# МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
# ,, ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН”
# СВЕТИ НИКОЛЕ
# РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА




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

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

# Влијанието на мотивацијата врз резултатите кај вработените


СТУДЕНТ : **АНГЕЛИНА ДИМОВСКА СТОЈАНОВА**
БРОЈ НА ИНДЕКС : **201014**
МЕНТОР: **ПРОФ. Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ**


Свети Николе, 2022

**КОМИСИЈА ЗА ОДБРАНА НА МАСТЕРСКИ ТРУД:**

Ментор: Проф. Д-р Љупчо Вчков

Редовен професор на МСУ,, Гаврило Романович Державин”

_____

Членови на комисијата :

Проф. Д-р. _____

Редовен професор на МСУ,, Гаврило Романович Державин”

Проф. Д-р. _____

Редовен професор на МСУ,, Гаврило Романович Державин”

Дата на одбрана:

_____

,, Мотивацијата е оган којшто гори однатре. Ако некој друг се обиде да го запали тој оган наместо тебе, тогаш тој ќе гори многу кратко”

-Стивен Р. Кови,
Автор на
The 7 Hobits of Highly effective People

**Ментор:** Проф. Д-р. Љупчо Вчков

**Кандидат:** Ангелина Димовска Стојанова

**Број на индекс:** 201014

***Влијанието на мотивацијата врз резултатите на вработените***

- **Магистерски труд –**

**Меѓународен Славјански Универзитет**

**,, Гаврило Романович Державин”**

**Свети Николе**

**Факултет за економија и организација на претприемништво**
**Студиска програма: Менаџмент на човечки ресурси во мали и средни претпријатија**

## АПСТРАКТ

Човечката активност не се јавува сама по себе, потребно е човекот да биде мотивиран.

Секој има потреба да биде мотивиран за извршување на некоја активност, а со тоа што тој е мотивиран и тој ќе влијае врз мотивацијата на другите вработени во една компанија.

Само успешен менаџер знае дека со добро мотивирани вработени може да ги оствари поставените стратегии и цели.

За тоа што е мотивација, како да се мотивираат вработените, што влијае на мотивацијата, како да бидат мотивирани повеќе да работат , кои се знаци на демотивација и како да се справиме со нејзе , што да правиме за да остане еден вработен мотивиран во текот на целиот работен век, како и кои се се резултати на мотивацијата се предмет на истражување на овој магистерски труд.

Проучување на влијанието на мотивацијата врз резултатите кај вработените е често проучувана проблематика во секојдневието, но фокусот во овој магистерски труд е дали постои разлика во мотивацијата кај вработените согласно регионите во кој живеат и работат.

Односно дали исти фактори на мотивацијата на различен начин ќе влијаат на мотивацијата кај вработените и дали едни исти фактори на мотивација ќе даваат различни резултати во работењето кај вработените.



*Клични зборови:* Мотивација, вработени, менаџер, организациска клима, наградување, демотивација, задоволен вработен, задоволен купувач, добра услуга.

**ABSTRCT**

Human activity does not occur by itself, it is necessary for the person to be motivated. Everyone needs to be motivated to perform an activity, and by being motivated, he will influence the motivation of other employees in a company.

Only a successful manager knows that with well-motivated employees he can achieve the set strategies and goals.

About what motivation is, how to motivate employees, what affects motivation, how to be motivated to work more, what are the signs of demotivation and how to deal with it, what to do to keep an employee motivated during the entire working life, as well as what are the results of motivation can be understood in this master's thesis.

Studying the influence of motivation on employee results is a frequently studied problem in everyday life, but the focus of this master's thesis is whether there is a difference in employee motivation according to the regions in which they live and work.

That is, whether the same factors of motivation will affect the motivation of employees in a different way and whether the same factors of motivation will give different results in the work of employees.

Keywords: Motivation, employees, manager, organizational climate, reward, demotivation, satisfied employee, satisfied customer, good service.

**РЕЗЮМЕ**

Деятельность человека не происходит сама по себе, она необходима человеку, чтобы быть мотивированным.
Каждый должен быть мотивирован для выполнения деятельности, и, будучи мотивированным, он будет влиять на мотивацию других сотрудников в компании. Только успешный менеджер знает, что с хорошо мотивированными сотрудниками он может достичь поставленных стратегий и целей.

О том, что такое мотивация, как мотивировать сотрудников, что влияет на мотивацию, как быть мотивированным, чтобы больше работат, каковы признаки демотивации и как с ней бороться, что делать, чтобы работник оставался мотивированным на протяжении всей трудовой жизни, как а каковы результаты мотивации можно понять в этой магистерской диссертации.

Изучение влияния мотивации на результаты сотрудников является часто изучаемой проблемой в повседневной жизни, но в центре внимания данной магистерской диссертации находится вопрос о том, существует ли разница в мотивации сотрудников в зависимости от регионов, в которых они живут и работают.
То есть будут ли одни и те же факторы мотивации по-разному влиять на мотивацию сотрудников и дадут ли одни и те же факторы мотивации разные результаты в работе сотрудников.

Ключевые слова: мотивация, сотрудники, менеджер, организационный климат, вознаграждение, демотивация, довольный сотрудник, довольный клиент, хороший сервис.

**СОДРЖИНА**

**I ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

ВОВЕД ..... 10

1. Мотивацијата како фактор за постигнување на подобри резултати во работењето на вработените ..... 12
   1.1 Дефинирање на мотивацијата и нејзините карактеристики ..... 12
   1.2 Карактеристики на мотивацијата ..... 14
   1.3 Видови мотиви ..... 15
      1.3.1 Биолошки мотиви ..... 15
      1.3.2 Социјални мотиви ..... 15
   1.4 Видови мотивација ..... 16
      1.4.1 Внатрешно мотивирано однесување ..... 16
      1.4.2 Надворешно мотивирано однесување ..... 16
2. Теории за мотивација ..... 17
   2.1 Теорија за хиерархија на потребите според Абрахам Маслов ..... 17
   2.2 Теорија на тростепена хиерархија на потребите ..... 20
   2.3 Теорија на Херцберг-Двофакторска торија ..... 22
   2.4 Теорија на еднаквост/праведност ..... 23
   2.5 Теорија на очекување ..... 24
   2.6 Теорија на учење ..... 26
      2.6.1 Теорија за условно работење ..... 26
      2.6.2 Теорија на социјално учење ..... 27
3. Мотивирање на вработените во една организација ..... 29
4. Фактори кои влијаат врз мотивацијата кај вработеите ..... 30
   4.1 Наградување ..... 31
   4.2 Платата како фактор кој влијае на мотивацијата ..... 32
   4.3 Работата како фактор кој влијае на мотивацијата ..... 34

4.4 Менаџерот и стилот на менаџерот ..... 35
4.5 Учество на вработените во одлучувањето ..... 37
4.6 Флексибилно работно време ..... 37
4.7 Организациска клима и култура ..... 38
4.8 Фидбек на вработените за сработеното ..... 38
5. Поим за демотивација ..... 40
5.1 Причини за демотивација и како да се справите со нејзе ..... 41
5.2 Фази на демотивација ..... 42
5.3 Начини за спречување на демотивација ..... 43
6. Трошоци кои произлегуваат на компанијата при загуба на мотивиран вработен .. 44
7. Како да ги задржите најдобрите вработени во компанијата ..... .45
8. Позитивни резултати на мотивацијата ..... 49
8.1 Мотивиран вработен = задоволен вработен ..... 49
8.2 Мотивиран вработен = лојален и посветен вработен ..... 50
8.3 Мотивиран вработен = подобра услуга и подобри резултати ..... 51
**II МЕТОДОЛОШКИ ПРИОД КОН ИСТРАЖУВАЊЕТО**
1. Предмет на истражувањето ..... 54
2. Цели на истражувањето ..... 55
3. Задачи на истражувањето ..... 56
ЗАКЛУЧОК ..... 106
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА ..... 111
ПРИЛОЗИ ..... 116

## ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

## I ДЕЛ



## ВОВЕД

Денес сме сведоци дека и при еднакви услови на живеење и работење постојат различни начини на однесување. На пример зошто некои вработени постигнуваат добри резултати на работа, додека пак други со исти или слични способности не успеваат во тоа? Зошто некои вработени се лојални а други не? Зошто некои вработени се услужливи и љубезни со колеги и соработници, а други не? Зошто некои вработени сакаат да унапредат и да имаат личен раст на кариерата додека пак други не? Зошто некои вработени се задоволни од работното место а други не?

За да се објасни варијабилноста на однесувањето треба да се разгледа мотивацијата кај вработените.

Мотивацијата е поим со кои може да се појасни зошто луѓето го бираат определен начин на однесување, работење и живеење.

Денес од нашето опкружување може да увидиме дека работиме во средини каде има силна конкуренција. За да се успее да се привлечат вработени да се вработат и задржат потребно е вработените да бидат доволно мотивирани и таа мотивација да се одржува во текот на целиот работен век.

Може да се заклучи дека за една организација да ги оствари своите стратегиски цели треба да се грижи за своите вработени. Потребно е да настојува вработените да се доволно мотивирани за ги применат своите знаења и способности и да продолжат кон остваување на целите на организацијата и организацијата да ја чувствуваат како своја.

Без луѓе и нивните потенцијали, не постои ни организација ниту, пак успеси. Затоа, како да се мотивираат, вреднуваат и наградуваат вработените, е темелно прашање на секоја организација каја настојува да обезбеди успешно работење и претпримечако однесување на пазарот. (Јанкуловска, М. 2014, стр.111).

Потикнувачи на мотивацијата за работа, освен условите за работа , можноста за напредок исто така главно влијание има и менаџерот.

Менаџерот е тој кој треба да ги гледа своите вработени како свои блиски и да излегува во пресрет на нивните потреби и барања. Успешен менаџер е всушност успешен лидер. Менаџерот освен теоретско знаење од менаџментот и мотивациските теории,

потребно е да имаат и знаење од подрачјето на организацијата и психологијата. Покрај тоа многу е важна точната и прецизна проценка за успешноста на вработените, непристрасното оценување, како и овозможување на нивниот понатамошен развој и напредување. (Јанкуловска, М. 2014, стр.111).

Мотивацијата всушност е внатрешен двигател кој предизвикува активност, ја насочува и управувава личност за постигнување на поставени цели. Само мотивирани вработени се успешни вработени кои се енергични и насочени кон напредок, развој и што поголеми резултати и успеси.

Во овој труд се посветува внимани и на тоа како вработените да бидат мотивирани? Како да бидат потикнати за поголеми резултати во работата? Кои се знаците на еден демотивиран вработен? Што треба да превземе еден менаџер за вработените да му бидат мотивирани? Методите и начините за зголемување на мотивацијата, зголемување на лојалноста и сл.

За да го увидиме влијанието на мотивацијата врз резултатите на вработените е изработен овој труд . За неговите цели беше споведено истражување за да може да се направи разлика во резултатите кои ги постигнува еден мотивиран вработен и проблеми кои настануваат како резултат на немотивиран вработен.

Исто така е направено разлика за тоа колку е лојален еден мотивиран вработен, за тоа дали чувството на сигурност и можноста за личен напредок главно влијаат врз мотивацијата и лојалност на вработениот.

Посветено е исто така внимание и на тоа колку финансискиот дел (платата и бонуси ) влијае врз мотивацијата и задоволството на еден вработен.

Оваа тема –мотивација кај врботени, денес е многу често поставено прашање и секогаш буди интерес да биде истражувано , но главен предизвик на овој труд е тоа што се мисли дека постои разлика во начините и степенот на мотивација кај вработените согласно регионот во кој се наоѓа нивното работо место како и место на живеење.

# 1. Мотивацијата како фактор за постигнување на подобри резултати во работењето на вработените

## 1.1. Дефинирање на мотивацијата и нејзини карактеристики

Преку перцепцијата во нашето сознание се создава информациска слика за светот воопшто и за конкретната ситуација во која се наоѓаме во секој момент од нашето постоење. Ние ја обработуваме информацијата, свесни сме за неа и донесуваме одлука што треба да правиме. Оваа одлука, секогаш е ориентирана кон одредена цел, односно што и да правиме, ние секогаш имаме некоја причина. Оваа причина дава смисла на нашето однесување, а преку пребарувањето на причините ние разбираме и за значењето на однесувањето на другите. Секој кој ги знае причините за нашето однесување и начинот на кој свеста ќе стигне до нив во своите раце држи моќно оружје за влијание врз она што го правиме. Затоа овој аспект од човековата психологија, наречен мотивација, предизвикува огромен интерес и се смета за еден од најважните во менаџментот на персоналот ( Узунов, В. 1998, стр.96-97).

**Поимот ,,мотивира" потекнува од латискиот збор ,,motivate" што значи движење.**

Мотивацијата е е желба кај една личност, што ја потикнува таа личност да работи. Луѓето вообичаено работат поради една причина : да постигнат цел. Според тоа мотивацијата е целно насочена акција и ретко се случува напразно (Матис, Л., Р., Џексон, Х., Џ. (2010, стр.70).

Мотивација за работа е внатрешна состојба која не тера да се однесуваме на одреден начин. Мотивацијата е насочеността, подготвеноста за реализирање на некоја активност која е предизвикана од мотивациски фактори.
Постојат повеќе дефиниции за мотивацијата за работа и повеќе од нив истакнуваат три аспекти на мотивацијата : мотивацијата поткрепува, насочува и одржува.

**Поткрепувачки аспект** на мотивацијата е она што ги тера луѓето да се ангажираат во определено време.Мотивираните вработени имаат чувство дека се обврзани да направат

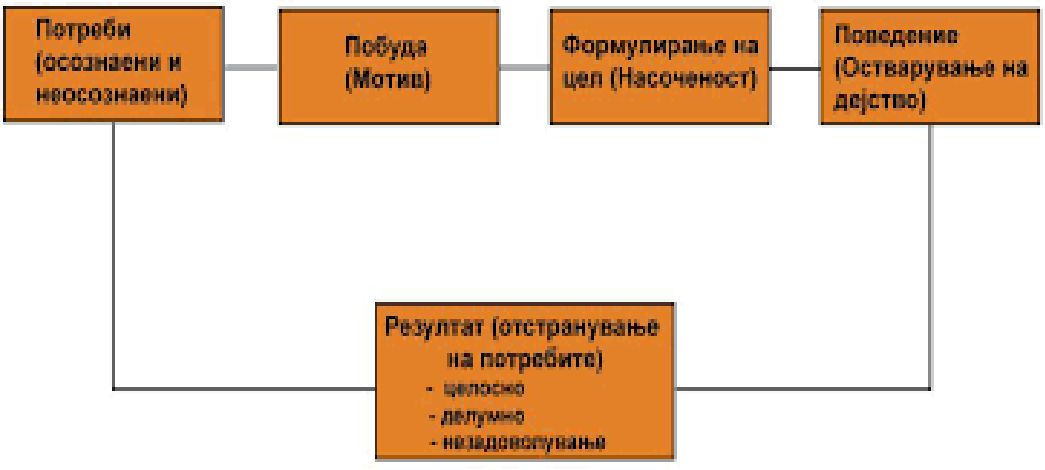
нешто додека пак немотивираните немаат такво чувство. Доколку не му е задоволена некој потреба присутно е чувството на тензија.

**Насочувачки аспект** на мотивацијата е она што го насочува однесувањето на луѓето, поради чувството на тензија го насочува човекот кон постигнување на целта и ослободување од тензијата . Мотивираните луѓе знаат што треба да се постигне и се насочуваат кон таа цел.

**Одржувачки аспект** на мотивацијата всушност објаснува зошто луѓето вложуваат напори и се ангажираат за да ги постигнат своите цели, понекогаш луѓето се откажуваат доколу не постигнат одредена цел и имаат чувство на тензија, но доколку ја постигнат својата цел чувството на тензија се намалува.

Овие аспекти на мотивацијата не се гледаат но се чувствуваат, кога некој многу работи и и е насочен кој постигнување на некоја цел велиме дека е многу мотивиран, но мотивацијата е само еден фактор кој што влијае на резултатите на вработените.

Врз резултатите освен мотивацијата на вработените, влијае и нивното задоволство, лојалноста, менаџерот и сл.




Слика 1. Процес на мотивирано поведение

Figure 1. Process of motivational behaviour

### 1.2 . Карактеристики на мотивацијата

Мотивирањето може да се објасни како внатрешен двигател кој ги води луѓето кон остварување на своите цели и целите на организацијата во која работи. Успех и задоволство има доколку дојде до совпаѓање на своите-лични цели со целите на организацијата/компанијата. Како што вели Ричард:

Менаџерите би рекле дека сакаат мотивирани вработени, а работодавците сакаат да вработат мотивирани поединци (2000, стр.15)

Постојат повеќе карактеритики кои се однесуваат на мотивацијата и тоа :

- Мотивацијата е чин на менаџерите,
- Мотивацијата е континуиран процес,
- Мотивацијата може да биде позитивна и негативна,
- Мотивацијата е целосно ориентирана,
- Мотивацијата е комплексна по природа,
- Мотивацијата е уметност,
- Мотивацијата е системски ориентирана,
- Мотивацијата е различна од задоволство од работата,

За правилно согледување на мотивацијата ќе ги разгледаме и другите фактори кои го објаснуваат човековото однесување. Генерално мотивацијата спаѓа и во психичкиот живот на човекот кој се дели на психички особини и психички процеси.
(Kordic, B., Pajevic, D. (2007) , str.15)

**Психичките особини** се релативно стабилни особини на човекот врз основа на кои можеме да објасниме, рабереме и предвидиме нечие однесување. Тука спаѓаат способност, темперамент, карактер и мотиви. За разлика од психичките особини, **психичките процеси** се динамични, променливи и вклучени во постојана интеракција

меѓу човекот и неговата средина. Психичките процеси се делат на когнитивни (сознајни), емоционални (чувствителни) и конативни (желбени). (Kordic, B., Pajevic, D. (2007) , str.108)

### 1.3. Видови мотиви

Според потеклото мотивите се делат на **биолошки и социјални** додека пак според изворите мотивацијата може да биде **внатрешно мотивирана и надворешно мотивирана**

#### 1.3.1 Биолошки мотиви

Биолошки мотиви се они кои произлегуваат од самата личност и тие може да бидат насочени кон сопственото тело, средината, другите луѓе и сопствената личност.

Но главно постојат четири мотиви кои ја насочуваат секоја индивидуа и се со слична експресија, мотив за глад, сексулаен мотив, мотив за самопотврдување и мотив за љубопитност.

Врз мотивот за глад најголемо влијание имаат физиолошките фактори но и културата.
Врз сексуланиот мотив исто така големо влијание имаат физиолошките фактори.
Мотив за самопотврдување се манифестира за да се постигне углед и признание во средината во која живееме.

Додека пак мотивот за љубопитност е еден од мотивите на стимулација, односно луѓето се љубопитини за да ги задоволат своите биолошки потреби, да запознаат нешто ново и интересно.

#### 1.3.2 Социјални мотиви

Социјалните мотиви произлегуваат од процесот на социјализација, односно луѓето се дружат се со цел да припаѓаат кон некоја социјална група, пример мотив за постигнување, самопотврдување и припаѓање.

**1.4. Видови мотивација**

,, Мотивацијата може да произлегува од внатрешни или надворешни извори.

**1.4.1. Внатрешно мотивираното однесување** е однесување кое се применува по сопствена желба; изворот на мотивација е само однесување, а мотивацијата доаѓа од самата работа. ( Тодоров, Т. и Топалоска, М. 2007, стр.244).

**1.4.2.Надворешно мотивираното однесување** е однесување кое се применува заради собирање материјал или социјални награди и признанија, или пак да се избегне некоја казна; изворот на мотивацијата се последиците за таквото однеусвање, но не и самото однесување.

Луѓето може да бидат внатрешно, надворешно мотивирани или пак и внатрешно и надворешно мотивирани. За тоа како ќе бидат мотивирани зависи од голем број на фактори: карактеристиките на вработените (Пр. Нивната личност, способности, вредности, погледи и потреби), природата на нивните работни места, природата на организацијата.” ( Тодоров, Т. и Топалоска, М. 2007, стр.244-245).

Без разлика како се мотивирани, тие се мотивирани да работат  да се вложуваат се со цел да постигнат некој резултат или цел.(пр. Да постигнат повисока позиција, за годишниот одмор, повисока плата и сл.)

## 2. Теории за мотивацијата

Како што веќе напоменавме , мотивацијата е процес преку кој се осознава зошто дејствуваме и начинот на кој дејствуваме за да се ослободиме од некоја тензија и ја остваримe поставената цел. За објаснување на мотивацијата како процес постоеле бројни истражувања, објаснувања и теории.

Па така еден дел од теориите дава одговор на прашањето што ги мотивира луѓето или содржински теории, додека пак друг дел од нив ни дава одговор зошто и како човекот го бира некој начин да дејствување.

### 2.1. Теорија за хиерархија на потребите според Абрахам Маслов

Оваа теорија е една од најраспространетите теории за мотивација.

Теоријата на Маслов (Abraham Maslow) се заснова на две основни премиси.

1. Луѓето имаат животински потреби кои зависат од она што веќе го имаат. Само они потреби кои не се задоволени може да влијаат на однесувањето. Со други зборови задоволената потреба не е мотиватор.
2. Нашите потреби се наредени според хиерархија на важност, кога една потреба ќе се задоволи, се појавува нова која бара задоволување.

Според Маслов постојат пет нивоа на потреби:

1. **Физиолошки потреби –**Физиолошките потреби доминираат кога не се задоволени, а кога не се задоволени другите потреби воопшто не доаѓаат до израз. (Пр. Личноста ако нема задоволено потреба за храна, сигурност, почитување и сл. Прво ќе настојува да и се задоволи потребата за глад а потоа останатите).
2. **Потреба за сигурност –** Откако се задоволи потребата за глад потоа одиме на задоволување на другите потреби на пр. Потреба за заштита од физичка повреда, заштита на здравјето исл.)
3. **Општествени потреби/љубов и припаѓање** – Оваа потреба е поврзана со потребата за дружење и не задоволување на оваа потреба може да дојде до нарушување на ментално здравје.

4. **Потреба за почитување** – Оваа потреба ја нагласува потребата за почит од другите лица, и доколку дојде до нејзино исполнување, тогаш кај личноста ќе се појави повисока самодоверба.

5. **Потреба за самоостварување-** оваа потреба ни го укажува стремежот на личноста за да се докаже и да има повисок рејтинг и поголем успех.

( Котлер,Ф., Лејн Келер, К., 2009, стр. 99-100)




Слика 2. *Хиерархиска структура на потреби*

*Image no.2 Hierarchical structure of needs*

Оваа теорија иако има недостатоци, сепак зема голема примена во компаниите при мотивирање на вработените.

Менаџментот може да има голем придонес во мотивирање на вработените со примена на Масловата теорија преку пресретнување на нивните потреби. Најчести потреби кои би требало да ги задоволат вработените, а да ги овозможат менаџерите се:

**Потреби кои треба да бидат задоволени и како менаџментот влијае:**

**Потреба за самоостварување:**

Работата станува предизвик,

Можност за напредок,

Можност за креативност,

Мотивирање за постигнување на повисоки резултати

**Потреба за почитување:**

Јавни признанија,

Значаен придонес кон работат,

Одговорност и сл.

**Општествен потреби(љубов и прифаќање):**

Можност за општествена интеракција,

Стабилност на групата,

Охрабрување на соработка.

**Потреба за сигурност и безбедност:**

Безбедни услови за работа

Сигурност на работно место

Користење на бенефиции

**Физиолошки потреби:**

Правична плата

Конфорни услови за работа

Затоплување, осветлување, просторност и ладење.

( Котелер,Ф., Лејн Келер, К., 2009, стр. 101)

За да имаат мотивирана работна сила, менаџерите мора да определат кои потреби се обидуваа да ги задоволат вработените во организациите, а потоа да се обезбедат дека поединците добиваат резултати кои ги задоволуваат нивните потреби кога извршуваат на високи нивоа и придонесуваат за организациска ефективност. Правејќи го ова менаџерите ги изедначуваат интересите на индивидуалните членови со интересите на организацијата како целина. ( Garet, R., Jones, Jennifer, M., George, 2008, стр. 527)

## 2.2. Теорија на тростепена хиерархија на потреби

Оваа теорија е настаната како модификација на Масловата теорија, а нејзин автор е Клејтон Алдерфер .

Тој своите потреби ги има поделено во три групи и тоа :

- **Егзистенцијални потреби** (плата, работни услови, исхрана и сл.)
- **Потреба за поврзаност** (пријателство, другарување, припаѓање на група и сл.)
- **Потреба за напредок** ( работа, креативност и развој). ( Alderfer, C.P,1972 ).

Оваа теорија уште се вика и ЕРГ теорија (по почетните букви на англиските зборови: existence, relatedness, growth-егзистенција, поврзаност и развој).

Алфред смета дека потребите можат истовремено да се активираат и да делуваат и во тој случај не важи Масловата теза за хиерархија на потребите. Со тоа можат да се активираат потребите на напредок иако не се задоволени егзистенцијалните потреби. Меѓутоа ако потребите од повисоко ниво не се задоволени тогаш потребите од пониските нивоа добиваат на значење. Ова се нарекува механизам на фрустрација –регресија. Фрустрацијата се однесува на зашеметување на задоволување на потребите, регресија на движење наназад кон пониските нивоа.

( Herrriedel, D., Jackson,S.E., slocum, J.W.,2002, str. 393.)

Значи за разлика од Маслов, Адлерфер верува дека личноста може да биде мотивирана истовремено на повеќе од едно ниво. На пример, касиерот во супермаркет може да биде мотивиран и од потребите на егзистенција и од потребите за сродство. Потребите за егзистенција го мотивираат касиерот да доаѓа редовно на работа и да не прави грешки при работењето, така што ќе има обезбедено работно место и ќе биде во можност да си ја плати станаринаta и да си купи храна. Потребите за сродство го мотивираат касиерот да се спријателува со некои други касиери и да има добри односи со со менаџерот на маркетот. Според него, доколку вработениот доживее фрустрација од потребата, или пак не е во состојба да ги задоволи потребите на одредено ниво, повеќе ќе обрне внимание на задоволување на потребите на следното најниско ниво во хиерархијата. ( Тодоров, Т. и Топалоска, М. 2007, стр.254).

## 2.3. Теорија на Херцберг- Двофакторска теорија

Фредерик Херцберг, за разлика од Маслов и Адлерфер посветува внимани на два фактора:

- Резултати кои може да водат до високи нивоа на мотивација и задоволство во работата.
- Резултати кои може да ги заштитат луѓето од незадоволство.

Според него луѓето имаат два вида на потреби или барања : потреби за мотиватор и потреби за хигиена.

**Потребите од мотиваторот ( Motivator needs)** се поврзани со природа на самата работа и колку е таа предизвикувачка. На пример интересна работа, автономност, одговорност, можност за да се расте и развива на работното место и чувството на постигнување резултати и успеси помагаат при задоволување на потребите за мотиваторот. За да се добие високо мотивирана и задоволна работна сила. Тој предлага менаџерите да превземат мерки и да проверат дали потребите од мотиваторот на вработените се задоволени.

