МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН - СВЕТИ НИКОЛЕ - БИТОЛА - Р.МАКЕДОНИЈА
СВЕТИ НИКОЛЕ: ул. Маршал Тито 77; 032 440 330; 032 440 202; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
БИТОЛА: ул. Новачки Пат бб; 047 238 077; 047 222 503; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
www.msu.edu.mk

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

- ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ -

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

на тема:

„Мотивацијата на вработените во туристичкиот сектор како главен фактор за продуктивност и задоволство од работата“

Ментор

Проф. Д-р Шекеринка Ивановска

Изработил

Марија Лазаревска

Битола, 2021

МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН - СВЕТИ НИКОЛЕ - БИТОЛА - Р.МАКЕДОНИЈА
СВЕТИ НИКОЛЕ: ул. Маршал Тито 77; 032 440 330; 032 440 202; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
БИТОЛА: ул. Новачки Пат бб; 047 238 077; 047 222 503; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
www.msu.edu.mk

МАГИСТЕРСКИТРУД

НАСЛОВ:

„Мотивацијата на вработените во туристичкиот сектор како главен фактор за продуктивност и задоволство од работата“

ИЗЈАВА

Изјавувам дека при изработката на магистерскиот проект ги почитував пропишаните законски прописи од областа на заштитата на интелектуалната соспственост и не користев реченици или делови од трудови на други автори без да ги почитувам методолошките стандарди. Изјавата ја давам под полна материјална и кривична одговорност

Изјавил:

Марија Лазаревска

С О Д Р Ж И Н А

Вовед **9**

ДЕЛ 1: ПОИМОТ МОТИВАЦИЈА И МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИ **13**

1. Мотивииработење 13

1.1. Теории за мотивација 15

1.2. Теориизасодржинатанапотребите 16

1.2.1. Масловата хиерархија на потребите 16

1.2.2. Фредерик Хецберг (FrederickHercberg) 19

1.2.3. Виктор Врум (VictorVroom) 22

1.2.4. Мекклеландовата (McClelland) - теорија за мотивирање на постигнувања 23

1.2.5. Даглас мек Грегор (DouglasMcGregor) 24

1.2.6 Клејтон Алдерфер (ClaytonAlderfer) 25

ДЕЛ 2: ТУРИСТИЧКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ И МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ **27**

2.1. Менаџмент во туризмот **27**

2.2. Задоволството во работењето **31**

2.2.1. Фактори кои влијаат на задоволството од работата на вработените 40

2.2.2. Организацискифакторизазадоволствоодработата 41

2.2.3. Лични фактори на задоволство од работата 44

2.3. Поими карактеристикинапродуктивностнавработените 46

2.3.1. Факторина работнатапродуктивност 48

2.3.2. Процеснаоценувањенаработнатапродуктивност 50

2.3.3. Методинаоценувањенапродуктивностанаработата 53

2.3.4. Проблемии грешкиприоценувањенапродуктивностанаработата 57

2.4. Зависноста помеѓу задоволството и продуктивноста 59

ДЕЛ 3: ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ТУРИСТИЧКИОТ СЕКТОР **60**

3.1. Вовед во истражувањето 60

3.2. Предметицелина истражувањето 63

3.3. Методологија на истражувањето 66

3.4. Дефинирање на хипотезите 70

3.5. Анализа на истражувањето 71

3.6. Потврдување на хипотезите од истражувањето 86

Заклучок: **91**

Користена литература: **96**

Прилог број 1: **100**

Анкетен прашалник 100

Апстракт

Без оглед што во зборот мотивација се инкорпорирани и мотиваторите (мотивите) како што се задоволство и приврзаност, сепак меѓу мотивацијата, задоволството на работа и приврзаностасејавуваатинекоитанкиразлики,пазатоаќесеобидимедаистакниме некои од нив.

Во Република СеверналМакедонија релативно ниско е рангиран конкурентскиот дух (сфатен како проширување и реагирање на надворешната перспектива), што е доказ повеќе за самодоволноста и самозадоволството во коешто обично запаѓаат организациите што го поминале зенитот и се наоѓаат во фазата на рана или доцна бирократизација.

Бидејќи во Македонија постои релативно ниска организираност, менаџерите со право се свртени кон внатрешните проблеми. Внатрешните проблеми се толку искомплицирани што можеби сосема е оправдана и менаџерската ориентација кон нив. Но, ваквата состојба е и аргумент повеќе во прилог на тезата за староста на туристичките претпријатија, кои според овие сознанија се наоѓаат во последната фаза од животниот циклус таканаречена политизирана организација.

Мотивацијата е процес поттикнат со воочување на потребите. После идентификација на желбите, луѓето бараат задоволување на потребите и пробуваат да преземат акции кои што ќе резултираат со задоволување на потребите. Ако тие акции се успешни потребата ќе биде помалку силна; помала ќе биде покренувачката сила на однесувањето на човекот.

Човечкитеспособностиизнаењакои вработенитегипоседуваатне претставуваатпроблем колкуштотоа емотивацијата инејзината примена на работнотоместо.

Клучни зборови: мотивација, задоволство од работата, туризам, менаџмент, организација.

Abstract

Although the word motivation incorporates motivators such as satisfaction and attachment, there are some subtle differences between motivation, job satisfaction and attachment, so we will try to highlight some of them.

In the Republic of Northern Macedonia, the competitive spirit is relatively low (understood as expanding and reacting to the external perspective), which is more evidence of the complacency and complacency in which organizations that have reached the zenith and are in the early or late bureaucratization phase usually fall.

Because there is low organization in Macedonia, managers are rightly turned to internal problems. Internal problems are so complicated that the managerial orientation towards them may be completely justified. However, this situation is also an argument more in favor of the thesis of the age of tourism companies, which according to this knowledge are in the last phase of the life cycle of the so-called politicized organization.

Motivation is a process driven by perceiving needs. After identifying the desires, people look for the satisfaction of the needs and try to take actions that will result in the satisfaction of the needs. If those actions are successful the need will be less strong; the driving force of human behavior will be less.

The human skills and knowledge that employees possess are not a problem as much as it is motivation and its application in the workplace.

Keywords: Motivation, Job satisfaction, Tourism, Management, Organization.

Абстрактные

Хотя слово «мотивация» включает в себя такие мотиваторы (мотивы), как удовлетворение и привязанность, между мотивацией, удовлетворенностью работой и привязанностью есть некоторые тонкие различия, поэтому мы постараемся выделить некоторые из них.

В Республике Северная Македония дух соревнования относительно низок (понимается как расширение и реакция на внешнюю перспективу), что является еще одним свидетельством самоуспокоенности и самоуспокоенности организаций, которые достигли зенита и находятся на ранней или поздней стадии бюрократизации. фазы обычно падают.

Поскольку в Македонии низкая организованность, менеджеры справедливо обращаются к внутренним проблемам. Внутренние проблемы настолько сложны, что управленческая ориентация на них может быть полностью оправдана. Однако эта ситуация также является аргументом в пользу тезиса об эпохе туристических компаний, которые, согласно этим знаниям, находятся в последней фазе жизненного цикла так называемой политизированной организации.

Мотивация - это процесс, движимый восприятием потребностей. Выявив желания, люди ищут удовлетворения потребностей и пытаются предпринять действия, которые приведут к их удовлетворению. Если эти действия увенчаются успехом, потребность будет менее сильной; движущей силой человеческого поведения станет меньше.

Человеческие навыки и знания, которыми обладают сотрудники, представляют собой не столько проблему, сколько мотивацию и ее применение на рабочем месте.

Ключевые слова: Мотивацию, удовлетворенность работой, Туризм, Управление, организация.

Вовед

Еден од клучните фактори за управување со човечките ресурси емотивацијата на вработените. Достачесто се поставува прашањето како да се мотивираат вработените и на тој начин да се придонесе за подобро функционирање на компанијата. За да може да влијаат врз мотивацијата на своитевработени, раководствотоморадоволнодобродагопознаваатсамиот концептнамотивација. Затоа,нееничудноштоинтересотзамотивацијаестар колку и самоточовековоработење. Прашањето за мотивацијана вработените, денеспретставувадоминантенпроблем,апоказател за тоасе големиотбројна трудови изработени на таа тема. Големиот интерес за мотивацијата на вработените се јавува порадиподобрување на конкурентската предност, подобрувањенаквалитетотнаработниот животиподобрувањенаефикасноста, продуктивностаикреативноста. Мотивацијата многутешкоможеда се измери, но занејзинатаприсутностдонесуваме заклучокврзоснованаоднесувањето, посветеностаирезултатитеод работата(Bahtijarević–Šiber,1999).

Восекојдневниотживотмногучестосесреќавамесозборовите„мотиви“и „мотиватори“.Иедниотидругиотзборводатпотеклоодпсихологијата и се поврзанисопокревањетоначовековатаактивностштобибило заедничка одредницаизамотивите изамотивацијата.Когастануваборза мотивите,тука постоипокомплексноодредувањенаовој поимвоодноснапоимотмотивација. Таканајчестоподпоимотмотивисеподразбиравнатрешенпсихичкифактор,кој раздвижува, насочува, одржува и прекинува човечка активност.

Важен факторвоцелокупниотпроцесна мотивацијатасе околината,општествено-економскиотразвојисл.На индивидуалнатамотивацијавлијаатмноштвофакторикоиможедасе поделатво трикатегории:

- Индивидуални карактеристики;
- Карактеристикинаработата;
- Организациски карактеристики

Индивидуалнитекарактеристикигипретставуваат ониепотреби, вредности, ставови и интереси кои ги поседуваат поединците. Овие

карактеристикисе разликуваатодличностдоличност, штовлијаеина разликувањето на нивните мотиви за вршење на работни задачи - некои вработенисемотивиранисофинансискимотиватори, некоиодработната сигурност, некоиодработнитепредизвици, другиодможностаза развоји.т.н. Раководството воорганизациитетребадабидесвеснозаовиеразликизадаможе гипоттикнуваоние што придонесуваатзапостигнувањена целитенакомпанијата.

Карактеристикитена работа сеоднесуваатнанејзинатакомплексноста, автономија, тежинаисл. Раководството морадавнимавапри распределбатана работниместадавоспоставихармонијапомеѓуиндивидуалнитекарактеристики навработениотикарактеристикитенаработното место.

Организациските карактеристикипретставуваатправилаипроцедури, лична политика, практики на менаџментот и систем на награди кои придонесуваатзаефикасностана компанијата. Ситеовие инструментиморада бидатдизајниранитака што ќеповлекуваатновиикегизадржуваатпостојните вработени.

Туризмот претставува специфичен феномен кој делува мултипликативно на најразличните аспектина општествено-економскиотживот.Со други зборови, туризмот вклучува повеќе стопански дејности (угостителство, сообраќај, туристички агенции, трговија, занаетчиство, комунални активности и друго). Тој не е медицинска гранка, но вклучува доста активности од медицината како што е здравствениоттуризам. Не е ниту гранка од културата, но опфаќа многу полиња на културата, културно-историско наследство, културни манифестации, музика, фолклор. Исто така, опфаќа и многу спортски активности, и е воповеќекратна меѓузависностсополитичкатаклимавоземјата.Покрај многуте дефиниции ја прифаќаме дефиницијата на ШвајцарцитеХунцикериКрапф.,к о ј а штогласи:-

„Туризмотезбирнаодносиипојавинастанатипри патувањетоипрестојотнапосетителитевонекојкрајдоколкутој престојнезначи постојанонаселувањеинееврзанзастекнувањеназаработка“.

Потребата на луѓето да патуваат надвор од своето место на живеење

постоела одсекогаш, но современиот начин на живот и урбанизираноста на околината кои неповолно влијаат на здравјето стана значаен факт и основен мотив на масовните туристички движења. Тие добиваат сепоширокиразмери созабрзувањетона урбанизацијата, аоттукаи на омасовувањетонатуризмот.

Зголемениот животен стандард, усовршувањенасообраќајот, енормното и постојано зголемувањенанаселението, современиот начин на живот, повеќе слободно време, и водењето на социјална политикасоздаваат нови можности за раст на туристичките патувања.

Тука се и многу нови фактори како што се модата, нови трендови во технологијата и други фактори од психолошка природа.

Туристичкатаиндустријаденескаопфаќа7%одвкупниотизвознастоки и услуги на светско ниво. Доколкусеразгледувасамосекторотзауслуги,туризмотопфаќаоколу30% од остварените вредности во тој домен. Во корелацијапомеѓурастот на туристичкото стопанство и економските трендови во светот, кога растот на светското стопанство преминувало 4%, туризмот, бележивисоки стапки на раст. На овој начин, овие тенденции во туристичкото стопанство го класифицирале туризмот какоедна од поважните општествено - економскифеноменина20 и 21 век.

Туризмот во меѓународната економија зазема забележително место бидејќи како што е познато се смета за една од најмасовните појави воопшто во историјата на човековото постоење. Во меѓународните туристички движења годишно учествуваат околу 700 милиони посетители и расте бројот на туристи во домашниот туризам кој достигнува и над 2 милијарди долари.

Станува збор за мошне забележителен развој на туризмот како масовна појава која вклучува широка генерациска популација и што овозможува извонредни економски резултати. Преку новата терминолошка категорија „туристичка индустрија“ како нагласен израз за туристичкото стопанство, се опфаќа голем број дејности игранки.

Во нашата држава, која сеуште важи за релативно непозната туристичка дестинација за повеќето европјани. Сепак, македонските дестинации како Скопје и Охрид се веќе привлечни туристички дестинации. Можнотите и

напорите што ги прави државата преку субвенции за тур-оператори има позитивен ефект во зголемувањето на свесноста за Македонија како привлечна туристичка дестинација. Туристичките организации, агенции и тур–оператори почнуваат да ја вклучуваат Македонија во своите програми и да ја промовираат како дестинација за одмор.

Агенцијата за промоција и поддршка на туризмот имплементира одредени маркетинг активности за подобрување на свеста за Македонија како привлечна туристичка дестинација во странство. Преку средствата за маркетинг активности и маркетинг буџетот на Агенцијата иако се неспоредливи со годишните финансиски средства за маркетингот на туризмот во развиените држави се прават напори за јакнење на моќностите и подобрување на резултатите.

Во нашиот магистерски труд целта ја насочуваме кон истражување на мотивираноста и задоволството од работата на вработените токму во туристичките организации. Тоа е особено значајно поради тоа што во последните две години не само нашата држава, но и глобалниот свет се соочуваат со посебни проблеми на стагнација на работата на туристичките организации поради наметнатата пандемија (ковид 19) и сите пропратни ефекти кои следеа со реперкусиите токму врз туризмот и сообраќајот.

ДЕЛ 1:ПОИМОТ МОТИВАЦИЈА И МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИ

1. Мотивииработење

За да се вршат некои активности потребно е дапостојат внатрешни побуди и некои надворешни поттикнувања.

Сѐонаштодоведувадоактивност,штојанасочуваиштогоодредуванејзиниот интензитет и траење, се нарекува мотивација. Потребите на човекот претставуваатвнатрешнипобудинаактивност,ацелитенадворешнипоттикнувања .Мотивитеицелите севовзаеменоднос.Мотивотовозможува подобродасевоочицелта,ацелтавлијаенамотивот, бидејќи ја зголемува и засилува мотивацискатa енергија. Мотивите секогаш се комплексни резултати од био-физиолошки, психолошки и социјални фактори.)

Мотивитезаработаможатдабидатдостаразновидниивариратодедендодруг работник. Заеднички мотив за сите работници, по правило, е висината на примањата(платата), заинтересираноста за работа, можноста за напредување, степенот за самостојност при извршување на работата, можноста за лична афирмација и сл.

Соогледнаразноликостанамотивите,иститеможатдасеподелатнаекономски и неекономски.

Подекономскимотивисеподразбираатониемотивикоијаодразуваатсоцијалната и личнатасигурност изразенапреку соодветната плата, решавањето на станбеното и другипрашања за личната и социјалната сигурност на работниците.

Како примарни мотиви за работа ги сметаме економските мотиви бидејќи тие се насочени кон одржувањето на животот

Во неекономски мотиви обично се вбројуваат: заинтересираноста за работа, напредувањето во струката и кариерата, организацијата на работењето и работните услови, меѓучовечките односи, работната атмосфера, културата на работниот амбиент, условите за доаѓање и заминување од работа, организираното користење на слободното време, безбедноста и заштитата на работата и слично.

Економскатамотивацијазаработаенајсилнавослучаитекогаезагрозенажив отната
егзистенцијанаработникот.Меѓутоа,когаработникотќеобезбедидоволносредства заминимална своја егзистенција, економската мотивација за работа слабее, а сè повеќе се појавуваат карактеристиките од нееконо мските мотиви.

За еден од најзначајните мотиви кај работникотсе смета мотивот - заинтересираноста за работа.

Работникот
еповеќезаинтересиранзаработакојамуовозможувадобранаградаи
напредувањевоструката.Работатакојанемугоовозможуватоанаработникотнемуп ричинува задоволство, односно не го мотивира.

Работникот,којшторботатајачувствувакакопринуда,своитеспособностип овеќегиангажира
натоакакодајаизбегнеработата,дагизаобиколиобврските,пасотоаи резултатите од работењето се слаби.

Организацијатанаработатаиработнитеуслови
сеистотаказначајнинееконо мскимотиви.Организацијатанаработењетоиусловит енаработењетокоиштонаработникот му обезбедуваат потполна сигурност, безбедност и заштита можат битно да придонесат за постигнувањенапоголемирезултативоработењето.Чувствотона несигурност, страводповредаилиболестгодемотивираатработникот,јанамалуваатнеговатаст ручна и работна способност, односно го намалуваат ефектот на работењето.

Значењето на поединитe мотиватори зависи од струката на работникот, условите во кои работи и живее, висината на платата и другите бројни фактори, видливи и невидливи.

Покрај горенаведените мотиви и нивните карактеристики,дополнително добритемеѓусебниодноси,соработката,
солидарноста,другарството,давањетопомош,културатаворабо тниотамбиент,ус ловите за одење и враќање од работа, слободното време и неговото користење и сл., создаваат услови за постигнување на максимални ефекти во работата како и за остварување на други мотиви.

Мотивацијата треба да се изучува според секторите во дадена работна организација.Така на пример, рангот на мотиваторите не е ист кај

раководителите и стручњаците, како кај работниците водиректното производство и службите.

1.1. Теории за мотивација

Мотивацијата е суштинско прашање на целокупните човечки активности, вредносниот систем на личноста, работните активности, организацијата на човечкиот труд, како и општеството во кое се одвива овој процес. Таа е доста комплексен проблем кај кој не може да се изгради еден универзален приод за објаснување на човечкото однесување. Затоа и постојат многубројни теории кои ја третираат проблематиката на мотивацијата. Меѓу нив попознати се теориите на: A.H.Maslow, F.Herzberg, R.Owen, J.Bentham, E.Mayo, D.MeGregor, R.Likert, V.Vroom, C.Alderfer и др.

Резултат на долгогодишните истражувања на психолозите, социолозите, економистите, антрополозите за факторите кои што ги насочуваат индивидуалните и групните перформанси се бројни теории за мотивација. Секоја теорија се фокусира на одредена група прашања важни за работните односи. Претходните теории за мотивација биле фокусирани на она што го придвижува поединецот. Доцните теории се фокусирале на процесот за мотивација, односно на разбирањето како мотивацијата функционира, и како е најдобро тие знаења максимално да се искористат.

Постоја три групи на мотивација:

- Теории за содржините на потребите: ориентирани се кон истражувањето на потребите кои што произлегуваат од однесувањето на поединецот (Maslow, McCleland, Herzberg).
- Теории на процеси: ориентирани се од описот на процесите кои што се подлога на одреден начин за однесување на поединецот (теорија на очекувања, теорија на праведност).
- Теории на зајакнувања: ориентирани се со екстремни фактори кои што можат дазајакнат одредени начини на однесување на поединецот или групата (теорија за позитивното однесување или модификација на однесувањата).

1.2.Теориизасодржинатанапотребите

1.2.1.Масловата хиерархија на потребите

Масловататеоријанапотребитеезаснованананаочекувањатаситечовековипо треби да бидат организирани хиерархиски. Човекот со самото раѓање во себе поседува пет јасно разграничени категории на потреби. Задоволувањето на тие потреби оди прогресивно, од пониските спрема повисоките. Како што поедини категории на потребите се доведуваат до степенот на одредено задоволување,такапотребитеодповеќекатегориидобиваатпредноствомотивира њетона однесувањата. Со доцните истражувања за ваквиот хиерархиски механизам на потребите се поставени многу прашања.

Масловата теорија поради својата едноставност е доста популарна.Емпириските истражувања и разлика во мислењата и ставовите резултирале со бројни критики за оваа теорија:

- Човековите потреби не може да се раздвојат во 5 различни категории т.епостои јаснаграница само помеѓу две или три категории на потреби.
- Карактеротнаврскатапомеѓустепенотназадоволувањенапотребите иважностана потребите е различен кај потребите од понизок ранг во однос на потребите од повисок ранг. Колку сме посити толку помалку ни е важна храната. Колку сме пообразовани толку повеќе тежиме кон уште поголемо совршенство и постигнување.

Менаџерите и претприемачите мора да знаат да ги препознаат потребите на своите работници, притоа да ги почитуваат фактите дека потребите не се појавуваат во строг редослед и нема да влијаат негативно врз квалитетот на работа. Луѓето можат да бидат симултано изложени на делувањето на потребите од различни слоеви, затоа е потребно да се развијат бројни механизми на мотивација. Паричните надоместоци се сметаат како потребни за задоволување на основните физиолошки потреби, а како неважни за потребите на самоактуелизацијата, но во многу ситуации парите може да осигурат повеќе време и ресурси за самоактуелизирачките работи. Веројатно, најголем придонес на Масловата теорија е потребата за разбирање

на фактите дека некои потреби едноставно „ненадејно излегуваат“па можат да потрошат енормно многу енергија и внимание додека не се разрешат. Ако кај работникот се појави потреба за понизок ранг (на пр. потреба од сигурност за него и неговото семејство; јавено му е за повреда на детето во училиште) тој најверојатно не ќе може своето внимание да го фокусира на потребите од повисокиот ред на работа (тојден на работа нема дабиде сконцентриран ниту пак продуктивен) додека потребата за сигурност не биде разрешена со прифатливначинза
него(додекасамнесеуверидекаситуацијатаеподконтрола).Во ваква ситуација да му се понуди на работникот слободен денили слободно време, може да биде покорисно мотивациско средство, отколку тоа да биде на пр. парична стимулација. Разбирањето кое што го формираат потребите во кои моменти однесувањето на работникот, на менаџерите им овозможува на тие работници да им понуди надоместоци кои што за работниците имаат највисоки вредности и се корисни.

