучни елементи на теоријата на самоефикасност

   1. **Верба во сопствените способности**
      - Колку повеќе поединецот верува дека може да постигне одредена цел, толку повеќе ќе биде мотивиран да ја заврши задачата.
      - Вработен кој е уверен во своите способности е посамостоен и проактивен во решавањето на проблеми (Bandura, 1982).
   2. **Извори на самоефикасност**

      Бандура идентификува четири основни извори кои ја зголемуваат самоефикасноста на поединецот:

      - **Лични искуства** – Најважниот фактор за градење на самоефикасност е претходниот успех. Кога вработениот успешно завршува одредена задача, неговата верба во сопствените способности расте.
      - **Викарно учење** – Гледањето на колеги кои успешно извршуваат одредена задача може да ја зголеми мотивацијата на останатите вработени.
      - **Вербално охрабрување** – Позитивниот фидбек и поддршката од менаџерите и колегите помагаат во развивање на чувство на самодоверба.
      - **Физиолошки и емоционални состојби** – Нискиот стрес и позитивната работна атмосфера ја зголемуваат вербата на вработените во нивните способности.
   3. **Ефекти на самоефикасноста врз мотивацијата**
      - Поединци со високо ниво на самоефикасност имаат поголема мотивација да ги надминат пречките.
      - Тие имаат повисока упорност во завршување на сложени задачи.
      - Вработените со високо ниво на самоефикасност покажуваат подобра изведба и поголема посветеност кон организацијата (Stajkovic & Luthans, 1998).

   Применливост на теоријата во мултинационални компании

   Во мултинационалните компании, најголемите предизвици за новите вработени се поврзани со прилагодувањето на новата култура, работната средина и менаџментот. Во овој контекст, самоефикасноста игра клучна улога во мотивацијата на вработените, бидејќи:

   - Новите вработени кои добиваат јасни инструкции и обука, полесно развиваат чувство на самоефикасност.

- Тимската поддршка и културата на учење им помагаат на вработените да се чувствуваат посигурни во извршувањето на работните задачи.
- Лидерите кои даваат јасен фидбек и охрабрување, можат значително да го зголемат нивото на самоефикасност кај своите тимови.

Примери на стратегии за зголемување на самоефикасноста во мултинационални компании

1. **Менторски програми и обуки**
    - Некои компании, како Google и Microsoft, воведуваат менторски програми каде искусни вработени им помагаат на новите колеги да ја развијат самодовербата во своите способности.
    - Amazon користи интерактивни обуки кои им овозможуваат на вработените постепено да стекнуваат сигурност во извршувањето на задачите.
2. **Развој на лидерство преку охрабрување и поддршка**
    - Лидерите во мултинационалните компании кои даваат позитивен фидбек и охрабрување, поттикнуваат повисоко ниво на самоефикасност кај своите вработени.
    - Менаџерите во McDonald's Германија користат стратегија на континуирана обука и охрабрување за да им помогнат на вработените да стекнат поголема самодоверба.
3. **Флексибилност во учење и индивидуален пристап**
    - Некои компании, како IBM, користат персонализирани програми за развој, каде што вработените добиваат ресурси според нивните индивидуални потреби, што дополнително ја зголемува нивната самоефикасност.

Предности и недостатоци на Теоријата на самоефикасност

Предности	Недостатоци
Ја зголемува самодовербата и мотивираноста на вработените.	Зависи од поддршката на менаџментот и средината.
Ги поттикнува вработените да преземаат иницијатива.	Личните неуспеси можат негативно да влијаат врз самоефикасноста.
Овозможува поефикасно справување со стресот и работниот притисок.	Премногу самоуверени вработени може да ги преценат своите способности.

Теоријата на самоефикасност има огромно значење во разбирањето на мотивацијата на вработените во мултинационалните компании. Вработените кои веруваат дека можат да постигнат успех, имаат повисоко ниво на ангажираност, поголема продуктивност и се поиздржливи при соочување со предизвици. Компаниите кои инвестираат во програми за поддршка, менторство и обука, можат да го зголемат нивото на самоефикасност кај своите вработени, што ќе доведе до поголема мотивација и подобри работни резултати.

5. Теорија на ангажираност на вработените

Ангажираноста на вработените претставува еден од клучните фактори за постигнување високи перформанси во организациите. Оваа теорија била првично развиена од Вилијам Кахн (Kahn, 1990), кој ја дефинира ангажираноста како ниво на емоционална, когнитивна и физичка посветеност што вработените ја демонстрираат на своето работно место.

Според оваа теорија, кога вработените се високо ангажирани, тие не само што се посветени на своите индивидуални задачи, туку и активно придонесуваат кон целокупниот успех на организацијата.).

Клучни компоненти на ангажираноста на вработените

1. **Емоционална ангажираност**
   - Вработените се чувствуваат поврзани со својата работа и компанијата.
   - Го перципираат своето работно место како значајно и вредно за нивниот личен и професионален развој (Kahn, 1990).
2. **Когнитивна ангажираност**
   - Вработените ја разбираат улогата што ја играат во организацијата и активно размислуваат за подобрување на нивните перформанси.
   - Имаат јасна претстава за организациските цели и стратегијата на компанијата.
3. **Физичка ангажираност**
   - Вработените вложуваат енергија и напор во својата работа, активно учествуваат во тимските активности и не се индиферентни кон работните процеси.

Gallup истражувањата покажуваат дека компаниите со високо ниво на ангажираност на вработените имаат 21 % повисока профитабилност и 17 % повисока продуктивност во споредба со компаниите со ниска ангажираност (Gallup, 2017).

Фактори што влијаат на ангажираноста на вработените

1. **Јасна комуникација и визија на компанијата**
   - Вработените мора да имаат јасна претстава за организациските цели и нивната улога во постигнувањето на тие цели.
   - Лидерите треба да обезбедат транспарентност во комуникацијата и редовен фидбек (Saks, 2006).
2. **Лидерски стил и менаџерска поддршка**
   - Ангажираните вработени имаат лидери кои ги мотивираат, охрабруваат и им овозможуваат раст.
   - Лидерството што поттикнува доверба и транспарентност значително го зголемува нивото на ангажираност (Bakker & Demerouti, 2008).
3. **Работна средина и организациска култура**
   - Позитивната и поддржувачка работна средина води до поголема ангажираност.
   - Компаниите кои ја поттикнуваат инклузивноста и тимската работа, имаат ангажирани вработени кои се мотивирани да придонесат кон колективниот успех (Schaufeli et al., 2002).

4. **Можности за професионален развој**
    - Кога компаниите вложуваат во развојот на своите вработени преку обуки и кариерен напредок, тие ја зголемуваат нивната мотивација и ангажираност.
    - Истражувањата покажуваат дека 87 % од вработените кои имаат можност за учење и напредок во компанијата, се повеќе ангажирани (Gallup, 2019).
5. **Баланс помеѓу работата и приватниот живот**
    - Компаниите кои овозможуваат флексибилност во работните услови, поттикнуваат повисока ангажираност на вработените.
    - Стресот и преголемото оптоварување со работни задачи можат негативно да влијаат врз ангажираноста (Maslach & Leiter, 2008).

Применливост на теоријата во мултинационални компании

Во мултинационалните компании, особено во организации како McDonald's во Германија, ангажираноста на вработените игра клучна улога во одржување на продуктивноста и мотивацијата на различни тимови.

- **Локални и глобални стратегии за ангажирање на вработените**
    - McDonald's користи различни програми за признание и награди за да ја одржи мотивацијата на вработените.
    - Се инвестира во обуки за развој и лидерски вештини на менаџерите, со цел тие да можат поефикасно да ги водат тимовите.
- **Приспособување кон културните разлики**
    - Во мултинационалните компании, различните култури имаат различни очекувања во однос на работните односи.
    - Компаниите кои ги разбираат и адаптираат своите менаџмент-практики кон овие разлики, успеваат да одржат висока ангажираност.
- **Флексибилни работни услови и дигитална трансформација**
    - Воведувањето на хибридни модели на работа и користење на дигитални алатки за комуникација значително ја подобрува ангажираноста на вработените во глобалните компании.

Придобивки и предизвици на Теоријата на ангажираност

Придобивки	Предизвици
Зголемена продуктивност и профитабилност.	Потребна е континуирана поддршка од менаџментот.
Намалување на флуктуацијата на вработените.	Различни културни фактори можат да влијаат врз ангажираноста.
Подобрена соработка и тимска работа.	Вработените можат да станат прегорени ако очекувањата се превисоки.
Поголема иновативност и посветеност.	Тешкотии во мерење на ангажираноста и нејзино одржување.

Теоријата на ангажираност на вработените нуди сеопфатен пристап за разбирање на факторите кои влијаат врз мотивацијата и посветеноста на вработените. Компаниите што успешно ја имплементираат оваа теорија сведочат за подобрена продуктивност, повисока лојалност на вработените и поефикасна организациска култура.

Во мултинационалните компании, посебно во глобални корпорации како McDonald's во Германија, менаџмент-стратегиите треба да се прилагодат на културните разлики и индивидуалните потреби на вработените за да се одржи високото ниво на ангажираност.

Идните истражувања во оваа област можат да се фокусираат на развивање на нови методологии за мерење на ангажираноста, како и на подобрување на механизмите за повратни информации помеѓу менаџерите и вработените, со цел да се поттикне поголема мотивација и долгорочна посветеност.

6. Теорија на социјална размена

Теоријата на социјална размена (Blau, 1964) е еден од највлијателните концепти во истражувањето на односите меѓу вработените и организациите. Оваа теорија објаснува дека работните односи не се едностранi, туку базирани на заемна размена на вредности, при што вработените и работодавачите влегуваат во динамичен однос на давање и добивање. Основната претпоставка е дека кога компанијата вложува во вработените – преку обуки, развој, финансиски и нематеријални награди – тие возвраќаат со повисока лојалност, ангажираност и продуктивност (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Основни принципи на Теоријата на социјална размена

1. **Реципрочност (Reciprocity)**
   - Кога компанијата им обезбедува можности за развој, поддршка и сигурност, вработените се чувствуваат обврзани да вратат со поголем труд и посветеност.
   - Ако организацијата инвестира во нив, вработените ќе ја доживуваат како фер и ќе бидат поподготвени да останат во неа (Eisenberger et al., 2001).
2. **Перцепција на праведност (Perceived Organizational Justice)**
   - Вработените оценуваат дали размената со работодавачот е фер и праведна. Доколку сметаат дека напорот што го вложуваат не е соодветно награден, може да покажат пониска мотивација и ангажираност (Colquitt et al., 2013).
   - Ова вклучува дистрибутивна праведност (фер распоред на награди), процедурална праведност (транспарентност на одлуките) и интеракциска праведност (начинот на кој менаџерите комуницираат со вработените).
3. **Психолошки договор (Psychological Contract)**
   - Психолошкиот договор претставува неформален договор меѓу вработениот и организацијата, базиран на заемни очекувања (Rousseau, 1995).
   - Ако вработениот смета дека организацијата ги исполнила нејзините неформални ветувања, ќе покаже поголема лојалност и мотивација.
4. **Социјална доверба и ангажираност**

- Довербата е централна во оваа теорија. Ако вработените чувствуваат дека компанијата се грижи за нив, тие стануваат посклони кон долгорочна соработка и посветеност на организациските цели (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Применливост на Теоријата на социјална размена во мултинационалните компании

Во контекст на мултинационалните компании (МНК), социјалната размена има уште поголемо значење бидејќи вработените доаѓаат од различни културни средини, со различни очекувања за работодавачот и организацијата. Еве неколку примери како оваа теорија може да се примени во МНК:

- **Флексибилни работни услови:** Компании како Google и Microsoft, применуваат флексибилни работни распореди за да покажат доверба на вработените, што води кон поголема продуктивност и мотивација (Bloom et al., 2015).
- **Инвестирање во професионален развој:** Мултинационалните компании често организираат обуки за усовршување на вештините на своите вработени. Ова не само што ја зголемува нивната компетентност, туку и ги мотивира да останат во компанијата на долг рок.
- **Поддршка за интеркултурна адаптација:** Вработените во мултикултурни тимови често се соочуваат со предизвици поврзани со јазични бариери и културни разлики. Компаниите што обезбедуваат поддршка за адаптација, како што се јазични курсеви или менторски програми, градат повисоко ниво на доверба и лојалност (Peltokorpi & Froese, 2009).

Импликации за мотивацијата на вработените

1. **Поголема лојалност и намалена стапка на флуктуација**
   - Кога вработените чувствуваат дека компанијата се грижи за нив, тие имаат помала веројатност да ја напуштат организацијата (Wayne et al., 1997).
2. **Зголемена продуктивност и иновации**
   - Ако вработените добиваат континуирана поддршка и признавање, тие се чувствуваат помотивирани да вложат дополнителен напор и да генерираат нови идеи (Janssen, 2004).
3. **Позитивна работна атмосфера**
   - Културата на меѓусебна поддршка и доверба придонесува за подобра соработка и повисок тимски дух (Liden et al., 2000).

Теоријата на социјална размена ја нагласува важноста на заемната доверба и фер размена помеѓу вработените и организацијата. Во мултинационалните компании, каде културните разлики можат да создадат комуникациски бариери, примената на оваа теорија може да помогне во градење на поцврсти односи меѓу менаџментот и вработените. Со вистинските менаџмент-практики – како што се инвестирање во развој, градење доверба и транспарентност – компаниите можат да го зголемат ангажманот, продуктивноста и мотивацијата на своите вработени.

Влијание на културните разлики врз мотивацијата

Во мултинационалните компании, културните разлики играат значајна улога во перцепцијата на мотивацијата. Хофстеде (Hofstede, 1980) идентификувал неколку димензии на култура кои влијаат врз мотивациските фактори:

- **Индивидуализам наспроти колективизам**: Во индивидуалистичките култури, како што се САД и Велика Британија, личните достигнувања и самостојноста се силни мотиватори, додека во колективистичките култури, како Јапонија и Кина, тимската работа и хармонијата се поважни (Hofstede et al., 2010).
- **Дистанца на моќ**: Во културите со висока дистанца на моќ, вработените очекуваат формална хиерархија и строго дефинирани улоги, додека во културите со ниска дистанца, како во Скандинавија, се цени рамноправноста (House et al., 2004).

Современи менаџмент-практики за мотивација

Глобалните компании сè повеќе применуваат иновативни пристапи за мотивација, вклучувајќи:

- **Флексибилни работни модели**: Компании како Google и Microsoft овозможуваат работа од далечина и флексибилни распоред, што ја зголемува автономијата и мотивацијата (Bloom et al., 2015).
- **Глокализација**: Прилагодување на глобалните менаџмент-стратегии кон локалните културни контексти, на пример McDonald's Германија (Bartlett & Ghoshal, 1998).
- **Развој на лидерство**: Програми за обука кои се прилагодени на културните разлики и индивидуалните потреби на вработените (Northouse, 2018).

Иако не се толку популарни како класичните теории за мотивација, овие современи концепти нудат алтернативни начини за разбирање на мотивацијата. Тие ни покажуваат дека мотивацијата не е универзален феномен и дека различни пристапи можат да бидат применети за различни типови на луѓе и работни средини. На пример, примената на теоријата на поток во креативните индустрии или теоријата на самоопределување во тимскиот менаџмент, може да донесе извонредни резултати.

Современите пристапи кон мотивацијата се динамични и мултидимензионални, особено во контекст на мултинационалните компании. Теориите како SDT, Теоријата на поток и ангажираноста на вработените, покажуваат дека мотивацијата зависи од фактори како автономија, компетентност, поврзаност и културни разлики. Компаниите што ги адаптираат своите менаџмент-практики според културниот контекст и индивидуалните потреби на вработените имаат значително повисока ангажираност, продуктивност и задоволство на вработените.

Овие теории потсетуваат дека мотивацијата не е еднодимензионална и бара внимателно планирање, индивидуален пристап и постојана анализа за да се поттикне најдоброто од секој вработен.

1.3. Организациска култура

1.3.1. Значење и дефиниција на организацискатa култура

Организациската култура е еден од најсложените и најсуптилните аспекти на функционирањето на секоја организација (Schein, 2010). Иако често ја поврзуваме со видливи елементи, како слогани, симболи и корпоративни политики, нејзината суштина лежи во невидливите правила, вредности и верувања кои го обликуваат однесувањето на луѓето во компанијата (Cameron & Quinn, 2011). Во основа, организациската култура претставува „ДНК на организацијата“ – она што го прави секој тим уникатен и го разликува од другите (Denison, 1990).

Она што е помалку познато е дека организациската култура често функционира како несвесна мрежа на договори. Еден од првите истражувачи кои ја изучувале културата во организациски контекст, Едгар Шејн, ја опишува како „збир од основни претпоставки што групата ги научила при решавањето на проблемите за адаптација и интеграција“ (Schein, 1985). Интересно е дека културата се создава и пренесува со секојдневни интеракции, неретко без свесна намера.

Неконвенционални аспекти на организациската култура:

Организациската култура како емоционална клима

Истражувањата покажуваат дека културата во организациите влијае на емоционалната клима, која директно влијае на продуктивноста (Goleman et al., 2013). Луѓето што работат во „топла“ култура, каде што владее доверба, емпатија и поддршка, имаат повисоки нивоа на среќа и посветеност. На пример, компаниите како Google и Zappos намерно креираат култури кои охрабруваат креативност и забава, што резултира со зголемена продуктивност (Heskett & Kotter, 1992).

Културата како механизам за решавање конфликти

Еден необичен, но важен аспект е тоа што силната организациска култура може да ги минимизира конфликтите (Cameron & Quinn, 2011). Кога луѓето делат исти вредности и правила, веројатноста за недоразбирања и тензии значително се намалува. Во компании со кохезивна култура, конфликтите често се решаваат брзо и конструктивно, бидејќи културата обезбедува „неписмени упатства“ за однесување.

Микрокултури и нивната моќ

Помалку познат факт е дека во рамките на секоја организација може да постојат микрокултури – мали, уникатни културни единици кои постојат во различни одделенија или тимови. Овие микрокултури можат да бидат клучни за иновацијата, бидејќи дозволуваат флексибилност и автономија (Martin, 2006).

Организациската култура е темелот врз кој се гради успешна организација. Таа го насочува однесувањето на вработените, влијае врз начинот на кој се носат одлуки и го дефинира стилот на лидерство (Deal & Kennedy, 1982). Во истражување спроведено од Harvard Business Review, 91 % од лидерите изјавиле дека културата е поважна од

стратегијата. Без култура која го поддржува развојот, дури и најдобрите стратегии можат да се покажат како неуспешни (Kotter & Heskett, 1992).

И, можеби најважно, организациската култура има моќ да создаде чувство на припадност – нешто што е од огромна важност во мултинационалните компании. Во глобализиран свет, каде што вработените доаѓаат од различни културни позадини, создавањето заедничка организациска култура е еден од најголемите предизвици, но и најголемите двигатели на успехот.

1.3.2. Типологија на организациската култура

Организациската култура е комплексен систем на вредности, верувања, норми и однесувања кои ја дефинираат работната средина во една организација (Hofstede, 1980). Таа не само што влијае врз однесувањето на вработените, туку и на начинот на кој организацијата се адаптира на надворешните предизвици и промени (Cameron & Quinn, 2011). Разбирањето на типологијата на организациската култура е клучно за менаџерите бидејќи различни култури бараат различни пристапи за управување и мотивација.

Еден од најпознатите модели за класификација на организациската култура е оној на Чарлс Ханди, кој идентификува четири основни типа (Handy, 1993):

Култура на моќта

Во овој тип на организациска култура, моќта е концентрирана во рацете на неколку индивидуи или на едно лице. Одлуките се носат брзо, а структурата е централистичка. Често се присутни кратки комуникациски линии, а успехот зависи од способностите на лидерот. Овој тип е карактеристичен за мали и средни претпријатија или семејни бизниси (Deal & Kennedy, 1982).

Култура на улоги

Овој тип е структуриран и организиран околу правилата, процедурите и улогите (Hofstede et al., 2010). Секој вработен има строго дефинирана улога, а успехот зависи од ефикасноста на системот. Културата на улоги е честа во јавниот сектор и големите корпорации каде што стабилноста е приоритет (Cameron & Quinn, 2011).

Култура на задачи

Во културата на задачи, фокусот е на тимовите и проектите (Handy, 1993). Организацијата е флексибилна и ориентирана кон решавање на специфични проблеми. Креативноста и соработката се високо вреднувани, а моќта се дистрибуира врз основа на експертиза. Овој тип на култура се среќава кај организации кои се занимаваат со консалтинг, технологија или истражување (Denison, 1990).

Култура на луѓето

Во културата на луѓето, организацијата постои за да ги задоволи потребите на нејзините членови. Индивидуите се центарот, а организацијата е во функција на

нивниот личен развој (Cameron & Quinn, 2011). Овој тип е редок и обично се поврзува со професионални асоцијации или академски институции.

Камерон и Квин развиваат уште една влијателна типологија на организациска култура, позната како „Четири-квадрантниот модел“ (Cameron & Quinn, 2011):

Кланска култура

Организацијата е како големо семејство каде што луѓето се поддржуваат и соработуваат меѓусебно. Лидерството е ориентирано кон менторство и градење на односи.

Адхократска култура

Се одликува со иновација, експериментирање и претприемачки дух (Kotter & Heskett, 1992). Организацијата е фокусирана на иднината и прифаќањето на ризици.

Пазарна култура

Фокусирана е на резултати, конкуренција и продуктивност (Denison & Mishra, 1995). Успехот се мери според пазарниот удел и профитот.

Хиерархиска култура

Оваа култура е ориентирана кон стабилност, ефикасност и контрола. Јасните правила и структури се основа за функционирањето на организацијата.

Покрај класичните модели, како што се оние на Ханди и на Камерон и Квин, постојат и дополнителни видови организациски култури што ја објаснуваат разликата во пристапите кон управувањето, вработените и целокупниот организациски развој (Schein, 2010).

Култура на контрола

Се карактеризира со строго дефинирани правила, процедури и хиерархија. Оваа култура е фокусирана на редот, дисциплината и стабилноста. Менаџерите преземаат улога на контролори, а фокусот е на минимизирање на ризиците и осигурување на конзистентност.

Култура на перформанси

Главен фокус на оваа култура е постигнувањето на резултати, успех и продуктивност. Компаниите со ваква култура ги наградуваат индивидуалните и тимските достигнувања, а меѓу вработените има конкуренција.

Култура на тимска работа

Соработката, довербата и заемната поддршка се основните вредности на оваа култура. Вработените се поттикнати да работат заедно кон заеднички цели, а менаџерите играат улога на ментори и модератори.

Култура на иновација

Се фокусира на креирање нови идеи, производи и услуги. Компаниите со оваа култура ги охрабруваат ризиците и експериментирањето. Менаџерите служат како инспиратори, а фокусот е насочен кон иднината.

Култура на грижа за клиенти

Во оваа култура, клиентот е во центарот на сите активности. Компаниите посветуваат посебно внимание на задоволството и искуството на клиентите, а вработените се тренирани да бидат услужливи и професионални.

Комбинирана култура

Некои организации комбинираат елементи од различни култури за да ги задоволат своите специфични потреби. Ова може да вклучи мешање на иновативната култура со културата на перформанси, или културата на тимска работа со културата на грижа за клиенти.

Различните видови на организациска култура имаат директно влијание врз мотивацијата, задоволството и перформансите на вработените (Heskett & Kotter, 1992). На пример, културата на иновација е идеална за индустрии што се фокусираат на технологија и истражување, додека културата на контрола е посоодветна за финансиски и правни организации каде што стабилноста е од клучно значење.

Секој тип на култура има предности и предизвици. На пример, културата на перформанси може да го зголеми профитот, но истовремено да предизвика стрес и конкуренција меѓу вработените. Од друга страна, културата на тимска работа гради силна заедница, но може да ги занемари индивидуалните придонеси.

Менаџерите мора да ја разберат организациската култура како динамичен систем и постојано да ја прилагодуваат за да ги исполнат стратешките цели на компанијата и потребите на вработените (Watkins, 2013). Ова особено важи за мултинационалните компании, каде што разновидноста на културите бара внимателно балансирање меѓу глобалните стандарди и локалните приоритети (Schein, 1992).

2. МЕНАЏМЕНТ-ПРАКТИКИ И ПРОФЕСИОНАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ

2.1. Улогата на менаџмент-практиките за мотивацијата

Мотивацијата на вработените претставува сложен процес кој бара активно управување и постојано прилагодување од страна на менаџментот (Deci & Ryan, 2000). Денешниот деловен свет, кој се одликува со динамичност и глобализација, поставува нови предизвици за менаџерите, кои мора да развијат практики што ќе ги инспирираат и задржат вработените (Hofstede et al., 2010). Улогата на менаџмент-практиките за мотивацијата не е само во обезбедувањето на продуктивноста, туку и во создавањето средина во која вработените се чувствуваат ценети, ангажирани и посветени на организациските цели (Gallup, 2017).

Индивидуален пристап како темел на мотивацијата

Една од најважните улоги на менаџмент-практиките е способноста да се препознаат индивидуалните потреби на вработените (Maslow, 1943). Истражувањата

покажуваат дека универзалните пристапи кон мотивацијата често не успеваат поради разновидноста на човечките карактеристики и приоритети. На пример, некои вработени се мотивираат преку финансиски награди, додека други повеќе ја ценат можноста за професионален развој или флексибилноста на работното време (Vroom, 1964).

Некои компании, како Google, применуваат индивидуализирани пристапи кон мотивацијата преку нудење на иновативни придобивки, како што се персонализирани обуки или простори за креативна работа (Bloom et al., 2015). Овие практики покажуваат дека мотивацијата не е статична, туку се менува во согласност со динамиката на потребите на вработените (Gagné & Deci, 2005).

Улогата на транспарентноста и комуникацијата

Транспарентноста во менаџментот е еден од најчесто потценетите аспекти на мотивацијата (Kahn, 1990). Истражувања од Gallup покажуваат дека 70 % од вработените чувствуваат поголема мотивација кога менаџментот јасно комуницира за стратегијата, целите и очекувањата. Транспарентноста создава чувство на доверба и ја намалува несигурноста, што е особено важно во мултинационалните компании со разновиден персонал (Schein, 2010).

На пример, во компанијата Patagonia, редовните состаноци и интерактивните објави на менаџерите создаваат чувство на заедништво и заедничка визија, што директно придонесува за мотивацијата на вработените (Kotter & Heskett, 1992).

Неочигледни фактори на мотивацијата

Често се занемарува фактот дека многу фактори, како физичката околина, организациската култура и пристапот кон балансот помеѓу работата и животот, играат клучна улога во мотивацијата (Schneider et al., 2017). Компании, како Etsy и Asana, обезбедуваат работна средина која е дизајнирана да ја поттикнува продуктивноста преку пријатни работни простори, пристап до зелени зони и програми за благосостојба (Bakker & Demerouti, 2008).

Дополнително, создавањето култура на благодарност и признавање може значително да ја зголеми мотивацијата (Schaufeli et al., 2002). Истражувања од Универзитетот во Пенсилванија покажуваат дека едноставни акти на признание, како што се „благодарам“ или јавно истакнување на успесите, имаат значајно влијание врз продуктивноста и задоволството на вработените (Saks, 2006).

Менаџмент практики во мултикултурни тимови

Во мултинационалните компании, улогата на менаџмент-практиките станува уште покомплексна поради културните разлики (Hofstede, 1980). На пример, пристапот на мотивација кој функционира во една култура, како што е акцентот на индивидуалните постигнувања во западните земји, може да биде неефективен во култури кои се ориентирани кон колективизам, како што се азиските (House et al., 2004).

Компании како McDonald’s, успешно ги адаптираат своите менаџмент-практики на локалните контексти (Bartlett & Ghoshal, 1998). Во азиските земји, акцентот е ставен

на тимската работа и заедничките цели, додека во Европа се истакнуваат индивидуалните достигнувања (Peltokorpi & Froese, 2009).

Стратегии за долгорочна мотивација

Долгорочната мотивација бара од менаџерите да размислуваат стратегиски и да ги инкорпорираат аспекти како професионалниот развој и менторството (Northouse, 2018). Компании како IBM, имаат развиено програми за лидерство кои им овозможуваат на вработените да напредуваат во своите кариери, што ги мотивира да останат посветени на организацијата (Wayne et al., 1997).

Интересно е што истражувањата покажуваат дека „смислата на работата“ е еден од најсилните мотиватори, особено кај младите генерации (Janssen, 2004). Компании што успешно ја поврзуваат својата мисија со личните вредности на вработените, како што е Tesla, со својата визија за одржливост, уживаат повисоко ниво на посветеност од своите тимови (Liden et al., 2000).

Улогата на менаџмент-практиките за мотивацијата е многу повеќе од примена на стандардни техники (Schein, 2010). Таа бара длабоко разбирање на човечките потреби, културната динамика и контекстуалните фактори (Hofstede et al., 2010). Ефективните менаџмент-практики не само што ја зголемуваат продуктивноста, туку создаваат и работна средина во која вработените се чувствуваат инспирирани и посветени. Со адаптирање на пристапот кон уникатните потреби на секоја организација и тим, менаџерите можат да ја трансформираат мотивацијата во двигател на одржлив успех (Kotter & Heskett, 1992).

2.2. Важноста на професионалните компетенции

Во денешниот динамичен деловен свет, професионалните компетенции се неопходен фактор за успехот на секоја организација (Northouse, 2018). Тие не само што влијаат врз способноста на вработените да ги исполнат своите работни задачи, туку играат и клучна улога во нивната мотивација (Gagné & Deci, 2005). Професионалните компетенции се сет на знаења, вештини, способности и ставови што им овозможуваат на вработените да бидат ефикасни и ефективни во своите улоги (Schneider et al., 2017). Во овој текст ќе се разгледа значењето на професионалните компетенции и како тие директно и индиректно влијаат врз мотивацијата на вработените.

Професионалните компетенции се повеќе од техничките способности за извршување на одредени задачи (Bandura, 1977). Тие вклучуваат и меки вештини, како што се: комуникацијата, тимската работа, лидерството и способноста за адаптација. Еден од најзначајните аспекти на компетенциите е нивната улога во градењето самодоверба кај вработените (Stajkovic & Luthans, 1998). Вработен кој поседува соодветни вештини и знаења е посигурен во својата способност да ги исполни задачите, што резултира со повисока мотивација за работа (Deci & Ryan, 2000).