**Потребите од хигиена (Hygiene Needs)** се поврзани со физичкиот и психолошкиот контекст во кој се извршува работата. Овие потреби се задоволни со резултатите, како на пример пријатни и удобни работни услови, плата, безбедна работа, добри односи со соработниците и ефикасен надзор.

Според Херцберг, ако потребите на хигиена не се исполнети, работниците ќе бидат незадоволни. Задоволувањето на потребите од хигиена, сепак нема да даде резултати во високите нивоа на мотивација, ниту пак во високите нивоа на задоволство во работата. За да бидат високи мотивацијата и задоволството во работата, мора да се задоволат потребите на мотиватор. ( Тодоров, Т. и Топалоска, М. 2007, стр.256).

Херцберг доаѓа до следниве два заклучока (Herzberg, F., 1993, str. 123):

Прво: На нас, не сите видови на потреби и задоволување ни служат како основа за мотивација. До овој момент се смета дека ако некоја потреба е незадоволена, човек е незадоволе, но ако е задоволена тој е задоволен од работата и така секоја потреба може да послужи како мотиватор. Како резултат на истражувањето тој доаѓа до тврдењето дека факторите кои предизвикуваат задоволство и они кои водат до незадоволство се различни и го опишуваат ова тврдење на следниов начин:

,, Факторите кои предизвикуваат задоволство од работата и обебедувааат соодветна мотивација се други и значително различни од они кои предизвикуваат незадоволство од работата, овие две чувства не се право спротиставени еден на друг. Спротивност на чувството на задоволство е негово отсуство а не незадоволство. Спротивно на чувството на незадоволство, од своја страна е неговото отсуство, а не задоволство од работата".

Второ: Сите фактори водат до задоволување на човечките потреби во зависност од нивната врска со задоволството, можат да се поделат на две групи, наречени хигиенски и мотиватори.

Хигиенски фактори се поврзани со задоволување на потребите на првите две-три нивоа на Маслов. Според Херцберг, тие се поврзани со задоволување на потребите кои произлегуваат од биолошката природа на човекот- неговите инстиктивни подвижни сили може да ги избегнуваат страдањата кои доаѓаат од околината, плус стекнатите подвижни сили кои се утврдуваат од неговите биолошки потребности. На пример гладот, основен биолошки двигател, му наложува потреба да заработува пари, а потоа парите се претвараат во специфичен двигател. (Иванов, И., 1999, стр.293)

Практични заклучоци и препораки:

- 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;

- Да се структурира ефикасно работно место по линија на поделбата и кооперирањето на трудот;
- Да се подобри свеста на вработените за сложеноста и значењето на задачите;
- Да се стимулира самостојност при донесување на одлуки;
- Да се намалува монотонијата во работата; (Шопов, Д., 2002, стр.588)

## 2.4. Теорија на еднаквост/праведност

Теоријата на еднаковост/праведност беше формирана од страна на J. Стеиси Адамс ( J. Stacy Adamas).

Со помош на оваа теорија Адамс се труди да објасни дека луѓето согласно нивните вложувања очекуваат и соодветни резултати.

Односно вложуваат, работат и очекуваат соодветна награда и резултат.

Сите вработени во една компанија очекуваат праведен или еднаков однос од страна на менаџментот. Праведноста ја гледаат дали согласно нивните вложувања имаат соодвено еднакви добивки. Под вложувања се подразбира (време, работа, искуство, посветеност, вештини, лојалност и сл.), додека пак под добивки се подразбира ( плата, бонуси, слободни денови, сигурност, коректен однос на претпоставен и сл.)

Доколку вработените имаат поголеми вложувања отколку добивки, тие ќе бидат разочарани, демотивирани и ќе сакаат да постигнат рамнотежа , односно ќе дадат отказ. Додека пак вработените увидат дека постои еднаквост на вложувањата и добивките, тие ќе бидат задоволни, мотивирани, среќни и уште поуспешни.

Од истражувањата увидено е дека постојат три типа на луѓе и тоа:

- **Добродушни,** се оние кои толерираат неправеден однос, односно вложуваат иако немаат соодветни добивки. Пример за добродушни вработени од областа на ова истражување е , Касиер успешно ги продава сите акции, а при месечната поделба на профитот тој не добива ни мал процент тој нема да реагира, но доколку таа

неднаквост или неправедност продолжи, тогаш би требало да очекувааме и најава на отказ.

- **Осетливи,** се они кои бараат еднаквост на влогот и добивката. Овие вработени не трпат и нетолерираат неправедност и нееднаквост и веднаш реагираат кај својот претпоставен посочувајќи аргументи и докази за неговото вложување.
- **Заслужни,** се они сакаат неправедни ситуации, односно нереагираат иако увидат дека нивниот влог е помал од добивката и добиваат повеќе од колегите кој вложуваат повеќе. Пример за овој тип на вработени од областа на ова истражување е касиер кој работи во маркет кој е помал и има значително помал број на искуцани сметки, зема иста плата или повисока плата со касиер од поголем маркет и има значително поголем успешно искуцани сметки и нереагира за истото, затоа што таа сосотојба му одговора, реакција би очекувале од касиерот кој е вработен во поголем маркет со искуцани поглем број на сметки.

## 2.5. Теорија на очекување

Теоријата на очекување, е формирана од Виктор Х. Врум (Voictor H. Vroom). Според него мотивацијата кај еден вработен ќе биде висока, доколку тој очекува дека ќе постигне високи и посакувани резултати.
Оваа теорија е една од најпопулраните теории затоа што се базира на вложување, извршување и резултат.

Според него вработените на нивните работни места може да го изберат интензитетот на работата. Ако вработениот мисли дека неговиот напор/работа ќе биде соодвено награден, тогаш тој ќе биде мотивиран и да работи со поголем интензитет се додека не дојде до посакуваните резултати.

Исто така тој вели дека вработениот има избор за да одлучи на кој начин ќе се однесува, а тоа ќе зависи од неговите **очекувања**. На пример, вработниот избира дали ќе куца на каса побргу или побавно, дали ќе доцни или ќе дојде на време.

Ако тој смета дека брзото куцање ќе биде соодветно наградено ќе биде високо мотивиран за да работи бргу и обратно.

Исто така друго прашање кое се објаснува со помош на оваа теорија е објаснето е **инстументалноста**, односно нивото на извршување ќе влијае на резултатот.

Значи вработените ќе бидат мотивирани да работат само доколку нивната работа ќе води кон инструметн за постигнување на резултат.

На пример. Еден касиер ќе сака да ги презентира тековните активности ако знае дека тоа ќе доведе до повиска плата, до бонуси, можност за напредок и сл.

**Валентност** во теорија на очекување, објаснува колку резултатите кои ги нуди компанијата се посакувани од страна на вработениот.

Според теоријата на очекување, висока мотивација ќе имаме само доколку имаме висок степен на очекување, инстументалност и валентност, доколку само еден од овие фактори е низок постои веројатност и мотивацијата да биде со низок степен.

Знаеме дека различни луѓе, различно ги вреднуваат наградите. Менаџерите имаат потешкотии за да го дознаат тоа, но само доколку разговараат ќе дознаат кого што и колку го мотивира, кои се нивните очекувања и колкава ќе биде нивната мотивација. Исто така се мисли дека менаџерите може да влијаат на очекувањата преку избор на соодветен кадар, со лидерски способности за постигнување на соодветни резултати. Менаџерот може да влијае на инстументалноста со тоа што ќе им даде подршка на вработените , ќе биде реален и ќе понуди совет.

Менаџерот влијае и на преференциите преку препознавање на потребите на вработените, преку помагање на вработените за постигнување на посакуваните резултати и преку обезбедување на соодветни ресурси за постигнување на посакуваните перфоманси.
( Котлер,Ф., Лејн Келер, К., 2009, стр. 106-107)

## 2.6. Теорија за учење

Теориите за учење поделени се на Теорија за условно работење и социјално учење.

**2.6.1. Теорија за условно работење-** Според B.F. Skinner, луѓето практикуваат да се однесуваат на начин кој води до посакувани резултати а избегнуваме однесување кое води до непосакувани резултати и последици.

Според оваа теоарија, најголемо влијание во условното работење во една организација има манеџерот. Тој може да користи неколку алатки за позитивно засилување на вработените.

**Позитивно засилување-** преставува давање на резултати на вработените кои ги очекуваат при работењето. Како позитивно засилување може да се спомене, пофалба, награда, повисока плата-бонус и сл. На тој начин вработениот е мотивиран да ја повторува една активност која има позитивно засилување и води до некоја награда или добивка. Позитивното засилување секогаш треба да биде јавно, за да имаат можност истовремено и другите вработени да бидат позитивно мотивирани

Пр. Еден продавач е мотивиран да ги понуди тековните активности затоа што знае дека ќе добие бонус, ќе постигне таргет и ќе биде пофален на интерната интерна социјална мрежа.

**Негативно засилување-** преставува казнување на непожелното и непосакувано однесување. Тогаш вработениот е мотивиран да го избегнува едно непосакувано и непожелно однесување кое води до некаков вид на казна. Како казна на негативно засилување најчесто се користат, усна опомена, писмена опомена, парична казна, отказ и сл. Пр. Еден менаџер кога употребува негативно засилување му се заканува на вработениот дека доколку не ја намали залихата од производи, ќе биде променет од повисока позиција на пониска позиција.

Истражувањата покажале дека врз работата поголемо влијание има позитивното засилување и доколку има моженост ова треба да се применува а да се избегнува негативното засилување.

**Идентификување на правилно однесување за засилување-** Менаџерот во една компанија секогаш треба да биде пример за тоа што значи правилно однесување и истото секогаш да биде потенцирано и наградено.

**Уништување-** понекогаш се случува едно однесување да биде мотивирано и позитивно засилено иако со тек на време тоа однесување може да влијае на резултатите во работењето.

Затоа штом се воочи тоа однесување, мора истото да биде стопирано и елиминирано.

Пр. Еден менаџер му дозволува на свој вработен при консултација за работата , да разговараат и за некои приватни теми и разговори, при што менаџерот е приморан да остане на работа подолго време за да ја заврши својата работна обврска. Затоа при воочување на нешто вакво треба, веднаш истото да се стопира и уништи ова однесување на вработениот.

**Казна-** Понекогаш менаџерите се приморани да употребат казна за елиминирање на некое непосакувано однесување. Казната може да биде во вид на опомена, парична казна или отказ од работа.

Искуството покажува дека секогаш кога има можност да биде избегнета казната, но исто така некое непосакувано однесување и однесување кое може да доведе до некој сериозни последици да биде казнето за да истовремено биде и стопирано тоа однесување.

### 2.6.2. Теорија на социјално учење

Според оваа теорија вработените можат да бидат мотивирани освен преку директно и сопствено искуство и преку мислењата и верувањата на луѓето.

**Застапено учење-** Преставува кога еден вработен практикува однесување, кое го применува друг вработен и истото однесување е наградено.

Пр. Еден вработен гледа дека својот колега бил унапреден затоа што навреме ги извршувал сите зададени обврски и тој ќе биде мотивиран, секогаш да ги извршува своите работни задачи и обврски за да еден ден биде и тој унапреден.

**Самозасилување-** Вработените можат да го контролираат своето однесување, преку поставување на цели и да бидат засилени при постигнување на таа цел.

Пр. Вработен се самозасилува да продаде колку што може повеќе од тековните акции затоа што ќе добие бонус, а потоа со тој бонус ќе може да отиде на викенд.

**Самоефикаснот-** Колку е поголема самоефикасноста ќе имаме поголема мотивација и подобри резултати. Самоефикаснота би влијаела на мотивацијата и кога има вработениот позитивно засилување од менаџерот и кога сам корсит засилување.

## 3. Мотивирање на вработените во една организација

Повеќето луѓе кои се во бизнисот се согласуваат дека најдобри работници се мотивираните. Мотивираните вработени се личности коишто ја превземаат иницијативата, коишто сакаат добро да ја вршат работата, коишто ги поместуваат стандардите и тие се оние коишто највероватно ќе станат успешни. (Силверстајн, Б., 2010, стр.11)

Мотивираните вработени се лојални и посветени и станаа амбасадори на добрата волја за нивните компании. Всушност, општо е прифатено дека компаниите со мотивирани вработени имаат помал обрт и се стремат да ги надминат нивните конкуренти во продажбата и во профитот. Колку има поголема мотивираност во една компанија толку поголема ќе биде продуктивноста на компанијата. (Силверстајн, Б., 2010, стр.14)

Мотивирањето на вработените е признавање дека вработените се битни за способноста на компанијата да успее. Тука станува збор за градењето на корпоративна култура на луѓето коишто сакаат да бидат извонредни во своето работење и коишто се горди на она што го работат. Мотивирањето на вработените не значи да им се даде на вработените нешто што тие не го заслужуваат или да се претрупаат со добивки и награди за да работат подолго или за да прифатат лоши работни услови. Иако е важно постојано да се мотивираат вработените, поголем предизвик на менаџерите е да откријат кого што го мотивира и кои се фактори влијаат врз мотивацијата. (Силверстајн, Б., 2010, стр.14-15)

## 4. Фактори кои влијаат врз мотивацијата кај вработените

Работната мотивација подразбира способноста на компанијата да ги мотивира своите вработени и да ја одржува мотивацијата во текот на целиот работен век на еден вработен. За да успее во тоа комапанијата, треба да ги одржува своите вработени задоволни, посветени и мотивирани за да ги оствари целите на компанијата.

Секој вработен сака да се чувствува пријатно на своето работно место и да знае дека компанијата мисли и се грижи за него. Но и компаниите стануваат се повеќе свесни дека вработените се најважниот ресурс и затоа се грижат да создадат здрави работни средини.

Постојат многубројни фактори кои влијаат на мотивацијата. Сите луѓе се различни, со различни размислувања и потреби. Тежнеејќи да ги задоволат своите потреби, превземаат сите луѓе различни мерки и користат разни начини за да ги задоволат своите потреби.

Затоа за да се извлече од вработениот најмногу што може треба најпрво да му бидат задоволени своите потреби, но и менаџерот треба да види кои фактори кај еден вработен влијаат врз неговата мотивација.

Најчесто проучувани фактори кои влијаат на мотивацијата се:

- Карактеристики на личноста
- Карактеристики на работата
- Карактеристики на работната околина.

**Карактеристики на личноста** се индивидуалните карактеристики на личноста, поточно нејзините ставови, очекувања, верувања и сл. Овие фактори се всушност внатрешни фактори.

**Карактеристики на работата** се однесуваат на вештини, работни задачи, самостојност во одлучување, брзина на делување и сл. Пр. Една задача која е доволно сложена, предизвикувачка е и потикнувачка за вработениот да вложи максимум за нејзино постигнување.

Карактеристики на работата, тука спаѓаат соработката со околината, колегите, претпоставените и подредените, работната клима, менаџерот, платата, бонусите, наградите и сл.

Од горе наведеното може да се заклучи дека мотивацијата главно може да биде внатрешна а тоа се карактеристиките на личноста-вработениот и надворешни кои се карактеристки на работата и работната околина.

Најбитно е тие да бидат меѓусебно поврзани и повеќе од нив задоволени за да имаме задоволни и мотивирани вработени кои ќе целата кон постигнување на поголем успех.

Пр. Еден вработен работи затоа што работата му причинува задоволство, учи и стекнува искуство и за него велиме дека е внатрешно мотивиран, но доколку тој работи иако работата е многу напорна и не му предизвикува задоволство но е доволно платен велиме дека тој е надоворешно мотивиран.

Овие два фактора се заемно поврзани и најбитно е еден вработен прво да биде добро надворешно мотивиран за да се потикне кај него и внатрешната мотивација.

## 4.1 Наградување

Наградувањето е исто така многу битен фактор кој влијае на мотивацијата. Праведно поставен систем на награда позитивно влијае на мотивацијата кај вработените и обратно неправилно поставен систем на награда доведува до демотивација.

Наградување не значи само да се наградува, било кого туку да се направи правилна проценка за видовите на награда, што и кого се наградува.

Наградите може да бидат материјални, нематеријални и компензации.

**Материјални награди се** повисоки плати, бонуси и сл.

**Наматеријални награди се** слободен ден, признание,пофалба, подарок, напредок и сл.

**Компензации се** сложен систем од повеќе форми на мотивација кои водат до подобрување на материјалната состојба на вработениот и финансиска компенззација за завршената работна задача и обврска.

Постојат две форми на материјална компензација и тоа :

**Директен финансиски надомест** а тоа е фиксна плата, финансиски надомест кој го добива вработениот како и варијабилен дел- бонуси кои ги добива вработениот за успешно сработена работна задача или обврска.

**Индиректна материјална добивка** се користи за давање на бенефиции на вработените пр. Службен телефон, слободни денови, приватно здравствено осигурување, животно осигурување и сл.

За да кажеме дека еден систем на мотивација е успешен тој треба да биде:

**Едноставен-** Правилата во системот за награда да бидат јасни, концизни и сите вработени да бидат информирани за нив.

**Специфичен-** Секој вработен да биде информиран што претпоставениот и компанијата очекува од него.

**Остварлив-** Сите вработени да имаат еднакви шанси да ја освојат наградата доколку вложат повеќе.

**Мерлив-** Потребно е активноста која ја следат да биде мерлива

**Правичен-** Сите вработени да бидат третирани на еднаков начин и со еднаков третман.

## 4.2 Платата како фактор кој влијае на мотивацијата

Платата е сума на пари која е должен работодовачот да му ја исплати на вработениот за сработување на договорената работа за определено време.

Платата е составена од *фиксен дел*-основна плата и *варијабилен дел*-награди, бонуси, и таргети (дополнувања на платата).

***Фиксен дел*** на платата е основен финансиски дел кој го добива вработениот, за некоја завршена работна обрска, задача и сл. Може да биде стимулативен дел на платата за завршена работа и стимулативен дел на платата односно награда.

***Варијабилен дела-нагдари, бонуси, таргети***- Поединечни вработени може да добијат дополнителен надомест во форма на бонус, што претставува еднократна исплата што не преставува составен дел од основната плата на вработениот.

Бонусот може да се однесува на индивидуалниот, тимскиот или организацискиот учинок во работењето. Кога резултатите се добри , бонусите растат. Кога резултатите и целите не се постигнати бонусите се намалуваат или ги нема воопшто.

*Непланирани бонуси*- Посебен вид на бонус што се користи е таканаречен непланиран бонус , бидејќи може да се додели во секое време. Непланираните бонуси се доделуваа најчесто за прекувремена работа , искличителни напори или проект кој бара особен ангажман. (Матис, Л., Р., Џексон, Х., Џ. (2010, стр.398)

***Посебни со стимулативни програми-*** Можат да се користат разни посебни стимулативни програми за наградување на вработените, што варираат од еднократен натпревар за исполнување на целите , до наградување на учинок во подолг временски период.

(Матис, Л., Р., Џексон, Х., Џ. (2010, стр.398)

*Награди за висок учинок- пари производи, подароци и патувања се најчесто користени награди за стимулација за значителен учинок во работењето.*

(Матис, Л., Р., Џексон, Х., Џ. (2010, стр.398)

*Признание како награда*-Признанијата имаат најдобар ефект кога се даваат за резултати од активности што се сметаат за најважи. Критериумите за избор на добитници на признанија можат да се одредат субјективно во некои околности; сепак формално утврдените критериуми обезбедуваат поголема објективност по поголем дел од ситуациите и на нив почесто се гледа како на награда за учинок во работењето, откколку како фаворизирање на некои вработени. (Матис, Л., Р., Џексон, Х., Џ. (2010, стр.399)

*Награда за служба*- Уште еден вид на награда што им се доделува на поединечните вработени претставува награда за служба. Иако на оваа награда се гледа како на награда за перфоманси за подолгорочен временски период, во реалноста, таа ја признава должината на службата и нема голема поврзаност со актуелниот учинок на вработените во оганизацијата. (Матис, Л., Р., Џексон, Х., Џ. (2010, стр.399)

Пример одбележување на јубилееи.

***Групни /тимски стимулации***- Овие стимулации можат да бидат:

*Иста висина на награда за секој член*- со овој пристап сите членови добиваат еднаква исплата , без оглед на нивото на работното место, моментната плата, искуството, стажот или разликата во поединечниот придонес и учинок.

*Различна висина на награда за секој член*- со овој пристап, работодавачите прават разлика помеѓу пединечните награди врз основа на фактори како што се придонес во групите/тимските резултати, висина на плата, години искуство и ниво на вештини потребни на нивните работни места. (Матис, Л., Р., Џексон, Х., Џ. (2010, стр.400)

Досегашните истражувања покажале дека платат влијае на квалитетот на работата, на односот со клиентите, на флексибилноста, односот со колегите и сл.

Иако платата не е главен предуслов за среќен вработен сепак тој е важен за задоволување на економските и социјалните потреби.

Односно покрај платата важен услов за работа се и условите за работа и тежината на работата, можноста за напредок, прифаќање, развој на кариера и сл.

## 4.3 Работата како фактор кој влијае на мотивацијата

Многу истражувања дошле до заклучок дека работата исто така е битен фактор за мотивација. Односно примамлива и предизвикувачка работа ја зголемува мотивацијата и води до чувство на задоволство, исполнетост, додека пак работата која е досадна и бесмислена води до демотивација.

За да имаме интензивна мотивација во работата потребно е да има разноликост и комплексност во работата.

Методи за обликување на работата според ( Hackman & Oldham, 1976 ) се :

**Ротација на работата-** периодично преместување на вработениот од една на друга задача за да се избегне монотоност и здодевност е пожелно. На тој начин вработените стекнуваат повеќе вештини и знаења, како би можеле да се менуваат едни со други во случај на потреба.

**Проширување на работата-** Спојување на повеќе слични задачи во една.

**Збогатување на работата-** Се проширува работата на тој начин што на вработениот му се дава поголема одговорност, контрола и слобода на одлучување .

## 4.4 Менаџерот и стил на менаџмент

Денес се повеќе е нагласена улогата на менаџерот во една компанија. Тој всушност е врската помеѓу компанијата и вработениот.

Дали еден вработен ќе биде мотивиран, главна улога има менаџерот.

Па така стилови на менџери кои можат да бидат издвоени се :

**Демократски стил-** е стил на менаџер кој е најмотивирачки, тој освен исполнување на своите обврски ги сослушува и комуницира со своите вработени.

**Автократски стил-** овој менаџер ја нагласува потребата од надзор и контрола на вработените. Има строги критериуми и цврсти барања.

Менаџерот ја создава атмоферата за работната средина. Ако менаџерот е позитивен и вработените ќе бидат позитивно расположени. Ако е енергичен, расположен, позитивен и самоуверен тогаш и вработените ќе го следат тој стил. Ако практикува самомотивација, ќе биде многу полесно да ги мотивира оние кои работат со него и за него.

Мотивирачки менаџер учи како да го разбере однесувањето на вработениот, тој го набљудува јазикот на телото и ја проценува изведбата на работата. На тој начин тој, дознава што сака и што му е потребно на секој работник одделно.

Мотивирачки менаџер се стреми да биде еден чекор понапред од своите вработени, односно да претчувствува што може тие да чувствуваат во одреден момент.

Менаџерот е чувствителен, милосрден и е полн со разбирање.

Менаџерот дава јавни признанија за успешно сработена работа, доколку има потреба од критикување на одредено однесување или изведба работата, менаџерот го

повикува вработениот и на само го решаваат проблемот.

(Силверстајн. Б., 2010, стр. 33-34).

Тој потребно е постојано да комуницира со своите вработени, активно да ги слуша и да внимава на сопствениот говор на телото при невербалната комуникација.

Тој треба редовно да дава повратна информација за сработеното на вработениот за да има инфо дека работи исправно.

**Менаџерот не смее да ги применува следниве практики:**

- Да му каже на вработен дека ќе го разгледа некој проблем или негово барање а тоа да не го исполни
- Го задржува некој од вработените на пониска позиција иако истиот поседува добри квалификации само затоа што тој не го сака тоа.
- Прекорува вработен на состанок или пред други вработени
- Одложува веќе закажан состанок
- Слуша озборувања на своите вработени и истото не го проверува.
- Не ги сослушува своите вработени

Всушност успешен менаџер не оној кој се организира сам постигнува резултати,туку оној кој ги мотивира вработените се со цел да ги насочи кон осварување на целите.

Ги разбира новните потреби, не се наложува од позиција на сила и моќ.

Тој ги познава вработените им пристапува индивидуално и сака да ги запознае нивните навики, амбиции и можности и сака да знае што е она кое најмноги ги мотивира.

Тој со своите зборови, говор на тело, израз на лице изкажува мислење за вработените.

,, Задача на менаџментот е да ги направи луѓето способни за заеднички изведби, да ги направи ефективни нивните сили и ирелевантни нивните слабости”

- Питер Дракер

### 4.5. Учество на вработениот во одлучувањето

Кога на вработениот му се дава право да учествува во донесување на одлуки, всушност активно го вклучува во донесување на одлуки и решавање на проблемите. Им се дава сознание дека компанијата им верува и воедно им се дава созание дека придонесуваат за успехот на компанијата.

Еден вработен може да учествував *при поставување на целите на компанијата* како и вклучување при нивно постигнување. Така вработениот активно ќе се вклучи при остварување на целите кои ги посакува а и тој учествувал при нивно дефинирање а не демотивирачки да делува на целите кој ги поставил менаџментот и за истите мисли дека се неостварливи.

Потоа тој може да учествува при *носење на одлуки,* тогаш вработениот активно учествува и е земено во предвид нивното мислење при носење на олуки, ќе размислуваат трезвено и ќе сносат оговорност за донесената одлука.

*Учество во решавање на проблеми,* менаџерот ги вклучува вработените во решавање на проблемите, затоа што тие се всушност директните извршители на работата.

*Учество во обликување и воведување на промени*-природно е вработените да покажат отпор на промена, но доколку и тие сами учествувале во истото, тогаш отпорот би бил помал.

### 4.6. Флексибилно работно време

Денес за да биде што поголема усогласеноста помеѓу работата и работното време се повеќе се користи флексибилно работно време и на тој начин се повеќе се мотивирани вработените.

Под флексибилно работно време му се дава дознание на вработениот колку вкупно работни часеви треба да има неделано а на него се остава како ќе ги организира.

Флексибилното работно време ја подобрува продуктивноста, задоволството и мотивацијата кај вработениот.

## 4.7. Организациска клима и култура

Кога во една организација имаме добра работна атмосфера, добри работни услови е поголема веројатноста дека ќе имаме вредни, упорни и мотивирани вработени.

Особено е големо нејзиното влијани доколку одговара просторот за негувана комуникација, грижа за вработените, развивање на клима која е поволна за напредок на својата кариера и за личен развој.

Тогаш се создава чувство на задоволство и гордост што се дел од таа компанија.

Преку организациската клима што се негува во една компанија се укажува колку е вреднуван човечкиот ресурс во таа компанија.

