МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СТРАТЕГИИ, ВАЖЕН МОТИВАТОР НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

СТУДЕНТ: ЈАКОВИЌ АЛЕКСАНДРА
БРОЈ НА ИНДЕКС:
МЕНТОР: ДОЦ. Д-Р.ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА

Битола, Свети Николе, 2021

КОМИСИЈА ЗА ОДБРАНА НА МАГИСТЕРСКИ ТРУД:

Ментор: **Доц. д-р. Габриела Крстевска**

Редовен проофесор на

МСУ „Гаврило Романович Державин”

Членови на Комисијата

Проф.д-р

_____

Редовен професор на

МСУ „Гаврило Романович Державин”

Проф. д-р

_____

Редовен професор на

МСУ „Гаврило Романович Державин”

Дата на одбрана:

_____

П Р И З Н А Н И Е

Изразувам голема благодарност на мојот ментор, проф. Доц. Д-р.Габриела Крстевска за нејзината посветеност, внимание и професионален пристап во комуникацијата за време на изработката на овој труд.

Исто така, се заблагодарам на моето семејсто, за поддршката која ми ја изразуваа целото време при подготвување на овој труд.

АПСТРАКТ

Човечката активност не се јавува сама по себе.За било која активност на човекот потребна е мотивација. Секој има потреба да биде мотивиран за извршување на одредена работа а со тоа ги мотивира и другите без разлика дали свесно или несвесно се прави тоа. Успешен менаџер знае дека со добро мотивирани работници се доаѓа до остварување на целите на организацијата. Голем број од првите менаџмент студии се направени за да утврди како да се мотивираат вработените за да работат подобро.

Голем дел од менаџерите за постигнување на целите на организацијата се раководеле со тоа што врз своите вработени вршеле притисок па се одело и до тој степен што се правело и како закана : ,, Ако не ја завршите серијата на чевли до вечер ќе бидете отпуштени,,. Но по Втората светска војна се појавија многу повеќе можности за вработување и луѓето станаа по вредни. Пазарот на труд се зголемувал со што работниците не биле толку под притисок дека ќе ја загубат работата. Самите менаџери стануваа по позитивни и на тој начин многу подобро и поуспешно ги раководеле вработените. Доста голем е бројот на вакви примери и во Македонија. Иако денешниот процент на невработеност е навистина висок, полека но сигурно менаџерите сфаќаат дека е навистина тешко да се најде добар работник. Секој менаџер мора да знае и да умее како и на кој начин да ги мотивира вработените доколку сака да ги оствари посакуваните цели на организацијата.

Но од големо значење за успешна мотивација кај вработените имаат и самоте стратегии на организацијата, стратегии кои одлучуваат на кој начин ќе ја раководат организацијата и како ќе бидат комуникацијата помеѓу менаџер-вработен. Самата комуникација е од големо значење за доаѓање до успешно извршена работа а и до тоа што самиот вработен е по мотивиран да ја изврши навремено и точно зададената работна обврска.

***Клучни зборови*:** организациска стратегија , однесување, мотивирање, организациска клима, вредности, ставови, тимско работење, креативност.

Abstract

Human activity does not occur by itself. Any human activity requires motivation. Everyone needs to be motivated to do a certain thing and thus motivate others whether they do it consciously or unconsciously. A successful manager knows that well-motivated employees can achieve the goals of the organization. Many of the first management studies were done to determine how to motivate employees to work better.

Many of the managers in order to achieve the goals of the organization were guided by putting pressure on their employees, so much so that it was done as a threat: "If you do not finish the series of shoes, you will be fired by the evening." . But after World War II, many more employment opportunities emerged and people became more valuable. The labor market was growing so that workers were not under so much pressure that they would lose their jobs. The managers themselves became more positive and thus managed the employees much better and more successfully. The number of such examples in Macedonia is quite large. Although today's unemployment rate is really high, managers are slowly but surely realizing that it is really difficult to find a good worker. Every manager must know and be able to motivate employees how and in what way if he wants to achieve the desired goals of the organization.

But of great importance for successful motivation of employees are the strategies of the organization itself, strategies that decide how to manage the organization and what will be the communication between manager-employee. The communication itself is of great importance for getting to a successfully performed job and for the fact that the employee himself is more motivated to perform the assigned job task in a timely and accurate manner.

Key words: organizational strategy, behavior, motivation, organizational climate, values, attitudes, teamwork, creativity.

РЕЗЮМЕ

Человеческая деятельность не происходит сама по себе, любая человеческая деятельность требует мотивации. Каждого нужно мотивировать делать определенное действие и таким образом мотивировать других, независимо от того, делают ли они это сознательно или бессознательно. Успешный менеджер знает, что хорошо мотивированные сотрудники могут достичь целей организации. Многие из первых управленческих исследований были проведены, чтобы определить, как мотивировать сотрудников работать лучше.

Многие менеджеры для достижения целей организации руководствовались оказанием давления на своих сотрудников, так что это было сделано как угроза: «Если вы не завершите серию туфель, вас уволят» Вечер ". Но после Второй мировой войны появилось гораздо больше возможностей трудоустройства, и люди стали более ценными. Рынок труда рос, поэтому рабочие не подвергались такому давлению, что теряли работу. Сами менеджеры стали более позитивными и, следовательно, намного лучше и успешнее управляли сотрудниками. Количество таких примеров в Македонии довольно велико. Хотя сегодня уровень безработицы действительно высок, менеджеры медленно, но верно понимают, что действительно трудно найти хорошего работника. Каждый менеджер должен знать и уметь мотивировать сотрудников, как и каким образом, если он хочет достичь желаемых целей организации.

Но большое значение для успешной мотивации сотрудников имеют стратегии самой организации, стратегии, которые решают, как управлять организацией и каким будет взаимодействие между менеджером и сотрудником. Само общение имеет большое значение для того, чтобы приступить к успешно выполненной работе, а также для того, чтобы сам сотрудник был более мотивирован для своевременного и точного выполнения поставленной задачи.

Ключевые слова : организационная стратегия, поведение, мотивация, организационный климат, ценности, отношения, командная работа, творчество.

Содржина

АПСТРАКТ 4

1.ВОВЕД 10

I. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 12

1. Стратегија и стратегиски менаџмент 12

1.1. Поим, дефинирање и карактеристики на стратегијата 12

1.2. Стратегиски аспекти во менаџирањето со човечките ресурси 14

1.3. Функции и видови на организациски цели 16

1.4. Дизајнирање на организациска структура 17

1.5.Планирање на основните цели на организацијата 19

1.5.1 Процес на стратегиско планирање 21

2. Планирање - клучна менаџерска функција 22

2.1. Неопходност од менаџерското планирање 24

3. Имплементација на стратегискиот менаџмент 26

3.1. Стратешкиот менаџмент и неговата динамика 26

3.2. Цели на менаџмент-стратегија и нивна координираност 28

3.3 Влијание на културата врз ефикасноста на менаџерите во организацијата 29

3.4 Организациска култура 30

3.5 Менаџерот и промена на организациската култура 34

3.6 Класификација на организациските промени 40

4. Поим за мотивација 43

4.1 Дефинирање на поимот мотивација 43

4.2 Карактеристики и фактори на мотивација 45

4.3 Видови на мотивација 47

4.4 Техники за потикнување мотивација кај вработените 49

4.5 Начини за мотивирање на членови во тим 51
4.5.1 Афективни и мотивациони процеси во тим 53
4.6 Мотивација на вработените - најефективни начини 55
5. Наградување и мотивација 61
5.1 Како големите менаџери ги мотивираат своите вработени 61
5.2 Мотивација кај вработените 64
6. Креирање на систем за наградување на менаџери и вработени 68
6.1 Дефинирање на системот за наградување 68
6.2Поврзување на наградувањето со резултатите од работењето 70
6.3 Задоволство од работата и организациски морал 71
6.4 Плаќање на вработените 72
7. Како да ги задржите најдобрите вработени во компанијата 73
Методологија на истражувањето 80
1.Предмет на истражувањето 80
Цели и карактер на истажувањето 81
Задачи на истражувањето 81
ЗАКЛУЧОК 116
Користена литература 119
Прилози 123



ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

I Дел

1.ВОВЕД

Глобалните економски, социјални и политички текови имаат силно влијание врз развојот на обемот и структурата на организациските стратегии. Современите организации постојано бараат нови мотиви, нови алтернативи за подобро управување и развој. Преку тоа ја зголемуваат мотивираноста на вработените и расте конкурентската предност на пазарот. Во вакви околности, успехот на организацијата зависи од нејзината конкурентската способност да понуди квалитетни производи и услуги од една страна и да има задоволни вработени и потрошувачи, од друга страна.

Потврдено е дека организацискатa стратегија е неразделен дел во секоја организација, и има клучна улога во глобалниот успех. Доколку сакате усшешна организација мора да изградите јака организациска стратегија. Преку неа се одредува амбиентот на работење, начинот на донесување одлуки и начинот на кој тие се остваруваат. Организациските вредности го определуваат начинот на однесување помеѓу вработените, односот менаџер- вработен и комуникацијата помеѓу деловните партнери. Создавање и одржување на стабилна и позитивна организација е основа за остварување на поставените организациски цели. Стабилната и "цврста" организациска клима значи амбиент на меѓусебно почитување на правата и обврските на вработените, постојано учење и трансфер на знаење, развој на тимска работа. Според тоа, формирањето на организациските стратегии е резултат на вештината на менаџерскиот тим во организацијата. Основни прашања на една организација се изборот и формулирањето на организациска стратегија и нејзиното соодветно имплементирање. Овие процеси се важни затоа што влијаат врз постигнување добри организациски перформанси. Самиот процес на формулирање на стратегија, подразбира предлагање одредени алтернативни стратегии, оценка и анализа на предложените алтернативи и донесување одлука, која стратегија треба да се примени со одредување на стратегиски приоритети. За успешното имплементирање на избраната организацискатa стратегија неопходно е да се дизајнира организациска структура која ќе обезбеди координација, насоки и контрола. Затоа, уште во процесот на дефинирање на стратегијата, треба да се води сметка за тоа дека структурата на организацијата може да ја олесни или отежне нејзината имплементација.

Ако организациската структура е рамката, тогаш организациската култура е меката варијабла која треба да се јави како сврзно ткиво кое ќе обезбедува успешно имплементирање на организациската стратегија.

Во процесот на имплементација на организациска стратегија, за да се постигне ефективност и ефикасност, исто така неопходен услов е менаџерите да практикуваат стратегиско лидерство. Важноста на лидерството се согледува во неговата динамичност, ориентација кон иднината и создавање на јасна визија прифатена од сите членови на организацијата. Без разлика каков стил на лидерство ќе применува врвниот менаџер, најважно е тој да биде усогласен со организациската стратегија и да биде делотворен во насока на нејзина имплементација. Организациите кои паметно вложуваат во развојот на своите ресурси, свесни се за големото значење на мотивираните вработени за успехот на организацијата. Тие користат микс од финансиски бенефиции кои ги нудат на своите вработени, но модерните теоретичари сметаат дека материјалните бенефиции немаат толку големо влијание на мотивацијата колку што има структурата на самото работно место.

Менаџментот е создавање и одржување на систем. Компаниите зависат од можностите на менаџерите да постават визија на организацијата и да постават клучни цели. Менаџментот како процес со кој се обезбедува ефикасноостварување на поставените цели, претставува една од најважните човекови активности. Тој, во основа, ,овозможува да се обезбеди координиран пристап во работењето, преземање на акции со кои на секој поединец во процесот на работењето ќе му се даде прилика да го даде својот максимален придонес, а сотоа многу поуспешно да се извршат задачите на определена група илиорганизација.

Менаџментот се однесува на мали, големи, профитни и непрофитниорганизации, на стопански претпријатија, нестопански институции, органи навласта, односно на секоја организациона форма во која поединците, работејќизаедно, извршуваат определени задачи и остваруваат утврдени цели. Тој е многуважна функција во работењето и универзална активност која има соодветнасодржина, принципи на примена и функции кои се остваруваат.[1]

[1] https://www.academia.edu

I. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Стратегија и стратегиски менаџмент

1.1. Поим, дефинирање и карактеристики на стратегијата

Поимот стратегија е еден од најчесто користените и употребувани поими во речникот на менаџерите во втората половина на 20 век и почетокот на 21 век. Ниеден стручен текст или напис поврзан со современото работење на една модерна компанија не може да биде напишан, а авторот во него да не го спомне поимот ”стратегија” и” стратегиско размислување”. Зборот стратегија потекнува од грчкиот збор (гр. stratēgos) и тоа од основата стратег што значи познавач на воени вештини, војсководец[2]

Стратегискиот менаџмент е проактивен процес на остварување долгорочна компатибилност на претпријатието во предвиденото окружување. Од формален аспект, стратегискиот менаџмент е процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилниот начин за обезбедување долгорочна компатибилност меѓу интерните предности и слабости на претпријатието и екстерното окружување во кое тоа дејствува. Аналитичкиот приод овозможува да се изведат следниве активности, кои треба да ги извршуваат менаџерите на повисоко ниво: прво, да идентификуваат, да избираат и да применуваат таква стратегија за која веруваат дека ќе биде победничка за нивната организација; стратегијата не може да биде копирана од други претпријатија, било да се во иста или во различна индустрија; секое претпријатие е специфично во поглед на способностите, ресурсите, конкурентите и окружувањето; доколку се идентични, тогаш во другото претпријатие ќе бидат различни начините на извршување; со други зборови, треба да се утврдат специфичните услови на дејствување на претпријатието; второ, да бидат способни за ефективно искористување на интерните способности и ресурсите на

[2] 1 http://hr.wikipedia.org/wiki/Strategija

претпријатието; оваа активност вклучува човечки, физички и парични ресурси во секое подрачје во претпријатието; трето, да бидат способни да ги ангажираат адекватно интерните способности и ресурсите во светлина на крајно променливата конкуренција, економското и општественото окружување; секое претпријатие егзистира затоа што врши некаква функција преку која општеството бара тоа да понуди производи и услуги што ќе ги задоволуваат економските потреби на пазарот, или производи и услуги кои ќе ги задоволуваат општественоекономските потреби. Моделот на стратегиски менаџмент, сфатен како дескриптивен или графички начин на претставување на мисловниот редослед на активностите, го оспособува менаџерот да ги избере приоритетните стратегии во дадена ситуација. И покрај разликите, постојат одредени заеднички елементи во моделите за стратегиски менаџмент. Тие заеднички прашања се однесуваат на: оценувањето на окружувањето, формулирањето стратегија, извршувањето на стратегијата и на оценувањето и контролата на стратегијата.

Стратегискиот менаџмент евидентно е профилиран за остварување на долгорочните цели на претпријатието. Поаѓајќи од фактот дека македонската економија уште од осумдесеттите години на минатиот век е соочена со сериозни кризни нарушувања, менаџментот на најголемиот дел од македонските претпријатија е соочен со потребата да се фокусира на влечење краткорочни потези насочени кон преживување на фирмите, поради што долгорочните аспекти на развојот на фирмите, многу чес-то, изостануваат. Ваквата состојба, со мал број исклучоци, го потиснува стратегискиот менаџмент на втор план.

Стратегијата претставува одлука со која се одредува правецот на акции во согласност со можностите и заканите од окружувањето, како и предностите и недостатоците на организацијата.

Организациските стратегии на една организација прикажува како поединците и групите во организацијата се организирани во однос на задачите што ги извршуваат. Организациската стратегија е динамична компонента на организацијата, која се менува под влијание на многубројни внатрешни и надворешни фактори. На процесот на изградба на организациска структура пресудно влијание има менаџментот на компанијата, преку изборот на компаниските цели и стратегија. Организациската стратегија на една

компанија е логички поврзана целина составена од повеќе организациски единици специјализирани за извршување на одредени задачи.[3]

Според Џејмс Брајан Квин (James Brian Quinn) стратегијата ја објаснува како план кој ги поврзува најважните организациски цели, политики и редослед на акции за нивна реализација во кохезиона целина. Стратегијата овозможува компанијата во одреден момент да стигне таму каде што се посакува. Менаџерот мора да знае како изгледа добрата стратегија и да разбере како може таа да се искористи за создавање иднина на својот тим или организација[4]

Стратегиите претставуваат една од најважните менаџерски одлуки. Со нив се дефинираат начините како да се постигнат поставените цели, акциите кои менаџерите мора да ги превземат. Стратегиите може да вклучуваат географска експанзија, диверзификација, купување, развој на производи и услуги, навлегување на пазарот, отуѓување, ликвидација и заеднички вложувања.[5]

1.2. Стратегиски аспекти во менаџирањето со човечките ресурси

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси, е процес со кој менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот на менаџмент на човечки ресурси, за да бидат меѓусебно конзистентни со другите елементи на организациската структура и со организациската стратегија и целите. Целта на стратегискиот менаџмент на човечки ресурси, е развивање на систем на менаџмент на човечки ресурси, кој ја зголемува организациската ефикасност, квалитетот, иновацијата и одговорноста кон потрошувачите четирите механизми за градење на конкурентска предност.[6]

На истата линија е и друг автор, според кого, целта на стратегиското управување со човечките ресурси е да ги подобри бизнис перформансите преку менаџирање со луѓето. Организациите треба да управуваат со своите човечки ресурси ефективно и ефикасно за да

[3] https://macedonism.org

[4] Williams, K (2009), Strategic management –Analyzing, Planining, Focu, Prioritizing, Monitoring, Essential manager, New York, USA p.6

[5] Fred R. David, "Strategic Management", (2011).New Jersey p.16

[6] Gareth R. Jones и Jennifer M. George, Современ менаџмент, Скопје, Глобал комуникации, 2008, 473.

ги постигнат посакуваните цели. [7]Стратегиското управување со човечките ресурси се заснова на признанието дека организациите можат да бидат поефикасни ако нивните човечки ресурси се управувани со политики и практики за човечки ресурси со кои се обезбедуваат вистинскиот број луѓе со соодветно однесување, потребните компетенции и потребното ниво на мотивација кон организацијата. [8]

Во таа насока, во редот на посебните активности кои влијаат на сите останати активности и креирањето вредност во организацијата се набројува и управувањето со човечките ресурси кое се состои во ангажирање, вработување, обуки, развој и наградување на вработените од сите профили. Се нагласува дека управувањето со човечките ресурси силно влијае на конкурентската предност заради улогата во утврдувањето на квалификациите, трошоците за обуките и мотивацијата на вработените.[9]Некои начини на кои човечките ресурси можат да станат суштина на конкурентноста се преку привлекување и задржување на вработените со единствени стручни и технички способности, инвестирање во обука и развој на вработените и исплаќање надоместоци кон нив, на начини што ќе ги одржат во трка со нивните конкуренти од другите организации.[10] Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси вклучува дизајнирање и имплементација на збир од внатрешно конзистентни политики и практики за да се осигура дека стабилните човечки ресурси придонесуваат за постигнување на деловните цели.[11]

Човечкиот капитал е главната алатка за конкурентска способност и предност на глобалниот пазар. Исклучително важни се интервенциите во областа поврзана со менаџментот на човечките ресурси, кои, покрај на подобрувањето на продуктивноста, имаат влијание и на многу нефинансиски придобивки, што исто така придонесуваат за конкурентност и успех на организација. Конкурентноста на претпријатијата сè повеќе и повеќе зависи од вработените, корпоративната култура, системот за наградување,

[7] Luftim Cania, "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", Economia. Seria Management, 17/2 (2014) : 374.

[8] Esra Nemli Çalişkan, "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", Journal of Naval Science and Engineering, 6/2 (2010) : 105-106.

[9] Miloljub Albijanić, Strategijski mendžment, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2013, 78.

[10] 28 Роберт Л. Матис и Џон Х. Џексон, Управување со човечки ресурси, Скопје, Магор, 2010, 38.

[11] Hatice Özutku and Harun Öztürkler, "The Determinants of Human Resource Practices: An Empirical Investigation in the Turkish Manufacturing Industry", Ege Academic Review, 9/1 (2009) : 75.

поттикнувањето на иновативноста и бизнис лидерството кое ги поддржува тековните промени. [12] Едно претпријатие е успешно и добро колку што се успешни и добри неговите вработени. Како креативен и иновативен дел од секое претпријатие, луѓето имаат водечка улога во создавањето и одржувањето на неговата конкурентска предност. На различни предизвици наметнати од новото деловно окружување можат да одговорат само високо образовани, адекватно мотивирани вработени кои континуирано се стекнуваат со нови деловни вештини. Менаџментот со човечките ресурси е една од најкомплексните контролни функции која бара многу знаење и експертиза, а изминати се само неколку децении во развој на практиката и теоријата во оваа област, кои понудија низа корисни професионални решенија, методи и техники за постигнување на стратешките цели и конкурентна предност на организациите преку своите вработени. [13]

1.3. Функции и видови на организациски цели

Организациските цели произлегуваат директно од мисијата на организацијата. Секоја организација мора да има свои главни и споредни цели кои се стреми да ги оствари. Во одредувањето на истите учествуваат повеќе менаџери кои се компетентни за донесување на важни одлуки. Организациските цели имаат важни функции и тоа: ги одредуваат стандардите за однесување и им даваат насоки за дејствување на вработените во организацијата, добро оформените цели влијаат врз успешноста на планирањето, исто така целите служат за да ги мотивираат вработените (преку ветување на награди и бенефиции за нивната успешна реализација), целите нудат и механизам за оценување на перформансите, контрола итн.

Целите се поставуваат од страна на менаџерите на различни нивоа, па така постојат и различни видови на цели, меѓу кои главни се четири: мисијата, стратешки, тактички и оперативни цели.[14] Мисијата ја опишува целта на постоење на претпријатието и истата ја прави организацијата поразлична од останатите. Стратешките цели ги одредува

[12] Mila J. B. Nadrljanski, Ante J. Sanader i Đurđica N. Vukić, "Rewarding and human resources as factors of competitive advantage", Pedagogija, 3 (2016) : 276.

[13] Jelena Vemić Đurković i Živka Pržulj, "Determination of competitive advantage from the perspective of intangible resources of companies", Montenegrin Journal of Economics 11 (2009) : 79.

[14] W. Griffin, R. (2010). Principles of management, Series of achievements of students, p. 61;

менаџментот на највисоко ниво, а се однесуваат на поопшти и генерални прашања. Тактичките цели ги поставува менаџментот на средно ниво, а се однесуваат на активностите кои треба да се преземат за да се остварат стратегиските цели. И на крај, оперативните цели се наменети за најниското ниво на раководство. Истите се однесуваат на краткорочните прашања поврзани со остварувањето на тактичките цели на организацијата. Менаџерите на најниско ниво се клучни за остварувањето на организациските цели, без оглед на важноста која ја имаат врвните менаџери.

Задача на секој менаџер е да ги оствари поставените цели и мисијата на организацијата во којашто работи, а тоа ќе го постигне преку процесот на планирање. Менаџерот преку овој процес треба да ја види и оцени моменталната, сегашната состојба на организацијата, да ја одреди посакуваната, идна состојба во која сака да се трансформира и на крај да најде соодветен начин и стратегија преку којашто саканото ќе го постигне. Користа и бенефитите од процесот на планирање се многубројни.[15]

1.4. Дизајнирање на организациска структура

Во теоријата и практиката, поимот организација може да означува систем, односно процес или функција, па затоа треба да се прави суштинска разлика меѓу тие две нешта. Организирањето е процес на поделба на работите меѓу групите и индивидуите, и координирање на нивните активности за постигнување на целите на организацијата. Организирањето претртавува дел од менаџментот, кој вклучува воспоставување планирана структура од улоги на вработрните во извршувањето на мисијата на организацијата.Групирањето на вработените и нивните активности по сектори, овозможува поголема ефикасност во процесот на надгледување на работата од страна на менаџерите. Од избраната организациска структура зависи нејзината успешност. Организацијата треба да се гради врз три столба: стабилност, претприемништво и менување на навиките. Сепак мора да се нагласи дека генерално применливи решенија нема. Иако во теоријата се нудат модели на структури коишто ветуваат ефективни и

[15] R. Jones, G. & M. George, J. (2008). Manager as a planner and strategist , Contemporary Management, New York, p. 298

ефикасни организации, практиката покажува дека секоја организација располага со свои оригинални решенија.[16]

Со процесот на организирање, менаџерите воспоставуваат структура на работни односи помеѓу вработените, со цел да им се овозможи ефикасно и ефективно да ги остварат организациските цели. Организациската структура е формален систем на задачи и работни односи, којшто определува како вработените ги користат ресурсите за да ги остварат организациските цели. Додека организацискиот дизајн е процес со кој менаџерите креираат специфичен вид организациска структура и култура, за да може компанијата да работи на најефикасен и најефективен начин.[17] Кога менаџментот на една компанија ќе одлучи каков вид работни ставови и однесувања очекува од своите вработени, тие креираат определена поставеност на работните задачи и авторитетот на односи, а истовремено промовираат специфични културни вредности и норми, со цел овие посакувани однесувања и ставови да се остварат во реалноста.

