МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

„Гаврило Романович Державин“

СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ПСИХОЛОГИЈА

СТУДИСКА ПРОГРАМА:

ПСИХОЛОГИЈА ВО СОЦИЈАЛНАТА ЗАШТИТА

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

МОТИВАЦИЈА И ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА КАЈ ЗДРАВСТВЕНИТЕ РАБОТНИЦИ ПРИ ОПШТА БОЛНИЦА ГЕВГЕЛИЈА

СТУДЕНТ: ВИОЛЕТА СТОЈАНОВИЌ

БРОЈ НА ИНДЕКС: 214003

МЕНТОР: ДОЦ. Д-Р СЛАЃАНА АНЃЕЛКОСКА

Свети Николе, 2023

International Slavic University Sveti Nikole

"Gavrilo Romanovic Derzhavin" REPUBLIC OF MACEDONIA

MSU Faculty of psychology

- MASTER THESIS –

TOPIC: "MOTIVATION AND WORK SATISFACTION OF HEALTHCARE WORKERS AT GEVGELIJA GENERAL HOSPITAL"

Professor:

Prof. Dr. Slagana Angelkoska

Made by:

Violeta Stojanovic

Index No: 214003

Saint Nicole, 2022

Благодарност

Најпрво би сакала да се заблагодарам на мојот ментор проф. д-р Слаѓана Ангелкоска. Би сакала да се заблагодарам на мојата ќерка Марија Михаела за поддршката и разбирањето.

Апстракт

Мотивацијата и задоволството како процес којшто се одвива кај човекот отсекогаш била инспирација за многу истражувачи и научници, пред сè, поради нејзиното влијание врз различни аспекти од животот. Разбирањето на мотивацијата и мотиваторите кај човекот даваат свое објаснување зошто постапуваме на одреден начин, го дополнува разбирањето на човечкиот вредносен систем и етичките и морални норми кои ги има, како од националните и културните комбинации, така и од социјално-економските услови во кои живее.

Овој труд е обид да се опфатат основните трендови, карактеристики и зависности меѓу појавите откриени во процесот на мотивација и задоволството за активностите на луѓето и во делот за работното место, со посебен акцент врз мотивацијата на болничкиот персонал во Општата болница – Гевгелија.

Македонија се ориентира кон членството во ЕУ, а со самото тоа ориентирање се наметнува потребата од користење методи, средства и техники за обезбедување квалификуван, продуктивен и мотивиран кадар, способен да ги реализира целите на организацијата, но сè повеќе се наметнува и потребата од зголемување на ефикасноста во управувањето со човечките ресурси со коишто располага една организација. Во овој труд се посветува внимание и на методите во управувањето коишто се користат од страна на менаџментот и раководните структури од здравствен аспект. Бројни примери покажуваат дека едноставното копирање на методите не вродува со резултати и не ги дава истите ефекти како кај оригиналниот извор, а со тоа да заклучиме дека ефикасноста на еден или друг мотивационен систем во практика во голема мера зависи од управувачките органи и дека мотивацијата и задоволството претставуваат основен фактор за ориентацијата на персоналот кон поефективна работа.

Клучни зборови: вработени, ефикасност, задоволство, менаџмент, методи, мотивација, човечки ресурси.

Abstract

Motivation as a human process has always been an inspiration for many researchers and scientists, primarily because of its influence on many aspects of life. The understanding of motivation and motivators in humans provides an explanation of why we act in a certain way, complements the understanding of the human value system and ethical norms that it has, both from national and cultural combinations, as well as from the socio-economic conditions in which it lives.

This paper is an attempt to cover the basic trends, characteristics and dependencies between the phenomena discovered in the process of motivation and satisfaction for people's activities and in the workplace, with a special emphasis on the motivation of the hospital staff in the General Hospital - Gevgelija.

Due to Macedonia's orientation towards EU membership, the need to use methods, means and techniques to ensure qualified, productive and motivated staff, capable of realizing the organization's goals, is being imposed, but the need to increase the efficiency in the management of human resources is increasingly being imposed. resources available to an organization. In this paper, attention is also paid to the management methods used by the management and management structures.

Numerous examples show that simple copying of methods does not bear the desired fruit and does not give the same effects as with the original source, and thus we can conclude that the effectiveness of one or another motivational system in practical activity largely depends on the governing bodies and that motivation and satisfaction represent a basic factor for the staff's orientation towards more effective work.

Keywords: efficiency, employees, human resources, management, methods, motivation, satisfaction.

Содржина

Содржина 6
1. Вовед 8
1.1. Теоретска димензија на психолошките конститутивни вредности – мотивација и задоволство 12
1.2. Лична визија – лично мајсторство како важна детерминанта за мотивација и задоволство при работа 22
1.3. Мотивација 23
1.3.1. Теории на мотивација 23
1.3.1.1. Социјални теории за мотивацијата 26
1.3.1.2. Социјална теорија на Мек Клиланд 26
1.3.1.3. Социјална теорија на американскиот психолог Едвард Толман 28
1.3.2. Теорија на потреби 30
1.3.3. ERG Теорина - Алдерфер 33
1.3.4. Двофакторска теорија – Херцбергова теорија 34
1.3.5. Теорија на Армстронг 35
1.4. Фактори на мотивација 37
1.5. Мотивациски модели 44
1.5.1. Рационален човечки модел 45
1.5.2. Модел на човечките односи 45
..... 46
1.5.3. Модел на самоактуализирање 47
1.5.4. Комплексен модел 48
1.6. Задоволство од работата 49
1.6.1. Фактори кои го детерминираат задоволството од работата 53
1.6.2. Односот меѓу работата и животот како фактор за задоволство 55
1.6.3. Работната средина како фактор кој влијае на задоволството 56
1.1. Стресот на работното место како фактор 57
1.2. Индивидуални фактори кои го детерминираат задоволството 58
1.3. Стратегии за подобрување на задоволството од работата 61
1.4. Специфичноста на здравствените работници 63
1.4.1. Здравствените работници во Република Северна Македонија 64
1.4.2. Методи на мотивација кај здравствените работници во Република Северна Македонија 66
1.5. Последици кои се јавуваат како индикатори поврзани со методите на мотивација 67
1.5.1. Физички и психолошки последици кај здравствените работници тесно поврзани со мотивацијата и задоволството 68
1.5.2. Заморот 69
1.5.3. Стресот 71
1.5.4. Социјални последици од работното делување кај здравствените работници 72
1.5.5. Релевантни истражувања за задоволство и мотивација кај здравствените работници 74

2. Методолошки дел 79
2.1. Проблем на истражување 80
2.2. Цели на истражување 82
2.3. Содржина на истражувањето 82
2.4. Задачи на истражување 83
2.5. Истражувачки хипотези 83
2.6. Дефинирање варијабли 84
2.7. Методи на истражувањето 84
За истражувањето да се спроведе како метод се употребени анализа и синтеза. Се проучува влијанието на задоволството и мотивацијата кај популацијата врз основа на податоците добиени од прашалникот. 84
Истражувањето е индуктивен метод, кој поаѓа од хипотези и се носат заклучоци по статистичката анализа на нумеричките податоци. 84
2.8. Техники и мерни инструменти 84
2.9. Популација и примерок 85
2.10. Обработка на податоците 85
2.11. Организација и спроведување на истражувањето 86
3. Резултати 87
3.1. Дескриптивна статистика 87
3.2. Тестирање на хипотезите 87
4. Дискусија 92
5. Заклучок 95
6. Користена литература 96

1. Вовед

Последниве години, како нивото на свесност кај поединецот се зголемува, така почнува да расте и да се буди колективната свест за улогата на индивидуата во општеството, опкружувањето, организацијата, семејството и сите други системи. Личноста со сите свои карактеристики и особености ја добива главната улога во психолошките науки, па затоа и сѐ почесто истражувањата одат во насока да се осознае и сфати личноста и нејзините аспирации, желбите, мотивациите, нејзиниот раст и развој. Решенија се потребни што побрзо и ефективно, но, треба да се одберат вистинските, оние што ќе нѐ доведат до вистинскиот резултат.

Во длабочината на човековото живеење се наоѓаат најсуштествените психолошки човечки гранки на човековата единка, длабоко всадени во една психолошка компонента која влијае на нејзиното делување. Во темелот на тоа битисување се: аспирациите, желбите, мотивациите и задоволствата насочени кон опкружувањето на сопствениот животен пат и развој.

Решенија неминовно се потребни. Употребливата вредност на знаењето во некои подрачја е само неколку години и брзо се менува. Брзината на пренесување на информации постојано расте. Технологијата се менува со брзина на светлината. Процесот на глобализација се промовира во сите сфери и пори на општеството. Во такви услови се менуваат системите на вредности, начинот како го разбираме светот и самата свест на човечкото битие.

Социјално-економските околности налагаат функционирање на капиталистичкиот систем кој подразбира поинакви човекови димензии и со текот на времето раѓа одредени вредности кои ја нагласуваат потребата за промена. Човекот оди на своето работно место за да може најпрво да ги задоволи своите основни потреби, како храна, облека, сметки и слично, но и да си обезбеди средства за финансирање за некаков животен стандард кој тој го смета за достоен и квалитетен.

Веќе знаеме дека мотивацијата во форма на финансиски средства – плата веќе одамна не е доволен фактор. Мотивацијата се проширува на најразлични полиња на работниот ангажман на индивидуата. Луѓето се борат да добијат соодветен кариерен развој, да бидат унапредени на повисоко работно место, да добиваат бенефити кои се

надвор од загарантираната плата во најразлични форми и со тоа да уживаат во одреден општествен статус.

Ако пред многу години мотивацијата и задоволството на луѓето кои одат на работа се засновало во задоволување на најосновните потреби, како исхраната и домувањето, но и грижата за школувањето и иднината на децата, денес на мотивацијата се гледа преку призмата на можностите кои ги нудат работодавците, организациите, и слично. Појавата на таквите можности доведува до едно целосно реформирање на теориите за мотивацијата, како и одговорите на прашањето што воопшто ги мотивира луѓето. За да може соодветно да се одговори на овие прашања, мора најпрво да се сфати суштината на мотивацијата, како и нејзиното влијание на личноста и трансформацијата која се случува постојано.

Во современите околности на човековото живеење на луѓето им се овозможуваат безброј начини за надоградба и соодветно образование било да се работи за формално или неформално образование. Покрај тоа, постојат и различни можности за едукации, обуки и тренинзи кои се поврзани со нивното работно место и кои влијаат за едно повисоко ниво на професионалност и зголемени вештини за подобро и поефикасно извршување на обврските кои доаѓаат со нивниот работен ангажман. На овој начин овие фактори дополнително влијаат на мотивацијата. Задоволството од работата, пак, елементарно влијае на мотивацијата. Така, во скоро секоја стручна литература која се занимава со мотивацијата се среќава и задоволството. Мора да се потенцира дека мотивацијата и задоволството се два различни поими кои од неколку аспекти се разликуваат меѓу себе, покрај фактот што истите истовремено се и доста блиски и поврзани. Задоволството повеќе има врска со самата личност и нејзината перцепција за околината, меѓу кои спаѓа и работното место.

Постојат луѓе кои си ја сакаат својата работа, кои ги прифаќаат промените, се прилагодуваат на нив и воопшто не ги чувствуваат напорот, стресот, високото ниво на одговорност и други негативни последици онака како што ги чувствуваат оние луѓе кои покрај тоа што не се задоволни, не прифаќаат промени и не си ја сакаат својата работа. Тие мора да работат од причина што во моментот не се наоѓа друга алтернатива за друга работна можност, а финансискиот бенефит е потребен за трошоците кои мора да ги подмират.

Лугето коишто се задоволни со моменталното работно место, имаат поголемо ниво на мотивација која произлегува токму од задоволството (не навлегувајќи во другите фактори кои влијаат на зголемувањето на нивото на задоволство од работата).

Обратно, кај луѓето кои не се задоволни од работата, постои поголема можност од напуштање на истата, но не значи дека истите не можат да бидат мотивирани на начин кој ќе биде адекватен и стимулирачки. Многу проучувачи на психологијата се обидувале да направат класификација на мотивите кои ќе влијаат на однесувањето на поединците. Основна стратегија за мотивирање би била добрата комуникација меѓу раководителите и сите вработени. Мотивацијата е она нешто, со кое постигнуваме луѓето да се однесуваат на начин со кој ги остваруваме целите на организацијата и ги исполнуваме сите поединечни потреби. Манипулирањето со нивото на нивната мотивација се случува во оној момент кога и покрај тоа што незадоволството од работното место е големо, организацијата или нивниот работодавец успева да ги мотивира преку најразлични фактори за мотивација, било да се работи за материјални или нематеријални. Задоволството и мотивацијата, како едни од главните теми на ова истражување, се попрецизно објаснети, што доведува до соодветни сознанија за тоа како истите меѓусебно се поврзани и во што се разликуваат. Исто така, предмет на интерес на ова истражување е и задоволството и мотивацијата на медицинскиот персонал, посебно во сегашни услови, кога влијанието од короната се чувствува во секој сегмент од здравствената пора, кога имаме масовно одлевање на здравствениот персонал во европските земји, невработување на нов едуциран персонал, како и влијанието на политиката врз една екстра чувствителна област, а тоа е здравството.

Темата која се истражува е од особен интерес и поради тоа што посебно во сегашноста секојдневно се присутни најразлични информации за состојбите во кои се наоѓа здравството, посебно во Република Северна Македонија и колку тоа влијае на мотивацијата и задоволството на вработените во овој сектор. Тука е и постојаниот одлив на мозоци, како и емиграцијата во западноевропските држави, во која со најголем процент учествуваат млади образовани кадри од медицината. Се очекува ова истражување да даде соодветни податоци, а со тоа и предлози за подобрување на ситуацијата, како и реална слика за тоа со што се соочува медицинскиот кадар во државата и колкаво е нивото на задоволство и мотивација на истиот. Посебно внимание е посветено на подигнување на критериумите за мотивација и задоволство на сиот медицински персонал и нивната специфична работа. За таа цел е спроведена соодветна анкета која треба да ги даде очекуваните резултати, преку чие толкување се добиваат и заклучоци кои се наведени во истражувачкиот дел на овој магистерски труд.

Важноста на човечкиот капитал расте, така што луѓето добиваат сè повеќе информации и знаење, па затоа управувањето со човечкиот ресурс е сè потешко и

претставува сѐ поголем предизвик. Овој труд е обид да се опфатат основните трендови, карактеристики и зависности меѓу појавите откриени во процесот на мотивација и задоволството за активностите на луѓето и во делот за работното место, со посебен акцент врз мотивацијата на болничкиот персонал во Општата болница – Гевгелија. Овде треба да се напомене дека од особена важност за успехот на една организација е квалитетот на човечките ресурси коишто таа успева да ги привлече, развива и задржи.

Поради ориентацијата на Македонија кон членството во ЕУ, се наметнува потребата од користење методи, средства и техники за обезбедување квалификуван, продуктивен и мотивиран кадар, способен да ги реализира целите на организацијата, но сѐ повеќе се наметнува и потребата од зголемување на ефикасноста во управувањето со човечките ресурси со кои што располага една организација (посебно од таков карактер како што е здравството). Во овој труд се посветува внимание и на методите во управувањето коишто се користат од страна на менаџментот и раководните структури. Бројни примери покажуваат дека едноставното копирање на методите не вродува со посакуваниот плод и не ги дава истите ефекти, а со тоа да заклучиме дека ефикасноста на еден или друг мотивационен систем во практичната активност во голема мера зависи од раководните органи и дека мотивацијата и задоволството претставуваат основен фактор за да биде самиот персонал што поефективен.

Исто така, предмет на интерес на ова истражување е и задоволството и мотивацијата на медицинскиот персонал, посебно во делот на сменско работење, за кој се знае дека може да игра огромна улога во тоа колку едно медицинско лице ќе биде задоволно од своето работно место, во зависност од тоа колку често оди во различни смени.

Темата која се истражува е од особен интерес и поради тоа што посебно во сегашноста секојдневно се присутни најразлични информации за состојбите во кои се наоѓа здравството, посебно во Република Северна Македонија и колку тоа влијае на мотивацијата и задоволството на вработените во овој сектор.

1.1. Теоретска димензија на психолошките конститутивни вредности – мотивација и задоволство

Едно од основните човекови прашања се состои во суштината на човечкото живеење, односно мисијата која треба да ја исполниме за да бидеме целосни и дали воопшто сме способни да ја остваримe нашата животна цел, земајќи ги предвид сите искушенија низ кои поминува човекот, поврзани со организацијата во која работи и нејзините основни детерминанти.

Присутноста на многу нерешени прашања од психолошката област, фактот дека истото е многу значајно за формирање на една личност, но и тоа што денес проблемите пред нашето општество се поставуваат од нова перспектива, налага кон овој проблем да пристапиме длабоко и темелно со научна основа. Личноста на вработените, заедно со нивните карактеристики, со различно психолошко однесување, имаат посебно значење и како такви се предмет на истражување. Оправданоста на ова истражување се согледува и од фактот што мотивацијата и задоволството треба да се остварува и во деловите на организациите кои трпат промени и од ден на ден сè повеќе сме сигурни дека со право го носат епитетот клучни детерминанти. Пред сè, нас нè интересира реализација на истите тие детерминанти, како основа за различно психолошко однесување.

Карактеристиките на личноста, како што се мотивацијата и задоволството, претставуваат свесно, намерно, систематски и организирано преземање на планот за формирање на личноста и тоа како од аспект на тоа што го организира општеството, така и од аспект на индивидуата. Подетално, тоа е многу сложен, комплексен и долготраен процес на изградување и формирање на личноста од сите аспекти и нивното влијание врз организациското однесување.

Поимот на мотивацијата може да се разгледува од различни аспекти, во зависност од тоа кој временски период се зема за пример. Токму поради фактот што терминот мотивацијата е толку опширен, постојат и толку многу дефиниции и автори кои се занимаваат подетално со овој термин. Мотивацијата не се однесува само на работното место на луѓето, иако за ова истражување тој аспект е најважен, но мора претходно да се даде кратко и конкретно објаснување за тоа што воопшто значи мотивацијата, поаѓајќи од најопштата дефиниција која постои за мотивација, терминот мотив и поврзаноста со личноста. Наједноставно, мотивацијата и човековата природа се тесно поврзани.

Мотивацијата претставува чувство кое човекот го има во оној момент кога ја сфаќа поентата на одредена акција што треба да ја направи за да добие нешто што нему му е потребно физички или духовно. Преку овој пристап само се објаснува чувството кое човекот го има кога знае дека на една негова одредена акција добива нешто за возврат.

Мотивацијата го следи човекот уште од времето на појавата на првобитните заедници. Во околности кога луѓето живееле во големи и многубројни заедници и кога имало поделба на работите, мотивацијата се разгледувала од агол на задоволувањето на потребите (нешто што ќе биде објаснето преку одредени теории за мотивацијата по останатиот дел од истражувањето). Дали одредени потреби ќе бидат задоволени во тој момент, зависело од тоа колку луѓето ќе бидат спремни за акција.

На пример, мотивација за одењето на лов, риболов, било фактот што тогашните луѓе разбирале дека преку тие акции тие потоа си обезбедуваат храна и ги задоволуваат основните потреби кои ги имаат во однос на преживување. Овие најопшти форми на мотивација се провлекуваат и низ останатите епохи од појавата на човековата цивилизација. Дури и робовите во Римската империја кои немале статус на слободен човек и биле третирани само како робови и орудија за исполнување на одредени задоволства на господарите, имале мотивација со тоа што нивната работа им овозможувала да не бидат малтретирани, да добиваат вода и храна и да не бидат убивани.[1]

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

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

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

Во согласност со тоа постојат два вида мотивација:

[1] UNDP (2006). Human Development Report 2006, Beyond scarcity: Power, poverty and the global water crisis.p.2

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

Исто така, повеќето од авторите велат дека мотивацијата е внатрешен стимул според кој луѓето се однесуваат токму онака како што се однесуваат. За многумина, некои луѓе ќе се однесуваат на непредвидлив и ирационален начин. Меѓутоа, ако го гледаат своето минато, ќе сфатат дека однесувањето на луѓето е логично и предвидливо. Знаејќи ги овие факти, со голема сигурност може да се предвиди дека некои луѓе ќе реагираат на критиките, или на барањето да останат на работа после своето работно време а некои ке прават отпор. Причините за толку различно однесување на луѓето на истите иницијативи се во автентичноста на секој поединец.

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

Мотивацијата ја одредува количината на напор што некој го вложува во некоја одредена активност. Напорот, заедно со способноста, го одредува ефектот во таа активност, а постигнатиот ефект доведува до различни исходи или награди (Maslov, 1982). Може да се каже дека мотивацијата е основен психолошки процес. Анализите покажаа дека проблемот со конкурентноста на вработените во најголем дел е резултат од мотивациската природа. Заедно со перцепцијата, личноста, ставот и учењето, мотивацијата е многу важен елемент на однесување. Таа е во интеракција со други когнитивни процеси. Самиот процес на мотивирање влијае на однесувањето кое е

базирано на знаење (Luthans, 1998). Мотивацијата на вработените е една од политиките на менаџерите за зголемување на ефективноста на управувањето со работата кај вработените во една организација (Shadare, & Hammed, 2009).

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

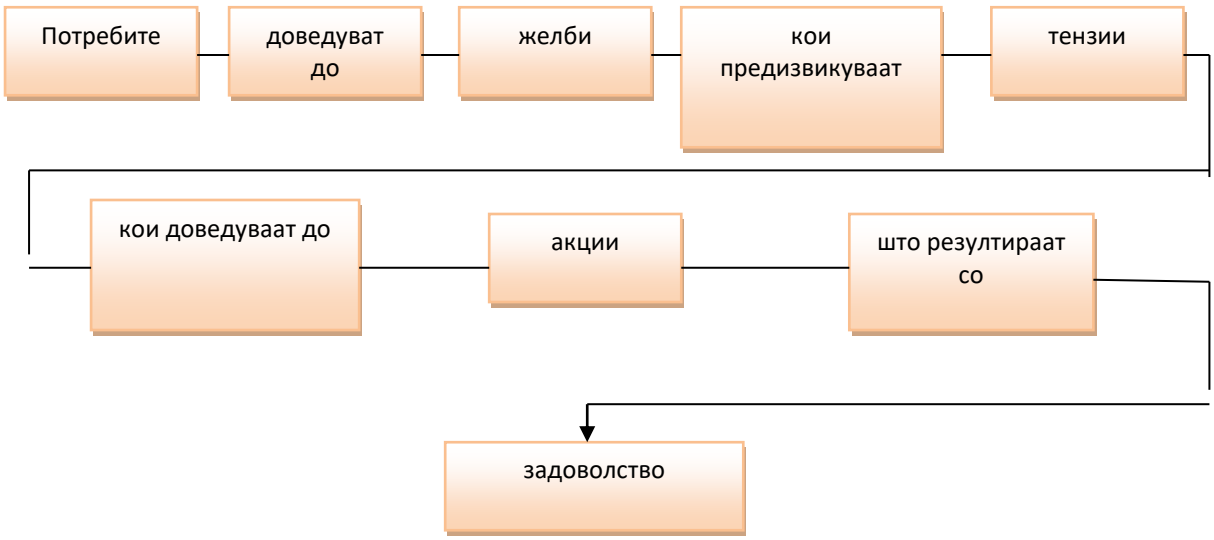
Мотивацијата може да се смета и како сила во рамките на една личност што ќе влијае на насоката, интензитетот и упорноста на однесувањето (Pinder, 1998). Насоката се однесува на траекторијата на која луѓето се впуштаат во нивните напори и тоа го одразува фактот дека луѓето имаат избор за тоа каде да ги вложат своите напори. Значи, може да се заклучи дека мотивацијата е насочена, а не случајна активност. Интензитетот се однесува на количината на напор кој се вложува во постигнување на целта, додека упорноста е континуитет на напорите за постигнување на одредена цел (Abbah, 2014). Сарасвати (2011) ја објаснува мотивацијата како подготвеност да се покаже високо ниво на напор кон целите на организацијата, со можност за задоволување на индивидуалните потреби.