## 4.8. Фидбек на вработениот за сработеното

Давање на фидбек за сработеното, всушност на вработениот му даваме информација до каде е и дали е на прав пат во решавање на проблемот. Односно му дава информација на вработениот дека некој ја следи нивната работа и на тој начин тој е помотивиран, позадоволен, полојален и сака да споделува искуства со своите колеги.

Фидбек потребно е да постои без разлика дали тој е позитивен или негативен.

Позитивниот фидбек се дава јавно пред целиот тим и се нагласува улогата на вработениот во исполнување на целите и задачите.

Додека пак негативниот фидбек се прави на само помеѓу менаџерот и вработениот потребно е да се внимава критиката да не се однесува на личноста туку на тоа каде грешат и што треба да променат.

Затоа е потребно да се има редовни состаноци  за поставување на целите, задачите и следење на сработените  за тоа каде треба помош и давање на соодветни насоки.

На тој начин му се овозможува на вработениот да го согледа сопственото однесување и ефектот на своето работење, односно дали треба да продолжи на истиот начин или треба да ја промени насоката.

## 5. Поим за демотивација

Демотивација е незадоволство, жалба, несигурност изразени во одговор на зборови, пропусти и непожелни дејствија.

Фактори кои влијаат за губење на мотивацијата може да потекнуваат од внатрешните и надворешните услови кои се одразуваат на вработените и влијаат за губење на мотивацијата

**Фактори надвор од работното место**

- Финансиски притисок
- Здравствени проблеми
- Проблеми во врската/бракот

**Фактори на работното место**

- Финансиски проблеми на работодавачот
- Спојување
- Реорганизација
- Зголемена работна норма
- Несогласување со соработниците

( Силверстајн. Бери., 2007, стр. 75)

**Знаци кои укажуваат на опасност дека мотивацијата опаѓа може да бидат:**

- Зголемено отсуство од работа
- Невнимание на детали
- Очигледна здодевност
- Општ недостаток на ентузијазам
- Чудно однесување, дотогаш невообичаено
- Невнимание
- Избувнувачки темперамент
- Конфликти со соработници
- Негативен говор на телото
- ( Силверстајн. Бери., 2007, стр. 84)

## 5.1 Причини за демотивација кај вработените и како да се справите со нејзе

Пред менаџментот да може да разбере зошто вработените се демотивирани, треба да ги забележи знаците кај вработените.

Вработените може да имаа чести отсуства недостаток на етузијазам за своите обврски, незаинтересираност, бурни реакции и сл.

Успешен менаџер треба да ги следи и знаците кои ги укажува вработениот преку неговиот говор на тело : воздишки, тажен и разочаран поглед, отсутен поглед и сл.

Доколку менаџерот увиди поголем број од овие знаци треба веднаш да реагира, со тоа што ќе го повика вработениот, почитувајќи ја неговата приватност и на смирен, неемотивен и незаканувачки начин ќе разговараат за проблемите и незадоволствата на вработениот.

Откако го идентификува проблемот и незадоволството треба да пристапи кон нивно решавање и отстранување.

Доколку причината за демотивација е лична во тој случај треба да покаже разбирање и да види што може да направи, а доколку причината за демотивација потекнува од работното место, веднаш треба да пристапи кон нејзино отстранување.

Всушност демотивацијата во широка смисла на зборот е секој прекор, тврдења или незадоволство изразено како реакција на зборови, постапки или неактивност.

Овој термин го користат специјалисти кои работат со вработени и го нарекуваат материјални или дисциплински казни, како и индивидуални емоционални стресови комбинирани во систем за демотивација.

Нивна цел е да го потикнат вработениот до идејата дека неговите постапки не ги исполнуваат очекувањата на менаџерот, како и да ги посочат на начинот на поправање на ситуацијата.

Демотивацијата е појава придружена со казни, опомени и предупредувања што сериозно влијаат на самодовербата на вработените.

Цел на методите на демотивацијата е еден вид отрезнување на вработениот и стимулација на неговите перфоманси.

**Што се користи како материјална демотивација?**

- Одземање на бонуси или провизии, кои служат како награда за квалитетна работа.
- Намалување на износот на провизијата, бонусите, таргетите или премијата.
- Намалување на придобивките за социјалниот пакет.
- (https://rs82.ru/mk/the-job-of-a-firefighter/prichiny-demotivacija-personala-i-sposoby-borby-s-nei-formy)

## 5.2 Фази на демотивација

**Прва фаза-** Лицето губи интерес за работа е вознемирено, придружено со изненадување и збунетост. Оваа фаза е речиси незабележителна. Знаци кои укажуваат на нејзино присуство се чести отсуства, користи долги паузи. Во оваа фаза вработениот сеуште не е изгубен и постои можност за негово враќање. Доколку оваа фаза не се елиминира ќе премине во втора фаза.

**Втора фаза, Игнорирање-** Во оваа фаза според психолозите вработениот покажува видно незадоволство, незадоволството го изразува во невербална форма, не го слуша менаџерот, не реагира на него, ја напушта просторијата каде што е тој, не ги исполнува своите обврски со образложение дека немал доволно време или дека бил зафатен и сл.

Во оваа фаза сеуште има надеж да се врати вработениот и да има промена на ситуацијата.

**Трета фаза-** Во оваа фаза е најјасна демотивацијата и настанува целосно отуѓување на вработениот. Вработениот не сака да го оживее интересот за работата, најважно му е себепочитувањето.

Во оваа фаза тој ја губи желбата за соработка , ги нагласува границите на своите должности според работното место.

Иритацијата добива вербална форма тој секаде го споделува своето мислење

Штом демотивацијата дојде до оваа фаза, тогаш нема враќање на вработениот.

После оваа фаза ако вработениот не го промени своето работно место може да дојде до целосна апатија и депресија, лицето ја мрази работата.

(https://rs82.ru/mk/the-job-of-a-firefighter/prichiny-demotivacija-personala-i-sposoby-borby-s-nei-formy)

## 5.3 Начини за спречување на демотивација

Не треба да се мотивираат вработените само со материјални награди... Тие брзо се навикнуваат на бонусите и пофалбите. Со зголемување на бонусот фирмата губи но не го добива посакуваниот прнос.

Компанијата треба да комбинира методи и да ја набљудува реакцијата на вработениот.

Секоја компанија има вработени за кои парите не се главна вредност во животот, ако не ги слави менаџерот нивните заслуги ќе има девијација и со текот на времето вработените ќе размислува за промена на компанијата.

Секогаш треба да ги слушаат вработените, да им помагаат во решавање на проблемите, да не ги игнорираат нивните барања.

Треба да ги увидат нивните потреби, и да се направи трансфер на работно место на време доколку е тоа потребно, да има рационална распределба на работата помеѓу вработените а не делегирање само на еден вработен.

Секогаш вработените треба да бидат запознати со правилата на работа, не треба да го кријат рапосредот на работа, работните услови, дневната рутина.

Треба и да казнат за недолично однесување, но без претерување и треба да објаснат зошто е казнет и кое е погрешното однесување.

Мотивацијата и демотивацијата се меѓусебно поврзани со фина линија.

Треба да се одржува добра клима  во тимот за здрава конкуренција.

Деловната атмосфера, распределбите на задачите и овластувањата, почитувањето на прописите и меѓусебното почитување се она што помага да се ослободи потенцијалот на вработените и да се ангажираат и мотивираат.

## 6. Трошоци кои и  произлегуваат на компанијата при загуба на мотивиран вработен

**Времето додека да се најде замена**

Вообичаено потребни се од 8-12 недели само за да се најде соодветна замена и уште месец или два за новиот вработен да работи со полна продуктивност. Овој процес е значително поголем за повисоките позиции.

**Времето  да се обучи новиот вработен**

За да се воведе во работниот процес, новиот работник потребно е да се обучи, а обуката најчесто ја прават луѓето кои поседуваат најголемо знаење во организацијата.

На овој начин доаѓа до намалување на продуктивноста на овие вработени и доведува до скриени трошоци.

А на новиот вработен му се потребни од 6-9 месеци за да започне да работи продуктивно и профитабилно.

**Пад на продуктивноста и ангажманот**

Доброволното заминување на добар вработен има негативен инпакт врз моралот , продуктивноста и приходите на целокупната компанија.

Луѓето се демотивирани бидејќи изгубиле добар колега. Сето тоа на долг рок доведува до пад на финансиските индикатори на компанијата.

**Културолошки импакт**

Од аспект на деловната култура, не треба да се потцени чувството кое преовладува кај вработените при висока стапка на отказ, се поголем дел од нив ќе се прашуваат дали сеуште припаѓаат на долг рок во таа компанија.

**Потенцијална загуба на клиенти-купувачи**

Односите со клиентите-купувачите се градат на база на лично искуство. Доколку поврзаноста на вработениот и купувачот е силна, постои голема веројатност покрај вработениот, компанијата да го загуби и купувачот.
Ова директно влијаае на имиџот на компанијата.
(https://www.vrabotuvanje.com.mk/sonet/z611/Dobriot-rabotnik-vredi-mnogu-povekje-otkolku-shto-zamisluvate/47/)

## 7. Како да ги задржите најдобрите вработени во компанијата

Истражувањата покажале дека 50-80% од вработените не се целосно посветени на работата. За да се промени ситуацијата, потребно е да се промени перцепцијата и на работодавачот и на работникот.

Успешните претприемачи одамна ја препознаа важноста на своите вработени и затоа најдобрите секогаш ги задржуваат за себе без разлика за која позиција и финансиски надомест станува збор. Во спротивно, компанијата може да се днесе во ситуација да има изобилство од немотивирани вработени, а најталентираните и најработливите си бараат нови предизвици кои би ги исполниле нивните амбиции.

Наместо да се воспостави рамнотежа помеѓу животот и работата, потребна е интеграција на животот и работата. Нормално е вработените да ја доживуваат работата само во текот на работниот ден, а дополнителните часови да ги сметаат како обврска, најчесто непожелна и стресна. Поради ова е потребна комуникација со вработените и нивно потикнување да зборуваат за евентуалните проблеми со што работодавачот ќе знае кога непотребно го преоптоварува работникот. На вработените треба да им се дозволи флексибилност во работењето бидејќи често пати тие ќе бидат под стрес доколку од нив се бара да одговорат на сите

предивици кои ги носи нивниот начин на живот. Кога работникот ќе се преоптовари, тоа значи дека тој ќе минува и помалку време со своите блиски, а фрустрациите ќе се собираат пред тој да избувне еден ден. Токму поради ова е потребна отворената комуникација.

Исто така, со флексибилноста треба да им се овозможи и одредена моќ и позиција да одлучуваат. Доколку опкружувањето е такво да се казнуваат грешките, а да не се наградуваат успесите, вработените нема да превземаат ризици кога ќе се во позиција да донесуваат одлуки. Преку создавањето работна култура вработените нема да се чувствуваат загросено кога ќе превземаат ризици бидејќи ќе профитираат сите. Сепак, за почеток најдобро би било вработенит да бидат ангажирани. Кај некои ангажманот е нормално нешто, тие се наметнуваат и сакат да бидат во прв план, додека други преферираат да останат во сенка. Менаџерот потребно е да го следи тоа и да ги препознаае нивните квалитети, бидејќи ако не го направи тоа, сигурно некоја друга компанија ќе го стори. На крај, потребно е да се биде искрен у да се има интерес за тоа како вработените се чувствуваат, слушајќи го нивното мислење за подобрување на работната атмосфера и пофалбите од страна на менаџерот кои се од големо значење кога тоа го заслужиле. Исто така, не треба да се чека да истапат и да побараа покачување на плата бидејќи најголемиот дел од вработените ги избегнуваат таквите ситуации со своите работодавачи и наместо да побараат повисока плата, тие го менуваат работното место. Се додека менаџерот е во тек со напредокот на вработените тој ќе знае кога треба да ги награди.(https://inovativnost.mk/2017/11/14/)

Многу компании инвестираат стотици илјади долари секоја година за да истражат што ги задржува нивните вработени и да развиваат “нивни лидери”. Луе ѓето се ваќни за водење на компанија и без совладување на вештините за разбирање на вработените, едноставно е тешко да се биде добар лидер. Менаџерите треба да имаат  разбирање за човековото однесување, а она што науката веќе го открила и дека позитивните емоции се коренот на човечката

мотивација. Затоа, менаџерите мора да стекнат знаење за она што ги мотивира луѓето и ги инспирира да ја завршат својата работа брилијантно.

Вработените претставуваат срце на бизнисот. Може да има добри, но исто така и лоши вработени. Но, опасноста е што добрите вработени може да ја напуштат организацијата.

**Зошто квалитетните вработени си одат?**

Постојат повеќе причини зошто вработените го напуштаат бизнисот.

Една од најголемите причини е тоа што тие не воспоставуваат **добар бизнис и приватна релација со бизнисот, претприемачот или пак менаџерот.**

Друга причина е што тие **не се задоволни со платата** која што ја добиваат за работата која ја сработуваат. Како причина може да биде и самата **работна околина** во која што работат и која што не ја поднесуваат. Како еден претприемач мора навремено да реагира и да спречи заминување на вешти и квалитетни вработени во бизнисот. Ова е една од најважните работи на претприемачите и на менаџерите.

**10 Начини да ги задржите најдобрите вработени**

1. Кога се избираат вработени, потребно е да се размисли два пати пред да се одлучи.
2. На квалитетните вработени поволно би било да им се понуди повеќе пари, а на неквалитетните да им се намали платата. Да бидеме реални, парите се најголемиот мотивациски фактор за секој вработен. Зошто лошите и добрите вработени да бидат на исто ниво.
3. Менаџерот потребно е да е лојален кон нив во добрите денови и тие ќе бидат лојални кон него и организацијата.
4. Потребна им е помош да ја завршат работата на правиот начин од прв пат.

5. Менаџерот е тој кој со ветување ќе ги мотивира дека ќе ги плати повеќе кога бизнсот ќе има поголем успех.
6. Искреноста со нив е многу битна.
7. Наградата за квалитетно завршена работа иако наградата може да биде само некој добар и пофален збор. Добар план за бонуси бидејќи секој сака бонуси. Користењето на бонусите како вид на награда за најдобрите вработени.
8. Слободни денови кога ќе побараат
9. Размислувањето за работни места со работникот во умот. Работните места за кои вработените немаат познавање или пак здодевни работни места можат да предизвикаат отпор кај вработениот. Распределбата на вработените на работни места за кои тие имаат знаење, а од друга страна да се дизајнираат работните места така што воопшто нема да бидат здодевни.
10. Нагласувањето на тимската работа. Понекогаш односите помеѓу членовите на тимот се помоќни отколку другите односи во бизнисот. Тимско размислување може да има големо влијание на членовите на тимот.

## Зошто е важно спречување на заминувањето на најдобрите?

Прво, вработените се најважниот дел од бизнисот. Тие се пред производот или услугата, пред технологијата, пред се друго во бизнисот. Без нив нема да биде реалност. Без вработени, ќе нема производи и услуги, нема да може да се користи технологија и нема да може да се изведат бизнис активностите. Од друга страна во секој вработен се има инвестирано време и ресурси и кога тие си заминуваат порано отколку што се успеало да се повратат инвестицијата ќе мора да се започне повторно целиот процес. На ваков начин се губи време и секако пари кои се инвестираат во вработените. Времето и парите претставуваат бизнис елементи кои имаат складирано голема бизнис потенцијална енергија.
(http://www.pretpriemac.com

## 8. Позитивни резулатати на мотивацијата

### 8.1 Мотивиран вработен = Задоволен вработен

Вработените навистина се однесуваат како да постои психолошки договор и се надеваат дека нивните работодавачи ќе го почитуваат “ договорот “. Многу вработени сакаат сигурност и стабилност, интересна работа, надзорник кој го почитуваат и конкурентна плата и бенефиции. Доколку овие елементи не се обезбедени, вработените можат да чувствуваат намалена потреба за придонесување.
(Матис, Л., Р., Џексон, Х., Џ. (2010, стр.70)

Во најосновната смисла, задоволство од работа претставува позитивна емоционална состојба, што е резултат од оценувањето на искуствата од работното место. Незадоволство од работното место се случува кога нечии очекувања не се задоволени т.е не е мотивиран за да работи. На пример, доколку еден вработен очекува чисти и бебедни работни услови, тогаш најверојатно вработениот ќе биде незадоволен доколку работното место е нечисто и опасно.

Димензиите на задоволството од работното место што често се споменуваат, вклучуваат работа, плата, можности за напредок, надзор и колеги. Задоволството од работата се чини дека е намалено во последните години, при што се наведени елементите во односите помеѓу вработен и работодавач- работа што бара поголемо ангажирање помалку традиционални хиерархиски односи со менаџментот, краткотрајни односи и помала доверба во долгорочни наградувања и сл.
(Матис, Л., Р., Џексон, Х., Џ. (2010, стр.70)

### 8.2 Мотивиран вработен= Лојален и посветен вработен

Лојалноста се разбира како добронамерен, точен, искрен, почитуван однос кон раководството, вработените и други лица или компанијата во целост.

Свесно извршување од страна на вработен на неговата работа во согласност со целите на компанијата како и усогласеност со нормите, правилата и обврските.

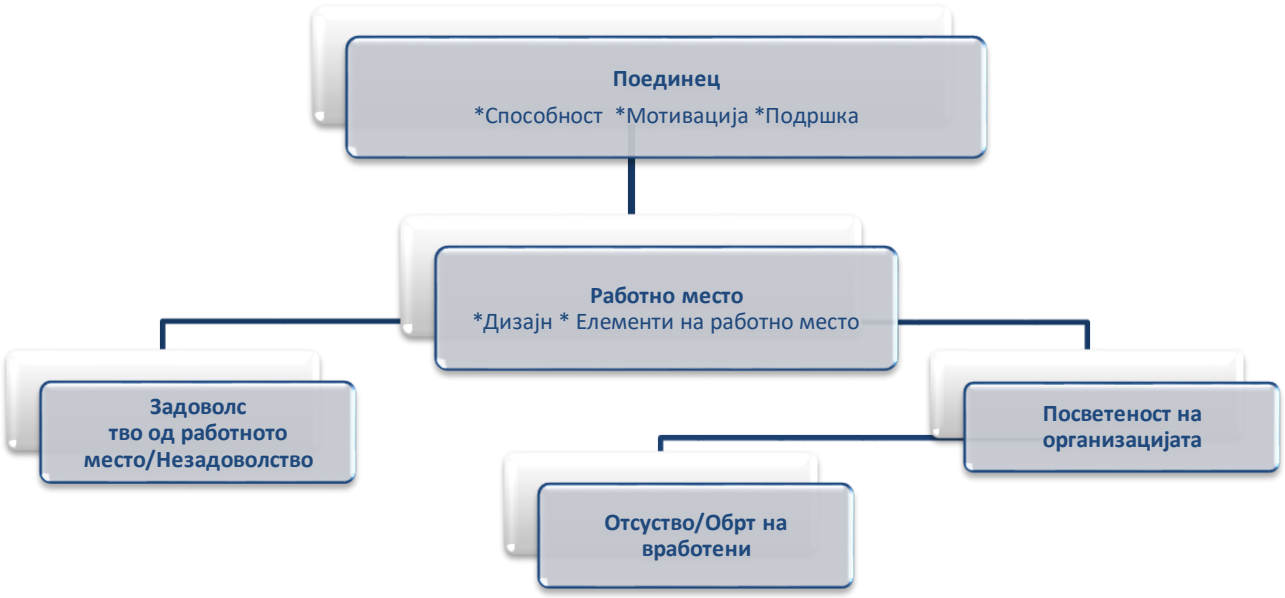
Лојален вработен значи вреден вработен

“Лојалните ” вработени се повеќе од задоволни од своите работни места; тие се задоволни од односите со нивните работодавачи. Работодавачите утврдуваат декка на мали пазари на работна сила, обртот на клучните луѓе се случува многу позачестено кога лојалноста е ниска, што за возврат ја нагласуваат важноста на лојалноста и посветеноста на работната сила.

Посветеност кон организацијата е степенот до кој вработените веруваат и ги прифаќаат целите на организацијата и сакаат да останат во организацијата.
(Матис, Л., Р., Џексон, Х., Џ. (2010, стр.70).
Бројни истражувања потврдуваат дека колку вработените се помотивирани за работа и позадоволни од своето работно место толку ќе биде поголема нивната посветеност на организацијата.
Вработените кои не се задоволни од своето работно место голема е веројатноста да не бидат псоветени на организацијата и да го напуштат своето работно место или организацијата.

Нивото на лојалност на вработените влијае на :

- Намерата да ја напуштат организацијата или намера да остане во организацијата, подготвеност да ја препорача компанијата и работодавачот на пријателите.
- Задоволен од условите за работа
- Се чувствува горд што е дел од компанијата
- Работи што е можно повеќе за да постигне подобри резултати
- Се грижи за успехот на компанијата.




Слика бр. 3 Фактори што влијаат врз задоволството од работното место и посветеноста кон организацијата и да ставам уште една линија.

### 8.3 Мотивиран вработен= подобра услуга, позадоволни купувачи

Во една компанија која ги препознава напорите на своите вработени и соодветно ги наградува веројатно ќе бидат лојални вработени кои се мотивирани да и помогнат на компанијата за да биде се поуспешна.

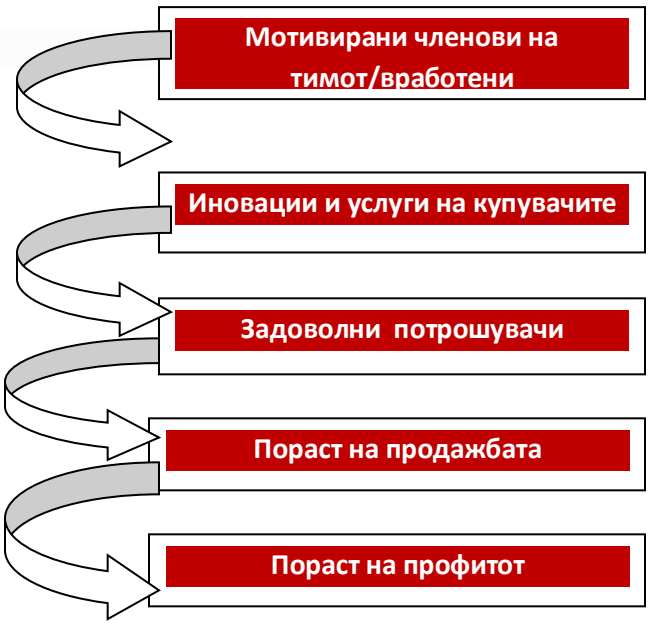
Мотивираните вработени кои се соодветни за своето работно место и ја сакаат и познаваат својата работа, чувствуваат висок степен на задоволство и имаат поголема веројатност да покажат високо ниво на услуга кон своите купувачи отколку оние кои се немотивирани и покажуваат рамнодушност кон своето работно место.

Вработените кои се мотивирани обично добро ги познаваат производите, услугите, целите и задачите на компанијата и можат сетоа тоа на професионален начин да му го пренесат на купувачот.

Една компанија кој има задоволни вработени ќе има и се позадоволни купувачи. Задоволните вработени веројатно ќе им помогнат на купувачите да имаат попријатно пазарење и можност за повторно враќање и повторно пазарење.
На тој начин се создава позадоволно искуство на купувачите и ја зголемува лојалноста на купувачот и на крај имаме и поголема профитабилност.

Колку се позадоволни купувачите, толку е имиџот на компанијата на позадоволително ниво, колку поголем имаџ има една компанија толку е поголема веројатноста да еден ден тој купувач посака да биде дел од тимот на таа компанија.

Затоа можеме да заклучиме дека секој бизнис треба да се фокусита на вработените кои се во прва линија-односно они кои имаат директен контакт со купувачите.
Врската помеѓу купувачот и вработените треба да биде во центарот на вниманието на раководниот тим и високиот менаџмент. Ако вработените се цувствуваат ценети и почитувани тие најверватно ќе бидат попријатни и ќе покажат поголема желба да им се посветат на купувачите и да покажат поголема подготвност да постапат согласно стандардите кои ги има поставено високит менаџмет во една конпанија.




**Слика бр.4 Ефекти од мотивирани вработени**

# МЕТОДОЛОШКИ ПРИОДИ КОН ИСТРАЖУВАЊЕТО

## II ДЕЛ



## Методологија на истражувањето

### 1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е објаснување, приказ, формулирање на мотивацијата во една компанија ставајќи акцент на тоа како таа влијае врз резултатите кои ги постигнуваат вработените.

Посебен осврт е направен на тоа колку има влијание мотивацијата на лојалноста, задоволството и успехот на вработените во услугата на купувачите т.е колку менаџерот е успешен во спроведување на добри стратегии за успешно остварување на организациските цели и поголема мотивација на вработените.

Истражувачка појава во овој магистерски труд е развој на организациска клима и како таа влијае врз мотивацијата односно истражување на условите за работа, можноста за личен развој и лојалноста и дали овие сегменти влијаат врз мотивацијата кај вработените.

На тој начин би се утврдило дали и како мотивацијата влијае врз резултатите на вработените.

Во ова истражување ќе бидат разгледани и обработени видовите, проблемите и начините за подобрување на мотивацијата кај вработените преку подобрување на работните услови за работа, односно создавање на поволна работна клима, јакнење на подобри меѓучовечки односи на претпоставен- вработен и обратно, како и испитување на задоволството на вработените од финансиските примања.

Менаџментот ги вклучува сите акотивности што менаџерот ги превзема за да ги привлече, задржи вработените и да се обезбеди дека ја извршува работата на високо ниво и придонесува за поставување на повисока мотивираност кај вработените а со тоа и повисоки резултати.

## 2. Цели на истражувањето

Основните цели на спроведеното истражување е да се увиди значењето на мотивацијата врз резултатите на вработените.

Фокусот ќе биде поставен на значењето и потребата од мотивирани вработени за да се зголеми лојалноста кон компанијата, како и подобрување на услугата кон купувачите што е главен предуслов за успехот на компанијата.

Овде се разгледани и разработени неколку истражувачки цели:

- Потребата и значењето на организациската клима врз мотивацијата на вработените.
- Значењето на работните услови и можноста за личен развој.
- Влијанието на мотивацијата врз лојалноста на вработените.
- Влијанието на мотивацијата врз услугата на купувачите.
- Правилно менаџирање на менаџерите и новното влијание врз мотивацијата.
- И дали финансиските примање влијаат врз мотивацијата.

## 3. Задачи на истражувањето

Основна задача на ова истражување ќе биде да се идентификува практична примена на менаџерот како мотиватор, стратегии кои ги употребува за мотивирање на своите вработени.

Значењето и улогата на менаџерот е се поголема односно е се поголем бројот на организации кои се свесни за важноста и конкурентна предност да привлече што подобар кадар за работа. Поради тоа задача на еден менаџер е да ги третира со почит своите вработени, да ги прифаќа своите вработени, сослушува како и практикување на фер и правичен однос кон сите вработени. Главен мотор на едно компанија, односно движечка сила на компанијата се вработените.

Денес е се почеста ситуацијата да исклучително способни и со големо знаење вработени да бидат незадоволни, демотивирани и се чувствуваат неприфатено и не почитувано.