Маслов го застапува мислењето дека човечките потреби сочинуваат еден хиерархиски ред. Тоа се физиолошките потреби, потребите за сигурност, потребите за љубов-внимание, потреби за почитување и потреби за самопотврдување-самоактуелност.

Според Маслов, физиолошките потребисе главна мотивација на секое човечкосуштество.

Тука се, пред сè, потребите за храна, облека, стан, засолниште и сл. Тоа се основни човечки потреби за негово одржување во живот. Овие потреби особено се изразени во време на криза. На личноста на која и недостасува храна, сигурност, љубов и почитување, најверојатно најчесто ќе ја чувствува желбата за храна. Ако овие потреби се незадоволени, а организмот преокупиран со физиолошки потреби, сите други потреби можат едноставно да бидат потиснати.

Во ситуации кога човекот има сè во изобилство и кога постојано е сит, тогаш во прв план излегуваат другите потреби пред физиолошките потреби. А кога постепено ќе се задоволат и тие, се појавуваат потреби од повисок ранг. Физиолошките потреби заедно со нивните парцијалницели,престануваатдапостојаткакоактивни детерминанти на

однесувањето во моментот кога истите се задоволени до одредено задоволително ниво. Тие тогаш мируваат за повторно да се појават и доминираат со организмот ако не се задоволени. Само незадоволените потреби доминираат со човекот и го поттикнуваат неговото однесување. Гладниот човек откако ќе се најаде, неколку часа не чувствува глад - потребазасигурност.Според Маслов, когарелативнодобросезадоволенифизиолошкитепотреби,тогаш се појавуваат многу други нови потреби кои грубо можеме да ги означиме како потреби за сигурност. Тука се вклучуваат потребите за засолниште, облека и заштита од сите потенцијални непријатности како што се временските непогоди, машините,возилата,огнотипоплавата,коиобичносенарекуваатфизичкипотребиз асигурност.

Исто така постојат и психолошки фактори за сигурност како што сездравствено, пензиско, социјално осигурување и осигурување во случај на невработеност.

Потребизаљубов-внимание.Сосамотозадоволувањенафизиолошкитепотребиипотребите за сигурност се појавуваат и истакнуваат потребите за љубов, оданост и припадност, истакнува Маслов. Чувствувањето на недостаток на љубов од своите блиски во фамилијата, пријатели, желба за попријатни односи со луѓето воопшто, за соодветно место во својата група и сл. се еден од факторите за постигнување на соодветни резултати во работењето. Доколку човекот е исполнет со љубов, внимание, припадност, неговиот мотив за постигнување на подобри резултати ќе биде поголем. Човекот е општествено битие па сигурно му се потребни овие фактори и добрата комуникација.

Потреби за почитување. Овие потреби ги вклучуваат чувството на придонесот заостварување на нешто од заеднички интерес ипочитта и самопочитта. Во тој поглед истите можат да бидат класифицирани во две подгрупи и тоа:

- Првата ја сочинуваат желбата за снага, за постигнување, за доверба во очите на други и за независност и слобода, и
- Втората, постои нешто што можеме да го наречеме желба за углед или постигнување, признание, внимание, важност или

почитување.

Потребизасамопотврдување-самоактуелност.Овиепотребисеповрзанисоеготона човекот, почитта, самопотврдувањето, самоактуализацијата. Така што и кога сите потреби се задоволени, сепак може да се очекува брзо да се развива ново незадоволство и немир, доколку човекот не го работи она за што е стручен и способен. Музичарот мора да музицира, сликарот да слика, поетот да пишува за да биде потполно среќен. Овие потреби можат да се наречат самоактуализација. Тоа се однесува на желбата за самоисполнување, односно на тежнеењето да единката остане актуелизирана во она во што е и потенцијално. Секој човек сака да го презентира својот труд и способности пред народот,односно она за што тој е најспособен. Сигурно дека овие потреби би дошле до израз за исполнување по претходно задоволување на физиолошките потреби, потребите за сигурност и потребите за љубов и почитување.

Согласно ова теорија за мотивацијата, мора да се има предвид дека човекот е доста комплицирано суштество па не би можело да се рече дека стриктно ќе го применува хиерархискиот поредок на потреби: физиолошки потреби, потреби за љубов, сигурност, почитување и самоактуелизација. Кајповеќето луѓе често е присутна мешавината на разни потреби. Некои од нив се посилно изразени, додека пак другите се понезабележливи.

1.2.2.Фредерик Хецберг (FrederickHercberg)

ДостаактуелнатеоријазамотивацијасеистакнуватеоријатанафредерикХецберг,кој застапувамислењедекаработницитебисе мотивиралеакосенаправатнеколкуработи.

Прво, треба да имаме политика на компанијата која е фер и која еднакво ги третира сите луѓе во компанијата. Второ, мора да се обезбедат добри работни услови. Тоа не значи дека сè треба да биде под стакло и цигли и дека сè треба да биде климатизирано. Но би требало да биде логичко задоволувачко за работниците. Трето, сигурност, односно пензиско, здравствено и социјално осигурување. Четврто, мора да им се пружи шанса на работниците да зборуваат еден со друг. Човекот е општествено битие и секако

му треба меѓусебнокомуницирањесоцелразменанамислење.Панакрајоткакопеттоодносно прво, треба да им се плати на работниците соодветна плата. Сите овие фактори Хецберг ги групира во поднасловот на хигиенски фактори.

Когабигиималеситеовиенеколкуосновниработи:соодветнаплата,ферполитикана претпријатието,добриработниуслови,сигурност,меѓучовечкитеодноси,комуницирање меѓу работниците, не значи дека е постигната висока мотивација за работа. Затоа е потребнодасеимаатпредвидфакторитенамотивација.Овиефакторисеповрзаниссо одговорноста, чувствувањето на задоволство кога нешто ќе се постигне, со предизвик и желба за напредување. Со други зборови, сето ова ги мотивира луѓето ефикасно да работат, и доколку факторите на мотивација не се присутни, без оглед на тоа колку се застапени факторите на хигиена, продуктивноста и ефикасноста не може да се зголеми.

Хецбергнагласувадекасаматаработаефакторнамотивацијата.Атоазначидекана работноместотребадасеработионазакоееоспособенчовекот.Инженеритекоисе занимаваатсокниговодствоработатнадвородсвоетополе.Инженеритетребадаработат на инженерството.

Истотака,интересензаклучоквооваатеоријаеседодека,,мотиваторите“вого лема мерасеприсутникајчовекот,човекотќегитолериранедостатоцитенаразнитехигиенски фактори.

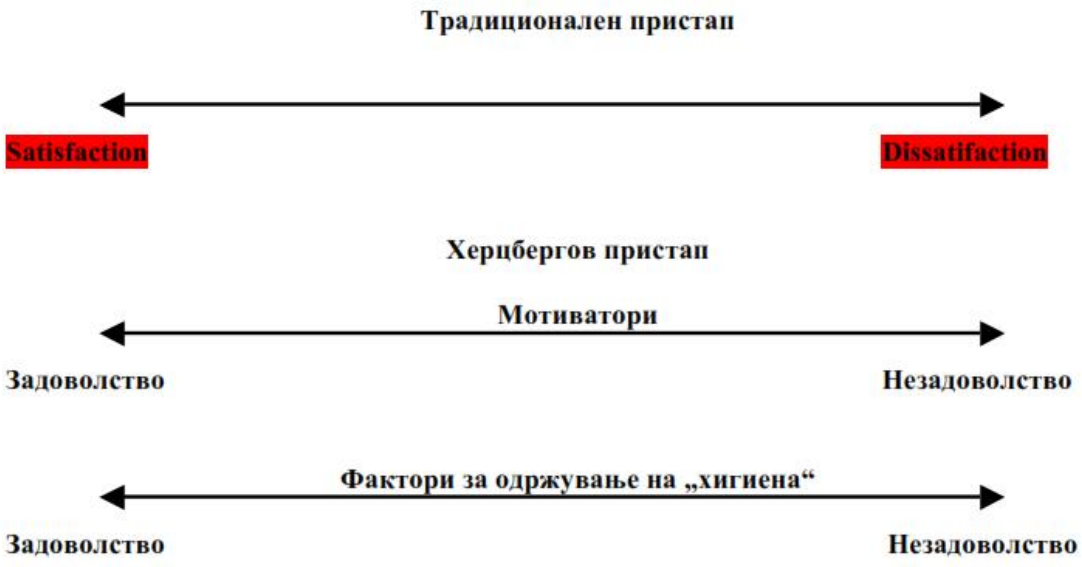
Едноодобјаснувањатазамотивацијата,какоонаштогопридвижувачовекот,дали Ф. Хецберг. Неговата теорија се обидува да објасни што го поттикнува задоволството, а што незадоволството во организациите. Утврдил дека на однесувањето на луѓето во организациите влијаат две независни групи на фактори: мотивирачките фактори и „хигиенските“. Мотивирачките фактори во главно се од нематеријален карактер (интринизични), додека „хигиенските“ од материјален карактер и се под контрола на надредените лица (екстринзични). Мотивациитенапр.сепостигнувања,предизвикувачкаработа,одговорност,пораст, напредување, признавања и сл.

„Хигиенските“ фактори се: платата, техничката потпора; работните услови, правилата, бенефициите. Значењето на оваа теорија за менаџментот и мотивацијата е следното:

Факторитекакоплата,бенефиции,работниусловинѐпредизвикуваатзадоволство илимотивираност.Доколкусепододредената граница тие ќе предизвикаат одреденстепен на незадоволство, но еднаш доведени до степен во кој што не предизвикуваатнезадоволство, ќе имаат доста мало позитивно влијание. Поголеми остварувања во мотивираностанаработницитесепостигнуваатсоориентацијатанафакторитекако што се: можностите за напредување, постигнувања, предизвици, развивање и признанија.

ВажноедасеспоменедекаХерцберг факторитеназадоволствотоифакторитена незадоволство не ги доживувал како два екстреми со ист континуум. Наместо тоа, тој тие две групи на фактори ги гледал како две независни варијанти. Спротивност од задоволството не е незадоволството, туку непостоење на задоволство. Спротивноста на незадоволството не е задоволство, туку непостоење на незадоволство.

Слика број 1: Пристапи за задоволтво од работата



Извор: Менаџмент во туризмот, Штип 2014

За разлика од претходните, оваа теорија е насочена на анализата на

работните ситуации и класификување на факторите за работа. Притоа класификацијата на факторите за работа се темели на мерење на задоволствата на работа. Од оваа теорија менаџерите извлекуваат заклучок дека зголемувањето на мотивацијата за работа е резултанта на редизајнирање на работата на начин за да се овозможи индивидуален развој. Херцберг се залага за збогатување со работата и го нагласува значењето на нематеријалните награди како мотиватори на однесувањето во работните организации. Херцберговата теорија силно влијаела на теоријата и праксата на менаџментот.

Критичарите на Херцберговата теорија му замеруваат за тоа што се поистоветува поимот задоволства со мотивација, со методолошката постапка на класификација на факторите на фактори за содржината на работа (мотиватори) и фактори во контекст (хигиена) заради пристрасност и недоволна статистичка втемеленост.

1.2.3. Виктор Врум (VictorVroom)

Главна поставка на ова теорија на мотивацијата е разгледувањето на процесот на целиот циклус на мотивацијата. Во одреден момент поединците избираат само некои цели. Целтаконкојасетежи,сесведуванамотивнаприближување,ацелтаконкојанесетежисе сведува на мотив на избегнување. Овие две цели, по Врум, зависат од антиципативното очекување на задоволство или незадоволство што следува.

Поедноставно кажано за целта кон која се тежи да се оствари постои доста изразена желба. Тука се пред сѐ основните нешта во животот, потоа и многу други како на пример, повисоко место во работата, статусот во друштвото, моќта и сл. Додека пак кон некои цели постои само ,,симпатија“. Очекувањетоезначаенпоимкајврум.Очекувањетовсушностепроценказатоаколкави сешансите дасеостваритоа штосесака.Нонајголемаверојатностза дасеостварицелта секако е јачината на приодот кон таа цел. Постигнувањето на една цел, по него, само е инструмент за постигнување на понатамошни цели.

1.2.4. Мекклеландовата (McClelland) - теорија за мотивирање на постигнувања

Насочена е на мотивацијата за работа. Заговара тврдење дека покрај одредени потреби постојат и следните потреби кои што се развиваат преку интеракција на поединецот и околината. Неки од таквите категории на потреби се:

- Потреба за постигнувања (решавањето на тешките задачи со совладување напрепреките, со победа на непријатностите, истакнување во однос на другите);
- Потреба за припадност (афилијативна потреба); и
- Потреба за моќ.

Потребатазапостигнувања(тежењеконуспех)сеодразувакакосилнажелбаз а преземањето на одговорноста; желбата за директни повратни информации за преземените активностиинивнитеефекти,способностзадавањенаприоритетинацелитекоишто се во границите на остварливост и ефективни. Претприемачите ги карактеризира висок степен на потреби за постигнување.

Потребата за припадност е желба за воспоставување и одржување на пријателски и топли односи со другите луѓето. Луѓето со истакната потребата за припадност преферираат да работат во група, додека оние со слаб изразена потреба на припадност се соло играчи.

Потребата за моќ е желба за доминација и контрола или одговорноста над другите луѓето. Ваквите потреби се чести кај менаџерите. Посакувани се доколку нè водат кон доминација и триумф на една личност над останатите.

Оваа теорија на мотивација за постигнување е ориентирана на мотивацијата наменаџерите, затоа што постигнувањата, моќта и афилијацијата се често составни делови на менаџерските задачи.

1.2.5. Даглас мек Грегор(DouglasMcGregor)

Спрема оваа теорија постојат две екстремни гледишта за начинот на кој луѓето се третираат на работа. Едното е традиционалното гледиште коешто *Даглас мек Грегор (DouglasMcGregor)* го нарекува теорија X и другото е модерното гледиште кое го нарекува теорија Y.

Теорија X (Традиционално гледиште)

Според ова теорија менаџмент одлуките се засноваат врз основа на следниве поставки:

- Кајсекојчовекеприсутнанаследнанесклоностконработатаитојќесетр уди,ако може, да не работи;
- Поголембројналуѓетребадасеприсилат,контролираат,насочуваати даимсе заканувасоказна,задасенатераатдавложатнапорсоцелостварувањена поставенитезадачи на организацијата во која што работат;
- Просечниотчовекнесакаодговорностинедоволноеамбициозен,сака дабиденасочен и над сè сака сигурност.

Даглас мек Грегористакнува дека поголем број организациинастојуваат да ги задоволат психолошките потреби и потребите за сигурност на своите работници. Со самото задоволување на психолошките потреби и потребите за сигурност, работниците ќе бараат да ги задоволат и потребите од повисоко ниво, доколку тоа не им успее, ќе се однесуваат онака како што е наведено во горните поставки (ќе бидат индолентни, пасивни, ќе се спротивставуваат на промените и ќе бидат неодговорни).

Теорија Y

Овде(*DouglasMcGregor)ДагласмекГрегор*користиголембројнапретпостав киза човечкото однесување за да ја поткрепи својата теорија.

- Претпоставкатадекаенормалнодасевложувафизичкаиумственаене ргијавонекоја работа како што е нормална потребата од одмор и

разонода.

- Опасностаодказнувањеиконтроланесеединствениотначинзаостварувањена поставенитезадачинанекојаорганизација.Луѓетопременуваатсамоконтролаисамисенасочуваат ако доволно се ангажираат во реализација на овие задачи.
- Просечниот човек сака и е спремен да преземе одговорност под одредени околности.
- Многулуѓесеспремнидавнесатмногуразмислување,инвентивностикреативност при решавање на проблемите кои се јавуваат во нивната организација.
- Претпоставка е дека со сегашниот начин на организација, просечниот човечки интелект само делумно е искористен.

Овие теории X и Y се доста критикувани, со образложение дека истите ја генерализираат работата и човечкото однесување. Теоријата X ја опишуваат како,,организацијабезлуѓе“,атеоријатаYкако,,луѓебезорганизација“,идветенедавааат јаснаслика.Идекасоорганизацијата,сокојасеуправувапопринципотнатеоријатаX, немораавтоматскидабиденеуспешна,нитисопримената натеоријатаYдасегарантира успех.

1.2.6 Клејтон Алдерфер (ClaytonAlderfer)

Теоријата на*Клејтон Алдерфер* (*ClaytonAlderfer)* е позната под насловот ERGтеорија.Овакратенказначитривиданапотребиначовекотза:- Егзистенција,поврзаност и развој. *(ERGTheory-Existence, Relatedness, Growth*).

- Егзистенција: материјални желби, (психички потреби; пари; сигурност,);
- Поврзаност: односи помеѓу луѓето (социјални потреби и потреби за почитување)
- Развој: Самоопотврдување (желба за креативност).

Овиепотребисесличнисопотребитекоигинаведува MaslowМаслов,самошто ClaytonAlderfer Клејтон Алдерфер ги става во три групи, и не го задржува хиерарскиот поредок туку истакнува дека истите се во непосредно движење.Значењето, воопшто, на теориите кои што се занимаваат со содржината начовековите потреби произлегува од следното:

- Луѓетосеводениодразличнитепотреби(некојсакадасеистакне,некојс акадасе „изгуби“ во групата).
- Различните потреби одредуваат различни приоритети при донесување на одлуките. За некои автономноста и независноста е поважна од сигурноста на работа.
- Теориите за содржината на потребите помагаат да се објасни однесувањето на луѓето и нивните избори.

ДЕЛ 2:ТУРИСТИЧКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ И МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

2.1. Менаџмент во туризмот

Движењето претставува една од исконските карактеристики на човековото
битие.Туристичкитедвижењавлегуваатвоконтекстнаорганизирани миграциски движења.[1]Туризмотерелативноноваопштествено-економскапојава.Тојсејавува наодреденстепенодразвиеностнаосновнитефакторикоигоусловуваатиерезултат наопштествено-економскиотразвој.[2]Особенодоаѓадоизразкогабројотналуѓето кои се вклучиле во туристичките патувања добил такви димензии што почнал да влијаеиврзформирањена одреденидругипојавииодноси,коипакпридонесле туризмотдастанепосебноваженфакторивоопштественивостопанскисмисла.[3]

Тојекомплекснаи мултидимензионална општествена појава којаштовосебеноси белезиидетерминантинацелокупнаопштественаструктура.[4]Всушност,соправо може да се констатира дека туризмот претставува специфичен феномен кој делува мултипликативно на најразличните аспектина општествено-економскиотживот на одреденирегиони,држави,падуриконтиненти.[5]

Со други зборови тој не е стопанска гранка, а вклучува повеќе стопански дејности (угостителство, сообраќај, туристички агенции, трговија,

[1]Мариноски,Н.,Туристичкагеографија,Просветнодело-Скопје,Скопје,1992, 12.
[2]Нејков,Д.,Политиканаразвојнатуризмотво Југославија,УниверзитетвоБитола,Факултетзатуризами угостителство-Охрид,Битола,1983,7.
[3]Аврамоски,М.,Економиканатуризамиугостителство -скрипта,Универзитет „Св.КлиментОхридски“ -Битола, Факултетзатуризамиугостителство-Охрид,Охрид,1997,9.
[4]Тоноски, Ѓ.,Социологија натуризмот, Универзитет воБитола, Факултет затуризам иугостителство - Охрид,Битола,1993,49.
[5]Туризмотосвентоаштосилновлијаенастопанскиот развој,делуваиврзразвојотначовековата свести тоанесамонадиректните учесници вотуризмот, тукупосредно инаостанатите општествени категории. Впрочем,тојимавлијаниеврзцелокупниотразвојнаопштеството.

занаетчиство, комунални активности и друго). Не е медицинска гранка, но вклучува доста активности од медицината (здравствен туризам). Иако не е гранка од културата, опфаќа многу полиња на културна дејност (културно - историско наследство, културни манифестации, музика, фолклор и друго). Опфаќа многу спортски активности, иако не е гранка на спортот (спортска рекреација, спортски манифестации и слично). Не е политички феномен, но е во повеќекратна меѓузависностсополитичкатаклимавоземјата.Несесметазаприроднапојава,но е воповеќекратнамеѓузависностсоприроднитепојави(клима,хидрографија,фауна, флора и така натаму).[6]Постојат многубројни дефиниции за туризмот, но занајприфатливасесметадефиницијаштојадалеШвајцарцитеХунцикериКрапфво 1942год.,акојаштогласи:-„Туризмотезбирнаодносиипојавинастанатиприпатувањетоипрестојотнапосетителитевонекојкрајдоколкутој престојнезначи постојанонаселувањеинееврзанзастекнувањеназаработка“.[7]

Потребата на луѓето да патуваат привремено надвор од своето место на живеење произлегува од тоа што тие живеат во урбанизирана и за здравјето неповолна средина и под услови кои се штетни за нивното психичко и физичко здравје. Токму овојфакт стана основен мотив на масовните туристички движења кои добиваатпошироки размери. Во забрзувањетона урбанизацијата, аоттукаи на омасовувањетонатуризмотпосебновлијаатследнивефактори:

1.Економскифактори(подигањенаживотниотстандард);

2.Техничкифактори(усовршувањенасообраќајот);

3.Социјалнифактори(зголемувањенанаселението);

4.Фактори од институционален карактер (слободно време,

[6]Јаковлев,З.,Анимацијата вотуризмот-најзначаенсегментнатуристичката понуда,Економијаибизнис,списаниезатеоријаипрактика,Еуро-Мак-Компани,Скопје,април,2000,21.

[7]Hunziker, Krapf, цитат според Ацковски, Н.,Политика заразвој натуризмот, авторизирани предавања,Универзитет„Св.КлиментОхридски“-Битола,Факултетзатуризамиугостителство-Охрид,Охрид,45.

социјална политикаидруго);

5.Останати фактори од психолошка и ирационална природа (мода,снобизамидруго).[8]

Туристичкатаиндустријаденескаопфаќа7%одвкупниотизвознастоки и услуги на светско ниво, со што со право може да се констатира дека се наоѓа на светскиотврв.Доколкусеразгледувасамосекторотзауслуги,туризмотопфаќаоколу30% од остварените вредности во тој домен. Впрочем, може да се согледа корелацијата помеѓурастот на туристичкото стопанство и економските трендови во светот (во годините кога растот на светското стопанство преминувало 4%, туризмот, исто така бележел високи стапки на раст). Таквите тенденции во туристичкото стопанство го класифицирале туризмот во една од поважните општествено - економскифеноменинаXXвек.