Еден од главните предизвици со кои се соочуваат сите компании е дизајнирање на организациска структура и култура коишто истовремено ги мотивираат вработените и менаџерите напорно да работат кон остварување на целите и да развиваат прифатливи однесувања и ставови. При дизајнирањето на организациската структура, менаџерите можат да избираат помеѓу неколку стандардни типови организациска структура, но исто така можат да се одлучат за комбиниран вид структура. Организациската структура треба да овозможи висок степен економска самостојност на организацијата. Таа треба да воспостави модел на организација што нема да биде статичен, туку постојано ќе се прилагодува кон настанатите промени во надворешното и внатрешното окружување. Менаџерите дизајнираат организациски структури за да можат што подобро да ги приспособат факторите и условите што најмногу влијаат на едно претпријатие и предизвикуваат најголема неизвесност. Според тоа, не постои еден основен шаблон за дизајнирање на организациска структура. Дизајнот треба да ја одразува специфичната ситуација во која се наоѓа една организација. Според некои истражувачи, механичките структури би можеле да бидат најдобро решение кога организацијата се наоѓа во стабилно

[16] https://mk.wikipedia.org/wiki
[17] Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin,p.385

окружување, додека кај организациите што се наоѓаат во една флексибилна околина, најефективни можат да бидат органските структури.

Размислувањата во последните неколку години одат во правец дека за најповолна организациска структура може да се смета онаа во која претпријатието претставува комплекс од помали организациски единици, што се формираат врз основа на сродноста на работите. Ваквото сегментирање на претпријатието на помали организациски единици донесува повеќе предности, како доаѓање до израз на вредностите на групата и поединецот со сета негова мотивираност, креативност, автономност, интелектуален потенцијал и способност, со што и успехот на организациската единица нема да изостане. Кога организацијата е организациски добро структурно поставена, со одделни помали организациски единици, можностите за следење на резултатите од работата се поголеми, а со тоа и можностите за брзо интервенирање на одделните организациски единици во случај на настанување проблеми во работењето.[18]

1.5. Планирање на основните цели на организацијата

Секоја организација си има основни цели што се поставени уште со нејзиното формирање како што се: опстанокот, растот, доминантноста, ефикасноста, профитот и профитабилноста. Спрема тоа ,,она што е потребно да се направи е: хармонично да се постават целите на деловите и целината, така што со нив може успешно да се раководи“. Факт е дека секоја организација (претпријатие) се основа со цел да опстане долго Но, тоа не значи дека не може да се очекува нешто што ќе изненади и го наруши неговото работење и неговиот опстанок. Затоа е потребно повремено да се прават анализи за работењето на секој негов организационен дел. Голем е бројот на организации кои тежат кон постојан раст. Растот на организациите е оправдан доколку тој е усогласен со нивните цели, способности, организираност и е во склад со темпото на економскиот раст на земјата. Тогаш таквата фирма би била и доминантна во средината користејќи ги своите подобности на големина, што го овозможуваат тоа. Ефикасноста како цел на претпријатието е оправдана доколку резултатите од таа ефикасност се вреднувани.

[18] д-р Трајче Мицески, ,,Основи на менаџментот“ (2009) Економски факултет, Штип, стр. 92

Претпријатието не би имало корист ако произведе безброј производи, а да не може да ги реализира на пазарот.

Профитот е главна карактеристика на секоја организација, кој го обезбедува неговото континуирано работење. Тој е огледало на успешноста на организацијата и нејзин прозорец и виза за иднината. Нобеловецот по економија, Самуелсон со право нагласува: - „Профитот е референца од минатото, стимулативна ѕвезда за иднината и исто така е опрема за нови потфати. “ Профитот е фактор и стимулатор за претприемачки активности, неизвесност, иноваторство, успешно управување и слично. Профитабилното работење подразбира остварување на соодветен профит како одраз на успешното користење на основните ресурси во работењето, како и барање на можност вишокот од тие остварени резултати да бидат најповолно искористени. Со други зборови кажано, профитабилното работење подразбира мобилизирање на капиталот и негово насочување онаму каде што тој ќе се врати оплоден, односно ќе донесе вишок на пари. [19]

Стратегиското планирање е работа на врвните менаџери. При тоа целокупниот стратегиски план треба да е надополнет со специфичните планови за акција. Што значи, потребен е придонесот од менаџерите на различните функционални оддели како што се: истражување и развој, маркетинг, финансии, вработените. Секако интеграцијата на различните функционални групи не е едноставна

Пример: Големо претпријатие со повеќе деловни единици, секој со свој стратегиски план и во конкуренција со останатите секоја со преоптимистички проекти. Судирите се неминовни. Вистинска уметност е врвниот менаџер да ги интегрира нивните стратегиски планови во смислена целина која ќе служи на интересите на претпријатието.

Стратегиското планирање треба да биде интегрирано со целокупниот менаџерски процес на управување: организациона структура, наградување, мотивација, контрола. Значи, ефикасното управување претставува пристап кој ги зема во обѕир меѓу зависните менаџерски активности.

[19] Мицевски.т, Јаковлев.З,,Менаџмент во туризмот”(2014), стр.27

1.5.1 Процес на стратегиско планирање

Стратегиското планирање претставува процес на развивање стратегија која ги поврзува екстерните можности во окружувањето и интерните предности во организацијата за креирање на долгорочни конкурентски предности и остварување на поставената мисија и долгорочни цели на организацијата.

Својот фокус примарно го насочува кон смислата на постоењето на организацијата и перспективите за неговото долгорочен опстанок.

Стратегиското планирање[20] се грижи за опстанокот за растот и развојот на организацијата. Тоа ко покажува патот кон целта начинотна движење кон целта и опкружувањето во кое организацијата се движи кон поставената цел.

Затоа ефективноста на стратегиското планирање претставува еден од врвните приоритети и задачи на организациските во современите услови на работење.

Организациите во модерниот бизнис - опкружување се сочуваат со бројни и разновидни цели,фактори,субјекти и настани,како никогаш досега. Се изработуваат детални анализи на се што постои во и надвор од организацијата,се предвидува во долги временски хоризонти,се користи цел арсенал за стратегии за напад, одбрана или одржување на позициите на пазарот.

Во таквите услови стратегиското планирање секојдневен се развива заедно со организациите и нивните потреби на остварување за подобри резултати во работењето. Тоа постојано ги менува своите форми,концепции,методи,техники,па дури основните постулати на неговото претходно постоење.

Основните причини за нагласената актуелност на ефикасноста на стратегиското планирање лежат во фактот дека единствениот начин за создавање на победнички стратегии во денешното окружување е преку промена на систематски и методолошки пристап кон стратегиското планирање.

Развојот на методите и техниките за стратегиското планирање го одредуваат квалитетот на стратегиското планирање, а со тоа и успешноста на избраната стратегија и остварените резултати.

[20] Digman, L.A (2002). Strategic Management: Competing in a Global Information Age. Ohio: Thomson Learning, p. 154

Тие претставуваат подрачје кое постојано се развива и модифицира во согласност со промените во окружувањето во кое функционираат организациите.

Постојано излегуваат нови методи или техники или пак се модифицираат постојните кон новите услуги во опкружувањето.

Денес е важно добро да се познаваат методите и техниките за да се следат и разберат идните промени и трендови во развојот на ова подрачје од стратегиското планирање.

Финален производ на стратегиското планирање претставува стратегискиот план. Стратегискиот план ја има следнава намена:

- Ја определува стратегиската насока на организација.
- Го позиционира организацијата во рамките на индустријата во која делува и пазарот на кој ги пласира своите производи и услуги.
- Кога организацијата има намера за остварување на поголем раст о своето работење.
- Кога планира менаџери и аквизиции со други компании.
- Помага во создавањето на конкурентски предности.
- Обезбедува фокус и насока за придвижување на организацијата од план кон акција.

2. Планирање - клучна менаџерска функција

Современиот приод на продуктивно третирање на организацискатa ефективност и ефикасност претставува низа на мерки и активности кои се неопходни на патот на постигнувањето на организациските цели. Високо организираните општества не ги препуштаат на играта на случајот условите,можностите и димензиите на организациските постигнувања .Во таа насока во условите на глобализирањето на недвосмислено дефиниран начин се утврдени постулатите и принципите на однесување во деловниот свет.

Придавајќи му пред се сериозно и соодветно внимание на сето она што како резултат треба да го постигнува човекот, одамна во функција на резултатите ги вградил сите теоретски и практични постигнувања. Третирајќи го животот како процес кој неодминливо се движи и развива нормално е и постојано да се врши дополнување и

усовршување на постигнувањата со се она што како практика и сознанија во моментот значат издржан напредок. Напредокот во спрега со сите сознанија денес како никогаш е силен и во функција на максимална искористеност. Процесите на глобализацијата тргнувајќи пред се од интересот на капиталот и инвестирањето како основа на создавањето на новата вредност,наметнуваат квалитети кои имаат се повисоки стандарди.

Тргнувајќи од претходното, осмислувањето на организациските активности е вообичаена појава за која воопшто не се ни размислува. Во таа насока самиот чин на планирање на стапките со помош на кои организацијата се движи во насока на постигнувањето на целите за кои постои е нормална и редовна појава.Од односот кон подготовката и квалитетот и нивото на планските активности организациите се разликуваат во достигнувањето на сопствена визија.Создадениот однос на почитување на законитостите и постапките на изработка на плановите и нивната реална остварливост со перманентното подигнување на стандардите на очекувањата е претпоставка за деловната успешност.

Планирањетое првата функција на менаџментоти тоа одлучува за целитенаорганизацијата, правцитенаакцијаштотребадасепреземат заоствaрување натиецелиикакодасеалоцираатрасположливите ресурсизаостварување напланираните активности.Значи,колку подоброменаџеритепланираат,толкуподобровоорганизацијата ќесе постигнуваефективности ефикасност.

Планирањето[21] е процес што го користат менаџерите со цел да идентификуваат и изберат соодветни цели и насоки на акција. Постојат три чекори во процесот на планирање:

- одлука за тоа кои цели ќе ги следи организацијата,
- одлука за тоа кои насоки на акција треба да се следат за да се постигнат овие цели,
- одлука за тоа како да се распределат ресурсите на организацијата за постигнување на целите.

[21] Кожухаров, С. (2014). Деловно планирање. УТМС, Скопје, стр. 86

Од тоа колку добро планираат менаџерите ќе зависи и колку се ефикасни и ефективни нивните организации и какво е нивото на нивната изведба

2.1. Неопходност од менаџерското планирање

Денес, кога времето во кое што живееме сè повеќе е исполнето со радикални промени и големи неизвесности, особено на полето на економијата и стопанството, тогаш во никој случај не треба да изостане планирањето на менаџерот. Менаџерот треба постојано да планира односно да предвидува, како за утрешниот ден така и за наредните денови. Тој треба да има концепт за работниот ден. Во концептот, покрај за редовните активности, менаџерот треба да има планирано време за евентуални непредвидени активности во текот на работниот ден. Тој секојдневно мора да биде подготвен за носење на соодветни одлуки. Во право е упатена мислата на Петерсон кога вели: - „Одлуката е храбро соочување со проблемите, знаејќи притоа дека доколку не се соочиш со нив, проблемите засекогаш ќе останат нерешени.“ Со посредство на планирањето менаџментот ги поставува организациските цели, ги идентификува потребните ресурси и активности кои што е потребно да ги спроведе за да се остварат целите, пред да тргне во нивно реализирање. Планирањето подразбира припремање на одлуките за она што ќе се работи во иднина, тоа подразбира промислување на утрешните одлуки, и тоа денес. За важноста на планирањето сведочат и народните преданија од кои што влечат потекло и изјавите како: - „Кој што не планира, тој си предизвикува неизвесност и пропаст“ или „Планирањето е инвестиција и успех“. Планирањето во современото работно опкружување е форма на ефективно управување со ограничени ресурси и неизвесни одлуки. Ресурсите се ограничени со нивната расположливост, а расположливоста на ресурсите е во тесна врска со формата на сопственоста над тие ресурси, начинот на трошење на поедини типови на ресурси, па затоа со способноста се обновуваат или заменуваат ресурсите на супститутите Неизвесноста на околината на претпријатието делува на три начини:

- Неизвесност на состојбата: Што ќе се случи?
- Неизвесност на остварувањето: Што ќе се случи со одредени претпријатија; како идната промена ќе делува на одредено претпријатие?

- Неизвесност на одзивот: Што ќе биде резултат на одлуката на претпријатието во односот на околината?

Неизвесноста на состојбата настанува кога околината или некој нејзин дел се смета за нестабилен, односно кога претпријатието не знае што ќе се случи. Во таква ситауција организацијата не може да ја дефинира вредноста на настапувањето на поедина состојба, ниту бројот на можните ситуации. Неизвесноста од остварувањето подразбира процена на остварувањето на промената на конкретната организација. Неизвесноста од остварувањето подразбира дека организацијата не знае како ќе влијае состојбата која што настапува на одреден дел или на организацијата како целина. Неизвесноста на одзивот е состојба во која што организацијата не знае како околината ќе реагира на активностите што ги презела таа. Планирањето се смета како значајно средство за редуцирање на неизвесноста на околината, припремата на претпријатието на различни сценарија на расположливите ресурси и интензитетот на делувањето на поедини чинители на околината врз работата на претпријатието.[22]

[22] Д-р Мицевски..Т, д-р Јаковлев.З,,Менаџмент во туризмот"(2014), стр.28

3. Имплементација на стратегискиот менаџмент

3.1. Стратешкиот менаџмент и неговата динамика

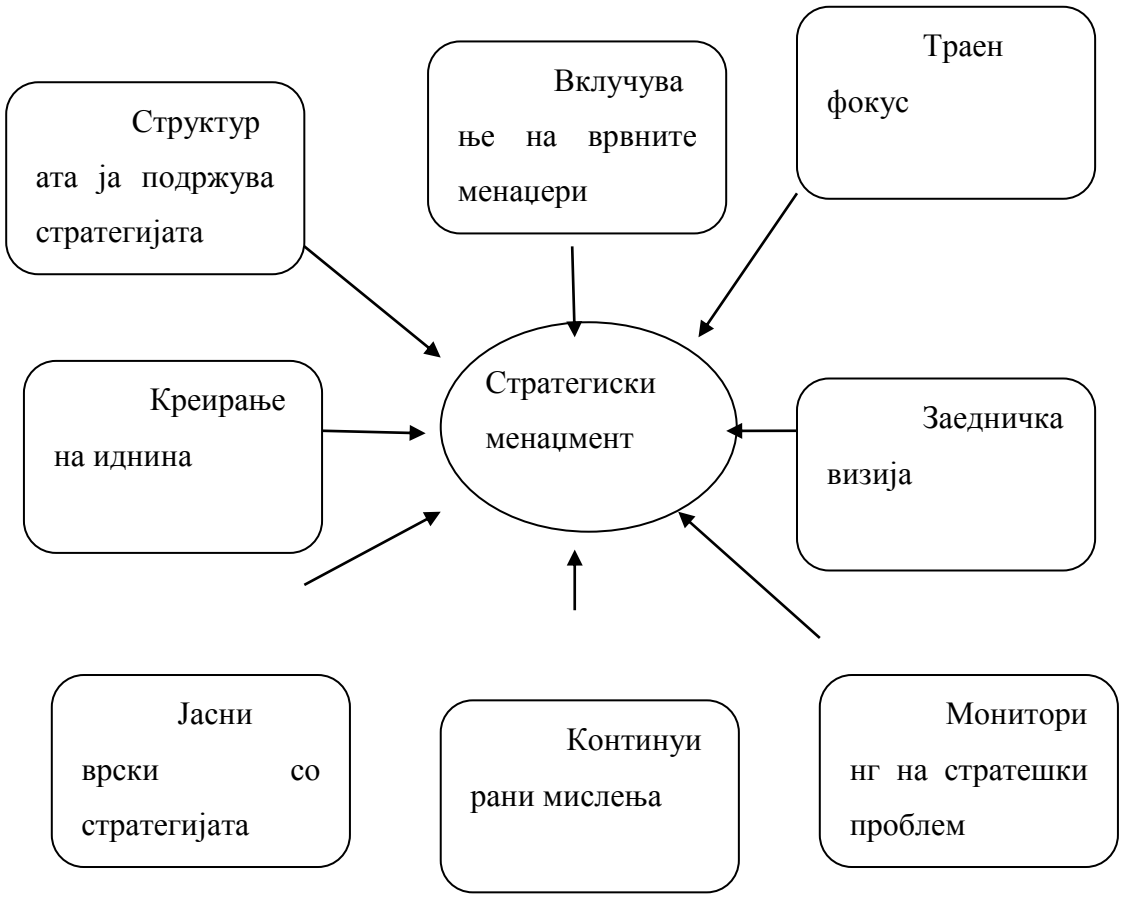
Стратегискиот менаџмент претставува современ аспект на менаџментот кој е резултат на денешните перманентни промени во окружувањето. Неговата основна задача е претпријатијата, независно на која деловна област припаѓаат, успешно да го водат бизнисот справувајќи се со бројните предизвици на глобално и национално ниво. Така, глобалните текови кои се случуваат во економската, политичката и општествената сфера имаат силно влијание врз бизнисот и неговата динамика и развој. Ваквите промени, како и зголемената глобална конкуренција ги тера менаџерите стратегиски да размислуваат и своите активности да ги насочуваат во согласност со барањата на пазарот.

Стратегискиот менаџмент бара менаџерите да поседуваат широк спектар на знаења и компетенции за бизнисот. Тоа ја наметнува потребата од тимскиот приод при менаџирањето со секој бизнис, а особено тоа доаѓа до израз во хотелиертвото. Менаџерите треба да се способни постојано да воспоставуваат интегративен процес меѓу претпријатијата и нивното окружување. Во таа насока тие мора постојано да ги проценуваат способностите на претпријатието и своите одлуки да ги темелат на постојано истражување економските и општествено-политичките влијанија. Поаѓајќи од улогата и значењето на стратегискиот менаџмент, во теоријата се разработени повеќе аспекти на негово дефинирање, така што може да се каже дека не постои општо прифатена дефиниција за неговата суштина. Некои го определуваат како управување на односот на претпријатието со неговата средина (пронаоѓање на начини да се одговори на конкуренцијата, борба со промените во окружувањето и ефективна употреба на расположливите ресурси).[23]

Други го определуваат како сет на одлуки и акции кои водат кон создавање на ефективна стратегија или стратегија која придонесува за остварување на целите на претпријатието (стратегискиот менаџмент е процес кој потврдува дека организацијата

[23] C. Chet Miller and Laura B. Cardinal, Strategic Planning and Firm Performance: A Sunthesis of More than Two Decades of Research,(1994) Academy of Management Journal , p. 1649- 1665

добива одредени бенефиции- користи од употребата на соодветната организациона стратегија).[24]



Слика 1: Главните концепти на стратегискиот менаџмент

Извор: Ritson N, (2013), Strategic Management, Bookboon.com, 2ed.

[24] Certo S.,Certo T.,(2008), Modern Management, Mate, Zagreb str.68

3.2. Цели на менаџмент-стратегија и нивна координираност

Познавањето на стратегискиот менаџмент е од голема помош на лидерите и менаџерите за да ги следат тековите на новата ера на хиперкомпетиција. Со оглед на тоа дека сè повеќе организации го применуваат стратегискиот менаџмент, многу е важно менаџерите да го разбираат концептот на апликација на јазикот и самиот процес на стратегискиот менаџмент. Секоја организација во своето постоење се занимава со тековните активности чија цел е да се создадат производи или услуги за продажба, испорака, или дистрибуција на своите корисници, клиенти.

Менаџментот во организацијата генерално може да се дефинира како ефикасно и насочено користење на ресурсите. Управувањето е процес на оспособување на тим или на поединец, соодветен кадар, да ја вршат својата работа што е можно полесно, поефикасно и поефективно. Предноста на менаџерите кои ја познаваат проблематиката на организацијата, со многу поголемо разбирање и сигурност ќе ги одредуваат приоритетите и развојот на организацијата.

Многу организации во зависност од нивната големина, култура, структура и влијание на надворешните и внатрешните фактори избираат различни понудени стратегии кои ги спроведуваат и приспособуваат во сопствената организација. Стратегијата што се применува во една организација го дефинира и карактерот на истата во даден временски период од нејзиното работење. Неколку од понудените стратегии што се применуваат во организациите се: Стратегија за заштита, Стратегија на просперитет.

Аналитичка стратегија

Организациите со спроведување на стратегија на заштита се обидуваат да го заштитат пазарот од нови конкуренти. Како резултат на тоа, кај овие организации ретко треба да се спроведат големи промени во технологијата, структурата и методите на работа. Наместо тоа, основното внимание се посветува на подобрување на ефикасноста на постоечкото нивно работење.[25]

[25] Annemiek van Os , Dick de Gilder , Cathy van Dyck , Groenewegen P., Responses to professional identity threat: Identity management strategies in incident narratives of health care professionals

3.3 Влијание на културата врз ефикасноста на менаџерите во организацијата

Менаџерот и организациската култура се сметаат за најтретирани елементи на современиот менаџментот. Односите меѓу нив и нивните меѓусебни влијанија го побудува вниманието и интересот на теоретските и практичните истражувања од областа на менаџментот. Во тие истражувања се издвоиле различни ставови во однос на насоките на влијанија: дали менаџерот влијае врз обликување на културата или културата го детерминита стилот на менаџирање во организациите. Менаџментот е процес во кој една личност го насочува и координира однесувањето на другите личности кон ефикасно остварување на организациските цели. Менаџерот во организацијата влијае врз другите, ги поттикнува, инспирира и мотивира да се однесуваат на начин кој ќе овозможи да се конципира и имплементира квалитетна организациска понуда и ќе биде најдобар за постигнување на високи перформанси.

Културата во организацијата е еден од најзначајните фактори за негово успешно работење на конкурентниот и сензитивниот меѓународен пазар. Преку физичките карактеристики и прокламирани вредности, културата влијае врз содржината и квалитетот на организацијата. Културата ја помага и ја одржува организациската ефективност, а менаџирањето е основен процес со кој се формираат и менуваат организациските култури. Според тоа, независно од различните ставови на истражувачите, единствено е дека менаџирањето и културата се меѓусебно многу тесно и нераскинливо поврзани. и се сметаат за „две страни на една иста монета“. Ова значи дека менаџерот во една средина се јавува како производ на организациската култура на таа средина. Односно, не постојат универзални менаџери кои како "екстра" можат да бидат успешни во секое претпријатие, без разлика дали станува збор за ист или различен тип. Значајно е тоа што менаџерите преку својата визија за развој, споделена со нивните следбеници, можат да ја модифицираат тековната организациска култура, со цел да ја подобрат и да ја направат функционална и поефикасна.

Во теоријата е присутно интересно мислење дека организациската култура е тесно поврзана со трансформационото менаџирање. Според овој пристап, трансформационите

менаџери ги разбираат трите клучни елементи на организациската култура, стават акцент на акција и ја фокусираат својата цел врз ангажирање на вработените.[26]

Овој тип менаџер знае како да делува врз верувањата на вработените во оформување организациската култура а особено ги истакнува вредностите за правда и интегритет. Тој организацијата ја трансформир во организација со трајна култура на високи перформанси. Менаџерите како лидери влијаат врз создавање и одржување на културата преку повеќе нивни карактеристики, меѓу кои и стилот на водење кој го користат.

3.4 Организациска култура

Организациската култура е еден од оние аспекти во управувањето со компаниите коишто не е едноставно да се дефинираат, а сепак сериозно може да влијаат на стабилноста и на успешноста на компаниите преку инволвирање на сите вработени. Истражувајќи повеќе на оваа тема, една од најчестите причини поради кои најголем дел на организациите кои се соочуваат со кризни ситуации пропаѓаат е поради немањето на јасно утврдена организациска култура, односно заеднички сет на вредности и норми помеѓу вработените кои се во склад со целокупното работење на компанијата.Сепак, организациската култура не се однесува на тоа дека сите вработени треба да имаат исти ставови и размислувања, туку на тоа како сите вработени, вклучувајќи го и менаџментот „ги прават работите“, како комуницираат меѓусебно и со соработниците, како ги извршуваат секојдневните активности, а со тоа и како влијаат на создавање на одредена препознатливост на компанијата во однос на останатите. Ако компаниската структура и поставеност на улогите во тимот е телото на компанијата кое треба да ја движи компанијата напред, тогаш културата е духот што ја оддржува компанијата.