На пример, во индустрии како здравството, каде што точноста и експертизата се од витално значење, професионалните компетенции не само што ги намалуваат

ризиците, туку и создаваат чувство на гордост и посветеност кај вработените (Wayne et al., 1997).

Постојат неколку начини на кои професионалните компетенции корелираат со мотивацијата:

Самоактуелизација и постигнување

Според Масловата хиерархија на потреби, самоактуелизацијата е врвна мотивација за многу луѓе (Maslow, 1943). Професионалните компетенции им овозможуваат на вработените да постигнат лични и професионални цели, што дополнително ја зголемува нивната посветеност кон работата (Herzberg, 1959).

Можност за развој

Организациите кои инвестираат во развојот на компетенциите на своите вработени преку обуки и едукација, испраќаат порака дека ги ценат и се заинтересирани за нивниот напредок (Vroom, 1964). Ова создава чувство на лојалност и мотивираност, бидејќи вработените чувствуваат дека се дел од долгорочната визија на компанијата (Blau, 1964).

Препознавање и наградување

Кога вработените ги користат своите компетенции за да постигнат извонредни резултати, тоа често води до признание од страна на менаџментот (Peltokorpi & Froese, 2009). Препознавањето на вештините и достигнувањата делува како силен мотиватор, бидејќи вработените добиваат чувство на вредност и почитување.

Иако професионалните компетенции се суштински за мотивацијата, нивниот недостаток или несоодветна примена може да има спротивен ефект (Schaufeli et al., 2002). На пример, недостатокот на обуки и можности за напредок може да резултира со фрустрација и демотивација (Bakker & Demerouti, 2008).

Исто така, ставањето преголем акцент на техничките компетенции, без да се земат предвид меѓучовечките вештини, може да доведе до конфликти и недостиг на тимска синергија (House et al., 2004). Затоа, организациите треба да пристапуваат холистички во развојот на компетенциите, осигурувајќи баланс меѓу техничките и меки вештини (Kotter & Heskett, 1992).

Професионалните компетенции се суштински елемент за мотивацијата на вработените, бидејќи ја зголемуваат нивната самодоверба, им овозможуваат постигнување на лични цели и создаваат чувство на припадност кон организацијата. Организациите што активно инвестираат во развојот на компетенциите не само што ја зголемуваат продуктивноста, туку и ја прават основата за посветен и мотивиран работен тим (Northouse, 2018). Затоа, улогата на компетенциите треба да биде интегрален дел од секоја стратегија за управување со човечки ресурси (Hofstede et al., 2010).

2.3. Врската меѓу компетенциите и организациската култура

Професионалните компетенции и организациската култура се меѓусебно поврзани концепти кои значајно влијаат на мотивацијата, продуктивноста и севкупниот успех на една организација (Schein, 2010). Компетенциите на вработените директно влијаат на начинот на кој организациската култура се формира, одржува и еволуира, додека културата, за возврат, ја дефинира средината во која компетенциите се развиваат и применуваат (Hofstede et al., 2010).

Компетенциите како градежен блок на организациската култура

Организациската култура е збир на вредности, верувања, ставови и однесувања кои се заеднички за членовите на организацијата (Kotter & Heskett, 1992). Професионалните компетенции, како што се: техничките знаења, лидерските способности и меѓучовечките вештини, ја обликуваат културата преку тоа како вработените и лидерите ги извршуваат своите улоги (Schneider et al., 2017).

На пример, во култура која се фокусира на иновации, како што е случајот со компании како Google, компетенциите поврзани со креативност, аналитичко размислување и брзо решавање на проблеми, се клучни. Таквите компетенции не само што ја поддржуваат културата на иновации, туку ја и засилуваат преку воведување на нови пристапи и идеи (Saks, 2006).

Организациска култура како катализатор за развој на компетенции

Од друга страна, организациската култура игра важна улога во поттикнување и развивање на компетенциите (House et al., 2004). Култури кои ги нагласуваат учењето, соработката и личниот развој, создаваат средина во која вработените чувствуваат поттик да ги подобруваат своите вештини (Gallup, 2017).

На пример, компанијата 3M има „култура на иновации“ која охрабрува секој вработен да посвети 15 % од своето работно време на проекти што го инспирираат (Schaufeli et al., 2002). Оваа политика не само што ги мотивира вработените да бидат креативни, туку и им овозможува да развијат компетенции кои се корисни за нив и за организацијата (Bakker & Demerouti, 2008).

Взаемното влијание: Синергија меѓу компетенциите и културата

Во успешните организации, компетенциите и културата делуваат синергистички (Blau, 1964). На пример, во култура на тимска работа, компетенциите како комуникација, емпатија и решавање конфликти не се само основни, туку и суштински за одржување на хармонија и ефективност (Peltokorpi & Froese, 2009).

Дополнително, културите кои промовираат инклузивност и различност помагаат во развивање на меѓукултурните компетенции кај вработените (Wayne et al., 1997). Компании како Procter & Gamble инвестираат во обуки за меѓукултурна комуникација за да се обезбеди дека сите членови на тимот, без разлика на нивното културно потекло, можат да работат ефективно заедно (Bartlett & Ghoshal, 1998).

Предизвици и важни аспекти

Сепак, постојат и предизвици во усогласувањето на компетенциите и културата (Deci & Ryan, 2000). На пример, култура која е премногу ригидна, може да го ограничи развојот на компетенциите, додека култура која е премногу флексибилна, може да доведе до недостаток на фокус (Herzberg, 1959).

За да се надминат овие предизвици, организациите треба свесно да создаваат култури кои ги поддржуваат целите на бизнисот, а истовремено да ги поттикнуваат вработените да ги развиваат своите компетенции (Vroom, 1964).

Врската меѓу професионалните компетенции и организациската култура е сложена, но моќна. Компетенциите ја обликуваат културата преку индивидуалните и тимските достигнувања, додека културата создава средина што го поттикнува или спречува развојот на тие компетенции. Во свет каде што промените се постојани, организациите кои успеваат да постигнат синергија помеѓу овие два аспекти, ќе бидат подобро подготвени да се соочат со предизвиците и да ги искористат можностите за иднина (Hofstede et al., 2010).

2.4. Поврзаност помеѓу организациската култура, менаџмент-практиките и мотивацијата на вработените

Организациската култура, менаџмент-практиките и мотивацијата на вработените се трите столба на секоја успешна организација, кои заедно го обликуваат не само работниот амбиент, туку и целокупната конкурентност на компанијата. Секоја од овие компоненти е значајна самостојно, но нивната заемна поврзаност е клучот кон постигнување на синергија, којашто резултира со повисока продуктивност, задоволство на вработените и постојан организациски раст (Kotter & Heskett, 1992). Во оваа тема, ќе се разгледа како овие три елементи се поврзани и зошто нивната хармонија е од суштинско значење за мултинационалните компании.

Организациската култура: Невидливиот двигател

Организациската култура претставува сет од вредности, верувања, норми и практики кои ја дефинираат уникатноста на секоја компанија (Hofstede et al., 2010). Таа не е само „атмосфера“, туку и клучен фактор кој влијае врз однесувањето на вработените. Компании со јасно дефинирана култура, како што е Google, кои стават акцент на иновации и соработка, често привлекуваат најталентирани професионалци и ги задржуваат со години.

Интересно е што културата може да има и подлабоки влијанија. Истражувањата покажуваат дека културата базирана на доверба меѓу вработените и менаџерите директно ја зголемува мотивацијата (Schneider et al., 2017). На пример, во компаниите каде што е прифатен „open-door policy“, вработените чувствуваат поголема слобода да изразат идеи или проблеми, што води кон поголема ангажираност (Northouse, 2018).

Во компаниите каде што доминира култура на контрола, менаџмент-практиките често се строго структурирани и ориентирани кон процедури (House et al., 2004). Во ваква средина, мотивацијата на вработените може да биде поврзана со јасно дефинирани задачи и прецизни цели. Сепак, ваквиот пристап може да биде

ограничувачки за вработените кои претпочитаат автономија и флексибилност (Herzberg, 1959).

Од друга страна, во културата на тимска работа, менаџментот ќе примени практики што ја нагласуваат колаборацијата, како што се: тимски состаноци, заедничко поставување цели и тимски бонуси (Schaufeli et al., 2002). Во ваква култура, мотивацијата се поттикнува преку чувство на припадност и меѓусебна поддршка (Bakker & Demerouti, 2008).

Добрата организациска култура овозможува менаџерите да ги прилагодат своите практики на индивидуалните потреби и мотиви на вработените. На пример, во култури кои го почитуваат учењето и професионалниот развој, како што е „Kultur der Leistung“ (култура на перформанси), менаџментот може да имплементира програми за обука и менторство, со што ги мотивира вработените да ги подобруваат своите компетенции и да напредуваат во кариерата.

Во култури на иновација („Kultur der Innovation“), менаџментот често користи практики како што се: натпревари за нови идеи или простор за експериментирање. Таквите практики не само што ги мотивираат вработените да бидат креативни, туку и ја зајакнуваат културата на иновација, создавајќи позитивен циклус.

Менаџмент-практиките: Алатки за културно спроведување

Менаџмент-практиките го претставуваат оперативниот дел на културата. Тие ги преведуваат вредностите и визијата на компанијата во конкретни чекори и насоки (Blau, 1964). Добро осмислените менаџмент-практики создаваат мост помеѓу културата и мотивацијата (Deci & Ryan, 2000).

Неконвенционални примери како воведување на персонализирани цели за вработените се покажуваат како ефикасни во поттикнување на мотивацијата (Peltokorpi & Froese, 2009). Компании како Microsoft, користат практики кои вклучуваат индивидуални развојни планови, со што секој вработен чувствува дека организацијата инвестира во неговиот професионален напредок (Wayne et al., 1997).

Истовремено, менаџмент-практиките можат да ја насочат мотивацијата кон тимските цели (Saks, 2006). Пример за ова е компанијата Spotify, која применува „агилен“ пристап, каде што тимовите работат во мали, автономни единици и имаат флексибилност во носењето одлуки (Bartlett & Ghoshal, 1998). Овој стил на менаџмент не само што ја поттикнува мотивацијата, туку ја зголемува и креативноста.

Мотивацијата: Финалната награда

Мотивацијата е резултатот од успешна култура и добро осмислени менаџмент-практики. Но, истовремено, таа е и катализатор кој ги зајакнува и културата и практиките. Затоа, важно е да се сфати дека мотивацијата не е само индивидуален фактор, туку претставува дел од комплексен систем.

Мотивацијата е мостот што ги поврзува културата и менаџментот. Таа обезбедува енергија и фокус за вработените, но и повратни информации за менаџерите за тоа дали нивните практики се успешни (Schneider et al., 2017). На пример, ако компанијата има култура на ориентираност кон клиентите, мотивацијата на

вработените ќе биде поттикната преку јасни награди за квалитетна услуга, како бонуси или признанија од клиенти (Bakker & Demerouti, 2008).

Интересен аспект е дека мотивацијата може да ја промени организациската култура (Herzberg, 1959). Доколку одредени мотивациски практики, како што се транспарентноста или тимските награди, доведат до поголема ангажираност и успех, тие можат да станат составен дел од културата, менувајќи ја нејзината динамика (Schaufeli et al., 2002).

Врската меѓу културата, менаџментот и мотивацијата

Организациската култура, менаџмент-практиките и мотивацијата се трите основни столба што ја одредуваат успешноста на секоја организација. Тие не функционираат независно, туку постојат во постојана интеракција, создавајќи динамичен систем кој влијае на ангажираноста и ефективноста на вработените (Kotter & Heskett, 1992). Оваа врска е особено изразена во мултинационалните компании, каде што различните културни позадини и индивидуални мотивациски фактори бараат внимателно балансирање.

Културата ја поставува основата на организациските вредности и очекувања (Hofstede et al., 2010). Таа ја дефинира рамката за тоа како се воспоставуваат и применуваат менаџмент-практиките (Northouse, 2018). На пример, компанија со култура која ја нагласува иновацијата, како што е Tesla, ќе користи практики кои ги мотивираат вработените да размислуваат „надвор од кутијата“, преку наградување на креативните идеи и поттикнување на ризични, но потенцијално револуционерни проекти.

Зависноста меѓу организациската култура, менаџмент-практиките и мотивацијата е многу поголема отколку што се претпоставува (Schneider et al., 2017). Компаниите кои разбираат како овие три компоненти се преплетуваат и успеваат да ги усогласат, имаат значителна предност на пазарот (Gallup, 2017). Оваа врска не само што ги подобрува перформансите, туку и создава организација која е отпорна на промени и способна да напредува во секоја околина.

2.5. Менаџмент-практики за мотивација на вработените во мултинационални компании

Менаџмент-практиките за мотивација на вработените во мултинационалните компании претставуваат клучен елемент за успехот и опстанокот на овие организации во глобалниот пазар (Bartlett & Ghoshal, 1998). Овие компании оперираат во сложени и динамични средини, каде што разликите во културните вредности, економските услови и работните практики бараат флексибилност и иновативност во пристапите на управување со човечките ресурси (Hofstede et al., 2010). Мотивацијата не е само алатка за зголемување на продуктивноста, туку и средство за создавање кохезија, иновации и конкурентска предност.

Во глобалниот контекст, концептот на мотивација добива дополнителна сложеност, бидејќи вработените во мултинационалните компании доаѓаат од различни

културни, економски и социјални позадини (Schneider et al., 2017). На пример, во индивидуалистичките култури, како што се САД и Западна Европа, личните постигнувања и финансиските награди може да играат централна улога во мотивацијата (House et al., 2004). Спротивно на тоа, во колективистичките општества, како што се Јапонија или Индија, тимската работа и заемната поддршка може да бидат посилни мотиватори (Hofstede, 1980).

Менаџментот во мултинационалните компании мора да го прифати фактот дека универзалните пристапи кон мотивацијата често не се ефективни (Northouse, 2018). Секоја локација или културен контекст бара уникатен пристап кој ја зема предвид локалната перспектива (Bakker & Demerouti, 2008). На пример, германските компании, познати по својата структура и дисциплина, често користат јасни хиерархии и цели за мотивација, додека скандинавските компании се фокусираат на рамноправност, транспарентност и благосостојба на вработените.

Успешните мултинационални компании успеваат да го балансираат глобалниот пристап со локалната адаптација. Овој процес често се нарекува „глокализација“ – комбинација од глобалното и локалното (Bartlett & Ghoshal, 1998). На пример, McDonald’s, како глобален гигант, користи универзални стандарди за квалитет и услуга, но локалните менаџмент-тимови имаат слобода да воведат специфични мотивациски програми што одговараат на потребите на локалната работна сила (Peltokorpi & Froese, 2009).

Мотивацијата е неразделен дел од процесот на достигнување на организациските цели. Компаниите кои инвестираат во мотивација не само што успеваат да привлечат и задржат таленти, туку и да создадат лојална и продуктивна работна сила. Пример за ова е компанијата Siemens, која вложува значителни ресурси во развој на лидерски програми и мотивациски стратегии кои промовираат иновација и тимска работа.

Менаџментот кој ги разбира различните фактори што влијаат на мотивацијата, како што се: финансиските награди, професионалниот развој, признавањето и културната соработка, е во можност да создаде средина во која вработените ќе се чувствуваат ценети и инспирирани.

Со напредокот на технологијата, глобализацијата и промените во работните практики, менаџмент-практиките за мотивација ќе продолжат да еволуираат. Фокусот на емоционалната интелигенција, флексибилноста и инклузивноста ќе биде сè поважен, особено во мултинационалните компании каде што разликите меѓу вработените треба да се претворат во предност.

Една од клучните задачи на менаџментот е да ги мотивира вработените, обезбедувајќи високо ниво на продуктивност, посветеност и иновација. За таа цел, МНК применуваат широк спектар на менаџмент-практики, прилагодени на глобалниот контекст и различните културни потреби на вработените.

Персонализирани пристапи кон мотивацијата

Во мултинационалните компании, каде што работат луѓе од различни културни и социјални средини, персонализираниот пристап е клучен (Deci & Ryan, 2000).

Вработените во Европа можат да бидат мотивирани преку стабилност и сигурност, додека азиските вработени можеби повеќе ќе ценат колективистички пристап и тимска поддршка (Hofstede et al., 2010).

Развој на вештини и обуки

Мултинационалните компании често вложуваат во обуки и развој на професионални вештини, бидејќи тоа не само што ја зголемува продуктивноста, туку и ја мотивира лојалноста на вработените (Schaufeli et al., 2002). Специјализираните програми, како лидерски тренинзи и развој на технички вештини, им помагаат на вработените да чувствуваат дека организацијата инвестира во нивниот професионален раст (Wayne et al., 1997).

Системи за наградување и признание

Системите за наградување се уште еден важен аспект на менаџмент-практиките за мотивација (Saks, 2006). Мултинационалните компании често користат комбинација на материјални и нематеријални награди за да ја поттикнат мотивацијата.

- Материјални награди: бонуси, зголемување на платата, и други финансиски стимулации (Herzberg, 1959).
- Нематеријални награди: признанија, јавно пофалување, или доделување специјални титули (Blau, 1964).

Флексибилни работни услови

Современите МНК препознаваат дека флексибилноста е важен фактор за мотивација, особено кај младите генерации. Можноста за работа од дома, флексибилно работно време и хибридни модели на работа не само што ги задоволуваат личните потреби на вработените, туку и ја зголемуваат нивната продуктивност (Bloom et al., 2015).

Културна прилагодливост

Во мултикултурните тимови, менаџментот мора да се прилагоди на различните културни стандарди (Hofstede et al., 2010). Разбирањето на културните разлики и прифаќањето на различните стилови на комуникација и управување е основно за успешна мотивација.

На пример, во култури каде што личната автономија е високо ценета, како во САД, менаџерите им даваат на вработените поголема слобода во донесување одлуки (Northouse, 2018). Од друга страна, во култури кои ја ценат хиерархијата, како Јапонија, менаџерите треба да бидат повнимателни и да водат тимови на поформален начин (House et al., 2004).

Тимска работа и колаборација

Поттикнувањето на тимската работа е уште еден начин на мотивација (Schneider et al., 2017). Мултинационалните компании ги користат различните вештини и позадини на своите вработени за да создадат иновативни решенија (Bartlett & Ghoshal, 1998). Тимските проекти и активности поттикнуваат чувство на припадност и заедништво.

Емоционална интелигенција на менаџерите

Менаџерите во МНК мораат да поседуваат високо ниво на емоционална интелигенција (Gagné & Deci, 2005). Разбирањето на емоциите на вработените, нивните потреби и мотивациски фактори е клучно за создавање позитивна работна атмосфера (Schein, 2010). Менаџерите кои покажуваат емпатија и почит, имаат поголема веројатност да го зголемат задоволството на своите тимови.

Менаџмент-практиките за мотивација во мултинационалните компании претставуваат комбинација од прилагодливост, иновација и културна свест (Kotter & Heskett, 1992). Тие не само што го зголемуваат задоволството на вработените, туку ја зајакнуваат и конкурентската предност на организацијата (Schaufeli et al., 2002). Успешните компании се оние кои ги разбираат индивидуалните потреби на своите вработени, додека истовремено ги интегрираат глобалните и локалните практики за мотивација.

3. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ

3.1. Основен проблем на истражувањето

Основниот истражувачки проблем произлегува од комплексноста на управувањето со човечки ресурси во мултинационални компании, каде што се спојуваат различни културни, социјални и професионални позадини на вработените. Главното прашање е: **Како различните менаџмент-практики влијаат врз мотивацијата на вработените во мултинационалните компании, со посебен фокус на McDonald's ресторaните во Германија, земајќи ги предвид културните разлики и специфичните мотивациски потреби и очекувања на вработените?**

Детализација на проблемот

Во мултинационални компании, како McDonald’s, вработените доаѓаат од различни културни контексти кои влијаат врз нивниот начин на размислување, однесување и очекувања од работното место. Разбирањето на тие културни разлики е од суштинско значење за да се осигура ефективна комуникација, координација и мотивирање.

Дополнително, мотивацијата на вработените не е универзална; таа е под влијание на личните цели, професионалните аспирации и културните вредности. На пример, вработените од индивидуалистички ориентирани култури може да го ценат личното признавање, додека оние од колективистички култури може повеќе да ја вреднуваат тимската работа и поддршката од колегите.

Еден од главните предизвици е балансирањето на овие различни потреби во унифициран корпоративен контекст, како и справувањето со можните конфликти кои произлегуваат од културните недоразбирања.

Практично значење на проблемот

Разбирањето како менаџмент-практиките влијаат врз мотивацијата не само што ќе помогне во подобрување на продуктивноста и задржување на вработените, туку ќе овозможи и креирање на политики кои го поттикнуваат инклузивниот раст. Истражувањето има потенцијал да придонесе за дизајнирање на адаптирани стратегии кои ќе ги земат предвид културните разлики, создавајќи поинтегрирано и задоволно работно место.

Дополнителни прашања за истражување

- Како менаџмент-стиловите се прилагодуваат во мултикултурните тимови?
- Кои специфични програми за професионален развој покажуваат најголемо влијание врз мотивацијата на различни категории на вработени?
- Дали и како организациската култура на McDonald's се адаптира за да одговара на локалните културни потреби?

Овој дел од истражувањето ќе ја постави основата за подлабока анализа на менаџмент-практиките, културните разлики и нивното влијание врз мотивацијата, отворајќи нови перспективи за унапредување на управувањето со човечките ресурси.

3.2. Цели и задачи на истражувањето

3.2.1. Општата цел на истражувањето

Општата цел на истражувањето е да се испита како различните менаџмент-практики влијаат врз мотивацијата на вработените во мултинационалните компании, со посебен фокус на McDonald's ресторанте во Германија. Преку анализата на менаџмент-практиките, културните разлики и организациската култура, истражувањето има за цел:

- Да ги идентификува најефективните стратегии за зголемување на мотивацијата на вработените;
- Да ги определи културните фактори кои најмногу влијаат на мотивациските потреби и очекувања на мултикултурните тимови;
- Да ги анализира врските помеѓу организациската култура, поддршката и прилагодеността на вработените во мултинационални компании.

3.2.2. Специфични задачи

Анализа на теоретските основи

- Преглед и анализа на постојните теории за мотивација применливи во контекст на мултинационалните компании.
- Дефинирање и опишување на различните менаџмент-практики кои влијаат врз мотивацијата на вработените.

Идентификација на ефективни менаџмент-практики

- Идентификација и опишување на најефикасните менаџмент-практики кои придонесуваат кон зголемување на мотивацијата на вработените во McDonald's ресторaните во Германија.

Анализа на културните разлики

- Истражување и анализа на културните разлики и нивното влијание врз мотивациските потреби и очекувања на вработените.
- Разгледување на предизвиците со кои се соочуваат менаџерите при управување со мултикултурни тимови.

Анализа на организациската култура и поддршка

- Испитување на влијанието на организациската култура и поддршката врз мотивацијата и прилагодеността на вработените.
- Утврдување на врските меѓу организациската култура, поддршката и компетенциите на вработените.

Дизајнирање на истражувачката методологија

- Дефинирање на основниот проблем, целите и задачите на истражувањето.
- Формулирање на истражувачките хипотези, потхипотези и идентификација на релевантните варијабли.
- Одредување на популацијата, примерокот и избор на соодветни мерни инструменти.

Спроведување на истражувањето и анализа на податоците

- Собирање и анализа на податоците добиени од истражувањето.
- Интерпретација на резултатите во контекст на поставените хипотези и претходните истражувања.

Формулирање на заклучоци и препораки

- Изведување заклучоци од добиените резултати.
- Давање препораки за подобрување на менаџмент-практиките за мотивација на вработените.
- Предложување насоки за идни истражувања кои би го прошириле разбирањето на факторите коишто влијаат врз мотивацијата и прилагодеността на вработените во мултинационалниот контекст.

Со ваквата детална структура, истражувањето ќе понуди длабинска анализа и практични решенија за подобрување на мотивацијата на вработените во мултинационалните компании.

3.3. Истражувачки хипотези и потхипотези

Генерална истражувачка хипотеза: Менаџмент-практиките кои ги применуваат мултинационалните компании, вклучувајќи ги и организациската култура и поддршката, имаат значително влијание врз мотивацијата на вработените, и тоа влијание се разликува во зависност од културните разлики и индивидуалните мотивациски потреби и очекувања на вработените.

Хипотеза 1: Високото ниво на поддршка од страна на менаџментот позитивно влијае врз мотивацијата на вработените.

- Хипотеза 1.1. Вработените кои добиваат редовна поддршка и фидбек од своите менаџери, имаат повисоки нивоа на мотивација
- Хипотеза 1.2. Поддршката од колегите и тимската работа позитивно влијаат врз мотивацијата на вработените.

Хипотеза 2. Организациската култура која поттикнува инклузивност и признавање на различностите, има позитивно влијание врз мотивацијата на вработените.

- Хипотеза 2.1. Организациската култура која поттикнува признавање на индивидуалните достигнувања и напори, има позитивно влијание врз мотивацијата на вработените.

Хипотеза 3. Културните разлики меѓу вработените и менаџментот влијаат врз нивото на мотивација на вработените.

- Хипотеза 3.1. Вработените кои потекнуваат од култури кои се значително различни од културата на домаќинот, имаат потреба од дополнителна поддршка за да ја одржат својата мотивација.

Хипотеза 4. Менаџмент-практиките кои се фокусираат на професионален развој и обука позитивно влијаат врз мотивацијата на вработените

- Хипотеза 4.1. Програмите за професионален развој кои се прилагодени на индивидуалните потреби на вработените, позитивно влијаат врз нивната мотивација

Хипотеза 5. Вработените кои чувствуваат дека нивните индивидуални мотивациски потреби се задоволени, покажуваат повисоки нивоа на мотивација

- Хипотеза 5.1. Вработените кои чувствуваат дека нивните лични и професионални цели се усогласени со целите на организацијата, покажуваат повисоки нивоа на мотивација.

3.4.Варијабли

3.4.1. Истражувачки варијабли

1. *Менаџмент-практики за мотивација*

- Прилагоденост на менаџмент-практиките: нивото на генерална прилагоденост на менаџмент-практиките за мотивација.
- Вид на организациската култура: врз основа на доминантната димензија на културата на компаниите.
- Поддршка на менаџментот: задоволство од поддршката на менаџментот од страна на менаџерите и колегите.
- Професионални компетенции: вештини, знаења и атрибути кај менаџментот што влијаат на мотивацијата на вработените.

2. *Културни аспекти*

- Културна прилагоденост: нивото на прилагоденост на вработените од различни култури во мултинационалните компании.
- Меѓукултурна интеракција: влијанието на меѓукултурната комуникација и интеракцијата врз мотивацијата на вработените.
- Експатријати и локални вработени: соработката и меѓусебната разбирливост помеѓу експатријатите и локалните вработени.

3. *Организациски аспекти*

- Организациска структура: врз основа на типот на структура и стилот на управување во компаниите.
- Лидерство и мотивација: влијанието на лидерските стилови и пристапите кон мотивацијата на вработените.
- Комуникациски механизми: ефикасноста на комуникациските системи и механизми во компаниите.

4. *Индивидуални карактеристики*

- Пол, возраст и образование: влијанието на овие карактеристики врз мотивацијата и прилагоденоста на вработените.
- Работен стаж и искуство: значењето на работниот стаж и искуството во компаниите за поддршка и мотивација на вработените.
- Лични и професионални цели: врз основа на компатибилноста на целите на вработените и компаниите.

3.4.2. Релевантни варијабли

1. Пол

Во истражувањето ќе бидат вклучени испитаници од двата пола.

2. Возраст

Во рамки на истражувањето ќе бидат вклучени испитаници на возраст од 21 до 60 години.

3. Работна позиција

Испитаниците ќе треба да се изјаснат на која позиција се во фирмата.

4. Работен стаж во матичната организација

Во истражувачкиот примерок ќе влезат испитаници со најмалку 3 години работен стаж во фирмата.

3.5. Примерок и инструменти

3.5.1. Популација и примерок

Истражувачкиот примерок ќе го сочинуваат вработени од 15 McDonald´s ресторани во 8 различни градови во Германија. Истите ќе бидат од двата пола, на возраст до 60 години, од различни позиции во фирмата и работен стаж од минимум 3 години во матичната организација.

Метод на собирање податоци

Методологијата за собирање податоци во ова истражување се заснова на комбиниран пристап, кој ги вклучува квантитативните и квалитативните методи со цел да се обезбеди целосна и детална анализа на влијанието на менаџмент-практиките врз мотивацијата на вработените, земајќи ги предвид културните аспекти. Овој пристап овозможува истражувањето да ги опфати и бројчаните аспекти на проблемот и длабинското разбирање на искуствата и ставовите на вработените.

Прашалници

Ќе се користат структурирани прашалници со затворени и полуотворени прашања, дизајнирани да соберат информации за перцепциите, ставовите и задоволството на вработените во McDonald’s ресторанте во Германија.

Прашалниците беа дистрибуирани преку електронска пошта до целната група испитаници, вклучувајќи вработени и менаџерите на ресторанте, и беа спроведени во период од еден месец. Секој вработен имаше можност да ги изрази своите искуства и ставови во врска со стилот на менаџирањето, мотивацијата и потенцијални проблеми при комуникација со експатријати.

Дополнително, беа спроведени и прашалници со менаџерите од секој ресторан. Прашалниците ќе овозможат подлабоко разбирање на нивните искуства, ставови и предизвици во контекст на мултикултурниот тим.

Прашањата беа спроведени со употреба на полуструктурирани прашања, што овозможи длабинска анализа на искуствата и перцепциите на менаџерите.

Со ваквата методологија, истражувањето ќе ги обедини податоците од различни извори и ќе понуди севкупен поглед на влијанието на менаџмент практиките врз мотивацијата во мултинационалните компании.

3.5.2. Мерни инструменти

Во истражувањето ќе бидат применети:

- Прашалник за општи податоци
- Прашалник за оценување на моменталната организациска култура
- Прашалник за прилагоденост/прифатеност
- Прашалник за перципирана поддршка/мотивација
- Прашалник за професионални компетенции.

3.6. Постапка на истражување

Постапката на истражување го опфаќа задавањето на прашалникот кој ќе овозможи контрола на истражувачките и релевантните варијабли на истражувањето. Постапката на задавање на мерните инструменти ќе се одвива во согласност со правилата и стандардите за информираната согласност, загарантираната анонимност, упатство за пополнување на инструментите и слично. За да се обезбеди транспарентност и доброволно учество, ќе бидат изработени и спроведени протоколи за информираност и согласност, кои ги опфаќаат следниве чекори:

1. **Информирање на учесниците:** Сите учесници во истражувањето ќе добијат јасни информации за целите, природата и методологијата на истражувањето
2. **Обезбедување доверливост**: Сите податоци што ќе бидат собрани ќе бидат третирани со максимална грижа за заштита на приватноста на учесниците.