Па затоа  како основа на овој магистерски труд е да се истражи како задоволството од односот со менаџерот влијае на мотивацијата и како тоа ќе влијае на постигнатите резултати.

Од хипотетската рамка е поставена една основна и генерална хипотеза, односно уште две хипотези кои се хипотези, хипотеза А и Б и подхипотези А1,А2, Б1 и Б2.

**Истражувачки хипотези**

*Генерална хипотеза : правилното мотивирање на вработените позитивно влијае врз резултатите во работењето, а со тоа и врз успешноста на работењето во организацијата.*

***Хипотеза А :*** *Вработените кои се со повисок степен на мотивација, постигнуваат подобри резултати во работењето.*

*Подхипотеза А1: Вработените кои се со повисок степен на мотивација, покажуваат поголема лојалност кон компанијата.*

*Подхипотеза А2: Вработените кои се со повисок степен на мотивација, нудат поголема услугата на купувачите/клиентите.*

***Хипотеза Б:*** *Успешните менаџери позитивно влијаат врз мотивацијата на своите вработени.*

*Подхипотеза Б1: Успешните менаџери позитивно влијаат врз лојалноста на вработените кон компанијата*

*Подхипотеза Б2: Успешните менаџери позитивно влијаат да вработените практицираат подобра услуга на купувачите/клиентите.*

Оваа тематика денес е многу често поставувано прашање и секогаш буди интерес да биде истражувано , но главен предизвик на овој труд е тоа ќе бидат прикажани разликите во начините и степенот на мотивација кај вработените согласно регионот во кој се наоѓа нивното работно место како и место на живеење.

Во истражувањето ќе биде опфатена приватна компанија на која главна дејност и е трговија на мало во 63 подрачни единици кои се наоѓаат низ цела Република Северна Македонија

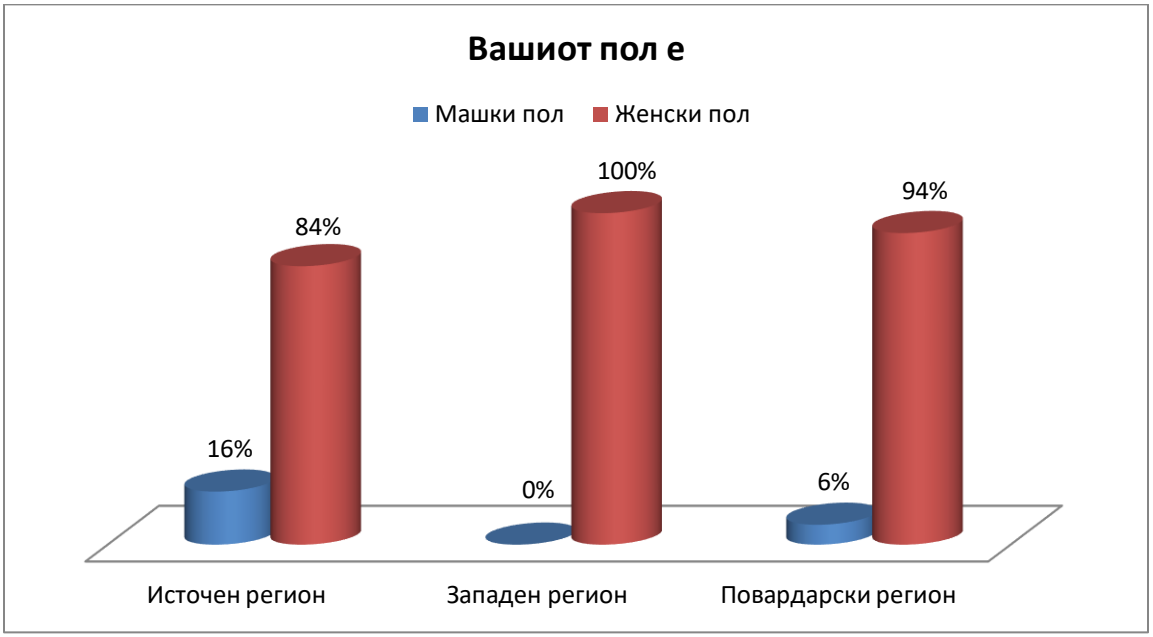
Во анкетата учествуваат вработени кои се на работна позиција продавачи во маркет, заменик раководители на маркет, раководители на маркети и регинален контролор на маркет.

Примерокот го сочинуваат 200 испитаници кои се вработени во маркети кои се наоѓаат во Источниот дел, Западниот и Повардарскиот дел во Република Северна Македонија.

**Мерни инструменти**

Од мерни инструменти во истражувањето ќе биде применет Прашалник со кои ќе бидат опфатени општи податоци, кои се важни за контрола на релевантните варијабли на истражувањето, потоа прашалник за лојалноста на вработените, за нивното задоволството од работатат како и задоволството од непосредниот раководител. И прашалник за задоволството на купувачите/клиентите

Првото прашање од општиот дел на овој анкетен прашалник се однесува на полот на испитаниците кои се опфатени во ова истражување, а во продолжение е прикажан графички приказ на добиените резултати.



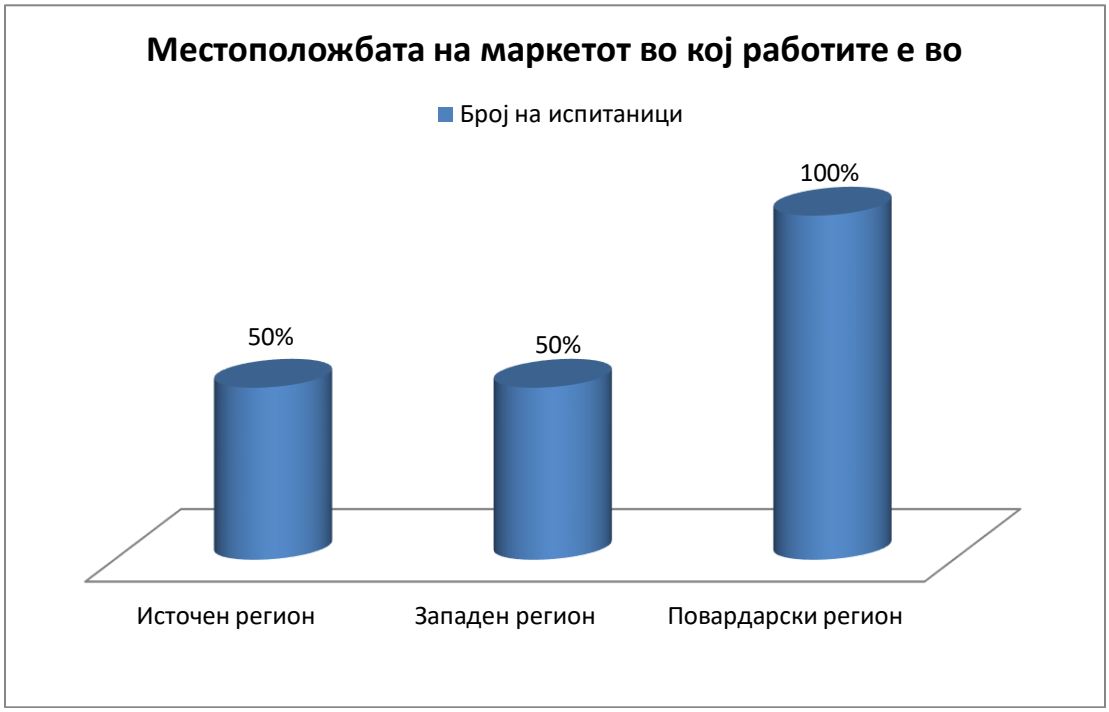

Графикон бр.1- Пол на испитаниците

Според прикажаното очигледна е поголема застапеност на женскиот пол во маркетите во кои е спроведено истражувањето.

Истражувањето е споровedено во маркети кои се наоѓаат во различни региони на Република Северна Македонија и тоа во Источниот, Западниот и Повардарскиот регион.

- Така што во Источниот регион има 8 испитаници кои се од машки пол или 16%, а 42 од испитаниците односно 84% се од женски пол.
- Во Западниот регион во истражувањето немало испитаници од машки пол, односно учествувале само 50 испитаници од женски пол или со 100% застапеност.
- Додека пак во Повардарскиот регион има 6 испитаници од машки пол или 6%, а 94 од испитаниците односно 94 % се од женски пол.

Второто прашање се однесува на местоположбата на маркетот во кој работат. Беа понудени 3 опции, чии добиени одговори се прикажани во следниот графички приказ.



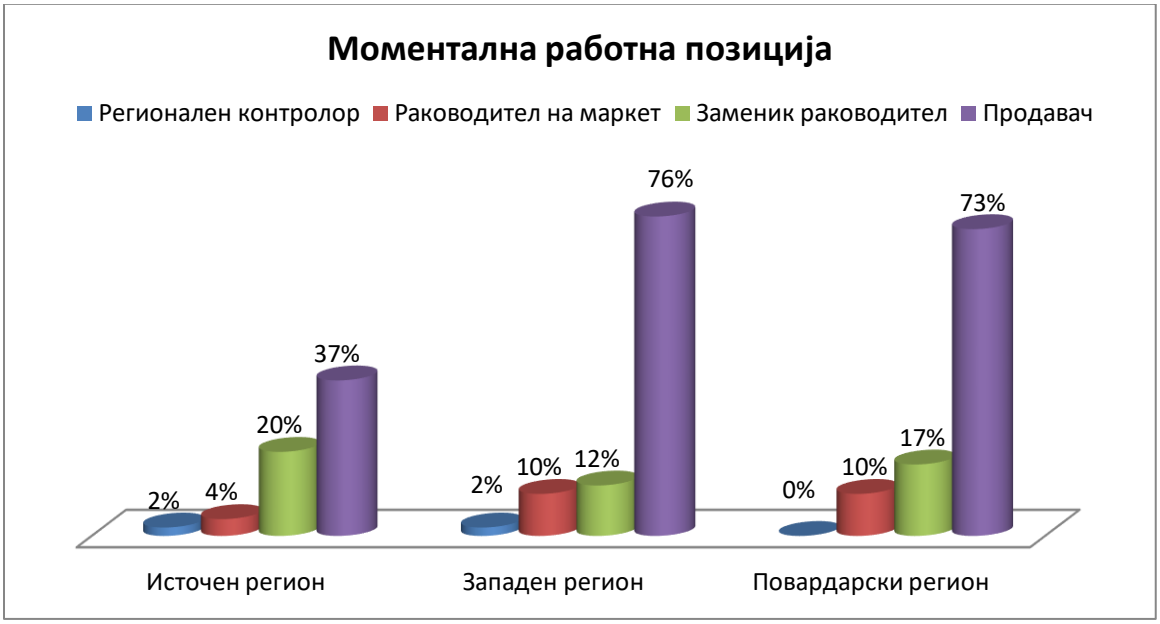

Графикон бр.2 Број на испитаници според местоположбата на маркетот во кој работат

Според преставените резултати од вкупно 200 испитаници:

- 50 испитаници се од Источниот регион
- 50 испитаници се од Западниот регион
- 100 Испитаници се од Повардарскиот регион

Третото прашање од општиот дел на анкетниот прашалник се однесува на моменталната работна позиција на испитаниците/вработените.

Добиените одговори се претставени на следниот графички приказ.




Графикон бр.3 Моментална работна позиција

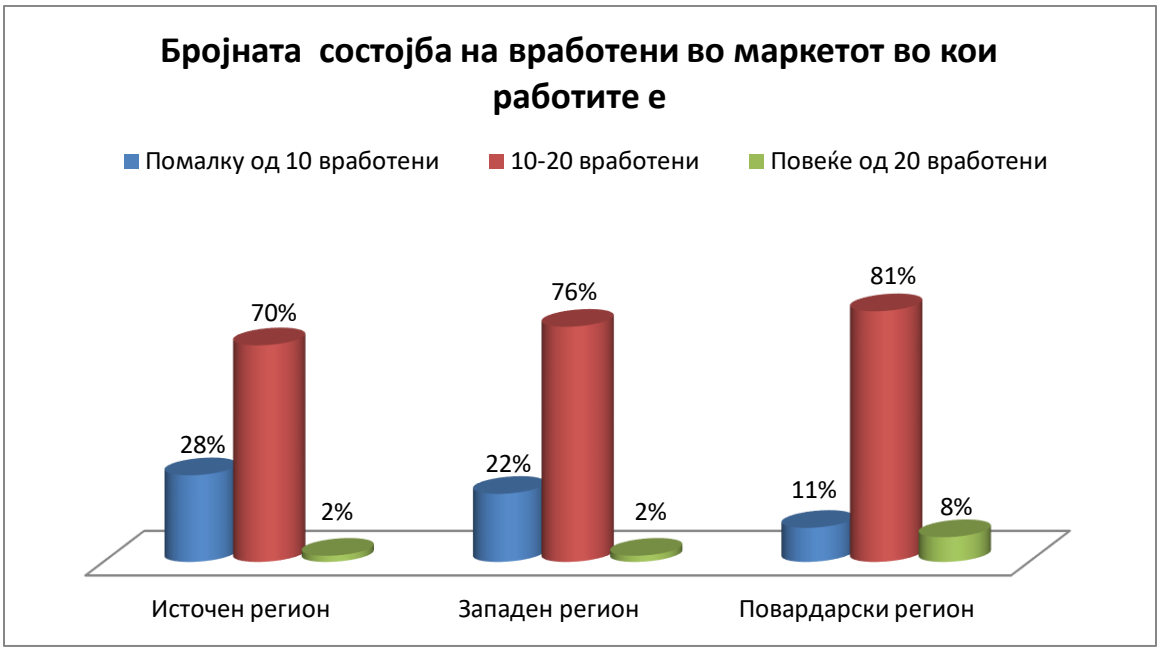
Според обработените одговори може да се забележи дека:

- Од Источниот регион во ова истражување учествувал само 1 регионален котролор или 2%, раководители на маркет учествувале 2 испитаника или 4%, заменик раководители 10 испитаника или 20% и продавачи имало 37 испитаника или 74%.
- Од западниот регион земале учество во истражувањето 1 регионален контролор или 2%,раководители на маркет 5 испитаника или 10%, заменик раководители 6 испитаника или 12% и продавачи учествувале најголем број на испитаника со 38 испитаника или 76%.
- Додека пак во Повардарскиот регион во ова истражување немало испитаници кои се на работна позиција контролор на маркет, имало 10 испитаника кои работат на позиција раководител на маркет или 10%, заменик раководител на маркет имало 17 испитаника или17% и повторно најголем процент имало испитаници 73 кои се на работна позиција продавачи или со 73 %.

Од податоци може да се забележи дека најголем процент од сите региони во кои е спроведено истражувањето има испитаници кои се моментално на работна позиција продавачи.

Четвртото прашање од општиот дел се однесува на бројната состојба на вработени во маркетите во кои е спроведено истражувањето. Беа понудени исто така три опции за одговор.

Обработените одговори го дадоа следниот графички приказ.




Графикон бр.4 Бројна состојба на маркетите

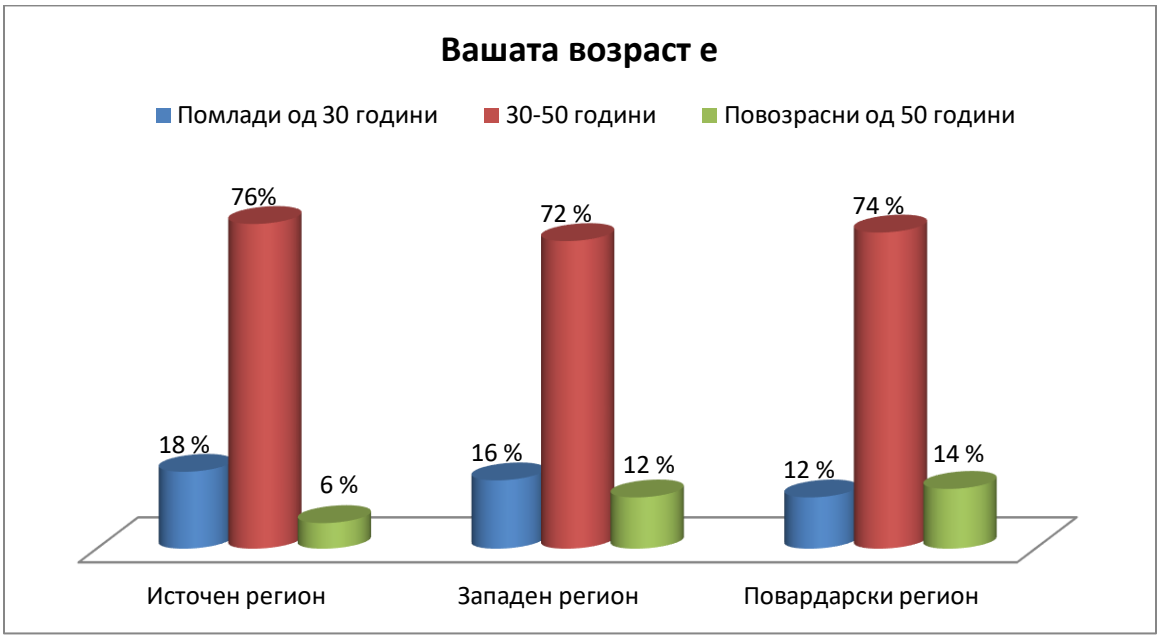
Според прикажаните одговори можеме да констатираме дека:

- Во Источниот регион 14 од испитаниците работеле во маркет кој брои помалку вработени од десет или 28%, 35 вработени или 70% работат во маркет со вработени од десет до дваесет и само 1 испитаник работи во маркет кој брои повеќе од дваесет вработени или 2%.
- Во Западниот регион 11 од испитаниците работат во маркет чија бројна состојба е помалку од 10 вработени или 22%, 38 испитаника работат во маркет чија броја на вработени изнесува од десет до дваесет вработени или 76% и само еден испитаник работи во маркет кој брои повеќе од 20 вработени или 2%.

- Додека во Повардарскиот регион од вкупно 100 испитаника, 11 работат во маркет кој има помалку од десет вработени или 11%, 81 испитаник работи во маркет од десет до дваесет вработени или 81% и само 8 испитаника работат во маркет со поголем број од дваесет врабитени или 8%.

  Од прикажаните резултати може да се забележи дека во сите опфатени региони најголем процент од испитаниците работат во маркет чија бројна состојба е од 10 до 20 вработени.

За четвртото прашање кое се однесува на возрасната група на испитаниците, понудени беа три опции. Чии добиени одговори се прикажани во следниот графички приказ.




Графикон бр.5 Возрасна група на испитаниците

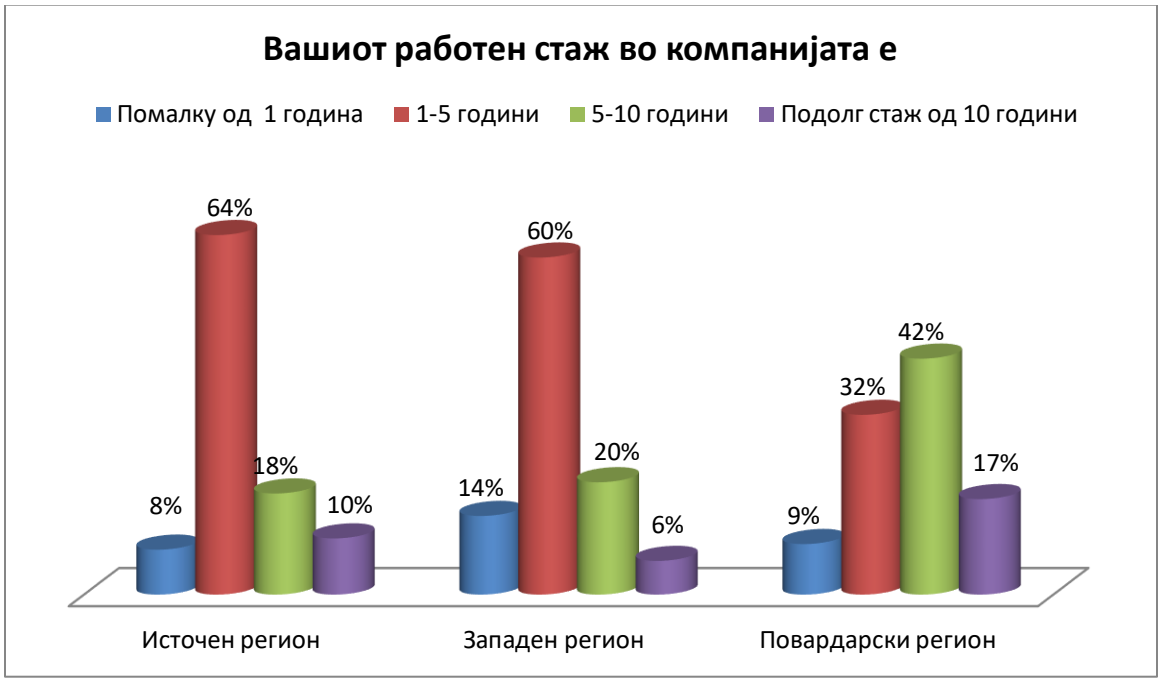
Од претставените резултати може да се воочи следната состојба:

- Во Источниот регион 9 испитаника или 18% се на возраст помлади од 30 години, 38 или 76% од испитаниците се на возраст од 30-50 години и 3 испитаника или 6% се на возраст повозрасни од 50 години.
- Во Западниот регион има 8 испитаника или 16% проценти на возраст помлади од 30 години, 36 испитаника или 72% се на возраст од 30-50 години и само 6 испитаника или 12 % се повозрасни од 50 години.
- Додека пак во Повардарскиот регион има 12 испитаника или 12% од нив се на возраст помлади од 30 години, 74 или 74% се на возраст повозрасни од 30-50 години и 14 испитаника или 14% се на возраст повозрасни од 50 години.

Од претставените бројки може да се забележи дека во компанијата има стабилна работна сила, подмладокот е со многу мал процент повисок од со оние кои се во скоро завршување на работниот век.

Шестото прашање кое воедно е и последно од општиот дел на анкетниот прашалник се однесува на работниот стаж на испитаниците во компанијата во која е спроведено истражувањето.

Обработените одговори го дадоа следниот графички приказ




Графикон бр.6. Работен стаж во компанијата

- Во Источниот дел имаме опфатено 4 испитаника или 8% кои се со работен стаж помал од 1 година, 32 испитаника или 64% со работен стаж од 1-5 години, 9 вработени или 18% се со работен стаж од 5-10 години и 5 вработени или 10 % се со работен стаж подолг од 10 години.

- Во Западниот региона има опфатено 7 испитника или 14% кои се со работен стаж помал од 1 година, 30 испитаника или 60% кои се со работен стаж од 1-5 години, 10 испитаника или 20% се со работен стаќ од 5-10 години и само 3 испитаника или 6% се со работен стаж над 10 години.

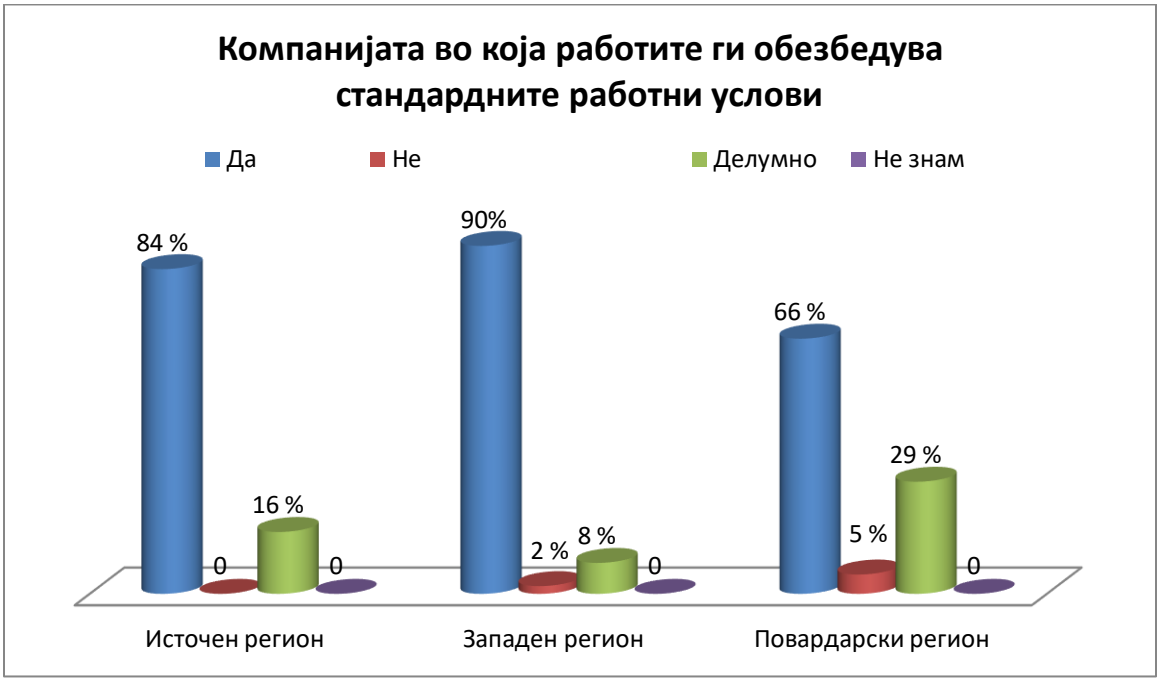
- Додека пак во Повардарскиот региона има опфатено 9 испитника или 9% кои се со работен стаж помал од 1 година, 32 испитаника или 32 % кои се со работен стаж од 1-5

години, 42 испитаника или 42 % се со работен стаж од 5-10 години и 17 испитаника или 17 % се со работен стаж над 10 години.

Од добиените разултати може да се увиди дека во маркетите кои се наоѓаат во Источниот и Западниот дел најголема процентуална застапеност имаат испитаниците/ вработени кои се со работен стаж од 1-5 години работен стаж а помала е застапеност на они вработени кои се постари вработени или вработени кои имаат стаж подолг од 10 години.

Малку поразлична слика добивме во Повардарскиот регион каде најголема процентулана застапеност имаат испитаниците/вработените кои се со работен стаж 5-10 години а најмала застапеност се вработените кои имаат стаж над 10 години но сепак од обработката може да се биде задоволни затоа што тука процентот на вработени кои се со подолг работен стаж од 10 години се повисок од оно на почетници или вработени со стаж помал од година.

На следниот графички приказ се претставени добиените одговори кои се однесуваат на тоа да се увиди колку вработените се задоволни од условите за работа во компанијата.