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

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

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

Мотивацијата се манифестира како влијание што предизвикува, насочува и одржува насочено човечко однесување. Тоа се постигнува со ангажирање на целиот ланец на реакции - од чувството на потреби што провоцираат желба да се исполнат тие потреби, во спротивно има тензија што предизвикува акции, до задоволство или сатисфакција како резултат на самиот овој процес (Buble, 2006).



Слика 1: Мотивациски ланец (Buble, 2006)

Дали поединците влијаат меѓусебно за да ги остварат целите е прашање кое поврзува две ставки – да се објасни однесувањето на луѓето во една организација и притоа да се откријат начините кои влијаат врз нив преку основните теми на истражување во однос на карактеристиките на личноста и градење на клучни детерминанти кои ќе водат до правилно однесување во организацијата. Истото се поврзува со низа пристапи, правци и дисциплини. *Бихевиористичките науки,* како психологија (личност, мотивација, перцепција, способност, учење, морал), социологија (организациска култура, организациска технологија, организациска ефективност, менаџмент на промени, формална организациска теорија), антропологија (вредности, ставови, анализа на култури, организациско окружување) и др., ги сочинуваат основните принципи за организациското однесување како посебна наука.

За да можеме целосно да го согледаме проблемот на вработените, при изложување на материјата ќе ги опфатиме и образложиме основите коишто е потребно да се анализаат во својот супституит наречен мотивација и задоволство. Притоа ќе се утврдат диференцијациите и нивното влијание во однос на разликите во разгледување на личноста. Организациското однесување е област кое се занимава со проучување на

однесувањето на самите вработени во организацијата. Согласно, карактеристиките на личноста/вработените и нивното проучување од аспект на нивно управување од страна на организацијата се врши од ниво на поединец, преку работни групи, па сѐ до највисоко ниво, како и до ниво на самата организација во целина.

Од тие димензии до денес имаме трансформација која ја менува мотивацијата и нејзината суштина кога мотивацијата се гледа како фактор кој влијае на тоа колку една личност ќе успее да ги задоволи своите потреби, да ги исполни своите очекувања, да успее во исполнувањето на своите соништа и да се искачи до она ниво што за неа би претставувало највисоко.[2] Но, за време на целосната трансформација, ние на некој начин го имаме генетски наследено тој нагон за акција кои постоел уште од првобитната заедница.[3] Така, денес мотивацијата оди во конотација со личниот развој: завршување на училиштето, добивање на универзитетски диплома, вработување на посакуваното работно место, напредување во кариерата и достигнување на одреден општествен статус со кој лицето ќе си ги задоволи своите внатрешни и надворешни потреби.

Постојат одредени промени во дефинирањето на мотивацијата доколку на истата се гледа од различни аспекти, или пак, до различни епохи на човештвото. Иако е јасно дека сите дефиниции кои се поврзани и го објаснуваат поимот мотивација имаат неколку заеднички компоненти на кои одредени автори гледаат како на најосновни и базични фактори за мотивација:[4]

- Психолошките карактеристики на луѓето;
- Степенот на комплицираност на акцијата;
- Ефикасноста на избраниот пристап кон акцијата и
- Социјални аспекти и опкружување

Сите овие фактори важат подеднакво, како за секојдневни активности и желби на луѓето, така и за работниот и професионален развој. Пристапот кон исполнување на сопствената цел тука не се коментира затоа што секогаш е различен. На некого, (како што е забележано во понатамошниот дел на истражувањето) влијаат многу други фактори кои зависат, пред сѐ, од индивидуата и токму поради тоа во тој однос се потенцираат индивидуални ангажмани, кои, се разбира, варираат од личност до

[2] Иванов, И. (1999). Основи на менаџмент. Велико Трново, стр. 285
[3] Узунов, В. (1998). Управување со човечки ресурси. Варна, стр. 96-97
[4] (Бољановиќ, 2011)

личност, а со тоа и методите кои се користат за исполнувањето на целта.[5] Накратко, различноста меѓу пристапот и методите на акцијата се разликуваат од човек до човек затоа што по патот на исполнување на целта мотивот може да биде ист, ама алатките различни. Ова може да се објасни со еден најопшт пример.[6]

Денес човекот сака да стекне финансиска сигурност и оди на работа, заработува, се обидува да го искористи своето време најефикасно и најквалитетно, да дојде до одреден план како да напредува во кариерата и да добие повисоко со тоа и поплатено работно место, но друго лице со истите амбиции и истото ниво на мотивација смета дека истата цел може да ја исполни на многу полесни начини, применувајќи криминални и противзаконски активности кои понатаму може да предизвикаат реперкусии кон тоа лице. Токму преку овој пример може да се разбере различноста во изборот на методите за исполнување на целта, иако мотивацијата е еднаква.

Инаку, мотивацијата произлегува од мотивот кое е чувство кое доаѓа од внатрешноста на човекот. Мотивот се дефинира како човечка сила која го движи човековото однесување во определена насока. Во голем дел ова чувство се поврзува со најосновните човечки потреби, неговите ставови кои ги застапува, интересите и целите кои ги има.[7]

Мотивацијата претставува процес кој ги насочува човековите активности кон одредено поле и кој тежнее да се исполнат очекувањата кои човекот ги има. Ваквото сфаќање на мотивот и мотивацијата произлегува од една најопшта дефиниција на термините која се наоѓа и во многу други книги и друга стручна литература. Што се однесува до општата дефиниција за мотивацијата, истата може да се претстави преку еден соодветен модел.

[5] Узунов, В. (1998). Управување со човечки ресурси. Варна, стр. 98
[6] Doyal, L. and Gough, I. (1991). A Theory of Human Need. Palgrave Macmillan, p. 37
[7] (Martinovic i Tanaskovic, 2014).

Приказ 1: Модел на процесот на мотивацијата



Извор: (Petrovic, 2011)

Според овој модел, процесот на мотивација се одвива во неколку етапи, а започнува токму со констатацијата на индивидуата дека е незадоволна, односно со незадоволство на потребите. Незадоволството создава тензија кај индивидуата која придонесува истата да чувствува тензија која ја приморува на акција, што е следната етапа на процесот. [8]

На процесот му претстои трагање по решенија за незадоволството, по што се доаѓа до задоволувањето на потребите. Процесот на мотивација, според овој модел, завршува со намалување на тензијата. Карактеристично за овој модел е што се нагласува затворениот круг кој само се повторува. По намалувањето на тензијата лицето доживува повторно незадоволство од одреден стадиум во нивниот живот и повторно тежи по искачување на уште едно ниво погоре и така процесот на мотивацијата започнува од почеток.

Мотивацијата исто така може да се дефинира како процес кој поттикнува преземање на одредени активности на човекот кои се насочени кон исполнување на одредена цел, односно приближување и насочување на енергијата на човекот кон таа цел која истиот си ја зацртал.[9]

Овие неколку дефиниции исто така го објаснуваат процесот на мотивацијата во неговата наједноставна форма и преку користење за наједноставните елементи. Но, покрај општите дефиниции за мотивацијата, потребни се и дефиниции посебно во делот на работниот ангажман на индивидуата.

[8] Petrovic, 2011
[9] Tombs, 1997

Така, мотивацијата за работа претставува една комплексна моќ која иницира задржување на индивидуата на одреденото работно место во една организација.[10] Друга дефиниција ја става мотивацијата во улога на канализатор на енергијата која индивидуата ја вложува во постигнувањето на повисоко ниво во организацијата за реализација на своите интереси во рамките на својот работен ангажман во таа организација.[11]

Низ литературата се сретнуваат и многу други дефиниции кои ја гледаат мотивацијата низ призмата на самиот работен ангажман на индивидуата и се обидуваат да го објаснат мотивот на луѓето зошто остануваат и понатаму на истите работни места, ако тоа не им носи унапредување, личен развој во организацијата, едукација и слично. Токму поради ова, мотивацијата за работа, проучена низ стручната литература, можеме да ја сретнеме како: инспирација и стимулација за работа, обезбедување на соодветни услови за работа, обезбедување на бенефити на организацијата за вработените кои ефективно ги завршиле своите обврски, поддршка на организацијата за вработените кои сакаат да се искачат на повисоко кариерно ниво и слично...

Мотивацијата на вработените е замрсена и софистицирана тема. Но, менаџерите мора да се соочат со ова и да се носат со она што се нарекува организационен успех. Тука авторите не ја занемаруваат и улогата на самата организација. Имено, овие дефиниции улогата на организацијата ја претставуваат како мерен инструмент. Организациите треба неминовно да проценуваат колку вработените се мотивирани, кој од вработените воопшто не е мотивиран, а кој од вработените е мотивиран.

На овој начин организациите кои ја мерат мотивацијата на своите вработени имаат огромна предност затоа што преку податоците кои ги добиваат, можат да изработат компетентен стратегиски план и да се обидат да ги намалат оние фактори кои влијаат на намалувањето на мотивацијата кај немотивираните работници, а кои се директно поврзани со организацијата, како и да ги максимизираат оние фактори кои се важни за зголемување на нивото на мотивацијата кај другите работници.

Најопшта поделба на мотивацијата која постои е поделбата на: биолошки и социјални мотиви.[12] Оваа општа поделба на мотивите има за цел јасно да разграничува што е физичка, а што општествена потреба и мотивот за задоволување на истата. Мотивите кои произлегуваат од примарните – биолошките потреби на човекот се

[10] Lukic, 2007

[11] Masic, et al, 2010

[12] Vesic, 2009

поврзани со неговото одржување. Овие мотиви се: глад, жед, потреба за блискост со други, сон и слично. Овие мотиви се ограничени токму поради тоа што се примарни и нивното задоволување не е многу тешко и комплицирано.

Денес, за разлика од порано, биолошките мотиви кај најголемиот дел од луѓето се задоволени во целост, меѓутоа постојат места во светот отсечени од добивање на најосновните потреби, како вода и храна. Но, во глобала може да се укаже дека овие мотиви се задоволени, благодарејќи на напредокот на човештвото во изминатите неколку векови. Другата група се општествените мотиви. Овие мотиви, за разлика од биолошките – примарните, се секундарни мотиви и повеќе се поврзани со самата личност на човекот и неговиот ментален склоп. Самите општествени мотиви се делат на повеќе подгрупи. Најпознати се потребата на човекот да биде во социјална средина и потребата да биде признаен од таа средина и да припаѓа на средината.

Овие мотиви човекот може да ги задоволи само доколку е во социјална средина со други индивидуа, а доколку не ги задоволи, кај него се јавуваат негативни чувства, тензии, чувство на неприпаѓање, оттуѓеност... Задоволувањето на овие мотиви кај човекот предизвикуваат чувство на сигурност и исполнетост.

Такви мотиви се: самостојноста, потребата да се биде сакан и да сака, други интимни чувства и слично. Во социјалните мотиви влегуваат и оние кои се поврзани со неговиот општествен статус.

Човекот сака да биде успешен на секое поле од неговиот живот, да има убава и голема куќа, да има нов автомобил, да има викендица, да е финансиски сигурен, да има пријатели, да има добро платена работа и да биде на високо ниво во хиерархијата на организацијата.

На овој начин човекот си ги задоволува овие секундарни мотиви и тоа задоволство го проектира со неговиот став дека е на високо општествено ниво.

Мотивите се двигатели на одредени работни активности насочени кон постигнување на оние резултати кои ги посакуваме. Мотивите го активираат и насочуваат човековото однесување спрема поставените цели, што значи дека целокупната човекова активност се насочува кон одредена цел, со нагласен фокус. Кога целта ќе се постигне, потребата е задоволена. Мотивот се движи од потребата кон постигнување на целта, т.е. задоволување на потребата.

1.2. Лична визија – лично мајсторство како важна детерминанта за мотивација и задоволство при работа

Етимолошкото потекло на зборот лична визија произлегува од латинскиот збор *visio,* што значи гледање во далечината, претстава за нешто што не постои, слика во нашата фантазија, појава што треба да се случи. Во почетокот таа претставува замаглена слика, која, со текот на времето, се избиструва и станува појасна. Визија без акција е сонување. Акција без визија е случајна активност. Визијата и акцијата заедно можат да го променат светот.[13] Личната визија доаѓа од внатрешноста на вработениот. Визија без чувството за потреба и предизвик претставува само идеја која и не мора да биде достигната. Денес, многу луѓе имаат визии, но само некои од нив ќе се решат на предизвик и акција. Многу често личната визија на поединецот е во спротивност со општествените прилики во кои живее. Затоа, личната визија претставува предизвик само за луѓето кои имаат капацитет за градење лично мајсторство. Ако визијата претставува иднина, а ние се наоѓаме во сегашноста, тогаш секако дека се создава состојба на напнатост која има креативна карактеристика. Таа настанува во моментот кога ќе сфатиме дека визијата се разликува од сегашниот момент. Во одредени моменти личноста може да се најде падната, во психолошка смисла на зборот, обесхрабрена и безволна. Таквите чувства не се поврзани од креативната напнатост, туку претставуваат емоционален притисок. Доколку преовлада емоционалната тензија над креативната, тогаш личноста се враќа на почеток и ја избира сегашноста како доволно добра алтернатива. Ваквите личности, избирајќи го полесниот пат, се откажуваат од процесот на лично мајсторство. Личната визија е визија на поединецот и таа е основа за понатамошно градење на заедничка визија која е предуслов за организациски системи кои се развиваат врз темелите на организациското учење. Личната визија го гради личното мајсторство за успешност на една организација. Поседувајќи ги правите вредности (морал, етика, корпоративна култура), се гради и чувство за професионалност, припадност, брендски пристап кој доведува до кариерен успех во една организација.

[13] Петковски, К. (2000). Водството и ефективната комуникација, Битола: Киро Дандаро, стр. 223

1.3. Мотивација

Со самата промена на дефиницијата за мотивацијата, а и промената на значењето на мотивацијата воопшто како термин и значењето на мотивацијата која се однесува на вработените во една организација, се појавиле неколку теории кои се обидуваат да ги објаснат принципите на мотивацијата, гледано од различни аспекти. Овие теории, меѓу другото, се познати и како социјални теории за мотивацијата.

Сите вработени ги извршуваат работните задачи на свој специфичен индивидуален начин, а од тоа произлегува дека различните вработени имаат различни мислења, сфаќања и ставови. Со други зборови, секој вработен има различна мотивација за извршување на работните задачи. Тие ставови за мотивација кај нив се формираат уште пред да станат дел од организацијата и многу е тешко подоцна да се променат или модификуваат, но можат да се надградат. Многу автори потенцираат дека перформансите претставуваат функција од способноста и мотивацијата[14] на вработените. Притоа, способноста произлегува од степенот на образование, искуството, обуката, со тоа што подобрувањата во тој дел се еден бавен и долг процес. Но, затоа пак, мотивацијата може многу лесно да се подобри. Организациите треба да применат стратегии преку кои можат да ја унапредат мотивацијата на своите вработени, што е од исклучителна важност, како на пример, преку поставување поголеми очекувања, ефикасни награди или казни, фер третман на вработените, задоволување на потребите, јасно поставување на целите на организацијата и барањата кои се очекуваат од вработените и слично.

1.3.1. Теории на мотивација

Концептот на мотивација настојува потребите на поединецот да коегзистираат со организациските цели. Според Шуклев, мотивацијата претставува процес во кој однесувањето е поттикнато, активирано и канализирано кон остварување на целите[15]. Мотивацијата е поширок термин од мотивот. Таа го вклучува целиот процес со кој однесувањето е активирано, одржувано или намалено. Мотивите се ограничени од

[14] ACCEL team development. Employee motivation, the organization environment and productivity. Преземено на 21.12.2010г. http://www.accel-team.com/motivation/index.html
[15] Шуклев, Б. (1999). Основи на менаџмент (Трето дополнето и проширено издание), Економски факултет – Скопје, стр.233

интерните услови на индивидуата, додека мотивацијата ги вклучува и интерните состојби, но и сите други интерни и екстерни фактори кои поттикнуваат одредено однесување. Студиите на тема мотивација, главно, се занимаваат со она нешто што ги тера индивидуите да се однесуваат на одреден начин. Мотивацијата може да се опише како правец и трајност на акција која ги води индивидуите. Мотивацијата објаснува зошто индивидуите избираат еден начин на однесување во однос на друг и зошто се држат до тој избор на акција подолг период, дури и да наидат на одредени потешкотии при спроведувањето на своето однесување.[16]

Концептот на мотивацијата ги анализира факторите кои го детерминираат однесувањето на индивидуите. Osabiya наведува три основни елементи на мотивација[17]:

- Правец (што се обидува да направи индивидуата);
- Обид или напор (колку напор вложува индивидуата да го направи тоа нешто);
- Упорност или трајноост (колку долго индивидуата се обидува да го направи тоа нешто).

Основна намена на теориите за мотивација е да го дефинираат однесувањето на поединецот. Мотивацијата се однесува на акцијата или внатрешната и надворешна движечка сила која влијае на индивидуата да се однесува на одреден начин. Менаџерот или сите оние авторитети кои се занимаваат со проучување на мотивацијата на вработените треба да ги познава елементите на мотивацијата за да биде способен да препознае одредено однесување на своите вработени, како и да развие модел за мотивација што ќе придонесе за посакувано однесување на вработените. Бројни автори настојувале да објаснат зошто луѓето работат, зошто се однесуваат на одреден начин, зошто некои сакаат кариера, зошто некои собираат материјално богатство, зошто сакаат да учествуваат во животот на организацијата, зошто сакаат да бидат важни и значајни со моќ и влијание врз другите. Во барањето на одговорот настанале многу теории за дефинирање на мотивацијата. Пристапот на мотивираност на вработените постојано се менува со промена на ставоите на организациите. Различните пристапи на вработените во организацијата, му овозможиле на Даглас Мек Грегор да ги формулира теоријата X и теоријата Y, односно негативна теорија X и позитивна теорија на мотивација Y:

[16] Mullins, L. J. (2005). Menagement and Organisational Behaviour, Prentice Hall, UK, 7th Ed., p. 1052- 1058
[17] Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance, Journal of Public Administration and Policy Research, Vol. 7(4), p.62-75

Теоријата X, во основа има негативен пристап кон вработените и се потпира на следните претпоставки:

- Вработените во организацијата не сакаат да работат и секогаш кога е можно се обидуваат да ја избегнат работата;
- Со оглед на отсуството на желба и мотив за работа, мора да се контролираат или да бидат под закана со казна за да работат;
- Вработените избегнуваат одговорност и бараат прецизни директиви од своите претпоставени;
- Поголем број од вработените имаат амбиции, ставајќи ја притоа сигурноста на преден план, пред сите други потреби.

Теоријата Y сугерира четири основни позитивни претпоставки за начинот на однесување на луѓето, односно природата на работата на човекот во организацијата:

- Вработените работата ја сфаќаат како природна потреба, исто како одморот или забавата;
- Луѓето се посветени на сопствените задачи и усовршување на вештините;
- Луѓето се подготвени да прифатат соодветна одговорност;
- Способни се да донесуваат одлуки за добро на организацијата.

Оваа теорија и е основа на останатите теории кои се развиле во процесот на барања на одговори за горенаведените прашања и ставови.

Теоријата на мотивациска потреба се нарекува уште и Маслова теорија (според Абрахам Маслов)[18] и најшироко е прифатена како *мотивациска теорија на работата* затоа што тргнува од хиерархијата која ја сочинуваат пет примарни потреби:

- Физиолошки – храна, вода, заштита и други телесни потреби;
- Сигурност – физичка и емоционална заштита;
- Љубов – потреба за припадност;
- Почитување – внатрешни и надворешни фактори;
- Самоцелност – развој на наградување и задоволство.

Понатаму, истата се дели на две групи – потреби од пониско ниво (во кои се вбројуваат организациските и сигурносните потреби) и потреби од повисоко ниво (социјалните потреби, почитувањето и самоцелноста). Имено, потребите од повисоко

[18] Abraham Maslow (1907-1970), американски психолог, најпознат по создавањето на теоријата на хиерархија на потребите (прилог 8 на страна 362)

ниво се задоволуваат откако ќе бидат задоволени првичните потреби од пониско ниво. Теоријата на Едвин Лок[19] претставува процес на теорија на мотивација и се заснова на поставените цели врз перформансите и се смета како мотиваciска техника.

Неговата теорија има три значајни чекори:

- Поставување на цели;
- Содржи две основни карактеристики – да биде прецизно временски ограничена, наместо генерализирана. На пример, продажбата да се зголеми за 10 % во наредните три месеци. Генерализираните цели од типот „дај сè од себе или сработи го тоа најдобро што можеш“ предизвикуваат забуна и немаат конкретна содржина што треба да го обезбеди внимание на вработените и да ги насочи нивните напори. Спротивно на тоа, јасно и прецизно поставените цели го водат однесувањето на вработените, го поттикнуваат нивното внатрешно стимулирање и предизвикуваат чувство на зрелост за решавање на задачата.
- Остварување на целите - Се постигнува со придобивање на посветеноста на вработените кон целта. Поради успешна реализација на целите како мотиваторска техника, потребно е обезбедување поддршка.

1.3.1.1. Социјални теории за мотивацијата

Овие теории за мотивацијата се обидуваат да ја претстават мотивацијата низ призмата на работните односи, односно се обидуваат да дадат одговор на прашањето што ги мотивира луѓето, посебно кога станува збор за работните односи и кариерниот развој во рамките на една организација.