3.7. Статистичка обработка и анализа

За да се обезбедат релевантни и валидни резултати, добиените податоци од истражувањето беа подложени на детална статистичка обработка и анализа со користење на софтверскиот пакет SPSS. Овој софтвер овозможува прецизна анализа преку примена на различни статистички техники, и ќе бидат соодветно избрани во зависност од поставените истражувачки цели и хипотези.

1. **Дескриптивна статистика**

Примената на дескриптивната статистика ќе служи за сумирање и претставување на основните карактеристики на податоците.

2. Инференцијална статистика

За утврдување на статистички значајни разлики и односи, ќе се применуваат методи на инференцијална статистика:

- t-тест за споредба на аритметички средини помеѓу две независни групи.
- АНОВА (Анализа на варијанса) за споредба на средини помеѓу повеќе од две групи.

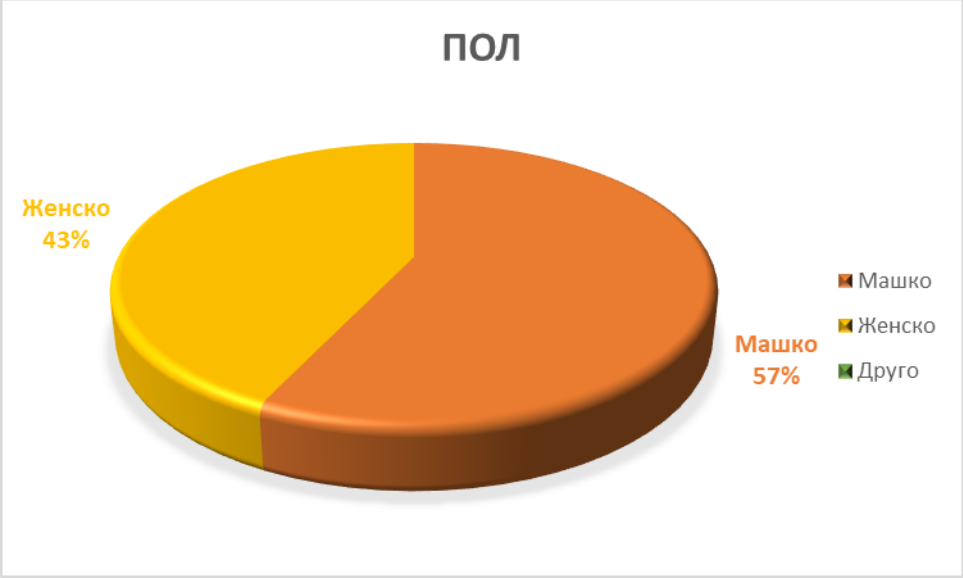
Доколку се идентификуваат статистички значајни разлики преку АНОВА, ќе се применуваат post hoc-тестови за мултипни споредби, со цел да се утврди кои конкретни групи се разликуваат меѓусебно.

4. ИСТРАЖУВАЧКИ РЕЗУЛТАТИ

6.1. Резултати од општите прашања

Пред да се анализираат и интерпретираат резултатите од истражувањето поврзани со тестирањето на хипотезите, важно е прво да се разгледаат резултатите од општиот дел од прашалникот за вработените и менаџментот. Овие прашања обезбедуваат контекстуална основа за истражувањето, давајќи увид во демографските карактеристики, општите перцепции и ставови на испитаниците. Анализата на овие податоци ќе помогне подобро да се разберат позадината и рамките во кои се развиваат менаџмент практиките и мотивацијата.

6.1.1. Вработени



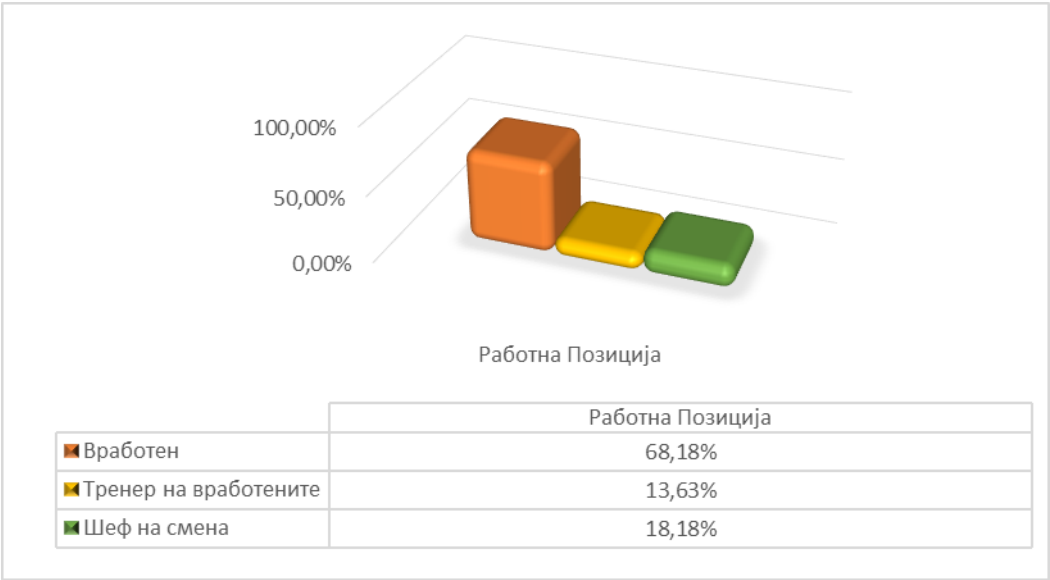
Графикон 1: Пол на испитаниците

Графиконот покажува дека 57 % од испитаниците се мажи, додека 43 % се жени. Оваа распределба укажува на релативно рамномерна застапеност на половите, со благо поголем удел на мажите. Важно е да се напомене дека нема испитаници кои се идентификувале како „друго.“



Графикон 2: Возраст на испитаниците

Најголемиот дел од испитаниците (48 %) се на возраст од 21 до 30 години. Ова укажува дека во истражувањето се опфатени млади вработени. Групите од 41 до 50 години и над 60 години заземаат по 19 %, додека помал удел имаат испитаниците од 31 до 40 години (9 %) и 51 до 60 години (5 %). Оваа распределба покажува разновидност во возрасните групи, но доминираат младите генерации.



	Работна Позиција
Вработен	68,18%
Тренер на вработените	13,63%
Шеф на смена	18,18%

Графикон 3: Работна позиција

Овој графикон прикажува дека мнозинството испитаници (68,18 %) се вработени на основни позиции. Останатите 18,18 % се шефови на смена, додека 13,63 % се тренери на вработените. Оваа распределба укажува дека истражувањето главно се фокусира на искуствата на основните вработени, со релативно помал удел на менаџерските и тренерските позиции.



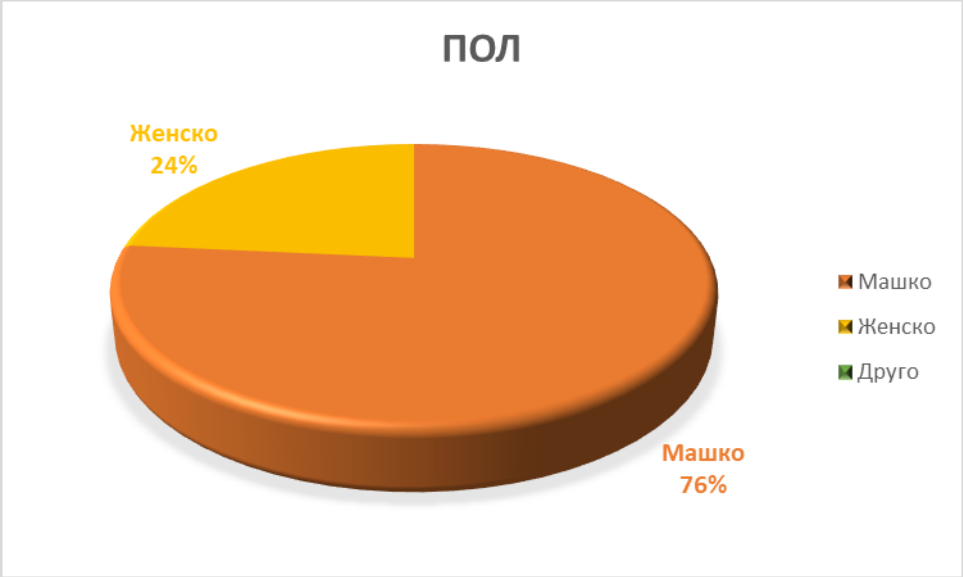
Графикон 4: Професионално искуство во компанијата

Резултатите покажуваат дека најголемиот дел од испитаниците (52,40 %) имаат професионално искуство од 3 до 5 години во компанијата. Ова укажува дека мнозинството од анкетираните се релативно нови во компанијата, што може да значи дека компанијата има значителен број вработени кои се во фазата на градење на својата кариера.

Испитаниците со повеќе од 15 години искуство сочинуваат 23,80 %, што покажува дека компанијата исто така има долгогодишни и искусни вработени кои најверојатно играат значајна улога во одржувањето на стабилноста и пренесувањето на знаењето.

Искуство од 11 до 15 години имаат 14,30 % од испитаниците, додека помал процент (9,50 %) имаат искуство од 6 до 10 години. Оваа разновидност во искуствата овозможува комбинација на свежи перспективи и експертиза, што може да биде корисно за организациските активности и културниот развој.

6.1.2. Менаџмент



Графикон 5: Пол на испитаниците

Резултатите од општите прашања за менаџментот покажуваат дека мнозинството од испитаниците се лица од машки пол (76,50 %), додека женскиот пол е застапен со 23,50 %. Категоријата „Друго“ не е наведена со проценти, што сугерира дека или не е присутна, или дека испитаниците не ја избрале оваа опција.

Оваа распределба укажува на поголема застапеност на машкиот пол во менаџерските позиции во компанијата. Ова може да биде рефлексија на постојните трендови во одредени индустрии или на организациската култура. Сепак, процентот на жени во менаџментот (23,50 %) покажува присуство на полова разновидност, иако има простор за зголемување на женската застапеност на овие позиции.



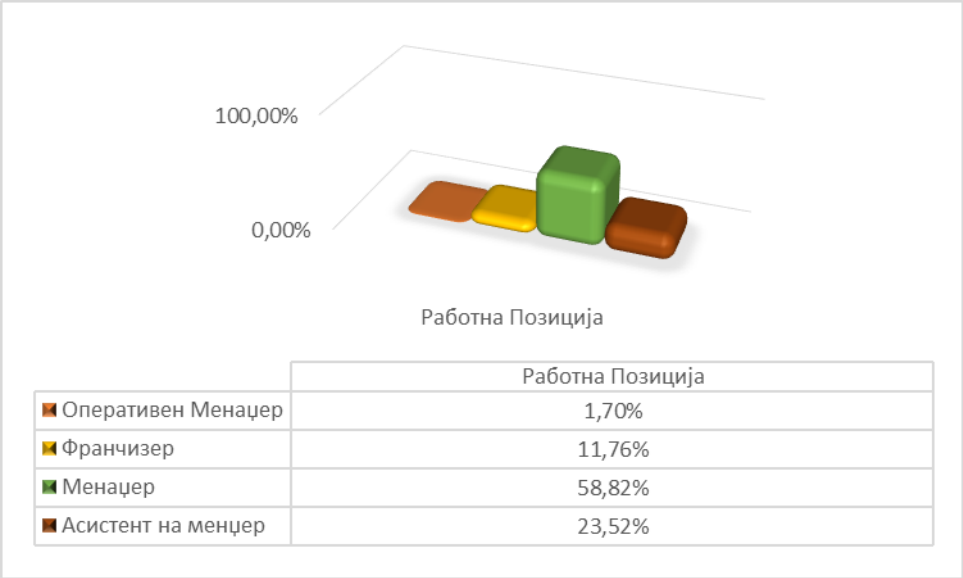
Графикон 6: Возраст на испитаниците

Резултатите за возрасната структура на менаџментот покажуваат дека најголем дел од испитаниците (64,70 %) се на возраст од 41 до 50 години. Ова укажува дека мнозинството менаџери се во зрела животна фаза, што честопати е поврзано со акумулирано професионално искуство и зрелост во донесувањето одлуки.

Втората најголема возрасна група се менаџерите на возраст од 31 до 40 години, со застапеност од 17,60 %. Оваа група веројатно претставува генерација која внесува нови идеи и пристапи во управувањето. Менаџерите на возраст од 21 до 30 години се помалку застапени (11,80 %), што може да биде показател дека на помладите професионалци им е потребно повеќе време за да напредуваат до раководни позиции.

Менаџерите на возраст од 51 до 60 години сочинуваат 5,90 %, додека категоријата „над 60 години“ не е претставена. Ова укажува дека менаџментот на компанијата е главно концентриран во возрасните групи кои се сметаат за најпродуктивни во кариерен контекст.

Оваа распределба може да рефлектира комбинација од искуство, амбиција и свежи перспективи во раководењето, што е од клучно значење за балансирано и ефикасно управување.



	Работна Позиција
Оперативен Менаџер	1,70%
Франчизер	11,76%
Менаџер	58,82%
Асистент на менџер	23,52%

Графинон 7: Работна позиција

Резултатите за работната позиција на менаџментот покажуваат јасна дистрибуција на улогите во рамките на организацијата. Најголем дел од испитаниците, 58,82 %, се на позицијата „менаџер,“ што сугерира дека менаџерските функции претставуваат доминантна структура во оваа група. Ова е очекувано, бидејќи истражувањето е насочено кон менаџментот како главен двигател на организациските активности.

Особено е значајно што дел од прашалникот опфатил и „франчизер“ (11,76 %), кој е сопственик на ресторанот, и „оперативен менаџер“ (1,70 %), кој е втората рака на франчизерот. Нивното учество е многу важно, бидејќи тие директно го

менаџираат целиот ресторан и имаат длабок увид во оперативното функционирање на бизнисот. Нивните одговори нудат уникатна перспектива која придонесува за поцелосно разбирање на менаџерските предизвици и стратегии.

Позицијата „асистент на менаџер“ е втора по бројност со 23,52 %, што укажува на важноста на помошните и координациските улоги за успешното извршување на менаџерските задачи.

Овие резултати овозможуваат увид во хиерархиската структура и распоредот на менаџерските улоги во рамките на организацијата, што дополнително ќе помогне во разбирањето на нивните стратегии и пристапи во управувањето.



Графикон 8: Професионално искуство во компанијата

Резултатите за професионалното искуство на менаџерите покажуваат дека значителен дел од нив (52,90 %) имаат над 15 години искуство, што укажува на висок степен на експертиза и длабоко разбирање на организациските процеси. Ова го потврдува фактот дека долгогодишното искуство е значаен фактор за ефективно управување со ресторанот. Од друга страна, кај вработените, доминира категоријата со 3-5 години искуство (52,40 %), што сугерира дека повеќето од нив се релативно нови во организацијата.

Оваа разлика во нивоата на искуство помеѓу менаџерите и вработените ја истакнува важноста на преносот на знаење и менторството во рамките на организацијата. Менаџерите со долгогодишно искуство може да послужат како ментори за вработените со помалку искуство, со цел да го унапредат нивното разбирање на културата и оперативните процеси на компанијата.

Дополнително, оваа комбинација на високо искусни менаџери и релативно понови вработени може да придонесе за балансирање на традиционалните практики со нови идеи. Меѓутоа, важно е менаџментот да осигура дека новите вработени добиваат соодветна поддршка и обука, за да можат ефикасно да придонесат кон целокупниот успех на организацијата.

Анализата на овие резултати покажува дека организацијата има солидна основа во менаџментот, но истовремено треба да се посвети внимание на професионалниот развој на вработените за да се постигне посилна синергија меѓу различните нивоа на искуство.

4.2. Истражувачки хипотези

Во овој дел ќе ги анализираме резултатите за да се тестираат хипотезите и потхипотезите предложени во истражувањето. Главната хипотеза гласи: **Менаџмент-практиките кои ги применуваат мултинационалните компании, вклучувајќи ги и организациската култура и поддршката, имаат значително влијание врз мотивацијата на вработените, и тоа влијание се разликува во зависност од културните разлики и индивидуалните мотивациски потреби и очекувања на вработените.** Петте потхипотези ќе се анализираат преку резултатите од прашалниците за да се утврди дали податоците ги потврдуваат.

4.2.1. Тестирање и резултати на првата хипотеза

Хипотеза 1: Високото ниво на поддршка од страна на менаџментот позитивно влијае врз мотивацијата на вработените.

Хипотеза 1.1. Вработените кои добиваат редовна поддршка и фидбек од своите менаџери, имаат повисоки нивоа на мотивација.

Хипотеза 1.2. Поддршката од колегите и тимската работа позитивно влијаат врз мотивацијата на вработените.

За да ја тестираме оваа хипотеза, податоците собрани од истражувањето преку прашалниците треба да бидат детално анализирани. Ќе ги разгледаме податоците од страна на вработените и од страна на менаџментот.

4.2.1.1. Вработени



Графикон 9: *Оценете го степенот на соодветност на практиките на управување за мотивација во вашиот ресторан*

Резултатите од прашањето за степенот на соодветност на практиките за управување со мотивацијата во ресторанот, откриваат интересен увид во перцепцијата на вработените. Според добиените податоци, најголемиот дел од испитаниците (33,30 %) сметаат дека практиките се „делумно приспособени," што укажува на тоа дека одредени аспекти од системот за мотивација функционираат, но постојат области за подобрување. Дополнително, 23,80 % од вработените оценуваат дека практиките се „целосно приспособени," што е позитивен индикатор за дел од управувачките стратегии.

Од друга страна, 14,30 % од испитаниците сметаат дека практиките „не се прилагодени," додека 28,60 % имаат „неутрален" став. Високиот процент на неутрални одговори може да укажува на недоволна комуникација или нејаснотија за тоа како практиките за мотивација се применуваат или какви резултати даваат.

Важно е да се истакне дека нема одговори во категоријата „воопшто не е прилагоден", што покажува дека иако постојат предизвици, основата на системот за мотивација не е целосно несоодветна.

Интерпретација и препораки

Резултатите покажуваат дека најголемиот дел од испитаниците сметаат дека практиките за мотивација се „делумно приспособени" (33,30 %) или „целосно приспособени" (23,80 %). Ова сугерира дека во голем дел менаџментот применува соодветни стратегии за поттикнување на мотивацијата, но дека постојат области кои можат да се подобрат. Присуството на 28,60 % „неутрални" одговори укажува на можен недостаток на јасна комуникација за мотивациските практики или нивна перцепција од страна на вработените. Важно е да се адресираат потребите на оние кои сметаат дека практиките „не се прилагодени" (14,30 %) за да се обезбеди повисоко ниво на задоволство.

Понатамошните чекори може да вклучуваат:

1. Подобрување на комуникацијата помеѓу менаџментот и вработените за практиките за мотивација.
2. Обезбедување обуки и развојни програми за менаџерите, со цел да ги усовршат своите мотивациски вештини.
3. Редовно следење и евалуација на мотивациските практики за да се обезбеди нивна ефикасност и релевантност за сите вработени.

Овие чекори ќе помогнат да се премине од „делумно приспособени“ кон „целосно приспособени“ практики, што ќе има позитивно влијание врз задоволството и продуктивноста на вработените.



Графикон 10: *Колку сте задоволни од поддршката што ја добивате од претпоставените?*

Резултатите од прашањето за задоволството од поддршката што ја добиваат вработените од претпоставените, покажуваат претежно позитивна перцепција. Најголемиот дел од испитаниците (47,60 %) се „делумно задоволни“, што укажува на тоа дека претпоставените обезбедуваат поддршка, но дека постојат аспекти кои можат да се подобрат. Дополнително, значителен процент од 42,90 % одговориле дека се „многу задоволни“, што е силен индикатор за ефективноста на поддршката во голем дел од тимовите.

Од друга страна, само 4,80 % од вработените изјавиле дека „не се задоволни,“ а исто толку имаат „неутрален“ став. Овој минимален процент на незадоволство укажува на тоа дека проблемите со поддршката од претпоставените се ретки, но сè уште постојат и треба да бидат адресирани. Важно е да се нагласи дека нема одговори во категоријата „воопшто незадоволен“, што е позитивен знак за основното ниво на поддршка што ја добиваат вработените.

Интерпретација и препораки

Резултатите укажуваат дека повеќето од испитаниците се „делумно задоволни“ (47,60 %) или „многу задоволни“ (42,90 %) од поддршката на претпоставените. Ова е позитивен показател дека менаџментот игра важна улога во поддршката на тимот. Сепак, мал дел од испитаниците се „неутрални“ (4,80 %) или „не се задоволни“ (4,80 %), што укажува на потребата за индивидуален пристап и подобрување на комуникацијата со одредени вработени. Отсуството на одговори во категоријата „воопшто незадоволен“ е охрабрувачко и покажува дека основното ниво на поддршка е задоволително.

Понатамошните чекори може да вклучуваат:

1. **Идентификација на областите за подобрување:** Потребно е да се спроведе дополнителна анализа за да се откријат причините зошто дел од вработените се „делумно задоволни“ или „не се задоволни.“ Може да биде корисно да се организираат индивидуални разговори или анонимни анкети за подобра идентификација на проблемите.
2. **Јакнење на лидерските вештини:** Да се спроведат обуки за претпоставените, со фокус на комуникациски и лидерски вештини, кои ќе овозможат подобра поддршка и разбирање на потребите на вработените.
3. **Подобра комуникација:** Редовните состаноци и отворени канали за комуникација можат да ја зајакнат довербата и да помогнат претпоставените подобро да ги разберат потребите на своите вработени.
4. **Континуирана евалуација:** Поставување систем за редовно следење на задоволството од поддршката, преку годишни или квартални анкети, може да помогне за навремено идентификување и адресирање на предизвиците.

Со фокусирање на овие препораки, организацијата може да го зголеми процентот на „многу задоволни“ вработени, што директно ќе придонесе за нивната мотивација, продуктивност и задоволство од работното место.



Графикон 11: Како ги оценувате професионалните компетенции на менаџментот?

Резултатите за прашањето како вработените ги оценуваат професионалните компетенции на менаџментот, откриваат претежно позитивна перцепција. Најголем дел од испитаниците (42,90 %) ги оценуваат компетенциите како „високи“, додека 28,60 % сметаат дека тие се „многу високи“. Ова укажува дека мнозинството вработени имаат доверба во способностите и професионалните вештини на менаџерите, што позитивно се одразува врз целокупната организациска култура и ефективност.

Од друга страна, 19 % од вработените се изјасниле како „неутрални“, што може да укажува на недостаток на директна интеракција со менаџментот или на одредени аспекти од нивните компетенции кои не се доволно видливи или разбрани. Мала, но значајна група од 9,50 % смета дека професионалните компетенции се „ниски“. Иако овој процент е релативно мал, тој укажува на области кои би можеле да се подобрат за да се обезбеди повисоко ниво на доверба и ефективност.

Интерпретација и препораки

Најголемиот дел од испитаниците ги оценуваат компетенциите на менаџментот како „високи“ (42,90 %) или „многу високи“ (28,60 %). Ова покажува дека вработените имаат генерално позитивна перцепција за способностите и знаењето на менаџерите. Присуството на „неутрални“ одговори (19 %) сугерира дека дел од вработените не се доволно запознаени со компетенциите на менаџментот или не можат да ги проценат. Мал процент (9,50 %) смета дека компетенциите се „ниски“, што е сигнал дека е потребно дополнително развивање на одредени аспекти од менаџерските вештини.

Понатамошните чекори може да вклучуваат:

1. **Потврда на силните страни:** Позитивните оценки („високо“ и „многу високо“) сугерираат дека менаџментот успешно демонстрира лидерски и професионални способности. Овие компетенции треба да продолжат да се поттикнуваат преку редовни обуки и можности за професионален развој.
2. **Ангажирање на неутралните испитаници:** Потребно е дополнително да се истражи зошто дел од вработените имаат „неутрален“ став. Ова може да се постигне преку отворени разговори или фокус групи за идентификување на евентуалните слабости или недоволна видливост на менаџментот.
3. **Подобрување на слабите области:** За оние кои ги оцениле компетенциите како „ниски“, компанијата може да организира дополнителни обуки за менаџерите, особено во области како што се: комуникација, управување со конфликти или донесување на одлуки. Исто така, препорачливо е да се воспостави механизам за добивање редовен фидбек од вработените, со цел подобро да се разберат нивните потреби и очекувања.
4. **Транспарентност и видливост:** Менаџерите треба да бидат повидливи во секојдневните активности и да комуницираат поотворено за нивните одлуки и процеси, што ќе го зголеми нивото на доверба кај вработените.

Со фокусирање на овие аспекти, организацијата може дополнително да го зајакне позитивното влијание на менаџментот и да ги адресира потенцијалните недостатоци, што ќе резултира со повисоко ниво на задоволство и мотивација кај вработените.



Графинон 12: *Колку ефикасно раководството влијае на вашата мотивација?*

Резултатите покажуваат дека мнозинството од испитаниците (52,40 %) сметаат дека раководството има „делумно влијание“ врз нивната мотивација. Ова укажува дека раководството успева да поттикне одреден степен на мотивација, но исто така постојат области каде што влијанието може да биде зајакнато. Дополнително, 23,80 % од испитаниците изјавиле дека раководството има „големо влијание“ врз нивната мотивација, што е позитивен показател за ефективноста на дел од менаџерските практики.

Од друга страна, 14,30 % од испитаниците изјавиле дека раководството „нема влијание“ врз нивната мотивација, а 4,80 % сметаат дека тоа има „апсолутно никакво влијание“. Овие бројки, иако мали, укажуваат на потреба за подобрување на одредени аспекти на лидерството, особено во однос на индивидуалниот пристап кон вработените. Исто така, мал дел од испитаниците (4,80 %) се „неутрални“, што може да укаже на недоволна свесност за тоа како раководството влијае на нивната мотивација.

Интерпретација и препораки

Резултатите покажуваат дека иако голем дел од вработените чувствуваат влијание од раководството, постои простор за подобрување. Високиот процент на „делумно влијание“ сугерира дека менаџерите треба да развијат поспецифични стратегии за мотивација, приспособени на индивидуалните потреби на вработените.

Понатамошните чекори може да вклучуваат:

1. **Засилување на позитивното влијание:** Менаџерите кои веќе имаат „големо влијание“ врз мотивацијата на своите вработени, треба да ги споделат своите успешни практики со другите менаџери, преку обуки и работилници.
2. **Индивидуализиран пристап:** За да се надмине категоријата „делумно влијание“, потребно е раководството да се фокусира на индивидуалните потреби и очекувања на вработените, преку редовни состаноци или неформални дискусии.

3. **Подобрување на комуникацијата:** Преку јасна и редовна комуникација, раководството може подобро да го пренесе значењето на своите активности и нивното влијание врз мотивацијата на тимот.
4. **Адресирање на негативните перцепции:** За вработените кои сметаат дека раководството „нема влијание“ или има „апсолутно никакво влијание“, препорачливо е да се организираат индивидуални средби за да се разберат нивните ставови и да се направат соодветни корекции.

Со примената на овие препораки, компанијата може да го зајакне позитивното влијание на раководството врз мотивацијата на вработените, што ќе доведе до зголемена продуктивност, задоволство и ангажираност.



Графикон 13: *Дали тимската работа позитивно влијае врз вашата мотивација?*

Резултатите од прашањето за влијанието на тимската работа врз мотивацијата, покажуваат дека мнозинството од испитаниците (56,70 %) веруваат дека тимската работа има позитивен ефект врз нивната мотивација. Ова укажува на важноста на соработката, довербата и меѓусебната поддршка помеѓу членовите на тимот во поттикнување на мотивирачка работна средина.

Меѓутоа, 29,20 % од вработените сметаат дека тимската работа не влијае позитивно врз нивната мотивација. Овој процент, иако значителен, укажува на потенцијални проблеми како што се недостаток на ефективна комуникација, конфликти или недоволно учество на одредени членови во тимската работа.

Дел од испитаниците (14,10 %) имаат „неутрален“ став, што може да значи дека немаат доволно искуство со тимска работа или не ја гледаат како значаен фактор за нивната мотивација.

Интерпретација и препораки

Резултатите јасно покажуваат дека тимската работа игра клучна улога во мотивацијата на поголемиот дел од вработените. Ова сугерира дека создавањето и

одржувањето на позитивна и функционална тимска динамика е важен аспект за зголемување на задоволството и продуктивноста на вработените.

Сепак, фактот дека речиси една третина од вработените не ја перципираат тимската работа како мотивирачка, укажува на потребата за подобрување на интерните процеси и односите меѓу членовите на тимовите. Неутралните одговори исто така укажуваат дека дел од вработените можеби не се доволно вклучени во тимските активности или не гледаат јасна поврзаност помеѓу тимската работа и нивната мотивација.

Понатамошните чекори може да вклучуваат:

1. **Зајакнување на тимската динамика:** Организирање тимски активности, тим-билдинг настани или заеднички проекти може да помогнат во подобрување на заемната доверба и соработка помеѓу членовите на тимот.
2. **Разрешување на конфликти:** За вработените кои не ја гледаат тимската работа како позитивна, потребно е да се идентификуваат евентуални конфликти или несогласувања во тимовите и да се обезбеди професионална медијација.
3. **Вклучување на сите членови:** Да се осигура дека сите вработени добиваат еднакви можности за учество во тимските активности. Ова може да ги мотивира оние кои имаат „неутрален“ став.
4. **Комуникациски тренинзи:** Организирање обуки за ефективна комуникација, како за менаџерите, така и за членовите на тимот, со цел да се подобри разбирањето и да се намалат потенцијалните бариери во соработката.
5. **Регуларно следење и евалуација:** Редовни анкети и состаноци за фидбек од тимовите ќе помогнат да се следи нивната динамика и да се преземат корективни мерки кога е потребно.

Со имплементација на овие препораки, организацијата може да го зголеми процентот на вработени кои тимската работа ја гледаат како позитивен фактор за мотивација, што ќе доведе до подобра продуктивност и задоволство на работното место.