Најголемаекспанзија на туристичкиотпрометсебележиво Азијаи на пацифичкиот регион, потоа на подрачјето на Блискиот исток, додека Европа и Америкабележатрастподсветскиотгодишенпросек.Сепак,АмерикаиЕвропасе два региони коишто во периодот од 1950-2000 година примиле најмнмогу странски посетители (1950 год. двата региони опфаќале околу 95% од светскиот туристички пазар, за тој удел во 2000 година да се смали на 76%). Според податоците на светската туристичка организација*WTO*, првпат 2001 година се случило Азија со Пацификотдаизбиенавторместоповкупниоттуристичкипромет,предАмерика. Од регионален аспект, речиси сите туристички региони во светот забележале раст на туристичкиот промет, освен Америка, која бележала опаѓање (2001 год. САД, како водечка туристичка дестинација во оваа регион, бележи пад на бројот на странски посетители, што е последица на терористичкиот напад од 11 септември). Европа и понатаму е на прво место по учеството во светскиот туристички пазар, со своите 57%, но во однос на Азија и Пацификот бележи

[8]Мојсоски,В.,Шуклев,Б.,Планирањетоиделовнатаполитикавопретпријатието,Институтзаистражување натуризмот-Охрид,Охрид,1995,24.

позначителнопонискистапкинагодишенраст.ПокрајАзијаиПацификот,посебно големистапкинарастводоменотнатуризмотбележатземјитеодБлискиотИсток, кои и покрајнестабилната политичка ситуација, настојуваатдасеотворат за посетителите, посебно за оние од регионот. Најголема посетеност имале туристичките дестинации во Европа (околу 400 милиони посетители), потоа следат Азија и Пацифик со 131 милион посетители (или околу 19% учество во светскиот туристички промет),потоа СевернаиЈужнаАмерика,Африка(околу29 милиони)иregииитена Блискиот Исток (околу 28 милиони). Се очекува дека тренд на пораст ќе бележат токму овие млади туристички регии, додека до сега водечките, Европа и Америка, ќе бележатблагастагнација.

Во поглед на избор на дестинации, дури 35% од вкупниот број на посетителисеопределилезапеттеводечкидестинациивосветот:

•

Франција,напрвоместо,со77милионипосетителиво2002годинаиучествоод11% во светскиот туристички промет;

•Шпанија,којаоваапозицијајапрезедеодсад2001годинаиодтогашбележи перманентен раст од 3% годишно;

•

САД,гопрепуштивторотоместонаШпанија,итоакакопоследицанарапидно то смалување на странскипосетителипосле терористичкиот напад на САД 2001 година. Следната, 2002 година, САД забележал пад во туристичкиот промет од 7%;

• Италија, се наоѓа на четврто место, со околу 40 милиони посетители годишно;

•Кина, последна од првите пет, но, како туристичка дестинација која бележи апсолутен примат во порастот на годишна посета на странски посетители (11%).

Според тоа, може да се констатира дека туризмот претставува своевиденфеномен на современата цивилизација. Тој веќе во меѓународната економија зазема забележително место бидејќи како што е познато се смета за една од најмасовните појави воопшто во историјата на човековото постоење. Поконкретно, во меѓународните туристички движења годишно учествуваат

околу 700 милиони посетители и дека бројот на туристи во домашниот туризам е над 2 милијарди долари. Сето тоа го потврдува карактерот на оваа појава. Но, треба да се констатира дека се работи за феномен кој ја променил и физиономијата на просторот. Се работи за комплексен феномен кој се препознава по својата динамичност, хетерогеност и доминантност. Очигледно е дека станува збор за мошне забележителен развој на туризмот како масовна појава која вклучувајќи широка популација овозможува извонредни економски резултати. Во тој контекст се воведува новата терминолошка категорија „туристичка индустрија“ како нагласен израз за туристичкото стопанство, кое опфаќа голем број дејности игранки.[9]На база на неговата појава и развој се темелат нови и различни дејности и содржини. Всушност, врз него се темелат содржини кои што се предизвик за бизнисактивности. Туризмот е основа за појава и развој на нови професии.

2.2. Задоволството во работењето

Задоволствотоод работа претставуваеденоднајважнитепроблемиво организациитесокоисе соочуваденешнотораководствокогастанувазборза управувањесовработените.Ипокрај неговатачеста употребавонаучните истражувања,какоивосекојдневниотживот,сèуштенепостоиопштасогласност затоаштоезадоволствоод работата.Всушност,непостоиконечнадефиницијаза тоаштопретставува задоволствоод работата.Восогласностсозначењетона овој феномензауспехотнаорганизациите, постојатголембројнаистражувања, дефиниции,теориимоделиназадоволство навработените.

Задоволството се јавува не само како фактор на надворешната и внатрешнатамотивација,тукуикакосигналнасакана(привлечна)работа, сигналза состојбите на меѓучовечки односи, добар менаџмент, лидер и сл.

Погледнувајќи го, задоволството, од аспект на надворешната мотивацијаќеистакнемедекатоасејавувакакозадоволувањеначовековитепотреб ипреку заработката т.е платата. Во овој поглед, земаме само еден пример, дека човекот се апстрахира од другите задоволства (неговиот третман во

[9]Мариноски, Н., Основи на туристичката теорија и практика, Универзитет Св. „Климент Охридски" - Битола,Факултетзатуризамиугостителство -Охрид,Институтзаистражување натуризмот,Охрид,1998,12.

организацијата, меѓучовечките односи и сл.), важна му е платата, за да ги задоволи основните потреби: храна, облека, засолниште и др.

Доколку зборот задоволство го погледниме од аспект на внатрешната мотивација ќе видимедекатоасеманифестирапрекучувствотоназадоволствоначовекотоднеговиот третман од страна на претпоставениот, колегите, вработените, потоа задоволството од привлечноста на работата, самостојноста во работата, постигнатиот успех од работењето и сл.

Значиупотребатаназборот,,задоволствонаработа“,вклучуванесамозадоволување на потребите, туку и други фактори како што се добрите услови на работа, добрите меѓучовечки односи, задоволство во соработката, задоволство кон соработниците, задоволство кога работата е извршена, задоволство што вложениот труд е ценет, задоволство што вработените се вреднуваат по: вредност, способност, знаење и сл.

Работното задоволство е сложендинамиченфеномениза него не постоиединствена формула со која се определуваат модалитетите: интензитетитраење.Тоа,главно,се должинадве причини:

- Прватапричинасесостоивотоашторазличнитеаспектина работата(статусот, плататаиработнитеусловиисоциоемоционалната климана работнотоместо,начинотна организацијаирежимот на работа и управувањето со организацијата итн.) предизвикуваат различни реакциикај луѓето.
- Вторатапричинасеоднесуванатоаштозадоволствотоод работанепретставуваедноставеналгебарскизбир одзадоволстватаод посебнитеработниаспекти,туку новинтегриранквалитетсорелативно постојанинтензитетитраење.

Задоволствотонаработа седефинираакакопријатнаилипозитивна емоционална реакција и ставови на вработените кон нивната работа. Тоа претставува комбинација на внатрешниинадворешнифактори.

- Внатрешните ја подразбираат природата на работата што ја извршува вработениот, задачитештоја сочинуваатработата, професионалниот развој, чувствонаодговорности

достигнувањаворабoтата.

- Надворешнитефакториги подразбираат условитеза работа, какоштосе плата, соработници раководители.

Внатрешнитефактори гоподобруваат задоволството,а надворешнитеспречуваатнезадоволство.

Задоволствотовоопштоозначуваедна постабилна,подолготрајна инетолкуинтензивнаемотивнасостојбазаразликаодемоциитекои брзосепојавуваат,имаатголем интензитет,ноибрзослабеати се насочениконспецифичнинастани.Работнотозадоволствоеодредено одстепенотдокојпоединцитеможат дагиреализираат нивнитецели, систем навредностиимотивиипотребисо вршење наработата.

Се сметадеканајважен меѓуситеставовинавработенитее ставоткон нивната работа. Задоволството на работата може да се дефинира како “когнитивна,афективна иевалуативнареакцијанавработенитенасвојатаработа“ (Grinberg,1998).Споредоваадефиниција, задоволствотонавработените претставува сложен став и вклучува одредени претпоставки и верувања за работата (когнитивнакомпонента), чувстваповрзанисо работата (афективна компонента), иоценкана работата(евалуативнакомпонента).Когнитивната компонента ја претставуваинформираноста на вработениот за организацијата, позитивнотоилинегативномислењекоегоформиралвоврскасо условитеза работа, содржина и организација на работата, паричните надоместоци, претпоставените, односитесодругилицавоорганизацијата. Останатитекомпонентипроизлегуваат исе резултатна когнитивната, односно, поединецотврзоснова на информациитедобиенина работа, ја евалуира работата исоздаваодредениемоции коннеа.

Во зависностодтоаколку индивидуитесеангажираатментално и/или физички за да одговорат на барањата од работата, тие чувствуваатодредена работна оптовареностkојадоколку еоптималнаги стимулирадаоствaратпоголемапродуктивност идасепозадоволниод работата наспротиособеноизразената работнаоптовареност.

Преголемата работна оптовареност доведува до состојби како што се:хроничензамор,работенстрес,исцрпеност,раздразливост,

депресија,нерасположение,согореност,емоционална истрошеност, лична деперсонализацијаи чувство на лична неефикасноститн.итоа зарадитрошењенаресурситеиенергијатанапоединецот наднеговите расположливиограниченикапацитети. Задоволствоодработатае„генералниот пристапна личностакон работата". Работатабараинтеракцијамеѓуработницитеи шефовите, следење на правила ипрописина организацијата,реализирање на работнитестандарди и прифаќањена работнитеусловикои секогашне сеидеални.Ова значидекапостојатмногукомплексниилиличниелементи когастануваборза проценкаколкуеденработнике задоволенили незадоволенодсвојата работа.

Организациитеобично спроведуваат истражувањеза задоволствотона вработените илитоа гоправат по пат наразговор, интервју со секој вработен поединечно. Кога се спроведуваатистражувања, обично тоа се прашалници што вработените ги пополнуваатанонимно.Овојпристапемногуполесноприфатен од вработените,затоашточувствуваат слобода искрено да кажат штоим пречибезникаквочувствоза евентуалнипреперкусииза тоашто ќе го кажат. Интервјуата спроведени со вработените од страна на менаџментот на организацијатачестопатисе застрашувачкиза вработените итие се воздржанивонивните искази,но доколкусе направат коректно кај вработениотсе јавува чувство декаесослушани дека неговото мислење е важно за организацијата.

Поголемиот делоданкетиранителуѓеворазвиените земјисе задоволни.Сепак, постоипадназадоволство одработатаод90-тите годинина минатиот векпанаваму.ВоовојпериодвоСАДпадот еза8 отсто.Изненадувачкие податокотшто САДе во подем иво економска експанзијаводеведесеттите години,а оддругастранасе намалува задоволството на вработените. Фактори што го објаснуваат падот и покрајекономскиотпораст се зголеменатапродуктивност какопоследица на пооптоварени работници и пократки работни рокови. Работницитеимаатчувство дека имаатпомала контрола врзсвојата работа[10].

[10]liseM.SaariandTimothya.Judge"EmployeeAttitudesandJobSatisfaction"2004WileyPeriodicals, Inc,www.utm.edu/staff/jobsatisfaction.pdf-mikem/documents/

Интересот наменаџеритеоколкуработнатасатисфакцијасе фокусирананејзините ефективрзработнатареализација.Многу истражувањасенаправенисоцелдасеутврдивлијаниетона работната сатисфакцијаврзработнатапродуктивност,отсуствотоили заминување одорганизацијата.[11]Корисноесекоја компанија да гоизмери задоволствотокајсвоитевработениида имаувиднанивниотсевкупен впечаток.Дадознаештоеонаштонавработенитенеимседопаѓаили одштонесезадоволнивокомуникацискиотпроцес,вопренесувањето наинформациите,организирањетонаработнитезадачи и сѐштово големамераможебиги попречувавработенитевоостварување на своите способности,а менаџментот сѐ уште го нема согледано.

Голем дел од експертите за човечки ресурси сметаат дека најдобарначинда се одржи задоволствотокајвработенитеетие дасе чувствуваатдека се делодтимот,делодорганизацијата.

Отворенатакомуникација помеѓу вработените ијасно поставените задачиимаат најголемовлијаниеврззадоволствотона вработените.Од големо значењеза менаџерите е да имаатво предвиддека ќе имаат високо мотивирани вработеникоиштоќеѝбидатлојалнинафирматасамодоколку вработениотдиректно го инволвираатво бизниспроцесите.

Вработениот ќе сечувствувакако делодкомпанијата доколку менаџментототворенојакомуницира стратегијатанаорганизацијатана своите вработени,што на вработените ќе импомогне да ја добијат големата слика за организацијата за којашто работат.

Натојначинќеимаатпоголемасвесноствокојделсе вклопуваат тие инивната работавоостварувањетонастратегијатана организацијата.Многу компанииорганизираатразличнинастаникоишто влијаатна зацврстувањенаодноситепомеѓу вработените,соштона индиректенначинвлијаат да сеподобрат меѓучовечките односиво организацијата.

Во тој поглед,се користат обукинавработенитеодорганизацијата коишто сеодвиваатнадвородработната срединакоипридонесуваат заподобрување на

[11]Човечкиресурси„Даливработенитесезадоволни”www.tripleslearning.com

комуникацијатамеѓу вработенитеиза развивање надобримеѓучовечкиодносишто во голема мераќевлијаеврзпренесувањена добрата атмосфера ивонивната работнасредина иво нивнитеканцеларии.

Задоволните (т.е.внатрешно исполнетите)работницинајчесто се и продуктивни работници, а од друга страна фактите сугерираат декапродуктивностана работнотоместоможе даводиконлична сатисфакцијанаработниците.Се чинидекаорганизациитесо позадоволниработницивоцелинасе ипопродуктивниорганизациио односнадругиорганизацииодиста дејност.

Па така, односот помеѓу сатисфакцијата и боледувањето е секогаш негативен односно, кога работникот е позадоволен, поретко е отсутен од работа.Незадоволните работници почесто земаат слободен ден, бараат начин за оправдување за нивното недоаѓање на работа,ноимаидруги фактори коиимаатвлијаниеврзовојоднос. На пример,може изадоволниотработникодвреме-навреме дасиземе слободен денздасеодмори.И заминувањетоодорганизацијатае негативноповрзанасосатисфакцијата,носоодносоте многу посиленод онојсоотсуствотоодработа. Другиуслови,какоштосеусловитена работниотпазар, очекувања заалтернативниработниможностиколку годиниработелво таа организација,се значајникомпонентипри размислувањетодасезамине на другоработно место.Во пракса, фактите зборуваатдекаваженмодераторвоодносотмеѓу сатисфакцијатаи заминувањена другоработно местоевостепенот наработната реализација.Многу логичное да се претпоставидека работната сатисфакција треба да биде главна детерминантана деловнотооднесувањена работникот.

Најновитедоказипокажуваат декасатисфакцијатавлијаеврз однесувањето,но прекуперцепцијатанаправедност.Вооснова, работната сатисфакција се сведува на концептите на праведни решенија,праведентретманиправеднипроцедури.Кога имашдоверба восвојотработодавецтогашсиподготвендаизработишиповеќеодона што е зададено во описотна работното место[12].

Низогромнаталитературакоја сезанимава со барањеодговорна

[12]Thomas M. Graham, Ph.D.," Essential Skills for an Excellent Career" Colorado Springs,Colorado,USA,2009, p.1

прашањето:Зошто луѓето ја сакаат илине ја сакаат својата работа? можатдасе најдатмногуразличниодговори.Задоволството одработата може даседефинираакакостепендокојлуѓетојасакаат својатаработа, генералноиливоодреденинејзиниаспектиили,едноставно,какотиесе чувствуваатвоонаштогоработат.Можедабидедефинираанакако и емоционалнаибихевиористичкареакцијанаработата, иликако генерализиранставзаработата.Нивотона задоволстватаод работатае подвлијание на човековите верувања иочекувања,како иоддруги фактори, на пр. карактеристиките на работата. Возбудата, исто така, играважнаулога,бидејќисреднонивона возбудаводикон задоволство одработата,додекависоко нивопредизвикувастрес,амногуниска возбудапредизвикува здодевност.

Работатаевиталенделодживотот на секој поединец.Задоволствотоодработатаеисто така,важенфактор за задоволствотоодживотот.Незадоволнитеработницисена понисконивона физиолошка благосостојбаодзадоволните работници.Поголемиотпроцентодлуѓето тешкогиодделуваат нивнитечувстваконработатаоднивнитечувства коннивнитефамилииижива тотглобално.Коганивотоназдоволство во една од овие области опаѓа, тогаш опаѓаат и задоволствата во другите области, исто така.Всушност, задоволството одработата влијае врз задоволствотоодживототповеќеотколку што задоволствотоод животот влијае врз задоволството од работата. Од претходно наведенотоможедасезаклучидеказадоволствотоодработатаводи конподобро здравје ипродуктивност.[13]

Постојат тривида на хипотезикако задоволството одработатаи задоволствотоодживотот северелацијаедно содругоитоа:

- Прелевачка,
- Компензаторскаи
- Негирачка хипотеза.

[13]Ризоска Благица, „Зошто да мериме задоволство од работа”, Скопје, 2011, стр.1-2 www.statija.mk/archives/1284.Пристапено18.10.2011г.

Според прелевачката хипотеза,доколкупостоизадоволствоили незадоволство вокоја билообласт (работа илиживот)се прелеваво другата област.Постоипозитивнакорелацијамеѓу задоволствотоод работата изадоволството одживотот,бидејќинивните нивоасе зголемуваатилинамалуваатпропорционално.

Според компензаторскатахипотеза,доколку постоинезадоволство воеднаобласт,тоа екомпензирано со задоволствово другаобласт. Споредоваахипотезакорелацијатамеѓузадоволствотоодработатаизадоволствот о одживототе негативна. Додека,пак,споредтретатаодноснонегирачка хипотезанепостои врска меѓузадоволството одживототизадоволството одработата.

Задоволството одработата еширока димензија којанавлегува во речисисите сегментиодкоие составена организацијата. Многубројнитефакториштовлијаат на задоволствотоодработата се систематизираниво истражувањето наГузинаитоа[14]:

- Условите во организациите,економската перспективаи можностите на организациите,структурата на организациите, организација на работните процеси,генералната климаво организацијата,менаџерската политика,водството итн.
- Работната група иинтерперсоналните односиво групата.
- Карактеристики на работата, професии, можности за напредувањенаработната позиција,автономијанаработата, зградата, физичкитеусловизаработа,типотиначинотна вработување,работата восмени,ризикот одработата,можностаодповредаипрофесионално заболување,осигурување, здравственибенефициитн.
- Положбата на работното местовоорганизациската хиерархија, социјалнотопотекло, образованието, мотивацијата, интелигенцијата, особините наличноста,вештинитеиспособностите наиндивидуата итн.

Примарниизворина незадоволство ифрустрацијаворабoтниот процессе

[14]Guzina,M.Kadrovskapsihologija. Beograd:Naucnaknjiga,1980

базичнитесистеми на човековитерелации, системи кои ја ставаат индивидуата вонеповолна позиција,позиција на извршител. Значи,постоиголема дискрепанцамеѓуразвојнитетенденциинаразрелата личностипотребите на формалната организација.

Формалнатаорганизацијабара одпоединецот да биде зависен, пасивен, контролиран и површно да ги користи своите капацитети, додека зрелата личносте противтие барања.

Индивидуалцитеимааттенденција дабидатреализиранит.е. актуализираникакокомплетниличности.Нивните тенденциисе насочени конкреативностиспонтаност,какоиостварување напсихолошкиуспех, штозначизадоволувањенацелитекоипроизлегуваатодвнатрешните потреби Лесное дасе разбере,бидејќиплататае многуваженаспект за задоволство од работата. За голем дел од луѓето големата заработувачказначидекатиеседобривотоаштогоправат.Колку што стануваат подобритолкуповеќе заработуваат.Но споредсоцијалните теории кога парите се единствен фактор кој мотивира, тогаш работницитене чувствуваат задоволствопорадинивнотовнатрешно убедување дека единствена причина заради која работата е заработката,анеуживањетоворабoтата.Ована сеслучувакогапокрај наградата вработените се ипофаленидека сеуспешни.Може дасе заклучидека илуѓето коиодбрале да работат ниско платениработи можат дабидат среќни,бидејќигоправатона што гиправидасе чувствуваатдобро ипокрајтоа штонивните платинесетолкудобрикако кога тие биработеле повисоко платениработи.

Постојат разлики во начинот на кој мажите и жените ги перципираат ичувствуваатнивнитеработнипозиции.Задоволствотоод живототна женитее многуповеќе подвлијание од задоволствотоод работата.Ипокрајтоаштопостаритестудиисугерираатдекаженитене ја сметаатработата за важенделодживотот,поновите студииварираат возаклучоците однепостоењена полови разлики допронаоѓање на силновлијание назадоволството одработата за жените.

Овиесознанија се особено важни во реализирање на менаџерските напориза задоволување наработниците.Имено, менаџерите заклучиледека постојатразликимеѓу мажитеиженитево условикоитребадаимбидат

понуденизадасечувствуваат доброво работнатасредина.Такатиевоведувалеразличнистратегиизада ги задоволатиеднитеидругите.Релациитепомеѓу вработении претпоставенитесенесомненоважнинесамозапозитивноточувство конработатаиградењето наповолнаорганизациска култура,туку иза постигнување надобро чувство во приватниотживот.

2.2.1. Фактори кои влијаат на задоволството од работата на вработените

Одпретходнонаведените дефиницииза задоволствона вработените, наједноставнобиможелода секаже дека тоа претставува позитивноискуство, односночувствона удобностштоеден работникгодобиваизвршувајќиги своите работнизадачи. Поради комплексноста на концептотна задоволствоод работата, којемоделиран подвлијаниенаразличниваријабли, постојат различни начинина коиможатда се групираатфакторите коивлијаатна задоволствотона вработените. Следственона тоа,незадоволствотона работапакгиозначува негативните искуства.Задоволствотонаработнотоместоесложентермин инивотона задоволство наработазависиодширокспектарнаваријаблиповрзани со индивидуални, социјални, културни, организациски фактори ифакторина средината:

- Социјалнитефакторивклучуваат односисосоработниците,тимскаработа иодносиво тимот,можностизаинтеракција, неформалнигрупи;
- Индивидуалните фактори вклучуваат карактеристики на личноста, образование, интелигенцијаиспособности,возраст,брачен статус, заинтересираностзаработа;
- Организациситефакторисеоднесуваатнаголеминатанаорганизацијата, формалната структура, правилаипроцедури, природатанаработата, технологијата,водство именаџмент,работнитеуслови;
- Срединакакофакторназадоволствонаработагиопфаќавлијанијатана

економските,социјалнитеитехничкитефактори(Mullins,2002).