Графикон бр. 7. Компанијата ги обезбедува стандардните работни услови

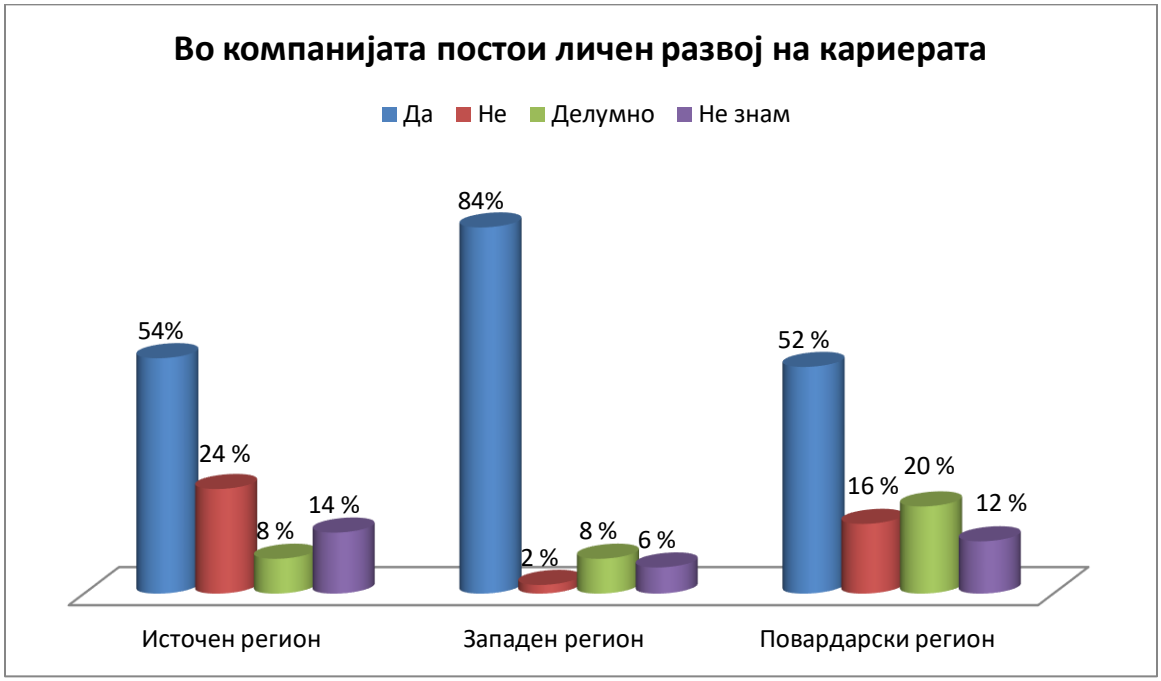
Според дадените одговори се гледа дека се понудени четири опции на одговор, од кои испитаниците/вработените имаат можност да заокружат само еден одговор.

1. **Да -** 42, односно 84% од испитаниците кои работат во маркет кој се наоѓа во Источниот дел на Р. С Македонија мислат дека компанијат ги обезбедува стандардните работни услови, 45, или 90% од Западниот регион одговориле со Да и од Повардарскиот дел на Р.С Македонија одговориле 66 испитаника или 66%
2. **Не-** 0, односно ниту еден од испитаниците кои работат во маркет кој се наоѓа во источниот дел на Р. С Македонија не одговорил со негативен одоговор, 1, или 92% од Западниот регион одговориле со Не и од Повардарскиот дел на Р.С Македонија одговориле 5 испитаника или 5% со негативен одговор.

3. **Делумно-** 8, односно 16% од испитаниците кои работат во маркет кој се наоѓа во Источниот дел на Р. С Македонија делумно се согласуваат дека компанијата им ги обезбедува стандардните услови за работа , 4, или 8% од Западниот регион одговориле со Делумно и од Повардарскиот дел на Р.С Македонија одговориле 29 испитаника или 29% со делумно.
4. **Не знам –** Од горе прикажаното се гледа дека ниту еден испитаник не одговорил со одговор Не знам.

На следното прашање, кое се однесува за тоа дали во компанијата постои можност за личен развој на кариерата.

Одговорите се преставени на следниот графички приказ.




Графикон бр. 8 . Во компанијата постои можност за личен развој на кариерата

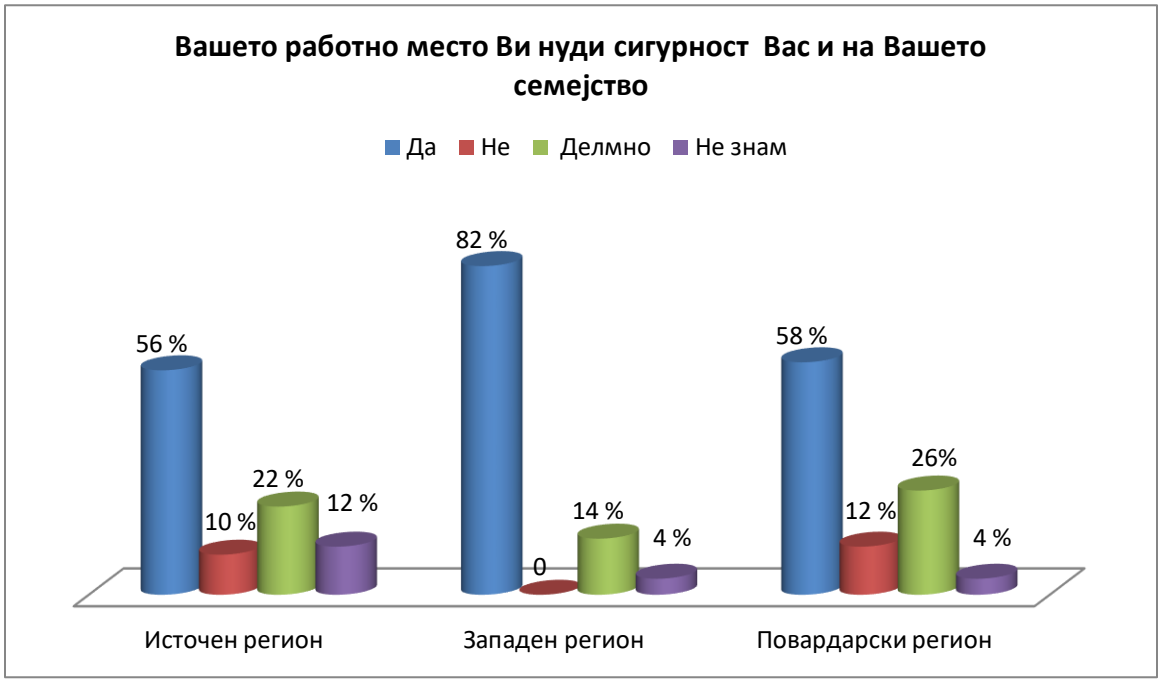
И во продолжение понудени се четири опции од кои испитаниците/вработените имаа можност да заокружат само еден одговор. При што ситуацијата е следна:

1. **Да –** 27, односно 54% од испитаниците вработени во маркет кој се наоѓа во Источниот дел на Р.С. Македонија мислат дека постои можност за личен развој на кариерата тоа е една половина анкетирани во овој регион, 42, или 84% од Западниот регион мислат дека постои можност за личен развој на кариерата, ова е релативно висок процент и 52 испитаника или 52 % од Повардарскиот регион мислат дека постои можноаст за личен развој на кариерата- исто како во источниот регион и од тука само една половина мислат на овој начин.
2. **Не-** 12, односно 24% од испитаниците вработени во маркет кој се наоѓа во источниот дел на Р.С. Македонија мислат дека не постои можност за личен развој

на кариерата , само 1, или 2 % од Западниот регион мислат дека не постои можност за личен развој на кариерата, ова е релативно низок процент и 16 испитаника или 16 % од Повардарскиот регион мислат дека не постои можност за личен развој на кариерата.

3. **Делумно- Не-** 4, односно 8% од испитаниците вработени во маркет кој се наоѓа во Источниот дел на Р.С. Македонија делумно мислат дека постои можност за личен развој на кариерата , 4, или 8 % од Западниот регион делумно мислат постои можност за личен развој на кариерата, ова е релативно низок процент и 20 испитаника или 20 % од Повардарскиот регион делумно мислат дека постои можност за личен развој на кариерата.
4. **Не знам –** 7 односно 14% од испитаниците вработени во маркет кој се наоѓа во Источниот дел на Р.С. Македонија не знаат дали постои можност за личен развој на кариерата , 3 или 6 % вработени од Западниот регион не знаат дали постои можност за личен развој на кариерата и 12 испитаника или 12 % од Повардарскиот регион не знаат дали постои можност за личен развој на кариерата .

Следното прашање е насочено на тоа колку од испитаниците/вработените мислат дека работното место им нуди сигурност ним и на нивното семејство при што добиените одговори се преставени во следниот графички приказ.




Графикон бр.9. Работното место ми нуди сигурност мене и на моето семејство

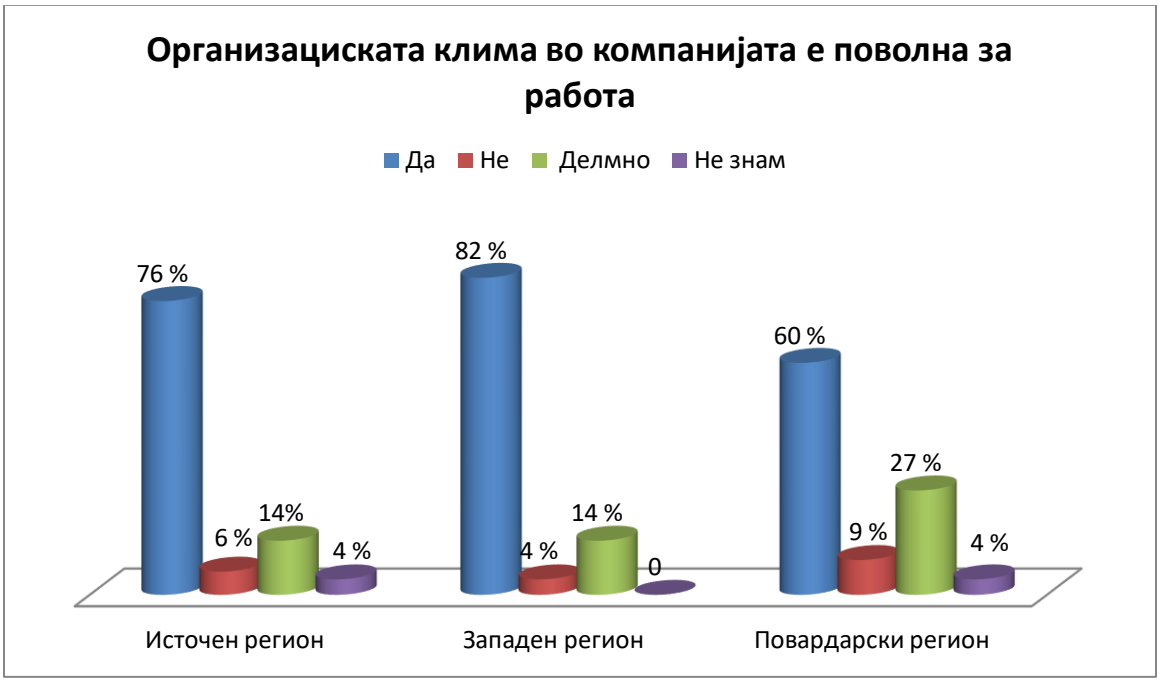
Од понудените четири опции од кои испитаниците/вработените имаа можност да заокружат само еден одговор ги добивме следниве резултати:

1. **Да –** 28, односно 56% од испитаниците вработени во маркет кој се наоѓа во Источниот дел на Р.С. Македонија мислат дека работното место им нуди сугурност нив и на нивното семејство, тоа е една половина анкетирани во овој регион, 41, или 82% од Западниот регион мислат дека работното место им нуди сигурност нив и на нивното семејство, ова е релативно висок процент и 58 испитаника или 58 % од Повардарскиот регион мислат дека работното место им нуди сигурност нив и на

нивното семејство - исто како во источниот регион и од тука само една половина мислат на овој начин.

2. **Не-** 5, односно 10% од испитаниците вработени во маркет кој се наоѓа во Источниот дел на Р.С. Македонија одговориле со Не, ниту еден од вработените од Западниот регион не одговориле со Не и 12 испитаника или 12 % од Повардарскиот регион на прашањето дали мислат дека работното место им нуди сигурност нив и на нивното семество одговориле со Не.
3. **Делумно-** 11, односно22 % од испитаниците /вработени во маркет кој се наоѓа во Источниот дел на Р.С. Македонија делумно мислат дека компанијата им нуди сигурност нив и на нивното семејство ,7 , или 14 % од Западниот регион одоговориле со делумно на ова и 26 испитаника или 26 % од Повардарскиот регион делумно мислат дека работното место им нуди сигурност.
4. **Не знам –** 6 односно 12% од испитаниците вработени во маркет кој се наоѓа во Источниот дел на Р.С. Македонија не знаат дали работното место им нуди сигурност нив и на нивното семејство , 2 или 4 % од Западниот регион одговориле со не знам и само 4 испитаника или 4 % од Повардарскиот регион не знаат дали работното место им нуди сигурност нив и на нивното семејство **.**

Следното прашање се однесува на колку организациската клима во компанијата е поволна за работа.




Графикон, бр. 10 Организациската клима во компанијата е поволна за работа

**Да-** 38, односно 76% од вработените кои работат во Источниот регион одговориле со Да односно мислат дека во компанијата има поволна клима за работа, 41 или 82% од Западниот регион оговориле позитивно на ова прашање и 60 вработени или 60% одоговориле дека постои позитивна клима во компанијата во која работат.

**Не-** 3, односно 6% од вработените кои работат во Источниот регион одговориле негативно на ова прашање, 2 или 4% од Западниот регион одговориле со не и од Повардарскиот регион одоворило дека не постои повилна клима за работа 9 вработени или 9%.

**Делумно-**, 7 односно 14% од вработените кои работат во Источниот регион одговориле делумно на ова прашање, 7 или 14% од Западниот регион одговориле дека делумно постои поволна клима за работа во компанијата и од Повардарскиот регион одоворило 27 вработени или 27% .

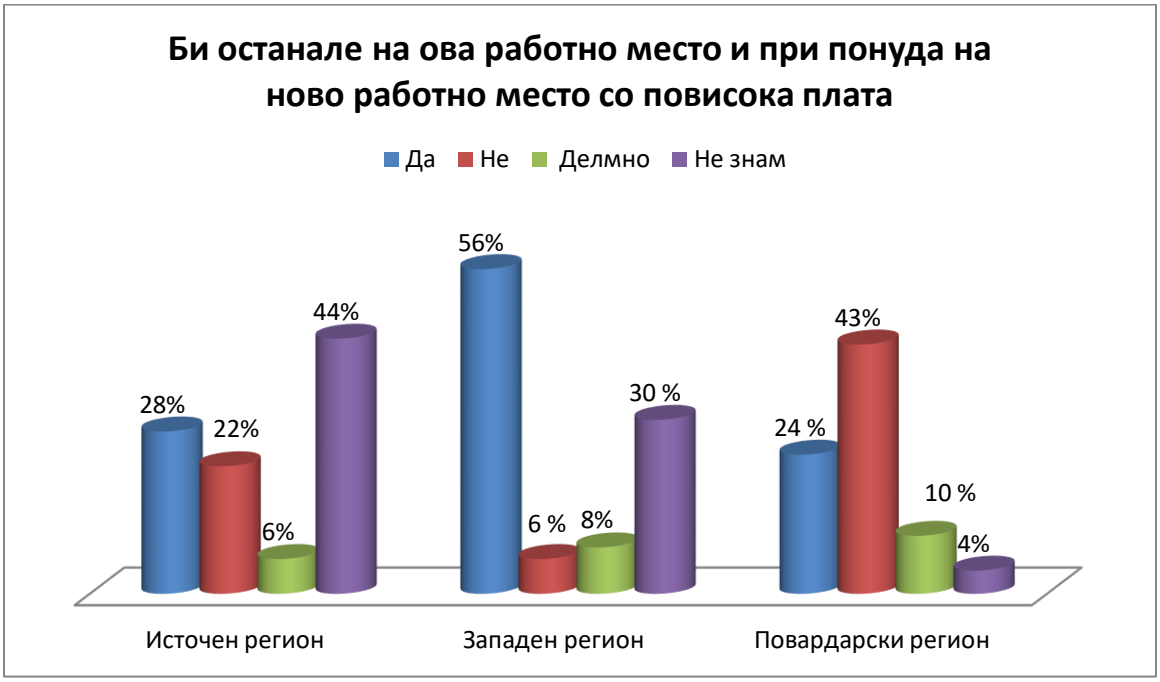
**Не знам-** 2, односно 4% од вработените кои работат во Источниот регион одговориле со не знам на ова прашање, од Западниот регион ниту еден од вработените не одговориле

со не знам и од Повардарскиот регион одоворилe дека не знаат дали постои поволна клима за работа само 4 вработени или 4%.

Од обработката на овие четири прашања може да се заклучи дека во компанијата владее поволна организациска клима за работа, со можност за личен развој, обебедува стандарди работни услови и нуди сигурност за вработените и нивните семејства.
Ова укажува дека вработените се мотивирани за работа во оваа компанија кога е во прашања работната клима на компанијата, условите, сигурноста и можноста за напредок во нејзе.
Но од анализата може да се увиди разлика во размилувањата кај вработените односно значително повисок процент на вработените од Западниот регион мислат дека постои можност за личен развој на кариерата и исто така висок процент од нив мислат дека работното место нуди сигурност за нив и нивното семејство, за разлика од вработените кои се од останатите два региона на овие прашања потврдно одговориле околу 55% од нив.

Во продолжение следуваат орбаботките на уште две прашања и графички прикази на овие прашања кои се составен дел на овој анкетен прашалник, а се однесуваат вработените кои се вклучени во анкетирањето како и нивното размислување за моменталната атмосфера за работа во компанијата врз нивото на мотивација и влијанието од истата на резултатите во работењето.

Откако ги обработивме прашањата кое се однесуваа на организациската клима за работа продолжуваме со обработка на следните два прашања кои се однесуваат на тоа колку вработените се лојални на компанијата кога би имале понуда за ново работно место со повисока плата  иако има поволна клима за работа или нивната лојалност ќе зависи од некој друг фактор кој допринесува за повисока мотивираност кај вработените



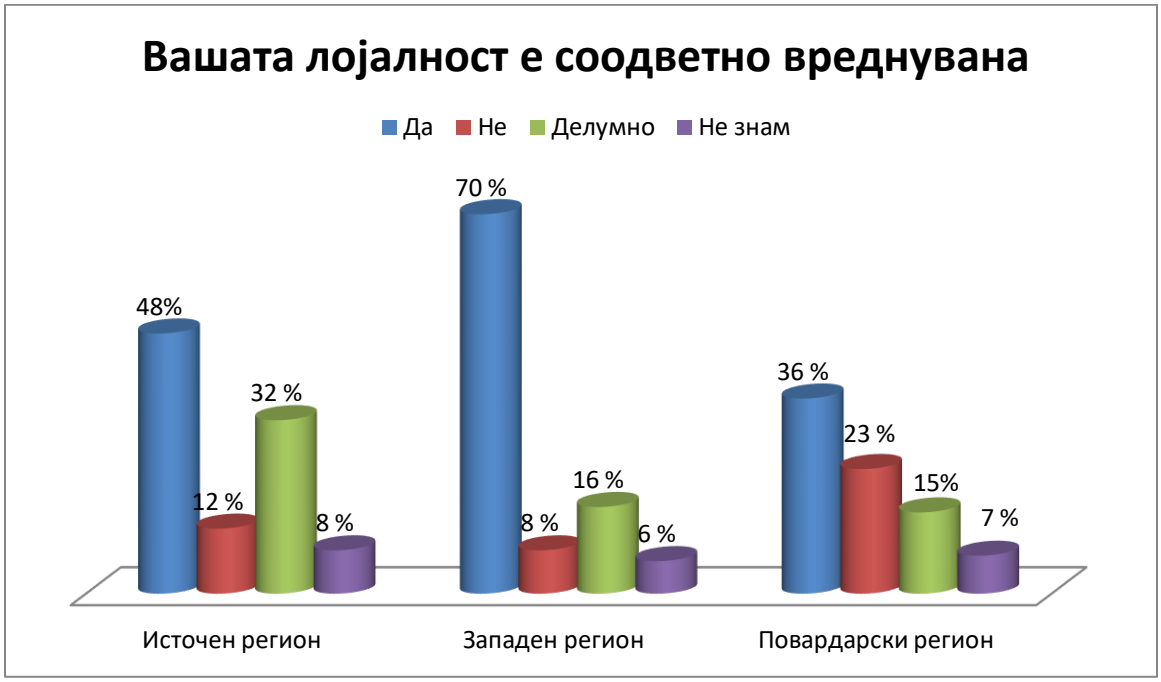

Графикон бр. 11 Би останале на ова работно место и при понуда за ново работно место со повисока плата

Според прикажаните оговори на единаесетиот графикон кој се однесува на тоа колку лојалноста ќе зависи од висината на платата можеме да констатираме дека :

1. **Да**- Во Источниот дел, 14 вработени или 28% одговориле потврдно на ова прашање, 28 или 56% од Запасниот дел одговориле со да и 24 вработени или 24% од Поврдарскиот регион одговориле позитивно на ова прашања.
2. **Не**- Во Источниот дел, 11 вработени или 22% одговориле со не  на ова прашање, 3 или 6% од Западниот дел одговориле со негативно  и 43 вработени или 43% од Повардарскиот регион одговориле дека не би останале во компанијата доколку имаат понуда за ново работно место со повисока плата.

3. **Делумно**- Во Источниот дел, 3 вработени или 6% одговориле дека делумно се согласуваат со ова прашање, 4 или 8% од Западниот дел одговориле со делумно и 10 вработени или 10% од Повардарскиот регион одговориле дека делумно би останале во компанијата доколку имаат понуда за ново работно место со повисока плата.
4. **Не знам**- Во Источниот дел, 22 вработени или 44% одговориле со не знам на ова прашање, 15 или 30% од Западниот дел одговориле со незнам и 23 вработени или 23% од Повардарскиот регион одговориле дека не знаат дали би останале во компанијата доколку имаат понуда за ново работно место со повисока плата.

Во поглед на тоа што вработените мислат дали нивната лојалност е соодветно веднувана е насочено ова прашање, чии одговори се оработени и преставени на следниот графички приказ.




Графикон бр. 12 Вашата лојачност е соодветно вредувана

Според прикажаните одговори на дванаесетиот графикон кој се однесува на тоа колку од вработените мислат дека нивната лојалност е соодветно вреднувана можеме да костатираме дека:

**Да**-24 вработени или 48% кои работат во Источниот регион мислат дека нивната лојалност е соодветно вреднувана, 35 или 70% од Западниот регион оговориле со да на ова прашање и 36 вработени или 36% од вработените кои работата во Повардарскиот регион мислат дека нивната лојалност е соодветно вреднувана.

**Не**- 6 вработени или 12% кои работат во Источниот регион мислат дека нивната лојалност не е соодветно вреднувана, само 4 или 8% од Западниот регион одговориле со не на ова прашање и 23 вработени или 23% од вработените од Повардаскиот регион мислат дека нивната лојалност не е соодветно вреднувана.

**Делумно**-16 вработени или 32% кои работат во Источниот регион мислат дека нивната лојалност е делумно соодветно вреднувана, 8 или 16% од Западниорегион

оговориле со делумно на ова прашање и 15 вработени или 15% од вработени од Повардарскиот регион мислат дека нивната лојалност е делумно е вреднувана.

**Не знам**- 4 вработени или 8% кои работат во Источниот регион не знаат дали нивната лојалност е соодветно вреднувана, 3 или 6% од Западниот регион оговориле со не знам на ова прашање и 7 вработени или 7% од вработените од Повардаскиот регион не знаат дали нивната лојалност е соодветно вреднувана.

При статистичка обработка на овие две прашања постои значителна разлика во замислувањата кај вработените кои работат во различните региони на Р.С.Македонија.

Во однос на прашањато дали би останале на ова работно место при понуда на ново работно место со повисока плата вработените од Источниот дел не се сигурни дека би постапиле така односно одговориле со највисок процент со 44%. Додека пак вработените од Повардарскиот регион вработените со 43% одговориле со изрично не, односно не би останале на ова работно место доколку имаат понуда на ново работно место со повисока плата.

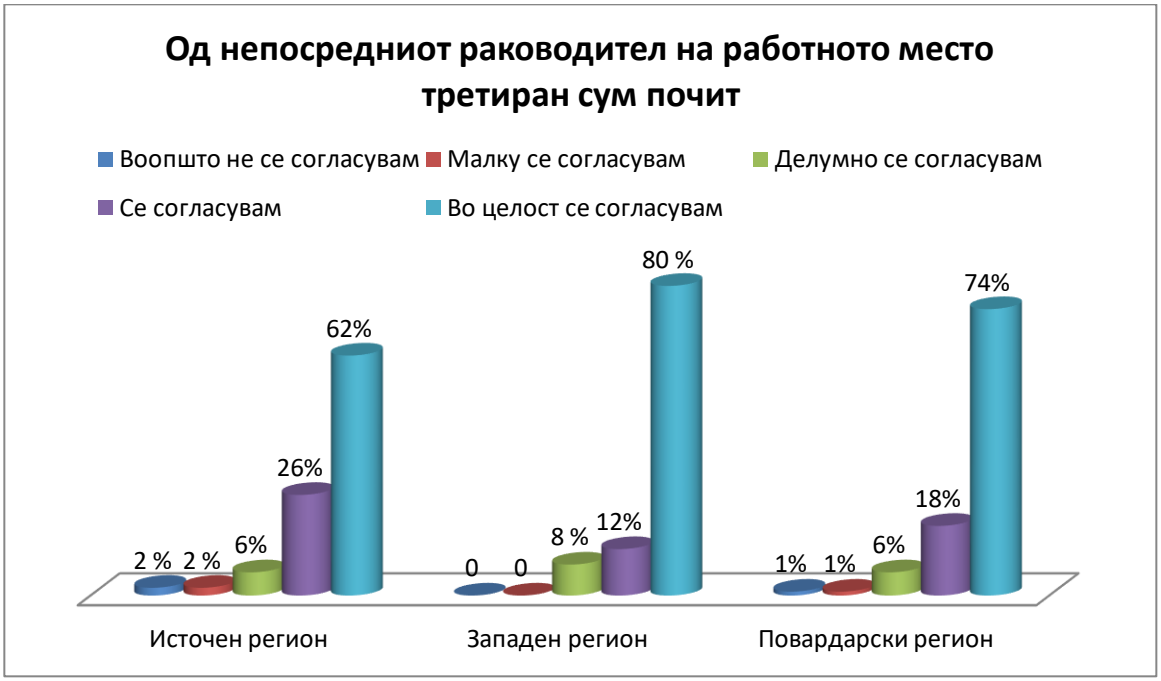
**За разлика од нив вработените во Западниот регион одговориле со 56% дека и кога би имале ваква понуда сепак би останале во оваа компанија.**

**Значи за вработените од Источниот регион и Повардарскиот регион значително влијание има платата на нивото на нивната лојалност.**

Потоа на прашањето дали мислат дека нивната лојалност е соодветно вреднувана повторно вработените од Западниот регино со значително виоск процент од 70% одовориле дека да мислат дека лојалноста им е соодветно вреднувана, за разлика од останатите вработени кои имаат највисоки проценти на одговорот да во однос на останатите понудени одговори но сепак тие проценти се значително помали во однос на вработените од Западниот регион, те. Вработените од Источниот регион одовориле со да 48% а вработените од Повардарскиот регион со 36%.