1.3.1.2. Социјална теорија на Мек Клиланд

Со развојот на економските односи и подобрување на управувањето, значајна улога во мотивациските теории се придава на потребите од повисоко ниво. Претставник на таква теорија е Дејвид Мек Клиланд, кој ја заштитува тезата дека сите мотиви и потреби на човекот се стекнуваат, формираат во текот на неговиот развој. За

[19] Edwin Locke (1938), американски психолог, професор по мотивација лидерство на Универзитетот во Мериленд (САД)

разлика од другите содржински теории, кои се засноваат на хиерархијата на Маслов, Дејвид Мек Клиланд, ја потврдува тезата дека на луѓето им се својствени три потреби од високо ниво: власт, успех и сочувствување. Според теоријата, структурата на потребите од повисоко ниво се сведува на три фактори:

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

Луѓе, кај кои преовладуваат потребите за успех, по правило не се склони кон ризик, способни се да преземат одговорности врз себе. На таквите вработени е потребно организацијата да им обезбеди повеќе самостојност и можност сами да ја доведат работата до крај. Според ова тврдење, успехот се оценува не како пофалба или признание од страна на колегите, туку како лични достигнувања, како резултат на активности.[20] Или со други зборови, потребата од успех не е поврзана само со јавната оценка за постигнатиот резултат. Тоа е потреба за доведување на секоја работа до успешен крај, дури и кога има веројатност другите да не го забележат тоа.[21] Потребата од власт е потреба од влијание врз однесувањето на другите луѓе. Во пирамидата на Маслов, оваа потреба паѓа некаде помеѓу потребата од почитување, самореализација и успех. Стремежот кон власт не вклучува само амбиција, но и покажува вештина на човекот успешно да работи на различни нивоа во управувањето на организацијата, подготвеност за учество во донесувањето на комплексни решенија или со други зборови потреба од контрола и влијание врз други лица. Мотивација на основа на сочувствување, признание е својствена за луѓе заинтересирани за развојот на личните односи, другарски односи, вршење помош. Стремежот кон признавање влијае врз способноста на човекот да биде неформален лидер, да го има своето мислење, да умее да убедува во неговата правда. Овие групи на потреби, според него, се усвојуваат со учењето. На нивна основа се јавува и потребата за тоа да се избегнуваат проблеми, односно пречки во реализација на трите споменати потреби. На пример, ситуации, недозволување за постигнување на успех, способни да го лишат човек од власта или признание на групата. Успесите во постигнувањето на целите се стимулации за ефикасно повторување на успешниот начин на дејствување, односно искуството го формира идното однесување. Во својата теорија Мек Клиланд разгледува сосема ограничен спектар на потреби и би можело да се каже дека побрзо тој го концентрира

[20] Христов, С. (1997). Основи на управувањето. Варна, стр. 301
[21] Узунов, В. (1998). Управување со човечки ресурси. Варна, стр.105

вниманието на некои особено важни аспекти од мотивација отколку што нуди сеопфатен модел за нејзиното објаснување. Но, оваа теорија има еден важен придонес и тој е во хипотезата дека ако луѓето имаат ниско ниво на потреба од успех, од потреба за доведување на секоја работа до успешен крај, може да бидат обучени да развијат повисоко ниво на оваа потреба.

1.3.1.3. Социјална теорија на американскиот психолог Едвард Толман

За првпат оваа теорија е претставена од американскиот психолог Едвард Толман во 30-те години на минатиот век. Според Толман, човечкото однесување се управува од очекувањата кои луѓето ги имаат во однос на тоа дека нивното однесување ќе доведе до постигнување на некаква посакувана цел од нив. Подоцна оваа теорија е доразвиена од повеќе научници, од кои голем придонес за тоа има и друг американски психолог - Виктор Врум. Формулираната теорија на очекувањата како логичка шема вклучува четири основни поими: примарни и секундарни резултати; примарна врска / инструменталност / вредност / валентност / и очекување / субјективна веројатност.[22]

- Примарни и секундарни резултати. Во зависност од вложените напори во процесот на работа, човекот добива одредени резултати, како перформанси, квалитет, направено отсуство и слично. Тоа се т.н. примарни резултати од човечкото однесување. Овие резултати се предуслов за појава на друг вид резултати, како награди или казни, како зголемување на платата, гордост, отпуштање и друго. Овие резултати се наречени секундарни.
- Причинска врска / инструменталност. Овој поим ги изразува ставовите на некој човек во однос на врската меѓу примарните и секундарните резултати, односно појавата на даден резултат е или не е причина / алатка / за појава на определен секундарен резултат. Оваа причинска врска може да биде позитивна - примарниот резултат се разгледува како алатка за постигнување на секундарниот резултат или негативна - изгледот на секундарниот резултат не се поврзува со примарниот резултат, како што човек може да биде убеден дека изградбата во хиерархијата не зависи од добрата работа.

[22] Vroom. V.H. (1994). Work and motivation. Jossey-Bass, p.105

- Вредност / валентност. Овој поим е валиден како за примарните, така и за секундарните резултати и ги изразува опциите на поединецот во однос на можните резултати од неговото однесување. Валентноста е позитивна кога некој резултат е посакуван, и негативна, кога овој резултат е непосакуван. При нулта валентност постои рамнодушност во однос на постигнување или непостигнување на даденият резултат.
- Очекување / субјективна веројатност. Со овој поим се означува индивидуалниот став дека конкретното однесување ќе доведе до конкретен резултат или тоа е индивидуалното очекување кон веројатноста на даден резултат да се појави по соодветното однесување. Оваа веројатност може да е од нула / можности / до единица / апсолутна безбедност.

  Моќта на мотивацијата, според оваа теорија, зависи како од очекувањето / субјективна веројатност / дека некое однесување ќе доведе до одреден резултат, така и од вредноста на овој резултат за личноста.

  Тоа се изразува преку т.н. равенка на очекувањето:

  $$F = E \times V,$$

  каде што: F - сила на мотивација E - очекување / субјективна веројатност/ дека однесувањето ќе доведе до конкретен резултат; V - вредност на резултатот / валентност.

Овој концепт, применет и во однесувањето на човекот во трудот, може да се опише на следниов начин:

Во процесот на работа, човекот има четири вида очекувања во својата глава:

• Што се однесува до врската „вгнездени напори – исполнување на задачата“ – го одразува степенот на убеденост дека трошењето на одредени напори има смисла и ќе доведе до исполнување на задачата. Во квантитативен израз може да се движи од нула до единица. Кога вредноста му е нула, тоа подразбира дека луѓето не гледаат директна врска помеѓу вложените напори и спроведувањето на задачата. Причините за тоа можат да бидат различни - присуство на пречки, недостаток на вера во сопствените можности, поставување на нереални задачи. Без оглед на причините, во овој случај мотивацијата е ниска.

• За врската „извршување - примарен резултат“ – ја одразува индивидуалната проценка за можноста, така што извршувањето на задачата може да се изрази во одредено ниво на перформанси, квалитет и друго. Силата на ова очекување повторно може да се измери од нула до единица. Се разбира, првичните резултати можат да бидат како посакувани, така и несакани.

• Индивидуалното чувство за врската помеѓу примарните и секундарните резултати, односно чувството дека првичните резултати се средство за постигнување или појава на посакувани или несакани секундарни резултати.

• Проценката на секундарните резултати, односно колку вредни се тие за конкретната личност. Како заклучок на теоријата на мотивација, може да се каже дека мотивацијата ќе биде силна само кога човекот е убеден дека:

• напорите ќе доведат до исполнување на задачата / субјективна веројатност е блиска до единица;

• конкретното исполнување ќе се изрази во посакувани примарни резултати / исто очекување блиска до единица;

• овие примарни резултати се средство за постигнување на одредени секундарни резултати и тие се високо ценети од него. Оваа теорија е доста сложена и се базира на претпоставката дека луѓето секогаш се рационални при изборот на своето однесување. Во своите активности, човек е рационален, но не секогаш и соодветно не може да се каже, дека теоријата на очекување е во состојба веродостојно да го предвидува однесувањето во сите ситуации. Не може исто така да се каже дека човекот прави нешто како математички пресметки во свеста, за да одлучи колку точно напори да вложи во својата работа. Несомнено е дека постои силна врска помеѓу очекувањата на човекот и неговото однесување. Затоа оваа теорија го има своето место како во теоријата, така и во практичната работа на раководителите.

1.3.2. Теорија на потреби

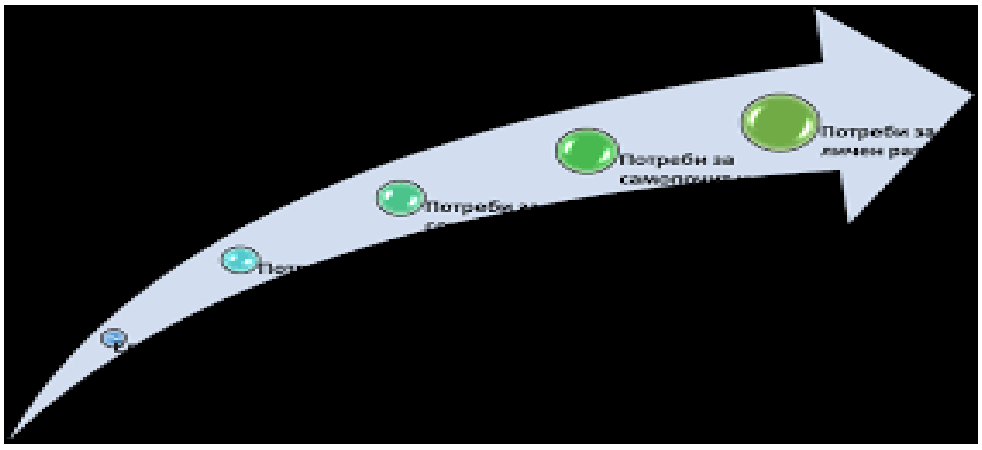
Теоријата на потреби се концентрира на човечките потреби како основен и главен двигател на мотивацијата која ја имаат луѓето. Теоријата на потреби во себе ги вклучува и некои други теории како на пример Хиерархиската теорија на потребите.[23]

[23] Шопов, 2002

1.3.2.1. Хиерархиска теорија на потребите

Оваа теорија е позната и под името Маслова теорија на потребите според нејзиниот творец Маслов. Во центарот на теоријата Маслов го става интересот на луѓето да бидат физички и ментално здрави, што е од клучно значење за да се насочат кон исполнување на сите други останати цели за кои истите се и мотивирани .[24] Маслов смета дека секој човек сака да ги има задоволено сите негови потреби. Неговата мотивација поизлегува од нагонот кон задоволувањето на потребите и дека само така човекот може, пред сѐ, да биде задоволен од себе, односно во оној момент кога ќе ги има исполнето сите оние цели за кои тежнее. Карактеристично за оваа теорија е тоа што авторот ги групира (хиерархиски) потребите на луѓето во неколку групи.

Приказ 2: Петте групи на потреби кои ги има човекот



Извор: (Maslow, 1943)

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

[24] Maslow, 1943



Извор: (Maslow,1943)

Теоријата на хиерархија на потребите најлесно и најдобро може да се објасни токму преку приказот.[25] Според тоа, оваа теорија хиерахиски на основата ги става елементарните потреби.[26] За елементарни потреби тука се сметаат потребите од вода, потребите од храна и сите поврзани потреби кои овозможуваат елементарно постоење на човекот. Хиерархијата на потреби веднаш по елементарните потреби ги рангира потребите кои се поврзани со сигурноста на индивидуата.[27] Пред сѐ, тука се мисли на физичката сигурност, но и на емоционалната сигурност.[28]

Во третата група хиерархиската теорија на потребите ги класифицира сите оние потреби кои се поврзани со социјалната кохезија. Според оваа теорија, луѓето имаат потреба од љубов и пријателства, како и комуникација со социјалната средина за да можат да фунционираат нормално. Тука влегува и потребата на човекот кон припадност: припадност кон семејство, припадност кон некоја група, припадност кон потесната средина и слично. Четвртата група на потребите се однесува на потребите кои ги имаат луѓето во однос на нивното почитување од страна на надворешниот свет, како и себепочитувањето. Со други зборови, овие потреби се однесуваат на мислењето на личноста која го има за самата себе, воедно и како таа личност ќе биде перципирана од околната средина. Последната и највисока група според херархиската теорија на

[25] Армстронг, М. (1993). Управување на човечки ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 77
[26] Maslow, A. H. (2013). A Theory of Human Motivation. Martino Fine Books. p. 1-22
[27] Maslow, A. H. (1968). Toward a Psychology of Being. Van Nostrand Reinhold, Second edition., стр. 37
[28] Армстронг, М. (1993). Управување на човечки ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 76

Маслов е потребата на индивидуата од личен раст и развој. Тоа се очекувањата на лицето кои ги има за самото себе, постојаниот развој било тоа да се работи за неговиот работен ангажман, или пак, за некој друг личен развој од друга сфера на неговиот живот, доусовршувањето, дополнителна едукација, тренинг и слично. Хиерархиската теорија на потребите дава еден концепт на мотивацијата така што смета дека секоја индивидуа тежнее најпрво да ги задоволи основните физиолошки потреби, како жед и глад, а дури потоа да преминува на другите нивоа. Авторот смета дека преминот од едно на друго ниво на потреби може да биде успешен само тогаш кога индивидуата ќе ги задоволи потребите од претходното ниво, односно условот е веќе да има поминато едно ниво за да може да се премине на другото ниво.

1.3.3. ERG-теорија - Алдерфер

Clayton Alderfer, во 1972 година ја доразвил теоријата на Маслов и ја создал ЕРГ-теоријата (Егзистенција, Припаѓање, Развој) (Alderfer, 1972). Биолошките потреби и сигурност (од хиреархијата на Маслов) тој ги сместува во категорија како егзистенцијални, а љубов и самопочит во категоријата на припаѓање. Во категоријата на развој спаѓа потребата за самоактуелизација.

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

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

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

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

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

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



Приказ на ERG-моделот

Својата класификација на потреби повеќе ја креирал како претпоставка дека различни луѓе настојуваат да ги задоволат своите потреби според субјективен редослед и симултано.

1.3.4. Двофакторска теорија – Херцбергова теорија

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

I условите за работа може да ја намалат работната ангажираност, и

II содржината на работата влијае позитивно.

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

Тој прави разлика меѓу:

- Мотиватори или фактори на задоволство (пример: предизвик, признание, одговорност);
- Фактори на незадоволство (на пример статус, плата, дополнителни бенефиции) - овие чинители не мотивираат во сегашноста, но нивно отсуство може да демотивира и да предизвика работно незадоволство.

Фактори на незадоволство:

- статус,
- плата,
- меѓучовечки односи со претпоставените,
- меѓучовечки односи со колегите,
- техничка контрола,
- работни услови,
- дополнителни бенефиции.

Фактори на задоволство:

- постигнувања,
- признанија,
- самата работа,
- одговорност,
- можност за напредување.

1.3.5. Теорија на Армстронг

Според Армстронг, мотивирањето на човечките ресурси е тесно поврзано со зачувувањето на корпоративната култура и вредности, како основи за постигнување висок квалитет на работа, но за да се постигне „реципроцитет“, во смисла на заеднички интереси во успехот. Според него, потребно е секој раководител да знае да го направи оној чекор за да ги охрабри луѓето и групата луѓе да го даваат најдоброто од себе на начин кој ги задоволува како нивните, така и интересите на организацијата. Да се мотивираат луѓето, значи да ги насочуваме во одредена насока, со неопходни чекори за да можат да стигнат до таму. Да бидеш мотивиран, значи или да сакаш да отидеш некаде по сопствена желба или да бидеш охрабрен со сите расположливи средства, да тргнеш кон некоја одредена цел и да постигнеш успех при пристигнувањето.

Мотивацијата има две форми: внатрешна и надворешна и во пракса овие две форми се тесно поврзани и меѓусебно си влијаат. Степенот до кој се мотивираат

внатрешно и насоките на кои тие тргнуваат, влијаат врз степенот до кој може да се влијае на нивната внатрешна мотивација, т.е. да се мотивираат од надвор.

Мотивацијата според Армстронг е сложен процес и најголемата грешка која секој менаџер може да си ја дозволи е да поверува дека да ги мотивираш луѓето е лесна работа.

За да ги мотивира ефикасно, тој треба:

- да го разбере основниот процес на мотивација, моделот потреба – цел - акција и влијанието на искуството и очекувањата;
- да ги знае факторите кои влијаат врз мотивацијата, т.е. сетот од потреби кои го предизвикуваат движењето кон целите и условите во кои овие потреби се задоволуваат или не;
- да оцени дека мотивацијата не е само прашање на давање повеќе пари;
- да оцени дека мотивација не може да се постигне само со создавање на чувство на задоволство, бидејќи премногу голема доза од него може да доведе до самозадоволство и инерција;
- да ги разбере комплексните односи меѓу мотивацијата и спроведувањето.

Само така секој менаџер би бил подготвен да мотивира со користење на мотивациски техники кои одговараат на потребите на ситуацијата и на луѓето кои учествуваат во процесот на мотивација.

Процесот на мотивација започнува од некој кој свесно или несвесно препознава незадоволена потреба. Потоа, ја одредува целта, која се претпоставува дека ќе ја задоволи оваа потреба, како и одредува синџир од активности со кои треба да се постигне оваа цел и на тој начин да се задоволи потребата. Моќта на мотивацијата влијае од искуствата и очекувањата.

Искуството се постигнува со напорите за задоволување на потребите кога луѓето разбираат дека некои активности помагаат за постигнување на нивните цели, додека други се помалку успешни. Некои дејства носат награда, а други завршуваат со неуспех, дури и казна. Моќта на очекувањата може да биде основана на претходно искуство, но луѓето често се соочуваат со нови ситуации, каде минатото искуство нема големо значење. Во овие услови силата на мотивација може да се намали.[29]

[29] Vesic, D. (2009) Specificni odliki upravlijvanje ludshih resursama, Beograd: Institut zamedzunarodne politike I privredu, str.78.

Мотивацијата може да се добие само кога постои јасно разбрана и работна врска помеѓу имплементацијата и резултатот и на овој резултат се гледа така, како што треба да ги задоволува потребите. [30]

Тоа објаснува зошто една стимулативна шема работи само кога има врска меѓу силата и наградата и оваа вредност вреди за напорот.[31]

Според Армстронг, потребите, без оглед како се наредени, се главните фактори кои влијаат врз мотивацијата.[32] Процесот на мотивација започнува од идентификација на потребата. [33]

Една од главните причини за комплексноста на овој процес е тоа што е невозможно да се направи универзален закон кој предвидува како ќе се однесуваат сите луѓе во дадени околности бидејќи поединците се разликуваат толку многу.[34]

Во врска со условите кои водат до задоволување на потребите, Армстронг го има предвид придонесот на теоријата на Херцберг.[35]

Армстронг посветува внимание и на ефектите од високата мотивација. Мотивација претпоставува притисок - да се движиш напред, да правиш повеќе, но притисокот може да предизвика стрес; премногу мотивација може да доведе до премногу стрес и да пострада спроведувањето.[36]

Границата до која можат да се мотивираат луѓето зависи од силата на нивните потреби и од нивната способност да се справат со притисокот.[37]

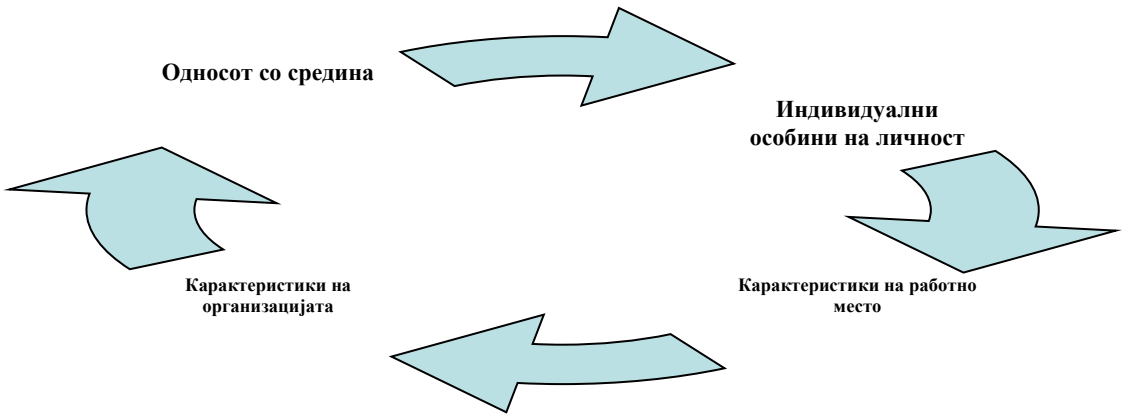
1.4. Фактори на мотивација

Постојат повеќе фактори кои може да делуваат на нивото на мотивацијата на една индивидуа во зависност од тоа какви се нејзините желби, односно цели, на индивидуата и каква акција сака индивидуата да превеземе за да може да ги исполни

[30] https://www.esi.mk/mk/blog-item/motivacija-i-zadovolstvo-od-rabotata/1033 Видено на 22.09.2022 во 19:00 часот
[31] Zurn, P., Dolea, C. & Stiwell, B. (2005). Nurse retention and recruitment,developing a motivated worforce. NewYork: World Health Organization: Department of Human Resources for Health
[32] Ivancevich.J, Konopaske, R., Matteson, M., 2005, Organizational Behavior and Managment, Boston, prema Vesić D.: Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Institut za međunarodnu politiku i privredu,Beograd, 2010.
[33] Mitchell, T.R., Daniels, D. (2003) „Motivation“, Handbook of psychology, Volume 12: Industrial and organizational psychology, Borman, D. R. Ilgen, & R. J.Klimoski, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
[34] Workplace Health and Safety Queensland (2008), Managing fatigue: a guide for the workplace. NewYork: WHO.
[35] Alderfer, C. P.(1972), Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings, New York: Free Press
[36] Стамевска, Е., Дефинирање, настанок и значење на корпоративната култура во организацијата, Годишник на трудови, Европски универзитет, Р. Македонија, Скопје, 2011 год.
[37] Армстронг, М. (1993). Управување на човечките ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 84

тие очекувања кои се важни за неа. Бидејќи секој човек има цели кон кои се стреми и сака да ги исполни, се доаѓа до заклучок дека постојат многу фактори на мотивација. За потребите на ова истражување се потребни само идентификувањето и класификацијата на фактори кои ја детерминираат мотивацијата поврзана со работниот однос на индивидуата:

Приказ 3: Фактори кои влијаат врз мотивацијата



Извор: (Bojanovic, et al, 2013)

Најпрво се индивидуалните фактори кои влијаат на мотивацијата која индивидуата ја има за своето работно место и извршувањето воопшто на сите задачи кои се поврзани со тоа работно место. Тука се вбројуваат: ставовите на личноста, нејзините мислења околу определена тема, сопствените вредносни системи кои со текот на времето ги изградила, нејзините интереси и слично. Од карактеристиките на самото работно место, овде влегуваат сите оние обврски кои доаѓаат со работната позиција на лицето. Дали од лицето се бара голема ангажираност на неговото работно место, тежината на задачите кои доаѓаат со работното место и слично.

Исто така, карактеристиките на организацијата имаат неколку фактори кои влијаат на мотивацијата на вработените.

Главно тука влегуваат сите оние фактори на влијание, како политики на организацијата кон своите вработени, односот на секторот за човечки ресурси, односот на менаџерите и менаџерските тимови. Како еден од најглавните фактори од оваа категоризација е и системот на награда, односно политиката на организацијата која се однесува на мотивацијата на своите вработените. Како организацијата ги мотивира вработените, дали им нуди бенефиции, подароци, нематеријални награди, бонуси на плата (сите овие награди не им се нудат на здравствените работници, кариерната скала е многу ретка, бонуси нема).

Насоченоста на човекот, односно неговата подготвеност за реализирање на секоја општествено значајна активност, е условена од дејствување на мотивациските фактори.[38] Тие фактори секогаш имаат стимулирачки карактер. Мотивација е процес во кој вработените своето остварување го насочуваат кон некоја цел. Според Курт Левин, основна причина за одредено однесување во процесот на мотивација е појавата на тензијата. Таа ги поттикнува луѓето да ја дефинираат посакуваната состојба која веруваат дека ќе ја намали тензијата и ќе ги исполни со задоволство. Однесувањето на луѓето е условено од нивните лични карактериски и карактеристиките на состојбите во кои се наогаат. Процесот на мотивација како процес на задоволување на индивидуалните потреби на вработените се состои од следните чекори или фактори:

- Препознавање на потребата
    - Незадоволената потреба создава тензија која поттикнува акција за решение, што ги насочува луѓето да бараат одредено задоволување на потребата за да ја отварат својата одредена цел.
- Акција за решавање
    - Ако се задоволи нивната потреба и ако создадената тенција се доведе во определани намалени граници, целта е постигната.
    - За да можат вработените да се ослободат од тензијата, тие вложуваат напор со цел да ја задоволат потребата и намалата тензијата.