Бенефитите од силна организациска култура се многубројни и се однесуваат на отворена и транспарентна комуникација помеѓу вработените, создавање заемна почит и доверба, мотивирани вработени кои сакаат да ја следат визијата и мисијата на компанијата

[26] Simoceska,L.,Karadzova,V. (2008), Interactions and influence between management, effective leadership and organizational culture, Rijeka

што доведува до желба за остварување на заеднички цели, намалена стапка на флуктуација на вработените и слично.

Со цел да создадете силна организациска култура, предлагам неколку начини што може да ви помогнат:

- **Добро познавајте ги потребите на вашите вработени** – вашите вработени се моторот кој треба да ја движи компанијата напред, но колку навистина добро ги познавате? Што ги мотивира? Со кои проблеми се соочуваат на работното место? Дали сте се обиделе да зборувате со нив и да ги надминете проблемите? Доколку не ги познавате добро вработените, голема е веројатноста да ја изгубат страста кон работата кога ќе се соочат со некој посериозен проблем.

- **Создадете работна средина на почитување и доверба** – не за џабе кажале старите „однесувај се кон другите онака како што сакаш да се однесуваат кон тебе“. Кога се создава динамична организациска култура, различните размислувања или различните вредности од нашите, не мора да значи дека нечија перспектива е погрешна. Едноставно потрудете се да имате доверба во вашиот тим и прифатете го и почитувајте го различниот став од вашиот.

- **Никогаш не ја заборавајте „вистинската“ причина зошто постои компанијата** – секоја компанија треба да има јасна визија, мисија и цели што сака да ги постигне, но многу често „вистинската“ причина - зошто постои компанијата и зошто е таа толку важна на компанијата, не е доволно јасно искомуницирана со вработените.

- **Јасно дефинирајте ги клучните вредности на вашата компанија** – организациската култура не треба да се заснова на хиерархиска поставеност, туку на вредности кои секој во компанијата, вклучувајќи го и менаџментот, ги живее. Ако не постојат норми, правила, јасно дефинирани улоги, отворена комуникација и слично, кои ќе ги поддржат клучните вредности, компанијата многу лесно може да

премине во ранлива структура која нема да може лесно да ги надмине кризните ситуации.

- **Бидете пример за своите вработени** – вработените секогаш ќе гледаат како се однесуваат менаџерите во клучни ситуации, колку се одговорни во реализација на активностите, како донесуваат одлуки, колку се почитувани од другите и на тој начин директно ќе го рефлектираат „оправданото“ однесување кај нив.

Создавањето на стабилна организациска култура не е лесна работа, но е многу важна и моќна за „наметнување“ на влијанието на однесувањето кај другите. Како што стануваат тимовите сè повеќе диверзифицирани и компанијата расте, предизвикот да се води компанијата кон успешни резултати е уште потежок[27]

3.4.1.Менаџерите и организациската култура

Сите членови на една организација можат да придонесат кон градење на идеална организациска култура, но менаџерите имаат пресудна улога во овој процес. Начинот на кој менаџерите ја креираат организациската култура доаѓа до израз уште при формирањето на новата компанија. Сè додека компанијата достигне одредено ниво на развој и стане профитабилна, сопствениците имаат статус на врвни менаџери - почетници. Овие менаџери, кои истовремено се основачи на компанијата, целосно ја креираат културата во нивните организации. Притоа, голема улога во креирањето на организациската култура имаат личните карактеристики на основачите. Постои и модел создаден за да ја објасни улогата на личните карактеристики на основачот на организацијата во креирањето на нејзината организациска култура, развиен од познатиот менаџмент истражувач Бенџамин Шнајдер.[28]

Овој модел популарно се нарекува рамка за привлекување-селектирање-одлевање (ASA). Главна претпоставка е дека кога основачите на компанијата вработуваат нови

[27] https://www.vrabotuvanje.com.mk/Vest/1791/Organizaciska-kultura/2/

[28] Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook, “Organizational structure for the twenty-first century” (2010), Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, 332

вработени, тие настојуваат да привлечат и одберат вработени чија личност е слична на нивната. Се смета дека веројатноста овие вработени да останатподолго време во организацијата е многу поголема. Како резултат на овие процеси, вработените во организацијата настојуваат да развиваат слични карактерни особини, а типичниот или доминантниот профил на личноста на членовите на организацијата, ја обликува организациската култура.[29]Ваквите процеси најмногу се применуваат во помалите организации, иако тие можат еднакво успешно да функционираат и во големите компании. Според моделот ASA, ова е природно настаната појава, до обем до кој менаџерите и новите вработени имаат слобода на избор. Сепак, преголемата сличност во една организација може да влијае негативно врз организациската ефективност. Луѓето со слична перцепција на работите ги гледаат условите и настаните на сличен начин и поради тоа можат да бидат отпорни на промени.

Покрај личноста на менаџерот, организациската култура ја обликуваат и други негови карактеристики, како што се неговите ставови, вредности, расположенија и емоции, како и неговата емоционална интелигенција. Менаџерите кои ја ценат нивната работа, чувствуваат приврзаност кон нивните организации и доживуваат позитивни расположенија и емоции, можат да ги поттикнат овие ставови и чувства кај другите. Ваквите ставови и емоции можат да зависат од влијанието на другите. Тие можат да бидат „заразни“, па поминувањето на повеќе време со луѓе полни со ентузијазам и возбуда, може да ги поттикне овие чувства и кај другите членови на организацијата. Поради нивните многубројни улоги, менаџерите имаат големо социјално влијание врз останатите вработени.

[29] Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), “Organizational Behaviour”, 12th edition, Pearson Education Inc, 182



Слика 2. Карактеристики на организациската култура

Извор: Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991) : Organizacijska teorija, Informator

3.5 Менаџерот и промена на организациската култура

Денеска во време на големиот развој на современтата економија секоја компанија тежнее кон постигнување на дадените цели на што поефикасен и поефективен начин. Брзото темпо на промени во бизнис средината, идентификација на новите можности и превземање на брза акција претставува вистински предизвик за секој менаџер, тоа е прашање на опстанокот на самата организација. Во тешки и одлучувачки моменти за една организација, во услови на брзи и речиси непредвидливи промени во организацијата потребно е менаџер, човек кој може да воведе промени во самата организција, да организира и управува со трансформацијата на организацијата, што ќе доведе до

поефикасно и поефективно работење на истата. "Да се направат промени кај менаџерот. Да се направат промени во организацијата. Се успева и се пропаѓа поради менаџирањето! Менаџер кај кого нема промени значи и организација во којашто нема промени"[30].

Менаџерот благодарејќи на неговите особини кои го одликуваат, како на пример: чесноста, довербата, почитувањето кон другите и кон организацијата, интелигенцијата, знаењето, искуството и др., овозможуваа полесен премин од сегашната состојба кон посакуваната состојба на организација. Тој има моќ да влијае врз вработените така што создава доверба, почит и сигурност и ги остварува поставените цели на организацијата и применува промени, а со тоа и изградба на една успешна организација. За да го постигне ова, потебно е менаџерот добро да ја познава својата околина, организација, а пред се вработените, да знае да комуницира, да мотивира, а пред се да знае како да се однесува во одредени ситуации.

Постојат многу дефиниции за лидерството кои се обидуваат да го дефинираат концептот лидерство. Според Stogdill (1974), "постојат толку дефиниции за лидертвото, колку што постојат луѓе кои се обиделе да го дефинираат".[31]

Во контекст на организацискиот систем, лидерството прв се обиде да го објаснува и дефинира Џејмс М. Бурнс (James MacGregor Burns) автор на книгата "Leadership" – 1978. Според Џ. М. Бурнс лидерството е кога поединци мобилизираат институционални, политички, психолошки и други ресурси, како методи да ангажираат и да ги задоволуваат мотивите на оние што ги следат или поточно на вработените во една организација. Додека според Едгар Шеин (Edgar Schein, 1992) лидерството е способност за промена на културата, способност да се започнува процесот на промени кој е далеку од адаптација. Џон Максвел (John C. Maxwell), "Лидерството е влијание"[32]и негова омилена изрека за лидерство гласи: "Оној што мисли дека води, а притоа никој не го следи, всушност само тргнал да се прошета"[33].

[30] Максвел, Џ. (2010). Како да станете вистински лидер, ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје, стр. 64
[31] http://www.sagepub.com/upm-data/30681_Chapter1.pdf
[32] Максвел, Џ. (2010). *Како да станете виатинаки лидер*, ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје, стр. 11
[33] Максвел, Џ. (2010). *Како да станете виатинаки лидер*, ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје, стр. 11

Според различните дефиниции и објаснувања за лидерството од сите можни автори, може да се идентификуваат неколку елементи кои се заеднички за лидерството:

- Промена – менаџирањето подразбира промена, а не одржување на веќе постоечката состојба.
- Следбеници – менаџирањето ги вклучува следбениците, а не оние кои се принудени.
- Влијание – менаџирањето подразбира влијание кое што се јавува помеѓу лидерот и следбениците.
- Цел – Заедничката работа и цел на менаџерот и следбениците е основ за успешни промени и остварувања на резултати.

Кога работите не одат како што треба во организацијата, вината најчесто се префрлува на лидерот. Слично на тоа, кога организацијата работи како што треба, луѓето имаат тенденција да мислат дека лидерот добро ја врши својата работа. Според ова истражувачите се фокусирани на две прашања:

1. Зошто некои членови во било која организација стануваат менаџери, додека другите не ?
2. Зошто некои менаџери се поуспешни и поефикасни од другите ? [34]

Улогата на секој успешен менаџер е да превзема соодветни чекори кон намалувањето на отпорот во организациски промени, со тоа што со ова намалување или отстранување се овозможува процесот на промени да тече непрекинато и да се постигнат посакуваните цели. Менаџерот се грижи промените да бидат прифатени од страна на вработените во организацијата. Пред секоја промена менаџерот мора да создава визија и стратегија за следните насоки кои треба да бидат превземени од негова страна, да се направат добри подготовки, да се избегнуваат изненадувањата, да се создаде атмосфера за промени. Еден од пристапите кон решавањето на отпорот кон промени е дека се наметнува потребата од добивање одговор на следните три прашања:

1. Зашто се потребни промени?

[34] George, M. J. & Jones R. G. *Understanding and Managing Organizational Behavior* - Sixth Edition, Prentice Hall, USA, pad.338

2. Што да се менува? и
3. Како да се извршат промените?[35]

За да се спроведуваат промените и да се постигне целта, менаџерот ги информира вработените со процесот на промени и какво влијание ќе имаат промените врз нив и средината каде што тие работат, односно што добиваат тие, а што губат со настанатата промена. Еден успешен менаџер знае дека само со добра комуникација може да се започнат промените, мора да се избегава еднонасочната комуникација (top-down) или во најлоша ситуација криење на информации од вработените. Само со доверба и добра комуникација која треба да биде континуирана и поткрепена со соодветни информации и во сите насоки да се движи, можеме да ги постигнеме целите на организацијата.

Според Едгард Шеин, улогата на менаџерот во организациската култура е од огромно значење, токму менаџерот е оној што овозможува подигнување на нивото на организациска култура на повисоко ниво. "Еден од најмистериозните аспекти на организациската култура е кога станува збор за две компании со слични екстерни средини, кои работат со слични технологии, на слични задачи и со основачи со слично потекло, а имаат толку различен начин на работење низ текот на годините"[36].

Секоја организација има своја култура по која е препознатлива и се разликува од другите организации. Со своето однесување вработените во организацијата го создаваат индетитетот на компанијата. Сите промени, било тоа во стратегијата, структурата, производството и технологијата не се случуваат без првин да бидат вклучени луѓето или поточно вработените. Вработените се составен дел од организацијата, тие имаат свои ставови, вредности и очекување во врска со промените. Токму ставовите, вредностите и очекувањата што ги имаат менаџерите и вработените ја претставуваат културата на организацијата. "Организациската култура претставува ситем кој ја држи организацијата сплотена, бидејќи на вработените им дава познати шеми со чија помош тие пак можат да влијаат врз него" (Katz&Kahn, 1978, pag.348). "Организациската култура значи споделување на исти стандарди, правила и принципи во работењето, ставови, вредности,

[35] Постолов, К. Управување со организациските промени – Фактор за унапредување на конкурентноста на македонското стопанство, стр.55

[36] Schein, H. E. (2004). Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, pag.225

верувања, норми, пишани и непишани правила на однесување на вработените, нивните митови и симболи"[37].

Организациската култура како поим за прв пат почнува да се употребува во 60-те години од 20-от век, кога со поимот организациска култура се објаснуваше климата на работење во една организација. Улогата на лидерот / менаџерот во промената на нормите, ставовите, верувањата и правилата во една организација е од клучно значење за внатрешните или интерните организациски промени. Во процесот на организациски промени однесувањето на вработените и прифаќањето на истите од нивна страна, претставува клучен момент во самиот процес на промени. Напуштањето на старите правила, норми и принципи на работење и воведувањето на нова организациска култура бара време, напор, комуникација и вистински лидер, човек во кој вработените ќе имаат доверба.

Во денешно време организациската култура е важен елемент во работењето на една компанија. Во време на големи промени кои се манифестирата преку глобализацијата, зголемената конкуренција, нови барања од страната на потрошувачите, нови пазари и владини политики се јавува потребата за промена во самата организација, промена на организациската култура. Според Едгар Шеин, концептот на организациска култура им помага на компаниите во процесот на:

- иновација на стратегијата,
- иновација на производи,
- иновација на нови процеси и способности да успешно се откриваат нови технологии,
- воведувањето на ефективен менаџмент на работна сила и
- зголемување на различноста во работењето.[38]

Промената на организациската култура мора да биде во согласност со самата стратегија за воведување на организациски промени во компанијата, односно организациската култура е составен дел од секоја организација, затоа од огромно значење

[37] Магдинчева – Шопова, М. (2012). Менаџмент на организациска култура, Софија, Богданци, стр.6
[38] Schein, E. (1992). Organizational Culture and Lidership, Jossey – Bass, San Francisko, pag. 89

е лидерите / менаџерите да посветат поголемо внимание на управувањето и одржувањето на организациската култура на потребното високо ниво. Улогата на менаџерите особено на врвните менаџери е при воведувањето на организациски промени да одлучат за содржината на идните промени во организациската култура. Карактеристично за организациската култура е што овозможува надминување на препреките во работењето на организацијата преку градење на чуство за припадност на истата. Други карактеристики на организациската култура се:

- Иновативноста,
- Превземањето на ризик,
- Внимание кон деталите,
- Насоченост кон резултатите,
- Насоченост кон вработените,
- Тимска работа,
- Стабилност,
- Сигурност и
- Упорност.[39]

Успешното функционирање на организациската култура ја детерминира успешноста на самата компанија. Преку нејзе се градат и обезбедуваат соодветни стандарди внатре во компанијата што ја прават истата оригинална и да се одвои и разликува од останатите организации, се постигнува колективна лојалност кон компанијата, општо задоволство од страна на вработените и на тој начин се влијае врз одливот на работници. Организациската култура на директен начин придонесува за стабилноста на самата организација, особено за стабилноста на работните места. Здрава организација каде постои добра комуникација и информираност помеѓу врвните менаџери и вработените овозможува поголема ефиксаност и ефективност во отстранување на сите проблеми кои се појавуваат за време на промени во организациската култура и придонесуваат за позитивен однос кон истите. Влијанијето на организациската култура врз организацијата може да се однесува на два сегменти:

[39] Магдинчева – Шопова, М. (2012). Менаџмент на организациска култура, Софија, Богданци, стр.12

- Надворешна адаптација (екстерна) и
- Внатрешна интерграција (интерна).[40]

Во турбулентни средини, надворешната адаптација овозможува на организацијата преживување, таа се обезбедува преку споделена визија, мисија, стратегија и јасни реални остварливи цели. Додека, во тешки и турбулентни моменти интерната итеграција помага во здружувањето на заедништвото и чуството на припадност во самата организација, како и подигнувањето на организацискатa култура на повисоко ниво.

3.6 Класификација на организациските промени

Во теоријата и во практиката денес се смета дека промените, нестабилноста, се природна состојба на секоја организација, бидејќи претпријатијата и другиот вид на организации денес повеќе од било кога се принудени да се менуваат и прилагодуваат на променливото окружување во кое функционираат[41]

Во таквите услови, неопходно е организацијата да создаде внатрешна флексибилност која им овозможува способност за имплементација на неопходните промени. Со тоа промените овозможуваат да се создаде нешто ново и различно во самата организација. Тие се фактор за развој, но може да бидат и фактор за губиток, доколку со промените лошо се управува. Основната цел на организациските промени е постигање на што поголема ефективност, конкурентност, флексибилност како и одржување на здрава организација како еден општествен систем.[42]

[40] Schein, E. (1992). Organizational Culture and Lidership, Jossey – Bass, San Francisko, pag. 46

[41] Cameron, K.S. and Quinn, R.E.(2006) Diagnosing and Changing Organizational Culture, Reading, PA: Addison-Wesley, p.38.

[42] Beer M. & N.(2000) Nohria Breaking the code of change, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, p.63.

Промените денес стануваат стил и начин на живот во секоја современа организација. Организациските промени означуваат процес на менување, односно модифицирање на постоечките организации и нејзините компоненти.[43]

Перспективата на организацискиот развој вклучува цели кои се однесуваат на развојното, односно вклучува интерно иницирани и континуелни промени во организацијата. Додека пак, во однос на перспективата на организацискатa адаптација се вклучуваат низа поединечни теории и концепти кои во фокус ги имаат континуелните промени на организациите со цел нивна адаптација на окружувањето. [44]

Основните цели како и факторите кои влијаат врз промените се засноваат на два основни критериуми кои се наоѓаат во меѓузависен корелативен однос, каде во нивното детално одредување се насочува вниманието кон причините поради појава на самата промена. Според овој критериум на класификација, се истакнуваат две основни категории на организациските промени.[45] Со цел организацијата да го реализира својот биланс, таа мора да се промени, да биде флексибилна и да може да се прилагоди на окружувањето преку чиј пристап ќе обезбеди ефективно ниво на функционирање и квалитетно работење. Адаптивните промени се наметнати и не постои многу простор за истакнување на иницијативата, дискрецијата и иновативноста и раководството, односно менаџментот. [46]

[43]Gustavsen, B., B. Hofmaier,(2006), M. Ekman Philips & A. Wikman, Concept-driven development and the organization of the process of change: an evaluation of the process of change, Vol. 3, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia,p.118-123.

[44] Gagliardi, P.(2006) The creation and change of organizational cultures: Conceptual framework, Organization Studies, 7, p.82.

[45] Jacobs, R. L.(2002) Institutionalizing organizational change through cascade training, Journal of European Industrial Training, p.58-63.

[46] Hirschhorn, L. (2000) Changing Structure Is Not Enough: The moral meaning of



Слика 3:Промени кои можат да влијаат врз вработените

Извадок:http://www.pretpriemac.com/vidovi-na-promeni-vrz-osnova-na-toa-shto-se-menuva/[47]

Организациската култура е еден од оние аспекти во управувањето со организациите коишто не е едноставно да се дефинираат, а сепак сериозно може да влијаат на стабилноста и на успешноста на организациите преку инволвирање на сите вработени. Истражувајќи повеќе на оваа тема, една од најчестите причини поради кои најголем дел на организациите кои се соочуваат со кризни ситуации пропаѓаат е поради немањето на јасно утврдена организациска култура, односно заеднички сет на вредности и норми помеѓу вработените кои се во склад со целокупното работење на организацијата.Сепак, организациската култура не се однесува на тоа дека сите вработени треба да имаат исти ставови и размислувања, туку на тоа како сите вработени, вклучувајќи го и менаџментот „ги прават работите“, како комуницираат меѓусебно и со соработниците.

[47] http://www.pretpriemac.com/vidovi-na-promeni-vrz-osnova-na-toa-shto-se-menuva/.

4. Поим за мотивација

4.1 Дефинирање на поимот мотивација

Многу теоритичари и психолози во текот на историјата се занимавале со поимот мотивација, неговата дефиниција и откривање на факторите кои ги мотивираат луѓето. Пред изнесување на самата дефиниција, потребно е да се нагласи и објасни поимот манипулација кој во пракса често погрешно се поистоветува со поимот мотивација. Мотивацијата во најстрога смисла може да се објасни како потикнување на луѓето за остварување на целите на компанијата или пак за лични цели кои меѓусебно се испреплетуваат и често реализацијата на една цел, исто така значи реализација на друга цел . [48]Секој сака поголема мотивација, но не е целосно сигурен што значи тоа. Поединци би рекле дека сакаат да бидат повеќе мотивирани.

Менаџерите и лидерите би рекле дека сакаат мотивиран тим на вработени или групи, а работодавачите сакаат да вработат мотивирани личности. Покрај тоа, барањата на работодавачите се уште поголеми, на пример лицата кои тие ги бараат и сакаат да ги вработат треба да бидат самомотивирани. Во текот на историјата се менувала идејата на менаџментот и сфаќањата на вработените, од средствата кои треба максимално да ги искористат, до потендијалот кој треба да го насочат и водат. Денес често поимите мотивадија и манипулација се поистоветуваат или пак погрешно се интерпретираат. Манипулирањето наспроти водењето и управувањето со човечките потенцијали преку мотивација се разликува во ситуација каде што и вработените и менаџерите се мотивирани и делуваат во иста насока на остварување на заедничките цели. “Според едноставни сфаќања, раководење/ управување би било некој да се наведе да направи нешто, затоа што некој сака тој тоа да го направи, додека мотивација би било наведување некој да направи нешто, затоа што тој тоа го сака. Во разбирање на разликата помеѓу тие два поими важно е да се нагласат две прашања кои се наметнуваат:

- Каков тип на менаџер треба да управува со вработените?
- Кој поседува способности на таква личност?

[48] http://www.mentalnitrening.com/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti

Покрај манипулација, важен поим за вработените и нивната мотивација е успешноста на вработените во работата и одвивање на секојдневни активности, како и следење, оценување и адекватно наградување на нивните успеси. Со цел подигнување на општите организациони способности и остварување на целите на компанијата, менаџерите треба адекватно и континуирано да ја следат и оценуваат работната успешност на вработените. Следењето и поттикнувањето на индивидуалната успешност на вработените е важен предуслов за следење и подобрување на целокупната организациска успешност на работниот состав. "Следење и оценување на работната успешност значи извршување на цела низа на задачи поврзани со управувањето на човечките потенцијали. Тоа е континуиран процес на вреднување и насочување на однесувањето и резултатите од работата во работната состојба. Подразбира развој на составот, показателите и методите на следење на работната успешност на секој поединец. Составен дел е водечката успешност, како нова и се поважна задача на водачите".[49]

Со следење на успешноста на вработените се открива степенот на нивната ефикасност во извршување на задачите, степенот на мотивираност, додека оценувањето на успешноста има цел адекватно наградување или корекција, односно откривање и отстранување на факторите кои влијаат на неуспешноста на вработените во извршување на дадената задача. Основна поделба на стратегиите на наградување е на материјални и нематеријални надоместоци заработа. Пред дефинирање на поимот мотивација потребно е да се истакне она што всушност е суштината и значењето на мотивацијата. Големиот интерес за проблемот мотивација во основата има три причини[50]:

- Подобрување на продуктивноста, ефикасноста и креативноста на работата
- Подобрување на квалитетот на работниот живот во организациите
- Зајакнување на конкурентските способности и ефикасноста на компанијата

Се поставува прашањето, зошто е воопшто валша мотивацијата за работа на компаниите? Често се споредуваат способностите и потенцијалите на вработените, но освен тие два значајни фактори и мотивацијата има директни и индиректни влијанија и на тој начин значително се одразува на успешноста на извршување на работните задачи,

[49] Mullins LJ. (1999): "Maragementand Organisational Behaviour^ 5lhecMon,ftentice Hall, pg.407
[50] Konopaske R., Matteson M. (2005), Organizational Behaviour and management, Boston McGrow Hill, pg. 137

подобрување на ефектите од работењето на вработените, продуктивноста и ефикасноста. Мотивацијата се дефинира на повеќе начини.