Во продолжение следуваат обработките на прашањата и графичките прикази на следните шест прашања, кои како составен дел на овој анкетен прашалник се однесуваат стилот на менаџирање на непосредниот раководител и прифаќањето на ново вработените за зголемена лојалност кај вработените.

Следното прашање кое е обработено во овој анкетен прашалник се однесува на тоа што мислат испитаниците/вработените за тао дали се третирани со почит од нивниот непосреден раководител.




Графикон бр.13 Од непосредниот раководител на работното место третиран сум со почит

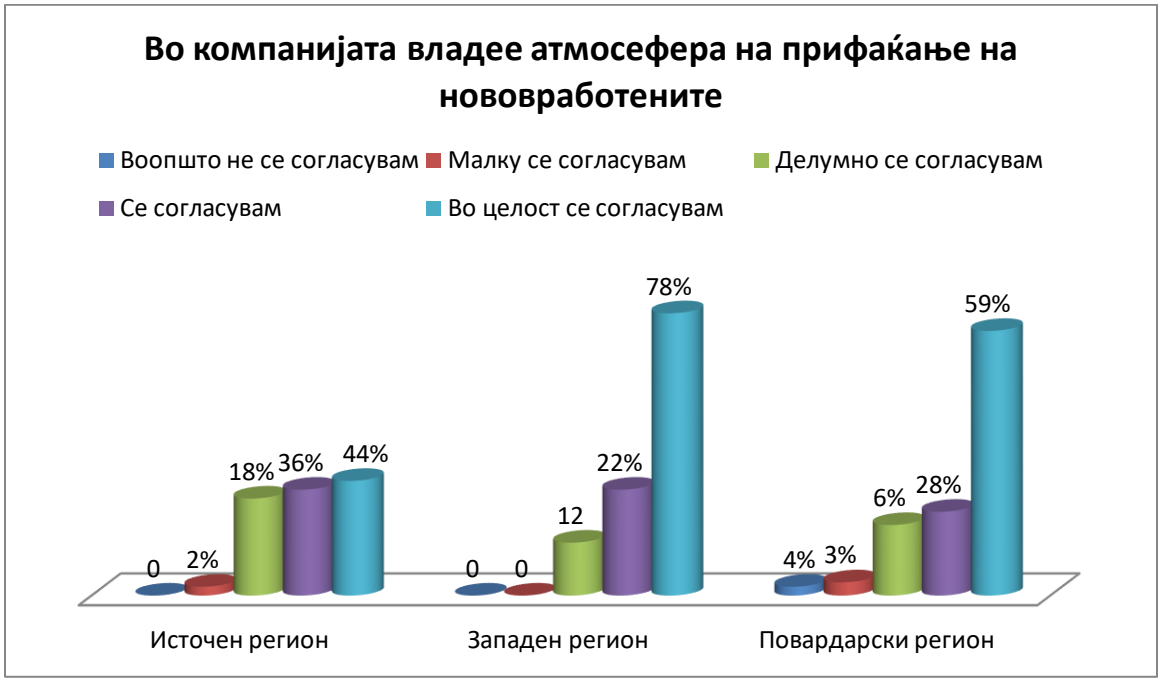
Според претставените одговори се гледа дека се понудени четири опции од кои анкетираните вработени имаат можност да заокружат само еден одговор.

1. **Воопшто не се согласуваат** само 1 вработен или 2% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, ниту еден вработен од Западниот регион и само

1 вработен или 1% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион одговориле дека не се почитувани од својот непосреден раководител.

2. **Малку се согласуваат** и тука само 1 вработен или 2% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, ниту еден вработен од Западниот регион и само 1 вработен или 1% од вкупно анкетираните вработени од Порвардарскиот регион .
3. **Делумно се согласуваат** 3 вработени или 6% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, 4 вработени или 8% од Западниот регион и 6 вработен или 6% од вкупно анкетираните вработени од Порвардарскиот регион .
4. **Се согласуваат** 13 вработени или 26% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, 6 вработени односно 12% од Западниот регион и 18 вработени или 18% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .
5. **Во целост се согласувам** 31 вработени или 62% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, 40 вработени односно 80% од Западниот регион и 74 вработени или 74 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

На следниот графички приказ ќе бидат прикажани добиените одговори кои се однесуваат на прашањето колку се прифатени новите вработени во оваа компанија



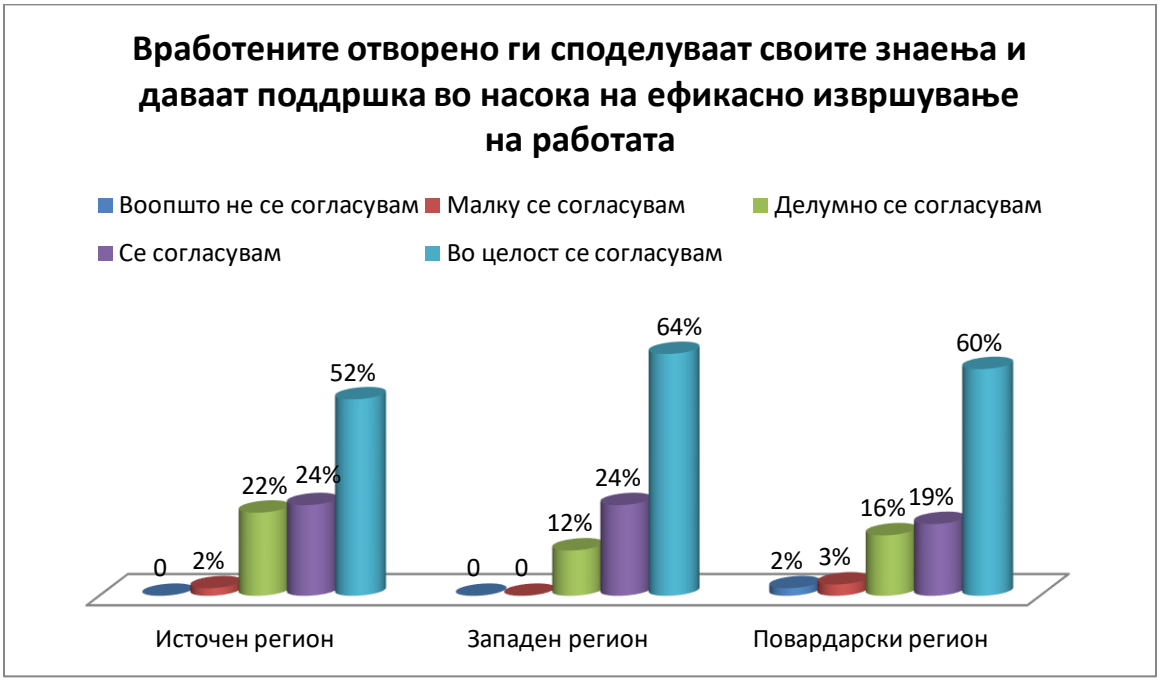

Грфикон бр. 14 Во компанијата владее атмосфера на прифаќање на нововработените

Според прикажаните одговори на претходниот графикон кој се однесува на тоа дали постои атмосфера на прифаќање на нововработените.

1. **Воопшто не се согласуваат** ниту еден од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и Западниот регион и само 4 вработен или 4% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион одговориле дека не се прифаќаат новите вработени.
2. **Малку се согласуваат** и тука само 1 вработен или 2% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, ниту еден вработен од Западниот регион и 3 вработен или 3% од вкупно анкетираните вработени од Порвардарскиот регион
3. **Делумно се согласуваат** 9 вработени или 18% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, ниту еден вработен од Западниот регион и 6 вработен или 6% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

4. **Се согласуваат** 18 вработени или 36% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, 11 вработени односно 22% од Западниот регион и 28 вработени или 28% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .
5. **Во целост се согласувам** 22 вработени или 44% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, 39 вработени односно 78% од Западниот регион и 59 вработени или 59 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

Следното обработено прашање се однесува на тоа дали вработените ги споделуваат своите знаења и даваат подршка во насока на ефикасно извршување на работата. Добиените одговори може да се увидат на следниот графички приказ.



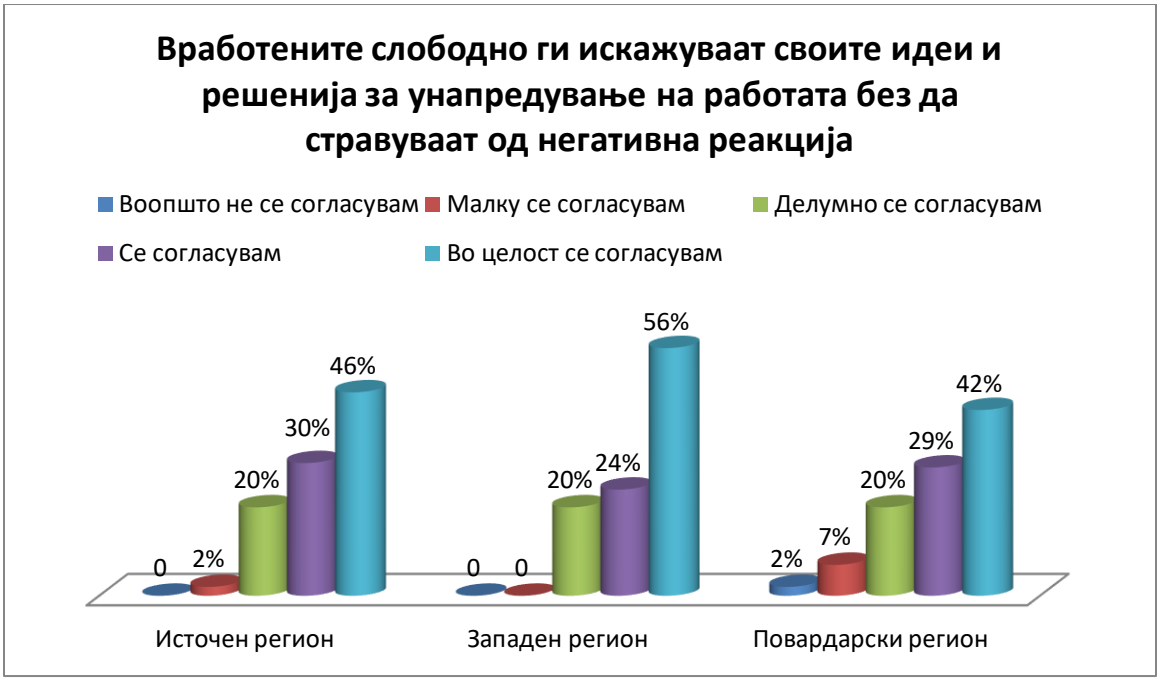

Графикон бр.15 Вработените отворено ги споделуваат своите знаења и даваат подршка во насока на ефикасно извршување на работата

Според прикажаните одговори на претходниот графикон кој се однесува на тоа дали постои атмосфера на прифаќање на нововработените.

1. **Воопшто не се согласуваат** ниту еден од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и Западниот регион и само 2 вработен или 2% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион одговориле дека не ги споделуваат вработените своите знаења и не даваат подршка во насока на ефикасно извршување на работата.
2. **Малку се согласуваат** и тука само 1 вработен или 2% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, ниту еден вработен од Западниот регион и 3 вработен или 3% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион

3. **Делумно се согласуваат** 11 вработени или 22% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, 6 вработен или 12% од Западниот регион и 16 вработен или 16% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .
4. **Се согласуваат** 12 вработени или 24% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и Западниот регион и 19 вработени или 19% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .
5. **Во целост се согласувам** 26 вработени или 52% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, 32 вработени односно 64 % од Западниот регион и 60 вработени или 60 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

Следното прашање од овој анкетен прашалник се однесува на тоа дали вработените слободно ги искажуваат своите идеи и предлог решенија за унапредување на работата бес да стравуваат од негативна реакција. Ги добивме следните одговори прикажани на графикот подоле прикажан.

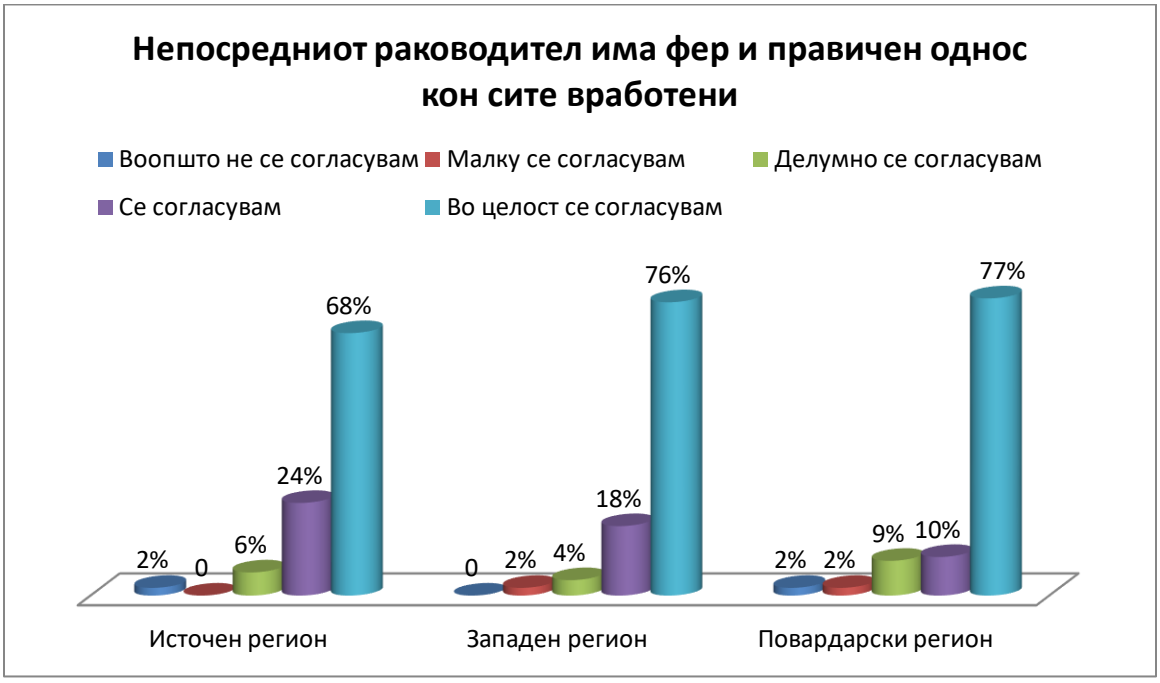



Графикон бр.16 Вработените слободно ги искажуваат своите идеи и предлог решенија за унапредување на работата без да стравуваат од негативна реакција.

1. **Воопшто не се согласуваат** ниту еден од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и Западниот регион и само 2 вработен или 2% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион одговориле дека не ги споделуваат вработените своите идеи и предлог решенија за унапредување на работата без да чувствуваат страв од негативна реакција.
2. **Малку се согласуваат** и тука само 1 вработен или 2% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, ниту еден вработен од Западниот регион и 7 вработен или 7% од вкупно анкетираните вработени од Порвардарскиот регион

3. **Делумно се согласуваат** 10 вработени или 20% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и Западниот регион и 20 вработен или 20% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .
4. **Се согласуваат** 15 вработени или 30% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и 12 вработени односно 24% од Западниот регион и 29 вработени или 29% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .
5. **Во целост се согласуваат** 23 вработени или 46% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, 28 вработени односно 56 % од Западниот регион и 42 вработени или 42 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

Следи прашање кое се однесува на тоа дали непосредниот раководител има фер и правичен однос кон сите вработени, ги добивме следниве резултати кои се преставени во следниот графички приказ.



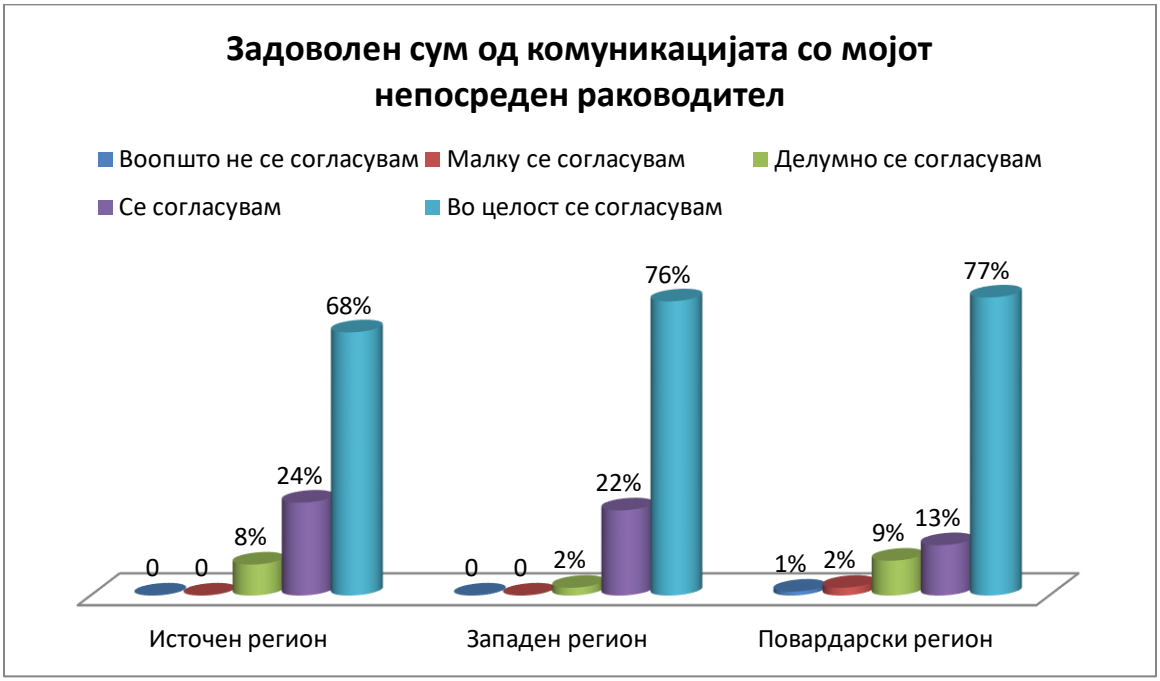

Графикон бр.17 Непосредниот раководител има фер и правичен однос кон сите вработени

1. **Воопшто не се согласуваат** само 1 или 2% вработени кои се анкетирани во Источниот регион и во Западниот регион ниту еден од вработените не се согласуваат со ова прашање и само 2 вработен или 2% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион одговориле дека непосредниот раководител има фер и правичен однос кон сите вработени.
2. **Малку се согласуваат** ниту еден вработените кои се анкетирани во Источниот регион, само еден вработен или 2% од Западниот регион и 2 вработен или 2 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион
3. **Делумно се согласуваат** 3 вработени или 6% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и 2 вработени или 4% од Западниот регион и

9 вработен или 9% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

4. **Се согласуваат** 12 вработени или 24% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и 9 вработени односно 18% од Западниот регион и 10 вработени или 10 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .
5. **Во целост се согласуваат** 34 вработени или 68 % од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, 38 вработени односно 76 % од Западниот регион и 77 вработени или 77 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

Продолжуваме со обработка на прашањето кое се однесува на тоа колку од вработените се задоволни од комуникацијата со непосредниот раководител, добиените резултати се преставени на следниот графички приказ.



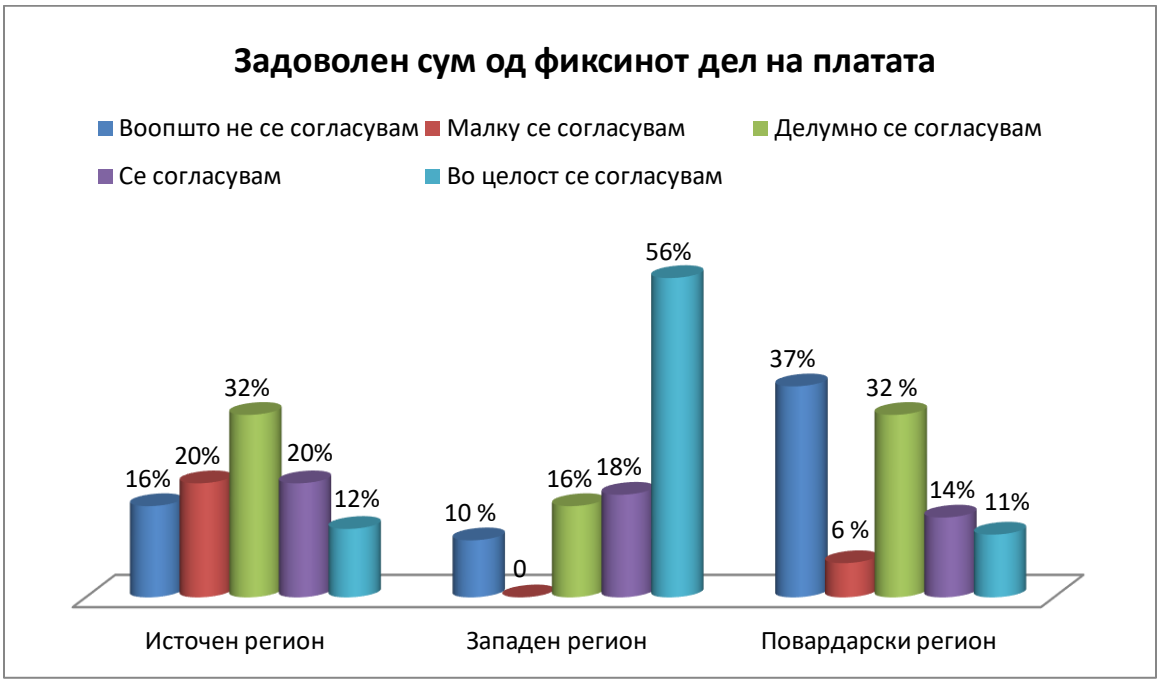

Графикон бр.18 Задоволен сум од комуникацијата со мојот непосреден раководител

1. **Воопшто не се согласуваат** ниту еден од анкетирани вработени во Источниот и Западниот регион, само 1 вработен или 1% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион одговориле дека не се задоволни од комуникацијата со непосредниот раководител .
2. **Малку се согласуваат** ниту еден вработените кои се анкетирани во Источниот и Западниот регион не го одбрале овој одговор и 2 вработен или 2 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион
3. **Делумно се согласуваат** 4 вработени или 8% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и 1 вработен или 2% од Западниот регион и 9 вработен или 9% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .
4. **Се согласуваат** 12 вработени или 24% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и 11 вработени односно 22% од Западниот регион и 13

вработени или 13 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

5. **Во целост се согласуваат** 34 вработени или 68 % од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, 38 вработени односно 76 % од Западниот регион и 75 вработени или 75 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

Прашањата од последниот дел на овој анкетен прашалник се однесува на тоа дали и колку вработени се задоволни од финансискиот дел кој го добиваат .
Обработката на следното прашање ќе биде прикажана на следниот графички приказ

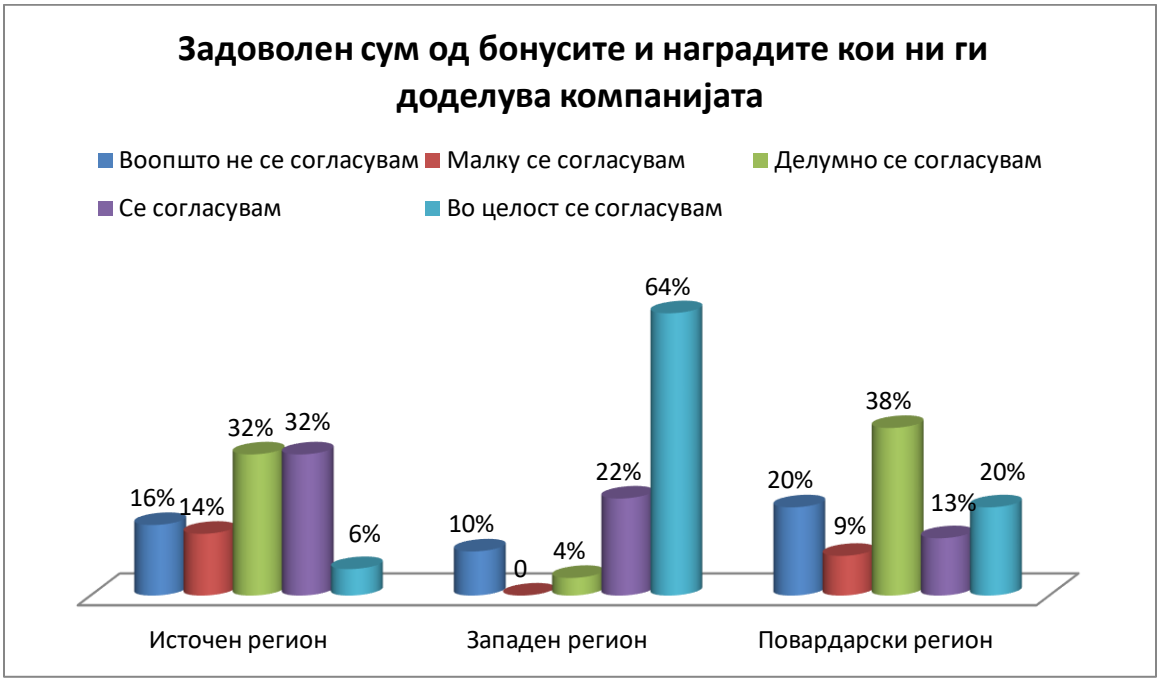



Графикон бр. 19 Задоволен сум од фиксниот дел на платата

1. **Воопшто не се согласуваат** 8 или 16% од анкетирани вработени во Источниот дел воопшто не се согласуваат со фиксниот дел на платата што го земаат , од Западниот регион само 5 вработени или 10% од вкупно анкетираните вработени и од Повардарскиот регион одговориле дека воопшто не се задоволни од фиксниот дел на платата 37 вработени или 37%.
2. **Малку се согласуваат** 10 вработени или 20% Источниот регион, ниту еден од Западниот регион и 6 вработени или 6% вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион
3. **Делумно се согласуваат** 16 вработени или 32% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и 8 вработен или 16% од Западниот регион и 32 вработени или 32% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

4. **Се согласуваат** 10 вработени или 20% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и 9 вработени односно 18 % од Западниот регион и 14 вработени или 14% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .
5. **Во целост се согласуваат** 6 вработени или 12 % од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, 28 вработени односно 56 % од Западниот регион и 11 вработени или 11 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

Наредно прашање кое ќе биде обработено со графички приказ се однесува на тоа колку вработеите се задоволни од бонусите и наградите кои ги добиваат од компанијата.




Графикон бр.20 Задоволен сум од бонусите и наградите кои ни ги доделува компанијата.