Frederick Herzberg, автор на една од најпознатите теории на мотивација има спротивставен поглед во однос на тоа како организацијата може да влијае во процесот

[38] Проф. д-р Душан Николовски, „Организациско однесување – основи“, Свети Николе, 2016, стр.69

на мотивирање на вработените. Факторите на мотивација тој ги дели на хигиенски и на мотиватори.[39] Комуникацијата и човечките односи во организацијата ги вметнува во групата на хигиенски фактори, за кои вели дека не се доволно добри мотиватори, а доколку се, тогаш имаат многу ограничено влијание. Тоа го објаснува на следниов начин: Ако на некој работник му речете „ве молам“, тоа нема да го мотивира дополнително да работи уште повеќе и подобро или, пак, ако му објаснувате за перформансите на организацијата, тоа може дури и да го насочи во погрешен правец и да го демотивира.[40] Вака поставено, ова размислување изгледа многу логично, што и до некој степен е. Но, согласувањето со истото завршува во моментот кога и самиот Herzberg вели дека човекот е општествено битие и дека секако му треба меѓусебно комуницирање за да може да размени мислење или дилема. Кога во организацијата преку процесот на комуникација се создава атмосфера на блискост меѓу вработените, чувство на припадност во заедница која наликува на семејство и желба за зачувување на таквите односи, тогаш секој поединец сака да даде учество и залагање за развојот на таква организација. Тогаш, мотивацијата за да се работи подобро за една заедничка цел на организацијата во која вистински припаѓаат, се појавува ненаметнато и многу природно. Основната должност за инспирација на мотивирањето на вработените за постигнување на големи успеси е самата комуникација. Треба да знаат како да одговараат на предизвиците во различни ситуации. Мотивацијата зависи од поставувањето на јасни цели. Преку комуникација со вработените се откриваат нивните цели и нивните желби за постигнување и единствено на тој начин тие индивидуални поттици можат да се усогласат со целите на компанијата во целина.

Денес, најуспешните организации имаат развиено процес на комуникација, преку кој се пренесуваат знаењето и информациите кои им се потребни на вработените и тоа на разбирлив начин и начин кој ќе можат да го применат во своето работење. Треба да се употребат сите средства за комуникација и сите вештини со кои се располага за да се мотивираат сите да работат во корист на заедничките организациски цели. Всушност, добрите менаџери се оние менаџери, кои се добри комуникатори поради тоа што нивната работа не ја сведуваат на согледување што треба да се направи, туку да ги мотивираат другите тоа да го направат.

[39] Мицески, Т. (2009). Менаџмент, интерен авторизиран материјал. Штип: Економски факултет, 226
[40] ACCEL team development. Employee motivation, the organization environment and productivity. Преземено на 28.12.2010г. http://www.accel-team.com/motivation/theory_02.html

Постојат бројни пристапи за мотивирање на луѓето кои работат во тимови, како што се: доверба, правда, лидерство, еманципација, повратна информација, тимска награда и слично, но ние ќе се посветиме на следниве начини.[41]

Систем за наградување во тимови - стратегијата за наградување може да ја развие тимската работа и да ја зголеми мотивацијата. Бројни наградни системи функционираат во рамките на организацијата и често се користат како алатки за управување со клучните средства кои можат да ја подобрат ефикасноста на организацијата преку влијание врз индивидуалното и групното однесување. Наградите се ефективни за поттикнување на вработените да даваат идеи и да учествуваат во процесот на подобрување. Со растечкиот акцент на тимската работа, многу организации бараат подобри начини на поврзување на тимската работа со компензација, како на пример: награда за тимска работа и индивидуалните награди. Наградите базирани на тим влијаат на бизнис-перфомансите, конкурентност и ефикасност, а исто така влијаат и на вклученост, комуникација и посветеност на вработените. Тоа укажува на тоа наместо индивидуални и групни стимулации, комбинација на двоинтезивна стратегија може да биде поефикасна во мотивирање на перфоманси на индивидуално ниво и соработка во тимско ниво. Сепак, наградите базирани на тим можат да ја поттикнат конкуренцијата меѓу тимовите, охрабрувајќи ги тимовите да се фокусираат на сопствените перфоманси, наместо да им помагаат или да споделуваат информации со другите тимови.[42]

Еманципација во тимот значи дека вработените и групата можат да постигнат повисоко ниво на продуктивност, квалитет и задоволство на членовите од тимот. Самата таква еманципација,создава високо ниво на задоволство од работа, раст и самоактуелизација. Зајакнувањето им овозможува на членовите на тимот да имаат чувство како да се дел од организацијата, кои би можеле да се влучат и да ги зголемат своите иновативни способности. Обуки во тимови - обуката е формална и системска модификација на однесување преку учење што се случува како резултат на образованието, наставата, развојот и планираното искуство. Левер ја истакнува потребата на луѓето со вистински вештини и знаење кои се мотивирани да работат ефикасно.[43] Се чини дека тимската работа базирана на вештини би можела да создаде

[41] www.ccsenet.org/ijbn/ International Journal of Business and Management, Vol, No10, Octobe r2010 /How to Motivation People Workin in Teams
[42] Mohrman, A. M, Mohrman, S. A., and Lawler, E. E. (1992). The Performance Management of Teams, in Bruns, W. J. Jr (Ed.), Performance Measurement, Evaluation, and Incentives. Harvard Business School Press, Boston,MA, pp. 217-41
[43] Lawler, E. E. (2003). Managing Change. Vision to Venture: Work Team Coaching Bi-weekly, Vol. 1, No. 21.

тековна култура на учење за една организација бидејќи би можела да ги охрабри членовите на тимот да учат. Обуката треба да ги исполни главните цели за цврсти и солидни можности што им се даваат на членовите на тимот. Како последица на тоа, сите во тимот јасно ќе ги разберат целите на организацијата и ќе бидат среќни да ги пренесат своите вештини и знаења за да ја поттикнат целата организација. Таквите обуки ќе создадат тимски дух, ќе ги направат членовите да сфатат колку се важни и да веруваат дека имаат доволно способности за подобрување на организацискиот развој преку одлична тимска работа. Различни типови на тим - различни типови на тим бараат различни мотивирачки методи. Имаме работни, паралелни, проектни и менаџерски тимови, но во практика се користат и некои други видови на тимови, како што се автономните тимови. Автономијата е докажано дека е поврзана со повисоки перфоманси за работни тимови. Работната автономија е позитивно поврзана со задоволството од работа и мотивација на вработените. Автономната работна група и самоуправните работни тимови развиваат одговорности и ги задоволуваат човековите потреби. На пример: доброволно формирани работни тимови имаат повисока работна мотивација и подобри резултати.[44] Тие се дружат и надвор од работното време, пијат кафе и разменуваат идеи и слично. Тоа доведува до топла и пријателска атмосфера. Иновациите се случуваат преку такви кооперативни работни активности. Спротивно на ова, недоброволно формирани тимови имаат тенденција да резултираат со послаби интереси за секојдневната работа и пониска соработка и иновативност (во здравството улогата на тимовите на некои одделенија е од експлицитно значење во одредени моменти, посебно кога се работи за спасување на човечки живот).

Вработените поголемиот дел од животот го поминуваат на работа и во работното опкружување треба да градат позитивни односи. Работната атмосфера која владее во тимот треба да биде пријатна, секој член да се чувствува како дел од тимот. Внатре во тимот да постои заедничка клима, која е неопходна за членовите да си веруваат едни на други и на тој начин тие можат да се фокусираат на постигнување на целта. Кога работат во опкружување во кое сите се посветени на квалитетот и каде гледаат дека нивната работа придонесува во остварување на целите на организацијата, тие создаваат работна средина која може да биде мотиватор за извршување на работа под релативно стабилни услови за работа. Одлуките не можат да бидат ефективни доколку оние кои ги применуваат не бидат вклучени во процесот на нивното

[44] Lawler, E. E. (2003). Managing Change. Vision to Venture: Work Team Coaching Bi-weekly, Vol. 1, No. 21

донесување. Кога членовите на тимот учествуваат во решавање на проблемот, тие го гледаат како сопствен и стануваат мотивирани за негово спроведување и на тој начин обезбедуваат психолошка основа за успех. Комуникацијата меѓу членовите ја поттикнува нивната натамошна мотивираност за креирање. Мотивација во тимското работење е фактор за постигнување на подобри резултати во работењето. Секој вработен во тимот има свое знаење и своја умешност и секој еден член на тимот е важен во донесувањето на решение или одлука а сето тоа придонесува за понатамошна зголемена мотивација.

Основна цел на секоја компанија, имајќи ги предвид своите вработени, е да оствари соодветен резултат или работен перформанс од страна на вработените, овозможувајќи соодветни бенефити на своите вработени, а притоа остварувајќи вин-вин ситуација како за своите вработени, така и за организацијата. Менаџментот на секоја организација е засегнат од фактот во врска со тоа што треба да направи за своите вработени, за да обезбеди соодветен работен учинок. Тоа значи дека менаџментот на секоја организација треба да биде фокусиран на мотивација на своите вработени преку разни средства како поттик, награда, лидерство итн., кои имаат директно влијание на вработените и нивниот работен перформанс.[45] Мотивирањето е значаен сегмент од правилното водство во процесот на работа. Тоа врши „енергезирање, насочување и одржување на поведението на луѓето“.[46]

Факторите на развојот или мотиваторите, внатрешно својствени на работата, се: достигнувањето, признанието на достигнувањето, самата работа, одговорноста и напредокот.[47]

Според Херцберг, луѓето ќе бидат задоволни кога овие услови се исполнети, но нема да бидат незадоволни кога недостигаат и повторно ќе имаат неутрални ставови. Таквите мотиватори се: растењето, одговорноста на работата, можност за сериозни остварувања, за обука и друго.

Според Херцберг, со други зборови, постои нешто како „точка на рамнодушност“, на која од двете страни ѝ стојат две различни групи фактори.[48] Оваа теорија има големо влијание врз практиката на управување, затоа што дава објаснување зошто во некои случаи и покрај подобрување на условите за работа и давање на дополнителни награди, луѓето не покажуваат добра работа.

[45] Armstrong, M. (2006). Human Resource Management Practice, Kogan Page, p.251-269
[46] Петковски, К. (2000). Водството и ефективната комуникација, Битола: Киро Дандаро, стр. 179
[47] Иванов, И. (1999). Основи на менаџментот. Велико Трново,стр. 293
[48] 3 Панајотов, Д., Бодурова, П. (2004). Основи на управувањето. Универзитетско издание ВСУ. Варна, стр, 57

Во исто време, сепак, оваа теорија има свои ограничувања, од кои најважното е дека еден фактор може да биде од групата на хигиенските за еден човек и во истото време во групата на мотиватори за друг човек. Ова дефинитивно го отежнува предвидувањето на човечкото однесување.[49]

Практични заклучоци и препораки:[50]

- ✓ *За да го мотивира персоналот, менаџерот треба да го утврдува и да го обезбеди присуството на соодветните фактори.*
- ✓ *Мотивациските фактори треба да се оценуваат по нивната важност за поединечни вработени.*
- ✓ *Да се користат целосно можностите за мотивирање преку збогатување на трудот, што подразбира:*
- ✓ *Да се структурира ефикасно работното место по линија на поделбата и кооперирањето на трудот;*
- ✓ *Да се подобри свеста на вработените за сложеноста и значењето на задачите;*
- ✓ *Да се стимулира самостојноста при донесување одлуки;*
- ✓ *Да се намалува монотонијата во работата.*

1.5. Мотивациски модели

Сите овие концепти за мотивација се база за развој на различни мотивациски модели при изградба на систем за мотивирање во организацијата. Потребно е, сепак, во развојот на различни модели, овие концепти да не се противат, туку да се усвојат, бидејќи во која мера ќе се земат предвид различни ставови за спроведување на мотивација, зависи конкретно од природата на самата организација.[51]

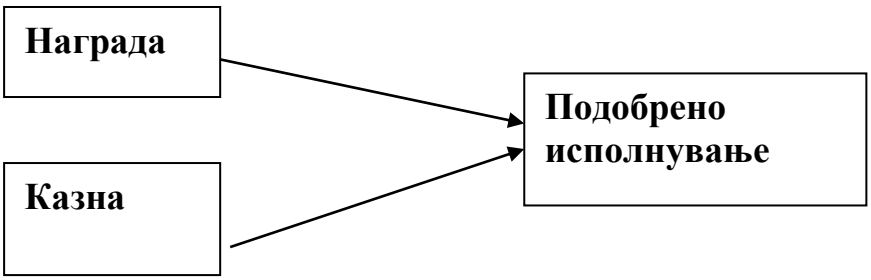
Секој менаџер има избор кој модел да го примени. Некои од моделите ги поедноставуваат работите, други можеби ги усложнуваат, но нема ниту еден модел кој

[49] Узунов, В. (1998). Управување со човечки ресурси. Варна, стр. 104-105
[50] Шопов, Д. (2002). Прирачник за управување со човечки ресурси. Софија, стр. 588
[51] Huseman, R. C., Hatfield, J. D. and Miles, E. W. (1998). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. Academy of Management Review. Vol.12. No.2, pp.222 -234

се применува за секој, во сите околности, иако комплексните може да покриваат поголема верига од случајности.[52] Има 4 мотивациски модели.

1.5.1. Рационален човечки модел

Според овој модел, луѓето се мотивираат од комбинација на финансиски награди и казни. Ова може да се претстави на следниов начин:



Слика 1: Рационален човечки модел

Тоа е таканаречениот приод за мито и закана. Херцберг ја опишува техниката на водење / мотивирање / врз основа на санкциите како „удар во задник“. За некои луѓе и во одредени околности овој пристап може да биде и добар, но ефектот може да биде само краток.

Ексклузивната употреба на овој модел во сите ситуации може да доведе до долгорочни штети, бидејќи е неспособен да го земе предвид постоењето и на други човечки потреби.[53]

1.5.2. Модел на човечките односи

Овој модел е развиен од школата предводена од Елтон Мајо. Преку серија експерименти и истражувања тие доаѓаат до заклучок дека формалните мотивациски шеми честопати не вршат работа. Причина за тоа би можело да е можноста тие да се манипулираат, па дури и саботираат од вработените кои работат индивидуално или заедно

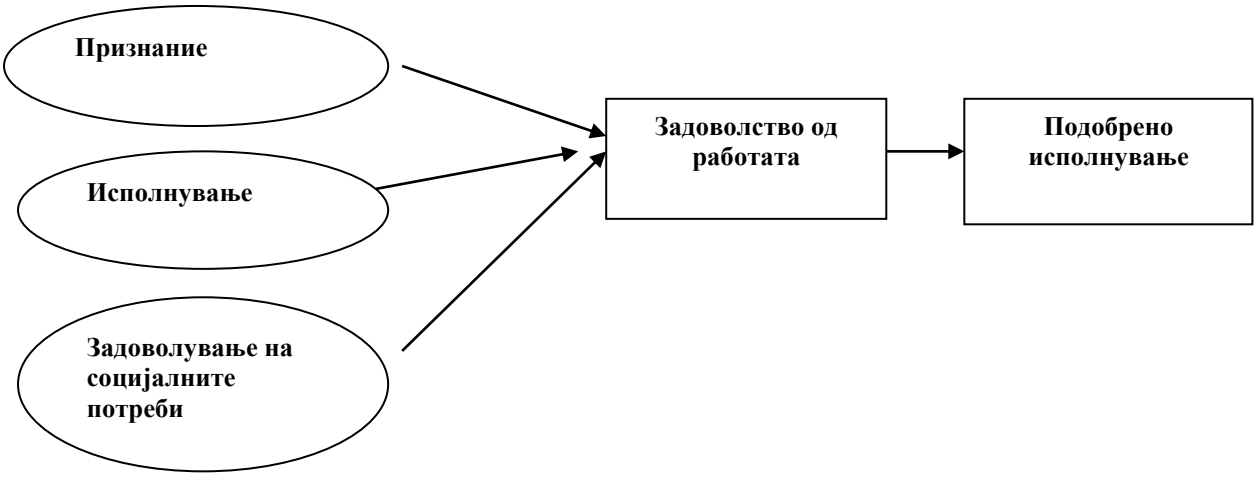
.

[52] Шопов, Д. (2002). Прирачник за управување со човечки ресурси. Софија, стр. 582

[53] Армстронг, М. (1993). Управување со човечки ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 85

Стигнуваат до заклучок дека продуктивноста е поврзана директно со задоволството од работата, што произлегува повеќе од внатрешни фактори, како признание, чувството за добро извршена работа и задоволството од социјалните потреби, отколку од надворешни фактори, како плата и услови за работа.[54]

Овој модел може да се претстави на следниов начин:



Слика 2: Мотивациски модел на човечките односи

Во овој модел рационалното размислување на економскиот човек е заменето од општествениот човек, кој треба да се мотивира преку задоволување на неговите социјални потреби.

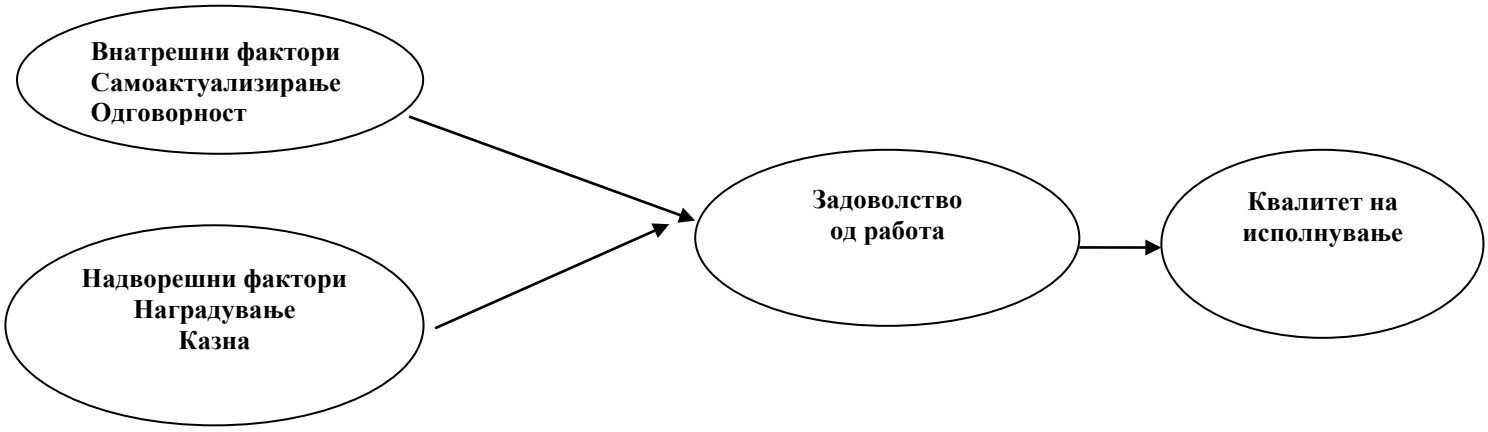
Пристапот тука го занемарува силното влијание на директниот поттик од надворешни фактори, како што е плаќањето. Тој претпоставува дека задоволството од работата води до подобрена имплементација, но тоа не секогаш може да се добие. Моделот на човечките односи ја дава потребната модификација на суров пристап „удар во задник“, но да си мил со луѓето не е доволно.[55]

[54] Klonoski, R. (2011). Work motivation, culture, and economic development: Is work motivation shaped by its socio-economic context? International Journal of Management & Information Systems, 15(4), 91- 97

[55] Армстронг, М. (1993). Управување со човечки ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 85

1.5.3. Модел на самоактуализирање

Моделот на самоактуализирање или на човечкиот саморазвиток се поврзува главно со името на Маслов, како и на Херцберг, врз основа на нивните анализи на потребите и убедувањето дека најважните од овие потреби, поврзани со долгорочната мотивација, се оние кои се однесуваат на самоизјавата или самоусовршувањето.[56] Со други зборови, исполнувањето главно на материјалните потреби води до краткорочно мотивирање. Трајните мотиви се однесуваат на развојот на личноста поврзани со внатрешните потреби за луѓето, кои не се предмет на надворешен контролен систем.[57] Силно влијание врз развојот на овој модел имаат и други научници, како Мекгрегор, кој забележува дека „...луѓето ќе извршуваат самонасочување и самоконтрола при постигнувањето на целите на организацијата до степен до кој тие се чувствителни на овие цели...“ и Крис Аргирис, кој смета дека секој човек поседува потенцијал за заедничка реализација со организацијата во присуство на заемен интерес. Моделот за самоактуализирање може да се претстави графички на следниов начин:



Слика. 3: Мотивациски модел за самоактуализирање

Овој мотивациски модел ја потценува улогата на парите како мотиватор, но би можело да се оспори, дали тие треба да бидат главен мотиватор, бидејќи тие се

[56] 4Софијанова, Е. (2018). Агроменаџмент, Универзитет „Гоце Делчев„, Штип, 2018, стр. 134

[57] Шуклев Б. (2009). „Менаџмент“, Шесто издание Економски факултет, 2009 год, стр. 253

средство за задоволување на толку многу потреби, вклучувајќи признание, постигнувања, статус и самоизјава.[58]

1.5.4. Комплексен модел

Никој од трите опишани модели не е погрешен. Нивната единствена грешка е дека премногу ги поедноставуваат работите, бидејќи се фокусираат на една или друга страна на исклучително сложениот процес на мотивација. Мотивацијата е комплексна работа: прво, затоа што луѓето се комплицирани, со многубројни потреби и очекувања; второ, бидејќи ситуациите во кои луѓето работат се разликуваат и имаат различно влијание на плановите за мотивација; трето, затоа што се менуваат.[59]

Комплексноста на процесот на мотивација претставува перцепција на интегриран пристап кој треба да ги земе предвид: прво, како внатрешните, така и надворешните фактори за мотивација; второ, феноменот на човекот - тој во одредена мера е економски човек, бидејќи учествува во економските односи, но тој пред сè е социјален човек, бидејќи е „човек“ и достигнува до осознавање на својата виша потреба - саморазвитокот. Овој модел одредува два главни фактори кои ја одредуваат силата што човек ја вложува во работата:[60]

- *Вредноста на наградата за човекот важи доколку таа ги задоволува неговите потреби;*
- *Очекувањето е напор што го вложува и ќе стане награда, која тој ја сака;*
- *Но, напорот не е доволен. За да го произведе потребниот резултат, напорот треба да биде ефикасен. Затоа две дополнителни променливи, освен напорот, влијаат на мотивацијата;*
- *Способности - индивидуалните квалитети, како интелигенција, вештина, знаење;*
- *Усвојувањето на улогата - чувствата на човек за неговата работа, дали она што сака да го прави е истото, што е важно за организацијата.*

[58] Армстронг, М. (1993). Управување со човечки ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 86-87
[59] Спасов, К. (1999). Управување на човечките ресурси. Софија, стр. 172
[60] Армстронг, М. (1993). Управување со човечки ресурси. Делфин медиуми, Бургас, стр. 87-88

1.6. Задоволство од работата

Задоволството од работата е мера колку вработените се задоволни од својата работа и работното опкружување. Вработените се позадоволни и полојални кога се задоволни, а сето тоа влијае врз продуктивноста на самата организација. Двофакторската теорија на Херзберг е тесно поврзана со односот помеѓу работата во целина, од една страна, и со задоволството и мотивацијата од друга. Така, Херзберг факторите што придонесуваат за задоволството и за незадоволството од работата ги дели во две големи групи и тоа: интринзични (мотиватори) и екстринзични (хигиенски). Интринзичните работни карактеристики се поврзани со контекстот и задачите кои се вклучени во работата и со можноста за себереализација која што ја овозможува работата. Во оваа група ги вбројува: одговорноста, автономијата, можноста за личен раст и развој. Втората група на фактори, хигиенските, се видливите аспекти на работата како работни услови, односи со соработниците и надредените, платата и работната сигурност. Херзберг тврди дека екстринзичните работни карактеристки го спречуваат работното незадоволство, додека интринзичните работни карактеристики доведуваат до задоволство.