- Културнифакторивклучуваатверувања,ставовиивредности;

Задасеутврдишто предизвикувазадоволство илинезадоволствоод работата,важноедаседознаатпричинителили факторитекоивлијаатнаоваа категорија. Истражувањатанаправенизатаацелпокажаледека сите фактори можатдабидатгрупираниводве категории:организациски иличнифакторина задоволствонавработените,односно внатрешниинадворешнифактори(Robbins, 2003).

Според Porter иMilespостојаттригрупинафактори коивлијаатврз задоволството навработените: (Vrtiprah&Sladoljev,2012)

- *Организацискаполитикаипроцедури* -сеоднесувана системотна наградување, практикатанадонесувањеодлуки, квалитетотна менаџментот;
- *Лични карактеристики* како што се самопочит,способностзасправувањесострес,задоволствоодживото твоопшто и сл.(Furnham,1992).
- *Одредени аспектинаработата*, како што севкупниотобемна работа, разновидност на работни задачи,автономија, повратни информации и услови во работното опкружување;

2.2.2.Организацискифакторизазадоволствоодработата

Овие факторисеоднадворешна природаикога сена оптималнониво,не постоинезадоволствоодработата,нооддруга странанегозголемуваатниту задоволството. Затоа може да секаже дека тиевршат улога на превенцијаод незадоволство.Организацискифакторизазадоволство одработатасе:

- ***Системнанаградување.***Наградитеипризнанијатасенајдобриотна чиндасе поддрживрабетениотидасевреднуванеговиотвисокстепен на успешност работа,асо самототоамусе овозможува дабидезадоволенсо себе ирезултатите коиги постигнува. Генералноколкуеповисокаплатата,толку вработенитесе позадоволниодработата.
  Сепаккајповеќетовработениповажноодвисинатана

саматаплатаимеправедноставонаградувањетозанивниотвложен труд.Парите сеедендваважнитефакториназадоволство, меѓутоазголемувањетонаплатите понекогашможе негативнодавлијаниеврзпродуктивноста,затоаштоможеда резултира сонамалувањена мотивацијата заработа, штопакќедоведедо намалувањеназадоволството.Најважноенаградитедаседоделаткак орезултат наостварениперформансиивотојслучајпродуктивностаќерасте,нод околкутие несеповрзанисоефектитеод работата,тогашпродуктивностаќе опаѓа (Mihailović&Ristić, 2009).Сепак,насекојвработен немуецелтанапорнода работии дадобивапаричнинагради. Некоилуѓе сакаатдаимаатповеќеслободновремеи доколкунаградувањетоод финансискаприроданеимеприоритет,дуриитогаш когаќеимсепонудиможностдадобијатповеќепариаковложатповеќе трудво работата,тиеќејаодбијаттаапонуда.Голембројистражувачиспецијал изирани запрашањавоврскасо задржувањетонаработницитесесогласуваатдекаплатата влијаенанивнотозадоволство,ново случаикогаостанативажнифакторивршат притисокврзпоединецот, тогашобичнонеманикаквовлијание.Паритеможеда бидатпричина занезадоволство,нонесекогаш сеимотив за работна сатисфакција (Torrington,Hall&Taylor,2002).

- ***Работатасамапосебе.***Работатаможедабидерутинскаилиразнови дна, креативна илине, премногулесна илипремногутешка. Луѓетосепосреќниако извршуваатработакојаементалнопопредизвикувачка, отколкуакоизвршуваат едноставна,рутинска работа.Предизвикувачкатаработамуовозможувана вработениотдаизвршува разновиднизадачи,мудаваслободанадејствувањеи

овозможувадобивањена повратни резултати.

- ***Колегинаработнотоместо.***Социјалнатаатмосфераесуштински факторназадоволствонаработата.Вработените сепозадоволниодсвојатаработаако работатсоколегисокоиимаатмногудобриличниодносииаконаработното местовладеепријатнаатмосфера. Взаемнатаподдршкаеодогромнозначењеза ситевработении тааподразбиранивонакоевработенитесе пријателски расположенииподготвенивосекое времедасипружатмеѓусебна поддршка(Milosavljević, Radović, Kovačević, Vuković, Ćatović, Opačina&Drvenžija, 2010).Поддршкатакојанадредениотимјапружанавработените ипоттикотза меѓусебнаподдршкамеѓунивсамитее, истотака, многуважен факторза задоволствоодработата, воистамера какоиоднесувањетона раководствотопри одредувањеназадачи и распределбанасредства. Општественатасрединаза повеќето вработениемногуповажнаод висинатана платата.
- ***Пријатни работни услови.***Колку се подобри работните услови, толкузадоволствотонавработенитеепоголемо, нонесамоодаспектна физичка пријатност,тукуипорадитоаштоподобритеработни условисоздаваатпоголем потенцијал за подоброизвршувањена работните задачииуспехворабoтата. Луѓеточесто сенезадоволниодлошите работниуслови,бидејќитиеимпречатво постигнувањенаочекуванитеперформанси.
- ***Организацискаструктура.***Вработенитесепозадоволникогаимедадена поголема можностзаучествоводонесувањетоодлукинаработнотоместо. На примерво САД,најважнаедецентрализиранатаорганизацискаструктураи на вработенитеимемногуважнодабидатвклучениводонесувањетона одлуки, додекакајнас,поважнаетранспарентностаи стабилноста.Вработенитево нашите

компаниисепозадоволниакоорганизационата структураејасна, познатаи
стабилна.Нашитевработенинесакаатпромени,неизвесностинејасно ст. Ова укажуванатоадека луѓето икултуритесеразлични меѓусебеи секоја организација морадаработинатоадајаприлагоди својатаорганизациска
структуранаоколноститеисоцијалнатаиекономскасрединаво којасенаоѓа.

2.2.3. Лични фактори на задоволство од работата

Личните факториназадоволствосевнатрешниикога сена оптимално ниво,тиејаподобруваатличнатасатисфакцијаиго зголемуваатзадоволството од работата. Лични фактори кои вилјаат на задоволстово од работа се:

- *Работенстаживозраст*. Повозрасните работниципониесоподолгработенстаж, честосепозадоволниодработатаотколкуониесопократокработен стажна одреденаработа. Човекотсо текотнавремето и искуствотостанувасеподобарво својатаработа, давапоголемирезултатии за тоаеповеќенаграден.Истражувањатапокажуваат деказадоволствотоодработатасезголемувасотекотнагодинитеи работниот
стаж,нотоазголемувањенеелинеарно.Задоволствотоодработата најбрзо се зголемувадотриесеттитегодини,затоа шточовекотстанувасепоуспешенво својата работаинапредувавокариерата.
Околучетириесеттитегодостигнува
зенитотворабoтата,губимногуод илузиитеповрзанисо работата којаја работии помалкуезадоволен задавовторатаполовинанапедесеттитеиседодеканесе
пензионира,повторно да почнедарастезадоволство од работата.
- *Хармонијапомеѓуличнитеинтересиирабoтата.*Вработенитечиј

што личенпрофил,знаењаи способностикои ги поседуваат,повеќеодговараат на потребитенаработното местокаде се наоѓаатсепозадоволниодработата. Вотој случај,вработениотчувствувадеканеговата работаму овозможувадаги искаже ситезнаењаивештини коигипоседува, дагоизразисвојотполн капацитет,аско самототоаќебидеипозадоволен.Хармонијата помеѓувештинитеибарањатанаработнотоместоќедоведедонајдоб риможнирезултати, резултатитекон поголеминаграда,а сите заедноќе доведатдопоголемо задоволствотона вработените.

- *Целокупно задоволство од животот*. Според одредени истражувања се докажуваефектна "прелевањеназадоволство". Задоволствотоодцелокупниот животот позитивноседразуваврззадоволствотоод работата со која сезанимава човекотиобратно,задоволство од работата,има позитивенефектврзцелокупното задоволствоодживотот.Например,ако еднакомпанијабаравработениотдасе преселинановалокација,наместокадештонеговотосемејствосе чувствува несреќно, тоа ќе влијае на неговото задоволство односно незадоволство на работата(Herzberg,Mausner&BlochSnyderman,1965).Споредтоа, каконајважни детерминантина задоволствоодработатасе:интереснаикреативнаработа, добри односисо раководителитеи колегите,заработкавосогласностсоперформанси, пријатниусловизаработа, какоибезбедностнаработнотоместои способностада себалансира помеѓуприватниотиделовенживот(Locke,1976).
- *Позицијаистатус*.Колкуеповисокохиерархискотонивонавработен иот,толкунеговотозадоволствотоодработата штојаизвршуваепоголемо.Причината затоавоголемамераевотоашто

високитеработнипозициииодатзаедносо повисокиприходи,какоисоодреденистатуснисимболи, какоштосепомалку работничасови,повеќепаузи,подолгигодишниодмориисл..Когаста нувазбор заменаџеритеодповисокинивоа,тоа вклучуваипосебнибенефиции како: користењеавтомобилодкомпанијата, користењенапосебенпаркинг,приватно здравственоосигурување,членствовоклубови,оброци вопосебенресторанна компанијатаи.т.н.(Orlić,2005).Поголемамоќипоголемоопштествен овлијание се,секако,фактори што водат конпоголемо задоволство навработените.

2.3. Поими карактеристикинапродуктивностнавработените

Подпродуктивностнавработените сеподразбирарезултатодработењето начовечките ресурсиво компанијата.Работнатапродуктивностдоаѓаодвнатре,а неоднадворијапретставувафункцијатанатоакоисме, колкузнаеме,умеемеи сакамеда работиме, анеонаштогоимаме. Никаквапроменивостратегиитениту пакво технологијата не може да донесерезултатбезпозитивнипромении влијаниена развојотна човечките ресурси. Според тоа, работнатапродуктивност претставувафункција наобјективните односноматеријалните факторина производството исубјективнитефакториодносно човечкитересурси.

Запродуктивноста, можедасе кажедекаееденоднајстарите, често имплементираниво исто временајважнимеркиза ефикасностанасекојаработа. Теоретски,продуктивностанаработатаспаѓаво едноставниирелативнолесно применливипоказателинаперформансите илиуспешноставоработатанасекоја организација. Продуктивностана трудот вонајширокасмисламожедасе дефинира какорелативенодноспомеѓуодреден аутпут-излезиодредени структурии нивоанаинпут-влез.Постојатмакрои микроначининаследењеи мерење на продуктивностана трудот.Вомакроаспекти на продуктивноста на

трудотможатдасе класифицираатсите мерењенаовојиндикаторнанивона економскигранки, претпријатија, економијатанаедна земја, економијана економскииполитички субјекти(како ЕУ)и.т.н.Микрониво намерењена продуктивноста на трудотсе врзува за една компанија,нејзините организациони единициработнименста.

Иако,хронолошкигледанопродуктивноста првенственосеврзува за производствените претпријатија,воденешновремепродуктивностасемериво ситесекторина економијатанаразвиенитеземјинасветот.

Продуктивностаемерказа успешност наработатаво односнаискористенитересурси.Поимотпродуктивностеповрзансо терминот "продукт", којеодлатинскопотекло, штозначи"продуктивен, плоден, производен". Со еден збор, може да се каже дека продуктивноста ја изразува создавачката активност на човекот.

Деловниотуспех наеднакомпанијаерезултатнапродуктивностана човечкитересурсиивлијаниетона другиобјективнифакторина работата и деловниотпроцес.Работнатапродуктивностможедасенабљудуваиндивидуално, какорезултатодработата насекојвработен,иликолективно,какопродуктивност наситевработени,односно успешностнакомпанијатакако целина.

Продуктивноста ипрофитотседве странинаеднаиста појава,две перспективинагледање наистиотпроцес,атоае процеснаконтинуирано успешно работењеконкоесе стремисекојамодернаорганизација.Немапрофитбез продуктивност, инеможедаимапродуктивност акотоанеепроследеносонов квалитет воработењето.

Соцелда сезголемипродуктивноста, особеновоодноснанамалување на трошоците, секојакомпанијаможесаматанасебеконтинуиранодасигипоставува следните прашања:

- Зошто воопшто некоја работа или одредена активност се извршува?

  Можебинекојаактивностенепотребнавоцелостиливоодреден дел.
- Дали работатасеизвршувабидејќиенавистинанеопходнаилизатоа што секогаш сеработелатака?
- Којја извршува работата?Зоштобаш тоалице гоправитоа?
- Што всушност се работи? Дали постојниот работен процес може

да сеподобриилиподобро дасеискористи?

- Кадесеизвршува работата?Далиморадасенаправинатоаместо?
- Далиможеда се унапреди методотнаработанатаковначин штодве,досега одделни операции,да сеизвршуваатодеднаш?
- Дали постои место каде што работата може да се врши подобро, побрзо, поефтино иполесно?
- Когасеизвршуваработата?Зоштосеизвршуватокму тогаш?Далиработатаможедасевршиво друго време подобро,побрзо,поефтино иполесно?
- Далиможеби друголице (подоброобученоилисоповеќе времена располагање) ќе може дајавршиистатаработа поефтино?
- Какосеизвршуваработата?Далисеизвршувананајдобарможенначин ?

Продуктивноста во поширока смисла на зборотпретставува зголемување на производствотоибогатствотона општеството сопостоечкоработнонаселение.Ефикасноста на општествотоина секоја човечкаработасемери споредниватапродуктивност.Тоасегледаспоред количинатанапроизведениупотребнивредности(производи) ина искористениот износнаработнасилазатоапроизводство.Важностанапродуктивностаетокму вотоаштотоае мерка наразвиеностнасаматаекономија,индустријата икомпаниите. Восогласностсонаведеното, пренесенонамикрониво, можедасе кажедека продуктивностпретставувабогатство насекојаорганизација.

Најширокопродуктивноста може даседефинира на следниотначин:
ПРОДУКТИВНОСТ=остварени резултатите/ потрошениресурси

Овојначиннагледањенапродуктивностаесосема релевантени најприфатен какона макрониво (економија какоцелина),така ина микрониво (индивидуалнакомпанија).

2.3.1. Факторина работнатапродуктивност

Постојатразличнифакторикоиможат дапредизвикаат зголемувањеили намалување напродуктивноста. Споредтоа, факторитена продуктивност различно седефинираатикласифицираат. Најчесто застапенаеобединетата

поделбана:

- Објективни-најчесто надворешнифакториистите сенадвород компанијата итоа се факториврзкои организацијатанеможедавлијае. Тиесе поврзанисотехнологијата(којасе обезбедуваодпазарот),природнитеуслови(коичестоседадениинепроменливи) имеркитенаопштествената заедница(шточестосепроменливи). Ворамкитена објективнитефакторигивбројуваме:
  - Техничкифакторикоигисодржатситематеријалниитехничкисредства штослужатзаизвршувањенаработата вокомпанијата.Засите видовина компанииовиесредствапретставуваатобјективна категорија,бидејќи извршителите на процесотна работа се принуденида гипочитуваатнивните карактеристики:нивона техничкаопременост,карактеристикитенасредстватаза работа, карактеристикина технолошкиотпроцесикарактеристикитена производот;
  - Социјалнифактори,коигивклучуваатситеопштествениинституции,како идржавнимерки,коипрекуекономскатаполитикавлијаатнауслови тезаработа иопштоторабoтењенаорганизацијта.Овиеодносиидржавнирегулативиможе дајаодредатпозицијатанакомпанијата ивработенитевостопанството,аделод овиесоцијалниидржавницелисевградениво целитенакомпанијата.
  - Природни фактори, кои вклучуваат фактори поврзани со земјиштето(квалитет, состав,својства),природниматеријали(напр.рудаи содржинана метал во неа),климатскитеусловиисл..
- Субјективни-најчестовнатрешни факторинапродуктивностаитоаод аспектна работењетоиможностите за влијание на компаниите врз некоифакторина продуктивноста.Субјективнитеиливнатрешнитефактори, коидејствуваатво рамкитена компанијата, сеподложнинаорганизацискимеркина компанијата. Тие вклучуваат:

- Работнасила- човечки фактори кои вклучуваат структура наработниот колектив(според професии, квалификации, возраст, и.т.н.), работноискуство (одреден степен напрофесионалнивештинина работникот, брзинаи прецизност приизвршувањеназадачите)
  иполитиканачовечкиресурси(планирањеи подготовка на човечки ресурси, примање и распределба на вработените на посебнидолжностии задачи, вклучување на системскаедукацијанаработниците,
  стимулирање,наградување,грижазаусловитеза
  работаиживотниотисоцијален
  стандард,одморикористењенаслободното време,и.т.н.)
- Организациски фактори на компанијата - тие директно влијаат
  врзвреметраењетонаработата.Тукаможедасеспомененесоодв етнараспределбанаработатавопретпријатието,
  несоодветниметодинаработаидругиорганизациски слабости на организацијата, поради кои продуктивноста може значително да опаѓа.

Современиотначиннаработење секарактеризирасопроменикоисе сѐпобрзиипочести. Тиепроменигизафаќаатситеобластинаживотот иработата, коивлијаатнесамо натехнолошкиотпроцес,тукуина потребитекоипроизводите требадагизадоволат.Турбулентностана овиепромениеособеноприсутнаво производствените процеси. Имајќипредвиддека човечките ресурсисе единствениот свесен и креативенработен ресурс и факторнапроцесотна производство, значителновлијаниена нивнатапродуктивност имаатследните фактори: компетентност, карактеристики на личноста, знаење и вештини и способности.

2.3.2. Процеснаоценувањенаработнатапродуктивност

Процесот на оценување на работатната продуктивност е континуиран процескојопфаќапериодичнаанализа, вреднувањенауспехотна сите членови, процеснапланирањенацели иактивностизанеговоподобрување.Самиотпроцес наоценувањенесмеедабидепаушален, тукуекспертскиидокажан, арезултатите морадабидатмерливи,видливи,јасниизаснованина плановиипрописи.

Вопроцесотнаоценување епотребнодасепридржувадоследнитепет принципи:

1. Оценувачитеморадабидатподготвенизаевалуација;
2. Препорачливо еоценувањето даго вршатнајмалкудваоценувачи;
3. Дасеутврдатиндикаторитеикритериумитезаоценување;
4. Дасепресметапросечнатаоценкаврзоснованаситеелементикоисе оценуваат;
5. Оценувачитеморадабидаткомпетентнизатаработа.

Целокупниотпроцеснаутврдувањето иоценувањетонаработната продуктивностначовечките ресурсиможедасеподеливочетирифази,односно дејствија:

1. Воспоставувањена стандарди илинорми -Оваемногуважнаетапаво процесотнаутврдувањенапродуктивностанаработатасо којаначовечките ресурсиимсепретставуваонашто сеочекуваоднивнаодреденоработноместо во смислана квантитет, квалитет, потрошувачка, времеисл. Ситеобластина човековата активностсепредметна стандардизација па затоаработната продуктивностначовечкитересурси истотака подлежинасоодветнистандарди.

Стандардитесеподложни напромени восогласност сопроменитево околноститеиусловитевокоиработи компанијата. Заосновниекономски показателиза работењето,какоштосепродуктивностаиекономичноста, лесно можедасеодредатстандардите, додекамногупотешкоедасеодредатстандарди заоднесувањето начовечкитересурси, нивнатамотивација,моралот.

2. Мерењенапостигнатиот ефект–Со оваафазасеутврдувавистинската состојбанауспешноста,наспротистандардитекои јадефинираат посакуваната состојба.Соцелда сеутврдикоје вистинскиотефектморада сесоберат информацииза тоа.Менаџеритекористатчетириизворинаинформацииза мерењенаперформансите: личнинабљудувања, статистичкиподатоци,усмении

писмени извештаи,сочијакомбинацијасезголемувабројот и веројатностаза добивањеверодостојниподатоци. Остварениотефектна човечките ресурсиможе да се мерисекојдневно, заразликаодефектитенацелатакомпанија, бидејќи компанијатагенерирапрофитсамо сореализираннапроизвод,заштоепотребно извесно време.Со целмерењето на постигнатитеефектидабиде ефикасно морада сезадоволатследниве барања:

- мерењетоморадабидедиректноповрзаносостандардите-инакунемада иманикаквасмислазатоашто ќеседобијатирелевантниинформации;
- мерењетонапримероцитеморадабидерепрезентативнозацелата популација;
- мерењето мора да биде доверливо и валидно. Постојат два начини за мерењенаработнатаефикасност:објективно(инпутите иливлезните податоцисе мерлививеличиникоиштоможеобјективнодасе утврдат)и субјективно (влезниподатоци сепредметнасубјективна проценка).

3. Споредбанаправенасонормативен ефект-оценанапродуктивностана работата-Основната цел на овојчекоре да се одредиотстапувањетона реалната работаодстандардите.Речисиникогашнемададојдедопреклопување меѓунив, ноако овиеотстапувањасеворамкитенадозволенитеграници (планирани и дефинирани),менаџментотнетребадареагираидапрезема соодветни активности, бидејќи тие нема да влијаат на деловниот успех на компанијата. Затоа, уште во процесот на одредувањена стандардитеза ситеактивности,се дефинираатиграницитенатолеранцијата,т.е.дозволено отстапување.

4. Анализаикорекцијанаотстапувањата–Когаприпроцесотна мерење ќесе утврдиотстапувањена работнатапродуктивностначовечките ресурсиод очекуваното,итоанадвород границитенатолеранција,потребно едасепреземат соодветнимеркизадасенеутрализираатнегативнитедејствијана понатамошното работење. Успешнатакорекцијанаотстапувањатаевозможна самоакопретходно билеутврденипрецизнипричиниза појаванаистите. Постојатдвавиданакоративните активности:

-*Моментална*-сесоочувасо симптомите инејзинатасуштинасесостоиво

препознавање на причините за отстапување и нивно отстранување со што работитесевраќаатво нормала,и

-*Темелна*-продира во сржта на причините за проблемотибара анализа и проценказатоакакоизоштодошлодоотстапување.Занеаепотребно повеќе времеиодредениактивностикоисе насочениконтемелнипромении прилагодувања.