1. **Воопшто не се согласуваат** 1 или 2% од анкетираните вработени во Источниот дел не доаѓаат со задоволство на работа , од Западниот регион ниту еден од вработените не оговорил со воопшто не се согласувам на ова прашање и од Повардарскиот регион 2 вработени или 2% од вкупно анкетираните вработени.
2. **Малку се согласуваат** 1 вработени или 2% Источниот регион, 2 вработени или 4% од Западниот регион и 3 или 3 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион
3. **Делумно се согласуваат** 8 вработени или 16% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и 3 вработен или 6% од Западниот регион и

22 вработен или 22% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

4. **Се согласуваат** 18 вработени или 36 % од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и 11 вработени односно 22 % од Западниот регион и 32 вработени или 32 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .
5. **Во целост се согласуваат** 22 вработени или 44 % од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, 34 вработени односно 68 % од Западниот регион и 40 вработени или 40 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

Од обработката на последните три прашања на овој анкетен прашалник кои се однесуваат на тоа колку вработените се задоволни од финансискиот дел кој го добиваат во компанијата вклучувајќи го фиксниот дел и бонусите и наградите, како и дали со задовлство доаѓаат на работа. Ги добивме следните резултати:

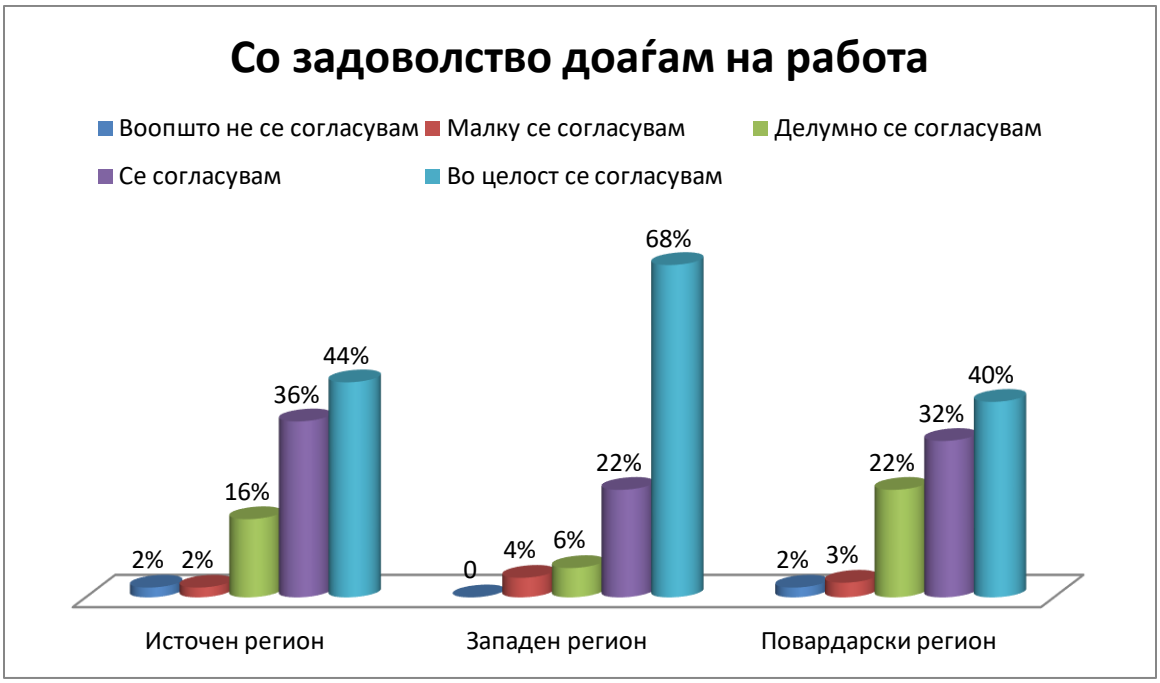
На прашањето дали се задоволни од фиксниот дел на платата кој го добиваат согласно одговориле 32% од Источниот регион, 74% од Западниот регион и 25% од Повардарскиот регион.

Додека пак на прашањето колку се задоволни од бонисите и наградите кои ги добиваат од компанијата согласно одговориле 38% од вработените од Источниот регион, 86% од Западниот регион и 33% од Повардарскиот регион.

И на крај последното прашање кое гласи дали со задоволство доаѓаат на работа позитивно одговориле 80% од Источниот дел, 90% од Западниот регион и 72 % од Повардарскиот регион.

**Од горе пишаното можеме да заклучиме дека се повторно се воочува разлика во размилсувањата на вработените вработени во маркети кои се наоѓаат на различни региони од С.Р. Македонија.**

На крај да го обработиме и последното прашање од овој анкетен прашалник, кое поставено за да се увиди колку вработените со задоволство доаѓаат на работа. Резултатите од обработката ќе ги видиме на следниот графикон.




Графикон бр.21 Со задоволство доаѓам на работа

1. **Воопшто не се согласуваат** 1 или 2% од анкетираните вработени во Источниот дел воопшто не се согласуваат дека со задоволство доаѓаат на работа, од Западниот регион ниту еден од вработените не одговориле на ова прашање со воопшто не селасувам и од Повардарскиот регион само 1 или 2% од вработените го дале одговорот дека воопшто не се согласуваат..
2. **Малку се согласуваат** 1 вработени или 2% Источниот регион, 2 или 4% од Западниот регион и 3 или 3 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион
3. **Делумно се согласуваат** 8 вработени или 16% од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и 3 вработен или 6% од Западниот регион и

22 вработени или 22 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

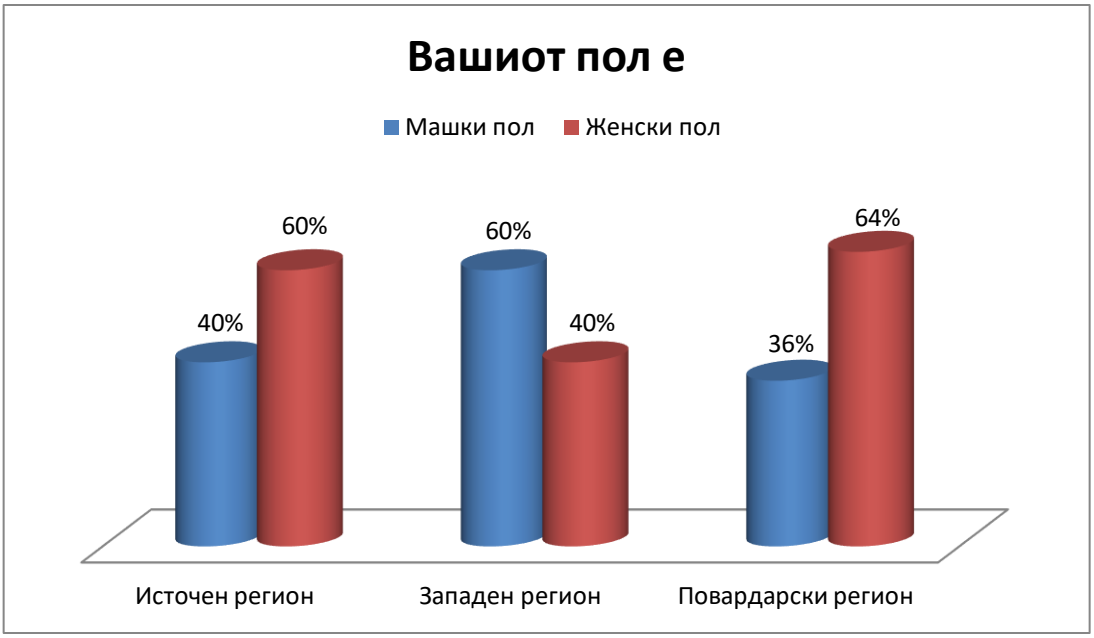
4. **Се согласуваат** 18 вработени или 36 % од вработените кои се анкетирани во Источниот регион и 11 вработени односно 22 % од Западниот регион и 32 вработени или 32% од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .
5. **Во целост се согласуваат** 22 вработени или 44 % од вработените кои се анкетирани во Источниот регион, 34 вработени односно 68 % од Западниот регион и 40 вработени или 40 % од вкупно анкетираните вработени од Повардарскиот регион .

Од обработката на дадените резултати на ова прашање може да се увиди дека кај вработените без разлика на регионот во кој живеат и работат со задоволство доаѓаат на работа.

За да може да се сумира ова истражување кое е направено се со цел да се увиди колку мотивацијата влијеа врз лојалноста на вработени и нивната услуга на купувачите, неопходно беше да да се примени и анкетен прашалник кој ќе биде наменет за купувачи на оваа компанија од различните региони на Р.С.Македониј кој беа анализирани и во текот на целото методолошко истражување.

Анкетниот прашалник е сосотавен од три прашања кои се однесуваат на општиот дел од него и уште 4 други прашања

Првото прашање од општиот дел на овој анкетен прашалник се однесува на полот на испитаниците.



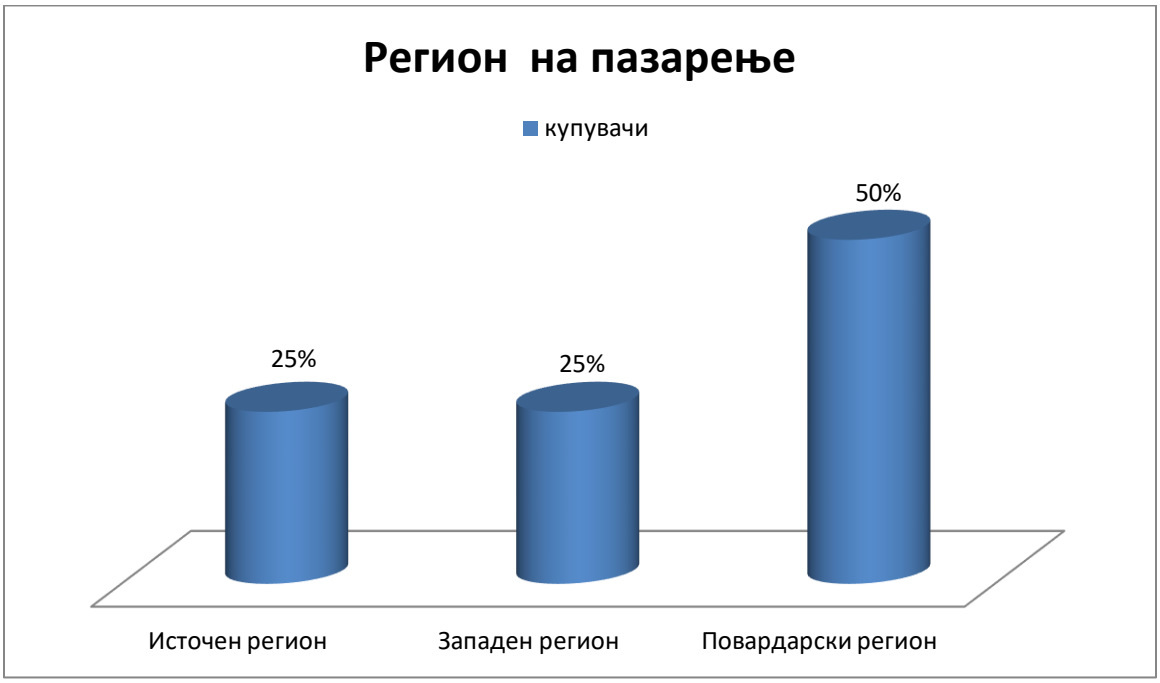

Графикон бр.22 –Пол на купувачите

Според прикажаните резултати во источниот регион е поголема застапеноста на купувачи со женски пол вооднос на машкиот пол и тоа, 10 купувачи со машки пол или 40%, и 15 или 60% женски пол.

Во Западниот регион анкетирани се 15 купувачи или 60% од машки пол и 10 односно 40% од женски пол.

И од Повардарскиот регион имаме повторно поголема застапеност на купувачи од женски пол и тоа 18 односно 36% купувачи од машки пол и 32 или 64% купувачи од женски пол.

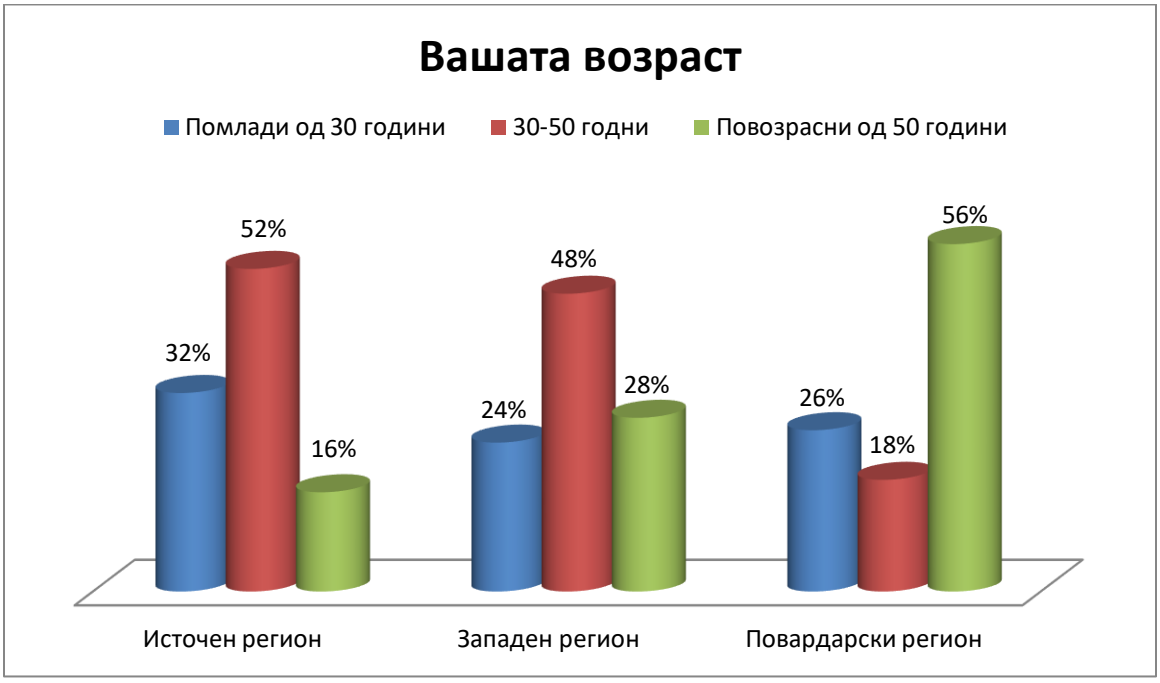
На следниот графички приказ ќе биде прикажана процентуалната застапеност на купувачи согласно регионите во кој пазарат.




Графикон бр.23. Регион на пазарење

Во истражувањето беа вклучени вкупно 100 купувачи и тоа 25 купувачи беа анкетирани од Источниот и Западниот регион , додека пак 50 купувачи од Повардарскиот регион.

Третото, воедно и последно прашање од општиот дел на овој анкетен прашалник се однесува на возраста на купувачите, понудени беа три опции, чии добиени одговори се прикажани на следниот графикон.

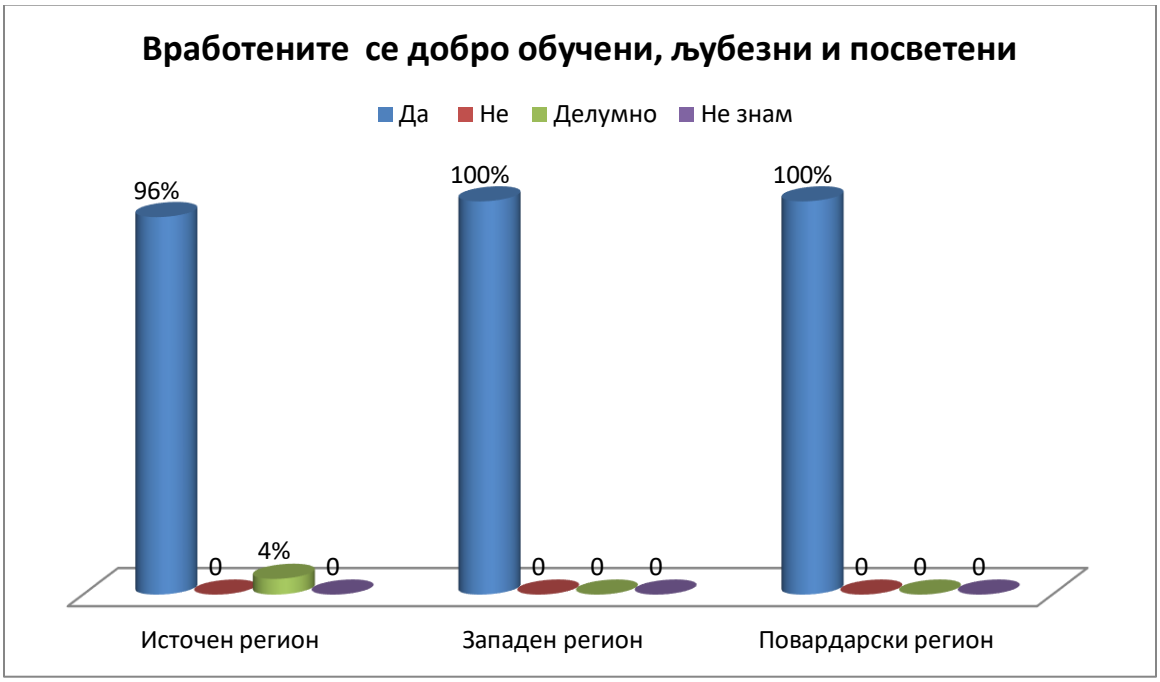



Графикон бр.24 Возраст на купувачити

Според преставените резултати од вкупно 100 купувачи :

- 8 испитаници/купувачи или 32% се на возраст помлади од 30 години од Источниот регион, 6 вработени или 24 % од Западниот регион и 13 односно 26% од Повардарскиот регион
- 13 испитаници /купувачи или 52% се на возраст помеѓу 30-50 години од Источниот регион, 12 или 48% од купувачите се од Западниот регин и 9 купувачи или 18% од Повардарскиот регион.
- 4 или 16% од купувачите се од Источниот регион, 7 односно 28% од Западниот регион и 28 односно 56% од Повардарскиот регион.

Четврто прашање од анкетниот прашалник, а се однесува на тоа што мислат купувачите за тоа дали се добро обучени, љубезни и посветени продавачите што работат во маркетото во кој тие пазарат.




Графикон бр.25. Вработените се добро обучени, љубезни и посветени

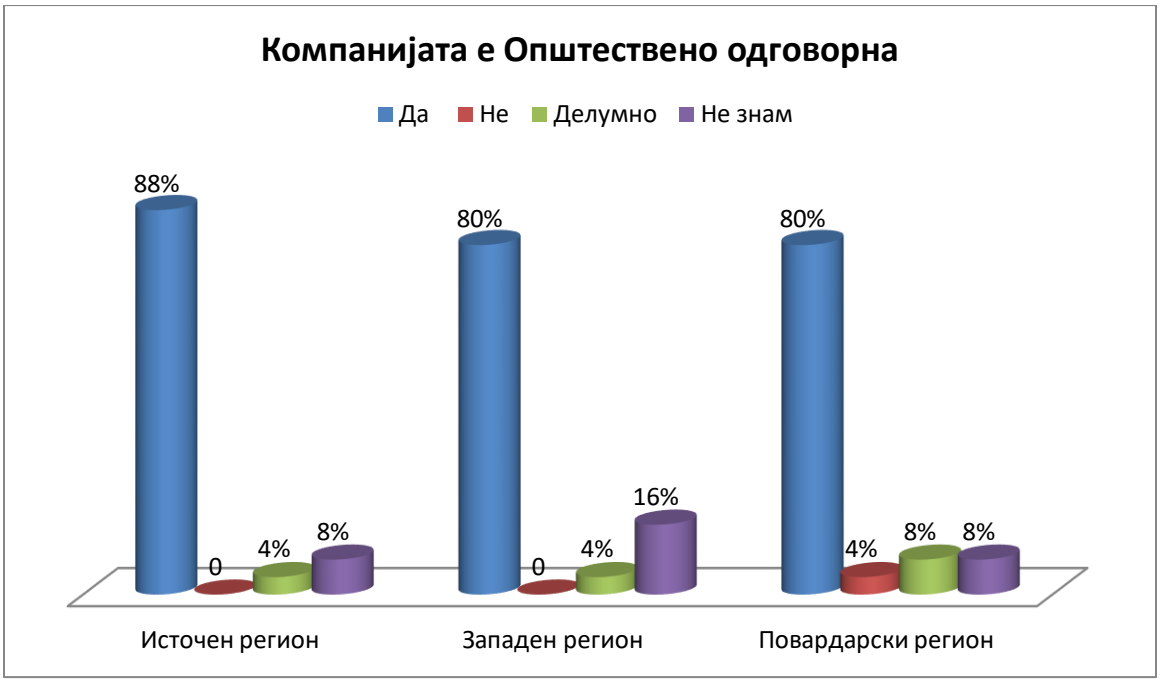
Во продолжените понудени се четири опции од кои анкетираните вработени имаат можност да одберат , заокружат само еден одговор. При што ситуацијата е следна.

**Да-** Потврдно на ова прашања и релативно висок процент имаме во сите три региона и тоа 24 испитаници или 96% од Источниот регион, 25 или 100% од Западниот регион и 50 вработени или 100% исто така и од Повардарскиот регион.

И од Источнит регион одоговорот со делумно го одбрал само 1 испитаник или 4% од Источниот регион.

На следниот графикон ќе бидат преставени мислењата на купувачите за тоа што мислат дали компанијата е Општествено одговорна.

Во прилог графиконот на кој ќе ги видиме одговорите.




Графикон бр. 26. Компанијата е Општесвено одговорна компанијата

**Да**- Од анкетираните испитаници одговориле дека компанијата е Општествено одговорна 22 испитаници или 88% од Источниот регион, 20 односно 80% од Западниот регион и 40 односно 80% од Повардарскиот регион.

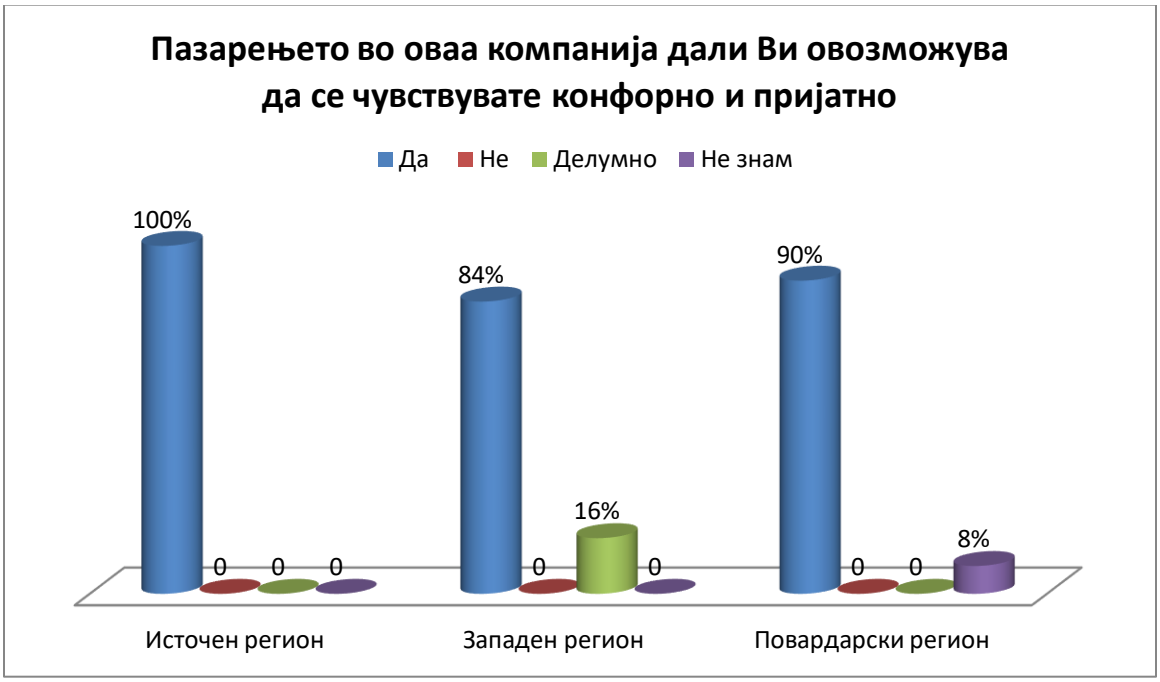
**Не**- Од анкетираните испитаници мислат дека компанијата не е општесвено одговорна комапнија многу мал процент и тоа само 2 испитаника или 4% по Повардарскиот регион.

**Делумно-** Одоворише 1 испитаник или 4% од Источниот и Западниот регион додека пак од Повардарскиот регион 4 испитаника или 8%

**Не знам-** со не знам одговориле 2 испитаника или 8% од Источниот регион, 4 или 16% од Западниот регион и 4 испитаника или 8% од Повардарскиот регион.

Шестото прашање од овој анкетен прашалник е поставено со цел да се увиди дали пазарењето во оваа компанија им овозможува да се чувствуваат конфорно и пријатно.

Добиените резултати се прикажани на следниот графички приказ.




Графикон бр.27 Пазарењето во копанијата прави да се чувствувам конфорно и пријатно.

**Да-** Од Источниот регион потврдано одгвориле сите испитаника и тоа 25 испитаника или 100%., 21 испитаник или 84% од Западниот регион и 46 испитаника или 92% од Повардарскиот регион

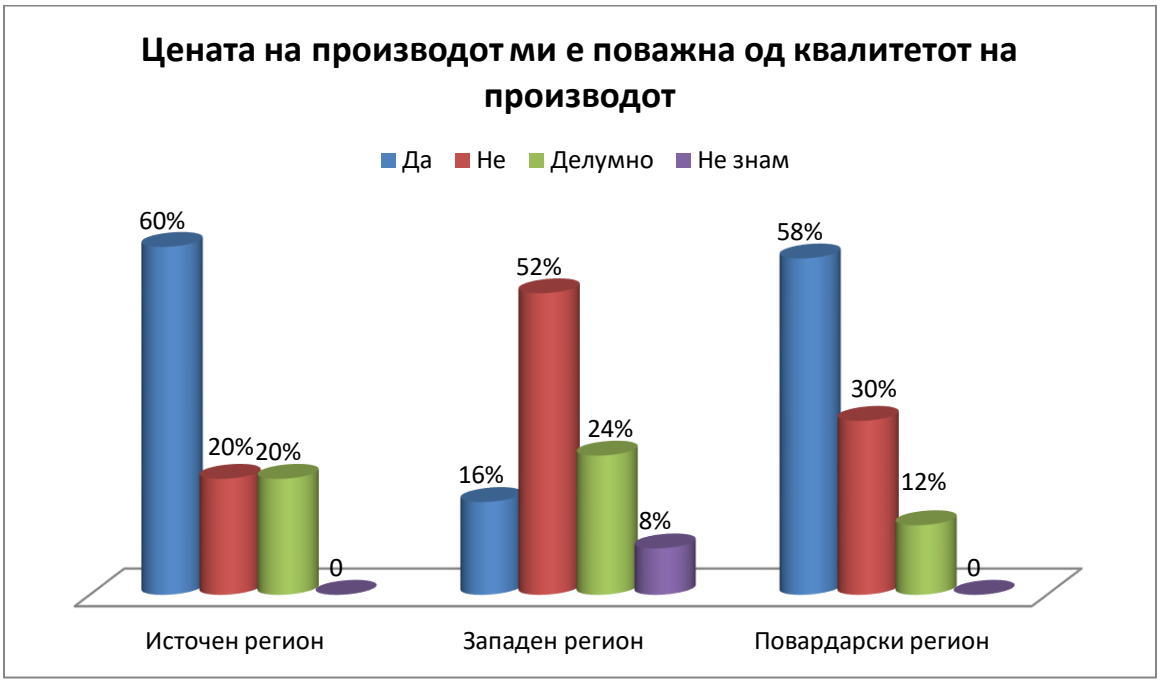
**Не-** Ниту еден од испитаниците не се одлучија за одговорот Не.