Имено, според ова, среќата и задоволството од работата на вработениот доаѓа од него самиот и од тоа што го работи, додека несреќата и незадоволството може да потекнува од надворешни извори и од тоа како е третиран вработениот, притоа задоволството од работата во целина зависи од самите вработени, од нивните работодавачи, како и од нивниот меѓусебен однос. Слично на Херзберг и Porter & Lawler (1988 според Dogan, 2009) факторите коишто влијаат врз задоволството од работата ги делат во две групи и тоа надворешни и внатрешни фактори на задоволството. Според нив, внатрешните фактори на задоволството се поврзани со самото работење, како чувство на независност, на достигнување, чувство на победа, самодоверба, чувство на контрола и други слични чувства стекнати од работата, додека надворешните фактори на задоволството не се директно поврзани со самата работа, на пример, добри односи со колегите, висока плата, добра благосостојба и слично. Овие два вида на фактори на задоволството го даваат задоволството од работата во целина.

Задоволството од работата најопшто подразбира една индивидуа да се чувствува задоволна со она што го работи, да се чувствува исполнето и среќно за време на својот работен ангажман и да има мотив да остане на определеното работно место

во организацијата, односно да нема причина да флуктуира од организацијата и да бара друго работно место. Значи, продуктивноста и ефикасноста на една организацијасе постигнува преку задоволството на вработените и даденото внимание на нивните физички и социјални потреби. Имено, свесноста на луѓето околу нивното задоволство од тоа што го работат се искачува на високо ниво во оној момент кога на глобално ниво се случуваат различни социјално-економски промени кои предизвикуваат луѓето сѐ почесто да размислуваат за себе и своето работно место.

Промените се составен дел од нашето живеење и имаат големо влијание врз задоволството. Минатото е поразлично од сегашноста, но влијае на тоа како ќе се гради иднината. Промените претставуваат предизвик и алатка за градење на успех во животот. Слично е во животот на организацијата која е поттикната да работи со мотивацијата и задоволството кај вработените. Таквите промени се секојдневие. Дел од истите во многу ситуации скоро и не се забележуваат од поголемиот дел на вработените бидејќи тие промени и не допреле до нив, но друг дел од вработените и те како ќе ги почувствуваат промените и во зависност од тоа и така ке се однесуваат.. Првата алтернатива е да се однесува како истите да не се случуваат. Вториот начин на однесување е нивно прифаќање и негово активно вклучување во процесот на нивното креирање. Доколку организацијата ја гледаме во целина, ќе констатираме дека во неа се случуваат два типа на промени: индивидуални и организациски. Колку и да сакаме да ги издвоиме, една од друга, двата типа вршат меѓусебна рефлексија. Промените најчесто развиваат непријатни чувства со различен интензитет (секоја промена е болна и непријатна). Таквите чувства предизвикуваат страв и отпор кон промените, кои резултираат и со одредена доза на возбуда. Отпорот кон промените најчесто настанува на почетокот. Менаџерот или раководителот потребно е да направи информирање за самата промена кај сите вработени. Неинформираноста е најголема пречка за нивно прифаќање. Според проф. д-р Цветко Смилевски: „Доволена и сестрана информација за потребите, а тоа значи и за организациската и личната долгорочна корист на промената, е мошне често доволно за да се прифати потребата од промените. Отпорите, свесно или несвесно, вистински се јавуваат во процесот на транзиција од постојаната кон новата, посакувана промена.“[61] Во процесот на промени се јавуваат „сили за промени“ и „отпор кон промените.[62] Јасно одредената визија за идната состојба го намалува отпорот што доведува до зголемување на акцијата која води кон

[61] Смилевски, Ц. (2000). Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 47
[62] Ibid, str. 53

промени. Кај некои поединци кои имаат висока свесност за работа и организација, во такви услови може да се јави пак непријатно чувство зошто во самата организација нема никакви промени. Ваквите поединци знаат дека, доколку не се случуваат промени, истите се на патот кон (стареење), односно намалување на нивната ефикасност и ефективност. Самата промена значи отворање на подобри услови и насоки кон подобра и плодородна работа. Работното задоволство е сложен динамичен феномен и за него не постои единствена формула со која се определуваат модалитетите: интензитет и траење. Тоа главно се должи на две причини, според Стефанова (2008). Првата причина се состои во тоа што различните аспекти на работата (статусот, платата и работните услови и социо-емоционалната клима на работното место, начинот на организација и режимот на работа и управувањето со организацијата итн.) предизвикуваат различни реакции кај луѓето. Втората причина се однесува на тоа што задоволството од работа не претставува едноставен збир од задоволствата од посебните работни аспекти, туку нов квалитет со постојан интензитет и траење.

П окрај сф аќањето за задоволството од работа како когнитивно-афективен процес, постои и мислењето за модел на задоволството од работа со неговите три модула: причина, суштина и последица, а кои можат да се истражуваат посебно или интегрирано, според Русинова и Жилова (2005). Според ова мислење, задоволството од работа може да биде во причинска или последична врска во однос на појавите, како што се: мотивација за работа, продуктивност, отсуство од работа, флуктуација на работната сила, приврзаност кон организацијата, работен елан, работен морал, работен стрес, здравствен статус на вработените итн.. Задоволството од работа, исто така, има значаен удел (над 80 %) во квалитетот на работниот живот кој пак, од своја страна е неопходен предуслов за продуктивност, но и за добросостојба на вработените на нивните работни м еста (Sardžoska, 2005). Работното задоволство е одредено од степенот до кој поединците можат да ги реализираат нивните цели, систем на вредности и мотиви и потреби со вршење на работата. Во зависност од тоа колку вработените се даваат во својата работа, тие чувствуваат одредена работна оптовареност која или ги стимулира да остварат поголема продуктивност и да се позадоволни од работата наспроти особено изразената работна оптовареност (Sardžoska, 2008). Ако се преоптоварени, таквата состојба доведува до хроничен замор, работен стрес, исцрпеност, раздразливост, депресија, нерасположение, согореност

(burn-out: емоционална истрошеност, лична деперсонализација и чувство на незадоволство, неефикасност) итн. заради трошење на енергијата на поединецот над неговите капацитети.

Според Ценова, (2006) работна напрегнатост се појавува кога индивидуата не располага со доволно способности, компетенции и веш тини за вршење на работата и заради незадоволство од самата работна задача, а со тоа резултира и негативни емоции на работното место (на пр., вработениот да биде љубезен наспроти нервозен, нетрпелив или критички настроен клиент). Kora поединецот е зафатен од синдромот на емоционално согорување (burn-out), тој станува целосно неспособен за понатамошно извршување на работата и е принуден да ја напушти.

Дали трудот кој го вложуваат им е правично исплатен?[63] Што најмногу ги прави задоволни во организацијата во која работат? Од што најмногу не се задоволни и слично.[64]

Задоволството од работата, исто како и мотивацијата, претставува личен став на индивидуата околу работниот ангажман, интензитетот на работните обврски, мислењето за менаџерските тимови, колегите и сите други аспекти кои може директно или индиректно да се поврзат со организацијата во која индивидуата работи.[65]

Со други зборови, задоволството од работата подразбира индивидуата да се идентификува со организацијата, да се чувствува ценета и прифатена од организацијата и задоволно да ги извршува сите работни обврски кои и се даваат од страна на организацијата.

Задоволството од работата најдобро може да се објасни преку различните фактори кои влијаат колку поединецот ќе биде (не) задоволен од својот работен ангажман.[66]

Уште еден аспект на задоволството од работата е задоволството од платата и се однесува на тоа колку вработените се задоволни од правичноста на платата, стимулирањето, наградите и казните. Помеѓу факторите за кои што се верува дека влијаат на задоволството од работата не е само платата што ја примаат, туку и нивната плата споредена со платата на друга референтна група. Според Adams (1965 според

[63] Маркоски. Г, Доцевска. Л. (2013). Хоризонти – Меѓународно научно списание, Универзитет „Св.Климент Охридски“, бр. 9, Битола
[64] Lakhal, L., Pasin, F., Limam, M. (2006). Quality managementpractices and theirimpact on performance, International Journal of Quality& Reliability Management, бр. 23
[65] (Baslic, 2008)
[66] Mockler J. Robert (1984). The Management Control Proces, Prentice Hall, Engewood Cliffts, N. J.

Николоски, 2005) лицата ги споредуваат нивните награди, како плата, промоција, статус, признанија со истите на нивни соработници кои ја работат истата работа. Вработените ќе бидат задоволни ако во висината на исплатата постои еднаквост, при што, организациите треба да имаат механизам за оценување на ефикасноста на вработените за да може да се обезбеди зголемување на платата на најдобрите изведувачи.

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

1.6.1. Фактори кои го детерминираат задоволството од работата

Постојат повеќе фактори кои го детерминираат задоволството на вработените. Дел од тие фактори се поврзани со личноста на поединецот како внатрешни, додека пак, друг дел од факторите не зависат од поединецоти се т.н надворешни фактори.

Внатрешните фактори кои даваат можност за постигнување на совршена рамнотежа помеѓу професионалниот и приватниот живот. Вие можете да бидете супер продуктивни на своето работно место, а после тоа, да уживате во Вашиот приватен живот. Рамнотежата меѓу професионалниот и приватниот живот е многу важна затоа што го прави лицето среќно, опуштено и задоволно. Во случај да работите на позиција која ви овозможува таков баланс, ви препорачуваме добро да размислите дали вреди да ја смените работата дури и при појавата на повеќе корисни предлози, од финансиска гледна точка.

Кога вработениот е задоволен од работата која ја работи, од финансиската награда за својот труд, не се споредува со никој околу себе, ја работи својата работа и се движи кон целта која си ја зацртал. Основна карактеристика на задоволните луѓе е концентрирањето врз себе и сопственото усовршување и не подлегнување на надворешни влијаниа. Од друга страна, ако човек се чувствува незадоволен, тој постојано несвесно се споредува со професионалниот и личниот живот на своите

колеги и познаници. Ова практикување доведува до разочарување и демотивацијата и дури е можно да доведе до различни депресивни состојби. Ако ја сакаш својата работа, ја работиш со страст, се чувствуваш енергично и мотивирано. Задоволството те исполнува и ти дава чувство на среќа. Разликата е дефинитивно голема во споредба да работите нешто што мора бидејќи во моментот немате подобра опција. Тоа ќе ве прави нервозни, а на крајот на денот ќе чувствувате замор, исцрпеност и желба да си одите дома што побрзо. Во резиме на горенаведените наведени ставки, постапно како внатрешни ентитети се акцентираат следните гледишта:

*Баланс меѓу личните интересирања и работата. Задоволни од работењето се оние работници кај кои личниот профил, знаења и способности подобро им одговараат со потребите на нивното работно место. Во тој случај работникот чувствува дека работата му овозможува да ги изрази своите знаења и вештини, да ја искаже својата личност и способност. Овој баланс доведува до подобри работни резултати, до поголеми награди и главно до поголемо задоволство кај сите вработени.

*Работен стаж и старост. Повозрасните и луѓето со поголем стаж имаат тенденција да бидат сè подобри во своето работење во однос на тие вработени кои имаат помалку работен стаж. Дури и оние кои на почетокот не биле толку задоволни од тоа што го работеле, ако на тоа работно место останале подолго време, задоволството значително им се зголемило. Но ова растење на задоволството не е линеарно, односно на 40-годишна возраст се достигнува врвот на задоволство.

*Позиција и статус. Колку е поголема работната позиција на вработениот, тој е позадоволен од својата работа. Причината за тоа сигурно е во врска со поголемите примања, како и одредени статусни придобивки, поголема моќ и поголемо влијание.

*Целокупното задоволство од животот. Истражувањата го докажаа ефектот „прелевање на задоволството“. Задоволството од целокупниот живот позитивно се одразува на задоволството од работењето, и обратно, доколку еден вработен е задоволен од тоа што го работи, најчесто се чувствува задоволно и во однос на животот.

Надворешните фактори - директорот и колегите имаат исклучително позитивно влијание врз секојдневието. Тие почнуваат да ја играат улогата не само на луѓе со кои треба да работите секој ден, туку и на ваши лојални пријатели и морална поддршка. Не е лесно да се најде работа во која ќе се чувствувате како дома. Работа во која треба да дојде до израз целата Ваша креативност и способност. Сепак, ова мора да биде една од вашите главни цели во професионалната област. Колку и да е висока платата некаде, не значи дека работата те исполнува. Наместо тоа, важно е да се исполнат два услови во овој поглед. Од една страна, платите навистина треба да ги исполнат задачите и одговорностите што ги преземате. Едноставно кажано, чувствувајте дека вашиот придонес кон конкретната фирма или организација е ценет достоинствено. Од друга страна, оваа плата треба да Ви овозможува да го живеете со стил Вашиот живот. Ако се исполнуваат двата услова, сè е точно за платата што ја добивате.

1.6.2. Односот меѓу работата и животот како фактор за задоволство

Односот меѓу работата и остатокот од секојдневниот живот (work – life balance) е прашање кое го засега секој човек којшто е во редовен работен однос. Посебно во последните неколку децении кога има драматична глобална промена на целиот пазар на труд и демографска трансформација кај вработените. Оваа трансформација ги исфрла дотогашните правила каде на мажот се гледаше како на оној кој дома ги носи финансиските средства за одржување на семејната заедница. Сè повеќе луѓе живеат во семејна заедница и кои истовремено се работно ангажирани, самохрани родители кои покрај семејните обврски одат на работа полно работно време и други.[67] Дополнително на тие промени доаѓаат и промените во самиот распоред на организацијата, дополнителните хонорарни работи за да се надополни скромниот семеен буџет, т.е луѓето се по цел ден на работа, работното време трае цел ден. Тука влегуваат и ставовите на вработените кои покрај работните обврски, менаџирањето на секојдневниот живот околу семејството, пријателите, подалечните роднини и слично сакаат да се концертираат и на нивниот професионален развој, апсорбирајќи обуки, тренинзи и други видови на доусовршување.[68]

[67] Maxwell & McDougall, 2004

[68] Russell & Barners, 1996

Ваквата трансформација придонесува за појава на поголем број на проблеми меѓу работата и секојдневниот живот на луѓето.

Ова најмногу се должи поради фактот што луѓето кои работаат полно работно време и истовремено носат работа дома за да дозавршат определени работни обврски, се соочуваат со недостаток на време и често мора да бираат између работата и слободното време, а тоа се работните обврски.

На овој начин покрај социјалните проблеми, како што се конфликти во семејството, проблеми со партнерот и социјалното опкружување, се јавуваат и многу здравствени проблеми, како од физиолошка, така и од психолошка природа. Балансирањето меѓу животот и работата придонесува за промена на нивото на задоволство кое поединецот го има за својата работа.

Ова скоро во секој случај се случува во моментот кога поединецот сфаќа дека постојат посериозни проблеми во неговиот живот. Иако некои луѓе се со добро изменацирано време, сепак често се јавуваат измени во распоредите кои одземаат дел од слободното време. Успешниот баланс меѓу времето и работата се состои од три компоненти:[69]

- Балансот меѓу работата и животот подразбира подеднаков распоред на време меѓу работниот ангажман и секојдневните активности.
- Балансот меѓу работата и животот подразбира подеднакво ниво на психолошко и физичко инволвирање во активностите од свете сфери
- Балансот меѓу работата и животот подразбира распоред на еднакво ниво на задоволството кон двете сфери.

1.6.3. Работната средина како фактор кој влијае на задоволството

Работната средина претставува сѐ она со што поединецот се соочува кога оди на своето работно место. Тука се вбројуваат: односот со менаџерите, односот со колегите, работниот простор и услови и друго.[70] Во пракса, луѓето се позадоволни од своето работно место ако за текот на работното време се опкружени со колеги кои не предизвикуваат различни меѓусебни конфликти и се културни и љубезни меѓу себе.[71] Исто така, се очекува зголемено ниво на задоволство кај поединецот кога тој од страна

[69] Greenhouse etal, 2003

[70] Basher, 2017

[71] Cherry, K. (2015). Hierarchy of Needs: The Five Levels of Maslow's Hierarchy of Needs.

на менаџерот или други раководни лица во организацијата кои постојано го мотивираат, добро се однесуваат со него и го прават да се чувствува како дел од организацијата. Истото важи и за условите кои самата организација ги нуди на вработените.[72]

Кога во организацијата ќе владее мирна и работна атмосфера, добри услови за работа, како соодветно ладење и греење на работните простории, мерки за безбедност при работа, посебно кај оние професии каде ризикот од повреди на работно место е најголем, соодветно уредени простории и одмор и слично, вработените ќе бидат задоволни и исполнети. Можеби се чини дека овие чекори кои организацијата може да ги превземе за зголемување на задоволството на вработените не се толку многу важни, но денес организациите се повеќе од свесни и за растечката конкуренција, како и за дефицитот на работна сила и постојаната потрага по квалификуван кадар.

1.1. Стресот на работното место како фактор

Стресот претставува проблем со кој се соочува скоро секој човек. Кога се зборува за стрес, се мисли на негативниот стрес, односно оној стрес кој се појавува како резултат на некои трауматични доживувања и кој прави индивидуата да се чувствува несигурно и напнато. Познато е дека деловните луѓе се почесто склони кон соочување со стрес кој произлегува од нивниот работен ангажман, односно е резултат на работното опкружување.[73] Стресот кој се јавува како резултат на работниот ангажман може да произлегува од различни извори, како: конфликтот со менаџерите и други раководни лица, конфликт меѓу самите колеги, недоволно време за исполнување на роковите кои се поврзани со работните задачи, интензитетот и нивото на тежината на работните задачи, несоодветната работна среди и уште многу други извори.[74]

Во таа насока, стресот може да биде сериозен фактор кој ќе влијае не само на задоволството, туку и на мотивацијата на вработените, со тоа што вработениот кој постојано е изложен на стрес кој директно произлегува од организацијата во која

[72] Hayes, J. (2014). The Theory and Practice of Change Management. London. Palgrave MacMillian, 137

[73] Gareth R Jones, Jenifer M George (2008). Sovremen Menaxment,2008 str.535.

[74] Jex, S. & Britt, T. (2008). Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach. Hoboken, NJ. John Wiley & Sons, Inc.

работи е повеќе склон кон тоа да го напушти своето работно место. За разлика од порано, на стресот на работно место се гледа како на реална опасност за вработените.

Имено, познато е дека зголеменото ниво на стрес покрај тоа што предизвикува социјални проблеми на личноста, може да предизвика и сериозни здравствени проблеми, како кардиоваскуларни заболувања и слично, па сè до ментални проблеми, како анксиозност и депресија. Токму поради тоа организациите сè повеќе се свесни за стресот што го продуцира работниот ангажман и оние организации со висока свест преземаат различни чекори за редукција на стресот кај вработените преку соодветни програми и стратегии.

Неможе во овој труд, а да не го спомнеме искуството со вирусот на Ковид-19 и улогата на здравствените работници во целиот тек на пандемијата. Тие беа во првите борбени редови, давајќи се себеси несебично и професионално. На почетокот почитувајќи ги протоколите, облечени во скафандери и маски, со кои одвај функционираш, потиш и дишеш, одложувајќи го одењето во тоалет и по 12 часа, тие ја пружаа својата медицинска помош на секој заболен. Некои работеа во смени и по 24 часа, а потоа одеа дома плашејќи се да не го пренесат вирусот и на своите најблиски во семејството. Многу од медицинските лица се заразија од вирусот и на нивните места требаше да се постави нов персонал, да се прераспредели персоналот. При недостаток на персонал, останатите продолжуваа со работа и по 24 часа. За сето тоа да се издржи, треба многу надчовечки сили и потиснување на емоциите, што мора да признаеме дека воопшто не е лесно бидејќи и медицинските лица се сепак луѓе. Многу од нив починаа пред очите на своите колеги, многу членови од нивните семејства починаа....

Но, тие останаа доследно да ја работат својата хумана работа за која се определиле. Последиците се многубројни, како на физичкото здравје, така и на менталното здравје. Пандемијата со коронавирусот остави длабоки траги кои сè уште ќе се рефлектираат во сите сегменти од здравството.

1.2. Индивидуални фактори кои го детерминираат задоволството

Постојат и индивидуални фактори кои влијаат на нивото на задоволството. Овие индивидуални фактори се поврзани со самата личност на човекот, како и други аспекти.

Такви индивидуални фактори може да бидат: полот, возраста, образованието, работниот стаж, чувството на сигурност, очекувањата на лицето и други.[75]

Постојат и многу други индивидуални фактори кои го детерминираат задоволството на вработениот, но кои зависат од најразлични околности. Како на пример, оддалеченоста меѓу домот на еден вработен и самото работно место може да биде неколку десетици километри, па и повеќе (во многу европски држави тоа е секојдневие).

Луѓето кои патуваат долги релации до своето работно место може да имаат помало ниво на задоволство, споредбено со оние чие работно место е поблиску од нивниот дом. Тука играат улога и оние фактори кои зависат од организацијата во која работат луѓето.

Доколку платата е доволно висока, вработените се третираат чесно и се цени нивниот труд, доколку работните околности се добри и вработените се задоволни од тоа што организацијата им го нуди како бенефити, стимулации и услови може да се оцени дека овој индивидуален фактор и не би бил толку многу значаен. Но честопати реалноста изгледа многу поинаку.[76] Луѓето мора долго да патуваат до своето работно место и со тоа трошат скапоцено време. Луѓето кои патуваат долги дистанци до своето работно место го жртвуваат своето слободно време, кое би можеле да го искористат за слободни активности или менаџирање на некои семејни активности.