На пример, во психолошките лексикони "Мотивација е однесување насочено кон некоја цел која поттикнува потреби предизвикани од човекот, а причина за однесувањето е задоволување на потребите"[51]

4.2 Карактеристики и фактори на мотивација

Мотивацијата претставува значаен сегмент од правилното лидерство во процесот на работа. Тоа врши „енергизирање, насочување и одржување на поведението на луѓето."[52] Кога се зборува за мотивацијата во процесот на работата, се појавуваат две состојби. Првата состојба произлегува од потребата за согледување на причините за одредено однесување на поединецот или групата во процесот на работа, додека вториот аспект се однесува на определување на сите можности и ситуации со кои ќе им се помогне да се влијае на измена на таквото однесување во насока која ќе овозможи остварување на максимална продуктивност во работата, што секако ќе резултира со постигнување на максимална ефективност и ефикасност на претпријатието во целост. Мотивацијата значи предизвикување на поединецот или групата да реализираат одредена активност. Таквиот процес е составен од:[53]

Идентификација или почитување на незадоволена потреба, како и воспоставување на цел која ќе ја задоволи потребата; Определување на потребната акција за исполнување на целта, а со тоа и задоволување на потребата. Три димензии на мотивацијата се битни за разбирање на нејзиното влијание на работните перформанси на вработените: правец, интензитет и постојаност. За да може вработениот во претпријатието да биде мотивиран на вистински начин, неговата мотивација мора да има одреден правец, бидејќи луѓето можат да бидат мотивирани и во погрешна насока. Интензитет на мотивација ја одредува количината на напор која ќе се вложи во единица време заради задоволување на сопствените потреби. Доколку интензитетот на мотивацијата е поголем, дотолку вработените во претпријатието ќе вложуваат повеќе напори во остварување на своите

[51]Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing
[52] Петковски, К. (2000). Водството и ефективната комуникација, Битола: Киро Дандаро, стр. 179
[53] Петковски, К. (2000). Водството и ефективната комуникација, Битола: Киро Дандаро, стр. 181

задачи и неговите перфомански ќе бидат подобри. На крај постојаноста на мотивацијата го покажува времето на вложување на одредено ниво на напор во одреден правец. Некој може да биде мотивиран на исклучително високо ниво, но многу кратко време, додека друг може да биде мотивиран на ниско ниво на интензитет, но во подолг период.

Мотивацијата по својата природа е многу сложена.[54]Индувидуалната мотивација ја определуваат бројни фактори. Тие фактори можат да се групираат на четири групи: Индивидуални карактеристики на личноста, како што се: перцепција, очекување, вредности, ставови, потреби, аспирации, преферирања, демографски и социјални карактеристики. Карактеристики на работата, меѓу кои најзначајни се: вештините кои ги бара работата, разновидност, привлечност, автономност во извршувањето, стимуланси (награди) за извршување на работата, feedback за резултатите. Карактеристики на работната ситуација, како што се непосредното работно, окружување (менаџери, соработници, работни услови) и организациската пракса (политика на наградување, индивидуални награди, организациона култура и клима).

Поширокото општествено окружување, кое го сочинуваат бројни, компоненти како што се: систем на вредности, култура, религија, развиеност на општествено-економскиот систем, општиот материјален стандард итн. Во оваа прилика треба да се спомене дека индивидуалната мотивација е пред се психолошка карактеристика на вработените и има исклучително динамичен карактер. Причини за тоа има многу, една од нив е што карактеристиките на секоја личност поодделно немаат константни перформанси. Истите се менуваат во текот на својот развој, пред се се резултат на стекнувањето на нови теоретски и практични сознанија за работата, односно со еден современ речник: "учат". Динамичниот карактер на мотивацијата се согледува и кај перформансите на интерното окружување (работата и работната ситуација) но исто така изразена динамика постои и кај сите компоненти на екстерното окружување од кои повеќето имаат директно или индиректно влијание врз мотивацијата на вработените.[55]

[54] Ivancevic, M. J., Lorenzi, P., Skinner, I. P., Crosby, B.Ph., Management: - Quality and competitiveness,Irwin, McGraw-Hill (2000) 316.

[55] Lussier, R. N., Human Relations in Organizations,Irwin/McGraw-Hill, Boston (1996) 172

Различните фактори на мотивација придонесуваат за диференцирање на повеќе видови на мотивација. Па така според потеклото мотивите можат да се поделат на биолошки и социјални, а според изворот на надворешни и внатрешни. Биолошките мотиви се вродени и поврзани со функционирање на организмот. Тие настануваат како резултат на потреби (за храна, вода, движење, спиење) и се поврзани со функционирање на организмот. Тие се задоволуваат први. Социјалните мотиви се формираат во текот на процесот на социјализација кога човекот се формира како социјално и општествено суштество. Како најзначајни социјални мотиви се мотивот за постигнувања, мотив за самопотврдување, мотив за сигурност и сл. Со задоволувањето на овие мотиви човекот ја остварува смислата на животот. Поделбата на надворешни и внатрешни мотиви поаѓа од изворот кој врши наградување на однесувањето. Надворешниот мотиватор влијае на човекот да применува одреден облик на однесување за да оствари ист ефект преку парични награди, бонус, лаптоп, телефон и сл. Внатрешните мотиви настануваат врз основа на внатрешните мотиватори. И се поврзани само со задоволството од извршувањето на одредени активности и задачи. Во менаџментот на човечки ресурси надворешните мотиватори треба да бидат такви да не предизвикуваат незадоволство, а внатрешните мотиватори треба да бидат поттик за дополнителен учинок. Врз основа на претходното може да се заклучи дека постојат бројни фактори кои влијаат на мотивацијата, па така управувањето со мотивацијата е постојана задача на лидерот и многу значајна. Добрите лидери преку икуството ќе научат кога и кои постапки треба да ги применат за мотивирање на вработените за да постигнат најдобар работен ефект.

4.3 Видови на мотивација

Во праксата познати се поголем број на причини кои придонесуваат за тоа мотивацијата да биде една од поважните и потешките работи за менаџерите. Една од причините е тоа што мотивацијата се смета како регулатор на насоката и придонесува за одржување на човековото однесување кон постигнување на некоја цел.[56]

[56] Milkovich. G. and J. Bourdreau. "PersonnelHumanResourceManagement", Homewood, Illinois, 1988, p. 725

Менаџерите посакуваат да постигнат состојба во која преку процесот на мотивација ќе обезбедат подобрување на ефективноста и ефикасноста во работењето на претпријатијето како и подобрување на позицијата на претпријатието на пазарот во однос на конкурентите. Мотивацијата на вработените ги содржи сите внатрешни фактори кои ги поттикнуваат и организираат активностите на вработените, го насочуваат однесувањето и го определуваат времето и интензитетот на дејствување. Однесувањето или акцијата која ја презема вработениот во претпријатието може да биде поттикната со одредени стимулатори или едноставно може да биде последица од самата акција. Вработените се разликуваат меѓусебно и поради тоа постојат разлики и во она што нив ги поттикнува и мотивира. Она што ги мотивира вработените во едно претпријатие, не значи дека ги мотивира вработените во друго претпријатие.

Всушност, разбирањето на разликите во мотивирањето претставува најважна работа за успешно предвидување на индивидуалните разлики и однесувања кои се резултат на одредени потреби, желби, напнатост, задоволство и сл. Ако вработените се слични во некои аспекти, најверојатно тие се разликуваат во поголем број карактеристики. Тоа се однесува на нивните ставови и размислувања во однос на работата, наградувањето и останатите фактори кои влијаат на мотивацијата.

Во литературата постојат неколку класификации на факторите за мотивацијата. Една од тие класификации е поделбата на факторите кои ја поттикнуваат мотивацијата на внатрешни и надворешни фактори.

Внатрешните фактори на мотивирање се искажуваат преку карактеристиките на конкретното работно место, важноста на работното место за претпријатието, самостојноста во работењето и одлучувањето и процесот на комуникација и пренос на информациите во рамки на претпријатието. Внатрешната мотивација е предизвикана од позитивните внатрешни чувства.[57]

Надворешната мотивација поттикнува однесување кое се јавува кога преку работата која ја извршува вработениот се создава можност за стекнување на признанија и награди.

[57] Herrera F., "DemistifyingEmployeeMotivation" WileyPeriodicals, Inc.., NewYork, 2002, p.40

Внатрешната и надворешната мотивација придонесуваат за остварување на одредени резултати така што може да се смета дека одредени резултати се јавуваат како последица

на внатрешната или надворешната мотивација. Менаџерите применуваат различни видови мотиватори со цел да постигнат висок степен на мотивација кај своите вработени. Според резултатите добиени од извршените истражувања може да се констатира дека видовите мотиватори кои се користат за мотивирање на вработените се поделени на мотиватори кои влијаат на безбедноста на работата и мотиватори кои влијаат на задоволство од работата.

Ефектот од мотиваторите кои влијаат на безбедноста на работата може да се согледа преку процесите на само набљудување на работната средина која може да биде пријатна, позитивна, негативна или непријатна. Мотиваторите кои влијаат на задоволство од работата се состојат од мотиватори кои влијаат на самата работата која што ја извршуваат вработените,признанието за извршената работа, плаќањето за извршената работа, условите во кои се извршува работата. Успешното менаџирање на процесот на мотивацијата зависи од тоа колку сопствениците имаат разбирање и јасна слика за она што ги поттикнува вработените кон позитивни извршувања на работа, колку ги познава различните димензии на мотивацијата и способноста за развој на сопствените вештини како менаџер и лидер на претпријатието.

Добри, успешни менаџери се оние менаџери кои умеат да го почитуваат интегритетот на вработените во претпријатието, нивните меѓусебни односи на почитување и заемна доверба, поддршка, чувството на праведност и личните убедувања за остварување на заедничките цели на претпријатието.

4.4 Техники за потикнување мотивација кај вработените

Досегашните искуства во компаниите покажале дека никој не може да ги мотивира вработените да направат нешто без тоа сами да го посакаат. Затоа, она што компанијата може да го направи за своите вработени е да ги пронајде начините кои ќе ја разбудат нивната лична мотивација и внатрешен потенцијал.Компаниите кои паметно вложуваат во развојот на своите ресурси, свесни се за големото значење на

мотивираните вработени за успехот на компанијата. Тие користат микс од финансиски бенефиции кои ги нудат на своите вработени, но модерните теоретичари сметаат дека материјалните бенефиции немаат толку големо влијание на мотивацијата колку што има структурата на самото работно место.

Тие ги препорачуваат следните техники за подобрување на мотивацијата на вработените:

- Почитувајте ја креативноста на вработените и вратете feedback на нивните идеи

Секој вработен сака да даде сугестија или мислење за работата. Неговото активно вклучување ќе му даде до знаење дека трудот се валоризира, а со тоа ќе се поттикне неговото учество во иднина за конструктивни решенија и предлози.

- Поттикнувајте учења на нови вештини

Учењата на нови вештини преку ангажирање на вработените со посета на курсеви, обуки и семинари имаат повеќекратен ефект на вашите вработени, а со тоа се поттикнува мотивираноста со стекнување на нови искуства, социјализација со останатите вработени и колеги и стекнување на нови вештини кои во иднина ќе можат да ги применат

- Препознајте ја и наградете ја соработката

Креативноста е интерактивен процес во кој учествува целиот ваш тим. Затоа, потикнувањето, пофалбите и наградите е еден од најдобрите методи на мотивација.[58]

Не ја "убивајте" мотивацијата кај вработените

Честа грешка, особено кога понудата на работна сила е голема, е лошиот третман кон вработените, кој најчесто се рефлектира во:

Лошата политика на наградување – првенствено платата и бонусите

Недоволното вложување во професионалниот развој на вработените – обуки, тренинзи, семинари, разни курсеви…

Честите промени во кадровската политика што придонесува за голем степен на флуктуација во организацијата.

[58] https://blog.brainster.co/tehniki-za-pottiknuvanje-motivacija-kaj-vrabotenite/

Добриот менаџер не треба да се води од помислата дека лесно ќе најде друга личност за истото работно место, доколку вработенииот не придонесува доволно.Наместо тоа, тој/таа треба да го искористи ентузијазмот на своите вработени и да ја насочува нивната енергија кон исполнување на поставените цели.Менаџерот има должност да им овозможи на сите членови од тимот добро да ги разберат целите на компанијата и да бидат обучени за нивно исполнување.Тој/таа треба да ги води, насочува и контролира процесите, да води сметка за исполнување на задачите и да дава повратни информации.Најважно од сè е менаџерот да го препознае и награди напорот и придонесот на вработените во реализација на задачите.Кога активностите во компанијата ќе се постават на таков начин, мотивацијата и посветеноста на вработените ќе расте заедно со нивните способности. Така сите вработени ќе можат да учествуваат во остварување на поставените цели и да ги исполнуваат сите сложени задачи.[59]

4.5 Начини за мотивирање на членови во тим

Постојат бројни пристапи за мотивирање на луѓето кои работат во тимови, како што се: доверба, правда, лидерство, еманципација, повратна информација, тимска награда и слично, но ние ќе се посветиме на следниве начини[60]

Систем за наградување во тимови- стратегијата за наградување може да ја развие тимската работа. Бројни наградни системи функционираат во рамките на организацијата и често се користат како алатки за управување со клучните средства кои можат да ја подобрат ефикасноста на организацијата преку влијание врз индивидуалното и групното однесување. Наградите се ефективни за поттикнување на вработените да даваат идеи и да учествуваат во процесот на подобрување. Со растечкиот акцент на тимската работа, многу организации бараат подобри начини на поврзување на тимската работа со компензација, како на пример: награда за тимска работа и индивидуалните награди. Поединечно засновани стапки вклучуваат индивидуална плата поврзана со изведба и вештина. Наградите базирани на тим влијаат на бизнис перфомансите, конкурентност и ефикасност,

[59] https://biznisinfo.mk

[60] www.ccsenet.org/ijbn/International Journal of Business and Management, Vol, No10, Octobe r2010 /How to Motivation People Workin in Teams

а исто така влијаат и на вклученост, комуникација и посветеност на вработените. Тоа укажува на тоа наместо индивидуални и групни стимулации, комбинација на двоинтезивна стратегија може да биде поефикасна во мотивирање на перфоманси на индивидуално ниво и соработка во тимско ниво. Сепак, наградите базирани на тим можат да ја поттикнат конкуренцијата меѓу тимовите охрабрувајќи ги тимовите да се фокусираат на сопствените перфоманси, наместо да им помагаат или да споделуваат информации со другите тимови.[61]

Еманципација во тимот- еманципацијата е идеја дека вработените и групата можат да постигнат повисоко ниво на продуктивност, квалитет и задоволство на членовите од тимот преку делегирање на повеќе одлуки поврзани со задачите од тимот. Оспособување како нов дизајн на работни групи создава високо ниво на задоволство од работа, раст и самоактуелизација. Зајакнувањето им овозможува на членовите на тимот чувство како сопсвеници на организација кои би можеле да се влучат и да ги зголемат своите кооперативни и иновативни способности. Обуки во тимови- обуката е формална и системска модификација на однесување преку учење што се случува како резултат на образованието, наставата, развојот и планираното искуство. Левер ја истакнува потребата на луѓето со вистински вештини и знаење кои се мотивирани да работат ефикасно[62]

Се чини дека тимската работа базирана на вештини би можела да создаде тековна култура на учење за една организација бидејќи би можела да ги охрабри членовите на тимот да учат. Обуката треба да ги исполни главните цели за цврсти и солидни можности што им се даваат на членовите на тимот. Како последица на тоа сите во тимот јасно ќе ги разберат целите на организацијата и ќе бидат среќни да ги пренесат своите вештини и знаења за да ја поттикнат целата организација. Таквите обуки ќе создадат тимски дух, ќе ги направат членовите да сфатат колку се важни и да веруваат дека имаат доволно способности за подобрување на организацискиот развој преку одлична тимска работа. Како резултат на тоа можат да ги поттикнат членовите на тимот да придонесуваат во тимовите со цел да се постигне заедничка цел на организацијата.

[61] Mohrman, A.M, Mohrman, S.A., and Lawler, E.E. (1992). The Performance Management of Teams, in Bruns,W.J. Jr (Ed.), Performance Measurement, Evaluation, and Incentives. Harvard Business School Press, Boston,MA, pp. 217-41.

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

Различни типови на тим- различни типови на тим бараат различни мотивирачки методи. Имаме работни, паралелни, проектни и менаџерски тимови, но во практика се користат и некои други видови на тимови, како што се автономните тимови. Автономијата е докажано дека е поврзана со повисоки перфоманси за работни тимови. Работната автономија е позитивно поврзана со задоволството од работа и мотивација на вработените. Автономната работна група и самоуправните работни тимови развиваат одговорности и ги задоволуваат човековите потреби. На пример: доброволно формирани работни тимови имаат повисока работна мотивација и подобри перфоманси. Тие често спонтано се собираат заедно на работа, дури и во слободно време. Повеќето членови ја делат одговорноста со цел да ги зголемат и квалитетот и квантитетот на продуктивноста преку заеднички напори. Тоа доведува до топла и пријателска атмосфера, па дури и членовите на тимот би можеле да ги комплетираат вештините на другите преку удобни дискусии што ги прави да се чувствуваат компетентни и самоопределени. Иновациите се случуваат преку такви кооперативни работни активности. Спротивно на ова, недоброволно формирани тимови имаат тенденција да резултираат со послаба поединечна приврзаност кон работните единици, посветеност на тимовите на помалку одделенија на тимови, послаби интереси за секојдневната работа и пониска соработка и иновативност.

4.5.1 Афективни и мотивациони процеси во тим

Кохезија се дефинира како привлечност на групата за нејзините членови. Таа претставува сила со која се држат нејзините членови Имаме две димензии на кохезија, и тоа[63]:

- кохезија на задачи;
- меѓучовечка кохезија.

Кохезија на задачи се однесува на посветеноста на членовите на тимот во извршување на задачата. Меѓучовековата кохезија претставува приврзаност на тимот и ја олеснува комуникацијата и координацијата на членовите на тимот. Генерално гледано кохезивни тимови имаат подобро извршување и подобар резултат, но и видот на задачата влијае во

[63] 1 Evans, C. R., & Jarvis, P. A. (1980): Groupcohesion: A review and re-evaluation, Small Group Behavior, 11, 359–370, str.360

која мерка кохезивноста ќе влијае на успешноста на тимот. Има две препораки при градење на кохезивни тимови, и тоа:

- да се избере права комбинација на луѓе (емотивно стабилни и екстровертни работници градат кохезивни тимови);
- да се постават јасни норми и цели

Колективно расположение може да се истражува на два начина. Спрема гледање од горе-надоле тимот може да влијае на расположението на поединецот, а спрема гледање од доле-нагоре поеднинецот влијае на расположението на тимот. Тимот делува на поединецот благодарение на својата ефикасност, кохезивноста, моралот, мотивацијата и ефикасната комуникација. Во таков тим поединецот се чувствува прилагоден и емоционално стабилен.

Поединецот делува на тимот со изедначување на емотивната состојба и предиспозициите[64]. Во некои ситуации хетерогеноста е добредојдена во тимот како и комплементарноста на афективното реагирање (песимисти наспроти оптимистите). Најчесто групното расположение е производ на подеднаквото допринесување на сите членови, но некогаш се случува некој член со негативното расположение да е способен да го промени тимското расположение на полошо[65].

Колективна ефикасност означува заедничко мислење на тимот за нејзините колективни способности да организираат и спроведат работа кој е неопходна за постигнување или е заедничко верување на тимот за неговата ефикасност. Истражувањата потврдуваат за поврзаноста меѓу колективната ефикасност и успешноста на тимската работа. Препорака за зголемување на колективната ефикасност е насочување кон целта, предходно искусвто на успех и неуспех и слично.

Конфликти и отцепување е процес кој има спротивен правец од синергичните процеси кои влијаат на успешно функционирање на тимот. Тие се составен дел од појавите поврзани со тимот бидејќи во тимот се одвиваат процеси во два правца, едни се дивергентни или центрифугални(извор на конфликти), а други се конвергентни или

[64] Schneider, B. (1987): The people make theplace, Personnel Psychology, 40, str. 437–453

[65] Barsade, S. G. (2002): The ripple effect:Emotional contagion in groups, Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 4.,str. 644-675.

центрипетални (извор на соработка). Конфликтите негативно делуваат на тимовите и нивниот краен резултат, па затоа менаџерите вложуваат труд во стратегии за управување со конфликтите. Разликуваме два начина за управување со конфликти, и тоа.

- превентивно;
- реактивно.

За менаџерите е значајно да прават разлики помеѓу когнитивниот и афективниот конфликт. За топ менаџмент тимови е значајно кога имаат когнитивни конфликти бидејќи тоа значи дека има можност за несогласување околу содржината на задачите и начините на нивното остварување. Меѓутоа, когнитивните конфликти за да имаат позитивно дејство, неопходно е афективните конфликти да бидат на ниско ниво. Таква ситуација имаме кај тимови кај кои постои голема меѓусебна доверба.

4.6 Мотивација на вработените - најефективни начини

Секој менаџер сака потчинетите секогаш да работат професионално, квалитативно и во исто време да успеат да ги исполнат планираните количини. Мотивацијата на персоналот игра важна улога овде. Предлагаме да откриеме како може да се стимулира работниот капацитет на претпријатијата, што ја разликува внатрешната и надворешната мотивација на вработените.

Мотивација и стимулации за вработените

Според овој термин, вообичаено е да се разбере формирањето на внатрешни и надворешни фактори кои дејствуваат преку самосвест. Идентификувајте ги оние што се способни да одредат што е најважно за одредена личност.

Меѓу внатрешните:

- самореализација;
- креативност;
- убедување;
- самоувереност;
- љубопитност;
- потреба за комуникација.

На надворешно вообичаено е да се вклучат:

- кариера;
- парични ресурси;
- позиција во општеството;
- признание.

Овој систем на мотивирање на персоналот по природа може да биде или позитивен (спаси или добие) и негативен (избегне, да се ослободи). Позитивен аспект е охрабрувањето за добро извршената задача, а веќе негативна - казната за нејзиниот неуспех. Под стимулација, се разбираат надворешните рачки на активирачките специјалисти, со други зборови - интересот за материјалниот план.

Видови на мотивација на персоналот

Самата мотивација на персоналот е поделена на материјални и нематеријални. Првата вклучува плата и нејзино зголемување. Често, ненавремената исплата негативно влијае на перформансите на сите подредени. Бонусите и службените патувања, исто така, може да се наречат одличен поттик за работа квалитативно и за исполнување на планот. Ваквите методи на мотивирање на персоналот како натпревари, подароци, празници и одбор за чест се одлични стимулации.

Нематеријална мотивација на вработените

Можно е да се интересираат луѓе во извршувањето на нивните задачи професионално и брзо не само со помош на пари. Нематеријалната мотивација на персоналот е нематеријален начин да се вклучат членовите на тимот на високо ниво и да се справат со поставените задачи. Меѓу таквите методи:

1. **Признавање на заслуги, пофалби** . Изберете лице со тоа што ќе му дадете писмо и ќе го нарекувате еден од најдобрите што можете да ги направите за време на професионални празници, како и на генерални состаноци, планирање состаноци.

2. **Создавање и одржување на поволно психолошко опкружување** . Овој момент е еден од клучните, бидејќи во добронамерната атмосфера професионалната активност ќе биде навистина ефикасна.
3. **Можност да се добие или да се подобри квалификацијата** . Ова ќе биде релевантно за млади амбициозни професионалци, за кои е важно да се постигне професионалност во нивните кариери.
4. **Можност да се движат нагоре во кариерата и да се развијат** . Ако претпријатието има менаџерски позиции и постои зголемување на категории, ова ќе послужи како одличен поттик за работа.
5. **Професијата е омилена работа** . Кога некое лице "согорува" со својата работа и го изведува со ентузијазам, тоа навистина ги мотивира секое утро да стане и да работи со задоволство.
6. **Воведување на бонуси** . Меѓу таквите пријатни награди може да бидат бесплатни ручеци, попусти за часови во салата, повластена обука и многу други работи што можат да ги интересираат членовите на тимот.
7. **Долго сервиси, награди и почесни титули** . Ова е признание за високи достигнувања во професионалната активност на лицето и почитувањето на неговата работа.
8. **Комуникација на менаџментот со подредените** . На секое претпријатие треба да постои таква поврзаност меѓу менаџерите и вработените.