**Делумно-** Овој одговор го одбараа само 4 испитаника или 16% од Западниот регион.

**Не знам-** Одговориле само 4 испитаника или 8% од Повардарскиот регион од останатите региони овој одоговор ниту еден не го одбрале.

Следи анализата на седмото прашање од овој анкетен прашалник наменет за купувачите во оваа компанија.

Ова прашање е од голема важност за компанијата но и за овој магистерски труд за да може да се увиди што е всушност тоа што им е поважно на купувачите, дали цената на прозиводот или квалитетот на производот.




Графикон бр. 28. Цената на производот ми е поважна од квалитетот на производот

**Да-** Потврдано на ова прашање, односно дека цената на прозиводот им е поважна отколку квалитетот на прозиводот, одговориле 15 испитаника или 60 % од испитаниците анкетирани во Источниот дел, 4 испитаника или 16% од Западниот регион и 29 испитаника или 58 % од Повардарскиот регион.

**Не-** Одговориле 5 испитаника или 20% од Источниот регион, 13 или 52% пд Западниот регион и 15 или 30% од Повардарскиот регион.

**Делумно-** 5 испитаника или 20% од Источниот регион, 6 или 24% од Западниот регион и само 6 испитаника или 12% од Повардарскиот регион.

**Не знам-** не се сигурни дали цената им е поважна од квалитетот на производот само 2 испитаника или 8% од Западниот регион.

Од обработката на овој прашалник можеме да увидиме дека купувачите во сите региони имаат став дека вработените се добро обучени, љубезни и посветени кон работата, одноно во Источниот регион тоа го мислат 96% од купувачите додека во Западниот и Повардарскиот регион дури 100% од купувачите се се овој став.

Исто така висок процент од нив и тоа 88% од Источниот регион и 80% од Западниот и Повардарскиот регион мислат дека оваа компанија е општествено одговорна.

Пазарењето во оваа компанија им овозможува да се чувствуваат конфорно и пријатно на 100% од купувачите кои пазарат во Источниот регион, 84% од Западниот и 92% од Повардарскиот регион.

Додека пак на прашањето дали цената им е поважна од квалитетот на производот позитивен одговор дадоа купувачите од Источниот регион и Повардарскиот регион и тоа со 60% и 58%, додека за купувачите од Запаниот регион квалитетот на производот им е поважна од цената и тоа со 52%.

Согласно дадените одговори на анкетниот прашалник може да се заклучи дека вработените со повисока мотивација и вработените кои имаат за претпоставен успешен менаџер, практикуваат подобра услуга на купувачите.

.

## ЗАКЛУЧОК

Од добиените резултати на истражувањето , по извршената анализа, може да се увиди дека мотивацијата кај вработените во една компанија води до подобри резултати во работењето и повисоки економски достигнувања на компанијата.

Правилниот начин на мотивација значи колелегиални односи во компанијата, почит помеѓу вработените, зголемена продуктивност, трансформација на конфликти, доверба помеѓу вработените, доверба со купувачит, клиентите и сл.

Само правилната мотивација во една компанија ја зголемува нејзината конкурентска предност, таа ќе биде попримамлива за купувачите, клиентите и нивните вработени.

И само мотивиран вработен е насочен кон купувачите/ клиентите , ќе внесат иновации во услугата, ќе имаат позадоволни купувачи и ќе има пораст на продажбата со тоа и пораст на профитот.

Резултатите кои беа обработени ја потврдуваат поставената генерална хипотеза.

*Генерална хипотеза гласи правилното мотивирање на вработените позитивно влијае врз резултатите во работењето, а со тоа и врз успешноста на работењето во организацијата.*

Мотивот кој што беше присутен на овој труд се потврди, дека постојат разлики во начините и степенот на мотивација кај вработените согласно регионот во кој се наоѓа нивното работо место како и место на живеење.

За подетална проверка на генералната хипотеза, беа поставени и Хипотеза А заедно со нејзините Подхипотези А1 и А2 и Хипотеза Б со подхипотези Б1 и Б2.

Анализата на одговорите на првите шест прашањата кои се однесуваа на организациската клима за работа во компанијата како и на лојалноста кај вработените Потврдуваат дека во компанијата владее поволна организациска клима за работа, со можност за личен развој, обебедува стандарди работни услови и нуди сигурност за вработените и нивните семејства.

Ова укажува дека вработените се мотивирани за работа во оваа компанија кога е во прашања работната клима на компанијта, условите, сигурноста и можноста за напредок во нејзе. Ова е мислењето на висок процент од тестираните вработени во Западниот регион и став на околку половина од тестираните вработени во Источниот и Повардарскиот регион.

Додека пак при обработка на одговорите добиени на прашањата кои се однесуваат на лојалноста на вработените може да се увиди дека постои значителна разлика во рамислувањата кај вработените кои работат во различните региони на Р.С.Македонија. Односно вработените во Источниот дел не се сигурни дека при понуда на повисока плата би останале на ова работно место одговориле со највисок процент од 44%. Додека пак вработените од Повардарскиот регион вработените со 43% одговориле со изрично не, односно не би останале на ова работно место доколку имаат понуда на ново работно место со повисока плата.

За разлика од нив вработените во Западниот регион одговориле со 56% дека и кога би имале вакав понуда сепак би останале во оваа компанија.

Значи за вработените од Источниот регион и Повардарскиот регион значително влијание има платата на нивото на нивната лојалност.

Потоа на прашањето дали мислат дека нивната лојалност е соодветно вреднувана повторно вработените од Западниот регино со значително виоск процент од 70% одовориле дека да мислат дека лојалноста им е соодветно вреднувана, за разлика од останатите вработени кои имаат највисоки проценти на одговорот со да воодност на останатите понудени одговори но сепак тие проценти се значително помали во однос на вработените од Западниот регион, те. Вработените од Источниот регион одовориле со да 48% а вработените од Повардарскиот регион со 36%.

Сите овие резултати ја потврдуваат Подхипотезата А1 ***Вработените кои се со повисок степен на мотивација, покажуваат поголема лојалност кон компанијата.***

Додека пак хипотезата Б е поставена да се види дали и колку стилот на менаџирање на непосредниот раководител и прифаќањето на ново вработените влијае за зголемена лојалност кај вработените.

Според обработените одговори од овој дел на анкетниот прашалник кој се однесува на мислењето на вработените дали се третирани со почит на работно место , за тоа дали постои атмосфера на прифаќање на новите вработени, дали вработените отворено ги споделуваат своите знаења и даваат подршка во насока на ефикасно извршување на работата и дали вработените слободно ги искажуваат своите идеи и предлог решенија за унапредување на работата како и за тоа што вработените мислат за својот непосредниот раководител, односно дали тој има фер и правичен однос кон сите вработени со согласувам одговориле сите вработени со релативно висок процент.Сите вработени покажале висок степен на задоволство од својот непосреден претпоставен..

Од изнесените податоци може да се заклучи дека се потврдува Подхипотезата Б1 ***Успешните менаџери позитивно влијаат врз лојалноста на вработените кон компанијата.***

Од обработката на анкетниот прашалник кој беше зададен на купувачите може да се види мислењето на купувачите за услугат на од страна на ваботените во маркетите.

Применет беше овој прашалник за да може да се увиди дали ќе се потврдат и подхипотезата А2 и подхипотезат Б2.

Согласно дадените одговори на анкетниот прашалник , каде што купувачите го нагласуваат своето задоволство од услугата на вработените,мислат дека компанијата е Општествено одговорна, пазарењето им причинива да се чувствуваат конфорно и пријатно и занив цената на производот е поважна од квалитетот на прозиводот се показатели кои укажуваат дека се потврдуваат :

*Потхипотезата А2: Вработените кои се со повисок степен на мотивација, практикуваат поголема услугата на купувачите/клиентите.и*

*Потхипотеза Б2: Успешните менаџери позитивно влијаат да вработените практицираат подобра услуга на купувачите/клиентите*

Според претходно изнесеното може да се заклучи дека се потврдуваат ***Хипотеза А :*** *Вработените кои се со повисок степен на мотивација, постигнуваат подобри резултати во работењето. Воедно се потврдува и* ***Хипотеза Б:*** *Успешните менаџери позитивно влијаат врз мотивацијата на своите вработени.*

Од сите извршени анализите на овој методолшки дел може да се увиди **дека се потврдува и генералната хипотеза** која се заснова на тоа ***дека правилното мотивирање на вработените позитивно влијае врз резултатите во работењето, а со тоа и врз успешноста на работењето во организацијата.***

Отука можеме да заклучиме дека мотивацијата е главна алатка на еден менаџер која ја користи за да постигне повисоки резултати, бидејќ клучот на успехот е во човечките ресурси и нивното залагање за ефикасно извршување на работата.

Мотивирањето на вработените не е еднократен чин туку еден континуиран процес со што ќе ја подобри продуктивноста и резултатите на една компанија.

Додека пак што се оснесува на главниот предизвик кој беше за изработка на овој труд, односно дека постои разлика во начините и степенот на мотивација кај вработените согласно регионот во кој се наоѓа нивното работо место како и место на живеење беа воочени разлики во размислувањето кај вработените во маркет кој се наоѓа во Западниот регин на Р.С.Македонија вооднос на врботените кои се вработени во маркет кој се наоѓа во Источниот и Повардарскиот регион.

Овие вработени со релативно висок процент мислат дека постои можност за личен развој на кариерата за разлика од вработените од останатите региони кои само една половина од испитаниците вработени го имаат тоа мислење, односно имаат повисоки очекувања.

Исто така вработените од Западниот регион повторно со висок процент мислат дека работното место нуди сигурност за самите вработени и нивните семејства за разлика од останатите вработени кои повторно само една половина од испитаниците вработени го имаат тоа мислење.

И повторно е забележана разлика во размислувањето кај овие вработени, односно кај нив повторно со релативно повисок процент тие би останале на овие работни места и при понуда на ново работно место со повисока плата.

Овие вработени исто така мислат дека нивната лојалност е соодветно вреднувана дури со 70% од испитаниците, додека овој процент е помал кај останатите вработени.

Најголема разлика се воочува во дадените одговори на прашањата дали се задоволни од фиксниот дел на платата и од бонусите и наградите кои ги добиваат од компанијата, односно вработените во Западниот регион со многу повисок процент искажаа задоволство за разлика од вработените од Источниот и Повардарскиот регион.

И повеќето од предлозите и сигестиите се однесуваа на незадоволство кај вработените од платата.

Овие резултати ја наметнуваат потребата од понатамошно испитување за причините на разликите кај испитаниците за овие тврдења.

**КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**


1. Alderfer, C. P. (1972): *Existence, Relatedness and Growth*, Free Press, New York.
2. Armstrong, M. (2006) *Handbook of Human Resources Management Practice.*London and Philadelphia: Kogan Page.
3. Armstrong,M.(2000*) Strategic human resources management: a guide to action*. Kogan Page, United Kingdom.
4. Armstrong, M.(2001), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Eight Edition, Bath.
5. Abraham Maslow: *Motivation and Personality, 2-nd Edition,* by A. Maslow, New York, Harper, 1954).
6. Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F.,Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B.(2005): *Work Psychology* (4th ed.). PrenticeHall, London.
7. Albijanic M., (2013) *Strategijski menadzment*, Beograd, Univerzitet Singidunum
8. Aziz,S.(2002)*Top menager vizionerar I strateg*. Tirado d.o.o, Saraevo.
9. Bogicevic, B. (2004) *Menadzment ljudckih resursa*, Beograd: Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta.
10. Bettina V,S,.(2008) *Managing Innovation, Design and Creativity*, 2 nd edition.Wiley.
11. Bahtijarevic-Siber, Fikreta (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb, Golden marketing.
12. C,A.,O'Reilly, J. Chatman, D.F Caldwell.(1991). *People and Organizational Culture,* Akademy of Menagment Journal 3.
13. Chapman, (2001)MA.*The Emotional Intelegence Pachetbook*, Management Pochetbooks.
14. Des G,d.,Lemkin G,T, and Ajzner, B,A(2007).*Strategiski menadzment*. Beograd, Data status,2007.
15. Desseler, G., (2007). *Osnovi menadzmenta ljudskih resursa*, data status, Beograd.

16. Dessler, G. (2007). *Osnovi ,menadzmenta ljudskih resursa I obuke radnika*, Beograd. Fakultet orgnizacioni nauka,Univerzitet u Beogradu, Data status
17. Domanovic, Violeta. (2013). *Efektivnost sistema merenja perfomansi u uslovima savremenog poslovnog okruzenja*, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
18. E.H.Schein (1975). Organizational Psihology, Englewood cliffs, NJ,Prentice Hall.
19. Garet, R. J., Jennifer, M.,G. (2008*). Современ менаџмент*, Глобал комуникации, Скопје.
20. Grubič-Nešič, L. (2009). Razvoj ljudskih resursa, AB Print, Novi Sad.
21. Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W. (2002). *Management:A Competency-based Approach*, South-Western ThomsonLearning, Canada.
22. Herzberg, F. (1993). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers, Reprint edition.
23. Herzberg, F.I., Mausner, B., Snyderman, B.(1959). *The motivation to work* (2nd ed.), John Wiley.
24. Julia, C.(2005). ,,Age Defying", *Sales and Marketing Management.*
25. J,E. Sheriden.(1992). *Organizational Culture and Emoloyee Retention*, Akademy of Menagment Journal 35.
26. Janičevič, N.,(2008) *Organizaciono ponašanje*, Data status, Beograd Hall.
27. Kulic, Z.Vasic,M.(2007). *Menadzment ljudskih resursa*, Banja Luka.
28. Lambrou, P. Kontodimopoulos, N. & Niakas, D. (2010). *Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital*, Human Resources for Health.
29. Lawer, E.E. (2005) *The effects of performance of job satisfaction*, industrial Relations,7.
30. Martinovic, M., Tanaskovic, Z., (2014). *Menadzment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnicka skola, Uzice.
31. Mejia L.R.G., Balkin.D.B., Cardy L.R. (2012). *Managing Human Recurces*, Person Education Inc.as Prentice Hall, New Jersey.
32. Maslow, A. (2013*). A Theory of Human Motivation*. Martino Fine Books.

33. Mcclelland, D.C. (1988). *Human Motivation.* Cambridge University Press.

34. Miljkovic, S. (2007). *Motivation of employees and behaviour modification in Health care organizations.* Acta Medica Medianae.

35. Pejevič, D. (2006). *Psihologija rada*. Beograd.

36. Piers, S., Cornelius, K. (2006). *Integrating Theories of Motivation*, Academy od Menagment review.

37. P, M. Blau., R,A. Schoenherr.(1971). *The Structure of Organizations*, Basic Books, New York.

38. Rene West,SHRM-SCP,PHR *Human Resources Manager*, New Philadelphia,OH.

39. Smith, P.C., kendall,L.M and Hulin, C.L.(1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago; rand McNally.

40. Vroom, V.H & Deci, E. L. (1992). *Management and Motivation.* Penguin Books Ltd, 2nd Revised edition.

41. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

42. Vroom, V. H. (1994). *Work and motivation*.Jossey-Bass.

43. Zivkovič, Z., (2011), Ponasanje potrosaca, Univerzitet Singidunum, Beograd.

44. Štangal- Šusnjar, G. Zimanji, V. (2005). *Menagment ljudskih resursa*. Ekonomski Fakultet, Subotica

45. Арнаудова, В. (2004): *Мотивација*, Филозофски факултет, Скопје.

46. Арнаудова, В., Поповски (2010) *Мотивација*, Скопје: Универзитет ,,Св. Кирил и Методиј”Скопје Филозофски факултет.

47. Бојаџиевски ,Д. (2002) Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје

48. Гоцевски, Т., Гоцевски, с. (2013). *Социјален менаџмент и активни социјални политики,* Скопје,Филозофски факултет.

49. Ѓуровска, М. (2015). *Социологија на трудот*,-Скопје, филозофски факултет.

50. Ѓуровска, М. (2015). *Наградување, мобилност и кариера*, Скопје, филозофски факултет.

51. Иванов, И. (1999). *Основи на менаџментот*. Велико Трново.
52. Илиев, J. (2001). *Способност да се мотивира*. „Нова ѕвезда“.
53. Јанкуловска, М. (2014). *Менаџмент на човечките ресурси во организациите*, Меѓународен Центар за Славјанска Просвета, Св. Николе.
54. Котлер,Ф., Лејн Келер, К. (2009). *Маркетинг Менаџмент*, Детапонс, Скопје.
55. Матис, Л. Р., Џексон, Х.Џ. (2010). *Управување со човечките ресурси,* Магор, Скопје.
*56.* Мицески, Т. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси – авторизирани белешки.* Универзитет „Гоце Делчев” – Штип.
57. Максвел, Џ. (2010). *Како да станете вистински лидер*, ПАБЛИШЕР ДОО.
58. Магничева-Шопова,М. (2012).*Менаџмент на организациска култура*, Софија, Богданци.
59. Неделкова, А. (1999). *Управување на човечки ресурси*. ИК „Љорен".
60. 28. Нејкова, Р. (2000). *Управување на човечки ресурси*. „Алма Матер Интернационал“, Габрово.
61. Николовски, Т.,(2000). *Психологија на трудот*, Универзитет,, Св.Кирил и Методиј”-Скопје, Филозофски факултет.
62. Силверстајн, Б.(2010). *Мотивирање на вработените*, Национална и универзитетеска библиотека,, Св. Климент Охридски”, Скопје.
63. Силаги, Е. (1992). *Менаџмент – Мотивацијата*. Економски универзитет, Варна.
64. Спасов, К. (1999*). Управување на човечки ресурси*. „Арт График“, Софија.
65. Стоилковска, А., Серафимовиќ, Г., *Основи на менаџмент на човечките ресурси*, Универзитет за туризам и менаџмент Скопје.
66. Стефанов, Н. (1998). *Личен менаџмент*. „Призма“, Софија.
67. Тодоров, М., Топалоска, М.(2007). *Менаџмент и менаџери*, Европски универзитет Република Македонија, Скопје.
68. Узунов, В. (1998). *Управување со човечки ресурси*. Варна.
69. Херзберг,Ф.,Мауснер, Б., Снидерман,Б., (2008). *Мотивација во работата*, Европски Унирезитет, Скопје.
70. Шопов, Д. (2002). *Прирачник за управување со човечки ресурси*. Софија.

**ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ:**


1. (https://rs82.ru/mk/the-job-of-a-firefighter/prichiny-demotivacija-personala-i-sposoby-borby-s-nei-formy)
2. (https://rs82.ru/mk/the-job-of-a-firefighter/prichiny-demotivacija-personala-i-sposoby-borby-s-nei-formy)
3. (https://rs82.ru/mk/the-job-of-a-firefighter/prichiny-demotivacija-personala-i-sposoby-borby-s-nei-formy)
4. (https://www.vrabotuvanje.com.mk/sonet/z611/Dobriot-rabotnik-vredi-mnogu-povekje-otkolku-shto-zamisluvate/47/)
5. (https://inovativnost.mk/2017/11/14/)
6. (http://www.pretpriemac.com)

**П Р И Л О З И**

**ПРИЛОГ 1 СЛИКИ**

Слика 1. Процес на мотивирано поведение

Слика 2. Хиерархиска структура на потреби

Слика бр. 3 Фактори што влијаат врз задоволството од работното место и посветеноста кон организацијата и да ставам уште една линија.

Слика бр.4 Ефекти од мотивирани вработени

**ПРИЛОГ 2 ГРАФИКОНИ**

Графикон бр.1 Пол на испитаниците

Графикон бр.2 Број на испитаници според местоположбата на маркетот во кој работат

Графикон бр.3 Моментална работна позиција

Графикон бр.4 Бројна состојба на маркетите

Графикон бр.5 Возрасна група на испитаниците

Графикон бр.6. Работен стаж во компанијата

Графикон бр. 7. Компанијата ги обезбедува стандардните работни услови

Графикон бр. 8 . Во команијата постои можност за личен развој на карие

Графикон бр.9. Работното место ми нуди сигурност мене и на моето семејство

Графикон, бр. 10 Организациската клима во компанијата е поволна за работа

Графикон бр. 11 Би останале на ова работно место и при понуда за ново работно место со повисока плата

Графикон бр. 12 Вашата лојачност е соодветно вредувана

Графикон бр.13 Од непосредниот раководител на работното место третиран сум со почит

Грфикон бр. 14 Во компанијата владее атмосфера на прифаќање на нововработените

Графикон бр.15 Вработените отворено ги споделуваат своите знаења и даваат подршка во насока на ефикасно извршување на работата

Графикон бр.16 Вработените слободно ги искажуваат своите идеи и предлог решенија за унапредување на работата без да стравуваат од негативна реакција

Графикон бр.17 Непосредниот раководител има фер и правичен однос кон сите вработени

Графикон бр.18 Задоволен сум од комуникацијата со мојот непосреден раководител

Графикон бр. 19 Задоволен сум од фиксниот дел на платата

Графикон бр.20 Задоволен сум од бонусите и наградите кои ни ги доделува компанијата

Графикон бр.21 Со задоволство доаѓам на работа

Графикон бр.22 Пол на купувачите

Графикон бр.23. Регион на пазарење

Графикон бр.24 Возраст на купувачити

Графикон бр.25. Вработените се добро обучени, љубезни и посветени

Графикон бр. 26. Компанијата е Општесвено одговорна компанијата

Графикон бр.27 Пазарењето во копанијата прави да се чувствувам конфорно и пријатно

Графикон бр. 28. Цената на производот ми е поважна од квалитетот на производот

**ПРИЛОГ 3 ПРАШАЛНИК БР. 1 НАМЕНЕТ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ**

Следните прашања се однесуваат на Вас и на компанијата во која работите.
Ве молиме одговорете на секое однив со тоа што ќе заокружите еден од понудените одговори.
Одговорите од овој анкетиен прашалник ќе бидат употребени за изработка на магистерски труд.

УПАТСТВО: Пополнувајте со заокружување. Изберете само еден одговор.

Пол:

- Машко
- Женско

Заокружете ја бројката што се наоѓа пред маркетот во кој работите:

- Маркет од Источниот регион на Р.С Македонија
- Маркет од Западниот регион на Р:С Македонија
- Маркет од Повардарскиот пегион на Р.С Македонија

На која работна позиција работите во компанијата :

- Регионален контролор
- Раководител на маркет
- Заменик раководител на маркет
- Продавач

Колку вработени брои маркетот во кој работите:

- Помалку вработени од 10
- Помеѓу 10 и 20 вработени
- Повеќе од 20 вработени

Во која возрасна доба се наоѓате:

- Помлади од 30 години
- На возраст помеѓу 30-50 години
- Повозрасни од 50 години

Колку изнесува Вашиот работен стаж во компанијата:

- Помалку од 1 година работен стаж
- Од 1-5 години работен стаж
- Од 5-10 години работен стаж
- Подолг од 10 години работен стаж

1. Дали компанијата во која работите ги обезбедува стандардните работни услови?

   • Да • Не • Делумно • Не знам

2. Дали компанијата постои можност за личен развој на кариерата?

   • Да • Не • Делумно • Не знам

3. Работното место ми нуди сигурност, мене и на моето семејство

   • Да • Не • Делумно • Не знам

4. Организациската клима во компанијата е поволна за работа.

   • Да • Не • Делумно • Не знам

5. Дали би останал на ова работно место и при понуда за ново работно место со повисока плата?

   • Да • Не • Делумно • Не знам

6. Дали Вашата лојалност е соодветно вреднувана?

   • Да • Не • Делумно • Не знам

УПАТСТВО: Пополнувај со заокружување .Избери само еден одговор со што 1-Воопшто не се согласувам, 2 малку се согласувам, 3- делумно, 4.се согласувам, 5-во целост се согласувам.

7. Од непосредниот раководител на работното место, третиран сум со почит.
   • 1 • 2 • 3 • 4 • 5

8. Во Компанијата владее атмосфера на прифаќање на нововработените.
   • 1 • 2 • 3 • 4 • 5

9. Вработените отворено ги споделуваат своите знаења и даваат поддршка во насока на ефикасно извршување на работата.
   • 1 • 2 • 3 • 4 • 5

10. Вработените слободно ги искажуваат своите идеи и предлог решенија за унапредување на работата без да стравуваат од негативна реакција.
    • 1 • 2 • 3 • 4 • 5

11. Задоволен сум од фиксниот дел на платата.
    • 1 • 2 • 3 • 4 • 5

12. Задоволен сум од бонусите и наградите кои ни ги доделува компанијата.
    • 1 • 2 • 3 • 4 • 5

13. Мојот непосреден раководител има фер и правичен однос кон сите вработени
    • 1 • 2 • 3 • 4 • 5

14. Задоволен сум од комуникацијата со мојот непосреден раководител.

• 1 • 2 • 3 • 4 • 5

15. Со задоволство доаѓам на работа.

• 1 • 2 • 3 • 4 • 5

Согласно дадените ваши ставови наведете кој од горенаведените сегменти треба да се унапреди. Ве молиме слободно понудете ваш/ваша предлог/сугестија на каков начин тоа би се остварило:

_____

_____

_____

**ПРИЛОГ 4 ПРАШАЛНИК БР. 1 НАМЕНЕТ ЗА КУПУВАЧИТЕ**

Следните прашања се однесуваат на Вас и на компанијата во која пазарите.
Ве молиме одговорете на секое однив со тоа што ќе заокружите еден од понудените одговори.
Одговорите од овој анкетиен прашалник ќе бидат употребени за изработка на магистерски труд.

УПАТСТВО: Пополнувајте со заокружување. Изберете само еден одговор.

Пол:

- Машко
- Женско

Заокружете ја бројката што се наоѓа пред маркетот во кој пазарите:

- Маркет од Источниот регион на Р.С Македонија
- Маркет од Западниот регион на Р:С Македонија
- Маркет од Повардарскиот пегион на Р.С Македонија

Во која возрасна доба се наоѓате:

- Помлади од 30 години
- На возраст помеѓу 30-50 години
- Повозрасни од 50 години

1. Вработените се добро обучени, љубезни и посветени кон купувачите.
   • Да • Не • Делумно • Не знам

2. Компанијата е Општествено одговорна компанија.
   • Да • Не • Делумно • Не знам

3. Пазарењето во оваа компанија, ми овозможува да се чувствувам конфорно и пријатно.

   • Да • Не • Делумно • Не знам

4. Цената на производот ми е поважна од квалитетот на производот.

   • Да • Не • Делумно • Не знам