Но честопати географските и демографски околности во одреден дел на некоја држава не дозволуваат домот и работат да бидат во некоја нормална дистанца, па така постојаното патување од работа до дома е неопходно. Ова покрај ја фрустрира личноста, и одзема скапоцено време од секојдневниот живот и во најголемиот дел од случаите ја прави изморена со недоволен сон и незадоволен импакт и врз работата. Во вакви околности луѓето се помалку мотивирани да работат, не ги завршуваат професионално своите работни задачи и со тоа директно влијаат на квалитетот на самата организација каде што работат. Ова посебно важи за онаа категорија на работници кои мораат со сопствен автомобил да возат до своето работно место и токму затоа вработените кај кои организацијата вложува во организиран превоз со возила на самата организација покажуваат поголемо ниво на задоволство. Возраста на личноста исто така игра голема улога во задоволството од работниот ангажман. Сепак, во

[75] Job Satisfaction (2019). Important Personal Factors of Job Satisfaction

[76] Маркоски. Г, Доцевска. Л. (2013). Хоризонти – Меѓународно научно списание,Универзитет „Св.Климент Охридски“, бр. 9, Битола

литературата многу автори не се согласни каква е улогата на возраста на личноста во нивото на задоволство. Ова од причина што многумина сметаат дека помладата генерацијата се повеќе активни, имаат поголема енергија, повитални се и може да се справат со многу обврски кои им ги налага работниот однос.[77] Од друга страна, некои автори, пак, сметаат дека луѓето меѓу 30 и 50 години се позадоволни од својата работа бидејќи станува збор за категорија на луѓе кои би имале поголем работен стаж, поголемо искуство и со тоа поголем кариерен развој, со повисоки плати и привилегии. Полот исто така претставува индивидуален фактор кој влијае на задоволството. Според многу автори, не може да се најде некоја голема разлика меѓу мажи и жени кога станува збор за задоволството од работата кај одредени професии или во одредени држави. Но гледано на глобално ниво, постојат некои импликатори за тоа дека мажите се позадоволни од работата, за разлика од жените.[78] Полови разлики околу задоволството од работата се пронајдени во различни сегменти, како плата, можност за кариерен развој, однос од страна на организацијата, опасност од мобинг и други видови на вознемирувања на работно место (жените се во поголема опасност да бидат жртви на истите), како и кај правичноста во искачувањето по хиерархиските скалила во организацијата. Овде жените се понезадоволни отколку мажите.

Некои земји, како Шведска, Норвешка, Данска и други Скандинавски држави преку строги законски регулативи се обидуваат да реагираат на нееднаквиот однос меѓу мажот и жената, но, сепак, кај остатокот од светот работите стојат поинаку.

Сѐ уште постојат држави каде жените, за разлика од мажите, извршувајќи идентични работи задачи земаат за 10 до 30 % помала плата од мажите. Така, во однос на платата и некои други сегменти, може да се забележи помало задоволство во работата кај жените, во споредба со мажи. Постојат и други индивидуални фактори кои влијаат личноста успешно да се вклопи во работата која ја работи. Имено, постојат многу луѓе кои преку високо образование се квалификувани да работат некоја определена работа, но во пракса се покажува дека истите таа работа покрај тоа што не можат квалитетно да ја работат, туку и ги прави незадоволни и неприфатливи во самата организација.

[77] Spector, 1996
[78] Smit & Plent, 1982

1.3. Стратегии за подобрување на задоволството од работата

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

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

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

* Давање можност за менторирање

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

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

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

Според Goel, Sharma & Sharma (1012), признанијата можат да се даваат на следниве начини:

* Зголемување на улогите и партиципацијата на вработените;

* Овозможување (доделување) на соодветни титули;

* Вклучување во процесот на донесување одлуки;

* Сочувствување со вработените;

* Давање можности за напредување во кариерата.

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

Вработените коишто не се задоволни со нивната работа ќе бидат непродуктивни, и ќе имаат негативна енергија кон сите колеги во одделот во којшто работат. Од друга страна, знаеме дека најпознатиот принцип во управувањето е дека работите што се наградуваат се извршуваат побрзо. Најверојатно, највлијателниот фактор врз задоволството од работата е надоместокот којшто го зама лицето за неговата работа. Исплатата за трудот кој се вложува преку прекувремена работа или стресна работа е мотиватор за самиот вработен. Задоволството од работата е директно поврзано со висината на надоместокот, а незадоволството најчесто доаѓа кога вработениот чувствува дека не е соодветно платен за работата којашто ја врши во самата организација.

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

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

5 *Креирање на роботни место кои што мотивираат* (Goel, Sharma & Sharma, 2012)

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

- Различни вештини – зголемување на бројот на вештини кои лицата ги употребуваат во текот на работењето;

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

6 *Баланс робота - личност* (Ruth, 2012; Goel, Sharma 2011)

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

1.4. Специфичноста на здравствените работници

Медицинскиот персонал го сочинуваат сите оние лица кои директно учествуваат во процесот на давањето на неопходни здравствени услуги на пациентите. Тука спаѓаат: докторите, медицинските сестри и техничари, медицински лаборанти, и другиот помошен персонал кој се грижи за пациентите. Медицинската професија воопшто важи за една од најкомплицираните професии, било тоа да се работи за доктори или останати здравствени работници. Медицинската професија подразбира огромна пожртвуваност и спремност за работење во некогаш, екстремни услови, под високо ниво на стрес, големи притисоци, несоодветни услови, прекувремени часови и слично. Ваквите делумно екстремни околности придонесуваат лицата кои се

ангажирани во медицинската струка да бидат изложени на повеќе ризици, за разлика од остатокот на населението. Проблемот се јавува токму кај оние фактори кои влијаат за зголемен ризик од некое заболување, или пак, зголемено ниво за стрес. Се разбира, низ светот постојат многу опасни професии кај кои луѓето ги ризикуваат своите животи, но истото може да се каже и за медицинскиот персонал. Дополнително на тоа, луѓето кои работат во сферата на медицината се соочуваат со пациенти, односно живи луѓе кои имаат различно ниво на разбирање за тоа што се случува околу нив, па честопати покрај тоа што овие кадри имаат зголемен ризик на психолошки заболувања, истите почесто се соочуваат и со непријатни конфронтации со пациентите. Исто така, постојат и некои други аспекти кои влијаат на професии од областа на медицината.[79]

Познато е дека образовната подготвеност за некоја од медицинските професии подразбира вложување на многу труд и трпение, како и постојана посветеност, овој факт важи за секаде низ светот, па и во Република Северна Македонија. Луѓето кои се одлучуваат да студираат на Медицински факултет се свесни дека ќе мора да вложат огромен напор и трпение за да ги завршат своите студии (шест години студии, две години стажирање, за специјализација плус четири години). Проблемот настанува кога истите ќе се најдат на работно место во приватна или јавна здравствена установа и најдиректно ќе се соочат со медицинската професија и ризиците кои ги носи истата, а како што е случајот со многу балкански земји и со нефункционалноста на здравствениот систем и невниманието, како политичко, така и општествено кон медицинскиот персонал. Ваквите состојби покрај што го отежнуваат работењето на медицинскиот персонал, предизвикуваат и одбивност на идните генерации за учење и практикување на професијата и појава на дефицитарен кадар, што е од екстремна важност за една држава.

1.4.1. Здравствените работници во Република Северна Македонија

„Здравствен работник“[80] е лице кое врши здравствени услуги во спроведувањето на определена здравствена дејност и е запишано во регистарот на здравствените работници (доктор на медицина, доктор на стоматологија и фармацевт со завршено високо образование или со завршени академски интегрирани студии со

[79] Maryam, T. A. (2014). Employee Motivation: The Key to Effectiveness Organizational Management in Nigeria. IOSR Journal of Business and Management, 16, 4:1, 1-8.

[80] Маркоски. Г., Доцевска. Л. (2013). Хоризонти – Меѓународно научно списание, Универзитет „Св.Климент Охридски“, бр. 9, Битола

300, односно 360 ЕКТС од областа на медицината,[81] стоматологијата и фармацијата, здравствени работници со завршено вишо или високо стручно образование или со 180 ЕКТС од областа на медицината, стоматологијата и фармацијата) и здравствени работници со завршено средно образование[82]. Во законот е направена и класификација според компетонтноста на здравствените работници[83].

- Категорија Б - здравствени работници со високо стручно образование;
- Категорија В - здравствени работници со вишо стручно образование;
- Категорија Г - здравствени работници со средно стручно образование.

Оваа класификација е направена според звањето на здравствените работници, односно титулата која лицата ја добиваат со завршувањето на соодветен степен на образование. Во нашата државата тоа е средното, вишото и високото образование. Вкупниот број на медицински кадри кои работат во јавното здравство во Република Северна Македонија во 2018 година изнесувал 31369 лица. Од нив 13397 се здравствени работници со завршено вишо или високо образование и 408 со средно стручно образование.[84] Споредбено со изминатa декада, од податоците може да се забележи намалување на бројот на медицинските сестри во јавното здравство. Се разбира, оваа појава подразбира некој посериозен пристап и анализа на расположливите податоци од институциите, но главно споредено со регионот, може да се заклучи дека и таму како и во Република Северна Македонија има намалување на бројот на здравствени работници кои работата во јавните здравствени установи.[85] Тука, се разбира, влијание има и перцепцијата за професијата, како и проблемите со системот кој предвидува награди односно плати, а и договорите на медицинските сестри кои честопати се занемаруваат или воопшто не се во интерес на истите.[86] Се разбира, тука е и трендот на иселување во другите западноевропски држави (најмногу во Сојузна Република Германија), кои како и најголемиот дел од држави во Европа, се соочуваат со огромна потреба на медицински кадар за задоволување на нивните потреби.[87] Медицинскиот персонал се иселува најчесто поради финансиската компензација и други надокнади кои ги добива во овие европски земји со стабилен и

[81] Стамевска, Е. (2011). „Дефинирање, настанок и значење на корпоративната култура во организацијата“, Годишник на тудови, Европски универзитет Р. Македонија, Скопје

[82] Службен весник, 2015

[83] Службен весник, 2015

[84] ИЈЗ, 2018

[85] Lončarević, R. (2007). MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI IPROCESI, Beograd: Univerzitet Singidunum

[86] Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Organizational Behaviour. Boston. Pearson Education, Inc.

[87] Laudon, K., Jane Laudon. (2011). Management Information Systems -Managing The Digital Firm (12th Edition) Prentice- Hall Inc. 2011).

функционален здравствен систем. Луѓето знаат дека таму ќе бидат прифатени и на нив ќе се гледа со доза на почит, која не може да ја имаат во нивните домицилни држави[88]. Покрај финансискиот фактор, тука е и сигурноста која им ја нуди одредена западноевропска држава, а која се однесува на загарантираната работа, договорите за работа и слично. Нешто што во нашата државата, сепак, уште претставува нерешен проблем, имајќи предвид дека многу здравствени работници, посебно медицинските сестри, сè уште имаат нерешен статус по институциите каде што работат.

1.4.2. Методи на мотивација кај здравствените работници во Република Северна Македонија

Професијата на здравствените работници е специфична и претставува една од најважните карактеристики во системот на здравствената заштита. Квалитетот на здравствената заштита е онаа која треба да ги задоволи здравствените потреби на корисниците за превенција и лечење на безбеден начин и на високо професионално ниво. Континуираното унапредување на квалитетот на здравствената заштита е процес којшто има за цел да постигне висок степен на ефикасност и успешност во извршувањето на работата на здравствените работници и нивно чувство на задоволство, а исто така да придонесе за задоволство кај корисниците на здравствените услуги. Задоволството од работата кај здравствените работници произлегува од адекватна мотивираност за работа којашто се изразува низ ставовите на вработените спрема самата работа, како и низ целите заради кои се обавуваат одредени медицински активности.

Менаџерите на здравствените организации преку ефекасен и делотворен начин на работење треба да ги мотивираат здравствените работници на вистински начин да преземаат мерки кои ќе ги задоволат потребите на здравствените работници за да се подигне нивното задоволство од работата и продуктивноста на повисоко ниво, за на крајот да се оствари самата цел на медицинската установа, а тоа е квалитетно пружена услуга на сите корисници на здравствената заштита.

„Здравје за сите – порака за 21 век“ (Светска здравствена организација)

Работодавачот во медицинската установа е должен да обезбеди соодветни услови за работа во секое одделение во здравствената установа.

[88] Rothberg, G. (2005). Fourth Quarter. The Role of Idea in the Managers Workplace: Theory and Practice. Pakistan Management Review, XLII, 4, 48-73.

Да обезбеди соодветна и професионална медицинска апаратура, како и обука на медицинскиот персонал за истата.

Да комуницира со сите вработени за сите случувања внатре во организацијата.

Да се даде можност за обука и едукација и совладување на вештини кои се од голема важност за квалитетот на работата.

Сигурност и безбедност на работното место (медицинските лица секојдневно се судираат со луѓе кои можат во дадена ситуација да бидат агресивни и да предизвикаат конфликт).

Секој работодавец треба да биде свесен за последиците по менталното и физичкото здравје на вработените во организацијата и потребно е да запази неколку важни забелешки:

- *Изготвување на соодветна стратегија за намалување на стресот, заморот и другите негативни последици кои произлегуваат од специфичноста на работата;*
- *Соодветна контрола и надокнадување на материјален и нематеријален начин на работниците кои поради одредени причини мора почесто да одат на работа во смени.*

1.5. Последици кои се јавуваат како индикатори поврзани со методите на мотивација

Иако се поставува прашањето дали методите на мотивација имаат индикации за мотивација и задоволство, значајно е да се напомене и поттикне прашањето за тоа кои и какви последици, поврзани со методите на мотивација, се јавуваат кај здравствените работници.

Перцепцијата за тоа кој како ги чувствува последиците од специфичноста што ја носи медицинската работа, зависи од човек до човек.

Луѓето се биолошки различни, со тоа и различно перципираат промени кои влијаат на нивната здравствена состојба.

Самата работа во медицинските установи се одвива во една напната атмосфера, секојдневен контакт со болни лица, стресни ситуации, можност за зараза, работа на терен, работа во смени, па сето ова може да доведе до појава на последици од психолошки и физички карактер кај медицинските лица.

Последиците може да се категоризираат во многу категории, во зависност од тоа на кој систем на човечкото тело се предизвикани штетите, нивниот интензитет, начинот на кој влијаат врз организмот, последици кои го засегаат најпрво психолошкото здравје, како и оние последици кои повеќе се однесуваат на социјалните аспекти на медицинските лица кои работат во смени. [89]

За потребите на ова истражување се наброени и анализирани само оние последици кои најчесто се појавуваат кај здравствените работници и кои најмногу предизвикуваат за влошување на здравствената состојба.

Истите се категоризирани и соодветно објаснети.

1.5.1. Физички и психолошки последици кај здравствените работници, тесно поврзани со мотивацијата и задоволството

Физичките и психолошките последици може да се јават кај секој здравствен работник. Некои од нив се следниве:

„Circadian rhythm“

Тоа е стручниот термин кој се користи да ја објасни перцепцијата за ден и ноќ, односно нашиот биолошки часовник. Луѓето се „програмирани“ да работат и функционираат дење, додека ноќта да ја користат за одмор и сон.

Ваквата распределба на ден и ноќ со активностите на човекот постоела отсекогаш и функционира во целиот свет. Луѓето рано наутро одат на своите работни места, учениците и студентите во училиштата и универзитетите итн. (How Nurses Can Survive The Night Shift, 2018).

Ваквата поделба на денот и ноќта има и други причини.

На пример, нашето тело за време на ноќта (значи кога е темно) изведува различни комплицирани биохемиски реакции кои придонесуваат за зголемување на ензимите кои се одговорени за полесно заспивање. Овие реакции може да бидат намалени или да се прекинат како резултат на изложеност на светлина (посебно синото

[89] Anderson, R. J. & Adams, W. A. (2015). Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary
Business Results. Wiley.

светло значително влијае) кое предизвикува контрареакција, односно процеси кои во телото произведуваат ензими кои се одговорни за да се остане подолго буден.[90]

Внатрешниот часовник (Circadian rhythm) не може да се спореди со познатото сметање на времето со 24 часа, односно истиот е многу покомплициран и токму поради тоа, кај ноќните работници, меѓу кои и здравствените работници, пореметувањето на ваквиот часовник предизвикува проблеми.

Тоа е нормално затоа што во утринските часови телото сигнализира дека треба да се стане од спиење и ги забрзува процесите кои продуцираат ензими кои треба да нѐ разбудат, а луѓето не можат да имаат влијание врз тоа.

Друг проблем во внатрешниот часовник настанува и по на некој начин проникнувањето на заспивање во утринските часови, односно нецелосниот сон (не влегување во РЕМ фаза во сонот), постојано будење, непријатно чувство, губење на сон, и недоволно време на спиење.[91]

Пореметувањето на балансираниот сон предизвикува уште еден дополнителна проблем кај одредени лица.

Несоницата се јавува токму поради постојаната промена на времето за спиење. Интересно е што несоницата може да се појави кај луѓето кои најчесто одат во смени на работа (How Nurses Can Survive The Night Shift, 2018). Кај овие здравствени работници внатрешниот часовник едноставно не може да се регулира и да се приспособи на легнувањето и станувањето, од причина што нема доволно време за соодветната промена.

Така овие здравствени работници се соочуваат со потешкотии да заспијат, со несоница, како и намалено ниво на перформанс, што секако им се одразува на мотивацијата и задоволството од својата работа.

1.5.2. Заморот

Тоа е чувството кое индивидуата го има кога ќе се соочи со прекумерно, напорно, долготрајно извршување на работните активности. Не треба да се каже дека заморот кај здравствените работници е многу поголем. Најпрво, поради фактот што истите може да се соочат со сериозни случаи на повреди и слични здравствени

[90] Zurn, P., Dolea, C. & Stiwell, B. (2005). Nurse retention and recruitment, developing amotivated worforce. NewYork: World Health Organization: Department of HumanResources for Health

[91] Bardno, 1994

проблеми кај пациенти за кои здравствените работници треба да се уште поконцентрирани и подготвени да извршат неопходни активности за зачувување на здравјето на пациентите.

За таа цел, како во многу европски земји, така и во Република Северна Македонија, има законски нормативи кои се однесуваат на намалувањето на заморот и тоа:[92]

- За време на дневното работно време работникот кој работи шест часа и подолго од шест часа има право на пауза во траење од 30 минути.
- Работникот кој работи со пократко работно време, меѓутоа најмалку четири часа дневно, има право на пауза во траење од 15 минути.
- Должината на паузата во случај на нееднакво распоредување или времено прераспоредување на работното време се одредува пропорционално на должината на дневното работно време.
- Паузата може да се одреди дури по два часа работа и најдоцна три часа пред крајот на работното време.
- Времето на паузата во текот на работниот ден се засметува во работното време и за истото се исплатува плата.

На ваков начин работодавците се обврзуваат да овозможат соодветни одмори и пауза за своите работници, преку што се очекува ефектот на заморот да биде значително намален и да не се појават посериозни нарушувања на здравствената состојба кај работниците.

Но кај здравствените работници како во нашата државата, така и во многу држави на глобално ниво, постои проблемот со недоволен број на кадар и иако некои земји имаат законски пропишани нормативи кога станува збор за одморот, во реалност ситуацијата изгледа поинаку. Имено, поради малиот број на здравствени работници и зголемувањето на бројот на пациенти, секојдневно се случуваат ситуации каде здравствените работници не можат да ја користат својата пауза навремено, или пак, воопшто целиот ден да работат без да имаат пауза затоа што се потребни за асистенција на докторите или за завршување на некоја административна работа која сè повеќе се зголемува. Ваквата состојба секако влијае и на мотивацијата и задоволството од работата. Постојат неколку фактори кои влијаат на појавата на замор кај медицинскиот персонал и тоа:[93]

[92] Службен весник, 2015
[93] Workplace Health and Safety Queensland, 2008

- Недоволното време за одмор измеѓу две смени

Скратеното слободно време, односно времето за одмор;

Прекувремена работа;

Прекувремената работа исто така настанува како резултат на намалување на здравствените работници.

Имено, здравствените работници сѐ почесто мора да остануваат повеќе часа по завршување на нивното работно време за да се справат со потребите на пациентите и да асистираат на докторите, како и други активности кои се неопходни за нормалното функционирање на болниците.

Потребното време кое се искористува за патување до работно место може да се смета како фактор кој придонесува за зголемувањето на заморот.

1.5.3. Стресот

Стресот претставува една од најчестите последици, произлезена од самата специфичност на работата кај здравствените работници.

Како и сите други последици, така и за стресот, важи она правило дека секоја индивидуа различно е подложна на стрес, како и тоа дека секоја индивидуа поинаку се справува, го доживува и разбира стресот.

Нивото на стрес кој ќе го доживее една личност зависи од тоа колку личноста има способност да се соочи со работните обврски и задачи кои ѝ се доделени, како и колку личноста може да се справи со одредени предизвици кои би можеле да се појават за време на работата.[94]

Стресот кој е предизвикан од самата природа на работата на здравствените работници, исходот на многу животозагрозувачки болести, зафати, работа во смени кај здравствените работници, истовремено е и главниот виновник за појава на многу физички заболувања кај истите меѓу кои најчести се:[95] проблеми со спиење, главоболка, проблеми со мускули, проблеми со врат и грб, срцеви заболувања, намалено расположение, проблеми со исхрана, намалена концентрација.[96]

Факторите за стрес кои иако не се предмет на ова истражување, треба да се спомне дека токму кај медицинскиот персонал се прошируваат од оние кои се јавуваат

[94] EASH, 2009

[95] Hamer, 2017

[96] Zurn, P., Dolea, C. & Stiwell, B. (2005). Nurse retention and recruitment, developing a motivated worforce. NewYork: World Health Organization: Department of Human Resources for Health

кај вообичаени професии, од причина што медицинскиот персонал покрај оние основни фактори кои влијаат за зголемено ниво на стрес, се соочуваат и со останати фактори како: фреквентно соочување со итни случаи, постојани активности околу пациентите, административни обврски и слично.[97]

1.5.4. Социјални последици од работното делување кај здравствените работници

Социјалните последици кај здравствени работници се нешта за коишто посочените здравствени работници стануваат свесни дури откако ќе се случат. Кај здравствените работници тоа е изразено преку јазот во рамнотежата меѓу социјалниот живот, односно слободното време и работата.[98] Во оние земји во светот каде платите на медицинските сестри се помали, односно не се доволни за покривање на животните потреби, многу здравствени работници мора да работат и дополнителна работа, или пак, да работат во две различни болници истовремено. Студија во САД покажува дека дури 25 % од регистрираните здравствени работници мора да работат на две или повеќе места за да може да ги подмират трошоците за живот, или пак, да исплатат долг.[99]

Имено, во околности кога останатите луѓе најчесто работат прва или втора смена, здравствените работници работат токму тој период од денот кога повеќето луѓе спијат.

Ова придонесува здравствените работници да се соочат со неможност нормално и целосно да учествуваат во социјалниот живот затоа што токму тој дел од денот мора да го искористат за спиење. Планирањето на семејство исто така претставува особен предизвик за здравствените работници, воопшто да можат да планираат создавање на семеен живот.

Со други зборови, здравствените работници мора да ги жртвуваат плановите за деца и оформување на семејство дури подоцна, или пак, се приморани целосно да се откажат од нив.

Постојат и други социјални последици на ова поле, како што е менаџирањето на времето кај оние здравствени работници кои успеале да оформат семејна заедница.

[97] Belasco, J. A. (1990). Teaching the Elephant to Dance. The Menager'sGuide to Empowering Change, New York: Plume Book

[98] Aiken et al, 2002

[99] SCRUBS, 2018

Истите се лишени од некои семејни дружења, собири, затоа што, се разбира, мора да работат и за викенди и за празници, како и други слободни денови, така што најчесто кај овие семејства воспитувањето и грижата на децата во најголем дел паѓа на товар кај оној родител кој не е здравствен работник или на бабите и дедовците.