Материјална мотивација на вработените

Се смета дека е ефикасен таков метод како материјална мотивација на персоналот на организацијата. Најпопуларните начини за мотивирање на персоналот:

1. **Стапката, платите** . Зголемувањето на платите се смета за многу ефикасен метод.
2. **Прашање за наградата** . Овој метод е еден од најпопуларните видови на поттикнување на ефективноста на работата на една личност.
3. **Процент на приходи** . Овој метод на стимулации може да се нарече најпознат во трговијата и испораката на услуги.

4. **Дополнителна исплата за условите**. Кога на претпријатијата во врска со карактеристиките на технолошкиот процес не постои таква можност да се направат најдобрите услови за работа, менаџерите прават дополнителна исплата. Тоа може да биде и разни компензации во форма на бесплатна храна, зголемување на времетраењето на одмор, санаториум третман.
5. **Презентација на подароци**. Дури и евтини подароци ќе помогнат да се стимулира работникот, затоа што секој сака да ги прима.
6. **Добивање на внатре-фирма бенефиции**. Овие видови награди се многу популарни. Тие вклучуваат делумно или целосно плаќање на здравствено осигурување, како и осигурување на автомобил, надомест за патни трошоци во јавниот превоз.

Психолошка мотивација на вработените

Секој лидер прави се за да осигури дека тимот работи во потполност и на крајот го исполни планот. За да го направите ова, важно е да се стимулираат луѓето преку развивање на ефективен систем на наградување. Мотивацијата на персоналот е еден од начините за зголемување на продуктивноста на трудот. Постојат одредени правила со кои може да се интересира како личност како негова работа:

1. Поттикнувањето треба да биде неочекувано, непредвидливо и во исто време нередовно. Таквите награди мотивираат многу подобро од оние што стануваат дел од платите.
2. Стимулацијата станува ефективна во случаите кога потчинетите можат да го почувствуваат признавањето на сопствениот придонес кон активностите на претпријатието и да имаат заслужени статуси.
3. Надоместот треба да биде итно, односно реакцијата на менаџментот врз активностите на вработените во овој случај е праведна и брза.
4. Важно е да не се стимулира на крајот на целиот работен процес, туку за средни постигнувања.
5. Важно е лицето да се чувствува уверен, бидејќи е неопходно сите да се уверат себеси.

6. Без добра причина, не е неопходно постојано да се распредели некој на еден од вработените, за да не предизвика завист меѓу другите.

Социјална мотивација на вработените

Вклученост во стручната работа е можно со помош на социјални стимулации , што е јавна поддршка или цензура на професионални активности. Модерната литература за мотивацијата на персоналот ги идентификува таквите мерки за јавно одобрување:

- лично усно одобрување на дејствијата на вработениот;
- јавна пофалба за постапувањето на член на колективот;
- писмо со благодарност;
- статија во корпоративното печатено издание со пофалби;
- можност да разговара со колегите за да се пренесе искуството;
- свечена презентација на наградата, диплома;
- визуелен дизајн на работното место;
- поставување фотографии на одборот на чест;
- влегува во книгата на честа на претпријатието.

Меѓу мерките на социјална цензура се:

- личен вербален израз на цензурата на дејствијата;
- јавна опомена на дејствијата на вработениот;
- критичко пишување;
- статија во корпоративното печатено издание со опомена.

Морална мотивација на вработените

Во прилог на други награди и начини за мотивирање на кадарот за високо ефективна работа, постои и морална мотивација на персоналот на организацијата:

- јавно признавање на лични достигнувања;
- јавно признавање на постигнувањата на групата;
- индивидуално признавање на активностите на вработените од страна на раководството.

Мотивација на вработените

Благодарение на стимулациите за труд, менаџментот може да ги реализира потенцијалните можности. Главната цел овде е можност да ги обучи специјалистите за сопствената работна сила, а не само да бидат сопственици на производствени средства. Главната задача на менаџерот е да ги утврди потребите на работното однесување на вработените со цел да ги исполнат зададените задачи. Ова е ефективна мотивација на вработените. Внатрешните мотивирачки сили овде треба да бидат идеали, мотиви, интереси, вредносни ориентации, потреби и аспирации.

Мотивација на колективен кадар

Секоја компанија има потреба од колективен поттик. Оваа мотивација на вработените е повикана да се интересира за процесот на трудот не само едно лице, туку и неколку. Во исто време, може да бидат луѓе на различни позиции. Ваквите методи на мотивација на вработените се многу ефикасни во секоја сфера. Нивните резултати може да се забележат по кратко време.

Вклученост и мотивација на вработените

Под учество на разбирање на зголемената емоционална поврзаност со организацијата, која ги тера специјалистите доброволно да вложуваат напори. За да дознаете за својот степен, можно е да се пристапи од вакви принципи:

- позитивни повратни информации од вработените за компанијата;
- желбата да се биде дел од една организација;
- напори по волја.

Резултатите од човечките активности можат да покажат колку е заинтересиран за неговите активности. Вклученоста е многу важна и затоа е важно да се развие во секое претпријатие. Треба да се разбере дека тоа мора да биде свесен избор на една личност. Затоа, важните цели на мотивација на персоналот се да создадат услови под кои специјалист ќе биде вклучен во процесот.[66]

[66] https://mk.tierient.com

5. Наградување и мотивација

5.1 Како големите менаџери ги мотивираат своите вработени

Менаџерите можат да ги мотивираат вработените со своите зборови и акции што можат да направат менаџерите за да ги мотивираат вработените? Реалноста, кога зборувате за тоа како да ги мотивирате вработените, е дека вработените се мотивирани. Предизвикот на менаџерот е да се разбере како да се приклучи на таа мотивација за остварување на работните цели . За среќа, менаџерот ги контролира клучните еколошки фактори потребни за мотивирање на вработените.

Најзначајниот фактор, кој менаџерот го контролира, е неговиот или нејзиниот однос со секој вработен. Вториот најважен фактор во способноста на менаџерот да ги мотивира вработените е создавање на работно опкружување и организациска култура која поттикнува мотивација и ангажираност на вработените.Оваа култура на работа се состои од средина во која вработените се доверливи , третирани како возрасните кои се, а не микроманализирани . На вработените им се доверуваат вредностите, визијата, мисијата и стратегиската рамка во која се очекува да ги остварат своите работни места.

Тие добиваат честа комуникација, се третираат со почит и учтивост, и имаат влез за секој аспект на работата што тие ја ангажираат за производство. Тие се охрабруваат да зборуваат за тоа што веруваат кога учествуваат во решавањето на проблемот за нивниот клиент. Тие се дополнително доверени од страна на организацијата со најзначајните и критични финансиски информации, па затоа не се заслепени од деловните проблеми.Ова се фактори кои помагаат да се создаде работна средина во која вработените ќе изберат мотивација за исполнување на барањата на нивната работа. Ништо не е помоќно од група придонесувачки, мотивирани вработени.[67]

Мотивирањето на луѓето не е толку тешка задача колку што обично се верува. Луѓето сакаат да работат, сакаат да бидат успешни и сакаат нивниот придонес да се препознае и награди. Зошто тогаш повеќето менаџери сметаат дека мотивирањето на вработените е најтешката задача во нивната работа?

[67] https://mk.chalized.com

Наградувањето ги мотивира вработените да работат на начин со кој ќе ги остварат зададените цели и резултати. Колку вработените се ангажираат во работата е резултат од нивното задоволство и од мотивираноста што произлегува од сознанието дека нивните остварувања се мерат и праведно се наградуваат.

1. Мотивацијата е индивидуално прашање

Различни луѓе различно реагираат во однос на мотивацијата. Тоа што некого силно го мотивира може да биде помалку мотивирачки кај некој друг или сосема неважно за некој трет. Мотивацијата е индивидуално прашање. Менаџментот треба да ги препознава различните мотивациски фактори кај поединците за да може соодветно да ги управува.

2. Комбинирајте внатрешни и надворешни мотиватори

Сите луѓе имаат егзистенцијални потреби. Некои ги мотивира сигурноста на работата, а некои престижот и припадноста во одредена организација и група. Некои вработени се чувствуваат високо мотивирани од редовноста на платата, а некои се посилно мотивирани од можностите да креираат, да остваруваат и да се самореализираат. Некогаш пофалбата и усното признание за успешно завршена задача имаат поголем мотивациски ефект кај некого одошто паричната награда.

„Способност е тоа што умееш да правиш. Мотивацијата одредува што правиш. Ставот одредува колку добро го правиш тоа.''

Лу Холц

За да имате повисоки ефекти во мотивирањето на вработените, треба да комбинирате „внатрешни'' мотиватори како на пример: прифаќање, пофалба, укажување на чест, моќ, статус, остварувања, и „надворешни'' мотиватори во вид на парични и непарични награди.

3. Кога се задоволни од платата вработените посилно ги мотивираат непарични награди

Резултатите од нашите анкети на вработените во приватниот сектор даваат јасна слика за тоа што ги мотивира. Во организациите во кои потребите од плата, социјална и здравствена заштита се задоволени, вработените на првите места на ранг листата на мотиватори ги стават непаричните награди како што се: слободни денови, дополнително здравствено осигурување, надомест за школување на деца, реновирање на домот, посетување на обуки, патувања и слично, а потоа ги набројуваат и паричните награди: повисока плата и бонус. Во организациите во кои вработените не се задоволни од платите, најсилен мотивациски фактор е паричното наградување.

4. Креирајте мотивациски алатки што ќе одговорат на разликите во мотивациските фактори кај различни групи на вработени

Податоците од анкетите за мотивација на вработените покажуваат дека мотивациските фактори кај раководните кадри се поразлични. Кај нив преовладуваат мотиватори како што се: користење на компаниски ресурси, обука, унапредување, зголемување на одговорноста и добивање на признанија.

Кај нераководните кадри доминираат мотиваторите: повисока плата и бонуси, бенефиции за семејството, добри услови за работа, добра соработка со колеги и претпоставени, имање на праведен и способен раководител. Разлики во мотивациските фактори постојат и кај вработените во продажбата наспроти вработените во производството и во администрацијата.

5. Применете комбиниран систем за наградување и мотивација што ќе обезбеди ,,целосно наградување‘

Токму затоа што мотивацијата е различна кај различни групи и поединци во организацијата, треба да примените комбиниран систем за наградување и мотивирање што ќе одговори на разликите и ќе стимулира зголемена перформанса кај вработените. Системот за наградување треба да овозможи ,,целосно наградување‘‘ преку обезбедување

на парични и непарични награди за различни групи на вработени во различни организациски сегменти.

Пред да започнете со креирање на системот, спроведете анкета на задоволството и мотивацијата кај вработените за да бидете сигурни дека системот за наградување и мотивација ќе ги содржи оние мотивациски фактори кои најсилно ги мотивираат вработените да ги зголемат квалитетот и резултатите од нивната работа.[68]

Дали повисока плата ги мотивира вработените?

Мотивираните луѓе можат да постигнат надпросечни резултати. Најчесто кога се зборува за најголем мотиватор се мисли на парите.

Мотивираноста на работниците е движечка сила на една компанија. Вработените кои се мотивирани на соодветен начин имаат лојален однос кон фирмата. За да мотивирате некој треба да ги знаете неговите потреби и цели.Како стимулативни средства за зголемување на мотивација најчесто се користат: пари, признанија, одмор, унапредување и слично.Што е тоа што вработените најмногу ги мотивира, треба да се дознае од дирекната комуникација со вработените.Во големи компании, менаџерите треба да предлагат работници кои заслужуваат награди, како и методи со кои ќе се стимулира работењето на останатите вработени. Мора да се води сметка да се наградуваат вистинските луѓе, односно луѓе кои вложиле најмногу труд.[69]

5.2 Мотивација кај вработените

Мотивацијата е различна за секој од вработените

Секој поединец има различни мотиви за работа на работното место. Причините за работа се индивидуални како и лицето. Но, сите луѓе работат бидејќи работното место обезбедува нешто што ви треба од работа. Она што го добивате од вашата работа влијае на вашиот морал , вашата мотивација и квалитетот на вашиот живот.Еве мислите за мотивацијата на вработените, она што луѓето сакаат од работа и како да им помогнете на вработените да го постигнат она што им е потребно за нивната мотивација за работа.

[68] http://obuki.marketcomconsultancy.com
[69] https://faktor.mk/dali-povisoka-plata-gi-motivira-vrabotenite

Работа е за пари

Некои луѓе работат за нивната љубов кон работата; други работат за лично и професионално исполнување. Другите луѓе сакаат да постигнат цели и да се чувствуваат како да придонесуваат за нешто поголемо од себе, нешто важно, сеопфатна визија за она што тие можат да го создадат. Некои луѓе имаат лични мисии што ги постигнуваат преку смислена работа .Другите навистина го сакаат она што го прават или клиентите на кои им служат. Некои сакаат другарство и интеракција со клиенти и соработници. Другите луѓе сакаат да го полнат своето време со активност. Некои работници како промена, предизвик и разновидни проблеми да се решат. Како што можете да видите, мотивацијата на вработените е индивидуална и разновидна.Без оглед на вашите лични причини за работа, во крајна линија, сепак, скоро сите работат за пари. Што и да го нарекувате: надоместок , плата , бонуси , бенефиции или надомест, парите ги плаќаат сметките.

Парите обезбедуваат домување, им дава на децата облека и храна, испраќа тинејџери на колеџ, и им овозможува на активности за одмор, и на крајот, пензионирање. Освен ако не сте независни богати, треба да работите да се соберат плата.

Да ја потцениме важноста на парите и придобивките како мотивација за луѓето кои работат е грешка.Тоа не може да биде нивниот најзначаен мотиватор, па дури и мотивациониот фактор кој прв го спомнуваат во разговор, но заработувањето на живот е фактор во секоја дискусија за мотивацијата на вработените.

Фер придонеси и плати се камен темелници на успешна компанија која ги регрутира и задржува обврските на работниците . Ако ви обезбедиме жива плата за вашите вработени, тогаш можете да работите на дополнителни мотивациони проблеми. Без фер, жива плата, сепак, ризикувате да ги загубите своите најдобри луѓе за подобар работодавач.

Добив пари? Што е следно за мотивацијата?

Истражувањата и студиите кои датираат од раните 1980-ти години покажуваат дека луѓето сакаат повеќе од работа отколку пари. Раното проучување на илјадници работници

и менаџери од страна на Американската психолошка асоцијација јасно го покажа ова.Менаџерите предвидуваат дека најважниот мотивациски аспект на работата за луѓето што тие ги вработуваат ќе биде парите.Наместо тоа, се покажа дека личното време и внимание од менаџерот или надзорникот биле наведени од страна на работниците како најзначајни и мотивирани за нив на работа.

Во статијата " *Работна сила* ", "Десетте ирониите на мотивацијата", наградата и признанието гуру, Боб Нелсон, вели: "Повеќе од сè друго, вработените сакаат да бидат ценети за работа што добро ја вршат оние што ги држат со почит". Тој додава дека луѓето сакаат да бидат третирани како да се возрасни луѓе кои мислат, донесуваат одлуки, се обидуваат да ја направат вистинската работа и не им требаат грижливо следење над нивните раменици.

Додека она што луѓето го сакаат од работа е ситуационо, во зависност од личноста, неговите потреби и наградите што му се значајни, давајќи им на луѓето она што го сакаат од работа, навистина е сосема исправено. Луѓето сакаат:

Контролата на нивната работа инспирира мотивација: вклучувајќи ги и таквите компоненти како што е можноста да имаат влијание врз одлуките ; поставување на јасни и мерливи цели; јасна одговорност за целосна или барем дефинирана задача; збогатување на работното место; задачи извршени во самата работа; и признание за достигнување.

Да му припаѓа на толпата создава мотивација: вклучувајки предмети како што се примање навремени информации и комуникација; разбирање на раководните формули за донесување одлуки ; тим и средби за можностите за учество; и визуелна документација и објавување на работниот напредок и достигнувања.

Можноста за раст и развој е мотивациска: и вклучува образование и обука; кариера патеки ; учество во тим; планирање на сукцесија ; крос-обука; и полесни патувања до успешни работни места.

Лидерството е клучно во мотивацијата. Луѓето сакаат јасни очекувања кои обезбедуваат слика за очекуваните резултати со поставената цел и повратни информации и соодветна структура или рамка.

Признавањето за перформанси создава мотивација

Во *"Edge* of *Human Capital"* , авторите Брус Пфау и Ира Кеј велат дека луѓето сакаат признание за нивната индивидуална изведба со плати врзани за нивната изведба .Вработените сакаат луѓе кои не вршат отпуштање; всушност, неуспехот да се дисциплинираат и да се онеспособат не-изведувачите е една од најпознатите активности за демонтирање што организацијата може да ги преземе или не успее да ги преземе. Таа се рангира на врвот на листата, веднаш штом им плаќа на сиромашните изведувачи истата плата како неисполнувачи во дефлаторна мотивација .

Дополнително, авторите откриле дека исклучувањето продолжува да постои помеѓу она што работодавачите мислат дека луѓето сакаат на работа и што велат луѓето што сакаат за мотивација. "Работодавците далеку ја потценуваат важноста на вработените во такви работи како што се флексибилни работни распореди или можности за унапредување во нивната одлука да се придружат или да ја напуштат компанијата."Тоа значи дека многу компании работат многу напорно (и користат ограничени ресурси) на погрешни алатки", велат Пфау и Кеј. Луѓето сакаат работодавците да ги платат над пазарните стапки. Тие бараат флексибилни работни распореди. Тие сакаат акции опции, шанса да учат, како и зголемена размена на причините за раководните одлуки и насоки.

Што можете да направите за мотивација и позитивен морал

Имате многу информации за тоа што луѓето сакаат од работа. Клуч за создавање работна средина која ја поттикнува мотивацијата се потребите и потребите на индивидуалните вработени. Најзначајната препорака за вашето однесување е дека треба да почнете да ги прашувате вашите вработени што сакаат од работа и дали го добиваат.Со овие информации во рака, ќе бидете изненадени од тоа колку едноставни и ефтини можности имате да создадете мотивациони, пожелно работно опкружување. Обрни внимание на она што е важно за луѓето што ги вработувате за висока мотивација и позитивен морал . Кога ќе ги поттикнете овие за луѓе, ќе постигнете успешен бизнис успех[70]

[70] https://mk.chalized.com

6. Креирање на систем за наградување на менаџери и вработени

Многу често вработените сметаат дека системот за наградување е слика на ставовите и намерите на менаџментот, како и целокупната организациска клима, па токму затоа системот за наградување е една од најефективните мотивациски алатки со кои располага менаџментот на една организација.

6.1 Дефинирање на системот за наградување

Системот за наградување на една организација се состои од видовите на награди што се нудат, а кои можат да бидат интерни и екстерни, како и нивната дистрибуција на оние кои се вработени во организацијата.

Интерните награди, како што се на пример задоволството од работата и чувството на исполнување, се внатрешни за една индивидуа и вообичаено се резултат на одредени активности или задачи.

Екстерните награди, како што се платата и здравственото осигурување, се директно контролирани и дистрибуирани од организацијата и се поопипливи од интерните награди.

Интерни награди

- Постигнување
- Чувство на исполнување
- Неформално признание
- Задоволство од работата
- Личен развој
- Статус

Екстерни награди

- Формално признание
- Придонеси
- Бонуси
- Плата
- Напредување/Промоција
- Релации

Иако овие два вида награди се различни, тие се сепак тесно поврзани, на пример, кога еден вработен ќе добие покачување на плата што е надворешна награда – може да почувствува и постигнување, што е интерна награда поради толкување дека покачувањето на платата е признание за добро сработена работа.За да биде наградувањето ефективно, менаџментот на една организација мора да знае што сметаат вработените дека е соодветно за наградување. Гледано во поширока паерспектива, платата е важна награда, но е само една од сетот награди што опфаќа сè што вреднуваат и ценат вработените, како што се локација на канцеларииte, соодветна опрема, задавање на приоритетни задачи или неформално признание.Постојат неколку погрешни претпоставки што го прави менаџментот на организациите, сметајќи се целосно способни и компетентни да ги дефинираат очекувањата на вработените за тоа што е соодветна награда:

– Платата не е на прво, туку дури на 16-то место, според една студија за работните стимулации, додека на прво место е признанието како лично благодарам, а на второ напишана порака благодарам од претпоставениот.

– Сите организации нудат ист пакет награди без да ги земат предвид специфичностите на вработените – возраст, пол, брачна состојба, број на издржувани лица, колку долго се во организацијата кои, пак, од друга страна, влијаат на наклонетоста кон одредени награди, како што повозрасните се позаинтересирани за пензиското осигурување отколку помладите вработени.

– Се запоставуваат интерните придобивки што произлегуваат од наградите, бидејќи менаџерите и вработените се фокусираат само на опипливите придобивки поврзани со наградите.

– Се занемарува значењето на надоврешните фактори како што се големината на организацијата, економската ситуацијата, фазата во животниот циклус на организацијата и ситуацијата на пазарот на труд.

6.2Поврзување на наградувањето со резултатите од работењето

Голем број организации, профитни или непрофитни функционираат врз премисата на наградување, а врз основа на успешноста од работењето која е пожелна и кај индивидиуте, иако многу од формалните награди не можат да бидат поврзани со резултатите од работењето, како што се платените одмори и празници, плановите за осигурување и други кои се поврзани со вработувањето во самата организација. Од друга страна, напредувањето треба да е поврзано со резултатите од работењето, но можностите за напредување нагоре се ретки и може да се случат според системот на подолга присутност во организацијата или да бидат пополенти од надвор.Иако е очигледно дека поврзувањето на платата со резултатите од работењето е посакувано од сите, сепак постојат објективни причини зошто не е толку широко проширено:

– Не е толку лесно да се направи – многу е полесно на сите да им се дадат исто нешто – како на пример, покачување за сите вработени отколку точно да се мерат резултатите од работењето на секој вработен.

– Бара обмислување и дисциплина во спроведување да се поврзат наградите со резултатите.

– Постои очекување дека одредени награди треба да бидат направени според објективни критериуми, како што е должината на работење во организацијата.

Иако не постои јасна дефинирана формула за имплементирање на системот за наградување според резултатите, сепак постојат некои пожелни предуслови:

- Доверба во менаџментот.
- Непостоење на ограничувања (надвор од контролата на враобтениот) за постигнување на резултатите.
- Обучени претпоставени и менаџери за поставување на стандарди во работењето.
- Добри системи за мерење кои се засновани на критериуми поврзани со конкретното работно место.

- Можност да се примени – дополнителниот дел од наградата мора да е доволно голем за да го привлече вниманиете на вработените и на менаџерите.
- Јасно разграничување помеѓу трошоците за живот, работен стаж и успехот или заслугата.
- Јасно искомуницирана политика за вкупните плаќања во кои се вколопуваат и плаќањата за успех и резултати.
- Флексибилен систем за наградување кој не ги меша другите покачувања со покачувањата поради резултатите од работењето.

6.3 Задоволство од работата и организациски морал

Задоволството од работата претставува генералниот став на вработениот или менаџерот кон работата, а системот за наградување има големо влијание врз задоволството од работата. Постојат неколку генерални компоненти на задоволството од работата:

- Став кон тимската работа;
- Генералните работни услови;
- Став кон организацијата;
- Финански придобивки;
- Став кон менаџментот;
- Став кон самата работа;
- Став кон животот.