Ситенаведенифази вопроцесотна утврдувањенапродуктивностана работатаво суштинапретставуваат фазиодбилокојпроцеснаконтрола,без разликакадесевршиишто секонтролирасо него.

2.3.3. Методинаоценувањенапродуктивностанаработата

Оценувањетона продуктивностанаработатаможедасеизвршипреку:

- оценувањенаменаџеритеод страннадругиорганинауправувањесо користењена прашалникилитест;
- методнаконтроланасопственатасамопроценка,односноценка којашто јадавасамиотработникотилименаџер;
- оценкакојаседобивасо различниметоди.

Работнатапродуктивностнајчестосепроценувасонекои одметодитеза оценување. Денессе развиениголембројнаметодиитехникизаоценувањена продуктивностанаработата, коисеразликуваатпостепенотнаразработеност, по начинотнапримена,покритериумиза оценкаидругикомпоненти.Еднаод најважнитеразликатаедалиметодите се користаткакокритериумзаоценување на индивидуалната продуктивностиликако споредба содругите вработениили паккаконекојапсолутенкритериумсооднапредутврденидимензииатрибути натаапродуктивност.Избор насоодветни методи и техники заоценувањена продуктивностанаработата илипродуктивностаначовечките ресурси,воголема мераедетерминираноднивотоиработнотоместонавработените, што седолжи на комплексностана различниработниместаизадачи. Оваеособено карактеристичновопроцесотна оценување на продуктивноста на работата на менаџерот,имајќи јапредвидсложеностанафункцијата,одговорноститеи надлежностите.

Најчестите методи за оценување на продуктивноста на работата се следниве:

- Компаративниметоди
- Скалина проценка

Компаративнитеметодијаоценуваат продуктивностанапоединецот со споредувањесопродуктивностанадругитевработени, анајчестојаоценуваат целокупнатапродуктивностнаработата.

Овиеметодипакможатдасегрупираатво

:

- Методинарангирање;
- Методинаспоредувањево парови;
- Методина присилнадистрибуција.

Методотнарангирањее наједноставниотинајстарметод заоценка на целокупнатапродуктивностнаработата,носекористикај малбројлуѓе.Оваа постапкаерелативно едноставнапри оценувањетонанајдобритеи најслабите вработените, но тешкоедасеоценатработницитекоисенекадевосредишниот делнарангот.Можное,истотака,дасеспроведеинаизменичнорангирање коесе состоивоодделувањетонаспецифичнидимензиинапродуктивностанаработата ивработенитесе рангираатпосебноза секојадимензија, првонаедна,потоана другаитаканатаму.Овиеспецијални ранговизаразличнидимензиинаработната продуктивностможат,соутврдувањенапросеченранг,дасе претворатво единственранг на продуктивностанаработата(Bahtijarević-Šiber,1999).

Методитенаспоредувањевопаровисетемелатна споредувањена работницитесосекојторвогрупатаспоред вкупнатаработнапродуктивност,иво секојпарсеодлучувакоје подобар. Затоа,овојметод еподобарсамо замал број вработени.Задамождеданаправиспоредба,менаџеротмораданаправиN*(N-1) /2споредба, кадештоNебројнасоработници. Овазначидека, напримерза20 вработенипотребноеда сенаправат190споредувања. Одова јасносегледадека овојметод значителногоотежнувапроцесотнаоценувањеибарамногуповеќе време,порадишто е погоденилесен,само ако сеработизамал бројнавработени.

Методнаприсилнадистрибуцијаеметод за групнорангирањекој секористикогаимаеденоценувачкојтребада оцениголембројнаучесници. Истотака можедасе користиивo случајкогаразликувањетоеедоволно грубо и

когаеденоценувачимазадачадаоценипоголембројнасоработници.Задачатана оценувачотеоценувањето даго распоредивонеколкукатегориинаработна продуктивност(најчестопеткатегории),пришторекоја категорија имаоднапред одреден процентод ониекоиможатдасе сврстатвонеа. Овиепроцентисе одредуваатврзосновананормалнадистрибуција,пришторајголембројсеониe сопросечнапродуктивност,анајмалкусеониесо највисокаинајниска продуктивност(Bahtijarević-Šiber,1999).

Скалитенапроценка сенајпопуларен методнаоценувањена продуктивностана работатаи спаѓавокатегоријатанаметоди сокоисеоценува индивидуалната продуктивностврзоснова на споредба сонекоиоднапред утврденикритериумиили работнистандардинапродуктивностанаработата. Обичносеоценуваатповеќе различнидимензиинаработнатапродуктивност со штосеовозможуваутврдувањенаониево коипоединецотеподобарионievокои епослаб.

Серазликуваатследнитевидови:

- Графичкискали;
- Дескриптивниилиописнискали;
- Скали заснованинаоднесувањето на поединците.

Графичкитескалисенајчестокористен методнапроценканаработната продуктивност.Наједноставниотпример награфичкаскалаеоценувањетово училиштата каде професорот, врз основана субјективна проценка, ги оценува ученицитенаскалаодеден допет.Скалите можедабидат континуирани и дисконтинуирани, даимаатповеќе степени, даупотребуваатброеви, вербални ознакиилипридавки(лош, просечен,надпросечен,одличен). Најчестокористени скалисеониекоиможеда имаатоценки-незадоволително,требада сеподобри, задоволително, над просекоти.т.н.Можедасеоценуваатособиникакоштосесоработка, квалитетнаработа, знаење,иницијатива,креативност, прилагодливост,флексибилност, веродостојност и.т.н. Овојметодеподложен насубјективнигрешкиодстранана оценувачотичестопатисе даваатвисокиоценкиза да сеизбегнатконфликтиили приговори.

Дескриптивнаилиописна скалаееднаод најстаритеинајефикасниметоди запроценкаинаместоброевииликратки

вербалниатрибути, дававаткратокили детален описна секојадимензијанапродуктивност.Скалитенапродуктивност можедасекористатзапроценканафакторикакоштосе квалитетиквантитетна работата, познавањена работата, соработка, лојалност, доверливост, присуство, искреност,поврзаност,однесувањеисамоиницијативност.Опишните скалисе многупообјективнибидејќиво детали сеопишуваат посакуванитеинепосакувани однесувањаштонаоценувачотмугоолеснувапрепознавањетона однесувањето наониекоишто гиоценува.

Организациитекои користатскалина проценкинајчесто оценуваат:

- Професионалнакомпетентност(ниво на поседувањестручно знаење);
- Деловна компетентност (општо познавање на вредностите и работењето наорганизацијата,деловнаориентацијаи.т.н.);
- Интерперсонална компетентност (способност за успешно комуницирање,преговарачкивештини).

Предностанаописните скалиевоедноставностанапримена,анајважниот недостатокеможностазасубјективнигрешки наоценувачитештоможедасе корегира сештоподеталниописина различниоднесувања карактеристичниза високоилинисконивонаработнапродуктивност.Сесметадекаповеќетогрешки при оценување настануваат поради лошо опишаните степени на скалите за проценканаработната продуктивност(Bahtijarević-Šiber,1999).

Скалите засновани врзоднесувањетонудатпоконкретнипримериили подеталниописинаоднесувањетозасекојаточка илистепенодскалатана проценка.Во поново времесекористатдвавидаваквискали:

- Скала на набљудување на однесувањето (BehavioralObservationScales- BOS)– оценувањето се вршиврзоснова на фреквенција на набљудуваното однесување, додекаоценкатанадимензијатаозначувасума илипросек од ситеоценки;
- Скали на примери на однесување(BehaviorallyAnchoredRatingScales-BARS)- даваатописинареалнотоилиочекуванотоработноодносувањеи им

помагаат на оценувачите за подобро да ги проценат реалните однесувањанаскалатана проценка.

Идватавиданаскали,иакомеѓусебноразлични,имаатмногусличностии се темелатнасличен имногусложен начинна конструирање.Предностанаовие скалиеточнатапроценка,бидејќискалитезаснованиврзоднесувањето се конструираатодстрананалуѓекоиодличнојапознаваатработата,потоа јасни стандарди, повратна информација, конзистентност(различниоценувачи најчесто сличнооценуваатедна исталичност). Единствен недостатокнаовиескалие комплекностаидолготрајниотпроцесзанивнаразработка.

2.3.4. Проблемии грешкиприоценувањенапродуктивностанаработата

Клученотежнувачкифакторвомерењето напродуктивностанаработатаво организациите есаматаприроданатаа целина.Имено,секојаорганизациона единица (сектор, функцијата, оддел,служба, отсек, погон, и.т.н.)настанувасозбир на сличниработниместавокомпанијата. Овавсушностнее збирнаистиработни места, тукуслични, т.е. оние работни места кои имаат заедничкацел(напр. продажба,производство,финансии, набавкии сл.).

Многу етешко дасенаправи поширокаелаборацијанаситеаспектина мерење на продуктивноста на работата нанивона сите видовина работниместа. Воовојпогледиманеколкупрагматичнипроблемивоврска сотоа,предсе тоае огромнаташиринанаработнитеместакоипостојатводенешнитепретпријатија,а предсенестандардизираностворописотнаработата.Содругизборови,практиките на компаниите покажуваатдека продуктивноста на работата на определено работно местое многушаренолико мерена ипоправило се врзува за варијабилни деловинаплатата, чијашто фукцијае наградувањенапоединецотнаработното место. Затоаможеда се кажедекае тешкода сенаправинекоединствен моделна продуктивностпоодделнитиповинаработниместа. Поправило, тоа сеостававо надлежност на секторот за човечки ресурси кој го развива системот на

наградување.

Врзоснованамногуте факторикоигоотежнуваатмерењетона продуктивностанаработата,можедасезаклучидекапроблемотнаприкажување имерење на резултатите на организациските единицина која било компанија можеда серешитака штоза секоја организациона единица ќе сеидентификува репрезентативна услуга илипроизвод, илитакаштоповеќе услугиилиповеќе производинасекојаорганизационаединицаќе сесведатнаеднакомплексна услуга илиеденкомплексенпроизвод.

Приоценувањетона работната продуктивностна човечкитересурси користејќинекоиод методите, сејавуваатзначајнипроблеми,од коинекоисе однесуваатнасамиот инструмент,анекоинаониекоиго користатинструментот односноценувачите.Најважнипроблемисе:

- Нејасни стандарди за продуктивност - Кај многу методи за оценка постоиголемаможностзасубјективниинтерпретации иоценкипоради недефинираниинејаснистандарди.На различнисодржини,различниоценувачи можедаимприпишатодлични,просечниили слабиработни резултати,па поради овиепричини сејавувапотребазашто попрецизниописинаоднесување,т.е.јасни стандардизаоценувањенапродуктивноста.Иакосекогашсетргнуваоднекои"апсолутни" стандарди,сепак оценкитезаработнатапродуктивностсесекогаш ситуацискиусловени.
- Маладискриминација вопракса-Приоценување на продуктивноста на работата еден одстандарднитепроблеми е тенденцијатанаоценувачитедадаваат оценинезависноодпродуктивностанаработатаинаситеоценетидаим дадат високиоценки, безогледна тоа којметодсе користиколкунапоревложенво нејзиниотразвој.Оценувачитемногу честосеподложнинапсихолошки или реаленпритисок,па затоа практикуваат користење самонапопозитивенделод скалатазаоценување.
- Субјективни грешки на оценувачите - Методите за оценување наработнатапродуктивност колку идасеобјективни,тие истотакасеисубјективни, бидејќинивниотмерен инструментсесамите човечкиресурси,чииштооцени се поврзанисонивнителични карактеристики,такашточестосеправатгрешкиво проценката.

Некоивообичаенигрешкикоиможатда гинарушатрезултатитеод оценувањетосе:(Bahtijarević-Šiber,1999)

- Алоефект -е тенденција врзоснова на целокупнотомислењена личноста даседаваат оцени заразличнитекарактеристики наличностаилипак дасе создаде целоснасликаналичностврзоснована еднакарактеристика;
- Постојанагрешка- тенденцијатананекоилуѓеда оценуваатпопустливо, некоидаоценуваатпросечно,анекоидаоценуваатстрого;
- Грешканасличност-тенденцијатанаоценувачотдагиоценувадругите луѓеврзоснованасличностасо себе;
- Грешканаконтекст-се јавува кајметодотнаспоредување, кадештоврз основанауспехотиквалитетотнагрупатавокојасенаоѓаличностачијаработасе оценува,сеформираиндивидуалнаоценканаработната продуктивност;
- Временска грешка-оценувачотобичновршиоценување врзоснова на неодамнешнинастанииоднесувања,а неина основана она што се случувало многупорано, павработенитедаможатдавлијаатнанивнотооднесување непосредно предоценувањето.

2.4. Зависноста помеѓу задоволството и продуктивноста

И покрај верувањето дека задоволствотоодработа влијае на перформанситенавработенитеидека задоволенвработенеистовременои продуктивен,сепакпретходнитеистражувањасугерираатдека корелацијата помеѓузадоволствотонаработата иработнитеперформансие,предсѐ,прилично скромнаинедоволноутврдена. Прегледотнаистражувањатапотврдува самослаб позитивен, ночестонеконзистентен односназадоволствотоипродуктивностана вработените. Постојат неколку причини зоштоовој однос не есилен и

конзистентен.

- Прво,продуктивноста можедабиде под влијаниенадругифактори,анесамо назадоволствонавработените. Постојаттехнологиивокои вработениотможеда имамногумало илиникаквовлијаниеврзпродуктивноста,бидејќибрзинатана работатаеодреденаодсаматаприроданатехнолошкиотпроцес. Заработниместа каде што технолошкиот процес ја одредува брзината на работа, нивото назадоволствонавработенитенемавлијаниеврзработењето.
- Другапричина потекнуваоднасокатанапричинско-последичнатаврскакајовиедвафеномени одкаде произлегувафактотдека продуктивноста придонесувадо зголемено задоволствонавработените.Имено,доколкувработениотдобро јаизвршува својатаработа,како последицанатоа,во него сепојавувапозитивно чувство.

Истражувања спроведенинаБалканскитепростори јапотврдуваат корелацијата помеѓузадоволствотона работата ииндивидуалнитеперформанси кајкомпаниите коиработатуспешно,додекакајпомалкууспешните компании, корелацијатанеестатистичкизначајна(Marušić,2006).

Со оглед на тоа што некои од истражувањата покажуваат дека задоволството од работата влијае врз продуктивноста на вработените, додека други пак назадоволствотонавработенитегледаат какопоследица,анекако причиназа продуктивност,природатанаовојоднос сèуштенее целосно јасна.

ДЕЛ 3: ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ТУРИСТИЧКИОТ СЕКТОР

3.1. Вовед во истражувањето

Ефикасностае меркаколку доброиколкупродуктивносекористат ресурсите запостигнувањенаорганизациските цели.Организациите се ефикасникогаменаџеритегинамалуваат влезнитересурси(суровинте, бројот на

извршитете и бројот на компонентите за составување одредениделовиодфиналенпроизвод),какоивремето потребно дасе изработиопределенпроизводилида се обезбедиопределенауслуга[15].

Перформансина организацијатасемеркаипоказател колку ефикасноиефективно менаџерите гикористатресурсите на организацијатазадагипостигнаторганизациските цели иистовремено да гизадоволат барањата на потрошувачите за своите производии услуги.Па оттаму,иорганизациисо високиперформансисе оние организациикоиистовременосе ефикасниефективни.

Ефективностае мерканасоодветностна целите коименаџерите гипоставиле зацелодстрана наорганизацијата.Организациитесе ефективникогаменаџерите врзоснова на организациска целистепенот на нејзиното исполнување избираатипоставуваат соодветницелиина крајот истите гиисполнуваат.Ефективнименаџерисе оние коиизбираат правиисоодветници,коикакопроизводииуслугисе прифатениод потрошувачитеикорисницитена услугите,атаквитеорганизациските цели гипостигнуваатиисполнуваат со вештиниизнаењаисо најмало користење на ресурсите на организацијата.

Една од причините е во тоа што многу менаџери сè уште се плашат да се спротивставатнатрадиционалнатаменаџерска мудрост што тврдидека парите се единственото нешто што гимотивира вработените.Обземенисо своите проблемиво фирмите,коисенајчесто одфинансискиаспект,менаџерите сèуште мислат дека бонуситесе доминантенпоттикзаповеќето луѓе,односно декасоодветеннадоместе вистинска мотивација.

Другаверојатна причина етоа што за внатрешните мотивациски средствае потребно време ипосветеностодменаџерите,а денесима тенденцијаменаџерите да сезатвораатвосвоитеканцеларии,најмногу порадинесигурноставо денешнатасостојба иисходот одистата.

Недостаток наинтеракцијасоздавамногу штетнипразниништоги исцрпувавработените во секојдневното работење.

Во практиката,особено вопоразвиените економии,некои

[15]Весна Гроздановска,„Менаџментот,менаџеритеиорганизацијата”, Скопје,2009, стр.2

визионерскикомпаниигипрепознаваат состојбитекако идеализа воведувањеновиметоди.Таканапример,една глобалнафармацевтска фирма спровела истражување кое покажало декавработенитенесе задоволнисо мотивациитена среднотораководство. Веднашпотоаво фирмата севовелсистем замерење ангажманисопомошнакартичказа успесинаменаџментот вокоја успехот се прифатилкако основна цел. Друг пример покажува дека управата на АБН банка го решила проблемот со надворешна мотивација со преформулирањена наградувањетокакоеденоделементитезаоценувањенавработените во препознавањенауспеси,што претставува еденодпрвите чекориво менување на корпорациската култура и прифаќање на внатрешнимоделиво компанијата[16].

Зажал,кајнассѐуштеемалбројотнакомпаниитештоможатда се пофалат сопоттикнувачкаработна атмосфера,во која се чувствува вистински позитивнаенергија, ентузијазами задоволство на вработените,како инивно вистинско залагање за остварувањена целите на компанијата како да сенивницели.Мерењетоназадоволствотона вработенитеморадабиде секогашпридружено исомерењена мотивацијатана вработените.

Овие двасистеманамерење сеизвршуваатистовремено.Овие мерењаможедасе реализираатпреку анкетенпрашалникшто имсе задава на вработените. Во поголем број од нашите (домашните) компаниинепостоиконтинуирансистемнамерењеназадоволствотои намотивацијатанавработените,какоштоепрактикавокомпаниитевосветот.Вовакв иситуации,задомашнитекомпаниииеклученизборотнараководниот тим.Тоје движечка сила иоднегосе очекувада биде стручен,квалификуван,сојасно изграденичовечкиставовииморални принципиида сака да работисо луѓе. Неопходное да има висок степен наемпатија со сите вработениво компанијата,со хиерархиски надреденитеисоподредените,дагиразбираиприфаќаат разликитена поединците во тимот.

Ако компанијатауспеалада вработименаџер штоеприродно

[16]Славица Трајковска, „Наградите служат како поттик за поедноставните задачи, за посложенитеделуваатнегативно”,Скопје,2011, стр.1

харизматичен, речиси е сигурно дека тој, со помош на други специјалистиодразличниобласти,ќеуспеенавработенитејаснодаим ја претставивизијата имисијатана компанијата,да гисогледа нивните поединечнимотивиидагоскенирадоминантниотмотивацискифактор нацелиот тимкојќедадемаксимумтрудипосветеност заостварување на целите на компанијата. Од него и се очекува да биде позитивен пример во секој поглед,подусловсуштината да е задоволена.

Компаниитетребадаводат сметказатоакаконивнитевработени гледаатнанивното дејствување.Аковработенитесметаатдека несе соодветно третираниодврвниот менаџмент илиодсредниот менаџмент, нивнатаработаќетрпиќепочнедасеразвивавнатрешнанапнатост. Ќе се зголематотсуствата одработа илиболедувањата.

Една анкета штобила спроведенавоеднакомпанијаукажува на конфликт во ставовитена менаџерите инавработените во компанијата.

Додека69процентиодврвниотменаџментот верувaледека неговиот стилнауправување поттикнувапочитување конвработените, само24процентиодсредниотменаџмент верувaледекатоаеточно.А, токмутие менаџерибилеводиректнакомуникација совработенитеи нивното мислење е сигурно поблиско со вистинското мислењена вработените.[17]

3.2. Предметицелина истражувањето

Внатрешната мотивација предизвикува поголемо задоволство кај вработените,а со тоасе зголемува иуспешностанабизнисот.Предмет на оваа истражување е мотивираностана вработените во туристичкиот сектор во Република Северна Македонија како главен фактор за продуктивност и задоволство.Со целда седобиеслика за моменталнатасостојбавотуристичките компаниии колку вработените сија сакаат својата работа,што не имсе допаѓана

[17]Васил Поповски, „Влијание на организацискатa културa врз деловноста на претпријатијата”, Универзитет„Св.КирилиМетодиј“,Економскиинститут-Скопје,2001, стр.183-184

работното место, што најмногу ги мотивира, каков им е односот со претпоставенитеислично спроведивме онлајнанкетавопериодод1август2021до 1 септември 2021година на 50 случајно избрани вработени во туристички агенции, според прашалникот во Прилог 1.Анкетатаеспроведенапоелектронски пат. Обработени резултатите штосе добениодспроведената анкета седадениподолуво табела 1.Испитаницитедавааодговоринадванаесетпоставенипрашања коибеаповрзанисоцелдаседобиејаснапретставазасогледувањето нацелокупнотовлијаниенавнатрешнатаинадворешнатамотивација врзпродуктивноста и задоволството од работа.Соцелдаседобие појасна претставазадобиенитерезултати,освенвоапсолутнии релативнипоказатели,истите сеобработениипретставениграфички.