Секој индивидуално се соочува со овие предизвици и на најразлични начини се обидува да го намали нивното дејство со цел да не предизвика нарушувања на организмот. Но факт е дека работењето во вакви околности кај многумина предизвикува значително намалување на мотивацијата, а посебно на задоволството за работа.

Скоро во секое истражување, па дури и во оние земји каде здравствени работници се најплатени, овие физиолошки и социјални последици се карактеризираат како највлијателни фактори кои предизвикуваат намалување на задоволството и мотивацијата за работа кај здравствените работници.

Овој тренд посебно е забележлив кај помладите генерации, со само неколку години работен стаж како здравствени работници, кои не се спремни да го напуштат теркот на живеење онака како што го живеат најголемиот дел од луѓето.

Поради тоа одлучуваат да флуктуираат, па дури и да бараат алтернативни професии како здравствени работници кај приватни лекари, здравствени работници како помошници на стоматолози, здравствени работници во приватни ординации кои работат само во две смени и слично, или пак, да заминат во странство.

Оние пак кои остануваат и некако се обидуваат да се справат со овие последици, ризикуваат да го загрозат нивното здравје, или пак, да се стават во ситуација на подолга социјална изолација, којашто може да предизвика посериозни ментални заболувања.

Во секој случај, кај оние здравствени работници кои остануваат да работат во дадената медицинска установа, мотивацијата произлегува од финансиската надокнада (дежурство) и сигурноста на работното место кое им го обезбедува установата, нешто што кај приватните ординации не се подразбира така лесно.

Тука мора да се споменат и оние здравствени работници кои едноставно научиле да живеат со предизвиците кои ги има нивниот работен ангажман во повеќе смени и на креативни и индивидуални начини се обидуваат да ги намалат сите негативни фактори. Тоа го постигнуваат така што кај нив нема ниту намалување на

мотивацијата и задоволството, па истите професионално си ја извршуваат својата работа.[100]

Важен фактор кој не смееме да го изоставиме во овој труд, се последиците што ги остави и кои сега резултираат и излегуваат на површина од влијанието на вирусот Ковид-19. Можеме да претпоставиме како тоа влијаеше на здравствените работници кои беа во првите борбени редови со непознатиот вирус и чувствата кои ги имаат поврзани со задоволство од работата (овде не станува збор за никакво задоволство). Вонредната ситуација, неизвесноста, ротирањето на здравствениот кадар во други здравствени установи на испомош, починати пациенти од кои многу колеги и блиски меѓу нив, носењето заштитна опрема од која одвај се дише, сето ова влијаеше на медицинските работници во голема мера и во секој сегмент од животот.

1.5.5. Релевантни истражуавања за задоволство и мотивација кај здравствените работници

Првите истражувања за задоволството и мотивацијата од работата датираат уште од 1930-тите години. Интересот за задоволство од работата се развил во насока на истакнување на неговата евалуациска функција, односно задоволство од работата и причините за неговото намалување, т.е. зголемување (Kornhauser & Sharp, 1932, според Weiss & Merlo, 2015). Оваа евалуациска функција ги насочила организациските психолози да се заинтересираат за аспектите на задоволството од работата и да ги поврзат со перформансот на вработените.

Некои научници сметаат дека главна улога во проучувањето на задоволството и мотивацијата има истражувањето на Хоторн (Hawthorne, 1924-1933, според Kaur, 2012), којшто го открил т.н. Хоторнов ефект, и докажал дека врз зголемените перформанси на работниците влијаел фактот што тие биле набљудувани додека ја вршеле својата работа, наспроти промените во условите за работа. Ова истражување докажало дека мотивираноста на работниците не потекнува исклучиво од материјалниот надомест, туку и од други фактори, што ги мотивирало научниците да ги истражуваат другите влијанија врз мотивацијата и задоволството од работата.

[100] Buhler, P. (2002). Human Resource Management, D. B. A, M. B. A., New York

Во 1976 година, Лок го дефинирал задоволството од работата како „позитивна емоционална состојба како резултат на вреднувањето на работата или искуство поврзано со работата“. Лок ја потенцирал разликата помеѓу конкретното задоволство од работата и задоволството од другите аспекти на животот, на пример, квалитетот на животот. Лок ја вовел и Теоријата на афективен опсег, која го опишува задоволството од работа во однос на тоа што вработениот сака и очекува од работата и што не сака од работата. Оваа теорија потврдува дека секој вработен дава акцент на одредени делови од работата. На пример, на некој вработен му се важни условите во кои работи, додека на друг вработен му е важна тежината на работната задача. Работникот станува незадоволен ако не му се исполни одреден аспект.

Научниците најмногу се фокусирале на аспектот на мотивацијата за работа како основа за задоволството од работата. Тука може да се спомне теоријата на Маслов за хиерархијата на потребите, во која Маслов смета дека незадоволените потреби на човекот се основните двигатели кои го поттикнуваат човекот на дејство, на активност. Тој овие основни потреби ги класифицирал во пет нивоа: егзистенцијални, потреба за сигурност, потреба за љубов и чувство на припадност, потреба за вреднување и потреба за самоактуелизација.

При проучувањето на задоволството и мотивацијата од работа, големо влијание имале и теориите на Херцберг и Врум. Тие ја поставиле двофакторската теорија за мотивација, според која теорија, вработените имаат два типа потреби поделени во категории хигиена и мотивација. Хигиенските фактори се оние потреби кои можат да бидат задоволени преку одредени услови, односно: интерперсонални односи, физички услови за работа, супервизија, плата и друго. Мотивациски фактори се оние фактори кои се поврзани со активностите кои спаѓаат во доменот на работата. Во процесот на размена, вработениот вложува труд и потоа има некоја одредена добивка за тој труд. Колку е помала разликата меѓу очекуваното постигнување и постигнувањето, толку е поголема мотивацијата.

Потребата од мерењето на задоволството од работата може да потекнува од различни причини со цел да се открие од што се незадоволни самите вработени, колкаво е тоа незадоволство и како може да се подобрат негативностите што придонеле за самото незадоволство.

Има повеќе техники за мерење на задоволството од работа, но најмногу во употреба се прашалниците. Тие се карактеризираат со валидност и релијабилност, и претставуваат мерки за самопроцена составени од скали со повеќе ајтеми.

Во Америка, компаниите водат своја политика за привлекување и задржување на здравствениот кадар. Американскиот модел се заснова на принципот на висока социјална сигурност на луѓето, целосна запосленост и изедначување на приходите. Меѓутоа, како што покажуваат студиите во последните неколку години, високото социјално осигурување на луѓето почнало да има негативно влијание на работната активност и довело до намалување на работната мотивација, а со тоа и до неефикасна употреба на работниот потенцијал.

Главен начин на мотивација во американските компании е системот на наградување. Познато е дека единствено со задоволување на потребите од ниско ниво, може да се сврти внимание на потребите од повисоко ниво (почит, афирмација, знаење...). За да се задржат вработените во компаниите и за да бидат мотивирани за високи перформанси, менаџерите треба да им пружат прилика да добијат добар приход за тоа што тие го работат. Овој метод се нарекува метод на „плаќање на перформансите“.

Американските компании користат неколку ефикасни системи на парична мотивација:

1. Комисиски надокнади. Суштината на компанијата е во тоа секој вработен да прими т.н. долар од секоја интеракција со клиент. Колку повеќе интеракции, толку поголема надокнада.
2. Парични награди за постигнување на целите. Вработените примаат плата (награда) за почитување на барањата која ги наметнала институцијата. На пример, наградата на раководителот за човечки ресурси во некои институции, зависи од нивото на задоволство на вработените, а нивото ќе биде измерено преку анкетни прашалници и друго. Висината на платата на еден професор е одредена преку интересот на студентите за неговиот предмет итн..
3. Индивидуалните надокнади на вработените се плаќаат како признание за години на работен стаж, искуство, поседување на посебни вештини и способности... Овие исплати имаат за цел задржување на вредните работници, чие присуство е важно за самата институција.
4. Принцип на поделба на добивка. Профитот на компанијата се распределува меѓу вработените. Овој принцип ја поттикнува не само работата, активноста и креативноста, туку и тимската работа и дава посебен психолошки ефект, вработените добиваат шанса да го реализираат својот потенцијал заради

повисок приход, а институциите добиваат мотивирани работници чиј професионализам непрекинато се зголемува.

Меѓутоа, мотивацијата во вид на финансиски средства не е толку важна, затоа што вработените не очекуваат само материјална мотивација, туку и нематеријална. Тоа подразбира добра распределба на работата, пауза за ручек, одмори, боледувања, породилно отсуство, воведување на флексибилно работно време, признавање на трудот и друго.

Материјалните нефинансиски награди вклучуваат: подароци за Нова година, подароци по повод раѓање на дете, карти за културно-уметнички случувања, 50 % попусти за производи од самата компанија, здравствено осигурување, едукации.

Исто така, во Америка вработените примаат плата и за прекувремената работа, што придонесува за поголемо залагање на вработените и квалитет во работата.

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

Во спроведеното истражување на Хрватската лекарска комора, од страна на Комисијата за млади лекари, мерењето на степенот на задоволството од работата на младите лекари од Хрватска, укажува на висок степен на незадоволство од страна на здравствениот систем. Истото истражување покажува дека голем број од младите лекари веднаш би ја напуштиле државата и би започнале кариера во странство. Како главни причини за заминување, лекарите изјавиле дека тоа се многу подобрите услови за работа, подобриот здравствен систем, поголема плата, незадоволството од сегашниот здравствен систем во земјата и друго.

Во истражувањето на Bonacic (2018), преку соодветен анкетен прашалник, се испитувани ставовите кај испитаници кои се вработени во компанија со посебни

одделенија за продажба, монтажа и нарачка. Анкетата била поделена на два дела, а во првиот дел од анкетата, на Ликертовата скала со оцена од 1 до 5 се оценува важноста на вработените за наведуваните тврдења, и во вториот дел се оценува задоволството од реализација на секое од наведените тврдења внатре во организацијата. Резултатите од спроведеното истражување покажале дека најзначајни фактори за поттик на мотивацијата и задоволството се: платата, односите со соработниците, безбедноста на работното место, признавањето на работното место и можностите за развој на кариера, со просечна оценка 4 или повисоко. Помалку важни се: одењето на службени патувања, просторот во кој тие ја вршат работата, нивото на одговорност кое го имаат на работното место и карактеристиките на работа што ја вршат таму (просечна оценка е помеѓу 3 и 4). Додека најмалку важни се: додатоците на плата поврзани со постигнатите резултати од работењето, можноста за дополнително образование и обука, како и можноста за учество на саеми и други деловни настани (просечна оценка е помеѓу 2 и 3). Во поглед на вториот дел од анкетата, каде се оценува задоволството од реализација на секое од наведените тврдења внатре во организацијата, резултирано е со задоволство кај вработените од нивото на одговорност кое го имаат на работното место и просторот во кој тие ја вршат работата, каде е добиена просечна оценка 4 и повеќе. Помалку задоволни се од односите со соработниците, сигурност во платата, можност за дополнителна едукација и стручно усовршување, можност за учество на деловни настани, начинот на организацијата на работното време, додатоци во платата, остварени резултати и можност за развој на кариера, каде е добиена просечна оценка помеѓу 3 и 4. Најмалку се задоволни од висината на платата и добивање признание за добро завршени задачи, каде просечна оценка е помеѓу 2 и 3.

Во докторската дисертација на Малович (2016), спроведено е истражување во 18 мали и средни претпријатија од областа на текстилната индустрија на територијата на градот Лесковац, во период од 90 дена, испитувајќи ги факторите што се помалку или повеќе важни за вработените, како и која е оптималната комбинација на материјални и нематеријални фактори за мотивација коишто го зголемуваат личното задоволство на вработените и со тоа придонесуваат за зголемување на нивната ефикасност, ефективност и продуктивност. Резултатите добиени од спроведената анкета покажале дека постарите вработени, со подолго работно искуство и високо образование, придаваат важност на нематеријалните фактори и поттикнувачи и тие се поважни за нивната мотивација, додека помладите работници, со пократко работно искуство и пониско ниво на образование, повисоко значење им придаваат на

материјалните поттикнувачи, коишто се од поголема важност за нивната мотивација. Со тоа се потврдува главната хипотеза на дисертацијата, која се потпира на тврдењето дека „колку усогласеноста помеѓу материјалната и нематеријалната мотивација и карактеристиките на вработените во текстилната индустрија е поголема, толку е поголема и нивната мотивација“.

2. Методолошки дел

Предметот на истражувањето во магистерскиот труд ќе биде фокусиран на истражување на мотивацијата и задоволството од работа кај здравствените работници во Општата болница од градот Гевгелија, односно ќе се истражуваат мотивациските фактори кои се користат од страна на раководителите, односот кон работата и задоволството од работа, со што се обезбедува високо ниво на посветеност, продуктивност и успешна реализација на работните задачи.

Теоретското определување на предмет на ова истражување се социо-економските фактори на здравствените работници кои влијаат на самите вработени во организацијата. Се утврдуваат повеќе фактори кои го создаваат социо-економското влијание на здравствените работници, сѐ со цел да се зголемат потребите за мотивација и да се подигне самото задоволство на повисоко ниво.

Како клучни поими ги издвојувам:

Мотивацијата претставува она чувство кое човекот го има во овој момент кога ја сфаќа поентата на одредена акција што треба да ја направи за да добие нешто што нему му е потребно физички или духовно.

Феноменот на мотивацијата може да се гледа од различни аспекти во различно време. Токму поради фактот што терминот мотивацијата е опширен поим и постојат многу дефиниции и автори кои се занимаваат малку повеќе со овој термин. Мотивацијата не се однесува само на работното место на луѓето, во ова истражување тој аспект е најважен, но мора претходно да се даде конкретно објаснување за тоа што воопшто значи мотивацијата поаѓајќи од најопштата дефиниција која постои за мотивација, терминот мотив и поврзаноста со личноста. Наједноставно, мотивацијата и човековата природа се тесно поврзани.

Теории за мотивацијата - Со промената на дефиницијата за мотивацијата, а и промената на сфаќањето за значењето на мотивацијата воопшто како термин и

значењето на мотивацијата која се однесува на вработените во една организација, се појавиле неколку значајни теории кои се обидуваат да ги објаснат принципите на мотивацијата, гледано од различни аспекти. Овие теории, меѓу другото, се познати и како социјални теории за мотивацијата.

Постојат повеќе фактори кои може да делуваат на нивото на мотивацијата на една индивидуа, во зависност од тоа какви се желбите, односно целите на индивидуата и каква акција индивидуата сака да преземе за да може да ги исполни тие очекувања кои се важни за неа. Имајќи предвид дека секој човек има свои цели кон кои се стреми и сака да ги исполни, се доаѓа до заклучок дека постојат многу фактори на мотивација. За потребите на ова истражување се потребни само идентификувањето и класификацијата на фактори кои ја детерминираат мотивацијата поврзана со работниот однос на индивидуата.

Мотивациски модели - концептите за мотивација се основа за развој на различни мотивациски модели за мотивирање на вработените во организацијата. Потребно е овие концепти да се усвојат заедно бидејќи каков модел на мотивација ќе се примени, зависи конкретно од природата на самата организација.

2.1. Проблем на истражување

Здравствените работници се лица кои се активно вклучени во тимот доктор - сестра на укажување здравствена заштита. Во тимовите на примарната и секундарна здравствена заштита тие имаат посебни задолженија во зависност во која од дејностите работат. Во сите случаи тие се првите здравствени работници, првата линија со кои пациентите стапуваат во контакт.

Не е скромно да се каже дека тој прв контакт помеѓу лицето кое бара здравствена услуга и медицинскиот работник е од големо значење за самите пациенти. Независно од сè, да се задржи добар медицински персонал е основен предизвик на една здравствена институција. Квалитетот на здравствениот систем зависи од квалитетот на мотивацијата и задоволството од работата на здравствените работници. Заради овие причини, задоволството од работата на здравствените работници е од посебна важност. Во трудот се синтетизирани податоци за состојбата во однос на задоволството од работата на здравствените работници кои работат во Општа болница Гевгелија, каде е применет прашалник за мерење на задоволството и мотивацијата од работа. Во завршниот дел се презентирани заклучоците од истражувањето, како основа на

задоволството и мотивацијата на здравствените работници во нашата држава во однос на полот, работната позиција и стажот. Успехот во работата на секоја организација се должи најмногу на квалитетот на човечките ресурси кои таа успева да ги привлече, задржи и развие. Развојот на човекот е она што луѓето можат да го прават, она што може да биде и нивната слобода да го направат вистинскиот избор во животот. Човечки ресурси се оној „филозофски камен“, кој ја прави секоја организација она што е и ја разликува од другите организации. Во современата економска средина и предизвиците поврзани со нашето идно членство во Европската Унија, сè повеќе намерно се бараат и применуваат методи, техники и средства за обезбедување на квалификуван, мотивиран, продуктивен и лојален кадар, способен да ги реализира целите на организацијата во која работи.

Зголемувањето на ефикасноста во управувањето со човечките ресурси е важен дел од спроведувањето на реформите и обезбедувањето одржлив развој на организациите. Најмногу време и енергија се троши за управување на луѓето кои ги спроведуваат активностите на организацијата. Многу често се вели дека една организација е толку добра колку што е добар нејзиниот персонал. За улогата и местото на „човечкиот фактор“ во минатото се воделе голем број спорови. Новите реалности, без сомнение, бараат на човечкиот фактор во организацијата да се препише првостепено значење. Да се изградат меѓусебни односи, кои се базираат на вредности како чесност, праведност и доверба, е дел од новата управувачка култура на организациите, насочена кон посебната личност, кон тимската работа и кон извршувањето на задачите. Ефикасно управување со човечките ресурси се базира на употреба на современи методи, средства и инструменти од светската и европската практика во оваа област. Ефикасното управување со човечки ресурси бара раководители и менаџери кои имаат високи вредности, морал, модели на однесување, одговараат на бараните вредности на организацијата на управувањето и кои работат со цел за да се постигнат подобри резултати. Мотивацијата може да биде дефинирана како „внатрешна состојба која активира или движи“ или „процес на донесување одлуки за изборот на однесување, што ќе доведе до остварување на целта“. Мотивацијата е збир на концепт кој се користи за да се објаснат причините за човечкото однесување и логиката, преку која луѓето ги избираат своите активности“. Основен старт на мотивација се потребите кои претставуваат „материјални или духовни услови, кои се потребни за постоењето и развојот на човекот“. Потребите се јавуваат и се сместени во човекот; кај различни луѓе тие можат да бидат слични, но истовремено имаат одредени

поединечни реакции кај секого… Потребите можат да се појават како свесно, така и несвесно. Притоа, не сите потреби се свесни и се задоволуваат свесно. Ако потребата биде задоволена, тоа не значи дека таа е задоволена засекогаш. Потребите периодично се обновуваат и тоа тие можат да ја менуваат упорноста и влијанието врз човекот.

2.2. Цели на истражување

Целта на магистерскиот труд е да се истакне важноста и значењето на мотивацијата и задоволството од работа како значајни ресурси во организациското работење. Поточно, магистерскиот труд ќе го истражува односот кон работата на здравствените работници во Општата болница во градот Гевгелија од една страна, и мотивацијата и задоволството од работа, од друга страна.

За постигнување на целта на ова истражување ќе се дојде преку испитување на ставовите и мислењата на здравствените работници вработени во Општата болница во градот Гевгелија.

Системот за мотивација се состои од фактори, стимулации и стратегии за мотивација кои постепено се вклучуваат во работата и организациското опкружување преку континуирано инвестирање, следење и надградување со цел да се подобри мотивирањето на вработените во организацијата.

Висококвалитетен систем за мотивација мора да привлече и задржи вработени со највисок квалитет, да обезбеди вработените да ги извршуваат задачите што ги преземаат, да го зголемуваат задоволството и да обезбедат идентификација на вработените со организацијата. Ова истражување има квантитативен и прогностички карактер бидејќи врз основа на квантитативните податоци, ќе се извлечат одредени сознанија за тоа колку мотивацијата и задоволството од работа придонесуваат за успешна реализација на работните задачипосебно во еден така сензитивен сегмент како што е здравството.

2.3. Содржина на истражувањето

Според содржината, ова истражување е општествено бидејќи третира појава што се случува во исто време во повеќе организации на Република Северна Македонија.

2.4. Задачи на истражување

Во магистерскиот труд, согласно поставената цел на истражување, поставени се следните задачи на истражување:

- Да се направи преглед и анализа на релевантна литература, како и преглед на релевантни истражувања во кои се истражувани односот кон работата, мотивацијата и задоволството од работа, како значајни ресурси во организациското работење;

- Да се испита на кој начин работата на раководителите на здравствената институција влијае на мотивацијата и задоволството од работа кај вработените;

- Да се испитаат ставовите на здравствените работници за односот и задоволството кон работата;

- Да се испитаат ставовите на вработените за материјалните и нематеријалните поттикнувачи / стимулатори;

- Да се испитаат ставовите на здравствените работници за факторите на мотивација, како: плата, бенефиции, внимание и грижа од претпоставените, промоција, колектив, организацијата на работата, работните услови;

- Да се утврди дали постојат разлики во ставовите на вработените во зависност од нивниот пол, возраст, позицијата на работно место и работниот стаж.

2.5. Истражувачки хипотези

Врз основа на дефинираниот предмет и цели на истражувањето, како и наведените почетни претпоставки и достапните информации, се поставуваат следниве хипотези.

Општа хипотеза

Присутна е поврзаност во задоволството од работа и мотивираноста во работата со стажот на вработените.

Помошни хипотези

Хипотеза 1. Постои разлика во односот на задоволство од работа меѓу здравствените работници од различен пол, возраст, позиција на работно место и работен стаж.

Хипотеза 2. Постои разлика во мотивациските фактори и задоволството од работа меѓу здравствените работници од различен пол, возраст и работен стаж.

Хипотеза 3: Присутна е статистички значајна разлика во задоволството и мотивацијата во работата во зависност од позицијата на работното место.

2.6. Дефинирање варијабли

Независни варијабли: пол, возраст, позиција на работно место и години на стаж.

Зависни варијабли: мотивациски фактори, задоволство од работа.

2.7. Методи на истражувањето

За да се спроведе истражувањето, употребени се методите: анализа и синтеза. Се проучува влијанието на задоволството и мотивацијата кај популацијата врз основа на податоците добиени од прашалникот.

Истражувањето е индуктивен метод, кој поаѓа од хипотези и се носат заклучоци по статистичката анализа на нумеричките податоци.

2.8. Техники и мерни инструменти

Како техника се користеше Прашалникот за професионална обука и задоволство при работа, кој претставува скала од девет аспекти и 43 точки за оценување на ставовите на работникот за аспектите од работата и аспектите од професионалната обука. Секој аспект е оценет со од 3 до 12 точки и вкупните поени се збир од сите точки. Се користи формат со скала на оценување, со шест избори за секоја точка, коишто се движат од „воопшто не се согласувам“, до „потполно се согласувам“. Точките се во двата правца, така што половина од точките мора да бидат со обратни поени.