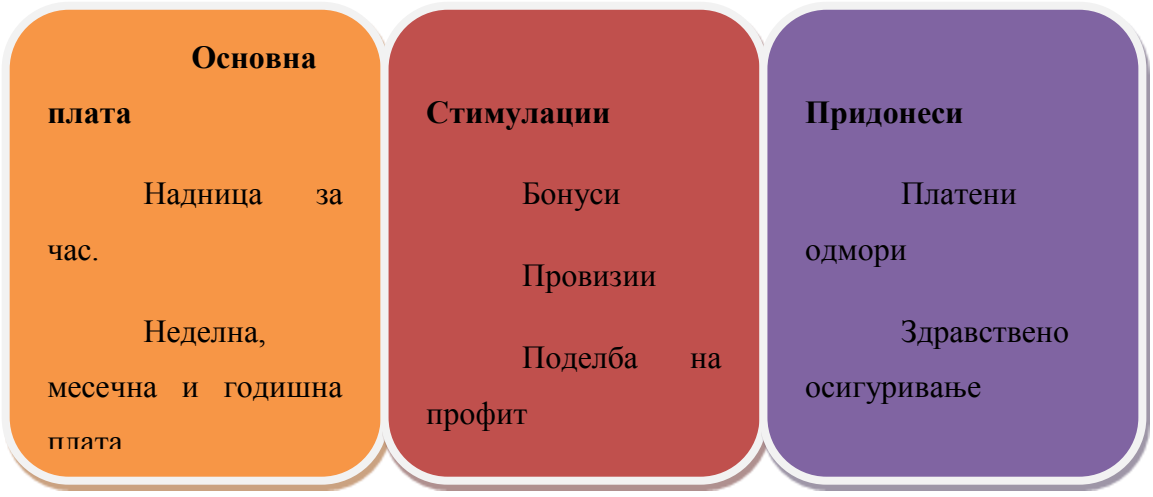
Организацискиот морал е чувство на прифатеност и припаѓање кон група на вработени преку придржување кон заедничките цели, доверба во привлечноста на овие цели како и желбата да се исполната тие цели. Моралот е производ на групата додека задоволството од работата е повеќе индивидуален став, но двата концепта се испреплетуваат затоа што моралот може да влијае врз задовостовото од работата и обратно.Во минатото, подолго време постои контроверзност за релацијата меѓу задовоството и резултатите од работењето, бидејќи се сметало дека задоволниот вработен

е речиси сигурно и добар вработен и доколку менаџерите ги одржуваат вработените да се среќни, добрите резултати од работењето автоматски ќе се појават. Чарлс Грин посочува дека многу менаџери се привржаници на ова размислување затоа што е „линија на помал отпор“. Тезата на Грин е дека кога постои проблем со резултатите од работењето, може да биде покорисно да се зголеми задоволството на вработениот и тоа е многу полесно отколку да се разговара со вработениот за неуспехот да ги постигне стандардите.

6.4 Плаќање на вработените

Примањата на вработените се однесуваат на сите надворешни награди што ги добиваат вработените во замена за нивната работа, додека платата се однесува само на конкретниот износ пари што ги добиваат вработените во замена за нивата работа. Најчесто, примањата на вработените се состојат од:

- **Основна плата** – плата за час, недела или месец која вработените ја добиваат за нивната работа.
- **Стимулации или бонуси** – се награди што се нудат како дополнување на основната плата и најчесто се директно поврзани со резултатите од работењето.
- **Придонеси** – се награди што вработените ги добиваат врз основа на вработување во организацијата, како што се платени одмори, здравствено и пензиско осигурување.



За да се дефинира добар систем за примањата на вработените, треба да се формулираат конкретни организациски процедури и политики:

- Минимално и максимално ниво на плата (способноста на организацијата да плати, регулативи, пазарни притисоци).
- Релации меѓу нивоата на плата (меѓу врвниот и оперативниот менаџмент, вработени и претпоставени).
- Поделба на износот за примања (колкав процент оди за основна плата, бонуси и придонеси).
- Колкав износ ќе се инвестира за покачувања на плати за следната година, кој ќе да даде препорака за покачување и како покачувањата ќе се пресметаат.
- Дали информациите за платите ќе бидат јавни или тајни[71]

7. Како да ги задржите најдобрите вработени во компанијата

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

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

.Наместо да се воспостави рамнотежа помеѓу животот и работата, потребна е интеграција на животот и работата. Нормално е вработените да ја доживуваат работата само во текот на работниот ден, а дополнителните часови да ги сметаат како обврска,

[71]https://biznisinfo.mk/

најчесто непожелна и стресна. Поради ова е потребна комуникација со вработените и нивно поттикнување да зборуваат за евентуалните проблеми со што работодавачот ќе знае кога непотребно го преоптоварува работникот. На вработените треба да им се дозволи флексибилност во работењето бидејќи често пати тие ќе бидат под стрест доколку од нив се бара да одговорат на сите предизвици кои ги носи брзиот начин на живот. Кога работникот ќе се преоптовари, тоа значи дека тој ќе минува и помалку време со своите блиски, а фрустрациите ќе се собираат пред тој да избувне еден ден. Токму поради ова е важна и отворената комуникација.

Исто така, со флексибилноста треба да им се овозможи и одредена моќ и позиција да одлучуваат. Доколку опкружувањето е такво да се казнуваат грешките, а да не се наградуваат успесите, вработените нема да преземаат ризици кога ќе се во позиција да донесуваат одлуки. Преку создавањето работна култура вработените нема да се чувствуваат загрозено кога ќе преземаат ризици бидејќи ќе профитираат сите. Сепак, за почеток најдобро би било вработените да бидат ангажирани. Кај некои ангажманот е нормално нешто, тие се наметнуваат и сакаат да бидат во прв план, додека други преферираат да останат во сенка. Менаџеро потребно е да е сигуран дека ќе ја следи нивната работа и ќе ги препознае и нивните квалитети, бидејќи ако не го направи тоа, сигурно некоја друга компанија ќе го стори. На крај, потребно е да се биде искре и да се има интерес за тоа како вработени се чувствуваат, слушајки го нивното мислење за подобрување на работната атмосфера и пофалбите од страна на менаџерот кои се од големо значење кога тоа го заслужиле. Исто така, не нетреба на нив да се чека да истапат и да побараат покачување на плата бидејќи најголемиот дел од вработените ги избегнуваат таквите ситуации со своите работодавачи и наместо да побараат повисока плата, тие го менуваат работното место.Се додека менаџерот е во тек со напредокот на вработените тој ќе знае кога треба да ги награди.[72]

Многу компании инвестираат стотици илјади долари секоја година за да истражат што ги задржува нивните вработени и да развиваат “нивни лидери “ . Луѓето се важни за водење на компанија и без совладување на вештините за разбирање на вработените,

[72] https://inovativnost.mk/2017/11/14/

едноставно е тешко да се биде добар лидер. Менаџерите треба да имаат разбирање за човековото однесување, а она што науката веќе го открила е дека позитивните емоции се коренот на човечката мотивација. Затоа, менаџерите мора да стекнат знаење за она што ги мотивира луѓето и ги инспирира да ја завршат својата работа брилијантно.

Вработените треба да се чувствуваат сигурно

Ова е особено важно кога се започнува нова работа или се добива нова позиција. Емотивно интелигентните лидери преку охрабрување, благодарност и позитивна афирмација ќе ја зголемат самодовербата на своите вработени. Сигурноста е основна човечка потреба и најдобрите вработени сакаат да знаат која е нивната деловна иднина.

На вработените им требаат комплименти

Менаџерите треба да се навикнат да ги фалат своите вработени кога добро ја завршуваат својата работа и кога ги поседуваат потребните вештини кои ги бара компанијата. Пофалбата е силен мотиватор за постигнување на заложбата на вработените. Истражување на Галуп откриле дека вработените кои редовно добиваат комплименти имаат повисоко ниво на продуктивност, добиваат повисок рејтинг на лојалност и задоволство од клиентите и поверојатно е дека ќе останат во компанијата.

Вработените сакаат да се чувствуваат ценето

Менаџерите мора да им веруваат на своите луѓе, да им покажат почит што го заслужуваат за завршената работа. Добрите лидери покажуваат интерес за работните места и кариери на своите вработени и создаваат можности за учење и развој на своите луѓе. На менаџерите им останува да откријат што ги мотивира вработените со тоа што ќе научат за желбите на секој член на тимот и важно е да им дадат чувство дека се ценети.

10 Начини да ги Задржите Најдобрите Вработени

Дали се загубил некој солиден вешт вработен во организацијата? Зошто си одат, кога се инвестира толку многу пари и знаење во него? Дали е тоа заради повисока плата или заради тоа што организацијата каде работи не ги третира на вистински начин највредните ресурси – вработени?

Вработените претставуваат срце на бизнисот. Може да се има добри, но исто така и лоши вработени. Но, опасноста е што добрите вработени може да ја напуштат органнизацијата. Ова е губиток за бизнисот како целина и секако претприемачот мора да најде нови вработени што секако не е лесно тие нови да бидат квалитетни. Додека за оние лошите воопшто се интересира, за оние добрите и тоа како ќе се има интерес бидејќи ќе го ослабнат бизнисот во многу аспекти. Една реалност кај малите бизниси е дека вработените порано или пак подоцна си заминуваат. Но, интересно е што вработените со слаби вештини ќе сакаат да се сокријат и останат засекогаш во бизнисот. А, од друга страна оние добрите и вештите ќе сакаат да ја напуштаат. Доколку оваа реалност продолжи без да се сопре ќе продолжи да се губат квалитетните вработени, а во исто време ќе се зголемува бројот на не вешти вработени. Оваа состојба ја намалува бизнис потенцијалната енергија складирана во вештите вработени со што ќе се намали и целокупната бизнис потенцијална енергија на бизнисот.

Зошто квалитетните вработени си одат?

Постојат повеќе причини зошто вработените го напуштаат бизнисот.

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

Друга причина е што тие **не се задоволни со платата** која што ја добиваат за работата која ја сработуваат.Како причина може да биде и самата **работна околина** во која што работат и која што не ја поднесуваат. Како еден претприемач мора навремено да

се реагира и да се спречи заминувањето на вештите и квалитетни вработени во бизнисот.Ова е една од најважните работи на претприемачите и на менаџерите.

10 Начини да ги задржите најдобрите!

1. Кога се избираат вработени, потребно е да се размисли два пати пред да се одлучи.
2. На квалитетните вработени поволно би било да им се понуди повеќе пари, а на неквалитетните да им се намали платата. Да бидеме реални, парите се најголемиот мотивациски фактор за секој вработен. Зошто лошите и добрите вработени да бидат на исто ниво.
3. Менаџерот потребно е да е лојален кон нив во добрите денови и тие ќе бидат лојални кон него и организацијата.
4. Потребна им е помош да ја завршат работата на правиот начин од прв пат.
5. Менаџерот е тој кој со ветување ќе ги мотивира дека ќе ги платите повеќе кога бизнисот ќе излезе од „лошите“ денови.
6. Искреноста со нив е многу битна.
7. Наградата за квалитетно завршената работа иако наградата може да биде само некој добар и пофален збор. Добар план за бонуси бидејќи секој сака бонуси. Користењето на бонусите како вид на награда за најдобрите вработени.
8. Слободни денови кога бараат
9. Размислувањето за работни места со работникот во умот. Работните места за кои вработените немаат познавање или пак здодевни работни места можат да предизвикаат отпор кај вработениот. Распределбата на вработени на работни места за кои тие имаат знаење, а од друга страна да се дизајнираат работните места така што воопшто да не бидат здодевни.
10. Нагласување на тимската работа. Понекогаш односите помеѓу членовите на тимот се помоќни отколку другите односи во бизнисот. Тимско размислување може да има големо влијание на членовите на тимот.

Зошто е важно спречување на заминување на најдобрите?

Прво,вработени се најважниот дел од бизнисот. Тие се пред производ или услуга, пред технологијата, пред се друго во бизнисот. Без нив ништо нема да биде реалност. Без вработени, ќе немате производи или услуги, нема да можете да се користи технологијата и нема да можете да ги изведете бизнис активностите. Од друга страна во секој вешт вработен се има инвестирано време и ресурси и кога тие си заминуваат порано отколку што се успеало да се повратите инвестицијата ќе мора да се започне повторно целиот процес. На ваков начин се губи време и секако пари кои се инвестираат во вработените. Времето и парите претставуваат бизнис елементи кои имаат складирано голема бизнис потенцијална енергија.[73]

[73] http://www.pretpriemac.com


МЕТОДОЛОШКИ ПРИОДИ КОН ИСТРАЖУВАЊЕТО
Methodology
ИСТРАЖУВАЊЕТО
МЕТОДОЛОШКИ ПРИОДИ КОН ИСТРАЖУВАЊЕТО
II Дел

Методологија на истражувањето

1.Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е објаснување и приказ на формулирање и имплементација на стратегијата како најважни процеси во рамки на стратегискиот менаџмент со посебен акцент на процесите при имплементација на мотивацијата на вработените. Посебен осврт е направен на тоа колку има влијани организацискатa сратегија за задоволството и мотивираноста на вработените во организацијата, т.с колку менаџерот е успешен во спроведување на добра стратегија за успешно остварување на организациските цели. стратегијата.

Истражувачка појава во овој магистерски труд е управувањето и развојот на организацискарта стратегија за зголемување на мотивираноста на вработените. Таа цел е во насока на детерминирање на улогата на управувањето и развојот на организациските стратегии за зголемување на мотивираноста на вработените, преку која ке се утврди колку вработените се мотивирани преку добра спроведените организациски стратегии. Во ова истражување ќе бидат разгледани и обработени видовите, проблемите и начините за подобрување на мотивацијата на вработените, преку спроведување на добра стратегија менаџментот допринесува за подобра и поуспешна мотивација кај вработените.

Менаџментот ги вклучува сите активности што менаџерите ги преземаат да ги привлечат и задржат вработените и да се обезбедат дека ја извршуваат работата на високо ниво и придонесуваат за постигнувањата на организационите цели.

Овие активности ги обликуваат менаџмент системот за човекови ресурси на организацијата, систем кој има пет главни компоненти: регуртирање и селекција, обука и развој, надградување на работата и повратна информација, плата и бенефиции и односи меѓу вработените.

Организацискатa стратегија е процесот со кого менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот за менаџментот на човекови ресурси кои меѓусебно треба да се

конзистентни, со други елементи по организационата архитектура и со стратегијата и целите на организацијата. Целта на менаџментот на е градењето на систем што ја унапредува ефикасноста, квалитетот и иновацијата на организацијата.

Цели и карактер на истажувањето

Основните цели од спроведеното емпириско истражување е да се увиде значењето на организацискатa среатегија врз мотивацијата на вработените. Фокусот ќе биде поставен на значењето и потребата на вработените, планирањето и развојот на организациските стратегии, како и успешното управување и сптоведување на организациските цели од страна на менаџерот како мотиватор. Овде се разгледани и разработени неколку истражувачки цели:

- Потреба и значење од организациска стратегија;

- Значењето и улогата на менаџерот во една организација ;

- Планирање и развој на организациските цели со цел да се мотивираат повеке вработените;

- Влијанието на мотивација врз вработените за подобро и поуспешно спроведување на организациските цели;

- Правилно користење на менаџерските стратегии за зголемување на задоволството на вработените.

Задачи на истражувањето

Основна задача на ова истражување ќе биде да се идентификува практичната примена на менаџерот како мотиватор, стратегиите кои ги применува за мотивирање на своите вработени. Колку имаат влијание организациските стратегии врз успешно мотивирање на вработените и колку самите вработени се мотивирани за успешно извршување на нивните работни задачи.

Значењето и улогата на менаџерот како функцијата е значително променета во последните десет години. Секојдневно сè поголем број организации стануваат свесни за важноста и конкурентната предност која произлегува од вработените и менаџерите.

Поради тоа задачата на еден добар менаџер е на вистински начин (продуктивно, креативно, ефикасно и ефективно) да управува со сите ресурси за остварување на интересите и целите на организацијата. Од тие причини управувањето на менаџерот е исклучиво сложен процес кој од него се бара големо знаење и способност, многу поголемо отколку кога станува збор за управување со друг вид на ресурси.Во срцето на секоја организација се нејзините вработени. Од таа причина,како основма задача во ова истражување е да се разгледа колку организацијата може да биде попродуктивна и попрофитабилна, преку спроведување на организациските стратегии. Како основна задача при истаржувањето ќе се земе менаџерот како мотиватор и поттик за понатамошна едукација, специјализација за проширување на постоечкото и стекнување на ново знаење со цел што е можно повеќе да придонесат за остварување на организациските цели. Денес, се повеќе се среќаваме со компании кои имаат исклучиво способни вработени со огромно знаење во својата дејност, но се незадоволни и се чувствуваат неисполнети во својата компанија. Основната причина е во недоволната грижа за развојот на менаџерите и нивните менаџерски способности. Имено, често се подразбира дека менаџерите знаат како да управуваат со човечкиот капитал, како да комуницираат со вработените и како да ги развиваат меѓусебните односи на соработка, доверба и разбирање.

Како задача во ова истражување ќе се земат стратешките насоки за развој на организацијата, каде менаџерот претставува агент на промените и гарантира реализација на посакуваната промена, односно претставува еден од инструментите за остварување на стратегијата на организацијата.

Како основна цел во овај труд ќе биде да се истражи колку организациската стратегија спроведена преку менаџерот носи добри резултати за една организација.

Од хипотетската рамка се поставени три посебни односно една генерална хипотеза :

Генерална хипотеза

Организациската стратегија како значаен фактор во донесувањето одлуки, таа има големо влијание врз мотивацијата на вработените преку јасно дефинирана организациска структура, воспоставен систем на наградување во компанијата и споделени вредносен систем во организацијата

.

1) **Посебна хипотеза 1**

Организациска стратегија која е дисеминирана до сите нивоа во организацијата, ги зголемува вредностите, верувањата и претпоставките на членовите на организацијата.

2) **Посебна хипотеза 2**

Јасно дефиниран систем на наградување на вработените во компанијата води до зголемена мотивираност на вработените.

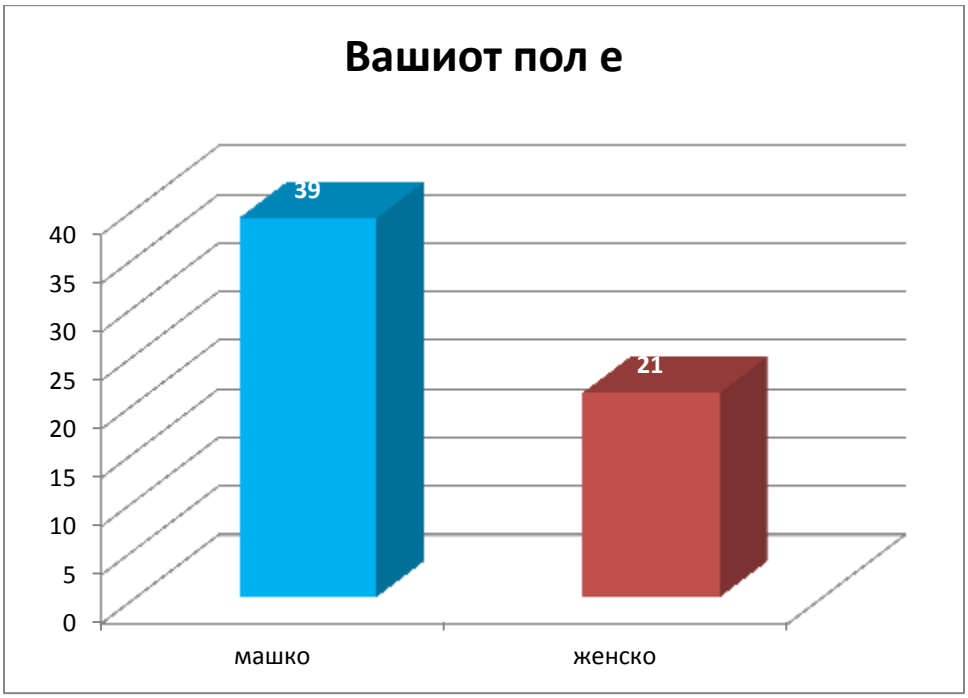
3) **Посебна хипотеза 3**

Стилот на управување во организацијата при споведување на утврдената стратегија претставува фактор за зголемено ниво на мотивираност на вработените.

А од нив според обработениот анкетен прашалник добиени се следните резултати.

Анкетниот прашалник „Организациските стратегии, важен мотиватор на вработените во организацијата“ – кој беше спроведен врз 60 испитаници вработени во ФОД и РЕК Битола е составен од 28 прашања со повеќе понудени опции како одговор, кои ќе послужат во афирмирање или негирање на поставените посебни хипотези, со што ќе се потврди или не генералната хипотеза.

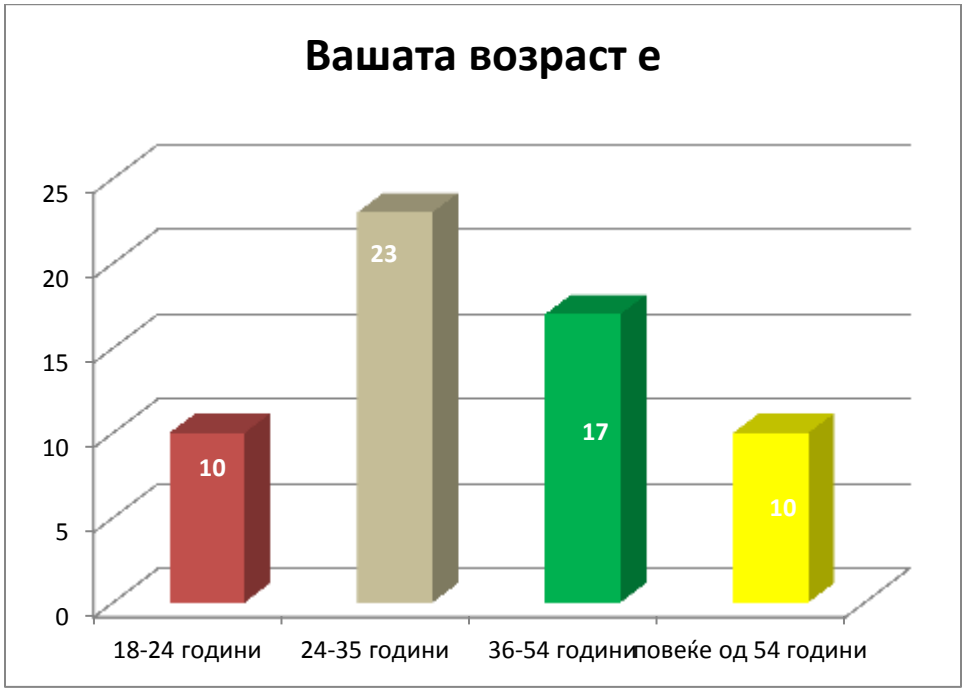
Првото прашање се однесува на полот на испитаниците, а во продолжение е прикажан графички приказ од добиените резултати.



Графикон бр. 1 – Пол на испитаниците

Според прикажаното евидентна е поголема застапеност на машката работна сила во овие сектори. Така што 39 испитаници се машки или 65%, а 21 од испитаниците односно 35% се женски.

За второто прашање кое се однесува на возрасната група на испитаниците, понудени беа четири опции, чии добиени одговори се прикажани во следниот графички приказ.



Графикон бр. 2. Возрасна група на испитаниците

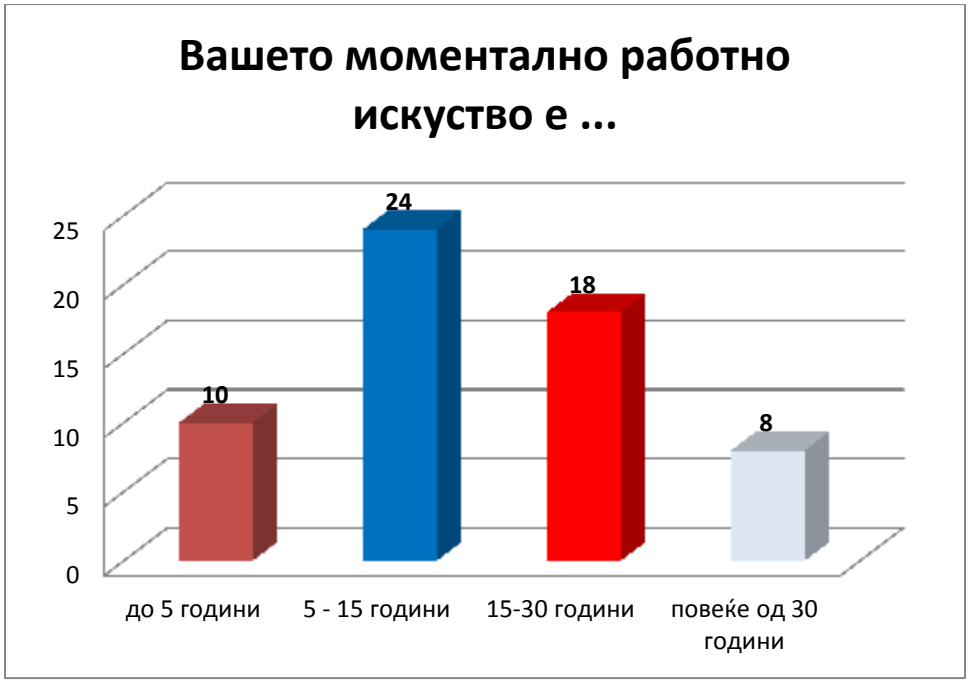
Според претставените резултати од вкупно 60 испитаници :

- 10 испитаници или приближно 17% се на возраст од 18 до 24 години.
- 23 испитаници односно нешто над 38 % се на возраст од 24 до 35 години;
- 17 испитаници односно нешто над 28 % се на возраст од 36 до 54 години;
- Додека над 54 годишна возраст се 10 испитаници.