Табелаброј 1;Обработени резултати добиени одспроведената анкета

Прашање:	**Одговор**	**Апсолутен показател**	**Релативен показател**
1. Полова застапеност на испитаниците	мажи	23	46%
	жени	27	54%
2.Ниво на образование	КВ	3	6%
	ССС	29	58%
	ВСС	21	42%
	Мр.	6	12%
	Др.	1	2%
3.Возраст на испитаникот	19-25г	16	32%
	25-30г	14	28%
	30-46г	8	16%
	39-45г	6	12%
	45-52г	4	8%
	52+	2	4%
4.Вработени и невработени(хонорарци)	вработени	14	28%
	хонорарци	36	72%
5.Мотиви во работењето	животна егзистенција	37	74%
	докажување и кариера	5	10%
	потполнување време	1	2%
	исполнетост од работата	4	8%
	пријателите ми работат, па и јас	3	6%
6.Искази на вработените за нивната асоцијација за работното место	плата	30	60%
	кариера	5	10%
	исполнетост и задоволство	3	6%

	стрес	5	10%
	физички напор	2	4%
	кафе пауза и досада	3	6%
	уцена	1	2%
	неповолни работни услови	1	2%
7.Надворешна мотивација на истражуваните вработени	плата и зголемен хонорар	25	50%
	сигурност на работно место	14	28%
	политика на фирмата	4	8%
	интерперсонални врски	4	8%
	работни услови	3	6%
8.Вработените се доволно мотивирани на своето работно место	да	14	28%
	не	36	72%
9.Дали надворешните фактори имаат поголема улога при мотивацијата на раб. место	да	36	72%
	не	14	28%
10.Искази на вработените за поважните елементи, компоненти или потикнувачи на внатрешна мотивација	однесувањето на раковдството, како идеал за вработените	3	6%
	информираноста	11	22%
	работната атмосфера	9	18%
	вклученоста и активноста на вработените	17	34%
	прифаќањето на мислењата, предлозите на вработените	10	20%
11.Искази од вработените за нивниот професинален развој	има напредок	19	39%
	тапкам во место	20	40%
	се уназадувам	11	21%
12.Искази од вработените за нивното чуствување на работното место	креативно, среќно, исполнето	14	14%
	пасивно и фрустрирано	14	40%
	неазинтересирано	22	46%

Извор:Сопствени истражувања

Според многу истражувачи и аналитичари, полот е доста важен како причина според која се разликуваат факторите за мотивација на работното место. Односно некои мотиви помалку, а некои повеќе придонесуваат за зголемување на работните перформанси, а истите се во директна корелација со полот на работникот. Од анкетираните испитаници 54% се од женски, а 46% од машки пол. Иако жените доминираат, сепак, нивниот број не е многу поголем и затоа оваа анкета се смета како релевантна за понатамошно испитување.

3.3. Методологија на истражувањето

Мерењетона задоволствотонавработенитесеоднесувана тоа колку сезадоволнивработенитенанивното работноместоиколкусе задоволниодработната средина.

Доколку еповисокморалотнавработените,тиеповеќеќе вложуваатворганизацијата.Когавработенитесезадоволниверојатно едекаќесеангажираатповеќе, побрзои полесноќеги извршуваат своитеработнизадачи,ќеимаатпомалкуотсуствадработатаиќеј бидатлојалнина компанијата.

Восекојакомпанијанееважнасамоприсутностанавработениот на работното место тукусè поважнаво последно време е ангажираноста, заинтересираностаодносно продуктивностанаработникотнаработното место.

До неодамна,вообластанауправување со човечкиресурси, поголемо внимание се посветувалонатеоријата ипрактиката за поттикнувањеназадоволствотоилојалностана вработените. Но, споменатата област не билавонепосредна имерливакорелацијасо работните достигнувања на вработените, што би требало да понуди токму концепт за ангажираност на вработените. Истражувањата покажаледекапостоипозитивна корелацијапомеѓупоголема ангажираност ипоголемидостигнувања(наделовнирезултати),којасе одразувана задоволствотона вработенитеилојалностана клиентите, поголемаефикасност ипродуктивност,поголемадобивка,односно поголемиприходи,помала флуктуација,помалиотсуствоод работаи помалоприсуствонастравод губењенаработа,помал бројнесреќина работа,подобар квалитетназавршенаработа.Оддруга страна, податоцитезанеангажираностнавработенитесеособенозагрижувачки, бидејќипосебноиндексотнаактивнонеангажираниемногуголемво споредба со другиземји[18].

На индивидуалната неангажираностна вработенитевлијаат,пред

[18]СлавицаТрајковска,„Ангажираностнаработнотоместо-Какоподоброда сеуправувасо човечките ресурси и како да се намали бројот на таканаречени активно неангажирани работници”, Скопје,2010

сè,премалата вклученост приносењето одлуки,т.е.работење, недостапностнараководството,перцепцијанаранливост, недостатокна позитивна приврзаност конфирмата ипроблемнамеѓусебниодноси. Спротивнонаопштото верување,незадоволството од заработката,т.е. наградувањетонее главнапричина за неангажираност на вработените. Заповеќетоемногуповажно тоакакогивреднуваат највисоките раководители– далисе однесувааткоднивкако коннајголемо богатство на фирмата илиги сметаат како нужнозло.

Одржувањето изголемувањетонанивотона ангажираностна вработенитезависи,предсè,одтоаколку доброменаџментотги исполнуванивните потребииочекувања.Исто така,ирезултатитена минималните меѓугенерацискиразликивоангажирањето говоратво прилогнафактот декаработодавачитенебитребалодагипотценуваат постаритеискуснивработени,туку битребалодаразмислат за различните можностиза задржувањенасвоите најлојалнии најангажираниработнисили(например, неполноработно времеи останатифлексибилниоблицина работење).

Ангажиранитевработени преферираатбаланспомеѓуработниот стилистилотнаживеењеифлексибилна работа,исклучително раководствокое искажувапочитување идовербаконнив,сакаатда учествуваатвоносењетона одлуки,даработат соврвнираководители во индустријата клиенти,добавувачиисо луѓе што гимотивираат.Голем број од вработените сакаат да работат на важни проекти, бараат можност за раководење со други, бараат прифаќање на идеите, отворенакомуникација,мотивирачко работноопкружување,меѓународни можности, позитивниповратниинформацииииндивидуаленразвој спонзориран од страна на работодавачите, флексибилни финансиски можности,можностза напредувањеисл.

Доколку фирматасакада јаподобриангажираностаиделовните постигнувања,неопходно еконцептотназадоволствонавработените (истотакаизадоволство наклиентите, односнокупувачите)дабиде непосредно иефикасноповрзансо вкупнотоуправувањенаработното постигнувањеифакторите зауправувањенаодносите со купувачите,

имајќипредвиддека со тоа ираководителите ќе имаат интерес за спроведувањенаразличнипрограмизаподтикнувањеназадоволството иангажираноста навработените.Поврзаноста назадоволствотона вработенитеиработните постигнувања,т.е.комбинацијатанависоко задоволствона вработенитеивисоко работно постигнување можеме да го дефинираме како поим за ангажираностнавработените.

Анализата на релативнатафреквенцијанаповеќемодалитети вршимесо*x²test.*x²-тестот,уштепознатикакоПирсоновтест(Pearson), е еденоднајпознатите непараметарскитестовиврзбаза на контингенција[19].Овојтест е еденоднајпрактичните иречиси најприменувани тестови, а се користи во случаи кога податоците добиениодемпирискотоистражувањесеизразенивофреквенцииили акоможатда сесведатнафреквенции. Тестотсекористикогатребада се испитаатразликите помеѓу групнатаваријансана испитуванитеи теоретските фреквенции.

x²езбирна квадриранаразликина испитуванитеиочекуваните (теоретскипоставените) фреквенцииставенвоодносна очекуваните фреквенциииисе пресметува споредформулата[20]

$$x^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$, каде:

- f_i сеиспитувани фревенции добиени со емпириско истражување илиекспериментирање.
- f_0 сеочекувани(теоретски)фреквенциит.е.фреквенциикоиби гиочекувале приодредена хипотеза.\

Испитуванитефреквенцииседобиваат соспроведувањена емпириско истражување.Очекуваните фреквенциигидобиваме такашто суматанаредотја множиме со суматанаколоната идобениотрезултат годелимесовкупнатасумана фреквенции. Толкувањетона добиената вредност за*x²*сезаснована теоретската*x²*распределба,создаденаод странанаK.Pearson, којги пресметуваликонструиралтаблицитена граничнивредности на*x²*–тестот за соодветенбројнастепенина слободаисоодветна веројатност,односнопрагна значајност.Како праг на значајност најчестосекористидозволена

[19]Контингенција(лат.contingentia),случајност,неизвесност,можностнештотодабидеи поинакуотколкуштое;
[20]Проф.д-р ТрајчеМицески,Здравствена статистика,УГД,Економскифакултет,Штип,2010год.,стр.154-191

грешка(ризик)одр=0,05и
р=0,01.Запотребитенаовојтрудќесекористинивонаверојатностод 0,05, односно 5%. Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони,степените наслобода (n)сепресметуваатнаследниовначин:

$$n = (k-1)(r-1)$$, каде:

- *n*=степенинаслобода;
- *k*=број на колони;
- *r*=број на редови.

Вооваемпирискоистражувањефреквенциитесераспоредени водвеколониитрireда,што резултира со2степенина слобода. Табличнатавредностнаx^2за2степенинаслободаипрагназначајност 0,05 изнесува*5,991.*

Доколкупресметанатавредностнаx^2 епомалаодграничната вредност вотаблицата, којавонашиот случајза2степенина слободаи прагна значајност0,05 кој изнесува*5,99*,тогашконстатирамеповрзаност помеѓу истражуваните појави,односно истоветностт.е.сличностна исказите.Во спротивенслучај, когапресметаната вредност наx^2е поголема од табличната, тогаш испитуваните искази се различни односноиматзначајност занашетоистражување,бидејќијаоправдува поставената цел дека организациите треба да се заложуваат за подигањенасвестазазначењетоиулогатанакризниот менаџментво современото бизнисопкружување.

Какоштоможемедазабележиме, соx^2 –тестотсеодредува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на поврзаност. Висината на поврзаност ја добиваме со користење на коефициентотна контингенција (С):

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N + x^2}}$$, каде:

- x^2=пресметана вредностзаx^2
- *N*=вкупенброј нафреквенции.

Вредностанакоефициентот наконтингенција седвижиод0 до 1, приштоколкуовој коефициентепоблиску до1,толку меѓузависниот модалитет наиспитуванитеваријаблиепојак.Доколкудобениот коефициенте

поблискудо0,тогашмеѓузависноста нее јака.

Понатамуќебидатпрезентиранирезултатите добиениод истражувањето,направенитепресметкизах² –тестотитолкувањена добиенитепресметки. Заради подеталносогледувањенаисказитена менаџерите ивработените секое прашање ќе биде претставено табеларно играфички.Притоа, напрвитедесет прашања одговарааи вработените,додека на последните двепрашањаодговарааи вработените именаџерите.Така ќе се одвиваи анализата којашто следува.Првиотделоданализатаќесеодвивана тојначинштоќесе испитувазависностаи поврзаностана прашањата, додекана последните двепрашањаанализата ќесеодвива наодговоритепомеѓу менаџерите ивработените наистото прашање.

3.4. Дефинирање на хипотезите

За целите на нашиот магистерски труд дефинирани се една основна и три помошни хипотези.

Основна хипотеза

- ✓ ,,Со зголемување на мотивацијата на вработените во туристичките организации се зголемува продуктивноста и задоволствотоод работа,,.

Помошни хипотези

- ✓ ***Помошна хипотеза број 1*:**Со зголемување на мотивацијата на вработените во туристичките организации се зголемува продуктивноста во работата
- ✓ ***Помошна хипотеза број 2:***Со зголемување на мотивацијата на вработените се зголемува задоволството од работата
- ✓ ***Помошна хипотеза број 3:***Нематеријалните компензации влијаат на зголемување на задоволствотоод работа и продуктивноста на вработените во туристичките организации

3.5.Анализа на истражувањето

Врз основа на поставените хипотези и креираниот анкетен прашалник кој е наменет за нашето истражување се прави анализа на добиените одговори на испитаниците кои беа вклучени во истражувањето.

На следниот графикон број 1 дадена е структурата на половата застапеност на учесниците кои одговориле на анктените прашалници. Од вкупно 50 испитаници во истражувањето, 27 се жени, а 23 се мажи.

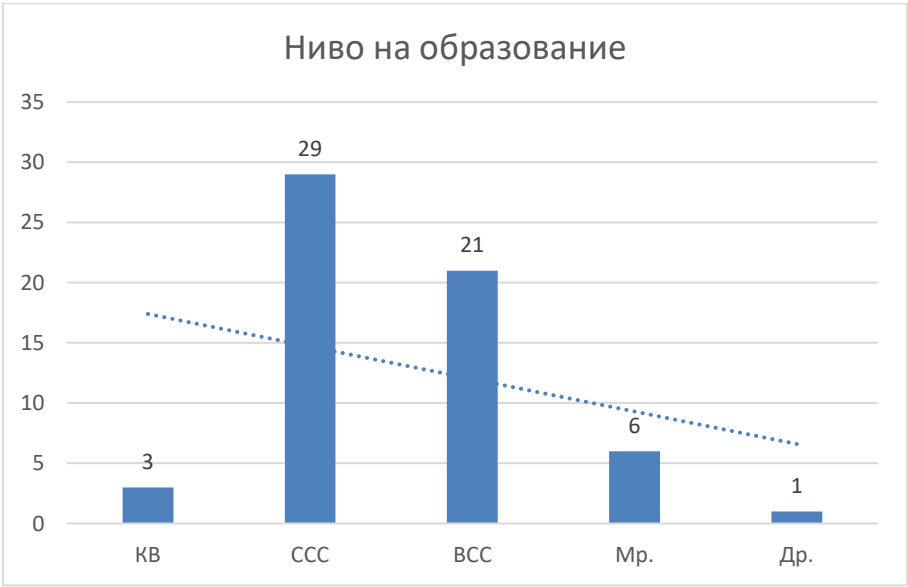
Графикон број 1:Половазастапеност на испитаниците



Извор:Сопствени истражувања

Од испитаниците58% се со среднообразование, 42% се со високо,а само2% илиеденаиспитаник е доктор на науки,шестмагистри или12%,итрииспитаника или 6% се квалификуванаработници.

Графикон број 2: Ниво на образование на испитаниците

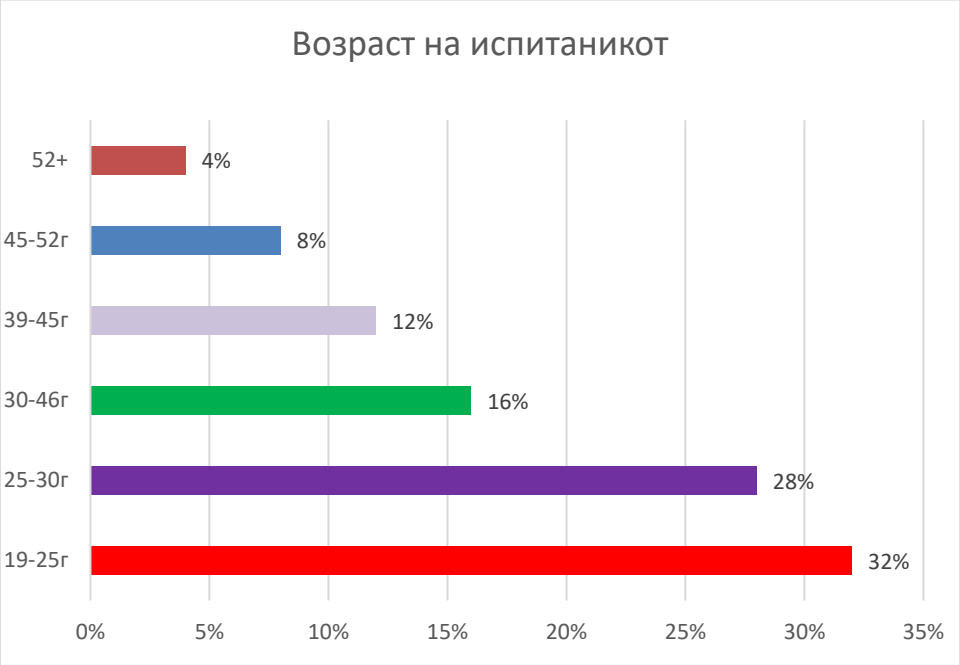


Извор:Сопствени истражувања

Вкупно32%од испитаниците сепомеѓу19-25 години,28% од испитаниците

се помеѓу25-30 години,а најмалпроцент испитанисе вработенитекоиимаатнад52години. Затоаможедасекажедека податоците коисе добиениод оваа анкета вопоголемпроцентсе однесуваатна„помладите”вработени.

Графикон број 3:Возраст на испитаниците

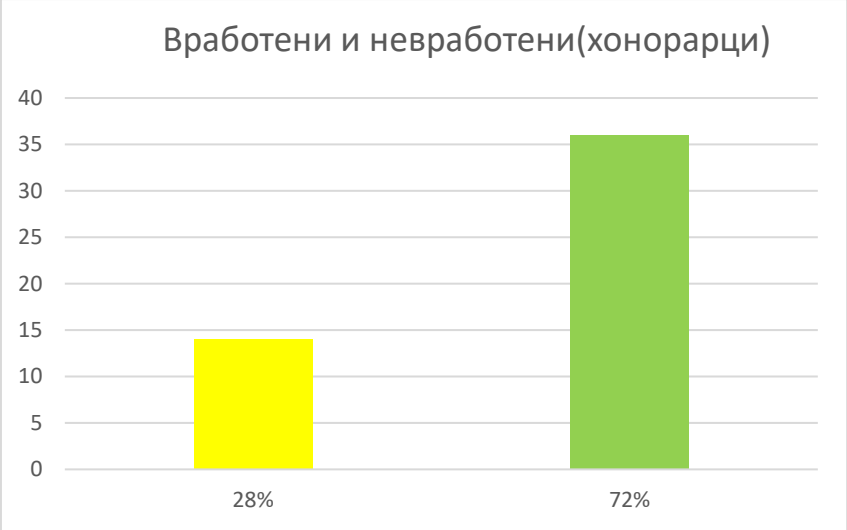


Извор:Сопствени истражувања

Безразлика даливработениот е воредовен работенодносилине,тој се мотивира одистите причинииоднеговиот работенучинок зависи продуктивноста и задоволството, како иуспешностана фирмата.

72%одиспитаницитеработатхонорарносо авторскидоговори,наскратеноработно време или паксезонски, додека 28%се воредовенработенодност.

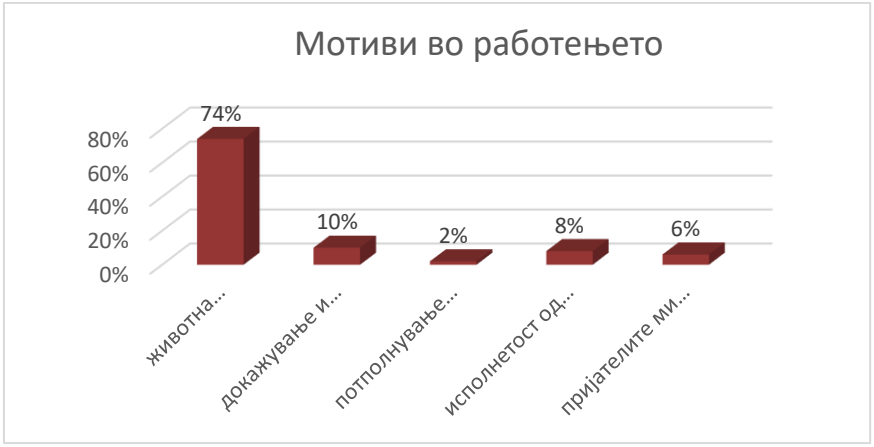
Графикон број 4:Вработени и хонорарци



Извор:Сопствени истражувања

Високпроцент од74%процентиод испитаницитеодговориле деканаработатагледааткакоможностзаживотнаегзистенција.Имајќи гопредвидфактот декаРепубликаСеверна Македонијае земјаворазвојисе соочувасо одредениекономскитешкотии,ваквиот високпроценте очекуван.Околу 10%одговориледекаработатсо целдаседокажати изградат кариера,додека еднаков процент од 8% затоашто сија сакаатработата исе исполнети работејќија,како иза дасигоисполнатвремето изатоа што неговите пријателиработат.

Графикон број 5:Мотиви во работењето



Извор:Сопствени истражувања

Во графиконот број 5 претставени се одговорите на испитаниците според

тоа што ги мотивира во работата. Најголем процент од нив во работаат гледаат животн аегзистенција, 74%, а потоа следи докажување и кариера, 10%, и исполнетост од работата, 8%.

Следната табела број 2 ги претставува пресметаните статистички вредности на одговоите на испитаниците според мотивите во работењето.

Табела број 2. Пресметка на x²вредноста според мотивите во работењето

Мотиви во работењето	Квантитативни показатели	Очекувани фреквенции	$(f-f_i')$	$(f-f_i')^2$	$(f_t-f_o')^2/f_o$
Животна егзистенција	74	20	-14	196	9.8
Докажување и кариера	10	20	-12	144	7.2
Потполнување време	2	20	-18	324	16.2
Исполнетост од работа	8	20	-10	100	5
Пријателите ми работат	6	20	54	2916	145.8
	100			**3680**	**184**

Извор:Сопствени истражувања

$$x^2 0.05 = 5.991$$
$$x^2 = 184$$
$$x^2 > x^2 0.05$$

Со пресметката на x²јаотфрламе основната хипотеза, а гиприфаќамепомошнитехипотезидекаисказитенавработените немаат еднаквифреквенциипокажуваат дека животнатаегзистенција претставува мотив за работа,ноне изадоволствотои продуктивност одработата, можноста за докажување икариера.

Вкупно60% одговориле декатоа еплатата,10% одговориле дека тоасекариератаистресот,6%исполнетост изадоволствоноидосадаи кафепауза,4% физичкинапор и2% уцената инеповолните работни

услови.Ваквитеодговорикореспондираат исо одговоритена претходнотопрашање,односноможемесамо да потврдиме декаво РепубликаСеверна Македонијанајголемиот дел од вработените во работата ја гледаат својатаживотнаегзистенција,а своеработно местоне гогледаат какоможност занапредоккариера, задоволство,туку како инструментпреку којќесиобезбедатпотребни средства за живот.

Графикон број 6:Искази на вработените за нивната асоцијација за работното место



Извор:Сопствени истражувања

Графиконот број 6 ги претставува исказите на вработените за нивната асоцијација за работното место. Најголемиот дел од нив, односно 60% од вработените ја гледаат платата како приоритет во работатаи асоцијата за работно место е преку поимот плата. Во следната табела број 3 овие податоци се претставени преку пресметаните статистички големини и изведените квантитативни показатели.