4.2.1.2. Менаџери



Графикон 14: *Кои стратегии ги користите за да го мотивирате вашиот тим?*

Резултатите за прашањето за стратегиите кои менаџерите ги користат за да го мотивираат својот тим, покажуваат дека најчесто користена стратегија е „создавање позитивна работна средина“ (41,20 %). Ова укажува дека менаџерите ја препознаваат важноста на здрава, поддржувачка и пријатна работна атмосфера за зголемување на мотивацијата на вработените.

Следен по застапеност е одговорот „сите горенаведени“ (23,50 %), што сугерира дека дел од менаџерите користат комбинација од различни стратегии за мотивација, вклучувајќи бонуси, признавање, обуки и развој. Ова покажува дека некои менаџери се свесни за потребата од мултидимензионален пристап во мотивирањето на тимот.

Помал процент (по 11,80 %) од менаџерите избрале индивидуални стратегии како „готовински бонуси и награди,“ „нематеријално признавање“ или „обезбедување обука и можности за развој“. Ова покажува дека овие стратегии се користат, но не се главниот фокус на менаџментот, иако нивната ефикасност може да биде значајна во специфични ситуации.

Интерпретација

Најголемата застапеност на стратегијата за „создавање позитивна работна средина“ (41,20 %), укажува дека менаџерите ја сметаат оваа стратегија за суштинска во мотивирањето на нивниот тим. Ова не е изненадувачки, бидејќи позитивната работна атмосфера може да ја поттикне продуктивноста, да го намали стресот и да го зајакне чувството на припадност кај вработените. Оваа стратегија, ако се применува конзистентно, има потенцијал да создаде долгорочни придобивки за организацијата, вклучувајќи и задржување на вработените.

Интересен е фактот дека 23,50 % од менаџерите ги користат „сите горенаведени“ стратегии, што укажува на мултидимензионален пристап. Оваа група покажува висока свесност за различните мотивациски фактори кои можат да влијаат врз вработените, особено во мултикултурна и динамична средина како што е McDonald's. Овие менаџери најверојатно ја разбираат важноста на флексибилноста во управувањето и приспособувањето на различни стилови за да ги исполнат специфичните потреби на нивните тимови.

Меѓутоа, релативно ниската застапеност на индивидуалните стратегии, како „готовински бонуси и награди,“ „нематеријално признавање“ и „обезбедување обука и можности за развој“ (по 11,80 %), укажува на тоа дека овие методи не се доволно искористени. Иако тие можеби не се доминантни, нивната важност не треба да се занемари. На пример, готовинските бонуси можат да бидат исклучително ефективни за краткорочно зголемување на мотивацијата, додека нематеријалното признавање создава чувство на вреднување и ја зголемува емоционалната поврзаност со организацијата.

Дополнително, „обезбедување обука и можности за развој“ има долгорочни ефекти врз мотивацијата преку зголемување на знаењето, вештините и можностите за напредување на вработените. Ова е особено важно во организации каде што кариерата е долгорочна инвестиција.

Фактот дека менаџерите не ги користат подеднакво сите стратегии укажува на можни ограничувања, како што се: ресурси, време или недоволна свесност за ефективноста на некои методи. Исто така, можно е некои стратегии да бидат перципирани како помалку важни во контекстот на специфичните потреби на компанијата.

Овие резултати откриваат дека иако создавањето позитивна работна средина е доминантна и ефикасна стратегија, менаџерите имаат простор да ги унапредат своите практики преку интегрирање на повеќе разновидни методи за мотивација. Комбинирањето на стратегии како бонуси, обуки и признавање може да доведе до поголема ангажираност и задоволство на вработените. Ова ќе ја зајакне врската меѓу менаџментот и тимот, што е основа за долгорочен успех.



Графикон 15: Колку често комуницирате со вработените за нивните потреби и мотивација?

Резултатите од прашањето за фреквенцијата на комуникација помеѓу менаџерите и вработените во врска со нивните потреби и мотивација откриваат позитивна слика. Најголем дел од менаџерите (47,10 %) изјавиле дека комуницираат со вработените „дневно“, што укажува на високо ниво на ангажираност и постојана поддршка. Оваа редовна комуникација е значаен фактор за одржување на мотивацијата на тимовите и за градење на отворени односи.

Дополнително, 29,40 % од менаџерите изјавиле дека комуникацијата се одвива „неделно“, што исто така претставува позитивен показател, бидејќи редовните неделни разговори овозможуваат фокусирање на специфични прашања и целни области за подобрување.

Од друга страна, 23,50 % од менаџерите комуницираат „месечно“, што може да биде доволно за одредени структури, но во динамични работни средини како McDonald’s, потребна е почеста комуникација за брзо решавање на проблеми и следење на мотивацијата на вработените.

Интерпретација

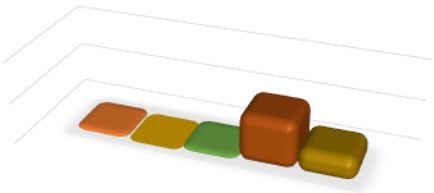
Редовната комуникација е еден од најважните аспекти на ефективното лидерство и менаџмент, а резултатите покажуваат дека голем дел од менаџерите успешно ја разбираат нејзината важност. Фактот дека речиси половина од менаџерите комуницираат со вработените на дневна основа е позитивен показател за транспарентноста и достапноста на менаџментот. Овие интеракции не само што помагаат да се адресираат потребите на вработените, туку и создаваат чувство на припадност и поддршка.

Меѓутоа, фактот дека 23,50 % од менаџерите комуницираат само „месечно“, покажува дека постои ризик од отуѓување или недоволна информираност за моменталните потреби и проблеми на вработените. Во динамични средини, како

што се мултинационалните компании, потребна е почеста интеракција за да се осигура дека сите вработени добиваат навремена поддршка и насоки.

Редовната комуникација, особено на дневна или неделна основа, треба да се поттикнува како стандардна практика за сите менаџери. Оние кои комуницираат само „месечно“ треба да ја зголемат фреквенцијата на интеракциите со цел подобро да се усогласат со потребите на тимот. Исто така, од суштинско значење е комуникацијата да не биде само формална, туку и да поттикнува отворен дијалог каде што вработените ќе се чувствуваат удобно да споделуваат идеи, загрижености и предлози.

Овие резултати укажуваат дека менаџерите кои комуницираат почесто, имаат поголем потенцијал да изградат доверба, да ја подобрат мотивацијата на вработените и да ги оптимизираат перформансите на тимот. Со зголемување на конзистентноста и инклузивноста во комуникацијата, компанијата може да создаде уште посилна врска помеѓу менаџментот и вработените, што ќе резултира со подобри организациски резултати.



	Како мислите дека вработените ја доживуваат вашата поддршка како менаџер?
Многу негативно	5,90%
Негативно	0%
Неутрално	5,90%
Делумно позитивно	58,80%
Многу позитивно	29,40%

Графикон 16: Како мислите дека вработените ја доживуваат вашата поддршка како менаџер?

Резултатите од прашањето за перцепцијата на поддршката што менаџерите сметаат дека ја имаат од страна на вработените укажуваат на претежно позитивна слика. Најголемиот дел од менаџерите (58,80 %) сметаат дека нивната поддршка е доживеана како „делумно позитивна“, додека 29,40 % се уверени дека таа е „многу позитивна“. Ова значи дека значителен дел од менаџерите имаат самодоверба во нивниот пристап и ја перципираат својата улога како корисна за вработените.

Сепак, мал дел од менаџерите (5,90 %) сметаат дека поддршката е доживеана како „многу негативна“ или „неутрална.“ Иако овие проценти се ниски, тие сигнализираат дека постојат индивидуални предизвици кои можат да влијаат врз целокупното искуство на тимот со нивните претпоставени.

Интерпретација

Позитивните перцепции на менаџерите во однос на нивната поддршка, покажуваат дека мнозинството успешно одговараат на потребите на вработените, што е основен фактор за изградба на продуктивна и мотивирана работна средина. „Делумно позитивното“ искуство, кое е најчесто изразено, укажува дека менаџерите препознаваат дека можеби имаат простор за унапредување, но во исто време се свесни за позитивното влијание што го имаат врз тимот.

Фактот дека 29,40 % од менаџерите ја сметаат својата поддршка за „многу позитивна“ е показател за високо ниво на самосвест и посветеност кон лидерството. Овие менаџери веројатно се оние кои успешно ги практикуваат алатките за мотивација, комуникација и поддршка, што позитивно влијае врз нивната интеракција со вработените.

Од друга страна, ниските 5,90 % кои сметаат дека нивната поддршка е доживеана како „многу негативна“ или „неутрална“ укажуваат на потреба за детална евалуација на нивниот пристап. Можни причини за оваа перцепција се недоволна видливост, неефикасна комуникација или недостаток на активно вклучување во решавање на проблемите на тимот.

Менаџерите треба да продолжат да ја одржуваат и зајакнуваат позитивната поддршка, особено преку редовни фидбек сесии со вработените. Овие сесии ќе помогнат да се идентификуваат конкретни области каде што поддршката може да се подобри.

Дополнително, за оние менаџери кои перципираат негативна или неутрална реакција, препорачливо е да се вложат дополнителни напори во јакнење на комуникациските вештини, зголемување на достапноста и поголемо вклучување во секојдневните активности на вработените.

Редовните тренинзи за лидерски и менаџерски вештини, комбинирани со индивидуални коучинг сесии, ќе обезбедат подобрување на перформансите на менаџерите и ќе осигураат дека нивната поддршка е доживеана како исклучително позитивна од страна на сите вработени.

4.2.1.3. Резултати на првата хипотеза

Резултатите покажуваат дека **Хипотеза 1** и нејзините потхипотези **1.1** и **1.2** можат **делумно** да се **потврдат**, бидејќи:

1. **Потврда на Хипотеза 1.1:**
    - Голем дел од вработените изразиле задоволство од поддршката што ја добиваат од менаџерите (90,50 % „делумно задоволни“ или „многу задоволни“).
    - Редовната комуникација, каде што речиси половина од менаџерите комуницираат „дневно“, позитивно влијае врз мотивацијата на вработените.

2. **Потврда на Хипотеза 1.2:**
    - Тимската работа е позитивно доживеана од повеќе од половина од вработените (56,70 %), што ја нагласува важноста на соработката и поддршката меѓу колегите.

Детална интерпретација

Поддршката од менаџментот, како и тимската работа, се потврдени како значајни фактори кои влијаат на мотивацијата на вработените. Големиот процент на вработени кои ја перципираат поддршката од менаџерите како позитивна, заедно со редовната комуникација што ја спроведува менаџментот, покажуваат дека менаџерите во McDonald's ресторaните во Германија ја разбираат важноста на својата улога во мотивирањето на тимовите. Редовната интеракција, особено од оние менаџери кои комуницираат со своите вработени на дневна основа, е клучен фактор кој помага да се идентификуваат и решат проблемите навремено, што директно придонесува за одржување на високи нивоа на мотивација.

Дополнително, перцепцијата на тимската работа како позитивен мотивациски фактор кај над половина од испитаниците (56,70 %) ја нагласува важноста на соработката и заемната поддршка меѓу колегите. Тимската работа создава не само чувство на припадност, туку поддржува и продуктивност, бидејќи вработените кои чувствуваат дека се дел од тим, се поангажирани и подготвени да придонесат за заедничките цели.

Меѓутоа, постојат и аспекти што треба дополнително да се разгледаат и подобрат. Фактот дека 14,30 % од вработените сметаат дека раководството нема значајно влијание врз нивната мотивација, укажува дека некои вработени можеби се чувствуваат игнорирани или недоволно поддржани. Ова може да биде резултат на недоволна персонализација во пристапите на менаџментот или на недостиг од јасна комуникација за очекувањата и целите.

Исто така, процентот од 29,20 % од вработените кои сметаат дека тимската работа не влијае позитивно врз нивната мотивација укажува на можни предизвици во тимската динамика, како што се конфликти, недостаток на ефикасна комуникација или нееднаква распределба на задачите. Оваа перцепција може да биде особено присутна во мултикултурни тимови, каде што разликите во вредностите, стиловите на работа и очекувањата можат да предизвикаат недоразбирања.

Со оглед на фактот што менаџерите исто така имаат генерално позитивна перцепција за својата поддршка, но истовремено признаваат одредени предизвици, ова укажува на потреба за континуирано инвестирање во развој на лидерските вештини и зајакнување на односите со тимовите.

4.2.2. Тестирање и резултати на втората хипотеза

Хипотеза 2. Организациската култура која поттикнува инклузивност и признавање на различностите, има позитивно влијание врз мотивацијата на вработените.

Хипотеза 2.1. Организациската култура која поттикнува признавање на индивидуалните достигнувања и напори, има позитивно влијание врз мотивацијата на вработените.

За да ја тестираме оваа хипотеза, податоците собрани од истражувањето преку прашалниците треба да бидат детално анализирани. Ќе ги разгледаме податоците од страна на вработените и од страна на менаџментот.

4.2.2.1. Вработени



Графикон 17: *Како би ја опишале преовладувачката организациска култура во вашата компанија?*

Резултатите од прашањето за преовладувачката организациска култура, покажуваат дека повеќето вработени (61,90 %) ја опишуваат културата во својата компанија како „култура на тимска работа.“ Ова сугерира дека тимската работа е доминантна вредност и основен принцип во организацијата. Ваквата култура поттикнува соработка, меѓусебна поддршка и заедничко постигнување на целите.

Интересно е што значителен процент од испитаниците (23,80 %) ја опишуваат културата како „комбинирана култура,“ што укажува на постоење на различни елементи од повеќе типови култури во истата организација. Ова е често карактеристика на мултинационалните компании, каде што различните тимови можат да практикуваат различни пристапи заради природата на нивната работа и културната разновидност.

Мал процент од вработените ја идентификуваат културата како „култура на контрола“ (9,50 %) или „култура за услуги на клиентите/грижа“ (4,80 %), што покажува дека овие аспекти се присутни, но не доминираат. Забележливо е и дека никој не ја опишал културата како „култура на изведба“ или „култура на иновации“, што може да укаже на помала фокусираност на конкурентноста, иновациите и динамичните промени.

Интерпретација

Резултатите ја нагласуваат доминацијата на „култура на тимска работа“ како главен карактер на организациската култура во McDonald’s ресторaните. Ова е позитивен показател бидејќи културите ориентирани кон тимска работа често промовираат чувство на припадност, поддршка и заеднички ангажман. Таквата средина може да ја зајакне мотивацијата на вработените, бидејќи тие чувствуваат дека се дел од заедница која работи кон заеднички цели.

Присуството на „комбинирана култура“ (23,80 %) дополнително ја истакнува флексибилноста на организацијата и нејзината способност да се прилагоди на потребите на различни групи. Ова е одраз на мултикултурниот и комплексен карактер на компанијата, каде што различни практики можат да коегзистираат за да се задоволат различните аспекти на бизнисот.

Меѓутоа, ниските проценти за „култура на контрола“ и „култура за услуги на клиентите“ покажуваат дека иако овие елементи се присутни, тие не се главниот фокус. Ова може да биде знак за можност за подобрување, особено во однос на грижата за клиентите, која е клучен аспект за компании од услужниот сектор како McDonald’s.

Недостатокот на „култура на изведба“ и „култура на иновации“ сугерира дека организацијата можеби помалку се фокусира на поттикнување на конкурентноста и креирањето нови идеи. Ова може да биде предизвик за компанијата, особено во современиот динамичен деловен свет, каде што иновациите и перформансите се основа за одржување на конкурентноста.



Графикон 18: *Како би ја оцениле структурата на вашата организација?*

Резултатите од прашањето за оценување на организациската структура, покажуваат генерално позитивна слика за тоа како вработените ја перципираат структурата на својата организација. Најголем дел од испитаниците (47,60 %) сметаат дека организацијата е „добро организирана“, а значителен дел (28,60 %) ја оценуваат како „одлично организирана“. Ова укажува на тоа дека структурата е стабилна, функционална и овозможува ефикасна работа.

Меѓутоа, 19 % од вработените останале „неутрални“, што може да укаже дека тие немаат доволно јасна слика за тоа како структурата влијае на нивното секојдневно работење или дека не гледаат директна врска меѓу структурата и нивните задачи. Мал процент од вработените (4,80 %) ја опишале структурата како „лошо организирана“, додека никој не ја оценил како „многу лошо организирана“, што е позитивен индикатор за стабилноста на организацијата.

Интерпретација

Овие резултати сугерираат дека организациската структура во McDonald’s ресторaните генерално се смета за ефикасна и добро поставена. Високиот процент на позитивни одговори („добро организирано“ и „одлично организирано“) укажува дека структурата е дизајнирана така што им овозможува на вработените јасно дефинирани улоги и задачи, како и ефективна комуникација и координација. Ова создава позитивна работна средина и ја зголемува продуктивноста.

Неутралните одговори (19 %) укажуваат на тоа дека дел од вработените можеби не се доволно запознаени со целокупната организациска структура или дека не гледаат директно влијание на структурата врз нивната работа. Ова може да биде резултат на недостиг од транспарентност или недоволно јасна комуникација за начинот на кој организацијата е структурирана.

Одговорите на мал процент од испитаниците кои ја оцениле структурата како „лошо организирана“ (4,80 %), сугерираат дека постојат одредени предизвици во организациската структура кои влијаат негативно на одредени делови од работењето. Ова може да биде поврзано со прекумерна хиерархија, недостиг на флексибилност или неефикасни процеси за донесување одлуки.

Организациската структура во целина се смета за позитивен фактор од страна на вработените, со јасна основа за континуирано подобрување. Позитивната перцепција на структурата придонесува кон подобра мотивација и ангажираност на вработените, бидејќи јасните процеси и координација помагаат да се избегнат недоразбирања и конфликти.

Иако процентот на негативни и неутрални одговори е мал, компанијата би можела да се фокусира на подобрување на комуникацијата за структурните процеси и да обезбеди повратна информација од вработените за можни предлози за унапредување. Ова би помогнало да се зголеми перцепцијата за структурата како дополнително добро организирана и ефективна.



Графикон 19: *Колку добро вработените од различни култури се прилагодуваат на вашата компанија?*

Резултатите од прашањето за прилагодувањето на вработените од различни култури во компанијата покажуваат дека повеќето испитаници сметаат дека прилагодувањето е на задоволително ниво. Најголем процент од испитаниците (61,90 %) одговориле дека вработените од различни култури се „делумно добро“ прилагодени, додека 14,30 % го оцениле прилагодувањето како „многу добро“. Овие податоци укажуваат на позитивен тренд во културната интеграција и прифаќање, што е од клучно значење за мултинационални компании.

Меѓутоа, 9,50 % од испитаниците ја опишуваат адаптацијата како „неутрална“, што може да укаже на недостаток на доволно информации или искуство со интеркултурната динамика. Понатаму, 14,30 % одговориле дека прилагодувањето е „лошо“ или „многу лошо“, што е сигнал за постоење на предизвици во одредени области, како што се комуникацијата, поддршката или културните разлики.

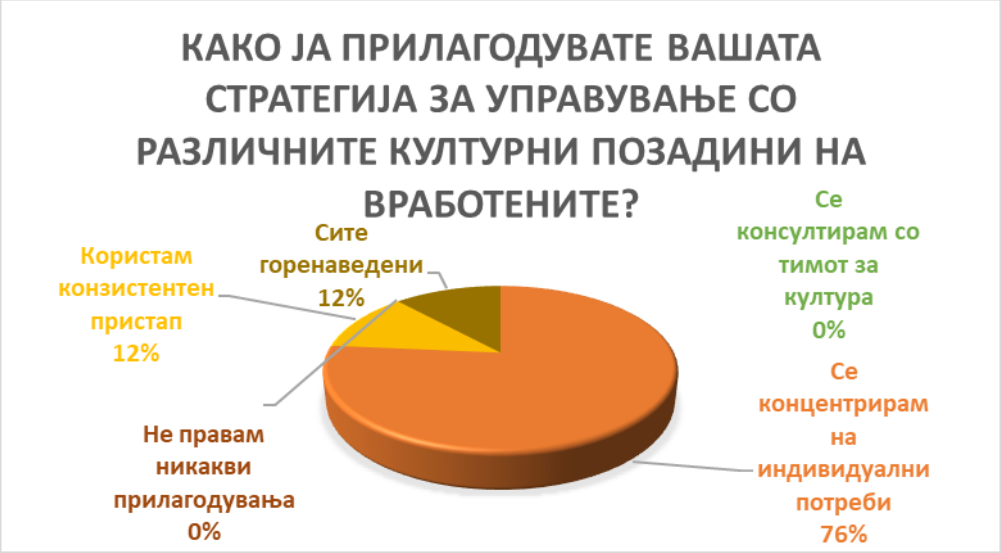
Интерпретација

Резултатите покажуваат дека компанијата генерално успева да овозможи позитивна средина за прилагодување на вработените од различни култури. Големиот процент на одговори кои го опишуваат прилагодувањето како „делумно добро“ и „многу добро“ укажуваат дека постојат солидни практики за интеграција, како што се интеркултурната поддршка, тимска работа и промоција на инклузивност. Ова е особено важно за компанија како McDonald’s, која функционира во мултикултурна средина.

Сепак, постојат и индикатори за можни предизвици. Мал, но значаен процент на одговори („лошо“ или „многу лошо“) сугерира дека некои вработени се соочуваат со тешкотии при прилагодувањето. Овие потешкотии може да произлегуваат од недоволна поддршка од страна на менаџментот, недоразбирања предизвикани од културните разлики или недостиг на обуки за интеркултурна комуникација.

„Неутралните“ одговори укажуваат на можност дека не сите вработени се доволно вклучени или свесни за напорите за интеграција. Ова потенцијално може да влијае на нивната мотивација и перцепција за организациската култура.

4.2.2.2. Менаџери



Графинон 20: *Како ја прилагодувате вашата стратегија за управување со различните културни позадини на вработените?*

Резултатите од прашањето за прилагодување на стратегиите за управување со различните културни позадини на вработените, покажуваат дека најголем дел од менаџерите (76,50 %) се концентрираат на индивидуалните потреби на вработените. Овој резултат укажува на персонализиран пристап кој има за цел да ги задоволи уникатните барања и очекувања на вработените, без разлика на нивното културно потекло.

Мал процент од менаџерите (11,80 %) изјавиле дека користат „конзистентен пристап“, што подразбира примена на униформирани стратегии за сите вработени, без оглед на културните разлики. Ова може да биде ефективно во одредени контексти, но исто така може да ја ограничи можноста за задоволување на специфичните потреби на мултикултурниот тим.

Значајно е што ниту еден од менаџерите не навел дека се консултира со „тимот за култура“ или дека „не прави никакви прилагодувања“, што покажува дека сите менаџери препознаваат потреба за адаптација на нивните стратегии во управувањето. Дополнително, 11,80% од менаџерите изјавиле дека ги користат „сите горенаведени“ стратегии, што покажува флексибилност и комбиниран пристап кон управувањето со културните разлики.

Интерпретација

Големата доминација на персонализираниот пристап („се концентрирам на индивидуални потреби“) е позитивен индикатор за осветеноста на менаџерите за

значењето на културните разлики. Овој пристап не само што поттикнува чувство на уважување и прифаќање кај вработените, туку и го подобрува нивото на мотивација и задоволство. Менаџерите кои се фокусираат на индивидуалните потреби, веројатно градат доверба и силни односи со вработените, што е особено важно во мултикултурните тимови.

Фактот што мал дел од менаџерите користат „конзистентен пристап“ може да укаже на потребата за дополнителна обука за управување со културните разлики. Конзистентноста може да биде корисна за воспоставување на основни стандарди, но таа треба да се балансира со флексибилност за да се избегне игнорирање на културните специфики.

Отсуството на одговори за „не правам никакви прилагодувања“ укажува дека сите менаџери во оваа организација ја препознаваат важноста на културната чувствителност во управувањето. Сепак, отсуството на консултации со „тимот за култура“ може да укаже дека организацијата или нема воспоставен формален тим за поддршка на културните иницијативи, или дека менаџерите претпочитаат да ги решаваат овие прашања индивидуално.

Резултатите покажуваат дека менаџерите генерално ја прифаќаат културната разновидност и активно се обидуваат да ги приспособат своите стратегии за управување според потребите на тимот. Фокусот на индивидуалните потреби е одличен показател за адаптивноста и емпатијата на менаџерите.

Сепак, за да се постигне уште поголема ефикасност, компанијата би можела да воведе формализирани обуки и алатки за интеркултурно управување. Препорачливо е да се размисли за создавање или зајакнување на „тим за култура“, кој ќе обезбедува насоки и поддршка за менаџерите при управувањето со културните разлики. Ваквите мерки ќе помогнат да се зголеми конзистентноста и ефективноста на менаџерските практики, што ќе придонесе за подобра интеграција и мотивација на мултикултурните тимови.



Графикон 21: *Како би ја опишале преовладувачката организациска култура во вашата компанија?*

Резултатите од прашањето за преовладувачката организациска култура, како што ја перципираат менаџерите, откриваат дека најголем дел од испитаниците (52,90 %) ја опишуваат културата во својата компанија како „култура на тимска работа“. Овој резултат е силен показател дека соработката и колективниот дух се основни вредности во организацијата и се поддржувани од страна на менаџментот.

Значителен дел од менаџерите (29,40 %) одговориле „сите горенаведени“, што сугерира дека тие гледаат на организациската култура како мултидимензионална, комбинирајќи различни аспекти, како тимска работа, иновации и други пристапи.

„Култура на иновации“ е забележана кај 5,90 % од испитаниците, што покажува дека иновациите се присутни, но не доминираат како клучна карактеристика на организациската култура.

„Комбинирана култура“ е наведена од 11,80 % од менаџерите, што дополнително укажува на флексибилноста на организацијата да ги адаптира различните пристапи. Забележително е дека никој од менаџерите не ја идентификувал културата како „култура на контрола“ или „култура на изведба“, што покажува дека овие аспекти не се доминантни во структурата на организацијата.

Интерпретација

Преовладувањето на „култура на тимска работа“ во перцепциите на менаџерите ја нагласува важноста на соработката и вклученоста во организациските процеси. Ова е позитивен сигнал, бидејќи тимската работа не само што ја зголемува продуктивноста, туку и ја подобрува мотивацијата на вработените преку градење на чувство на припадност и заеднички успех. Менаџерите, како клучни фигури во организацијата, очигледно ја препознаваат вредноста на тимската култура и ја поддржуваат како основен принцип.

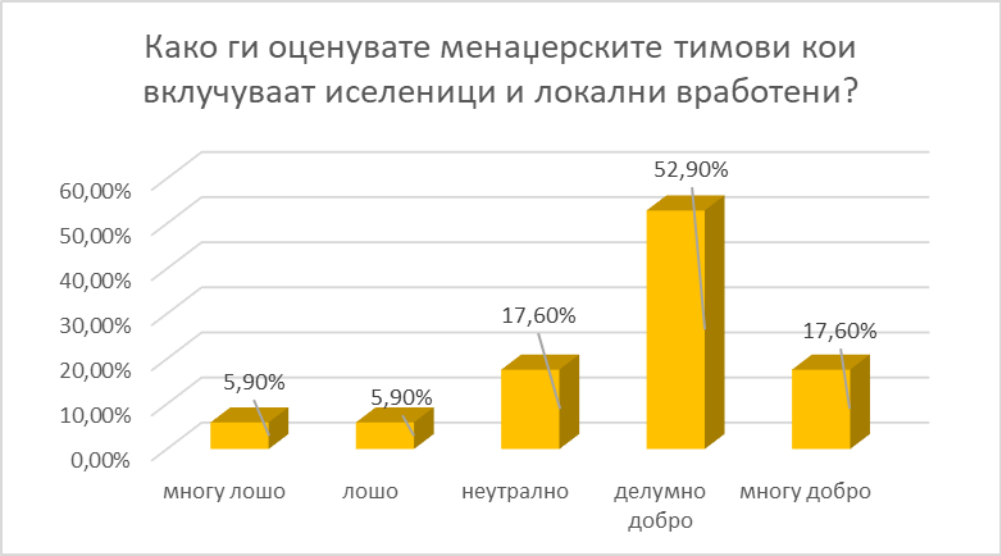
Фактот дека 29,40 % од менаџерите ја перципираат организациската култура како мултидимензионална („сите горенаведени“) покажува дека компанијата успешно комбинира различни аспекти на организациската култура. Ова укажува на флексибилност и способност за адаптирање на културните вредности според потребите на тимовите и деловните цели.

Ниската застапеност на „култура на иновации“ (5,90 %) сугерира дека организацијата не е главно ориентирана кон креативност и промени, но сепак ги препознава овие елементи како дел од нејзината структура. Ова отвора простор за понатамошен развој и зајакнување на иновациските активности, што би можело да ја зајакне конкурентноста на компанијата.

Отсуството на „култура на контрола“ и „култура на изведба“ како доминантни аспекти, укажува на тоа дека организацијата претпочита послободна и поколаборативна средина. Ова е особено важно во мултикултурни тимови, каде што строго контролирачките пристапи може да предизвикаат отпор и намалена мотивација.

Резултатите ја потврдуваат ориентацијата на менаџерите кон тимска и инклузивна организациска култура, што е клучно за одржување на позитивна работна средина. Сепак, ниската застапеност на иновациите укажува на потенцијал за дополнително зајакнување на креативноста и иницијативите во организацијата.

Компанијата би можела да го искористи позитивниот став кон комбинираните пристапи за да го прошири фокусот кон промовирање на иновации и конкурентност. Ова би овозможило подобра подготвеност за справување со идните предизвици, истовремено задржувајќи ги основните вредности на тимска работа и колаборација.



Графикон 22: *Како ги оценувате менаџерските тимови кои вклучуваат иселеници и локални вработени?*

Резултатите од прашањето за оценување на менаџерските тимови кои вклучуваат иселеници и локални вработени, покажуваат дека најголем дел од менаџерите (52,90 %) ги сметаат овие тимови за „делумно добри“. Дополнително, 17,60 % ги оценуваат како „многу добри“, што укажува на генерално позитивна перцепција за функционалноста и ефикасноста на мултикултурните тимови.

Од друга страна, 17,60 % од испитаниците останале „неутрални“, што сугерира дека одреден дел од менаџерите не гледаат значителни разлики или позитивни/негативни аспекти во овие тимови. Мал, но значаен процент од менаџерите ги оцениле тимовите како „лоши“ (5,90%) или „многу лоши“ (5,90 %), што укажува на присуство на предизвици при интеграцијата и соработката помеѓу локалните вработени и иселениците.