  Од претставените бројки може да се забележи дека во организацијата има стабилна работна сила, односно процесот на учење и подмладок е во некоја теоретска рамка со паралела помеѓу оние кои се во скоро до завршување на работниот век, со оние кои се обучуваат и учат како со добра подготвеност би се вклучиле во процесот.

Во продолжение следува третото прашање кое е поврзано со работното искуство на испитаниците во моментот на пополнување на анкетниот прашалник, на кое исто така беа понудени четири опции за одговор.

Обработените одговори го дадоа следниот графички приказ.



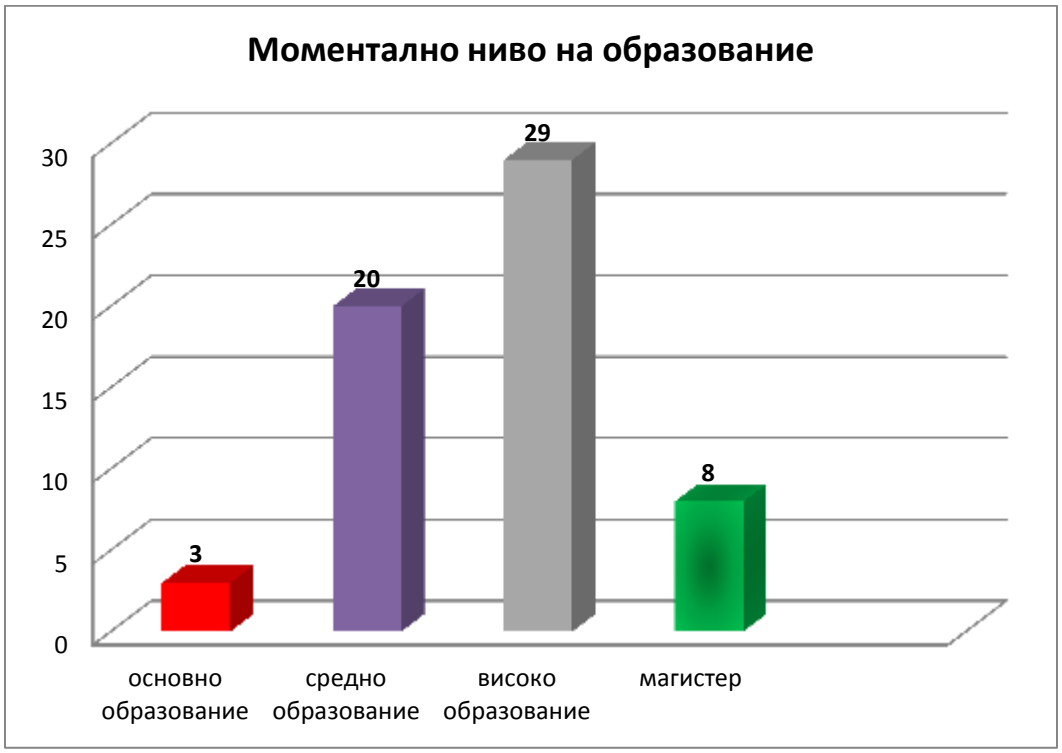
Графикон бр. 3. Моментално работно искуство

Според претставените резултати од вкупно 60 испитаници имаме за мала нијанса поразличен приказ од претходниот, а тоа би значело :

- 10 испитаници односно 17 % се со работно искуство не поголемо од 5години;
- 24 испитаници или 40 % имаат работно искуство од 5 до 15 години;
- 18 или 30 % од испитаниците се вбројуваат во вработени со работно искуство од 15 до 30 години , а
- 8 испитаници односно нешто повеќе од 13% се вработени со работно искуство повеќе од 30 години.

  Кога ќе се направи паралела со претходното прашање, добиените одговори се скоро идентични.

На следното, четвртото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на нивото на образование на испитаниците, од понудените 4 опции како одговор ги добивме следните резултати, претставени во четвртиот графички приказ.



Графикон бр. 4. Ниво на образование

Според прикажаните одговори можеме да констатираме дека :

- Со основно образование имаме 3 испитаници, односно 5 % од вкупниот број на анкетирани;
- Со средно образование имаме 20 испитаници, односно 33,3 % од анкетираните;
- Со високо образование се 29 испитаници, односно 48,3 % од анкетираните;
- 8 од испитаниците односно 13,3 %, имаат титула магистер.

Од прикажаните резултати може да се забележи дека анкетирани се разноврсни работни позиции. Во продолжение ќе видиме кои.

Петтото прашање кое воедно е и последно од општиот дел на анкетниот прашалник се однесува на моменталната работна позиција на анкетираните.

Добиените одговори се претставени на следниот графички приказ.



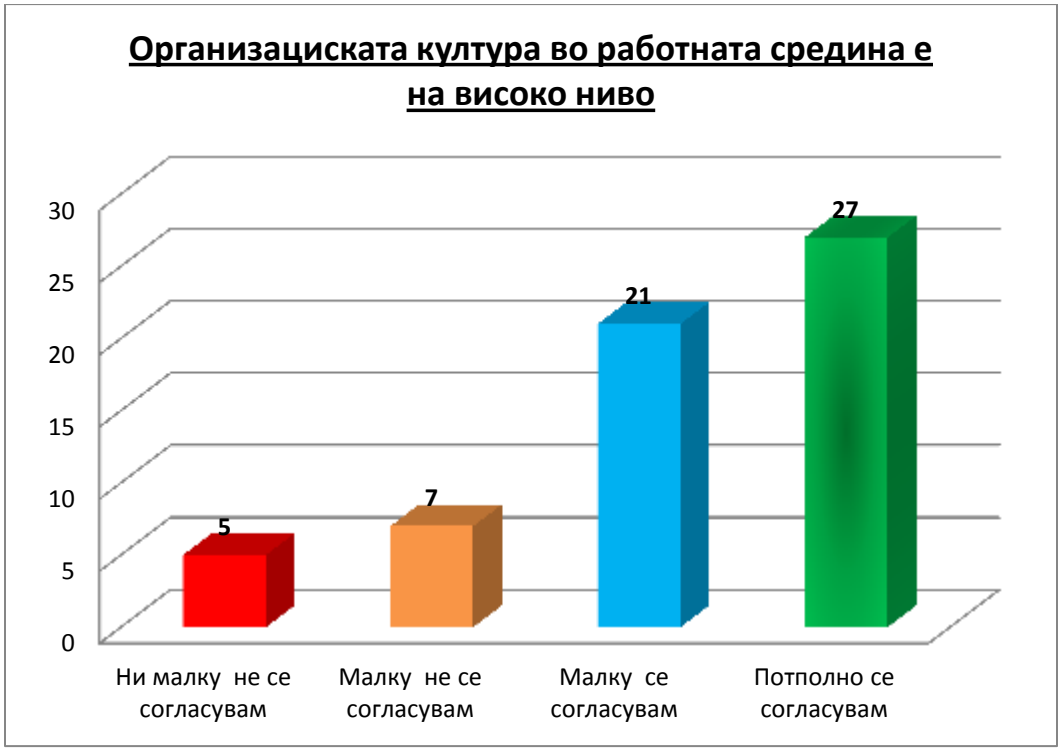
Графикон бр. 5. Моментална работна позиција

Според обработените одговори можеме да забележиме дека :

- Административни работници по било кој основ се 8 испитаници, односно 13,3 % од анкетираните;
- Технолошко чистење се 14 односно 23,3 % од анкетираните;
- Работната позиција бравар ја обавуваат 16 испитаници односно 26,6% од анкетираните;
- Работната позиција металоструган ја извршуваат 7 испитаници односно 11,6% од анкетираните ;
- Ракувачи на погонска станица се 5 испитаници или 8,3% од анкетираните;
- Котлари се 6 испитаници или 11,5% од акетираните;
- Друга работна позиција обавуваат 4 испитаници.

Во продолжение следи шестото прашање, кое воедно е прво од четирите прашања поврзани со организациската култура во работната средина.

На следниот графички приказ се претставение добиените одговори кои се однесуваат на организциската култура во работната средина.



Графикон бр. 6. Организациската култура во работната средина е на високо ниво

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

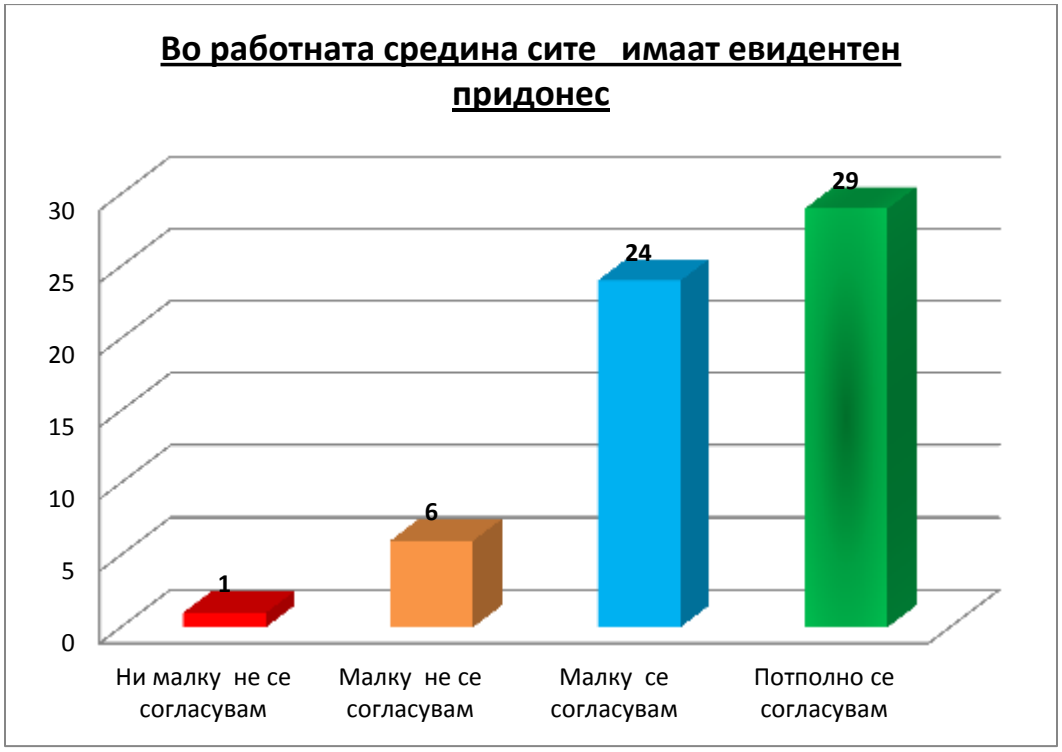
а) Ни малку не се согласуваат 5 испитаници, односно 8,3% од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 7 испитаници, односно 11,6% од анкетираните;

в) Малку се согласуваат 21 од испитаниците, односно 35% од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 27 испитаници, односно 45% од анкетираните.

На следното прашање кое е седмо од анкетниот прашалник, а се однесува на согледувањето на придонесот и колку е тој евидентен во работната средина добиените одговори се претставени во следниот графички приказ.



Графикон бр. 7. Придонесот во работната средина е евидентен

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

а) Ни малку не се согласува 1 испитаник, односно 1,66 % од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 6 испитаници, односно 10 % од анкетираните;

в) Малку се согласуваат 24 од испитаниците, односно 40 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 29 испитаници, односно 48,33 % од анкетираните.

На следното прашање кое е осмо од анкетниот прашалник, а кое е насочено кон тоа колку работната организација претставува средина која со автократски начин на водење има централизирано одлучување при што добиените одговори се претставени во следниот графички приказ.



Графикон бр. 8. Организацијата претставува работна средина која со автократски начин на водење има централизирано одлучување

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

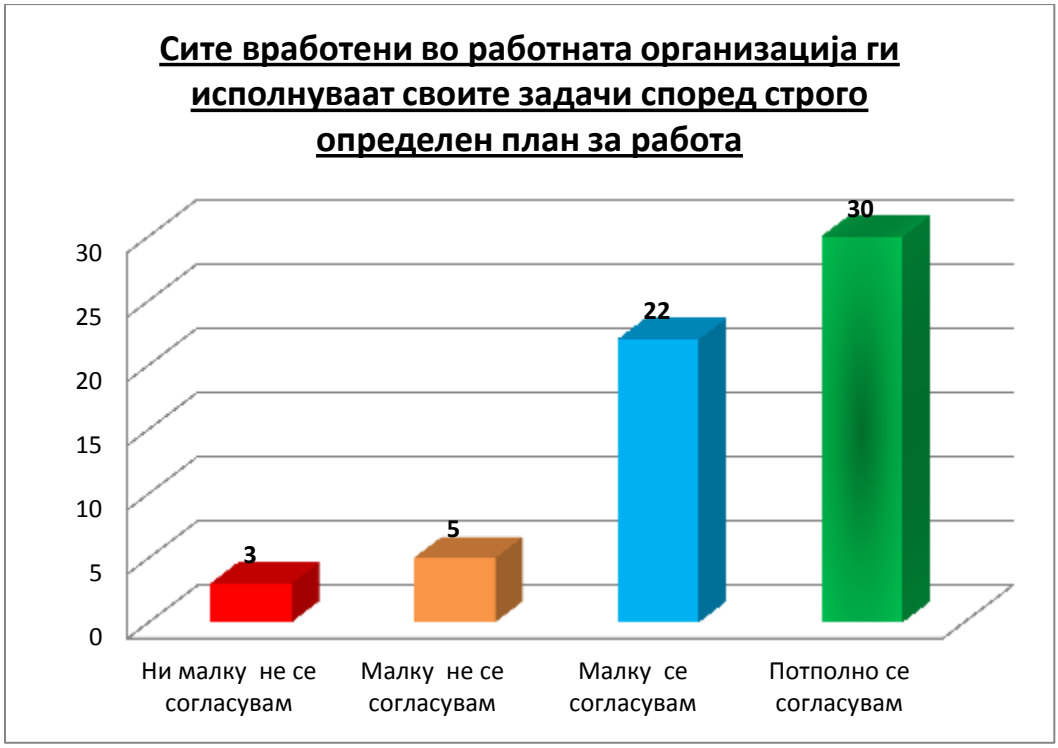
а) Ни малку не се согласуваат 8 испитаници, односно 13,33 % од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 4 испитаници, односно 6,66 % од анкетираните;

в) Малку се согласуваат 20 од испитаниците, односно 33,33 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 28 испитаници, односно 46,66 % од анкетираните.

Според обработените одговори од деветтото прашање, кое се однесува на вработените во работната организација кои ги исполнуваат своите задачи според строго определен план за работа, претставен е графички приказ во продолжение.



Графикон бр.9. Вработените ги исполнуваат своите работни обврски според строго определен план за работа

а) Ни малку не се согласуваат 3 испитаници, односно 5 % од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 5 испитаници, односно 8,33 % од анкетираните;

в) Малку се согласуваат 22 од испитаниците, односно 36,66 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 30 испитаници, односно 50 % од анкетираните.

Првата посебна хипотеза е поставена со цел да се забележи на какво ниво и во колкава мера е застапена организациската стратегија, и како таа влијае врз чувството на припадност, вредност и верување на членовите во конкретната организација.

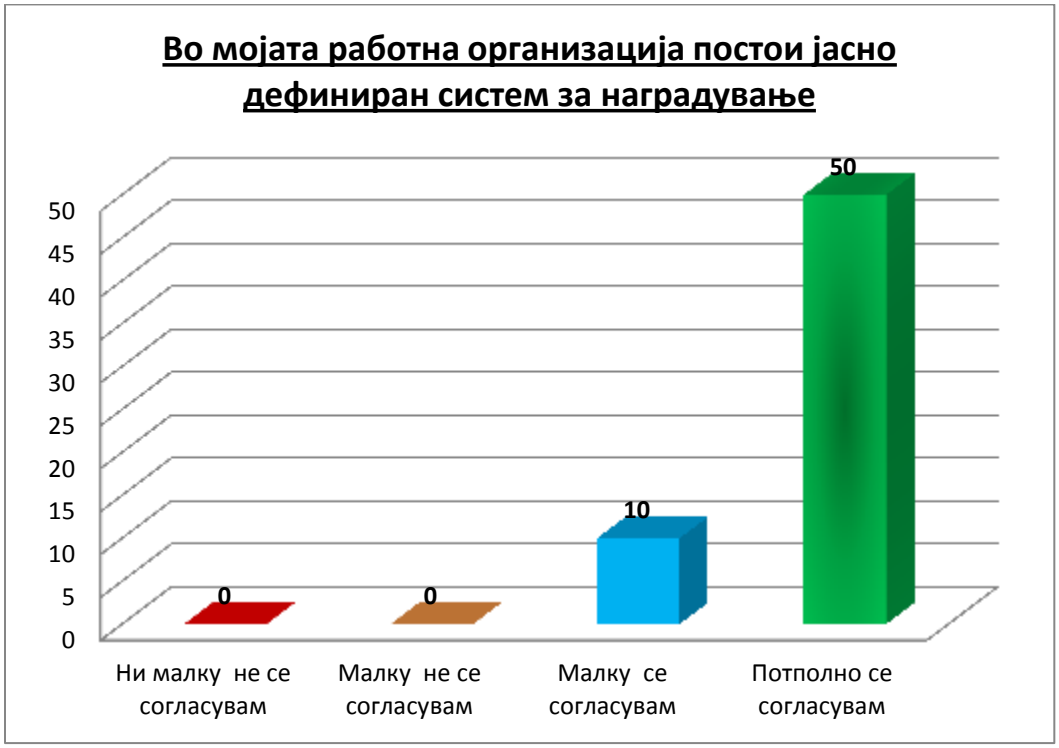
Од обработените одговори може да заклучиме дека анкетираните сметаат дека постои висока организациска култура во нивната работна организација, исто така евидентен е придонесот од анкетираните во работната организација.

Но исто така големо мнозинство се согласуваат дека работната организација е со автократско водење и централизирано одлучување, што по некое не пишано правило води до исполнување на обврските кои вработените ги имаат прифатено според строго определен план за работа.

Со ова се потврдува првата посебна хипотеза која гласи „ ***Организациска стратегија која е дисеминирана до сите нивоа во организацијата, ги зголемува вредностите, верувањата и претпоставките на членовите на организацијата“.***

Во продолжение следуваат обработките на прашањата и графичките прикази на десет прашања кои се составен дел од анкетниот прашалник, а се однесуваат на вработените кои се вклучени во анкетирањето како и нивното мислење и согледување на ситуацијата во моменталната работна организација врз нивото на мотивација и влијанието од истата за бенефитот на компанијата.

На првото односно десеттото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува на системот за наградување, а притоа е формулирано дали во работната организација постои јасно дефиниран систем за наградување, добиение се следните одговори кои се претставени во следниот графички приказ.



Графикон бр. 10. Во работната организација постои јасно дефиниран систем за наградување

Според прикажаните одговори на десеттиот графикон кој се однесува на системот за наградување во работната организација можеме да констатираме дека :

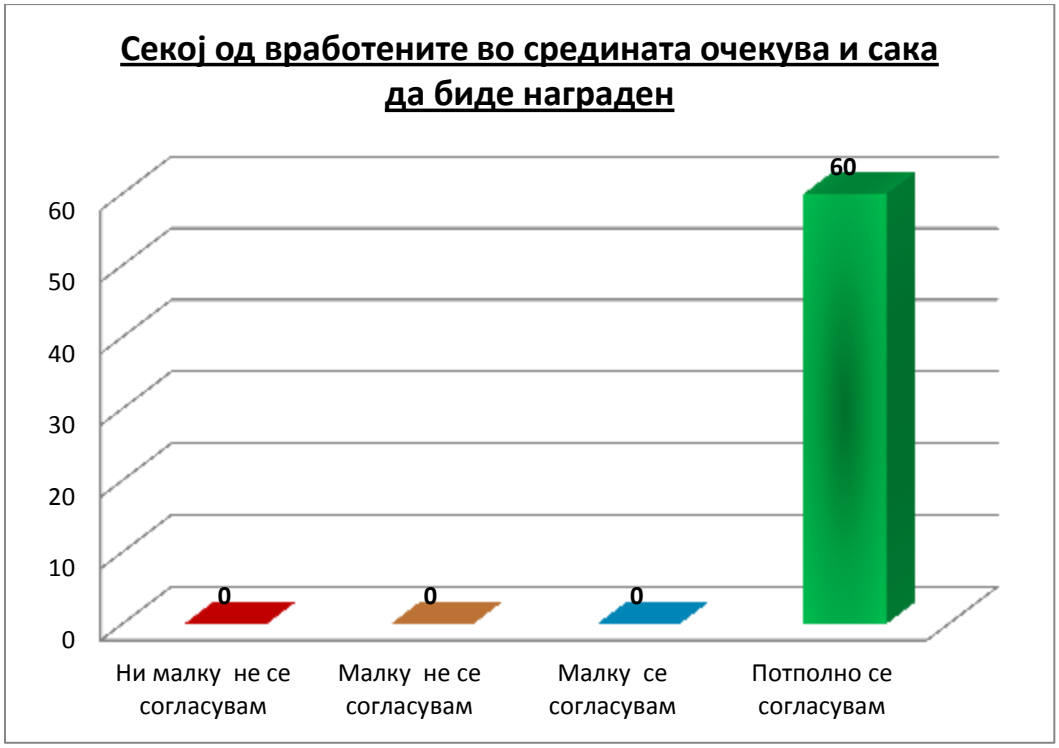
а) Нема испитаници кои **ни малку не се согласуваат** ;

б) Нема испитаници кои **малку не се согласуваат ;**

в) Малку се согласуваат 10 од испитаниците, односно 16,66 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 50 испитаници, односно 83,34 % од анкетираните.

Следното прашање кое се однесува на моментот на наградување се однесува на фактот дека секој од вработените во работната организација очекува и сака да биде награден. Добиените одговори се претставени во следниот графички приказ.



Графикон бр. 11. Секој вработен очекува и сака да биде награден

Според прикажаните одговори на единаесеттиот графикон кој се однесува на желбата и очекувањето за награда можеме да констатираме дека :

а) Нема испитаници кои **ни малку не се согласуваат** ;

б) Нема испитаници кои **малку не се согласуваат ;**

в) Нема испитаници кои **малку се согласуваат**, а

г) Потполно се согласуваат 60 испитаници, односно 100 % од анкетираните.

На следното прашање кое се однесува на видот на наградата, а е во контекст дали секој очекува наградата да биде во паричен вид, ги добивме следните резултати кои се претставени во следниот графички приказ.



Графикон бр. 12, Секој очекува наградата да биде парична

Според прикажаните одговори на дванаесеттиот графикон кој се однесува на видот на наградат да биде во паричена форма можеме да констатираме дека :

а) Нема испитаници кои **ни малку не се согласуваат** ;

б) Нема испитаници кои **малку не се согласуваат ;**

в) Малку се согласуваат 5 испитаници, односно 8,33% од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 55 испитаници, односно 91,67 % од анкетираните.

Откако ги обработивме претходните три прашања кои делумно претставуваат воведна форма од овој дел на прашалникот се насочуваме кон моментот на мотивираност во период по врачување на наградата или признанието на вработениот. Добиените резултати се претставени на следниот графички приказ.