Табела број 3:Пресметканах²вредностаспоред исказитенавработенитеза првата асоцијација за работното место

Мотиви во	Квантитативни	Очекувани	$(f-f_i')$	$(f-f_i')^2$	$(f_i-f_o')^2/f_o$

работењето	показатели	фреквенции			
Плата	60	12.5	47.5	2256.25	180.5
Кариера	10	12.5	-2.5	6.25	0.5
Исполнетост и задоволство	6	12.5	-6.5	42.25	3.38
Стрес	10	12.5	-2.5	6.25	0.5
Физички напор	4	12.5	-8.5	72.25	5.78
Кафе пауза и досада	6	12.5	-6.5	42.25	3.38
Уцена	2	12.5	-10.5	110.25	8.82
Неповолни работни услови	2	12.5	-10.5	110.25	8.82
	100			**2383.25**	**190.66**

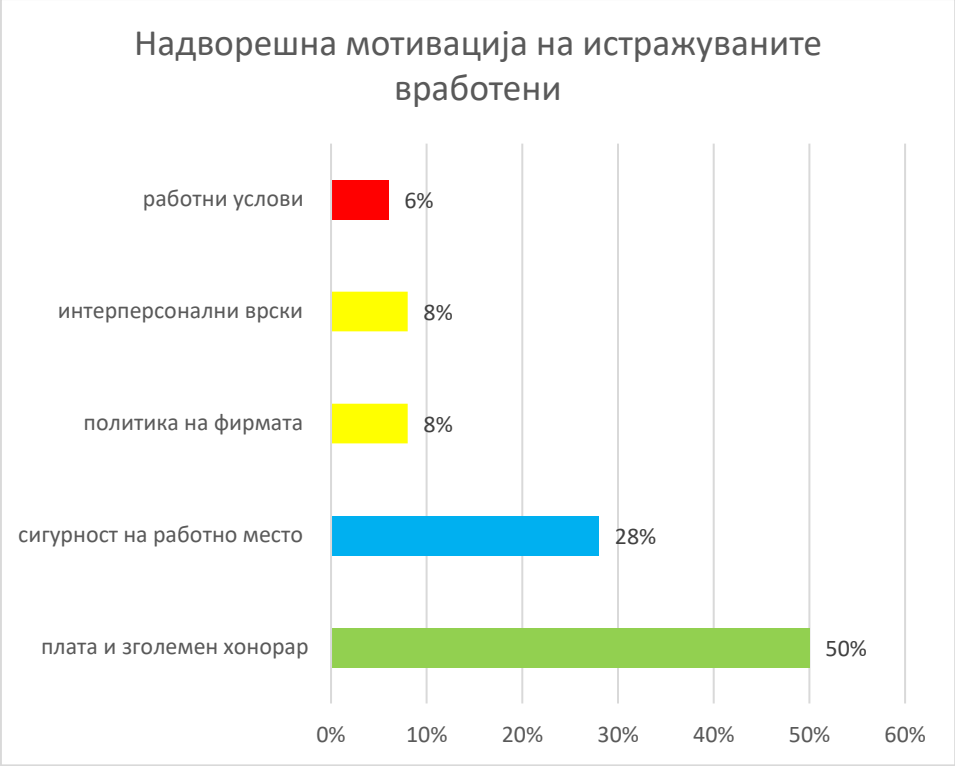
Извор:Сопствени истражувања

$$x^2 0.05 = 5.991$$
$$x^2 = 190.66$$
$$x^2 > x^2 0.05$$

Со пресметката на x²јаотфрламе основната хипотеза, а гиприфаќамепомошнитехипотезидекаисказитенавработените немаат еднаквифреквенциишто покажува декаплататапретставува прва асоцијацијаза работнотоместо, нонеи задоволството одработата и продуктивноста.

Споредодговорите на анкетираните испитаници,дури50% однив сметаатдека најголеманадворешна мотивацијанаработнотоместое плататаизголемениот хонорар,28%одговориледекатоаесигурностана работното место,по 8% сметаатдека тоа е политиката на фирмата и интерперсоналнитеврски,а само 6% одговориле дека работнитеуслови се најголем мотивирачкифактор.

Графикон број 7:Надворешна мотивација на истражуваните вработени



Извор:Сопствени истражувања

На графиконот број 7 графички се претставени исказите за надворешните фактори на мотиватори кои ги мотивираат вработените во работата. Од графиконот јасно се гледа дека платата и зголемениот хонорар е најголемиот мотиватор за испитаниците кои учествувале во анкетата.

Во табелата број 4 се пресметаните вредности на одговорите на испитаниците за надворешната мотивација.

Табела број 4: Пресметкана x^2 вредностаспоредисказитенавработенитеза тоа која е најголемата надворешна мотивација

Надворешна мотивација	Квантитативни показатели	Очекувани фреквенции	$(f-f_i')$	$(f-f_i')^2$	$(f_i-f_0')^2/f_0$
Плата и хонорар	50	20	30	900	45
Сигурност на работно место	28	20	8	64	3,2
Политика на фирмата	8	20	-12	144	7,2
Интерперсонални врски	8	20	-12	144	7,2
Работни услови	6	20	-14	196	9,8
	100			**1448**	**72,4**

Извор:Сопствени истражувања

$$x^2 0.05 = 5.991$$
$$x^2 = 72.4$$
$$x^2 > x^2 0.05$$

Повторносеотфрлаосновнатахипотеза,агиприфаќамепомошнитехипотези дека според исказитенавработените платата,хонорарот исигурностана работнотоместосенајголеми мотививина работното место.

Вкупно 28%(14)од испитаниците одговориле дека се мотивирани,а високпроцент,односно72%(36),сметаат декане седоволно мотивиранина работното место.

Графикон број 8:Мотивираност на работното место



Извор:Сопствени истражувања

Графиконот број 8 ги дава резултатите од одгобворите на испитаниците според тоа дали се чувствуваат мотивирани или не. Тие требало даодговорат само со да или не и со добиените резултати 34% се чувствуваат мотивирани, а поголемиот дел односно 66% се немотивирани во работата.

Табела 5. Пресметканах²вредностаспоредисказитенавработенитеза мотивираност на работното место

Мотивираност на раб.место	**Квантитативни показатели**	**Очекувани фреквенции**	$(f-f_i')$	$(f-f_i')^2$	$(f_i-f_0')^2/f_0$
Да	28	50	-22	484	9,68
Не	72	50	22	484	9,68
	100			**968**	**19,36**

Извор:Сопствени истражувања

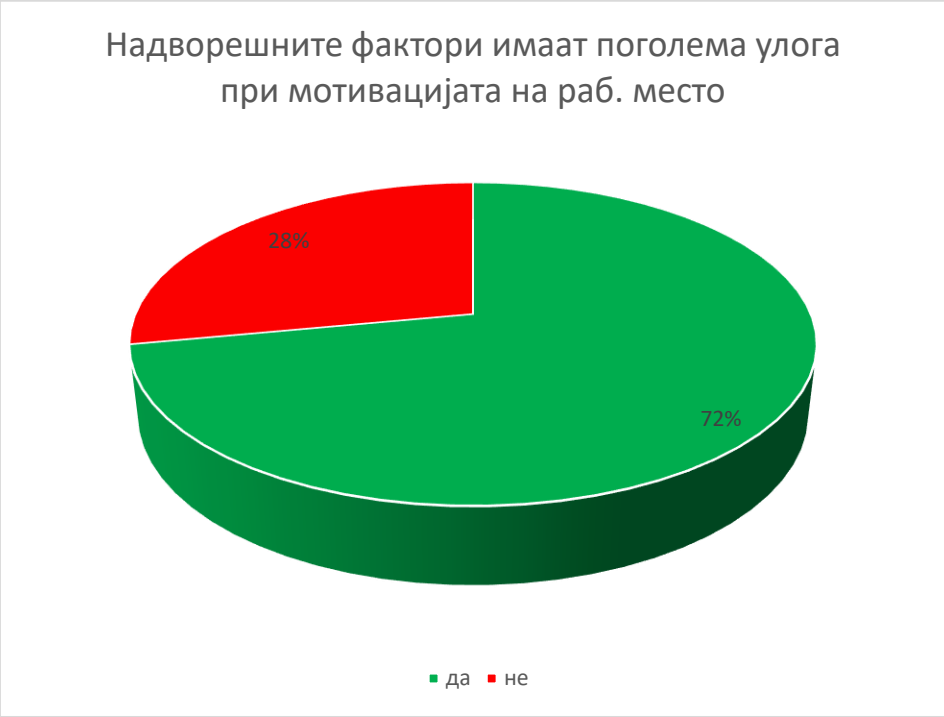
$$x^2 0.05 = 5.991$$
$$x^2 = 19.36$$
$$x^2 > x^2 0.05$$

И повторно со пресметката наx^2јаотфрламе основната хипотезадека вработените семотивиранинасвоите работниместа,агиприфаќаме помишнитехипотези.

Само 28%сметаатдека внатрешнитефактори имаат поголема улога примотиваијата на работното место,а дури72% сметаат дека надворешните факториимаатпресудно влијание за мотивиранработник.

На следниот графикон број 9 се претставени одговорите на испитаниците за влијание на надворешните фактори врз мотивирањето на вработените на работното место.

Графикон број 9:Влијанието на надворешните фактори при мотивацијата на работното место



Извор:Сопствени истражувања

За влиајнието на надворешните фактори врз мотивирањето испитаниците поголемиот дел од испитаниците, односно 72% одговориле дека надворешните фактори имаат поголемо влијание враз нивното мотивирање во работата. Само 28% одговориле со не.

Табела број 6. Пресметканаx^2вредностаспоредисказитенавработенитеза влијанието на надворешните фактори за мотивација

Надворешни фактори при мотивација	Квантитативни показатели	Очекувани фреквенции	$(f-f_i')$	$(f-f_i')^2$	$(f_1-f_0')^2/f_0$
Да	28	50	-22	484	9,68
Не	72	50	22	484	9,68
	100			**968**	**19,36**

Извор:Сопствени истражувања

$$x^2 0.05 = 5.991$$
$$x^2 = 19.36$$
$$x^2 > x^2 0.05$$

Сопресметкатанаx^2повторносеотфрлаосновнатахипотеза,агиприфаќаме помошнитехипотезиодносно надворешнитемотивиповеќегимотивираатвработенитенаработнотоместо и се фактор за поголемо задоволство и продуктивност на работно место.

34%оданкетиранитеодговориле дека тоае нивната вклученост иактивностите на работното место,22% одговориле декатоае нивнатаинформираност, 20% дека најголемпоттикнувачна внатрешнатамотивација е прифаќањетона мислењатаипредлозитена вработенитевоносењетонанекојаодлука, заработнатаатмосферасеодлучиле18%, а6%сметаат дека однесувањето на раководителите е најмалпоттикнувачна внатрешната мотивацијакај вработените.

Графикон број 10:Потикнувачи на мотивацијата



Извор:Сопствени истражувања

Графиконот број 10 ги дава преку графички приказ на исказите на вработените за поттикнувачи во работата и мотивирањето. Најголемиот ел од овие поттикнувачи има во можноста за вклученост и активност на вработените во донесувањето на одлуки и активности кои се значајни за работата.

Табела број 7: Пресметканах²вредностаспоредисказитенавработенитеза потикнувачи на мотивацијата

Надворешни фактори при мотивација	**Квантитативни показатели**	**Очекувани фреквенции**	$(f-f_i')$	$(f-f_i')^2$	$(f_i-f_0')^2/f_0$
Прифаќањето на мислења	22	20	0	0	0
Вклученоста на вработените	34	20	14	196	9.8
Работната атмосфера	18	20	-2	4	0.2
Информираноста	22	20	2	4	0.2
Односот на раководството	6	20	-14	196	9.8
	100			**968**	**19,36**

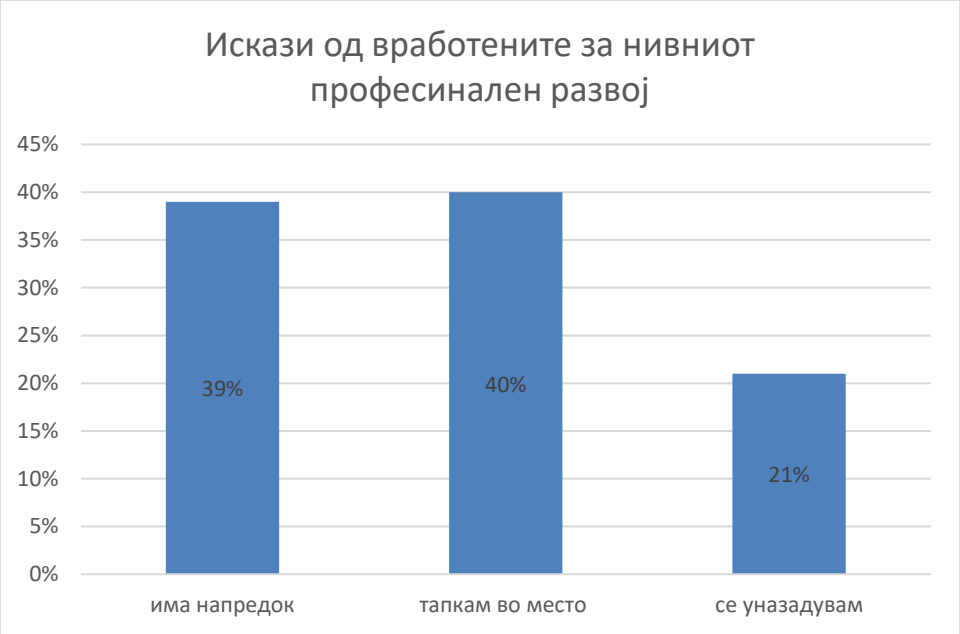
Извор:Сопствени истражувања

$$x^2 0.05 = 5.991$$
$$x^2 = 20$$
$$x^2 > x^2 0.05$$

Сопресметкатанах²повторносеотфрлаосновнатахипотеза,аги прифаќамепомошните хипотези според кои прифаќањето на мислењата на вработените се најголеми мотиватори за продуктивност и задоволство.

Напрашањетокаковомоментовработнатасредина правидасе чувствувате,дури46% оданкетиранитевработениодговориле дека работнатастрединагиправирамнодушниинезаинтересирани,додека40%одвработенитесечувствуваатпасивноифрустрирано,асамоза 14%одвработенитеработнатасрединаделувакреативноигиправи.

Графикон број 11:Искази за професионалниот развој



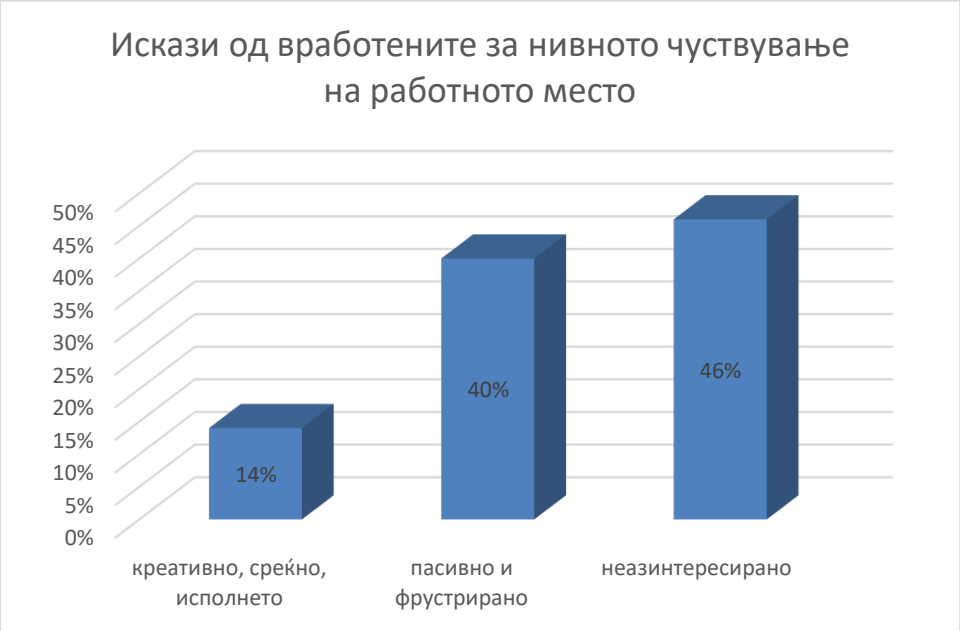
Извор:Сопствени истражувања

На последното поставено прашање кое беше поставено со цел да се откриетенденцијатанапрофесионалниот развојна вработените.

Според добиените резултатиможеме да констатираме дека40%одвработените имаат чувстводека„тапкаат вместо”вонивнатапрофесионална

кариера,21%сметаатдекасеуназадуваат,аостанатите39%сметаат дека нивната кариера одиво нагорна линија.

Графикон број 12.Искази за чуствувањето на работното место



Извор:Сопствени истражувања

На графиконот број 12 претставени се исказите за чувствата на вработените на работните места и се гледа дека најголемиот дел односно 46% се незаинтересирани, 40% од нив чувствуваат фрустрирано, а 14% се осеќаат среќно и исполнето.

3.6. Потврдување на хипотезите од истражувањето

Моделитеитестовите коибеаобработенивооваистражување дадоа придонесводокажувањето на оправданоста ипотребата на нашето истражувањеипоставување на нашитехипотезивоправецна согледувањенавлијаниетона внатрешнатамотивацијана вработените врз унапредувањето на севкупните перформанси во организациите**.** Оддобиените резултатиможе да согледаме декаиспитаницитесепретежнонавозраст од19до35години,штобеше ипредвидливрезултатбидејќианкетатаја спроведовмеелектронски.

Поголемиотделодиспитаницитесежени,анивотонаобразованиее претежносредно ивисоко.

Овиетестовинијапокажаакорелацијатаииспитувањетона зависноста помеѓуставовите на вработените именаџерите завлијаниетона внатрешнатамотивација.

Вкупно 28%од испитаниците одговориле дека се мотивирани,а високпроцентодносно72%сметаат деканеседоволномотивиранина работнотоместо.Затоасопресметкана*X*квадраттестотсеотфрла хипотезатадекавработенитесемотивиранинасвоитеработниместа,а ја прифаќамеработнатахипотезадека исказитена вработенитенемаат еднаквифреквенциипокажуваатдекане се доволно мотивиранина работнотоместо.Тоа сепотврдисо вредноста наx^2од19,360 којабеше поголемаодтабличната вредност.

Првиотмоделна*X*квадраттестотпокажаслабакорелацијаи сличност на исказите на вработените, однесувајќи се на општиот впечатокзатоаодштовработените се мотивиранина своетоработно место. Со пресметката наx^2јаотфрламе нултата хипотеза,аја прифаќамеработнатахипотезадекаисказитенавработените немаат еднаквифреквенциипокажуваат дека животнатаегзистенција претставува мотив за работа,ноне изадоволствотоодработата, можностаза докажувањеикариераисл.Тоа сепотврдисовредностана x^2од184,00којабеше достапоголемаодтабличнатавредност.Иакое слабаоваа корелација,сепак сепокажадека истата врска е слаба ија отфрланашата хипотеза завлијанието

на внатрешната мотивација на вработенитеврзунапредувањетона севкупнитеперформансиво организациите.Истотака,сопресметканаХквадраттестот покажа дека исказитенавработените немаатеднаквифреквенцииидекаплатата претставува прваасоцијација заработното место, но не изадоволството одработата,кариерата исл.

Какопаважнипоттикнувачи на внатрешната мотивација вработенитејаистакнуваат нивнатавклученостиактивност наработно место, информираноста,прифаќањето нанивните предлозиисл.

Дуриполовина од испитаницитеодатнаработасамо затоашто мораатдазаработуваат,додекадругатаполовнаодинаработазатоа што сија сака работата,соисклучокна малделкојодинаработа затоа што другите такаправат.Плататаизголемените хонорарисетие кои влијаатнајмногунасреќата на вработените,додека во втор пландоаѓаат можноститезанапредокикариера.Сопресметкатанаx^2 повторносе отфрла нултата хипотеза,а јаприфаќаме работнатахипотеза дека според исказите на вработените платата, хонорарот и сигурноста на работнотоместо сенајголеми мотивинаработното место,атоасе потврдисо вредностанаx^2од72,400којабешедостапоголемаод табличната вредност.

Прекуанкетатаможеда забележимедеказадоволствотоимотивацијатанаработницитене ена некоезадоволително ниво,носекако дека има простор занатамошно зголемувањенаиститесоцелдасеискористичовечкиот потенцијал. Секој работодавецтреба да сепраша колкуодгоренаведените работиги применуваво својатакомпанија,далигледа насмеанилицапокрај себе илие опкруженсочуднатишинаиатмосферакоја гуши.

Она што загрижуваефактот штоменаџеритеилине седоволно информираниза своитевработени,имаатпогрешна перцепцијаи лошаоценказа тенденцијатана професионалниот развојна своитевработени,не располагаат со вештиниизнаењесо коилесноиточнобисеоткриле мотивитена својот персонал,честогогледаат својот интересисл.,атоа го воочивме прекудобиенитеодговоринапоследнитедвепрашањаод анкетниот лист.Она штосезабележуваедекаисказитена менаџеритеи вработените се разликуваат.

Иако реално вработените на своите работниместа се чувствуваатрамнодушно инезаинтересирано, фрустрирано ипасивно,споредменаџеритетиесесреќни,креативнии исполнети.

Така најголемпроцентоданкетираните менаџерисметаат за своите вработенидекаимаат можност исе унапредуваат восвојот професионаленработенвек,додека најголемпроцент одвработените сметаат дека тапкаат во место. Во согласност со x^2 – тестот, на добиенитеквантитативноизразениодговоринадваесет ивторото прашање се утврдува дека пресметаната вредност за x^2 6,533 е поголемаод табличнатавредност на x^2,сотоаповторно седокажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, но разликите се достазначајни,бидејќидобиените фреквенциидостаотстапуваатод очекуванитефреквенции.Додекапаккоефициентот на контингенција означувадека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијаблие многу слаб.Сетооваněнасочувадаконстатирамедекареално вработените недоволно професионално се развиваат на работното место,а менаџерите несе доволноинформирани.

Интензитетот намеѓусебната поврзаностсемери со коефициентот на контингенција,ивослучајовтојизнесувас=0.478,овај показателја покажувависината (јачината)на поврзаноста,асо тоа се означувадека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијаблие многу слаб.Одрезултатитесевоочувадекапресметанатавредност заx^2 изнесува59,234ие поголема одтабличнатаиовапокажувадекаиспитуваните варијаблисе меѓусебно зависни,односно разликитесе достазначајни,бидејќидобиените фреквенциидостаотстапуваатод очекуваните фреквенции.Сето ова нѐ насочувада констатираме дека вработенитенесезадоволниодсвоетоработноместо,односнонесе чувствуваат среќноизадоволно,аразмислувањатанаменаџеритенесе точни.Оддруга странапак,менаџеритеимаат погрешнаперцепцијаи лошаоценказа тенденцијата напрофесионалниотразвојнасвоите вработени.