Интерпретација

Овие резултати покажуваат дека менаџерските тимови кои вклучуваат иселеници и локални вработени генерално функционираат добро, но не се без предизвици. Големиот процент на менаџери кои ги оценуваат овие тимови како „делумно добри“, укажува на тоа дека постои солидна основа за мултикултурна соработка. Иселениците и локалните вработени, кога се ефективно интегрирани, можат да донесат уникатни перспективи и вештини што придонесуваат за иновации и зголемена продуктивност.

Меѓутоа, процентот на неутрални и негативни одговори укажува дека постојат ситуации каде што интеграцијата не е целосно успешна. Проблемите можат да произлегуваат од културните разлики, јазичните бариери или различните очекувања за работните практики. Овие предизвици можат да доведат до конфликти, недоразбирања или намалена ефикасност на тимовите.

Позитивниот став на **17,60 %** од менаџерите, кои ги сметаат овие тимови за „многу добри“, ја потенцира важноста на доброто менаџирање на културните разлики. Тие менаџери веројатно успешно практикуваат стратегии за инклузија и промовирање на тимска работа, што доведува до ефективна интеграција и високи перформанси.

4.2.2.3. Резултати од втората хипотеза

Резултатите од истражувањето покажуваат дека хипотезата може **делумно да се потврди.** Додека одговорите од вработените и менаџерите генерално ја поддржуваат позитивната улога на организациската култура во мотивацијата, постојат и некои предизвици и разлики во перцепцијата, кои сугерираат дека културната интеграција и поддршката не се целосно оптимизирани.

Резултатите покажуваат дека организациската култура во McDonald’s ресторaните во Германија е доминантно ориентирана кон „култура на тимска работа“, според перцепциите и на вработените (61,90 %) и на менаџерите (52,90 %). Ова укажува дека соработката и тимскиот дух се основни вредности кои се промовираат и практикуваат во компанијата. Ваквата култура несомнено има позитивно влијание врз мотивацијата, бидејќи создава чувство на припадност, заедништво и меѓусебна поддршка.

Сепак, и покрај овие позитивни аспекти, постојат одредени ограничувања кои ја спречуваат хипотезата да биде целосно потврдена. Недостатокот на акцент на „култура на иновации“ и „култура на изведба“, укажува дека компанијата не дава доволно простор за креативност и конкурентност, што се важни за долгорочната мотивација и ангажираност на вработените. Дополнително, дел од вработените (14,30 %) и менаџерите изразија дека постојат предизвици во прилагодувањето на мултикултурните тимови и во културната интеграција.

Резултатите покажаа дека:

- Голем дел од менаџерите (76,50 %) практикуваат персонализирани стратегии за управување со културните разлики, што е позитивен индикатор за свесноста за потребата од инклузивност.
- Сепак, 17,60 % од менаџерите ги оцениле мултикултурните тимови како „неутрални“ или „лошо организирани“, што укажува на простор за подобрување во интеркултурната соработка.
- Дел од вработените (14,30 %) сметаат дека прилагодувањето на различните култури во компанијата е „многу добро“, но голем дел (61,90 %) го

оценуваат како „делумно добро“, што сигнализира дека организацијата не ги исполнува целосно очекувањата за културна инклузивност.

Овие резултати укажуваат дека иако тимската работа и меѓусебната соработка се силно поддржани, организацијата треба да преземе дополнителни мерки за зајакнување на креативноста, културната интеграција и препознавање на индивидуалните придонеси.

Хипотезата се потврдува делумно затоа што организациската култура во голема мера ја поттикнува тимската работа, што позитивно влијае на мотивацијата. Сепак, потребно е подобрување во некои области, како иновациите, културната разноликост и интеграцијата на иселениците и локалните вработени. Со фокус на овие аспекти, компанијата ќе може да изгради уште посилна култура која ќе обезбеди долгорочна мотивација и успех на сите нивоа.

4.2.3. Тестирање и резултати на третата хипотеза

Хипотеза 3. Културните разлики меѓу вработените и менаџментот влијаат врз нивото на мотивација на вработените.

Хипотеза 3.1. Вработените кои потекнуваат од култури кои се значително различни од културата на домаќинот, имаат потреба од дополнителна поддршка за да ја одржат својата мотивација.

За да ја тестираме оваа хипотеза, податоците собрани од истражувањето преку прашалниците треба да бидат детално анализирани. Ќе ги разгледаме податоците од страна на вработените и од страна на менаџментот.

4.2.3.1. Вработени



Графикон 23: *Како ја оценувате соработката меѓу иселениците и локалните вработени?*

Резултатите од прашањето за оценување на соработката помеѓу иселениците и локалните вработени покажуваат дека поголемиот дел од испитаниците (42,90 %)

сметаат дека соработката е „делумно добра“. Овој податок укажува на тоа дека постои основа за позитивна интеракција помеѓу двете групи, но дека некои предизвици сè уште го ограничуваат целосниот потенцијал на оваа соработка.

Дополнително, 19 % од испитаниците ја оценуваат соработката како „многу добра“, што укажува на успешни примери на интеркултурна интеграција. Сепак, значителен дел од испитаниците останале „неутрални“ (28,60 %), што може да сигнализира недостиг на јасни искуства или перцепции во врска со ова прашање.

Најзагрижувачки е фактот што вкупно 9,60 % од испитаниците ја оцениле соработката како „лоша“ или „многу лоша“. Ова сугерира дека постојат одредени области во кои интеграцијата на иселениците и локалните вработени не функционира на задоволително ниво.

Интерпретација

Овие резултати ја отсликуваат сложеноста на соработката меѓу иселениците и локалните вработени во мултикултурна средина како што е McDonald’s. Високиот процент на позитивни оценки („делумно добро“ и „многу добро“) укажува дека значителен дел од вработените ја перципираат соработката како задоволителна. Ова е потврда дека компанијата обезбедува основни услови за функционална интеракција, како што се: јасни процеси, тимски задачи и културна отвореност.

Присуството на „многу добра“ соработка (19 %) може да биде показател за добри практики на интеграција во одредени ресторани или тимови. Овие тимови можеби имаат развиено механизми за надминување на културните разлики, како што се: отворена комуникација, прифаќање на различни перспективи и ефективно лидерство. Таквите примери можат да служат како модел за останатите делови од организацијата.

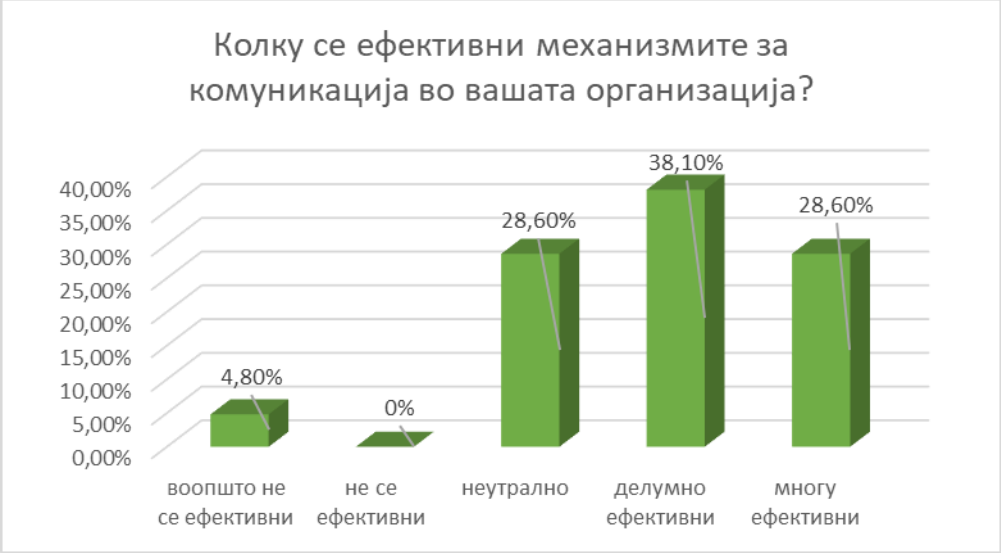
Од друга страна, релативно високиот процент на „неутрални“ одговори (28,60%) укажува на одредена амбивалентност меѓу вработените. Ова може да биде резултат на недостаток на директна интеракција со колегите од различни култури или недоволна експозиција кон мултикултурните тимови. Таа неутралност исто така може да рефлектира недостаток на јасно изразена културна политика или напори за интеграција кои не се подеднакво застапени во сите делови од организацијата.

Присуството на негативни оценки („лошо“ и „многу лошо“) кај вкупно 9,60 % од испитаниците покажува дека постојат конкретни ситуации или средини каде соработката меѓу иселениците и локалните вработени не функционира оптимално. Овие резултати би можеле да произлегуваат од тензии предизвикани од културните разлики, недостаток на разбирање или недоволна поддршка за интеграција. Овие податоци сигнализираат дека одредени тимови се соочуваат со пречки кои можат да ја намалат мотивацијата и продуктивноста.

Позитивно е што „културата на тимска работа“ се идентификува како доминантна во организацијата, што дава солидна основа за надминување на културните бариери. Оваа култура поттикнува соработка и заеднички ангажман, но резултатите покажуваат дека во одредени области е потребна дополнителна работа за

да се достигне ниво на хармонија кое ќе биде видливо во сите делови од организацијата.

Компанијата очигледно има поставено добра основа за мултикултурна соработка, но резултатите истовремено посочуваат дека таа база не е униформно применета низ сите тимови. Соработката помеѓу иселениците и локалните вработени претставува сложен процес кој бара постојано внимание и унапредување, особено во мултинационален контекст.



Графикон 24: *Колку се ефективни механизмите за комуникација во вашата организација?*

Резултатите за прашањето: „Колку се ефективни механизмите за комуникација во вашата организација?“, покажуваат дека најголем дел од испитаниците, 38,10 %, ги оценуваат механизмите како „делумно ефективни“. Ова укажува дека постои основа за успешна комуникација, но со одредени ограничувања кои ја спречуваат да биде целосно ефикасна. Покрај тоа, 28,60 % од испитаниците сметаат дека механизмите за комуникација се „многу ефективни“, што е позитивен знак дека во одредени тимови или делови од организацијата комуникациските процеси функционираат исклучително добро.

Од друга страна, значителен процент од вработените (28,60 %) останува „неутрален“. Оваа група најверојатно нема доволно јасна перцепција за ефективноста на механизмите за комуникација, што може да се должи на недоволна експозиција кон комуникациските процеси или недостиг на транспарентност. Мал, но значаен дел од вработените (4,80 %) оценува дека механизмите „воопшто не се ефективни“. Ова укажува на изолирани случаи каде комуникациските канали се нефункционални или не се соодветно имплементирани.

Интерпретација

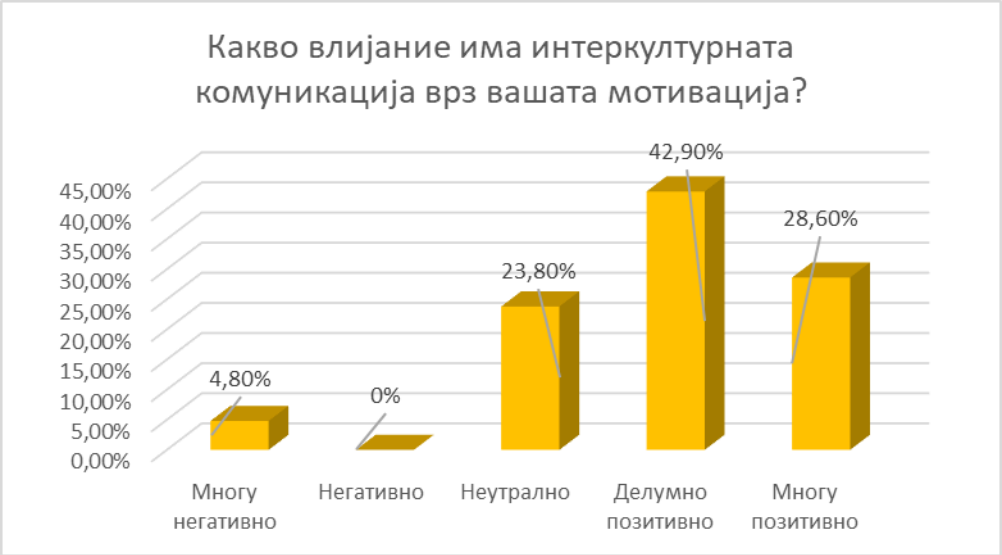
Овие резултати ја одразуваат состојбата на комуникациските механизми во организацијата, при што доминира перцепцијата за „делумна ефективност“. Високиот процент на позитивни оценки („делумно ефективни“ и „многу ефективни“) укажува на тоа дека компанијата има воспоставено релативно функционални системи за

комуникација. Ова може да се должи на употребата на алатки, како интерни платформи, состаноци и отворени канали за фидбек.

Сепак, присуството на значителен број „неутрални“ одговори сугерира дека не сите вработени се свесни за можностите или ефективноста на механизмите. Ова може да биде резултат на недоволна комуникација за самите процеси или ограничен пристап до информациите.

Присуството на одговорот „воопшто не се ефективни“, иако минимално, укажува дека постојат одредени предизвици или пропусти во одредени сектори или тимови. Овие изолирани случаи потенцијално можат да влијаат негативно на целокупната мотивација и продуктивност.

Генерално, овие резултати посочуваат дека организацијата треба да се фокусира на униформирање на комуникациските механизми за да обезбеди постојаност во ефективноста на сите нивоа. Со засилување на транспарентноста и инклузивноста во комуникацијата, компанијата може да ја унапреди оваа клучна компонента за мотивација и ефикасност.



Графикон 25: *Какво влијание има интеркултурната комуникација врз вашата мотивација?*

Резултатите од прашањето: „Какво влијание има интеркултурната комуникација врз вашата мотивација?“, покажуваат дека интеркултурната комуникација има претежно позитивно влијание врз мотивацијата на вработените. Најголем дел од испитаниците (42,90 %) оценуваат дека има „делумно позитивно“ влијание, додека значителен дел (28,60 %) сметаат дека има „многу позитивно“ влијание. Ова сугерира дека интеркултурната комуникација е значаен фактор за подобрување на мотивацијата и создавање позитивна работна атмосфера.

Од друга страна, 23,80 % од испитаниците се „неутрални“ во однос на влијанието на интеркултурната комуникација врз нивната мотивација. Оваа група може да не чувствува директно влијание или можеби нема доволно експозиција кон интеркултурните аспекти во работната средина.

Мал дел од испитаниците (4,80 %) наведуваат дека интеркултурната комуникација има „многу негативно“ влијание врз нивната мотивација, што укажува на одредени предизвици, како конфликти, недоразбирања или недостаток на интеркултурни вештини во тимовите.

Интерпретација

Овие резултати јасно посочуваат дека интеркултурната комуникација е значаен фактор за создавање позитивна работна средина и мотивација кај вработените. Најголем дел од испитаниците, кои ја оценуваат интеркултурната комуникација како „делумно позитивна“ или „многу позитивна“, веројатно ја препознаваат вредноста од разноликоста во работната средина. Тие добиваат можност да учат од своите колеги, да ги прошируваат своите перспективи и да соработуваат во тимови што носат креативност и иновации.

Неутралните одговори покажуваат дека постојат случаи каде што интеркултурната комуникација не е доволно присутна или ефективна за да предизвика директно влијание врз мотивацијата на вработените. Ова може да биде резултат на недостаток на иницијативи за интеграција или на недоволна интеракција помеѓу различните културни групи во организацијата. Оваа ситуација сугерира дека организацијата треба да вложи дополнителни напори за да ја направи интеркултурната комуникација поприсутна и видлива во секојдневната работа.

Иако процентот на негативни оценки е мал, нивното присуство укажува дека постојат одредени точки на тензија или несогласувања кои треба да се адресираат. Овие предизвици може да се должат на јазичните бариери, различните културни вредности или стилови на комуникација кои не се секогаш компатибилни. Ова ја нагласува потребата од организирање обуки за интеркултурна компетентност и подобрување на разбирањето помеѓу културите.

Гледано во целина, резултатите истакнуваат дека интеркултурната комуникација е од суштинско значење за мотивацијата на вработените. Позитивните перцепции преовладуваат, што укажува дека организацијата има солидна основа за промовирање на разноликоста и зајакнување на соработката. Сепак, постои простор за унапредување преку дополнителни програми и стратегии за подобрување на интеркултурната комуникација, што ќе помогне не само да се надминат потенцијалните негативни влијанија, туку и да се подигне мотивацијата кај сите вработени на уште повисоко ниво.

„Ако постои проблем во комуникацијата со вработени од различни култури, кој пристап мислите дека би бил најдобриот за негово решавање?“

Одговорите на ова отворено прашање покажуваат разнолики ставови и пристапи кои вработените сметаат дека би биле најдобри за решавање на комуникациски проблеми меѓу лица од различни култури. Постојат неколку доминантни теми кои можат да се идентификуваат:

Обезбедување на јазична компетентност

Неколку одговори ја истакнуваат потребата за учење на јазикот (најчесто германски), како и користење на преведувачи или посредници со познавање на двата јазика. Ова покажува дека јазичните бариери се важен фактор кој значително влијае на квалитетот на интеркултурната комуникација.

Разговор и посредување

Повеќето одговори предлагаат директен разговор, како индивидуален, така и групен, како начин за идентификување и решавање на проблемите. Ова укажува на свест за важноста на дијалогот и разбирањето меѓу колегите од различни култури.

Емпатија и активно слушање

Повеќе одговори нагласуваат дека обидот да се разберат туѓите перспективи и активно да се слушаат проблемите може да помогне во намалување на недоразбирањата.

Тимска работа и соработка

Неколку одговори посочуваат дека тимскиот пристап за решавање на проблемите, како што е организирање состаноци или заедничко барање решенија, е ефективен начин за справување со комуникациските предизвици.

Флексибилност и приспособување на ситуацијата

Некои испитаници потенцираат дека решенијата зависат од конкретната ситуација и дека треба да се применува флексибилен пристап.

Интерпретација

Резултатите од ова прашање укажуваат на висока свесност кај вработените за комплексноста на интеркултурната комуникација и потребата за приспособување. Нивните одговори нагласуваат неколку клучни точки:

- Јазикот како основа за комуникација

Многу вработени ја препознаваат јазичната бариера како главен предизвик и предлагаат решенија, како учење на јазикот, користење преведувачи или посредници кои ги разбираат двете култури. Ова укажува дека организацијата треба да вложи повеќе ресурси во јазична обука и олеснување на интеркултурното посредување.

- Важноста на дијалогот

Дијалогот, било тоа на индивидуално ниво или во рамките на тим, се смета за најдобар начин за решавање на проблемите. Ова покажува дека културата на отворена комуникација е клучна за надминување на конфликтите.

- Емпатија и разбирање

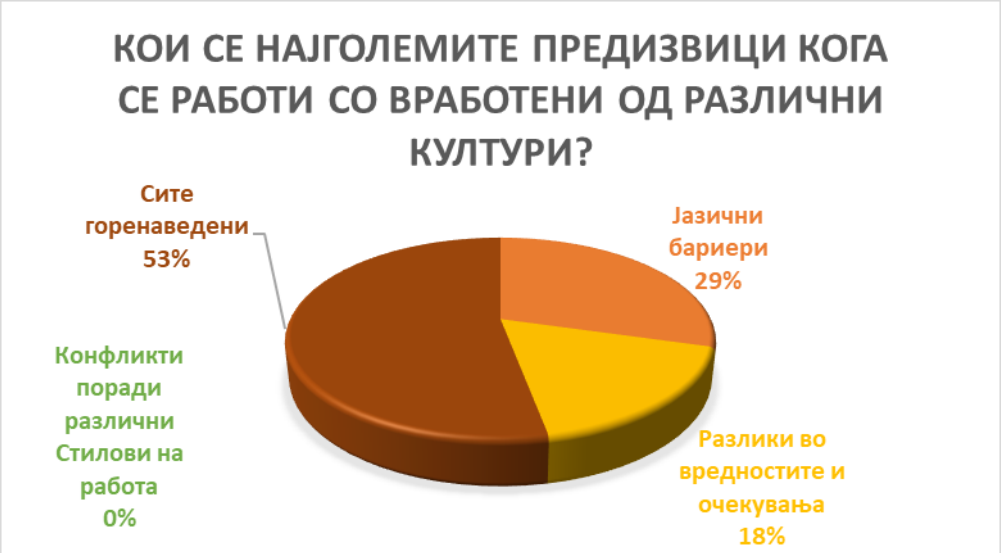
Голем број одговори ја нагласуваат потребата од разбирање и почит кон другите култури, што укажува на висока интерперсонална свесност кај вработените.

- Флексибилност и ситуациски пристап

Одговорите кои инсистираат на зависноста од ситуацијата ја истакнуваат потребата од флексибилност и способност за прилагодување според конкретните околности.

Гледано како целина, одговорите укажуваат дека вработените разбираат дека комуникацијата е суштинска за добрата соработка во мултикултурна работна средина. Истовремено, тие посочуваат дека организацијата треба да инвестира во поддршка и обуки кои ќе ги зајакнат нивните капацитети за справување со овие предизвици. Интегрирањето на обуки за интеркултурна комуникација, промовирањето на отворен дијалог и обезбедувањето ресурси за јазична поддршка би биле клучни чекори за унапредување на состојбата.

4.2.3.2 Менаџери



Графикон 26: *Кои се најголемите предизвици кога се работи со вработени од различни култури?*

Одговорите од менаџерите откриваат неколку значајни аспекти за главните предизвици со кои се соочуваат при работа со вработени од различни култури:

- Јазични бариери (29,40 %)

Значителен дел од менаџерите ја сметаат јазичната бариера за најголем предизвик. Ова ја потврдува важноста на јазичната компетенција и можноста за комуникација како критичен фактор во интеркултурните тимови.

- Разлики во вредностите и очекувањата (17,60 %)

Некои менаџери наведуваат дека разликите во вредностите, очекувањата и културните перспективи меѓу вработените се друг важен предизвик. Ова укажува на потенцијал за недоразбирања или конфликти кои произлегуваат од различните културни позадини.

- Конфликти поради различни стилови на работа (0 %)

Интересно е што ниту еден менаџер не го гледа конфликтот поради различни стилови на работа како главен предизвик. Ова може да укаже дека организацијата има механизми за интеграција на различните пристапи кон работата или дека стиловите на работа помалку влијаат во споредба со другите фактори.

- Сите горенаведени (53 %)

Повеќе од половината менаџери ги препознаваат сите наведени фактори како значајни предизвици. Ова ја нагласува комплексноста на управувањето со мултикултурни тимови и потребата за сеопфатен пристап во справувањето со проблемите.

Интерпретација

Резултатите укажуваат дека менаџерите се свесни за повеќеслојните предизвици кои произлегуваат од работа со вработени од различни култури. **Јазичните бариери** се истакнуваат како водечки проблем, што ја истакнува потребата од инвестиции во обуки за јазична поддршка и олеснување на комуникацијата меѓу културите.

Дополнително, разликите во вредностите и очекувањата ја потенцираат важноста на културната сензитивност. Ова подразбира дека менаџерите треба да вложат напори за подобро разбирање на индивидуалните културни позадини на вработените и да промовираат средина која ќе ги почитува и интегрира тие разлики.

Фактот што мнозинството од менаџерите ги посочуваат **сите наведени фактори** како предизвици, укажува дека успешното управување со мултикултурни тимови бара холистички пристап кој ќе вклучи решенија за повеќе аспекти одеднаш. Ова може да се постигне преку стратегиски планови, како што се:

- **Обезбедување јазични обуки**,
- **Развивање на културни обуки за вработените и менаџерите**,
- **Креирање политики за инклузивност и емпатија**,
- **Промовирање на дијалог и меѓусебно разбирање.**

Оваа интерпретација исто така сугерира дека успешната работа со мултикултурни тимови бара од менаџерите постојано да се прилагодуваат, да развиваат нови вештини и да воведуваат иницијативи кои ќе поттикнуваат ефективна комуникација, соработка и културна хармонија.



Графикон 27: *Колку често вработените од различни култури го изразуваат своето задоволство или незадоволство од вашиот стил на лидерство?*

Одговорите од менаџерите откриваат различни ставови за тоа колку често вработените од различни култури го изразуваат своето задоволство или незадоволство од нивниот стил на лидерство:

- Никогаш (5,90 %)

Мал процент од менаџерите (5,90 %) изјавуваат дека вработените никогаш не го изразуваат своето мислење за нивниот лидерски стил. Ова може да укаже на недостаток на комуникација или страв кај вработените да ги споделат своите мислења.

- Многу ретко (11,80 %)

Некои менаџери сметаат дека ваквите повратни информации многу ретко се добиваат. Ова може да укажува на културни или организациски бариери кои го спречуваат отворениот дијалог.

- Неутрално (47,10 %)

Најголем дел од менаџерите наведуваат „неутрално“, што укажува дека повратните информации од вработените не се конзистентни – тие може да бидат присутни, но не се многу чести или истакнати.

- Често (23,50 %)

Значаен дел од менаџерите изјавуваат дека често добиваат повратни информации за нивниот стил на лидерство. Ова сугерира дека во одредени делови од организацијата постои култура на отвореност и подготвеност за споделување мислења.

- Многу често (11,80 %)

Мал, но важен дел од менаџерите (11,80 %) наведуваат дека многу често добиваат повратни информации. Ова може да значи дека нивниот стил на лидерство поттикнува транспарентност и активна комуникација.

Интерпретација

Резултатите покажуваат дека честотата на изразување задоволство или незадоволство од страна на вработените за стилот на лидерство е разновидна, но доминира неутралниот став (47,10 %). Ова може да се толкува како сигнал дека менаџерите не добиваат доволно јасна слика за тоа како нивниот лидерски стил влијае на вработените, особено оние од различни култури.

Можни причини за варијациите

- **Културните разлики:** Вработените од различни култури можеби не се чувствуваат комотно или не се навикнати да даваат повратни информации на своите менаџери.
- **Лидерскиот пристап:** Лидерите кои поттикнуваат отвореност и доверба поверојатно добиваат чести повратни информации, додека оние кои водат со поголем авторитет или формалност, можеби го намалуваат овој дијалог.
- **Организациската култура:** Во компании каде што отворената комуникација и повратните информации се охрабруваат, вработените поверојатно ќе го изразат своето мислење.

Резултатите истакнуваат дека е потребно:

1. **Развивање на култура на доверба и отвореност**, каде што вработените ќе се чувствуваат удобно да споделат повратни информации без страв од последиците.
2. **Поддршка на интеркултурната комуникација** преку обуки или програми кои ќе го олеснат дијалогот меѓу вработените и менаџерите.
3. **Формални механизми за повратни информации**, како анкети или состаноци ‘еден на еден’, за да се соберат мислењата на вработените.

Оваа интерпретација укажува дека додека некои менаџери успешно добиваат повратни информации, сепак, потребно е дополнително ангажирање за да се охрабрат сите вработени – особено оние од различни културни позадини – да го изразат своето мислење за лидерскиот стил.



Графикон 28: *Каков тип на повратни информации обично добивате од вработените за вашата лидерска стратегија?*

Резултатите од анкетата покажуваат дека сите менаџери (100 %) добиваат позитивни повратни информации од вработените за нивната лидерска стратегија. Во исто време, ниту еден менаџер не изјавил дека добива негативни повратни информации, ниту пак дека не добива никакви повратни информации.

Овие резултати се значајни затоа што укажуваат на исклучително позитивно оценување на лидерските стратегии, барем од гледна точка на менаџерите.

Иинтерпретација

Иако овие податоци на површина укажуваат на целосно задоволство од лидерските стратегии, нивната интерпретација треба да се разгледа подлабоко за да се обезбеди реална слика:

1. **Позитивни аспекти**
    - Менаџерите очигледно добиваат позитивни повратни информации, што може да значи дека вработените ги ценат нивните напори и пристапи во лидерството.
    - Оваа состојба може да биде резултат на успешни менаџерски стратегии кои го поддржуваат тимскиот дух, јасната комуникација, или поддршката за професионалниот развој на вработените.
2. **Недостаток на негативни повратни информации**
    - Фактот што нема негативни повратни информации, може да биде индикатор за културни или организациски фактори кои го попречуваат отворениот дијалог. Вработените можеби се воздржуваат од давање критики поради:
        - Страв од негативни последици.
        - Културни норми кои ги обесхрабруваат директните критики.

- Перцепција дека нивното мислење нема да предизвика промени.

3. **Влијание на организациската култура**

   Ако сите повратни информации се позитивни, тоа може да укаже дека организациската култура не е доволно отворена за критички коментари. Важно е лидерите да осигураат дека вработените се чувствуваат удобно да изразат не само пофалби, туку и конструктивни забелешки.



Графикон 29: *Кои механизми за комуникација ги користите за ефикасно управување со вработените?*

Одговорите на ова прашање покажуваат дека менаџерите користат различни механизми за комуникација за ефикасно управување со вработените:

- **Е-пошта и дигитални платформи** се најчесто користени, со 52,90 % одговори.
- **Индивидуалните состаноци** се користат од 17,60 % од менаџерите, што укажува на нивното внимание кон персонализираниот пристап.
- **Редовни состаноци** и **комбинација на сите методи** се избрани од по 11,80 % од менаџерите.
- **Отворената дискусија** е најмалку користена, со само 5,90 % одговори.

Овие резултати покажуваат дека дигиталната комуникација е најпреферирана, но постои разновидност во пристапите кои се користат.

Интерпретација

1. **Доминантност на дигиталните платформи:**
   - Фактот што повеќе од половина од менаџерите (52,90 %) се потпираат на **е-пошта и дигитални платформи,** покажува дека технологијата игра значајна улога во комуникацијата. Ова е очекувано во мултикултурни и

географски дисперзирани тимови, каде што дигиталната комуникација е ефикасен начин за брз пренос на информации и координација.

- Сепак, овој метод може да биде помалку ефикасен за прашања кои бараат подлабока интеракција или решавање конфликти.