Шесте концепции кои го сочинуваат целокупното задоволство при работа го вклучуваат нивото на задоволство на работникот со секоја од следниве:

1. Можности и наградувања
2. Надгледување

3. Дополнителни бенефиции
4. Работни правила и процедури
5. Колеги
6. Природа на изведената работа

Прашалникот за професионална обука и за задоволство при работа користи шест точки од Линкерт скалата. Испитаниците го означуваат нивото до кое тие се согласуваат или не се согласуваат со дадената изјава. Опциите се следниве: 1 - воопшто не се согласувам; 2 - делумно не се согласувам; 3 - малку не се согласувам; 4 - малку се согласувам; 5 - делумно се согласувам; 6 - потполно се согласувам.

Прашалникот за задоволство при работа се состои од 43 изјави во однос на различни аспекти од вашата работа. Прашалникот одзема околу 5 до 10 минути.

2.9. Популација и примерок

Истражувањето е спроведено во октомври 2022 година од популацијата во Општата болница во градот Гевгелија. Земени се групи на поединци од сите профили на работни позиции со кои е спроведено истражувањето. Вкупниот број на испитаници изнесува 101 вработени. Примерокот е по случаен избор.

2.10. Обработка на податоците

За обработка на податоците се користи програмата за статистичка обработка на податоци SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences). Пополнета е матрица со опис на променливите и начинот на кодирање, а потоа работен лист со квантификувани податоци.

За обработката на податоците беа користени кодови за работниот профил, полот, годините, стажот.

Работен профил: медицинска сестра – 1, лекар – 2, лаборант – 3, рен.техничар – 4; пол: машко – 5, женско – 6; возраст: до 44 години – 7, од 45 до 62 години – 8; стаж: до 12 години – 9, од 13 до 25 години – 10, од 26 години – 11.

Користена е дескриптивна статистика, Анова и Т-тест за докажување на поставените хипотези.

2.11. Организација и спроведување на истражувањето

Организирањето на истражувањето е важен дел од истражувањето. Тука се подредени постапките.

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

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

3. Резултати

3.1. Дескриптивна статистика

Истражувањето е спроведено со 101 вработен од различен профил, во Општата болница во Гевгелија. Дескриптивната статистика ни дава информации за бројот на испитаници по пол, поделба по возраст, стаж и работна позиција.

Табела 1: Дескриптивна статистика

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
задоволство	101	133,8218	23,03102	2,29167
пол	101	5,8416	,36695	,03651
возраст	101	7,5050	,50247	,05000
стаж	101	9,9604	,81143	,08074
Раб.профил	101	1,5446	,76844	,07646

3.2. Тестирање на хипотезите

Хипотеза 1. Постои разлика во односот на задоволство од работа меѓу здравствените работници од различен пол, возраст, работен профил и работен стаж.

Табела 2: Т – тест разлика на задоволството од работа кај здравствените работници од различен пол, возраст, работен профил и стаж

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
задоволство	58,395	100	,000	133,82178	129,2752	138,3684
пол	159,986	100	,000	5,84158	5,7691	5,9140
возраст	150,106	100	,000	7,50495	7,4058	7,6041

стаж	123,364	100	,000	9,96040	9,8002	10,1206
Раб.профил	20,200	100	,000	1,54455	1,3929	1,6963

Од податоците добиени на табела 2, може да се види дека е присутна статистички значајна разлика во однос на задоволството од работа кај испитаниците во зависност од полот (t-159,99), возраста (t-150,11), стажот (t-123,36) и профилот на работно место (t-20,20). Разликата во задоволството од работата е највисоко кај испитаниците кои што се на различна работна позиција.

Хипотеза 2. Постои разлика во мотивациските фактори (поттикнувачи) и задоволството од работа меѓу здравствените работници од различен пол, возраст и работен стаж.

Табела 3: Анова за разлика во мотивациските фактори и задоволството кај здравствените работници од различен пол, возраст и стаж

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
мотивација	Between Groups	2563,822	1	2563,822	15,032	,000
	Within Groups	16885,406	99	170,560		
	Total	19449,228	100			
задоволство	Between Groups	6645,097	1	6645,097	14,179	,000
	Within Groups	46397,696	99	468,664		
	Total	53042,792	100			
пол	Between Groups	3,709	1	3,709	37,640	,000

	Within Groups	9,756	99	,099		
	Total	13,465	100			
	Between Groups	,020	1	,020	,080	,778
возраст	Within Groups	25,227	99	,255		
	Total	25,248	100			
	Between Groups	,232	1	,232	,350	,556
стаж	Within Groups	65,610	99	,663		
	Total	65,842	100			

Од табела 3 може да се види дека е присутна статистички значајна разлика помеѓу мотивираноста и задоволството од работа и полот на испитаниците на ниво на значајност 0,01, додека не е присутна статистички значајна разлика во однос на мотивираноста и задоволството од работа со возраста и стажот на испитаниците.

Хипотеза 3: Присутна е статистички значајна разлика во задоволството и мотивацијата во работата во зависност од позицијата на работното место

Табела 4: T-тест

Раб.профил		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
докт	Задоволство	60	127,1167	24,39234	3,14904
ори	Мотивација	60	73,3500	14,53555	1,87653
Ме.	Задоволство	41	143,6341	16,80291	2,62417

сестри	мотивација	41	83,6098	10,51161	1,64164

Табела 5: Т-тест

Раб.профил		Test Value = 0					
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Доктори	Задоволство	40,367	59	,000	127,11667	120,8155	133,4179
	Мотивација	39,088	59	,000	73,35000	69,5951	77,1049
Мед. сестри	Задоволство	54,735	40	,000	143,63415	138,3305	148,9378
	Мотивација	50,931	40	,000	83,60976	80,2919	86,9276

Од табела 5 може да се види дека е присутна статистички значајна разлика помеѓу испитаниците коишто се на различна работна позиција во однос на задоволството од работата и мотивацијата за работа. Поголемо задоволство и мотивираност за работа е присутно кај испитаниците коишто се на повисоко работно место (доктори) (t-40,37 за задоволство и t-39,09 за мотивација), во однос на испитаниците од пониско работно место (t-54,74 за задоволство и t- 50,93 за мотивација).

Главна хипотеза: Присутна е поврзаност во задоволството од работа и мотивираноста во работата со стажот на вработените.

Табела 6: Корелации

		staz
Задовол.	Pearson Correlation	(,041)
	Sig. (2-tailed)	,687

	N	101
	Pearson Correlation	(,034)
мотивација	Sig. (2-tailed)	,739
	N	101

**корелацијата е значајна на ниво 0,01

Од табелата може да се види дека стажот не корелира со задоволството и мотивираноста во работата, со што оваа хипотеза не се потврдува, односно работниот стаж не е фактор за задоволство и мотивираност во работата кај групата на испитаници во оваа истражување.

4. Дискусија

Мал број на луѓе се способни да станат наутро и да уживаат сами со себе во тишината и така да го започнат својот ден. Развојот на науката и развојот на знаењето го смени развојот на луѓето во секоја пора од животот. Денешните концепти на стратегиите за задоволство и мотивација мора да се однесуваат на зголемување на работниот успех преку зголемување на задоволството на вработените. Во денешното електронско време, со многу е-пошта, услуги за испраќање пораки, електронски потсетници за „задачи“, известувања, видеоконференции и облаци за пренос на податоци достапни во секое време, има сè повеќе луѓе кои работат 24 часа на ден, работата ги одржува, се чини дека нивното работно време трае и никогаш не запира. Секако, има и такви на кои брзото темпо на оптоварување делува премногу за нивните физички и ментални капацитети кои можат да го издржат.

Задоволството и мотивацијата се причината или поттикот со кој поединецот е подготвен да направи нешто, односно причината зошто некој е повеќе или помалку мотивиран. Луѓето исполнуваат одредени желби или потреби за самомотивирање. Ако тие страсно и вистински ја работат својата работа, задоволството и мотивацијата е она што ќе ги води во нивните животи и на тој начин тие ќе ја остварат својата цел. Со обезбедување на раст и развој од страна на организацијата, тие ќе обезбедат за себе самореализирање во секој поглед. Со вложување напори да ги задоволат различните потреби на секој вработен, организациите можат да обезбедат високомотивирана работна сила која успешно ќе се носи со сите предизвици.

Задоволството и мотивацијата се водечка сила на човекот. Разбирањето на задоволството и мотивацијата може да помогне да се подобри ефикасноста на луѓето кон остварување на нивните цели. Најмногу време и енергија се троши за управување на луѓето кои ги спроведуваат активностите на организацијата. Многу често се вели дека една организација е толку добра колку што е добар нејзиниот персонал.

Задоволството и мотивацијата се клуч на успехот. Ретко кои луѓе го имаат овој квалитет. Овие работи се разликуваат од човек до човек. Сите треба да нурнеме длабоко во себе и да откриеме што е она внатре во нас кое ни дава сила, задоволство и мотивација за понатаму. Некој е мотивиран рано наутро, некој доцна навечер. Некој се радува на работата на некој проект, а некој има тотална аверзија кон тоа. Најдобрата мотивација и задоволство доаѓаат од внатрешноста на човекот. Сè што очекувате

надвор од себе, нема да ги задоволи барањата кои ги имате и целите кои очекувате да ги остварите. Мотивацијата претставува она чувство кое човекот го има во оној момент кога ја сфаќа поентата на одредена акција што треба да ја направи за да добие нешто што нему му е потребно, физички или духовно.

Важно е да се остане мотивиран на долг рок. Човекот сака предизвици, но само со одредена доза на тешкотија. Задачите што се под неговите ментални способности се досадни. Задачите што ги надминуваат моменталните способности, обесхрабруваат. Но задачите што се наоѓаат на границата на успехот и неуспехот се неверојатно мотивирачки за нашиот мозок. Луѓето доживуваат врвна мотивација кога работат на задачи што се наоѓаат на работ на нивните сегашни способности. Не премногу тешко, не премногу лесно. Но, кога ќе се судриш со работа која многу често е вознемирувачка и над твоите способности, тогаш мотивацијата и те како експлицитно е важна и итна за примена.

Во областа на управување со човечки ресурси, мотивацијата се појавува како основен и сигурен механизам да ги реши организациските проблеми и придонесува за подобрување на работниот морал, самодоверба и задоволство од работата на вработените.

Секој напор на организацијата да обезбеди добри услови за работа, современа и модерна технологија, да доделува признанија и награди, резултира со посветеност и задоволство од страна на вработените.

Квалитетот и на здравствениот систем зависи од квалитетот на мотивацијата и задоволството од работата на здравствените работници. Заради овие причини задоволството од работата на здравствените работници е од посебна важност.

Здравствената професија е класифицирана како високостресна професија поради нејзината голема одговорност за животот и здравјето на луѓето, но исто така и изложеност на специфични стресни фактори, како што се: хемиски, биолошки и физички опасности и работа на терен, смртни исходи итн... Продолженото работно време, смената и ноќната работа, одговорноста при донесување одлуки, контактот со пациентите и нивните семејства и емоционалната исцрпеност кај здравствените работници придонесуваат за зголемен морбидитет од ментални нарушувања и психосоматски болести.

Според природата на нивната работа, особено во клиничката болничка пракса, тие се занимаваат со активности кои длабоко влијаат на луѓето и нивните животи, на кои никогаш не можат професионално целосно да се прилагодат, честопати мислејќи

дека за нив е најдобро да станат нечувствителни, неемпатични, што не би било добро за пациентите или за нивните семејства, ниту пак, за нив самите зашто и тие се сепак луѓе.

Професионалната обука е еден важен аспект од целокупното работно искуство на работникот. Сепак, не се посветува доволно внимание на инструментите кои го мерат задоволството при работа кај медицинскиот персонал, а сосема малку внимание се посветува и на мотивацијата. За ова истражување се испитуваа ставовите и мислењата на здравствените работници вработени во Општата болница во градот Гевгелија. Системот за мотивација се состои од фактори, стимулации и стратегии за мотивација кои постепено се вклучуваат во работата и организациското опкружување преку континуирано инвестирање, следење и надградување со цел да се подобри мотивирањето на вработените во организацијата. Прашалникот за професионална обука и задоволство при работа може да се искористи за мерење на ставовите и верувањата на работникот за обука на работно место и целокупното задоволство при работа.

Системот за мотивација треба да ги задржи вработените со највисок квалитет, да ги извршуваат задачите што ги преземаат, да ја поттикнуваат професионалноста и да обезбедат идентификација на вработените со организацијата, како и да овозможат многубројни едукативни обуки кои се од голема важност во работата на медицинскиот персонал.

Годините на работен стаж не се фактор за задоволство и мотивираност во работата кај групата на испитаници во ова истражување, но затоа задоволството и мотивираноста се повисоки кај испитаниците кои се на повисоко работно место (лекари).

Во однос на задоволството при работа, се проучиле многу различни аспекти на работата. Професионалната обука е еден од тие аспекти. Аспектите за професионална обука го мерат задоволството на работникот со обуката на работното место. Можностите и наградувањата, додатните бенефиции, колегијалноста се фактори кои им се потребни на вработените за да се мотивираат и задоволството од работата би останално на завидно ниво. Поддршката на организацијата за обука се важни за задоволството кај работникот, затоа што општествените и глобални сили доминираат на планетата, а со тоа се отвораат нови пазари на трудот низ целиот свет. Постојаното стареење на популацијата на планетата се совршен рецепт за постојани промени и надоградувања на вработените.

Обуката станува дел од животот на работникот, нејзиниот однос со задоволство при работа ќе станува сè поважен, а од организациите ќе зависи дали ќе им ги обезбедуваат на работниците вештините кои им се потребни за нивната работа, за успешно да работат во тим. Работниците зависат од обуката која ја добиваат од нивните работодавачи и како што работното место еволуира и како што расте побарувачката на работници, задоволството на работникот со добиената едукација на работното место ќе ги исполнува сите аспекти од целокупното задоволство при работа.

5. Заклучок

Ова истражување е опфат на карактеристики и зависности меѓу појавите откриени во процесот на мотивација и задоволството за активностите на луѓето и во делот за работното место, со посебен акцент врз мотивацијата на болничкиот персонал во Општата болница – Гевгелија.

Наметнувањето на потребата од користење методи, средства и техники за обезбедување квалификуван, продуктивен и мотивиран кадар, способен да ги реализира целите на организацијата, мотивацијата и задоволството претставуваат основен фактор за ориентацијата на персоналот кон поефективна професионална работа.

Од истражувањето се доби заклучок дека годините на работниот стаж не се фактор за задоволство и мотивираност во работата на оваа група испитаници. Но затоа постои разлика во задоволството од работа во зависност од полот, возраста и профилот на работното место. Тука разликата во задоволството и мотивираноста е највисока кај испитаниците кои се на различна работна позиција, поголемо е задоволството и мотивацијата кај испитаниците на повисоки работни позиции (лекари) во однос на испитаниците од пониско работно место. Постои и разлика помеѓу мотивираноста и задоволството од работа и полот на испитаниците.

6. Користена литература

1. Бољановиќ, Ј. (2011) Основе менаџмента људсхих ресурса, 1.изд. Београд: Универзитет Сингидиум, стр. 252.
2. Јовановски, В. и Колишева, Л. (2000). Потребата од едукација на медицинската сестра. Скопје: Зборник на здравствени работници, техничари и акушерки.
3. Николоски, Т. (2000). Психологија на трудот, Скопје: Универзитет "Св. Кирил и Методиј", Филозофски факултет.
4. Сарџоска, Е. (1999). Работното задоволство на медицинскиот персонал од аспект на полот, професијата, ангажираноста и автономијата во работата. Зборник на Стојанова, Б. и Арсова, Б, (2000). Социо-економска положба на сестрата. Скопје: Зборник на здравствени работници, техничари и акушерки
5. Шопов, Д. (2002). Прирачник за управување со човечки ресурси. Софија, стр. 579
6. Adams, J. S. & Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. Journal of Applied Psychology, 46(3), 161-4.
7. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal Social Psychology, 67(5), 422-436.
8. Al-Enezi, N., Chowdhury, R.I., Shah, M.A. & Al-Otabi, M. (2009). Job satisfaction of nurses with multicultural backgrounds: a questionnaire survey in Kuwait. Applied Nursing Research, 22(2), 94-100.
9. AMNHealthcare (2017). Suervery of perister nurses - VIEWPOINTS ON LEADERSHIP, NURSING SHORTAGES, AND THEIR PROFESSION, Report, San Diego, US.
10. Barton, J. (1994). Choosing to work at night: A moderating influence on individual tolerance to shift work. Journal of Applied Psychology, 79(3), 449–454
11. Basher, M. (2017). Environmental Factors Affecting Job Satisfaction, Lumpur: Faculty of Business & Management, Asia Pacific University of Technology & Innovation, pp.21.
12. Baslic, I. (2008). Zadovolstvo posla, Beograd: Skola biznisa, str.135.
13. Bodur, S. (2002). Job satisfaction of health care staff employed at health centress in Turkey, Konya: Fakulty of Medicine, Selcus Univerziti

14. Boev, C. (2012). The Relationship Between Nurses, Perception of Work Environment and Patient Satisfaction in Adult Critical Care. Journal of Nursing Scholarship, 44: 368– 375.
15. Bojanovic, J., Drazeta, I., Dobrijevic, G. (2013). Razvoj kariere I poslovnih vestine, Beograd: Singidium Univerzitet, str.202.
16. Bormann, Lorraine, Abrahamson, Kathleen (2014). Do Staff Nurse Perceptions of Nurse Leadership Behaviors Influence Staff Nurse Job Satisfaction?, Journal of Nursing Administration: April 2014 - Volume 44 - Issue 4 - p 219–225
17. Büscher, A., SiVertsen, B., White, J. (2009). Nurses and midwives: a force for health. Survey on the situation of nursing and midwifery in the Member States of the European Region of the World Health Organization.Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.
18. Cerovic, C. (2011). Upravlivanje ljudshih resursa, Beorgad: Singidium univerzitet, str.220.
19. EASH, European Agency for Safety and Health at Work (2009). Research on Work – related Stress, p. 123.
20. El-Gilany, A. & Al-Wehady, A. (2001). Job satisfaction of female SaudiNurses, Eastern Mediterranean Health Journal, 31-37
21. Gallagher, K., K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds,., Tombs, S. (1997). People in Organisations, Blackwell Publishers Inc., Oxford, United Kingdom , p. 476.
22. Greenhaus, H. J., Collins, M. K. & Shaw, D. J. (2003). The relation between work-family balance vand quality of life, Journal of Vocational Behaviour, Vol. 63, pp. 510-531.
23. Gunawan, H. (2015). Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator, Batam: Department of Managerial Accounting, pp.4.
24. Guzina, M. (1980). Kadrovska psihologija, Beograd, Naučna knjiga.
25. Herrera, F. (2002). Demistifying Employee Motivation, Wiley Periodicals, Inc.., New York
26. Institute of Medicine. Nursing Staff in Hospitals and Nursing Homes: Is It Adequate? Washington, DC: National Academy Press; 1996.
27. Khaliq, J., Zia-ur-Rehman, M., Rashid, M.(2011). The role of human resource management and nurses' job satisfaction in medical service organisations. Afr J Bus Manage 5: 974– 86.10

28. Linda, H., Aiken, Sean, P., Clarke, Douglas, M. Sloane (2002). Hospital Nurse Staffing and Patient Mortality, Nurse Burnout, and Job Dissatisfaction, Washington: JAMA Network p. 5.
29. Lorber, M., Savic, B. (2009). Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals, University of Maribor, Faculty of Health Sciences, Maribor, Slovenia.
30. Lukic, J. (2007). Motivacija zaposlenih u funkiji podrzavanje uspesnti poslovanje, Beograd: Ekonomski fkaultet, str.7.
31. Martinovic, M., Tanaskovic, Z. (2014). Menadzment ljudskoh resursa, Beograd: Visoka tehnicka poslovna skola strucnih studie, стр. 224
32. Masic, B., Babic, B., Dordzevic, L. (2010). Menadzment – principi I concept, Beograd: ekonomski fkaultet, str.340.
33. Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper and Brothers.
34. Maslow, A. H. (1968). Toward a Psychology of Being. Van Nostrand Reinhold, Second edition., стр. 37
35. Maxwell, A. G. & McDougall, M. (2004). Work-Life Balance: Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector', Public Management Review, Vol. 6, No 3, pp. 377- 393.
36. Michalos, A. C. (2017). Education, happiness and wellbeing. In Connecting the quality of life theory to health, well-being and education (pp. 277-299). Springer, Cham.
37. Mihalič, R. (2008). Increase satisfaction and loyalty of employees. Slovenia: Škofja Loka\
38. Milkovich, G. and J. Bourdreau (1988). Personnel Human Resource Management, Homewood, Illinois
39. Mubeen, S. and Reid, N. (2014). The Measurement of Motivation with Science Student. European Journal of Educational Research, 3(3), pp.129- 144.
40. Nebojša Janićijević (2008). Organizaciono ponašanje, Beograd: Data status, str.79.
41. Neil, T. (2004). The Concise Adair on Teambuilding and Motivation, Thorogood, London,
42. Peter Griffiths, Chiara Dall'Ora, Michael Simon, Jane Ball (2014). Nurses' Shift Length and Overtime Working in 12 European Countries, London: The Association Witt Perceived Quality of Care and Patient Safety.
43. Petrovic, M. (2011). Organizaciono ponasanje, 3izd, Beograd: Ekonomski fakultet.

44. Powell, I. (2010). Nursing care of prisoners: staff views and experiences. Journal of Advanced Nursing 66(6), 1257–1265.Reisel, W. D. & Banai, M. (2002).Compariso of a multidimensional and a global measure of job insecurity, London: Business schoo of London, p. 190.
45. Russell, M. & Barnes M. G. (1996). Work-family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples, Journal Occupational Health Psychology, Vol. 1, No 1, pp. 57-69
46. Saksvik, I. B., Bjorvatn, B., Hetland, H. (2011). Individual differences in tolerance to shift work—a systematic review. Sleep Med Rev. 15:221–235
47. Smith, D. and Plant, W. (1982). Sex Differences in the Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology, Vol.67, No.2, 249-251.
48. Snedecor, G. W. & Cochran, W. G. (1989). Statistical Methods (8th Edition). Iowa State: University Press.
49. Sochalski, J., Weiner, J. (2011). Health care system reform and nursing workforce: Matching nursing practice and skills to future needs, no past demands. In The Future of Nursing: Leading Chance, Advancing Health (The Institute of Medicine ed.), National Academy of Sciences, Washington, DC, 375–400.
50. Spector, P. E. (1996). Industrial and Organizational Psychology, New York: Research and Practice. John Wiley & Sons, Inc
51. Staufenbiel, T., Kroll, M. & König, C. (2006). Could Job Insecurity (also) Be a Motivator? In Braun, M. & Mohler, P. (eds) Beyond the Horizon of Measurement. 163- 175
52. Surani, S., Murphy, J., Shah, A. (2007). Sleepy nurses: are we willing to accept the challenge today? New Delhie: Nurs Admin Q. ;31:146–151
53. Vesic, D. (2009). Specificni odliki upravlijvanje ludshih resursama, Beograd: Institu za medzunarodne politike I privredu, str.78.
54. Workplace Health and Safety Queensland (2008). Managing fatigue: a guide for the workplace. NewYork: WHO.
55. Yadav, K. P. (1999). International encyclopedia of educational planning and development. Vol.4. New Delhi: Sarup & Sons
56. Zurn, P., Dolea, C. & Stiwell, B. (2005). Nurse retention and recruitment,developing a motivated worforce. NewYork: World Health Organization: Department of Human Resources for Health