Како штоможевмеда видимеодобработенитерезултатиодсите моделиитестовина испитувањетона зависност на ставовитена вработенитесо

оние наменаџерите,можеме да заклучиме декатаа корелацијае многу слабаидека,всушност,мислењатаиставовитена менаџерите иставовите на вработените се достаразличниимеѓусебно серазликуваат.Овапокажувадеканашетоистражувањеимасмислаи ја покажувафактичкатасостојбавонашитекомпаниидеканесевнимава на мотивирањетоименаџеритенесериозно сеоднесуваат вопогледна задоволувањето наинтереситенавработените,сештовработените недоволно влијаат врзунапредувањетонаперформанситево организацијата,асотоаго нарушуваатсвојотделовенимиџија слабеат својата позиција напазарот.

Доколку е така,предлозитеоданкетатабиможеледакористат какоодличенводичзатоа какобиможел истиот да гинаградии стимулира своитевработени,даим влијаепозитивнона нивното задоволство имотивација исо тоадиректнода влијаена крајниотаутпут. Во спротивно, флуктуацијата во фирмата е неизбежна, бидејќинезадоволните работниците ја чекаат првата шанса да јанапуштат компанијата,атоадиректно ќевлијаенавкупнитетрошоцина компанијата, порадидополнителните трошоцикоиќенастанатза регрутација и селекција на новите вработени и нивна понатамошнаобука.

Порадиовие причиние неопходно да сепроменисвеста и размислувањата кајработодавцитекоимислат деканаградитеи дополнителнитебенефициипретставуваат трошоккојможе даго избегнат.Напротив,тиеморадасфататдекатоае составенделод деловното работење идека истото е една константа инвестиција, која подоцна се враќа со зголемено производство,поквалитетенаутпути значително намалувањенафлуктуацијата.

Менаџеритеморадасепотрудатдастанат влијателенделкако фактор којќеги мотивиравработенитеи воедно ќемора да развие визијаистратегииидагиводи вработенитекоиќеимаатзголемена внатрешнамотивација.Вработенитеќеимаат потребаодменаџеротда создадесликана високопосакуванаиднинаиподобриперформансина фирмата.

Врз основ на погоре кажаното, може да го заклучиме следното:

Помошна хипотеза број 1*:Со зголемување на мотивацијата на вработените во туристичките организации се зголемува продуктивноста во работата*

Помошна хипотеза број 2:*Со зголемување на мотивацијата на вработените се зголемува задоволството од работата*

Посебната хипотеза број 1 и 2 ја потврдуваме преку одговорите на испитаниците од Прашалникот за вработени во туристичкиот сектор, под реден број: 8,9 и 10.

Помошна хипотеза број 3: *Нематеријалните компензации влијаат на зголемување на задоволствотоод работа и продуктивноста на вработените во туристичките организации*

Посебната хипотеза број 3 ја потврдуваме преку одговорите на испитаниците од Прашалникот за вработени во туристичкиот сектор, под реден број: 5,6 и 7.

Врз основа на потврдените три посебни хипотези може да ја заклучиме дека се потврдува и основната хипотеза која беше поставена на почетsокот на истражувањето, а која гласи: *Со зголемување на мотивацијата на вработените во туристичките организации се зголемува продуктивноста и задоволствотоод работа.*

Заклучок:

Општоземено, подзадоволствона вработенитеподразбирамесубјективна оценаназадоволствотокојапроизлегува одпроценканаличното задоволствоод различните аспекти на својата припадност на организација.

Задоволствотоод работата еедна однајистражуванитетемиодобласта на човековотооднесувањевоорганизациите. Причинатаза тоаевкоренетото верувањедеказадоволенработникепродуктивен работникидекауспешностна организацијата не може да се постигне со незадоволни вработени

Меѓутоа,постојати случаи кадештонекоивработенисенезадоволниод работата,носепак сепродуктивни,падури ијанадминуваат норматаи неја нарушуваатдисциплинатана работнотоместо. Сепакпочестосеслучува токму спротивното: работницитесезадоволни одработата,нејзинатасодржинаи социјалниот статус што им го носи самата работа, но се непродуктивни. Причинатаетоашто немаатдоволнопоттик.Поттикнувањетонееистоштои мотивацијата,која произлегуваод подготвеностанапоединецотдасеангажираво остварувањетонацели.Мотивацијатаепочетна точкананекоеоднесување, а задоволствотоекрајна.Всушностзадоволствотое психолошкасостојбакојасе појавувакакорезултатнауспешно илинеуспешно извршенаработа.

МоделотнаХквадраттестотпокажаслабакорелацијаи сличност на исказите на вработените, однесувајќи се на општиот впечатокзатоаодштовработените се мотивиранина своеторботно место. Со пресметката наx^2јаотфрламе основната хипотеза,агиприфаќамепомошнитехипотези, односнодекаисказитенавработените немаат еднаквифреквенции.Се покажа дека животнатаегзистенција претставува мотив за работа,ноне изадоволствотоодработата, можностаза докажувањеикариераисл.Тоа сепотврдисовредностана x^2од184,00којабеше достапоголемаодтабличнатавредност.Иакое слабаоваа корелација,сепак сепокажадека истата врска е слаба ија отфрланашата хипотеза завлијанието на внатрешната мотивација на вработенитеврзпродуктивноста и задоволството.Истотака,сопресметканаХквадраттестот покажа дека исказитенавработените немаатеднаквифреквенцииидекаплатата претставува

прваасоцијација заработното место, но не изадоволството одработата,кариерата исл.

Прекуанкетатаможеда забележимедеказадоволствотоимотивацијатанаработницитене ена некоезадоволително ниво,носекако дека има простор занатамошно зголемувањенаиститесоцелдасеискористичовечкиот потенцијал. Секој работодавецтреба да сепраша колкуодгоренаведените работиги применуваво својатакомпанија,далигледа насмеанилицапокрај себе илие опкруженсочуднатишинаиатмосферакоја гуши.Она што загрижуваефактот штоменаџеритеилине седоволно информираниза своитевработени,имаатпогрешна перцепцијаи лошаоценказа тенденцијатана професионалниот развојна своитевработени,не располагаат со вештиниизнаењесо коилесноиточнобисеоткриле мотивитена својот персонал,честогогледаат својот интересисл.Иако реално вработените на своите работниместа се чувствуваатрамнодушно инезаинтересирано, фрустрирано ипасивно,споредменаџеритетиесесрекни,креативнии исполнети.

Според теоријатанавредностинаЛок, задоволствотоодработатапостои во толкавамера колкуштовработениотезадоволен одисходотнасамата работа. Колкуповеќеќе добиеодонојисходкојгоцениивреднува,толкувработениотќе биде позадоволен. Така задоволството не зависи само од големината на наградата,туку иодвидотнанаградаташтоседобива, односнодализасметкана вложениоттрудработникотгидобиваониенаградикоитојгицени. Споредоваа теорија, работницитесонискиплатинетребадабидатнезадоволниаконивната платанеенајважниотфакторза задоволствоод работата. Младитеинженерикои сенапочетокотнасвојата кариераможатдабидатзадоволнисоработата,иако платата е мала, под услов работата да им обезбедува креативност, учење, напредувањеиобука. Некојпакможедабиденезадоволен одработатадурииако имависока платасо чијависинаезадоволен, нонема можностизанапредувањево кариерата. Задоволството на вработените, какоистражувана варијабла,гинадминалоситеостанати варијабливокомпаниите, земајќиго предвидвлијаниетоштогоима врзпоединецотикомпанијата какоцелина.Затоа сосигурностможеда секажедека задоволствотона вработенитеепоказател за здравјетона компаниитево коиобезбедувањетона квалитетниуслугивоголема

меразависиод луѓето што гиобезбедуваат.

Врз основа на претходно кажаното може да се истакне дека нема менаџмент без јасно определени цели кои треба да се постигнат, а менаџментот ги детерминира патиштата преку кои ќе се стигне до нив. Со оглед на тоа што не е сеедно кој пат ќе се избере, може да се истакне дека менаџментот има клучна улога. Менаџментот е многу значаен бидејќиод него зависи егзистирањето на туристичкото претпријатие и неговата активност која е многу важна, како за една национална економија, така и пошироко. Во современото општеството кое е индустриски развиено, доминираат комплексни технологии и организацијата е таа која што ги поврзува луѓето, знаењето и суровините за дасеизвршат задачикои што ниту еден поединец сам не може да ги изврши. Може да се истакне дека менаџментот е многу значаен, ачестопати и пресуденфактор зауспешенбизнис во современитурбулентни услови на работење. Во таа конотација, посебно се истакнува значењето на професионалниот менаџмент. Тоа поконкретно значи дека професионалниот менаџмент не го врши претприемачот (сопственикот на капиталот), тукуангажирани професионални менаџери. Питер Дракер смета дека во современи турбулентни услови на стопанисување менаџментот е база и фактор за успешен бизнис на секое претпријатие, а посебно во туризмот. Тој е неизбежен тогаш кога фирмата ќе достигне одреден обем на активност. Кога од системот на управување од страна на претприемачоттребадасепреминенапрофесионаленменаџмент,критичнатат очкае300-
1000вработени,возависностодстепенотнакомплексностидиферентностнанег овоработење,какоиодспособностанапретприемачот(Дракер,1973).
Главната преокупација наменаџерите е да обезбедат раст иразвој напретпријатието,а тоа значи да се остварат неговите деловни и развојни цели. Значењето на менаџментот во туризмот лежи и во потребата од ефикасно функционирање на претпријатието. Тоа поконкретно значи да се постигнат целите на ефективен и ефикасен начин. Ефективноста е степен на кој туристичкото претпријатие ги остварува поставените цели.Всушност,тоазначидалифирматауспевавоостварувањетона

целитекоисе однапред поставени, или значи обезбедување туристички производи и услуги кои потрошувачите ќе ги валоризираат. Од досега изнесеното може да се истакне дека ефективноста е остварување на задачите на претпријатието квалитативно и квантитативно, вклучувајќи ги и карактеристиките на аутпутот т.е. крајните резултати. Значењето на менаџментот се гледа и од неговата широка практична примена за што постојат голем број примери: почнувајќи од диферентните видови менаџерски функции, стопанските гранки исектори, советувања и научни собири, учебници,поединечниделовнифункции,новиконцептиислично.

Неговото значење се огледа и од основните карактеристики на менаџментот:

1.Менаџментотетрајнаактивност,затоаштотуристичкитепретпријатија сеформираатрајноисесоцелдасезадоволатпотребитенапосетителите;

2. Менаџментот е континуиран процес, бидејќи во негови рамки се решаваат проблемите со кои туристичкото претпријатие се соочува во целиот континуитетнанеговопостоење;

3. Менаџментот е динамиченпроцес,зоштоусловитенаработењевнатрево туристичкотопретпријатие,аивонеговотоокружувањеперманентносеменуваат;

4. Менаџментот е предуслов за опстанок, раст и развој на туристичкото претпријатие.Тојнесеисцрпувасамосодонесување одлукиоддоменотна управувањето, туку инкорпорира и преземање активности за реализирање на тие одлуки и одговорност на менаџментот за ефективно и ефикасно користење на расположливитересурси;

5. Менаџментот е процес на интегрирање и насочување на поединечните фактори, кои се неопходни за извршување на активностите. Имено, менаџментот сите расположливите ресурси ги интегрира во вкупниот деловен систем заради остварувањенацелитенатуристичкотопретпријатие;

6.Менаџментотовозможувафлексибилностнатуристичкатакорпорација наслучувањатавоокружувањето,ноиактивноделуваврзнив.Тојнастојувадаги

сведе на минимум делувањата на факторите од окружувањето, а да го оптимизира нивнотопозитивновлијание.

Во иднина менаџментот во туризмот ќе добива уште поголемо значење поради следниве причини: развојот на науката и техниката, зголемување на динамичноста на окружувањето, интернационализација на туристичките компании, зголемувањенаконкуренцијатавотуризмот,прифаќањенапазарнитезаконитостии воземјитеодреал-социјализмот,идеолошкиаспектиислично.

Круцијалната улога или значењето на менаџментот, а со тоа и на менаџерите се состои во тоа што го водат туристичкото претпријатие кон остварување на целите на најефикасен и најефективен начин. Секоја компанија има одредена цел порадикојаштопостои,аменаџментотјаиматалодговорностдагиексплоатираи да ги комбинира организационите ресурси на најоптимален начин, со што ќе се постигне целта на фирмата. Менаџментот ја придвижува корпорацијата во правец на остварување на целите преку посочување на активностите кои што членовите на претпријатието имаат обврска да ги извршуваат. Доколку таквите активности се во голема мера творечки и креативно детерминирани, дотолку продуктивноста на секој вработен ќепретставува придонес кон остварување на целите на туристичката компанија. Менаџментотнастојува да ги мотивира индивидуалните активности кои ќе водатконостварувањенаорганизационитецели,адагиобесхрабриионевозможи ониеактивностикоиевентуалноќепопречатвопостигнување нацелите.Поврзаноста помеѓу менаџментот и целите најдобро може да се изрази преку следнава констатација:„Немаништоповажнозапроцесотнаменаџментотколкуостварување нацелите.Менаџментотнеманикаквозначењедоколкуеодвоенодцелитештотреба дасепостигнат“.

Користена литература:

1. AleksandarDelev,“BachelorsinMarketing,UniversityofSheffield”UK,2010.
2. B.Suklev,LJ.Drakulevski;Strategiskimenadzment(2001);
3. Bacal,Robert:Manager’sguidetoPerformanceReviews,McGraw-Hill, 2009
4. Bojadzioski,d-rDimitar:“Menadzmentnacoveckiresursi”,Ekonomskifakultet,Skopje,2009.
5. Bradley J. Sugars; Instant Team Building, 2006.
6. Brajan Trejsi;Izedi ja Zabata!(2007);Vtoro izdanie,IKONA,Skopje.
7. Chris Argyris, “Interpersonal Comptetence and Organizational effectiveness”,the UniversityofCalifornia,May2008.
8. Cvetko Smilevski,„Motivacija”,Skopje 2011.
9. DandiDaleyMackall;TeamworkSkills(1998),Ferguson,NewYork, USA.
10. DenisonD.:“CorporateCultureandOrganizationalEffectivnes”,JohnWiley,New York,2003.
11. DukeCorporationEducation,BuildingEffective Team(2005);DearbornTrade Publishing,New York,USA.
12. Fotov, d-r Risto: Menadzment na mal biznis, Evropski univerzitet, Skopje,2006.
13. Gareth R.Jones and Jennifer M. George; СовременМенаџмент(2008);ГлобалКомуникации,Скопје
14. GlennM.Parker;TeamPlayersandTeamwork:newstrategiesfordevelopingsuccessfulcollaboration(2008),Secondedition,John Willy and sons,USA
15. Groucutt Jonathan, Leadley Peter, Forsyth Patrick:“Marketing: Essential principles,new realities”,London:Kogan Page,2004;
16. Grupa avtori; Organizacisko Odnesuvanje(2007); Poslediplomskistudii,Ekonomski Fakultet, Univerzitet“Kiril i Metodij”,Skopje
17. Guzina,M.Kadrovskapsihologija. Beograd:Naucna knjiga,1980
18. Harvard BusinessScholl Press;Managing Time (2006);Boston,USA
19. HarvardBusinessSchoolPress; TeamsThat Click (2004); Boston, USA
20. HarvardBusinessSchoolPress;LeadingTeamsThatClick(2006); Boston,USA.
21. Hofstede Geert: ,,Cultures and organization”, Mc Graw-Hill, GreatBritan,1991

22. Политика заразвој натуризмот, авторизирани предавања,Универзитет„Св.КлиментОхридски“-Битола,Факултетзатуризамиугостителство-Охрид,Охрид,45.
23. Ивановска Шекеринка, ‘Интернационален развоен менаџмент”, МЦСП, универзитетски учебник, Меѓународен Славјански Универзитет, Св.Николе,2016.
24. IgorTodorović,“Motivacija i vodenje”,Beograd,2009.
25. Isaac Ferguson,ProcessTheoriesofMotivation,Jun 18,2000.
26. Ivana Sokolovska,”Organizaciska kultura”,Skopje,2009
27. James Manktelow; Manage Your Time (2006); Dorling KindersleyLimited,London,United Kingdom.
28. John C. Maxwell; The 17 Essential Qualities of a Team Player: Becoming the Kind of Person EveryTeamWants(2002); Maxwell Motivation Corporation,Georgia,USA.
29. KonopaskeR,Matteson M., Organizational Behaviour and management,Boston McGrow Hill,2005
30. Kralev,d-rTodor,Naumovska,d-rLidija:„Osnovinamenadzment”,Evropski Univerzitet,Skopje,2008.
31. Lise M. Saari and Timothy a. Judge “Employee Attitudes and JobSatisfaction”2004.
32. liseM.SaariandTimothya.Judge“EmployeeAttitudesandJobSatisfaction”2004.
33. Miceski, d-r Trajce: Menadzment– interen avtoriziran materijal,Ekonomski fakultet,Stip,2009
34. Michael A. West;Effective Teamwork**:** practical lessons fromorganizationalresearch(2004),Second edition,BPSBlackwellbook, Victoria,Australia.
35. Mirjana Borota-Popovska: Delovna etika, DeGama, Skopje 2004 IIizdanie 2009.
36. Samuel C.Certo and S.TravisCerto Modernmanagement2010
37. Slavica Trajkovska “Nagradite sluzat kako pottik za poednostavnite zadaci,za poslozenite deluvaatnegativno”,Skopje,2011.
38. Slavica Trajkovska “Angaziranost na rabotnoto mesto-Kako podobro da se upravuva so coveckite resursii kako da se namalibrojotna takanareceni aktivno neangazirani rabotnici”,Skopje,2010

39. StephenP.Robbins:“OrganizationalBehavior”ChapterSixteen,San DiegoState UniversityPrentice Hall International,Inc,2005
40. StephenP.Robbins:“OrganizationalBehavior”ChapterSixteen,San DiegoState UniversityPrentice Hall International,Inc,2005
41. Suncica Sazdovska,ValentinaCiceva,VesnaDimovska,”Menadzment so covecki resursi”,Skopje 2008
42. Sven Rosenhauer;Teamsand Teamworkas the BasisofEffectiveness(2005);
43. Thomas M. Graham, Ph.D.,” Essential Skills for an Excellent Career“ Colorado Springs,Colorado,USA,2009, p.1
44. ViktorKunovski“Liderskivrednostiimenadziranjeso organizaciska kultura”COACH ERAGroup,Skopje,2011.
45. Аврамоски,М.,Економиканатуризамиугостителство -скрипта,Универзитет „Св.КлиментОхридски“ -Битола, Факултетзатуризамиугостителство-Охрид,Охрид,1997,9.
46. Васил Поповски: „Влијание на организациската култура врз деловноста напретпријатијата”, Универзитет„Св.Кирили Методиј“,Економскиинститут-Скопје,2001.
47. Весна Гроздановска: „Менаџментот, менаџерите и организацијата”,Скопје,2009.
48. Јаковлев,З.,Анимацијата вотуризмот-најзначаенсегментнатуристичката понуда,Економијаибизнис,списаниезатеоријаипрактика,Еуро-Мак-Компани,Скопје,април,2000,21.
49. Мариноски,Н.,Туристичкагеографија,Просветнодело-Скопје,Скопје,1992, 12.
50. Мојсоски,В.,Шуклев,Б.,Планирањетоиделовнатаполитикавопретпријатието, Институтзаистражување натуризмот-Охрид,Охрид,1995
51. Нејков,Д.,ПолитиканаразвојнатуризмотвоЈугославија,УниверзитетвоБитола ,Факултетзатуризами угостителство-Охрид,Битола,1983,7.
52. Ризоска Благица, „Зошто да мериме задоволство од работа”, Скопје, 2011, стр.1-2 www.statija.mk/archives/1284.Пристапено18.10.2011г.
53. Тоноски, Ѓ.,Социологија натуризмот, Универзитет воБитола, Факултет затуризам иугостителство -Охрид,Битола,1993,49.
54. Трајче Мицески: Менаџмент, авторизиран материјал (2009),

Економскифакултет,Универзитет„Гоце Делцев”,Штип.

55. Човечкиресурси„Даливработенитесезадоволни”www.tripleslearning.com

Прилог број1:

Анкетен прашалник

Овој прашалник е составен за потребите на научно истражување и изработка на магистерски труд кое е со цел за добивање на податоци за мотивираноста и задоволството од работата на вработените во туристичкиот сектор. Одговорите на прашањата се анонимни.

Прашање:	**Одговор**
1. **Вашиот пол ?**	Маж
	Жена
2. Вашето образование? (ве молиме заокружете)	КВ
	ССС
	ВСС
	Мр.
	Др.
3. Возраст ? (ве молиме заокружете)	19-25г
	25-30г
	30-46г
	39-45г
	45-52г
	52+
4**. Вработени или хонорарец** ? (ве молиме наведете)	
5**. Мотиви во работењето ?** (ве молиме заокружете)	животна егзистенција
	докажување и кариера
	потполнување време
	исполнетост од работата
	пријателите ми работат, па и јас
6. **Асоцијација за вашето работното место ?** (ве молиме заокружете)	плата
	кариера
	исполнетост и задоволство
	стрес
	физички напор
	кафе пауза и досада
	уцена
	неповолни работни услови

7**. Вашата мотивација на работното место ?** (ве молиме заокружете)	плата и зголемен хонорар
	сигурност на работно место
	политика на фирмата
	интерперсонални врски
	работни услови
8. **Дали сте доволно мотивирани на работно место ?** (ве молиме заокружете)	да
	не
9. **Дали надворешните фактори имаат поголема улога при мотивацијата на раб. место ?** (ве молиме заокружете)	да
	не
10. **Кои се вашите поважни елементи, компоненти или потикнувачи на внатрешна мотивација ?** (ве молиме заокружете)	однесувањето на раковдството, како идеал за вработените
	информираноста
	работната атмосфера
	вклученоста и активноста на вработените
	прифаќањето на мислењата, предлозите на вработените
11. Каков е вашит прогрес на професинален развој? (ве молиме заокружете)	има напредок
	тапкам во место
	се уназадувам
12. **Како се чуствувате на работното место**? (ве молиме заокружете)	креативно, среќно, исполнето
	пасивно и фрустрирано
	неазинтересирано