2. **Индивидуални состаноци:**
   - Вториот најпопуларен пристап (17,60 %) укажува дека некои менаџери даваат приоритет на директен, персонализиран пристап во комуникацијата. Ова може да биде корисно за изградба на доверба, разбирање на индивидуалните потреби и решавање на осетливи прашања.
3. **Редовни состаноци и сите методи:**
   - **Редовните состаноци** (11,80 %) и комбинацијата на сите методи укажуваат на стандардизирана пракса кај дел од менаџерите, што може да го подобри тимскиот дух и размената на идеи.
   - Користењето на сите достапни механизми за комуникација покажува балансиран пристап, но само 11,80 % од менаџерите го применуваат.
4. **Отворена дискусија:**
   - Ниското ниво на користење на **отворената дискусија** (5,90 %) укажува на тоа дека овој пристап, кој е корисен за инклузивност и тимска координација, не е широко практикуван. Ова може да биде предизвик за компаниите кои имаат мултикултурни тимови, каде што отворената размена на мислења е клучна за избегнување на недоразбирања.

Менаџерите во организацијата користат различни механизми за комуникација за ефикасно управување со вработените, но доминантно се потпираат на е-пошта и дигитални платформи, што укажува на значајна улога на технологијата во современите деловни практики. Овој пристап обезбедува ефикасност и брзина, особено во мултикултурни тимови, но може да биде помалку соодветен за прашања кои бараат подлабока интеракција. Индивидуалните состаноци, како втор најкористен метод, ја нагласува важноста на персонализираниот пристап, што е особено корисно за градење доверба и решавање на специфични проблеми.

Редовните состаноци и комбинирањето на повеќе методи, иако помалку користени, покажуваат стремеж кон воспоставување на структуриран пристап кон комуникацијата. Сепак, нискиот процент на користење на отворената дискусија сугерира дека постои простор за подобрување во создавањето на инклузивна средина каде што сите вработени би можеле слободно да го изразат своето мислење. Ова може да биде особено важно за мултикултурните тимови, каде што отворената размена на идеи може да помогне во намалување на недоразбирањата и зајакнување на соработката.

Заклучно, постои потреба за балансиран пристап кон комуникацијата, каде што ќе се комбинираат дигиталните алатки со лични интеракции и дискусии, за да се овозможи поефективно управување со различностите и подобро разбирање на потребите на вработените.

4.2.3.3. Резултати од третата хипотеза

Резултатите добиени преку анализата на одговорите укажуваат на тоа дека третата хипотеза е **делумно потврдена** со специфични наоди кои укажуваат на значењето на поддршката за вработените од различни култури.

1. **Соработка меѓу вработените од различни култури**

Резултатите покажуваат дека повеќето вработени ја оценуваат соработката како делумно добра (42,90 %) или многу добра (19 %), но значителен процент (28,60 %) останува неутрален, а мал дел ја оценува соработката како лоша или многу лоша. Ова сугерира дека иако постои основа за успешна соработка, постојат и културни бариери кои го ограничуваат целосниот потенцијал за ефективна комуникација и тимска работа.

2. **Влијание на интеркултурната комуникација врз мотивацијата**

Околу 71,50 % од вработените го гледаат влијанието како позитивно (делумно или многу позитивно), што потврдува дека интеркултурната комуникација е важен фактор за мотивацијата. Сепак, делумно позитивниот ефект доминира, што сугерира дека се потребни дополнителни напори за подобрување на квалитетот на комуникацијата.

3. Менаџерска перспектива

Менаџерите идентификуваат повеќе аспекти, како јазични бариери и разлики во вредности, како главни предизвици. Над 50 % од нив сметаат дека сите овие фактори заедно придонесуваат за потешкотии во интеркултурната работа. Ова укажува на комплексноста на управувањето со мултикултурни тимови.

4. Потребата од дополнителна поддршка за вработените од различни култури

Податоците покажуваат дека вработените од различни култури се соочуваат со специфични предизвици кои бараат дополнителна поддршка. Одговорите од менаџерите истакнуваат дека јазичните бариери и разликите во вредностите се значајни пречки. Дополнително, механизмите за комуникација, како е-пошта и дигитални платформи, доминираат, што може да биде недоволно за вработените кои имаат потреба од персонализиран пристап.

Примери од одговорите:

- Вработените нагласуваат дека индивидуалните разговори, посредување преку лица со познавање на културите или јазиците, како и активното слушање, се ефективни пристапи за надминување на комуникациските бариери.
- Менаџерите, пак, посочуваат дека позитивниот фидбек од вработените е доминантен, но отсуството на негативна критика може да значи дека вработените не се чувствуваат доволно слободни да го изразат своето мислење.

И хипотезата и потхипотезата се делумно потврдени. Интеркултурната комуникација има позитивно влијание врз мотивацијата и ефикасноста на вработените, но бариерите како што се јазичните разлики, ограничената употреба на директни методи за комуникација и недоволната поддршка за специфичните потреби на културно различните вработени, го ограничуваат целосниот потенцијал на ова влијание.

Потхипотезата 3.1 дополнително укажува на важноста на персонализираната поддршка за вработените од различни култури. Различните културни позадини бараат индивидуализиран пристап и стратегиски напори за елиминирање на бариерите и градење на средина која ќе ги поттикнува мотивацијата и ефективната соработка.

4.2.4. Тестирање и резултати на четвртата хипотеза

Хипотеза 4. Менаџмент-практиките кои се фокусираат на професионален развој и обука позитивно влијаат врз мотивацијата на вработените.

Хипотеза 4.1. Програмите за професионален развој кои се прилагодени на индивидуалните потреби на вработените, позитивно влијаат врз нивната мотивација.

За да ја тестираме оваа хипотеза, податоците собрани од истражувањето преку прашалниците треба да бидат детално анализирани. Ќе ги разгледаме податоците од страна на вработените и од страна на менаџментот.

4.2.4.1. Вработени

„Дали вашето професионално искуство помага да ја зголемите вашата мотивација? Ве молиме објаснете.“

Одговорите на вработените покажуваат разновидни ставови за тоа како нивното професионално искуство и познавање влијаат на нивната мотивација. Главните теми кои произлегуваат од одговорите се:

1. **Позитивно влијание на искуството врз мотивацијата**
    - Мнозинството вработени наведуваат дека нивното искуство ги мотивира. Некои го истакнуваат чувството на задоволство од тоа што можат да им

помагаат на колегите, споделувањето на знаењето и контактот со луѓето како извори на мотивација.

- Некои од нив нагласуваат дека постојаното учење и усовршување им носат задоволство и ја зголемуваат нивната ефикасност на работното место.

2. **Неутрални или негативни ставови**
    - Неколку вработени изразуваат неутрален или негативен став, наведувајќи дека нивната мотивација повеќе зависи од надворешни фактори (формата на денот, надворешните влијанија).
    - Еден одговор го истакнува ограничувањето во можностите за финансиски напредок како демотивирачки фактор.
3. **Различни лични искуства**
    - Неколку вработени истакнуваат специфични лични ситуации кои влијаат на нивната мотивација, како што е возраста, потребата за задржување на статусот или посветеноста на тимската работа.

Резултатите од ова прашање укажуваат дека професионалното искуство игра значајна улога во мотивирањето на голем дел од вработените. Чувството на придонес кон тимот и организацијата, можноста за учење и постојаниот развој се главни фактори кои позитивно влијаат врз нивната мотивација. На пример, вработените кои се чувствуваат ценети заради своето искуство и способноста да споделуваат знаење, го доживуваат тоа како дополнителен извор на задоволство.

Контактот со луѓето и тимската работа, исто така, се издвојуваат како клучни елементи за поттикнување на мотивацијата. Вработените кои се активни во интеракциите со своите колеги, често изразуваат поголемо задоволство од својата работа. Ова е особено важно во организации како McDonald’s, каде што тимската динамика и соработката имаат директно влијание врз продуктивноста и работната атмосфера.

Сепак, постојат и одговори кои укажуваат на предизвици и демотивирачки фактори. Некои вработени сметаат дека нивното искуство не е доволен фактор за зголемување на мотивацијата и дека надворешните фактори, како финансиската компензација или секојдневните услови на работа, имаат поголемо влијание. Ова покажува дека организацијата треба да обрне внимание на персонализирани стратегии за мотивација, кои ќе земат ги предвид индивидуалните потреби и околности на вработените.

Искуството и знаењето на вработените се клучни фактори кои позитивно влијаат на мотивацијата, но тоа не е универзално применливо за сите. Организацијата треба да се фокусира на унапредување на програмите за професионален развој и да создаде услови каде што искуството ќе биде уште повеќе ценето. Дополнително, треба да се идентификуваат и адресираат надворешните фактори кои негативно влијаат на мотивацијата, со цел да се поттикне ангажираноста на сите вработени.



Графикон 30: *Како би ја оцениле поддршката што ја добивате од менаџментот за вашиот професионален развој и обука?*

Резултатите од прашањето покажуваат позитивна тенденција во перцепцијата на вработените за поддршката што ја добиваат од менаџментот во однос на професионалниот развој и обука. 4,80 % од вработените изјавиле дека не добиваат никаква поддршка, што укажува на минимален број случаи каде што можеби постојат сериозни недостатоци во менаџмент-практиките за развој. 4,80 % одговориле дека поддршката е многу ограничена и ретка, што е уште една мала, но значајна група која чувствува дека нема доволно внимание кон нивниот професионален напредок. 25 % од вработените сметаат дека поддршката е присутна, но не секогаш соодветна за нивните потреби. Ова укажува на простор за унапредување во начинот на кој менаџментот ги идентификува и задоволува индивидуалните потреби на вработените. 28 % изјавиле дека поддршката е значителна и редовно обезбедува можности за обука и развој, што е позитивен индикатор дека менаџментот вложува во своите вработени. 37,80 % ја оценуваат поддршката како извонредна и целосно усогласена со нивните професионални цели, што покажува дека голем дел од вработените се исклучително задоволни од иницијативите за развој.

Интерпретација

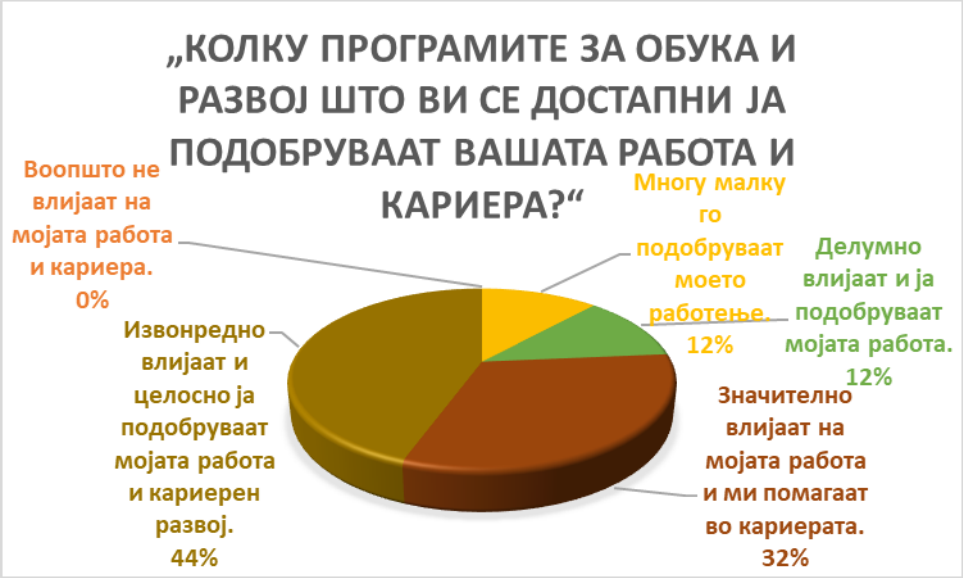
Резултатите сугерираат дека мнозинството вработени ја перципираат поддршката од менаџментот за професионален развој и обука како позитивна, при што најголем дел ја оценуваат како извонредна (37,80 %) или значителна (28 %). Ова укажува дека менаџментот во компанијата (McDonald's) успева да создаде услови за развој кои ги мотивираат вработените и ги насочуваат кон професионално усовршување.

Сепак, една четвртина од вработените (25 %) сметаат дека поддршката, иако присутна, не е секогаш соодветна за нивните потреби. Овој процент укажува на потенцијален јаз помеѓу понудените можности и индивидуалните очекувања или

потреби за развој. Оваа група може да се чувствува исклучена од одредени иницијативи, или можеби не ги смета постоечките програми за доволно релевантни за нивните кариерни цели.

Најмала, но значајна група од 9,60 % (4,80 % без поддршка и 4,80 % со ограничена поддршка) ја гледаат поддршката како недоволна. Овие вработени можеби не добиваат доволно насоки, обука или развојни можности што би ги мотивирале и задржале во организацијата.

- **Силни страни:** Голем дел од вработените сметаат дека менаџментот успешно обезбедува поддршка за нивниот професионален развој, со што се зголемува нивната мотивација и задоволство од работата. Ова ја потврдува важноста на иницијативите за обука и развој во мултинационални компании како McDonald's.
- **Предизвици:** Постои одреден процент на вработени кои не ја гледаат поддршката како соодветна или доволна, што укажува на потреба за подобрување на пристапот кон индивидуалните потреби и изнаоѓање на поефективни начини за ангажирање.
- **Заклучок:** Резултатите покажуваат позитивна слика за напорите на менаџментот, но укажува на потребата за континуирано подобрување на програмите за професионален развој и фокусирање на персонализирани решенија кои ќе ги задоволат различните потреби на вработените.



Графикон 31: *Колку програмите за обука и развој што ви се достапни, ја подобруваат вашата работа и кариера?“*

Резултатите од ова прашање покажуваат позитивен тренд во перцепцијата на вработените за влијанието на програмите за обука и развој врз нивната работа и кариера: 0 % одговориле дека програмите воопшто не влијаат на нивната работа и кариера, што е позитивен показател дека сите вработени препознаваат одредена вредност во овие иницијативи. 11,80 % одговориле дека програмите многу малку го подобруваат нивното работење, што укажува на потреба за преглед и

унапредување на програмите за оваа група. 11,80 % сметаат дека програмите делумно влијаат и ја подобруваат нивната работа, што значи дека има простор за подобрување, особено во насока на насочување на програмите кон индивидуалните потреби. 32 % одговориле дека програмите значително влијаат на нивната работа и кариера, што покажува дека голем дел од вработените ги гледаат овие иницијативи како важен ресурс за професионален напредок. 44,40 % ја оценуваат поддршката како извонредна, наведувајќи дека програмите целосно ја подобруваат нивната работа и кариерен развој. Ова ја одразува посветеноста на менаџментот во обезбедувањето ефективни можности за развој.

Интерпретација

Резултатите јасно покажуваат дека мнозинството вработени (76,40 %) сметаат дека програмите за обука и развој значително или извонредно влијаат на нивната работа и кариера. Ова укажува дека организацијата (McDonald's) успешно ги имплементира овие програми, создавајќи услови за професионален напредок и зголемување на мотивацијата.

Големиот процент на задоволни вработени покажува дека програмите се добро осмислени и насочени кон развој на релевантни вештини, што резултира со зголемена ефикасност и продуктивност. Дополнително, ова влијае позитивно на ангажираноста на вработените и нивното чувство на припадност кон организацијата.

Сепак, постои група од 23,60 % (11,80 % + 11,80 %) која смета дека програмите за обука и развој само делумно или многу малку влијаат на нивната работа. Ова укажува на можност за подобрување, особено во персонализирањето на програмите, така што ќе одговараат на индивидуалните потреби и цели на оваа група.

Програмите за обука и развој во организацијата се клучен фактор за професионален напредок и мотивација на вработените. Иако поголемиот дел од вработените ги доживуваат како значајно корисни, потребно е организацијата да се фокусира на подобрување на ефективноста за оние кои ги оценуваат програмите како помалку корисни. Ова може да вклучува дополнителна евалуација на потребите на вработените, развој на персонализирани програми и зголемување на можностите за практична примена на стекнатите знаења.

4.2.4.2. Менаџери

„Кои дополнителни ресурси или обука би ви помогнале да управувате со тимови со различни култури?“

Одговорите од менаџерите за прашањето: „Кои дополнителни ресурси или обука би ви помогнале да управувате со тимови со различни култури?“, откриваат различни приоритети и потреби кои би ги олесниле предизвиците поврзани со управувањето на мултикултурни тимови. Неколку главни теми произлегуваат од одговорите:

1. **Јазична бариера и потреба за јазични курсеви**
    - Неколку менаџери истакнале дека курсеви по германски јазик или можност за изучување на јазикот на вработените би помогнале во подобрување на комуникацијата.
    - Некои посочуваат и на потребата од преводи во реално време за олеснување на размената на информации.
2. **Познавање на културните норми и обичаи**
    - Одредени менаџери укажуваат на потребата од обука за културните разлики и како тие влијаат врз стиловите на работа, вредностите и очекувањата.
3. **Тимска интеракција и активности**
    - Некои одговори го истакнуваат значењето на неформалните активности, како што се: дружење надвор од работното место, куглање или спортски активности, за зајакнување на тимската кохезија и прифаќање.
4. **Време за обука и тимски развој**
    - Неколку менаџери изразија потреба од повеќе време за обука и зајакнување на тимскиот дух, укажувајќи дека времето за такви активности често е ограничено.
5. **Техничка и системска поддршка**
    - Некои сугерираат дека потребни се системи за управување со времето или детален опис на работата и тестирања за вештините на вработените, за подобро управување со тимовите.
6. **Индивидуални идеи**
    - Некои одговори се уникатни, како на пример „патувања за стекнување консензус и блискост“ и „потреба од преведувач за полесна комуникација“.

Интерпретација

Одговорите јасно укажуваат дека менаџерите се свесни за предизвиците што ги носи управувањето со мултикултурни тимови и дека постои потреба од дополнителни ресурси и обуки. Најголем акцент е ставен на јазичната поддршка, што укажува дека комуникацијата честопати е основна бариера во градењето ефективни тимови. Обезбедувањето на јазични курсеви, преведувачи или алатки за превод во реално време може значително да ги подобри овие аспекти.

Дополнително, обуките за културни разлики и управување со различни културни стилови на работа би им помогнале на менаџерите подобро да ги разберат и адресираат потребите на вработените. Ова е особено важно за мултинационални компании како McDonald’s, каде што културната разновидност е секојдневна реалност.

Неформалните активности, како дружење надвор од работното место, се истакнуваат како клучни за подобрување на тимската кохезија. Ова покажува дека зајакнувањето на неформалните врски може да го намали културниот јаз и да ја зголеми продуктивноста.

Сепак, некои менаџери ја истакнаа потребата за повеќе време за обука и развој, што укажува дека организацијата треба да обезбеди подобра распределба на времето за тимски активности и индивидуална поддршка.

Резултатите покажуваат дека за ефикасно управување со мултикултурни тимови, менаџерите најмногу се потпираат на обуки поврзани со јазични и културни аспекти, како и на неформални активности за зајакнување на тимскиот дух. Овие наоди укажуваат дека компанијата треба да инвестира во персонализирани програми за развој, кои ќе ги задоволат специфичните потреби на менаџерите во овој контекст.



Графикон 32: *Кои се вашите главни приоритети кога ги користите програмите за обука и развој за вашиот тим*

Резултатите од ова прашање покажуваат дека менаџерите најчесто приоретизираат повеќе аспекти истовремено при примена на програмите за обука и развој.

- **56,40 %** од менаџерите го избрале одговорот „сè погоре наведеното,“ што укажува на свесност за значењето на сеопфатен пристап кон развојот на тимовите. Тие истовремено се фокусираат на обезбедување специфични вештини, развој на лидерски вештини, зголемување на тимската кохезија и продуктивност, како и приспособување на обуките на индивидуалните потреби.
- **24,60 %** сметаат дека зголемувањето на тимската кохезија и продуктивност е клучен приоритет, што покажува дека менаџерите го препознаваат значењето на ефикасната тимска работа за постигнување на организациските цели.
- **19,00 %** од менаџерите се насочени кон развивање лидерски вештини и подготвување на вработените за повисоки позиции, што укажува на стремеж за создавање на следната генерација на лидери во компанијата.
- Ниту еден од менаџерите не ги избрал одговорите: „обезбедување на специфични вештини потребни за тековните задачи,“ „приспособување на обуките кон индивидуалните потреби на вработените,“ и „поттикнување на културната сензитивност и разбирање“ како поединечен приоритет.

Интерпретација

Резултатите покажуваат дека менаџерите во најголем дел го прифаќаат интегрираниот пристап во планирањето на програмите за обука и развој. Ова подразбира дека тие не се фокусираат само на еден аспект, туку настојуваат да создадат рамнотежа помеѓу различните потреби на тимовите. Овој сеопфатен пристап е особено важен во мултикултурна организација како McDonald's, каде што разновидноста на вработените бара повеќеслоен пристап кон обуките.

Повеќе од половина од менаџерите ги прифаќаат сите наведени приоритети, што укажува на свесност за сложеноста на процесот на обука и потребата од холистички пристап кој ќе ги адресира не само непосредните потреби за задачи и продуктивност, туку и долгорочниот развој на лидерството и тимската соработка.

Интересно е да се забележи дека иако културната сензитивност и индивидуалното приспособување не биле изразени како поединечни приоритети, тие сепак се вклучени во интегрираниот пристап на менаџерите. Ова укажува на тоа дека менаџерите ги сметаат овие аспекти за значајни, но можеби не како одделни фокусни точки.

Резултатите исто така откриваат дека релативно мал број менаџери го издвоиле развивањето на лидерски вештини како поединечен приоритет, што може да сугерира потреба за поголема посветеност кон оваа област, особено во контекст на создавање следни лидери.

Менаџерите на McDonald's најчесто применуваат холистички пристап при планирањето на програмите за обука и развој, што овозможува адресирање на повеќе аспекти истовремено. Иако постои јасна ориентација кон тимската кохезија и развојот на лидерството, резултатите укажуваат на можност за дополнителен фокус на специфични вештини, индивидуални потреби и културна сензитивност за да се постигне уште поголема ефикасност во управувањето со тимовите.

4.2.4.3. Резултати од четвртата хипотеза

Хипотезата „Менаџмент-практиките кои се фокусираат на професионален развој и обука позитивно влијаат врз мотивацијата на вработените“ **делумно** се **потврдува** врз основа на анализата на резултатите добиени од вработените и менаџерите. Иако голем дел од испитаниците го препознаваат позитивното влијание на овие практики врз нивниот професионален развој и мотивација, истовремено се истакнуваат одредени ограничувања и предизвици кои спречуваат оваа хипотеза да биде целосно потврдена.

Резултатите од вработените покажуваат дека мнозинството (76 %) имаат позитивен став кон обуките и развојните програми, при што значителен дел од нив (44,4 %) ги оценуваат како извонредно ефективни. Ова укажува дека обуките не само што ги задоволуваат основните професионални потреби, туку и придонесуваат кон поголема мотивација и желба за подобрување на перформансите. Сепак, останува значителен процент (23,6 %) од испитаниците кои сметаат дека поддршката за обука и развој е ограничена или не ги задоволува целосно нивните индивидуални потреби. Ова сугерира дека организацијата треба подобро да ги персонализира и прилагоди обуките кон специфичните цели и очекувања на оваа група.

Од друга страна, резултатите од менаџерите откриваат дека 56,4 % од нив го користат холистичкиот пристап кон обуката, при што фокусот е на обезбедување специфични вештини, развој на лидерство, зголемување на тимската кохезија и културната сензитивност. Иако ова е позитивен индикатор, индивидуалните аспекти на обуката, како што се приспособување кон потребите на секој вработен, остануваат помалку приоритетизирани. Понатаму, некои менаџери укажуваат дека времето и ресурсите за обука често се ограничени, што влијае врз целокупната ефикасност на овие програми.

Дополнително, отворените одговори од двете групи истакнуваат специфични предизвици, како што се потребата за јазична поддршка, подобрување на менаџерските вештини за културна сензитивност и поголема достапност на обуки што ќе овозможат практична примена на стекнатите знаења. Особено значајно е тоа што дел од вработените и менаџерите ги нагласуваат надворешните фактори како мотивациски ограничувања, што укажува на комплексноста на одржување на мотивацијата во мултикултурна средина.

Во целост, хипотезата е делумно потврдена, бидејќи, иако менаџмент-практиките за обука и развој имаат позитивен ефект врз мотивацијата на мнозинството вработени, постои јасен простор за унапредување. Податоците покажуваат дека е потребно да се инвестира во дополнителни ресурси за индивидуализирани обуки, како и во специфични програми за развој на културната сензитивност и јазични вештини. Ваквите интервенции не само што ќе ги надминат постојните предизвици, туку и ќе придонесат за постигнување на повисоки нивоа на мотивација и задоволство кај вработените, особено во контекст на мултикултурната средина во McDonald's.

За целосно да се потврди хипотезата, би било потребно дополнително усогласување на обуките со индивидуалните потреби на вработените, како и вложување во специфични аспекти, како јазични вештини и културна сензитивност.

4.2.5. Тестирање и резултати на петтата хипотеза

Хипотеза 5. Вработените кои чувствуваат дека нивните индивидуални мотивациски потреби се задоволени, покажуваат повисоки нивоа на мотивација

Хипотеза 5.1. Вработените кои чувствуваат дека нивните лични и професионални цели се усогласени со целите на организацијата, покажуваат повисоки нивоа на мотивација.

За да ја тестираме оваа хипотеза, податоците собрани од истражувањето преку прашалниците треба да бидат детално анализирани. Ќе ги разгледаме податоците од страна на вработените и од страна на менаџментот.

4.2.5.1. Вработени

„Како полот, возраста и културата влијаат на вашата мотивација на работа?“

Одговорите на отвореното прашање: „Како полот, возраста и културата влијаат на вашата мотивација на работа?“, покажуваат дека вработените имаат различни перспективи за оваа тема. Повеќето одговори укажуваат на тоа дека овие фактори немаат значајно или директно влијание врз нивната мотивација, додека помал дел од испитаниците препознаваат позитивни или специфични влијанија. Главните теми што се појавуваат од одговорите се:

1. **Нема влијание или значителен ефект**
    - Голем број испитаници директно наведуваат дека полот, возраста и културата не влијаат врз нивната мотивација („воопшто не,“ „нема ефект,“ „во никој случај“). Ова укажува дека за многу вработени, нивото на мотивација е независно од овие лични или културни фактори.
2. **Позитивни ефекти од различноста**
    - Неколку вработени гледаат на културната разновидност како на збогатување и мотивациски фактор. Еден одговор нагласува дека „забавно е да се работи со многу различни луѓе“ и дека тоа „има големо влијание.“ Ова укажува дека за некои вработени, хармонијата и тимската работа со колеги од различни култури се мотивирачки.
3. **Негативни или мешани ефекти**
    - Неколку испитаници наведуваат дека културната различност или тимската работа може понекогаш да бидат проблематични. На пример, еден испитаник наведува дека „понекогаш има повеќе џагор отколку правилна работа“, што укажува на предизвици во тимската динамика.
4. **Нагласување на хармонијата и тимската работа**
    - Хармонијата и тимската работа се често спомнувани како клучни фактори за мотивација, без оглед на полот, возраста или културата. На пример, одговори како „хармонијата е најдобрата мотивација“ и „тимската работа е секогаш забавна“ ја истакнуваат важноста на меѓучовечките односи.

Интерпретација

Резултатите покажуваат дека полот, возраста и културата, како индивидуални карактеристики, генерално не се сметаат за директни фактори што влијаат врз мотивацијата на повеќето вработени. Сепак, постојат индикации дека културната различност може да има позитивно влијание врз искуството на работа за одредени вработени, особено кога е поврзана со забавата и учењето преку тимската работа.

Интересно е што некои одговори укажуваат на потенцијални предизвици, како што се недоразбирања или проблеми со фокусот при работа во мултикултурна средина. Ова сугерира дека иако културната различност може да биде збогатување, таа исто така бара добро управување и поддршка од менаџментот за да се избегнат конфликти или недоразбирања.

Во повеќе одговори се споменува важноста на хармонијата и тимската работа, што ја нагласува улогата на позитивната работна атмосфера во одржувањето на мотивацијата. Ова укажува дека организациската култура која поттикнува хармонични односи и ефективна тимска работа е клучен фактор за задржување на високи нивоа на мотивација.

Во целост, резултатите потврдуваат дека полот и возраста генерално не се сметаат за релевантни фактори за мотивацијата, додека културната различност може да има и позитивни и предизвикувачки аспекти во зависност од контекстот и управувањето.

„Како вашите лични и професионални цели се усогласуваат со целите на компанијата?“

Одговорите на прашањето: „Како вашите лични и професионални цели се усогласуваат со целите на компанијата?“, покажуваат дека повеќето вработени сметаат дека постои добра усогласеност меѓу нивните индивидуални цели и целите на организацијата. Сепак, одговорите откриваат различни перспективи и лични искуства кои ја нагласуваат важноста на одредени специфични аспекти, како тимската работа, комуникацијата, професионалниот раст и задоволството на гостите.

1. **Добра или целосна усогласеност**
    - Голем дел од вработените наведуваат дека нивните лични и професионални цели се во хармонија со целите на компанијата. Одговори како „многу добро,“ „добро,“ и „одлично место за работа“ покажуваат позитивен став кон целите на организацијата и чувство на припадност кон неа.
    - Некои вработени нагласуваат дека нивните лични цели се фокусирани на задоволството на гостите и обезбедување квалитетна услуга, што е во согласност со вредностите и целите на McDonald's.
2. **Средна или делумна усогласеност**
    - Некои вработени истакнуваат дека усогласеноста е делумна или „на половина пат.“ Ова сугерира дека иако нивните цели не се во потполност усогласени, постои стремеж за балансирање на личните аспирации и барањата на компанијата.
    - Еден одговор наведува: „просечен“, што укажува на можност за подобро усогласување преку дополнителна поддршка и обука од страна на организацијата.
3. **Професионален раст и развој**
    - Неколку испитаници нагласуваат желба за учење и кариера, што покажува дека професионалниот развој е важен мотиватор за вработените. Еден испитаник наведува: „Би сакал да продолжам да учам и да се занимавам со кариера“, што укажува на стремеж за напредување и посветеност кон работата.
4. **Лични искуства**
    - Неколку одговори ја нагласуваат важноста на компанијата за личните околности на вработените. Една испитаничка истакнува дека, како самохрана мајка, ја цени можноста за флексибилност што компанијата ја нуди, што овозможува усогласување на професионалните и личните обврски.

Интерпретација

Резултатите покажуваат дека повеќето вработени гледаат позитивна врска меѓу нивните лични и професионални цели и целите на компанијата. Оваа усогласеност е клучна за одржување на мотивацијата и продуктивноста во организацијата. Позитивните одговори укажуваат дека вработените ја перципираат компанијата како место кое обезбедува соодветни можности за професионален раст, тимска работа и задоволство од работата.

Сепак, одговорите што упатуваат на делумна или просечна усогласеност откриваат дека постојат области за унапредување. Некои вработени би сакале поголема поддршка за нивниот професионален развој или подобра комуникација за да ги усогласат личните цели со целите на компанијата.

Интересно е што одговорите исто така укажуваат дека вредностите на компанијата, како што се квалитетот на услугата и задоволството на гостите, се усогласени со личните приоритети на многу вработени. Ова е силен показател за ефективноста на организациската култура и вредностите на McDonald's.

Покрај тоа, индивидуалните искуства, како што е споменатиот пример со самохраната мајка, истакнуваат дека компанијата обезбедува флексибилни можности што им помагаат на вработените да ги постигнат своите лични и професионални цели. Овие аспекти придонесуваат за позитивна перцепција на организацијата и зголемена мотивација кај вработените.

Резултатите истакнуваат дека иако постои високо ниво на усогласеност, компанијата може да инвестира во дополнителни обуки и стратегии за поддршка, со цел да обезбеди уште посилна врска меѓу целите на вработените и организациските цели.

4.2.5.2. Менаџери



Графикон 33: *Какви стратегии користите за да ги усогласите личните и професионалните цели на вработените со целите на компанијата?*

Резултатите покажуваат дека менаџерите користат различни пристапи за да обезбедат усогласување меѓу индивидуалните аспирации на вработените и организациските цели.

- **65 % од менаџерите** одговориле дека ги применуваат сите понудени стратегии, што укажува на холистички пристап, кој вклучува индивидуални состаноци, професионален развој, редовна комуникација и структурирани програми за поставување цели.
- **23,2 % од менаџерите** сметаат дека обезбедувањето можности за професионален развој и обука е клучна стратегија. Ова покажува дека многу менаџери го препознаваат значењето на континуираната едукација за постигнување на усогласеност.
- **11,8 % од менаџерите** се фокусираат на структурирани програми за поставување цели, како стратегија за усогласување, што укажува дека систематскиот пристап има помалку застапеност отколку пошироките стратегии.

Интерпретација

Резултатите укажуваат на тоа дека менаџерите во McDonald's генерално прифаќаат интегриран пристап за усогласување на целите на вработените со целите на компанијата. Фактот дека мнозинството од нив (65 %) користат комбинација од сите стратегии сугерира дека организацијата ги разбира сложените потреби на вработените и презема мерки за нивно адресирање. Оваа холистичка стратегија создава основа за одржување на високо ниво на мотивација и продуктивност.

Меѓутоа, одговорите исто така откриваат дека индивидуалните стратегии, како што се структурирани програми за поставување цели и професионален развој, добиваат помала приоритетност кај одредени менаџери. Ова укажува на потреба за дополнително зајакнување на систематскиот пристап за долгорочно усогласување.

Особено е важно што обезбедувањето можности за обука и развој е препознаено како значаен фактор од 23,2 % од менаџерите. Ова е во согласност со податоците од вработените, кои нагласуваат дека ваквите можности имаат позитивно влијание врз нивната мотивација.

Структурираните програми за поставување цели, иако помалку популарни, имаат потенцијал да ги консолидираат личните и организациските цели на појасен и мерлив начин. Ниската застапеност на оваа стратегија укажува на простор за подобрување, особено преку обезбедување дополнителни алатки и ресурси за менаџерите.

Во целост, резултатите потврдуваат дека менаџерите вложуваат напори за усогласување на целите, но истовремено укажуваат на потребата за поголема конзистентност и формализација на стратегиите. Ова ќе овозможи уште поефективно усогласување и ќе придонесе кон задоволството и професионалниот развој на вработените, што ќе ја зголеми целокупната ефикасност на организацијата.

„Што би промениле во врска со сегашните практики на управување за да ја подобрите мотивацијата на вработените?“

Одговорите на прашањето: „Што би промениле во врска со сегашните практики на управување за да ја подобрите мотивацијата на вработените?“, ја покажуваат разновидноста на предизвиците со кои се соочуваат менаџерите и нивните идеи за подобрување. Клучните теми кои произлегуваат од одговорите вклучуваат:

1. **Фокус на лидерите на смените**: Неколку менаџери ја нагласуваат важноста на лидерите на смените како посредници помеѓу менаџментот и вработените. Тие сметаат дека нивната улога е критична за подобрување на мотивацијата, особено во предизвикувачки економски услови.
2. **Подобрување на комуникацијата**: Повеќе менаџери посочуваат дека подобрата комуникација е суштинска за зголемување на мотивацијата, со акцент на појасна интеракција на сите нивоа во организацијата.
3. **Материјална мотивација**: Некои менаџери предлагаат зголемување на платите, воведување на униформи за сите и функционален бонус систем како начини за зголемување на задоволството и мотивацијата на вработените.
4. **Емпатија и лична блискост**: Потребата за поголема емпатија и блискост меѓу менаџерите и вработените е исто така значајна тема. Недостатокот на време е препознаен како главна пречка за постигнување на ова.
5. **Признавање и флексибилност**: Признавањето на добрата работа, како и создавањето флексибилни можности за индивидуални дискусии, се идентификувани како важни практики кои можат да ја зголемат мотивацијата.

Интерпретација

Одговорите покажуваат дека менаџерите во McDonald's имаат свесност за различните аспекти на мотивацијата и признаваат дека моменталните практики на управување имаат простор за подобрување. Нивниот фокус на лидерите на смените како главни алатки за мотивација ја истакнува важноста на посредничките нивоа во хиерархијата. Оваа стратегија е посебно значајна, бидејќи лидерите на смените се во директен контакт со вработените и можат ефикасно да пренесат организациски вредности и цели.

Подобрувањето на комуникацијата е еден од најчестите предлози, што укажува дека јасните и отворени канали на комуникација не само што помагаат во справување со проблемите, туку и поттикнуваат чувство на припадност и доверба кај вработените.

Понатаму, материјалната мотивација преку плати и бонуси останува значајна. Иако нематеријалните фактори, како што се признавањето и емпатијата, имаат позитивно влијание, материјалните аспекти остануваат клучен двигател за мотивација, особено во контекст на мултикултурна работна сила.

Некои одговори ја нагласуваат потребата за поголема флексибилност и индивидуален пристап, како и намалување на бирократијата, за да се ослободи време за поврзување со вработените. Ова ја истакнува потребата од балансирање на административните обврски со човечките аспекти на лидерството.

Одговорите јасно покажуваат дека мотивацијата на вработените е резултат на комплексна интеракција на повеќе фактори, вклучувајќи комуникација, емпатија, материјални поттикнувања и лична блискост. Менаџерите ги препознаваат клучните области кои бараат подобрување и имаат јасна визија за тоа како да ги адресираат овие прашања.

Фокусот на лидерите на смените е стратегија со голем потенцијал бидејќи тие можат да дејствуваат како катализатори за позитивни промени во културата и мотивацијата. Понатамошната инвестиција во обука, подобрување на комуникацијата и воведување на инклузивни материјални и нематеријални системи за наградување, може значително да ја зголемат мотивацијата на вработените.

4.2.5.3. Резултати од петтата хипотеза

Резултатите од прашањата за вработените и менаџерите обезбедуваат значајни сознанија за тоа како индивидуалните мотивациски потреби на вработените се усогласуваат со организациските практики и дали задоволувањето на тие потреби има позитивно влијание врз нивната мотивација.

1. Вработените за влијанието на индивидуалните фактори врз мотивацијата

Анализата на резултатите покажа дека поголемиот дел од вработените не ја сметаат својата возраст, пол или култура како значајни фактори што влијаат врз нивната мотивација. Сепак, значаен број од нив посочија позитивни аспекти на културната разновидност и тимската работа, потенцирајќи дека хармонијата и соработката играат клучна улога во нивното чувство на задоволство и мотивација. Ова покажува дека индивидуалните фактори не се пресудни сами по себе, но може да бидат значајни кога се поддржани од соодветни менаџмент-практики и позитивна организациска култура.

2. Усогласеност на личните и професионалните цели со целите на компанијата

Резултатите укажаа дека повеќето вработени сметаат дека постои добра усогласеност меѓу нивните лични и професионални цели и целите на компанијата. Оваа усогласеност е еден од главните двигатели на мотивацијата, бидејќи вработените ја перципираат организацијата како поддржувачка средина која ги охрабрува нивните аспирации. Некои вработени дури ја нагласија важноста на нивната улога во постигнување на корпоративните цели, што ја потврдува вредноста на силната поврзаност меѓу личните и организациските приоритети.

3. Поддршка за професионален развој и обука

Најголем дел од вработените ја оценија поддршката за професионален развој и обука како значителна или извонредна (65,8 %). Сепак, резултатите укажаа дека одреден процент од вработените сметаат дека поддршката не е секогаш соодветна на нивните специфични потреби. Ова покажува дека иако McDonald's инвестира во обука и развој, има простор за подобрување, особено во персонализирањето на програмите за обука.

4. Менаџерските приоритети за усогласување на целите

Резултатите покажаа дека 65 % од менаџерите применуваат холистички пристап за усогласување на целите на вработените со целите на организацијата. Овој пристап, кој вклучува редовна комуникација, професионален развој и други активности, е позитивен индикатор за посветеноста на менаџментот. Сепак, фактот што индивидуализираните стратегии не се широко застапени, укажува дека постојат можности за подобрување, особено во насока на прилагодување на стратегиите кон специфичните потреби на вработените.

5. Што би промениле менаџерите во управувањето за зголемување на мотивацијата

Одговорите на отворената прашање покажаа дека менаџерите гледаат на лидерите на смените како важни алатки за подобрување на мотивацијата. Дополнително, менаџерите посочија дека би сакале да имаат повеќе време и ресурси за да ја поддржат својата работна сила, особено во контекст на обука и професионален развој. Оваа перспектива нагласува дека иако менаџерите препознаваат што е потребно за да се подобри мотивацијата, често постојат ограничувања во ресурсите и времето.

Резултатите **делумно ја потврдуваат** хипотезата дека вработените кои чувствуваат дека нивните индивидуални мотивациски потреби се задоволени, покажуваат повисоки нивоа на мотивација. Иако постојат силни позитивни резултати, како што се задоволството од усогласеноста на целите и поддршката за професионален развој, има и јасно идентификувани слабости, особено во однос на персонализацијата на стратегиите и справувањето со индивидуалните аспирации.

Понатамошната инвестиција во обука, индивидуализирани пристапи и подобрување на комуникацијата меѓу менаџерите и вработените, може да ја засили мотивацијата. Дополнително, резултатите ја нагласуваат важноста на континуирано усогласување на личните и организациските цели за создавање работна средина каде што вработените чувствуваат исполнетост и поддршка.

4.2.6. Тестирање и резултати на главната хипотеза

Главната хипотеза се однесува на тоа дали менаџмент-практиките, организациската култура и поддршката имаат значително влијание врз мотивацијата на вработените во мултинационалните компании, земајќи ги предвид културните разлики и индивидуалните мотивациски потреби. Тестирањето на оваа хипотеза се темели на резултатите и заклучоците од анализите на петте потхипотези.

Сумирање на резултатите од хипотезите

1. **Хипотеза 1:** Поддршката од менаџментот позитивно влијае врз мотивацијата на вработените.

Резултатите потврдија дека поддршката од менаџментот игра значајна улога во мотивирањето на вработените. Поголемиот дел од вработените се задоволни од

поддршката, но постои простор за подобрување, особено во аспектот на редовна комуникација и персонализирана помош.

2. **Хипотеза 2:** Организациската култура која поттикнува инклузивност и признавање на различностите, има позитивно влијание врз мотивацијата.

Оваа хипотеза е делумно потврдена. Резултатите покажаа дека културата на тимска работа е најзастапена, но недоволната застапеност на иновациите и клиентскиот фокус укажува дека има простор за унапредување на организациската култура.

3. **Хипотеза 3:** Културните разлики меѓу вработените и менаџментот влијаат врз нивото на мотивација на вработените.

Делумно потврдена хипотеза, бидејќи културните разлики не се гледаат како главна пречка за мотивацијата. Сепак, јазичните бариери и потребата за дополнителна поддршка се идентификувани како клучни фактори.

4. **Хипотеза 4:** Менаџмент-практиките кои се фокусираат на професионален развој и обука, позитивно влијаат врз мотивацијата на вработените.

Потврдена е дека можностите за обука и развој значително ја зголемуваат мотивацијата. Сепак, некои вработени сметаат дека овие можности не се секогаш целосно достапни или соодветни за нивните потреби.

5. **Хипотеза 5:** Вработените кои чувствуваат дека нивните индивидуални мотивациски потреби се задоволени, покажуваат повисоки нивоа на мотивација.

Хипотезата е делумно потврдена, бидејќи задоволството од усогласеноста на личните цели со целите на компанијата е високо, но недоволно персонализирани стратегии покажуваат дека не се адресирани сите индивидуални потреби.

Интерпретација

Главната хипотеза, т.е. менаџмент-практиките кои ги применуваат мултинационалните компании, вклучувајќи ја организациската култура и поддршката, имаат значително влијание врз мотивацијата на вработените, **делумно се потврдува**. Иако добиените резултати покажуваат дека овие практики генерално имаат позитивен ефект, постојат одредени ограничувања и предизвици кои укажуваат дека влијанието не е целосно еднакво или униформно за сите вработени, ниту пак ги адресира сите аспекти од хипотезата.

1. Значајноста на менаџмент-практиките

Менаџмент-практиките, како што се поддршката од менаџерите, програмите за обука и редовната комуникација, играат централна улога во мотивирањето на вработените. Вработените нагласуваат дека чувството на поддршка, особено во контекст на професионалниот развој, директно ја зголемува нивната мотивација. Редовната интеракција со менаџерите, која ги зема предвид индивидуалните потреби и цели на вработените, е клучен двигател на позитивните резултати. Сепак, резултатите

покажаа дека постојат одредени слабости, особено кога станува збор за конзистентноста и фреквенцијата на поддршката, како и за нејзиното прилагодување кон специфичните потреби на вработените.

2. Организациската култура и нејзината улога

Културата на тимска работа доминира во McDonald's, што е значаен позитивен аспект, бидејќи создава средина во која вработените се чувствуваат поддржано и вклучено. Оваа култура промовира хармонија и соработка, што се важни фактори за зголемување на мотивацијата. Сепак, недостатокот на разновидност во културните пристапи, како што се културата на иновации или клиентскиот фокус, сугерира дека компанијата може да инвестира во проширување на својата културна рамка. Инклузивноста и признавањето на различностите се идентификувани како области за потенцијално унапредување, особено во мултикултурен контекст.

3. Влијанието на културните разлики

Културните разлики, иако не се главен извор на конфликти, сè уште претставуваат предизвик за ефикасно управување. Јазичните бариери и различните вредности понекогаш создаваат тензии, но менаџерите покажуваат подготвеност за справување со овие разлики преку обуки и дополнителна поддршка. Вработените ја истакнуваат важноста на хармонијата и соработката како клучни фактори за надминување на овие предизвици.

4. Професионалниот развој како двигател на мотивацијата

Резултатите покажуваат дека можностите за обука и развој се еден од најзначајните фактори за зголемување на мотивацијата. Вработените кои добиваат редовна обука и можност за развој изразуваат поголема посветеност и задоволство од својата работа. Сепак, за одреден дел од вработените, овие можности не се целосно достапни или соодветни за нивните индивидуални потреби, што укажува на потребата за поголемо персонализирање на програмите за обука.

5. Индивидуалните потреби како клучен фактор

Индивидуалните мотивациски потреби, иако делумно задоволени, остануваат сегмент кој бара дополнително внимание. Некои вработени нагласуваат дека нивните лични цели не се секогаш усогласени со целите на компанијата, што може да доведе до намалување на мотивацијата. Од друга страна, менаџерите генерално применуваат холистички пристап за усогласување на целите, но понекогаш недостигаат персонализирани стратегии кои би ги адресирале специфичните потреби на вработените.

Зошто хипотезата е делумно потврдена?

Хипотезата се потврдува во делот дека менаџмент-практиките, организациската култура и поддршката имаат значително влијание врз мотивацијата на вработените. Сепак, нивната ефективност варира во зависност од културните разлики, индивидуалните потреби и нивото на усогласеност помеѓу личните и организациските цели.

Недостатоците во персонализацијата на програмите за обука, потребата за поефективно адресирање на културните разлики и јазичните бариери, како и ограничените стратегии за континуирана поддршка, укажуваат дека целосно потврдување на хипотезата е предизвик.

Менаџмент-практиките на мултинационалните компании се значаен фактор за мотивацијата на вработените, но нивната ефикасност може да биде дополнително зајакната преку поголемо внимание кон индивидуалните аспирации, културната сензитивност и персонализираните стратегии. Со подобрување во овие области, организацијата може да создаде уште посилна поврзаност меѓу вработените и организациските цели, што ќе резултира со повисоки нивоа на мотивација и продуктивност.

ДИСКУСИЈА

Дискусијата на овој труд има за цел да ги поврзе добиените резултати со поставените хипотези и да даде подлабока анализа за тоа како менаџмент-практиките, организациската култура и поддршката влијаат врз мотивацијата на вработените во мултинационалните компании. Овој дел ќе ја истакне комплексноста на работењето со луѓе, ќе понуди рефлексија врз човечката природа и ќе даде препораки за унапредување на праксите во McDonald's.

Човечката природа и делумно потврдените хипотези

Една од најинтересните точки што произлегува од ова истражување е дека сите хипотези се делумно потврдени, а ова откритие отвора прашања за сложеноста на човечката природа и како таа се рефлектира во корпоративните системи. Луѓето, со своите уникатни потреби, мислења, мотивации и реакции, се најголемиот предизвик за секоја организација. Дури и најдобрите менаџмент-практики, структури и култури не можат секогаш да бидат совршено усогласени со индивидуалните потреби на секој вработен.

Во контекст на мултинационалните компании, како што е McDonald's, оваа сложеност е уште поизразена. Кога работната сила е составена од луѓе со различни културни, јазични, демографски и професионални позадини, се создава динамика која е и богата со можности, но и предизвици. Делумната потврда на хипотезите не значи дека компанијата не постигнува резултати, туку дека вистинското мерење на успехот е секогаш релативно во контекст на човечката непредвидливост.

Реалноста на човечката мотивација

Мотивацијата, како што покажуваат теориите и добиените резултати, е длабоко индивидуален процес кој е под влијание на широк спектар на фактори: лични цели, професионални амбиции, културни вредности, организациски фактори, но и моментални околности и надворешни влијанија.

Истражувањето покажа дека иако мнозинството вработени се задоволни од поддршката на менаџментот, културата на тимска работа и можностите за обука, секогаш постои мал процент кој изразува незадоволство или неутралност. Овие

резултати ја одразуваат природата на човечката мотивација – таа не е фиксен феномен, туку флуктуирачка состојба која зависи од контекстот и околностите.

На пример, додека голем број од вработените изразија дека културната сензитивност и тимската работа се клучни фактори за нивната мотивација, некои одговори откриј дека јазичните бариери и различните стилови на комуникација можат да создадат чувство на фрустрација. Исто така, менаџерите потврдија дека културните разлики и времето потребно за дополнителна обука се значајни пречки во создавањето хармонична работна средина.

Субјективноста на перцепцијата

Делумната потврда на хипотезите исто така ја истакнува субјективноста на перцепцијата. Што значи „добра поддршка“ или „добра организациска култура“ може да варира значително од еден вработен до друг. Некои вработени, на пример, ја нагласуваат важноста на тимската хармонија како најголем мотиватор, додека други ја истакнуваат потребата за индивидуални можности за развој.

Оваа разлика во перцепцијата ја нагласува потребата компаниите да применуваат флексибилни и адаптивни стратегии кои ќе ги земат предвид различните ставови и потреби на нивните вработени. Но, истовремено, тоа ја нагласува и реалноста дека никогаш не може да се постигне целосна униформност или задоволство кај сите.

Културните разлики како предизвик и можност

Во мултинационални компании, културните разлики се неизбежен фактор. Еден од најважните заклучоци од ова истражување е дека овие разлики, иако често се посочуваат како предизвик, всушност можат да бидат извор на огромен потенцијал. Различните вредности, ставови и пристапи кон работата можат да создадат иновативни решенија и да го зголемат тимскиот капацитет, доколку се управуваат правилно.

На пример, јазичните бариери беа истакнати како еден од најчестите проблеми, но тие исто така претставуваат можност за развој. Воведувањето на јазични обуки или преведувачи може не само да го олесни секојдневното работење, туку и да создаде чувство на почитување кон различностите.

Препораки во контекст на човечката природа

1. **Прилагодливи стратегии:** Компаниите треба да создадат системи кои се флексибилни и можат да се адаптираат на различните потреби на вработените. Ова значи комбинирање на униформни политики со персонализиран пристап.
2. **Постојано слушање:** Редовните индивидуални состаноци и анонимните анкети можат да обезбедат увид во индивидуалните потреби и аспирации на вработените.
3. **Јакнење на културната сензитивност:** Обуките за културна сензитивност и тимска работа можат да помогнат во премостувањето на разликите и градењето на хармонични работни односи.

4. **Континуирана поддршка:** Менаџментот треба да биде постојано достапен за да обезбеди насоки, поддршка и охрабрување на вработените, при што ќе се фокусира на градење доверба.

Човечката природа е комплексна и непредвидлива, а тоа го прави управувањето со вработените огромен предизвик, но и најголемиот потенцијал на секоја организација. Делумната потврда на хипотезите не е слабост на истражувањето, туку напротив, укажува на реалноста дека луѓето никогаш не функционираат како еднообразни единици.

Истражувањето покажува дека McDonald's постигнува значителен успех во мотивирањето на своите вработени, но истовремено открива и области за подобрување. Крајниот предизвик е како компаниите можат да ги искористат културните разлики, индивидуалните потреби и уникатноста на секој вработен за да создадат посилна, помотивирана и поефективна работна сила.

Менаџмент практиките и организациската култура

Менаџмент-практиките и организациската култура претставуваат два основни елементи кои имаат клучно влијание врз успешноста на секоја организација. Во мултинационалните компании, како McDonald's, овие два аспекти се нераскинливо поврзани и постојано се преплетуваат во процесот на управување со разновидната работна сила и постигнување на стратешките цели.

Во оваа дискусија ќе се разгледа како менаџмент-практиките влијаат врз организациската култура, како културата го обликува начинот на управување и како нивната комбинација придонесува за мотивацијата на вработените. Ќе се направи и осврт кон клучните аспекти кои ја одредуваат оваа взаемна врска и можностите за нејзино подобрување.

Влијанието на менаџмент-практиките врз организациската култура

Менаџмент-практиките се одговорни за создавање на насоките, политиките и структурите што го обликуваат секојдневното функционирање на организацијата. Тие директно влијаат врз организациската култура преку:

1. **Формирање на вредности и норми:** Начинот на кој менаџерите комуницираат, делегираат задачи и носат одлуки, станува модел за однесување на вработените. На пример, ако менаџментот поддржува отворена комуникација и вклученост, овие вредности ќе станат составен дел од културата на компанијата.

2. **Практики за наградување:** Менаџерите имаат значајна улога во поттикнување на позитивни однесувања преку системи за наградување и признанија. Во McDonald's, бонусите за тимска работа и професионален развој можат да ја поттикнат културата на соработка и иновација.

3. **Поддршка и обука:** Кога менаџментот активно инвестира во обуки и професионален развој на вработените, тоа не само што ја зголемува нивната компетентност, туку создава и култура на учење и постојан напредок.

4. **Емпатија и флексибилност:** Добрите менаџмент-практики често вклучуваат емпатија и разбирање за индивидуалните потреби на вработените. Во

мултикултурни средини, ова помага да се намалат тензиите и да се создаде пријателска и продуктивна атмосфера.

Како организациската култура го обликува менаџментот

Организациската култура исто така има реципрочно влијание врз менаџмент-практиките. Начинот на кој се перципира културата на компанијата, директно влијае врз одлуките, стилот на лидерство и пристапот на менаџерите. Еве како културата го обликува менаџментот:

1. **Стил на лидерство:** Културите кои поттикнуваат тимска работа и иновации, обично охрабруваат трансформациски лидерски стилови. Во McDonald's, културата на тимска работа бара од менаџерите да бидат соработници, а не само надзорници.

2. **Донесување одлуки:** Во компании со силна култура на тимска работа, одлуките често се носат колективно, додека културите на контрола фаворизираат централизирано донесување одлуки.

3. **Поддршка за културната разновидност:** Организациската култура која признава и вреднува различности, ги охрабрува менаџерите да прилагодуваат стратегии за управување кои ги земаат предвид индивидуалните и културните разлики.

Значењето на комбинацијата за мотивацијата на вработените

Менаџмент-практиките и организациската култура заеднички создаваат основа за мотивацијата на вработените. Еве како оваа синергија функционира во пракса:

1. **Мотивација преку препознавање и поддршка:** Компаниите како McDonald's кои имаат култура на тимска работа и наградување на индивидуалните достигнувања, ги мотивираат вработените преку постојано признание за нивниот труд.

2. **Инклузивност и културна сензитивност:** Во мултикултурните компании, комбинирањето на инклузивни менаџмент-практики со култура која поттикнува сензитивност кон културните разлики, создава чувство на припадност и мотивација кај сите вработени.

3. **Градење на доверба:** Кога менаџментот е транспарентен и поддржувачки, а организациската култура е насочена кон тимска работа и отворена комуникација, се гради силна доверба која е основа за мотивација.

Предизвици и препораки

Иако комбинацијата на менаџмент-практиките и организациската култура може да создаде силна мотивациска основа, постојат и предизвици:

1. **Конзистентност:** Одржувањето на униформност во менаџмент-практиките во различни региони со различни култури е значаен предизвик. Препорачливо е компаниите да обезбедат основни стандарди, но и флексибилност за локалната адаптација.

2. **Комуникација:** Клучот за успешно комбинирање на менаџмент-практиките и културата лежи во ефикасната комуникација. Компаниите треба да инвестираат во алатки и обуки кои ја олеснуваат интеракцијата меѓу менаџерите и вработените.

3. **Континуирана евалуација:** Редовните анкети и состаноци со вработените можат да обезбедат информации за тоа како менаџмент практиките и организациската култура влијаат врз мотивацијата.

   Менаџмент-практиките и организациската култура се две страни на истата паричка, кои заедно го одредуваат успехот на компанијата. Во мултинационалните компании како McDonald's, овие аспекти мора да бидат флексибилни и динамични за да одговорат на различните потреби на вработените и на културните разлики. Кога се правилно управувани, тие стануваат мотор за мотивација, продуктивност и иновација.

Предизвици со културните разлики и јазичните бариери

Во мултинационалните компании, како што е McDonald's, културните разлики и јазичните бариери претставуваат едни од најчестите, но и најсложените предизвици. Овие аспекти се особено изразени во компании кои имаат разновидна работна сила, составена од луѓе со различни културни, религиозни, јазични и професионални позадини. Овие разлики, ако не се правилно адресирани, можат да доведат до недоразбирања, конфликти и намалена продуктивност, но ако се управуваат соодветно, тие можат да претставуваат извор на богатство и иновација за организацијата.

Културни разлики - повеќе од предизвик

Културните разлики вклучуваат разлики во вредностите, верувањата, навиките, стиловите на комуникација и пристапите кон работата. Еве како овие разлики можат да влијаат врз организациското работење:

1. **Разлики во стиловите на комуникација**

Во некои култури, како што се азиските, индиректната комуникација и избегнувањето на конфликтите се норма. Наспроти тоа, во западните култури, директноста и отвореноста се сметаат за позитивни карактеристики. Овие разлики можат да доведат до недоразбирања, особено кога вработените и менаџерите не се свесни за меѓусебните културни особености.

2. **Перцепција на време**

Перцепцијата на време се разликува помеѓу различни култури. Во некои култури, како германската, точноста и придржувањето до распоредите се од суштинско значење, додека во други култури, како латиноамериканските, времето може да се перципира пофлексибилно. Ова може да создаде конфликт, особено кога тимовите работат заедно на проекти со строги рокови.

3. **Вредности и работна етика**

Некои култури ја стават колективната одговорност пред индивидуалните успеси, додека други ги вреднуваат личните достигнувања. Оваа разлика може да влијае врз тимската работа и способноста на тимовите да функционираат хармонично.

4. **Разлики во хиерархиската структура**

Во културите со висока „дистанца на моќ“ (на пример, азиските земји), вработените се помалку склони да предизвикуваат одлуки на нивните надредени. Во културите со ниска „дистанца на моќ“ (како во скандинавските земји), се очекува поотворена комуникација помеѓу менаџерите и вработените.

Јазични бариери - скршениот мост во комуникацијата

Јазичните бариери се еден од најголемите предизвици во мултикултурните компании. Тие можат да доведат до недоразбирања, фрустрации и грешки во работењето. Еве некои од главните проблеми што произлегуваат од јазичните бариери:

1. **Недостаток на јасност**

Вработените кои не го владеат доминантниот јазик на компанијата, можат да имаат тешкотии да ги разберат упатствата или очекувањата на нивните надредени. Ова може да резултира со грешки во работата и намалена ефикасност.

2. **Ограничена интеракција**

Јазичните бариери можат да го ограничат тимскиот дух и соработката, бидејќи вработените можат да избегнуваат комуникација за да не направат грешки или да не се чувствуваат непријатно.

3. **Тешкотии при обуките**

Кога програмите за обука и развој не се достапни на јазик што го разбираат сите вработени, нивната ефикасност се намалува. Вработените не можат целосно да ги разберат концептите или техниките што се предаваат.

4. **Фрустрации и конфликти**

Јазичните недоразбирања можат да доведат до конфликти, особено кога вработените чувствуваат дека не се слушнати или разбрани.

Дискусија за импликациите и можностите

Иако културните разлики и јазичните бариери се предизвици, тие исто така можат да се претворат во можности за раст. Еве на кои начини тоа може да се постигне:

1. **Развивање културна сензитивност**

Компаниите можат да инвестираат во обуки за културна сензитивност за да ги обучат вработените и менаџерите да ги разберат и почитуваат културните разлики. Ова не само што ги намалува конфликтите, туку создава и чувство на припадност и мотивација.

2. **Јазични обуки**

Воведувањето на програми за учење на јазикот, како и користењето на двојазични менаџери или преведувачи, може значително да ги намали јазичните бариери.

3. Инклузивни комуникациски стратегии

Ефикасната комуникација е основа за надминување на овие бариери. Компаниите треба да користат визуелни алатки, дигитални платформи и јасни протоколи за комуникација за да осигураат дека сите вработени се информирани и разбрани.

4. Стимулирање на тимската работа

Преку тимски активности кои вклучуваат луѓе од различни култури, организациите можат да создадат позитивна интеракција која го поттикнува меѓусебното разбирање и соработка.

Културните разлики и јазичните бариери се двојка, која ако не се управува соодветно, може да доведе до значителни проблеми во работењето. Сепак, тие исто така претставуваат можност за организациите да создадат инклузивна, иновативна и мотивирана работна сила.

McDonald's, како глобална компанија, има единствена можност да биде лидер во управувањето со овие предизвици преку фокусирање на културна сензитивност, флексибилни менаџмент-практики и јасни комуникациски стратегии. Со соодветен пристап, културните разлики и јазичните бариери можат да станат мостови што го поврзуваат богатството на различностите и создаваат хармонична и продуктивна работна средина.

Рефлексија врз личните и професионалните цели

Усогласувањето на личните и професионалните цели на вработените со целите на компанијата е еден од најзначајните фактори за постигнување висока мотивација, продуктивност и задоволство од работата. Оваа компонента е особено важна во мултинационалните компании како McDonald's, каде што различноста на вработените внесува дополнителна димензија во планирањето и управувањето со човечките ресурси.

Лични цели и нивното влијание

Личните цели се индивидуалните амбиции, желби и приоритети што секој вработен ги носи во своето професионално искуство. Тие можат да вклучуваат кариерен развој, финансиска стабилност, баланс помеѓу работата и приватниот живот или задоволство од секојдневните задачи. Една од клучните задачи на менаџментот е да ги препознае и поддржи овие цели, бидејќи тие директно влијаат на мотивацијата на вработените.

Пример од резултатите во овој труд покажува дека некои вработени се мотивирани од чувството на исполнетост кога помагаат на своите колеги или клиенти, додека други ја наоѓаат својата мотивација во можноста за учење и професионален раст. Некои вработени истакнуваат дека нивната мотивација е заснована на успехот на

тимот, а не само на индивидуалните достигнувања, што укажува на важноста на тимската динамика.

Професионални цели и нивното влијание

Професионалните цели често се поставуваат во контекст на позицијата што вработениот ја зазема и вклучуваат развој на нови вештини, напредок во кариерата или подобрување на оперативната ефикасност. Компаниите како McDonald's, нудат можности за постојана обука, напредување и кариерен развој, што им овозможува на вработените да ги реализираат своите професионални цели.

Резултатите од истражувањето покажуваат дека вработените ја ценат можноста за професионален развој и дека голем дел од нив ги усогласуваат своите цели со оние на компанијата. На пример, вработените кои изразуваат задоволство од обуките и програмите за развој, наведуваат дека овие програми им помагаат да се чувствуваат компетентно и подготвено за нивните работни задачи.

Сепак, постои и дел од вработените кои не гледаат директна поврзаност помеѓу целите на компанијата и нивните лични или професионални амбиции. Тоа покажува дека е потребно компанијата повеќе да инвестира во индивидуален пристап кон вработените, со цел да создаде усогласеност меѓу личните и корпоративните приоритети.

Предизвици во усогласувањето на целите

Главниот предизвик во усогласувањето на личните и професионалните цели на вработените со целите на компанијата лежи во разноликоста на работната сила и индивидуалните амбиции. Во мултинационална компанија како McDonald's, каде што се вработени луѓе од различни култури, возрасти и професионални искуства, менаџментот мора да најде начин како да ги адресира различните потреби.

Некои вработени можеби сакаат стабилност и сигурност, додека други се фокусирани на напредување и усовршување. Ова бара од менаџментот да ги прилагоди своите практики и програми за мотивација и развој според индивидуалните профили на вработените. Дополнително, постојат и фактори како јазичните бариери или културните разлики кои можат да го усложнат овој процес.

Импликации и можности за подобрување

Рефлексијата врз личните и професионалните цели треба да стане составен дел од менаџмент-практиките. Ова може да се постигне преку следниве активности:

1. **Индивидуални состаноци:** Редовните индивидуални состаноци помагаат менаџерите да ги разберат целите на секој вработен и да создадат планови за нивно усогласување со целите на компанијата.
2. **Персонализирани програми за обука:** Компанијата може да воведе програми кои се прилагодени на индивидуалните потреби и амбиции, овозможувајќи им на вработените да учат и растат во насоки што се значајни за нив.

3. **Вклучување на вработените во поставување цели:** Кога вработените се дел од процесот на дефинирање на организациските цели, тие се чувствуваат повеќе ангажирани и помотивирани да придонесат кон нивното постигнување.

4. **Редовно оценување:** Оценувањето на усогласеноста помеѓу личните, професионалните и корпоративните цели може да помогне во идентификување на потенцијалните празнини и потребата од промени.

Личните и професионалните цели се важен аспект од мотивацијата на вработените. Кога тие се усогласени со целите на компанијата, организацијата создава хармоничен работен простор кој поттикнува продуктивност и задоволство.

Во контекст на McDonald’s, резултатите покажуваат дека мнозинството од вработените чувствуваат дека нивните цели се делумно или целосно усогласени со целите на компанијата, што претставува солидна основа за понатамошен раст и развој. Сепак, потребно е да се работи на персонализирање на пристапот кон вработените, особено со оглед на културните и јазичните разлики, за да се осигура дека секој вработен има можност да ги постигне своите лични и професионални амбиции додека придонесува кон заедничкиот успех на компанијата.

ЗАКЛУЧОК

Магистерскиот труд со наслов „Менаџмент-практиките за мотивација на вработените во мултинационалните компании“ со фокус на McDonald's ресторaните во Германија, има за цел да истражи како различните менаџмент-практики, организациската култура и поддршката влијаат врз мотивацијата на вработените. Истражувањето, кое вклучи квантитативни и квалитативни методи, покажа дека мотивацијата на вработените е комплексен и мултидимензионален процес, кој е длабоко поврзан со културните, личните и професионалните аспекти на работната сила.

Резултатите од истражувањето покажуваат дека ниту една менаџмент-практика не може униформно да ја зголеми мотивацијата на сите вработени. Хипотезите кои беа тестирани, вклучувајќи ја и главната хипотеза, се делумно потврдени. Овој заклучок го нагласува фактот дека човечката природа е неизбежно сложена и дека мотивацијата на вработените не може да се мери само преку единствени стратегии или пристапи.

Клучни наоди

Преку анализата на хипотезите и одговорите на вработените и менаџерите, се издвоија неколку клучни наоди:

1. **Поддршката од менаџментот:** Иако поддршката игра значајна улога, нејзината ефикасност зависи од квалитетот на интеракцијата и од прилагодувањето кон индивидуалните потреби на вработените. Дел од вработените ја ценат редовната поддршка, но забележано е дека таа не секогаш е доволна или соодветна.

2. **Организациската култура:** Преовладува култура на тимска работа, што е позитивен аспект, но разликите во стиловите на работа и вредностите меѓу вработените од различни култури создаваат предизвици. Вработените бараат повеќе иницијативи за културна сензитивност и подобрување на комуникациските механизми.

3. **Професионалните компетенции:** Вработените и менаџерите го препознаваат значењето на обуките и развојните програми за зголемување на мотивацијата, но има потреба од поголема персонализација на програмите за обука.

4. **Културните разлики и јазичните бариери:** Овие фактори се значајни предизвици кои бараат континуирана инвестиција во јазични обуки и развој на културна свесност.

5. **Усогласување на личните и професионалните цели:** Голем дел од вработените чувствуваат дека нивните цели се усогласени со целите на компанијата, но има и такви кои не гледаат јасна поврзаност.

Импликации и значење

Делумната потврда на хипотезите укажува дека мотивацијата на вработените не може да се третира како универзален концепт. Напротив, таа бара континуиран, холистички и прилагодлив пристап. Мотивацијата е динамичен процес, кој зависи од културниот контекст, индивидуалните потреби и променливите околности.

Овој труд дава значаен придонес во разбирањето на улогата на менаџмент-практиките и организациската култура во мултинационалните компании. Резултатите можат да послужат како основа за идни истражувања кои би се фокусирале на подлабоки анализи на културните разлики, ефектите од јазичните бариери и начините на подобрување на персонализираните програми за мотивација.

Препораки за идни истражувања и практична примена

Во идни истражувања, би било корисно да се вклучат повеќе компании од различни индустрии за да се споредат пристапите кон мотивацијата и ефективноста на различни менаџмент практики. Исто така, се препорачува истражувањата да се прошират и на различни нивоа на менаџментот, со цел да се добие поцелосна слика за тоа како различните лидери ги доживуваат и спроведуваат стратегиите за мотивација.

За McDonald's, ова истражување предлага дополнителни обуки за културна сензитивност и јазични обуки, како и воведување на структуриран и персонализиран пристап кон обуките и развојните програми. Усогласувањето на личните и професионалните цели на вработените со целите на компанијата треба да стане постојан приоритет за менаџментот.

Заклучна мисла

Менаџментот и организациската култура се моќни алатки за поттикнување на мотивацијата, но нивната ефективност зависи од способноста да се разберат и прилагодат кон индивидуалните потреби на вработените. Во мултинационалните компании, каде што разликите во културите, јазиците и вредностите се неизбежни, успехот лежи во флексибилноста, емпатијата и инклузивноста.

Овој труд покажува дека мотивацијата е повеќе од концепт – таа е сложен и постојано променлив процес кој бара балансиран пристап. Само преку интеграција на културната чувствителност, поддршката и обуката, организациите како McDonald's можат да изградат средина која не само што ја поттикнува мотивацијата, туку и го максимизира потенцијалот на своите вработени.

ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРА

1. **Adler, N. J. (2008).** International Dimensions of Organizational Behavior. Cengage Learning.
2. **Anderson, V. (2009).** Research Methods in Human Resource Management. 2nd ed. CIPD Publishing.
3. **Aguinis, H. (2013).** Performance Management. 3rd ed. Pearson.
4. **Aguinis, H., & Glavas, A. (2012).** What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. Journal of Management, 38(4), 932-968.
5. **Albrecht, S. L. (Ed.). (2010).** Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. Edward Elgar Publishing.
6. **Andresen, M., & Bergdolt, F. (2017).** A Systematic Literature Review on the Definitions of Global Mindset and Cultural Intelligence – Merging Two Different Research Streams. The International Journal of Human Resource Management, 28(1), 170-195.
7. **Armstrong, M. (2006).** A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. Kogan Page Publishers.
8. **Aycan, Z. (2005).** The Interface between Cultural and Institutional/Organizational Factors in Human Resource Management. International Journal of Human Resource Management, 16(7), 1083-1119.
9. **Bamberger, P., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014).** Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact. Routledge.
10. **Baruch, Y., & Altman, Y. (2002).** Expatriation and Repatriation in MNCs: A Taxonomy. Human Resource Management, 41(2), 239-259.
11. **Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985).** Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer.
12. **Gagné, M., & Deci, E. L. (2005).** Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362.
13. **Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000).** The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
14. **Csikszentmihalyi, M. (1990).** Flow: The Psychology of Optimal Experience. Harper & Row.
15. **Hofstede, G. (1980).** Culture's consequences: International differences in work-related values. Sage Publications.
16. **Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010).** Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill.
17. **Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015).** Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. The Quarterly Journal of Economics, 130(1), 165-218.
18. **Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998).** Managing across borders: The transnational solution. Harvard Business School Press.
19. **Northouse, P. G. (2018).** Leadership: Theory and Practice. Sage Publications.

20. **Blau, P. M. (1964).** Exchange and Power in Social Life. John Wiley & Sons.
21. **Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005).** Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874-900.
22. **Peltokorpi, V., & Froese, F. J. (2009).** Organizational expatriates and self-initiated expatriates: Who adjusts better to work and life in Japan? The International Journal of Human Resource Management, 20(5), 1096-1112.
23. **Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997).** Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective. Academy of Management Journal, 40(1), 82-111.
24. **Janssen, O. (2004).** How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. Journal of Organizational Behavior, 25(2), 201-215.
25. **Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000).** An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. Journal of Applied Psychology, 85(3), 407-416.
26. **Skinner, B. F. (1953).** Science and Human Behavior. Macmillan.
27. **Bandura, A. (1977).** Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191-215.
28. **Bandura, A. (1982).** Self-efficacy mechanism in human agency. American Psychologist, 37(2), 122-147.
29. **Bandura, A. (1997).** Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.
30. **Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998).** Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 124(2), 240-261.
31. **Kahn, W. A. (1990).** Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.
32. **Gallup (2017).** State of the American Workplace Report. Gallup Press.
33. **Saks, A. M. (2006).** Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600-619.
34. **Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008).** Toward a model of work engagement. Career Development International, 13(3), 209-223.
35. **Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006).** The measurement of work engagement with a short questionnaire. Educational and Psychological Measurement, 66(4), 701-716.
36. **Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992).** What is a Global Manager? Harvard Business Review, 70(5), 124-132.
37. **Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009).** The Global "War for Talent." Journal of International Management, 15(3), 273-285.
38. **Benson, J., & Debroux, P. (2004).** Flexible Labour Markets and Individualization of Employment: The Changing Role of Employment Relations in Asia. International Journal of Human Resource Management, 15(3), 453-463.
39. **Bjorkman, I., Stahl, G. K., & Vaara, E. (2007).** Cultural Differences and Capability Transfer in Cross-Border Acquisitions. Organization Studies, 28(8), 1233-1255.
40. **Black, J. S., Mendenhall, M. E., & Oddou, G. (1991).** Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. Academy of Management Review, 16(2), 291-317.

41. **Boxall, P., & Purcell, J. (2011).** Strategy and Human Resource Management. 3rd ed. Palgrave Macmillan.
42. **Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (Eds.). (2007).** The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press.
43. **Brewster, C. (1995).** Towards a 'European' Model of Human Resource Management. Journal of International Business Studies, 26(1), 1-21.
44. **Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2007).** International Human Resource Management. 2nd ed. CIPD Publishing.
45. **Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016).** Globalizing Human Resource Management. 2nd ed. Routledge.
46. **Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. J. (Eds.). (2016).** New Challenges for European Resource Management. Palgrave Macmillan.
47. **Caligiuri, P. (2006).** Developing Global Leaders. Human Resource Management Review, 16(2), 219-228.
48. **Cascio, W. F. (2006).** Global Performance Management Systems. In M. J. Stahl & I. Björkman (Eds.), Handbook of Research in International Human Resource Management (pp. 176-196). Edward Elgar Publishing.
49. **Cappelli, P. (2008).** Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Harvard Business Press.
50. **Carbery, R., & Cross, C. (2013).** Human Resource Development: A Concise Introduction. Palgrave Macmillan.
51. **Chen, G., & Tjosvold, D. (2007).** Cross-Cultural Leadership: Goal Interdependence and Leader-Member Relations in Foreign Ventures in China. Journal of International Management, 13(3), 420-439.
52. **Collings, D. G., & Scullion, H. (2006).** Global Staffing. In G. K. Stahl & I. Björkman (Eds.), Handbook of Research in International Human Resource Management (pp. 141-157). Edward Elgar Publishing.
53. **Collings, D. G., Wood, G., & Szamosi, L. T. (2018).** Human Resource Management: A Critical Approach. Routledge.
54. **Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988).** The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review, 13(3), 471-482.
55. **Coyle-Shapiro, J. A. M., Shore, L. M., Taylor, M. S., & Tetrick, L. E. (Eds.). (2004).** The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives. Oxford University Press.
56. **Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000).** The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
57. **Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996).** Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. Academy of Management Journal, 39(4), 802-835.
58. **DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006).** Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. Management and Organization Review, 2(2), 253-277.
59. **Dessler, G. (2020).** Human Resource Management. 16th ed. Pearson.

60. **Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999).** Human Resources Management: Some New Directions. Journal of Management, 25(3), 385-415.
61. **Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2008).** International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context. 5th ed. Cengage Learning.
62. **Earley, P. C., & Ang, S. (2003).** Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures. Stanford University Press.
63. Edwards, T., & Kuruvilla, S. (2005). International HRM: National Business Systems, Organizational Politics, and the International Division of Labour in MNCs. International Journal of Human Resource Management, 16(1), 1-21.
64. Evans, P., Pucik, V., & Björkman, I. (2002). HRM in the Multinational Firm: A Global Challenge. Thunderbird International Business Review, 44(1), 5-23.
65. **Evans, P., Pucik, V., & Björkman, I. (2011).** The Global Challenge: International Human Resource Management. 2nd ed. McGraw-Hill Education.
66. **Fey, C. F., & Björkman, I. (2001).** The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. Journal of International Business Studies, 32(1), 59-75.
67. **Gannon, M. J., & Pillai, R. (2015).** Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 34 Nations, Clusters of Nations, and Continents. 6th ed. SAGE Publications.
68. **Gold, J., Thorpe, R., & Mumford, A. (2010).** Leadership and Management Development. 5th ed. CIPD Publishing.
69. **Guest, D. E. (1997).** Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. International Journal of Human Resource Management, 8(3), 263-276.
70. **Guest, D. E., Paauwe, J., & Wright, P. (Eds.). (2012).** HRM and Performance: Achievements and Challenges. Wiley.
71. **Harzing, A. W. (2001).** Of Bears, Bumblebees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries. Journal of World Business, 36(4), 366-379.
72. **Harzing, A. W. K., & Pinnington, A. (Eds.). (2011).** International Human Resource Management. 3rd ed. SAGE Publications.
73. **Hofstede, G. (1980).** Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. SAGE Publications.
74. **Huselid, M. A. (1995).** The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635-672.
75. **Janssens, M. (1995).** Intercultural Interaction: A Burden on International Managers? Journal of Organizational Behavior, 16(2), 155-167.
76. **Katz, D., & Kahn, R. L. (1978).** The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. Wiley.
77. **Kaufman, B. E. (2010).** SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 49(2), 286-313.

78. **Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013).** The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. Journal of Management, 39(2), 366-391.
79. **Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001).** The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance. Academy of Management Journal, 44(3), 557-569.
80. **Lazarova, M. B., & Caligiuri, P. M. (2001).** Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices. Journal of World Business, 36(4), 389-401.
81. **Lawler, E. E. (2003).** Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy. Jossey-Bass.
82. **Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011).** Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. Human Resource Management Review, 21(3), 243-255.
83. **Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004).** Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. Organizational Dynamics, 33(2), 143-160.
84. **Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2016).** Human Resource Management at Work: People Management and Development. 6th ed. CIPD Publishing.
85. **Martin, G., & Hetrick, S. (2006).** Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR. Routledge.
86. **Maxwell, G., & Watson, S. (2006).** Perspectives on Line Managers in Human Resource Management: Hilton International's UK Hotels. International Journal of Human Resource Management, 17(6), 1152-1170.
87. **Mäkelä, K. (2007).** Knowledge Sharing through Expatriate Relationships: A Social Capital Perspective. International Studies of Management & Organization, 37(3), 108-125.
88. **McNulty, Y., & De Cieri, H. (2011).** Global Mobility in the 21st Century: Conceptualising Expatriate Return on Investment in Global Firms. Management International Review, 51(6), 897-919.
89. **Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., & Morrow, T. (2007).** Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues. Pearson.
90. **Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014).** Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 9th ed. McGraw-Hill Education.
91. **Oddou, G., Osland, J. S., & Blakeney, R. N. (2009).** Repatriating Knowledge: Variables Influencing the "Transfer" Process. Journal of International Business Studies, 40(2), 181-199.
92. **Paauwe, J., & Farndale, E. (2017).** Strategy, HRM, and Performance: A Contextual Approach. Oxford University Press.
93. **Pfeffer, J. (1998).** The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Harvard Business Press.
94. **Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007).** Front-Line Managers as Agents in the HRM-Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence. Human Resource Management Journal, 17(1), 3-20.

95. **Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000).** Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box. British Journal of Industrial Relations, 38(4), 501-531.
96. **Redman, T., & Wilkinson, A. (2009).** Contemporary Human Resource Management: Text and Cases. 3rd ed. Pearson.
97. **Rousseau, D. M. (1995).** Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. SAGE Publications.
98. **Schein, E. H. (2010).** Organizational Culture and Leadership. 4th ed. John Wiley & Sons.
99. **Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987).** Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. Academy of Management Executive, 1(3), 207-219.
100. **Scullion, H., & Brewster, C. (2001).** The Management of Expatriates: Messages from Europe. Journal of World Business, 36(4), 346-365.
101. **Scullion, H., & Collings, D. G. (Eds.). (2011).** Global Talent Management. Routledge.
102. **Shaffer, M. A., Kraimer, M. L., Chen, Y. P., & Bolino, M. C. (2012).** Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences: A Review and Future Agenda. Journal of Management, 38(4), 1282-1327.
103. **Sims, R. R. (2007).** Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities. Information Age Publishing.
104. **Sparrow, P., Brewster, C., & Harris, H. (2004).** Globalizing Human Resource Management. Routledge.
105. **Stahl, G. K., & Tung, R. L. (2015).** Towards a More Balanced Treatment of Culture in International Business Studies: The Need for Positive Cross-Cultural Scholarship. Journal of International Business Studies, 46(4), 391-414.
106. **Storey, J. (Ed.). (2007).** Human Resource Management: A Critical Text. 3rd ed. Thomson Learning.
107. **Stroh, L. K., Gregersen, H. B., & Black, J. S. (2000).** Triumphs and Tragedies: Expectations and Commitments upon Repatriation. International Journal of Human Resource Management, 11(4), 681-697.
108. **Takeuchi, R., Wang, M., Marinova, S. V., & Yao, X. (2009).** Role of Domain-Specific Facets of Perceived Organizational Support during Expatriation and Implications for Performance. Organization Science, 20(3), 621-634.
109. **Taylor, S. (2018).** Resourcing and Talent Management. 7th ed. CIPD Publishing.
110. **Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992).** Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. Journal of Management, 18(2), 295-320.
111. **Tung, R. L. (1981).** Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals. California Management Review, 25(1), 57-71.
112. **Tung, R. L. (1998).** American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans. Journal of World Business, 33(2), 125-144.
113. **Tharenou, P. (2008).** Disruptive Decisions to Leave Home: Gender and Family Differences in Expatriation Choices. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 105(2), 183-200.
114. **Ulrich, D. (1997).** Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press.

ПРИЛОЗИ

8.1. Прашалник за вработени

Почитувани, овој прашалник е дел од истражување кое има за цел да ја открие улогата на менаџмент-практиките за мотивација на вработените во мултинационалните компании. Со пополнување на овој прашалник, ќе ни помогнете да разбереме како менаџментот може подобро да ги мотивира и интегрира вработените од различно културно потекло. Ве молиме искрено одговорете на прашањата. Вашите одговори се анонимни и доверливи. Ви благодариме за учеството!

Општи прашања

1. Пол
    - машко
    - женско
    - друго
2. Години
    - 21-30
    - 31-40
    - 41-50
    - 51-60
    - над 60
3. Работна позиција
    - вработен
    - тренер на вработените
    - шеф на смена
4. Професионално искуство во компанијата
    - 3-5 години
    - 6-10 години
    - 11-15 години
    - повеќе од 15 години

Прашања за менаџмент-практики во врска со мотивација

5. Дали тимската работа позитивно влијае врз вашата мотивација?
    - Да
    - Не
    - Неутрално
6. Како би ја опишале преовладувачката организациска култура во вашата компанија?
    - Култура на контрола
    - Култура на изведба
    - Култура на тимска работа
    - Култура на иновации
    - Култура за услуги на клиентите/грижа
    - Комбинирана култура

7. Како би ја оцениле поддршката што ја добивате од менаџментот за вашиот професионален развој и обука?
    - Не добивам никаква поддршка.
    - Поддршката е многу ограничена и ретка.
    - Поддршката е присутна, но не секогаш е соодветна за моите потреби.
    - Поддршката е значителна и редовно овозможува можности за обука и развој.
    - Поддршката е извонредна и целосно усогласена со моите професионални цели.
8. Колку програмите за обука и развој што ви се достапни, ја подобруваат вашата работа и кариера?
    - Воопшто не влијаат на мојата работа и кариера.
    - Многу малку го подобруваат моето работење.
    - Делумно влијаат и ја подобруваат мојата работа.
    - Значително влијаат на мојата работа и ми помагаат во кариерата.
    - Извонредно влијаат и целосно ја подобруваат мојата работа и кариерен развој.

За сите прашања наведени во табелата Ве молиме одредете го степенот на Вашето согласување преку впишување „Х“ во соодветното поле.

9. Оценете го степенот на соодветност на практиките на управување за мотивација во вашиот ресторан:

воопшто не е прилагоден	**не е прилагоден**	**неутрален**	**делумно приспособен**	**целосно приспособен**

10. Како ги оценувате професионалните компетенции на менаџментот?

многу ниско	**ниско**	**неутрално**	**високо**	**многу високо**

11. Колку сте задоволни од поддршката што ја добивате од претпоставените?

воопшто незадоволен	**незадоволен**	**неутрален**	**делумно задоволен**	**многу задоволен**

12. Колку ефикасно раководството влијае на вашата мотивација?

апсолутно никакво влијание	**нема влијание**	**неутрален**	**делумно влијание**	**има големо влијание**

13. Како би ја оцениле структурата на вашата организација?

многу лошо организирана	**лошо организирана**	**неутрално**	**добро организирана**	**одлично организирана**

14. Колку се ефективни механизмите за комуникација во вашата организација?

воопшто не се ефективни	не се ефективни	неутрално	делумно ефективни	многу ефективни

15. Колку добро вработените од различни култури се прилагодуваат на вашата компанија?

многу лошо	лошо	неутрално	делумно добро	многу добро

16. Како ја оценувате соработката меѓу иселениците и локалните вработени?

многу лошо	лошо	неутрално	делумно добро	многу добро

17. Какво влијание има интеркултурната комуникација врз вашата мотивација?

многу негативно	негативно	неутрално	делумно позитивно	многу позитивно

Отворени прашања

18. Ако постои проблем во комуникацијата со вработени од различни култури, кој мислите дека би бил најдобриот пристап за негово решавање? Ве молиме објаснете.
19. Дали вашето професионално искуство помага да ја зголемите вашата мотивација? Ве молиме објаснете.
20. Како полот, возраста и културата влијаат на вашата мотивација на работа? Ве молиме објаснете.
21. Како вашите лични и професионални цели се усогласуваат со целите на компанијата?

8.2. Прашалник за менаџери

Почитувани, овој прашалник е дел од истражување кое има за цел да ја открие улогата на менаџмент-практиките за мотивација на вработените во мултинационалните компании. Со пополнување на овој прашалник, ќе ни помогнете да разбереме како менаџментот може подобро да ги мотивира и интегрира вработените од различно културно потекло. Ве молиме искрено одговорете на прашањата. Вашите одговори се анонимни и доверливи. Ви благодариме за учеството!

Општи прашања

1. Пол
    - машко

- женско
- друго

2. Години
   - 21-30
   - 31-40
   - 41-50
   - 51-60
   - над 60
3. Работна Позиција
   - оперативен менаџер
   - франчизер
   - менаџер
   - асистент на менџер
4. Професионално искуство во компанијата
   - 3-5 години
   - 6-10 години
   - 11-15 години
   - повеќе од 15 години

Прашања за менаџмент-практики во врска со мотивација

5. Кои стратегии ги користите за да го мотивирате вашиот тим?
   - Готовински бонуси и награди
   - Нематеријално признавање (пофалба, сертификати)
   - Обезбедување обука и можности за развој
   - Создадете позитивна работна средина
   - Сите горенаведени
6. Колку често комуницирате со вработените за нивните потреби и мотивација?
   - Еднаш
   - Месечно
   - Неделно
   - Дневно
7. Како ја прилагодувате вашата стратегија за управување со различните културни позадини на вработените?
   - Се концентрирам на индивидуални потреби
   - Користам конзистентен пристап
   - Се консултирам со тимот за култура
   - Не правам никакви прилагодувања
   - Сите горенаведени
8. Како би ја опишале преовладувачката организациска култура во вашата компанија?
   - Култура на контрола
   - Култура на изведба
   - Култура на тимска работа
   - Култура на иновации
   - Комбинирана култура
   - Сите горенаведени

9. Кои се најголемите предизвици кога се работи со вработени од различни култури?
    - Јазични бариери
    - Разлики во вредностите и очекувања
    - Конфликти поради различни стилови на работа
    - Сите горенаведени
10. Каков тип на повратни информации обично добивате од вработените за вашата лидерска стратегија?
    - Позитивни
    - Негативни
    - Не добивам никакви
11. Кои механизми за комуникација ги користите за ефикасно управување со вработените?
    - Редовни состаноци
    - Е-пошта и дигитални платформи
    - Индивидуални состаноци
    - Отворена дискусија
    - Сите горенаведени
12. Кои се вашите главни приоритети кога ги планирате програмите за обука и развој за вашиот тим?
    - Обезбедување на специфични вештини потребни за тековните задачи.
    - Развивање на лидерски вештини и подготвување за повисоки позиции.
    - Зголемување на тимската кохезија и продуктивност.
    - Приспособување на обуките кон индивидуалните потреби на вработените.
    - Поттикнување на културната сензитивност и разбирање.
    - Сè погоре од наведеното.
13. Какви стратегии користите за да ги усогласите личните и професионалните цели на вработените со целите на компанијата?
    - Индивидуални состаноци за разбирање на целите на вработените
    - Обезбедување можности за професионален развој и обука
    - Редовна комуникација за организациските приоритети
    - Структурирани програми за поставување цели
    - Сите горенаведени.

За сите прашања наведени во табелата Ве молиме одредете го степенот на Вашето согласување преку впишување „X“ во соодветното поле

14. Како мислите дека вработените ја доживуваат вашата поддршка како менаџер?

многу негативно	**негативно**	**неутрално**	**делумно позитивно**	**делумно позитивно**

15. Како ги оценувате менаџерските тимови кои вклучуваат иселеници и локални вработени?

многу лошо	**лошо**	**неутрално**	**делумно добро**	**многу добро**

16. Колку често вработените од различни култури го изразуваат своето задоволство или незадоволство од вашиот стил на лидерство?

никогаш	многу ретко	неутрално	често	многу често

Отворени прашања

17. Кои дополнителни ресурси или обука би ви помогнале да управувате со тимови со различни култури? Ве молиме објаснете.
18. Што би промениле во врска со сегашните практики на управување за да ја подобрите мотивацијата на вработените? Ве молиме објаснете.