Графикон бр. 13. После наградата или признанието, вработениот е повеќе мотивиран во извршување на работните задачи

Според прикажаните одговори на тринаесеттиот графикон кој се однесува на постнаградниот период можеме да констатираме дека :

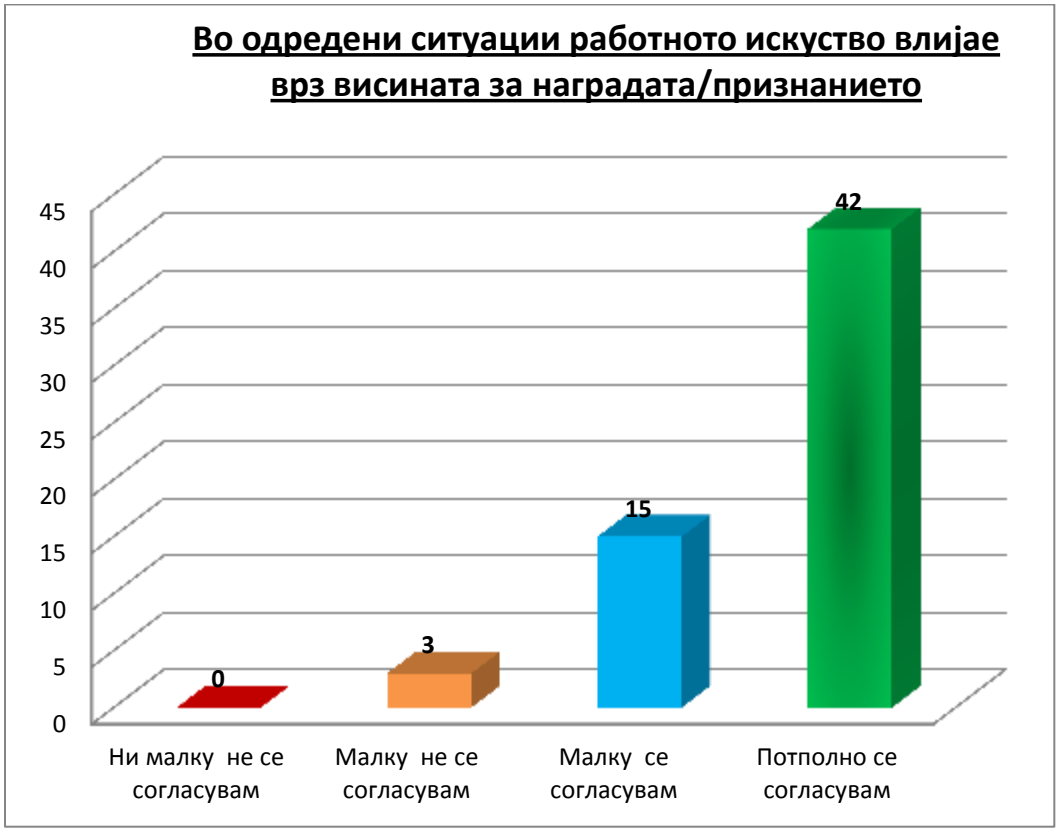
а) Ни малку не се согласуваат 5 испитаници, односно 8,33% од анкетираните ;

б) Малку не се согласуваат 8 испитаници, односно 13,33% од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 15 испитаници, односно 25% од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 32 испитаници, односно 53,34 % од анкетираните.

Во поглед на искуството во корелација со висината и прагот на наградите и признанијата кои вработените ги добиваат на работното место е насочено четиринаесеттото прашање, чии одговори се обработени и претставени на следниот графички приказ.



Графикон бр. 14. Влијание на работното искуство врз висината на наградите/признанијата

Според прикажаните одговори на четиринаесеттиот графикон кој се однесува на влијанието на работното искуство врз висината на наградите, односно признанијата, можеме да констатираме дека :

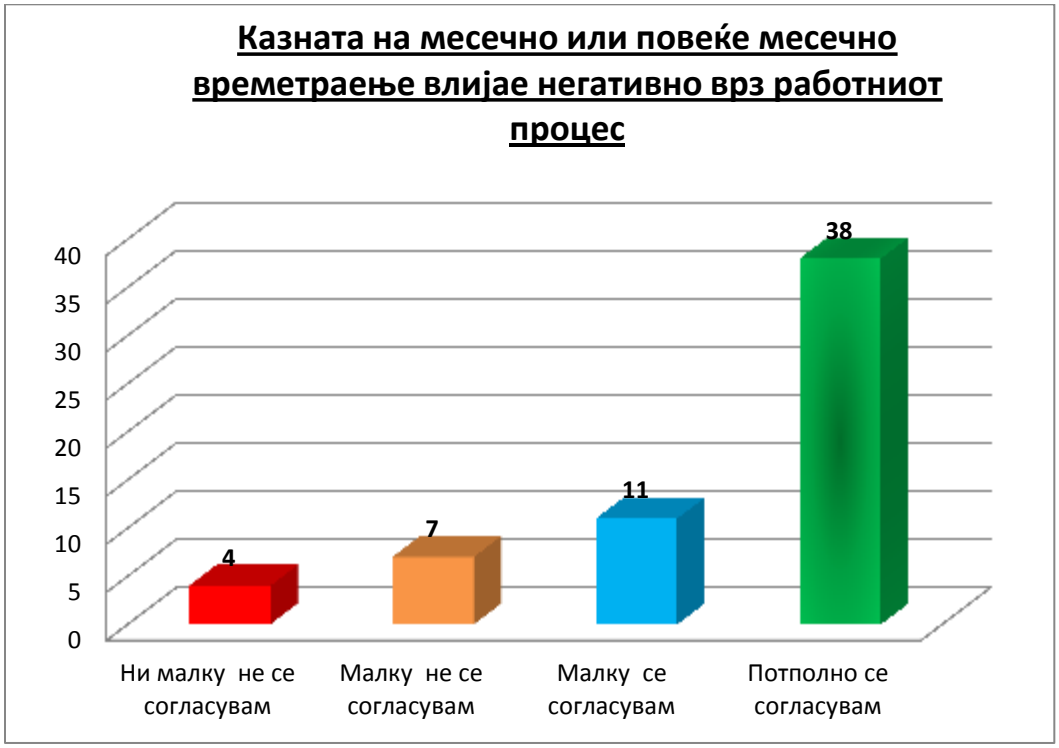
а) Нема испитаници кои **ни малку не се согласуваат** ;

б) Малку не се согласуваат 3 испитаници, односно 5% од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 15 испитаници, односно 25% од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 42 испитаници, односно 70 % од анкетираните.

Во секоја работна организација како што постојат награди, исто така се применуваат и казни во процесот на работење. На петнаесеттото прашање кое се однесува на влијанието на еднократната или повеќекратната казна врз работниот процес, ги добивме следниве резултати кои се прикажани на следниот графички приказ.



Графикон бр. 15. Влијание на казната врз работниот процес

Според прикажаните одговори на петнаесеттиот графикон кој се однесува на влијанието на казната врз работниот процес можеме да констатираме дека :

а) Ни малку не се согласуваат 4 испитаници, односно 6,67 % од анкетираните ;

б) Малку не се согласуваат 7 испитаници, односно 11,67 % од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 11 испитаници, односно 18,33% од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 38 испитаници, односно 63,33 % од анкетираните.

Шеснаесеттото прашање кое е во делот на влијанието на конфликтите врз расположението и извршувањето на задачите, добивме релативно очекувана ситуација на одговори кои се претставени на следниот графички приказ.



Графикон бр. 16. Расположението и извршувањето на задачите се под влијание на конфликтите во работната средина

Според прикажаните одговори на шеснаесеттиот графикон кој се однесува на влијанието конфликтите во работната средина врз работното расположение и извршување на задачите можеме да констатираме дека :

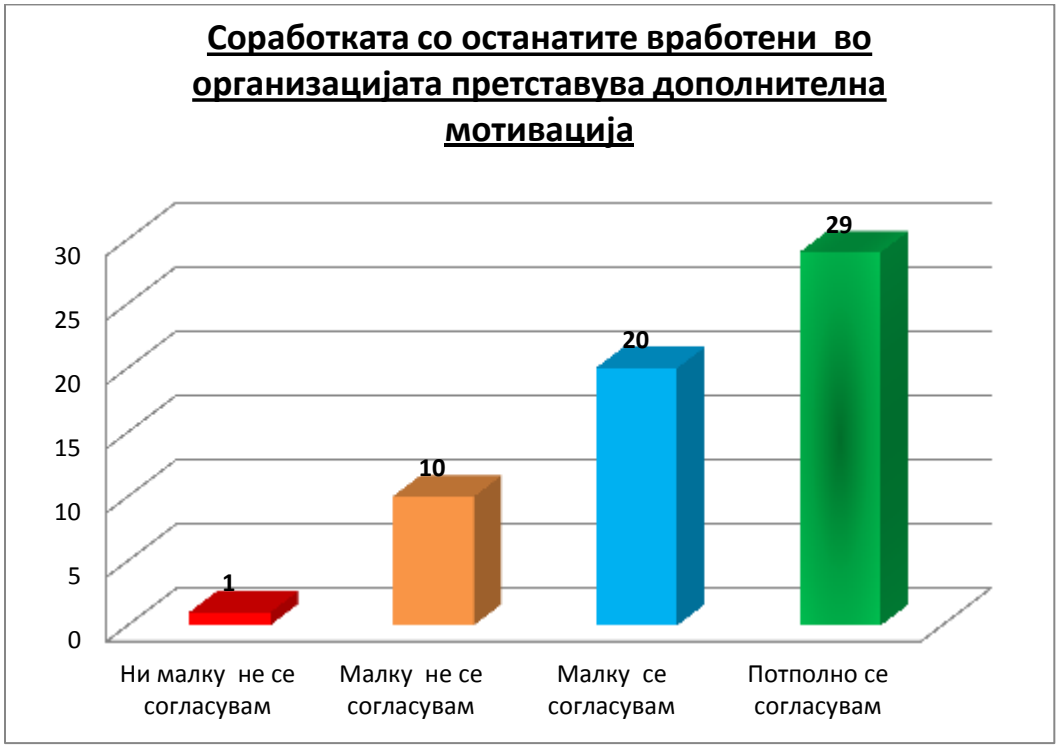
а) Ни малку не се согласуваат 2 испитаници, односно 3,33 % од анкетираните ;

б) Малку не се согласуваат 4 испитаници, односно 6,67 % од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 13 испитаници, односно 21,67% од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 31 испитаници, односно 68,33 % од анкетираните.

Седумнаесеттото прашање од анкетниот прашалник кое се однесува дали соработката со останатите вработени во организацијата претставува дополнителна мотивација, ги добивме следните одговори кои се прикажани во следниот графички приказ.



Графикон бр. 17. Соработката со останатите вработени претставува дополнителна мотивација

Според прикажаните одговори на седумнаесеттиот графикон кој се однесува на зголемување на мотивацијата од соработката со останатите вработени можеме да констатираме дека :

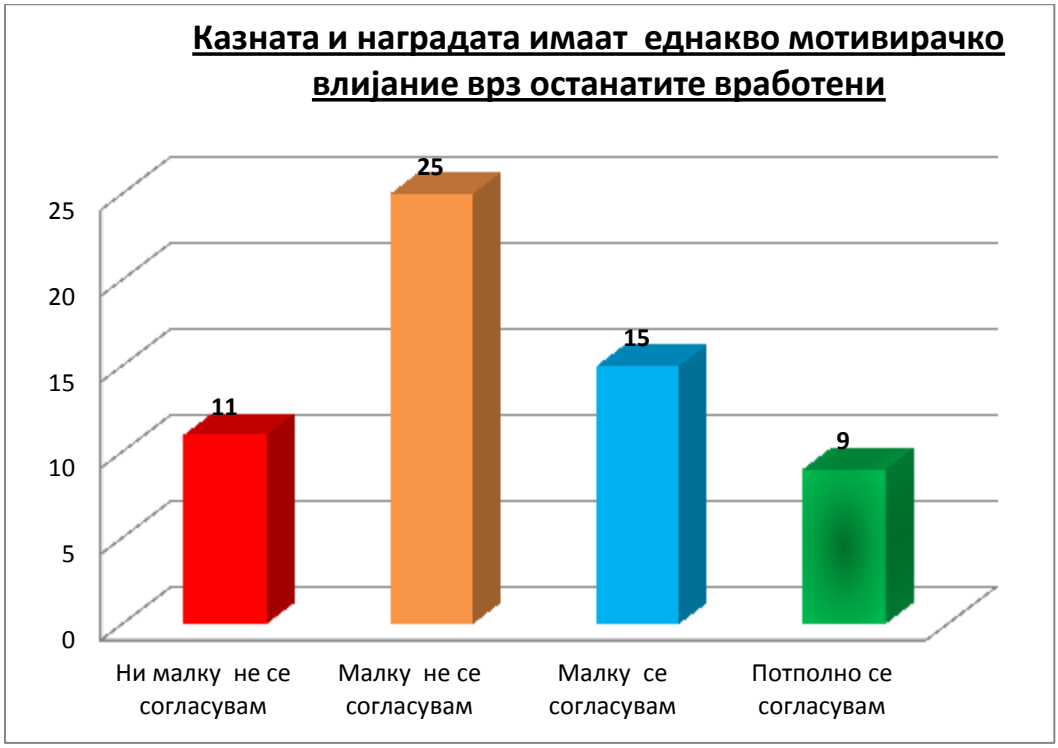
а) Ни малку не се согласува 1 испитаник, односно 1,66 % од анкетираните ;

б) Малку не се согласуваат 10 испитаници, односно 16,66 % од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 20 испитаници, односно 33,33 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 29 испитаници, односно 48,33 % од анкетираните.

На осумнаесеттото прашање кое се однесува на влијанието на наградата и казната врз останатите вработени а со кое се заокружува овој дел од анкетниот прашалник, ги добивме следните одговори кои се претставени во следниот графички приказ.



Графикон бр. 18. Казната и наградата се еднакво мотивирачки

Според прикажаните одговори на претходниот графикон кој се однесува на фактот дали казната и наградата играат исто мотивирачка улога, можеме да констатираме дека :

а) Ни малку не се согласуваат 11 испитаници, односно 18,33% од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 25 испитаници, односно 41,67 % од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 15 испитаници, односно 25 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 9 испитаници, односно 15 % од анкетираните.

Втората посебна хипотеза е поставена со цел утврдување на влијанието на наградувањето кон зголемената мотивираност на вработените во организацијата и како тоа влијае врз нив и самата организација, а од обработените одговори може да заклучиме дека анкетираните сметаат дека во работната организација постои јасно дефиниран систем за наградување, а секој од вработените очекува да биде награден, од кои скоро 92% од анкетираните сакаат наградата да биде парична.

Од анкетираните поголем дел сметаат дека откако ќе им се врачи награда или признание за одредена задача или придонес, тие се повеќе мотивирани во понатамошното извршување на задачите, а исто така големо мнозинство сметаат дека работното искуство има прилично големо влијание врз висината на наградите кои се доделуваат.

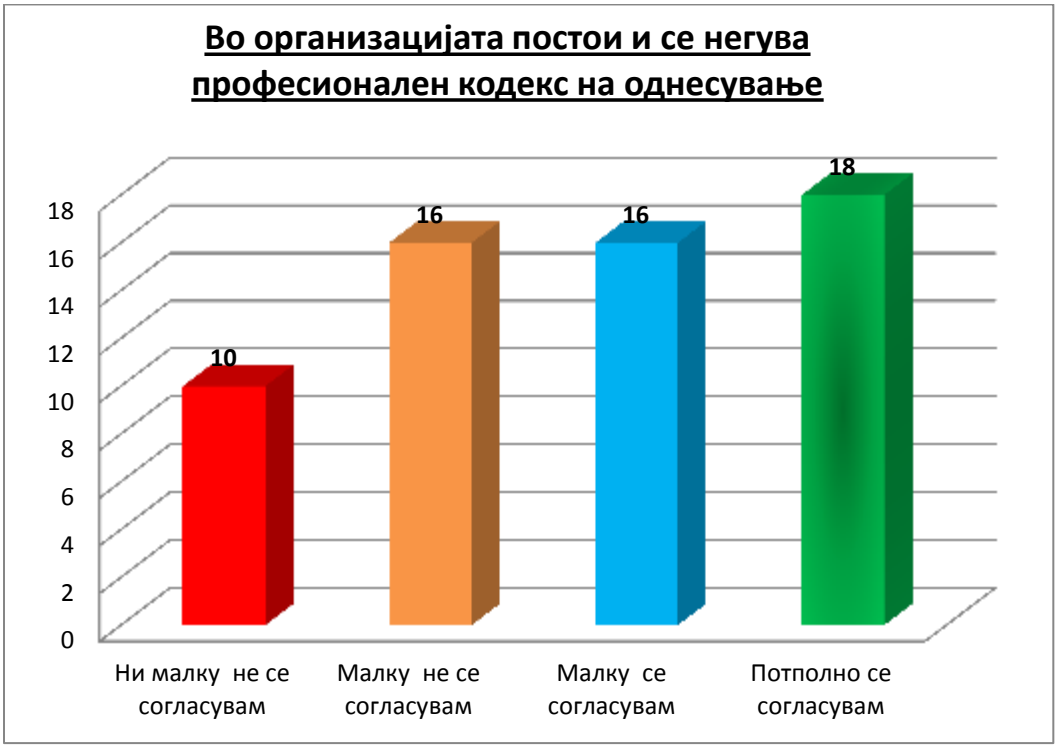
Повеќе од 80% од испитаниците сметаат дека еднократната или повеќемесечната казна има негативно влијание врз работниот процес, а повеќе од 90% сметаат дека конфликтите исто така влијаат врз расположението и извршувањето на задачите во работната организација, што автоматски значи дека истиот процент на испитаници смета дека соработката внесува дополнителна мотивација во организацијата, за на крај од овој дел да заокружиме со 60% од испитаниците кои не се согласуваат во врска со едквата мотивација која ја дава казната и наградата врз работниот процес.

Според обработените одговори се потврдува и втората посебна хипотеза која гласи:

„Јасно дефиниран систем на наградување на вработените во компанијата води до зголемена мотивираност на вработените“.

Во продолжение следуваат обработките на прашањата и графичките прикази на последните десет прашања кои како составен дел од анкетниот прашалник се однесуваат на стилот на управувањето во организацијата за зголемена мотивираност на вработените.

На деветнаесеттото прашање кое всушност е и прво прашање од последниот дел на анкетниот прашалник, а кое се однесува на постоење на професионален кодекс на однесување во организација, добиените одговори се претставени на следниот графички приказ.



Графикон бр. 19. Во организацијата постои и се негува професионален кодекс на однесување

Според прикажаните одговори на претходниот графикон кој се однесува на постоење на професионален кодекс на однесување можеме да констатираме дека :

а) Ни малку не се согласуваат 10 испитаници, односно 16,67% од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 16 испитаници, односно 26,66 % од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 16 испитаници, односно 26,66 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 18 испитаници, односно 30 % од анкетираните.

На следното прашање кое се однесува на стратешки поставените правила кои иимаат за цел регулирање на однесувањето во работната организација ги добивме следните одговори кои се претставени на следниот графички приказ.



Графикон бр. 20. Во работната организација постојат стратешко поставени правила кои се почитуваат за регулирање на однесувањето

Според прикажаните одговори на дваесеттиот графикон кој се однесува на постоење на стратешко поставени правила за регулирање на однесувањето, можеме да констатираме дека :

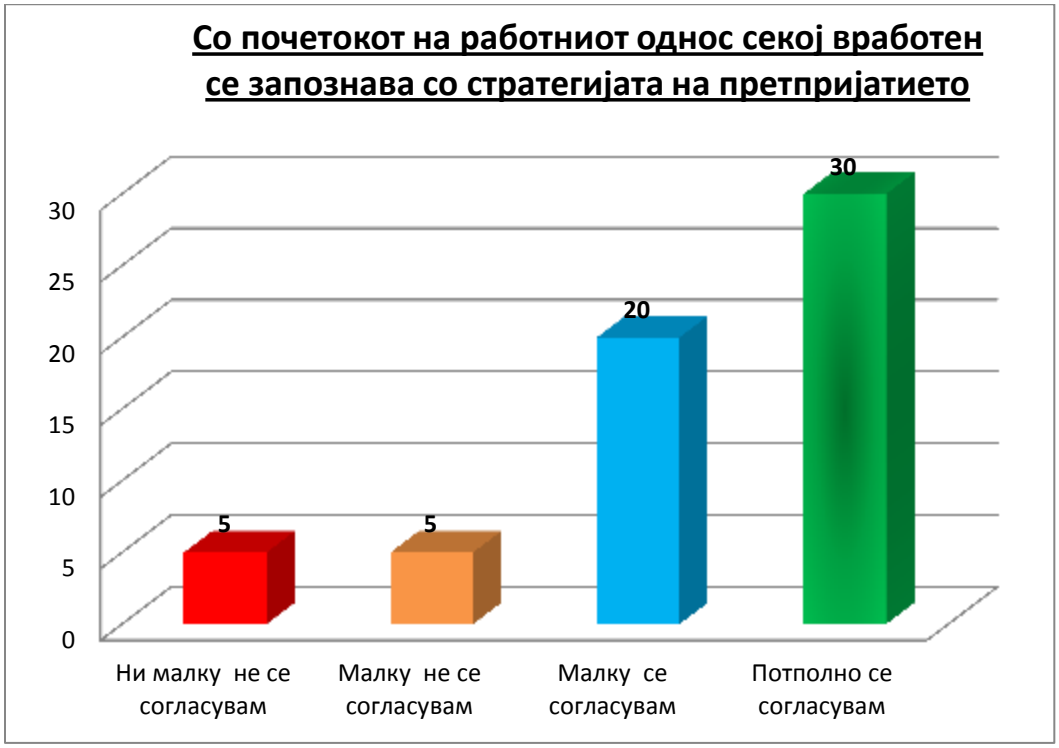
а) Ни малку не се согласуваат 10 испитаници, односно 16,67% од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 10 испитаници, односно 16,67 % од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 20 испитаници, односно 33,33 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 20 испитаници, односно 33,33 % од анкетираните.

На дваесет и првото прашање кое се однесува на запознавање со стратегијата на претпријатието на секој вработен во моментот кога се започнува со работниот однос, ги добивме следните одговори кои се претставени во следниот графички приказ.



Графикон бр. 21. Секој вработен се запознава со стратегијата на претпријатието со почетокот на работниот однос

Според прикажаните одговори на претходниот графикон кој се однесува на постоење на запознавањето со стратегијата на вработените при основање на работниот однос, можеме да констатираме дека :

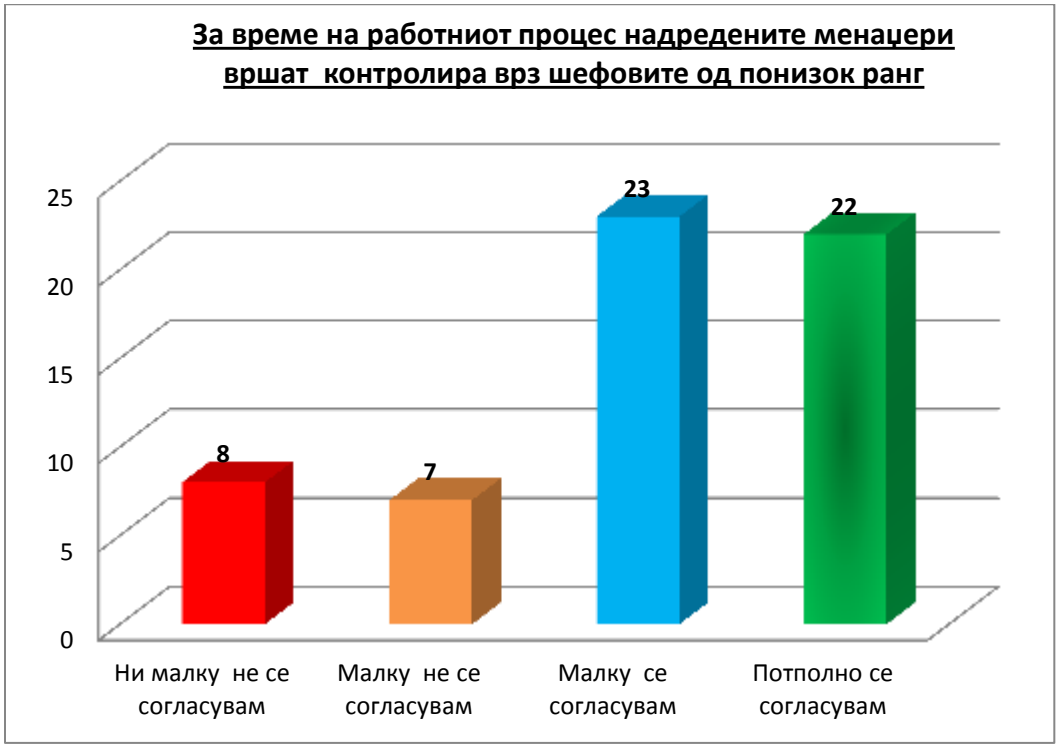
а) Ни малку не се согласуваат 5 испитаници, односно 8,33% од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 5 испитаници, односно 8,33% од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 20 испитаници, односно 33,33 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 30 испитаници, односно 50 % од анкетираните.

На следното прашање кое се однесува на контролата од надредени менаџери врз шефовите од понизок ранг на испитаниците, ги добивме следниве одговори кои се претставени во следниот графички приказ.



Графикон бр. 22. Повисоки менаџери ги контролираат шефовите за време на работниот процес

Според прикажаните одговори од графичкиот приказ, можеме да констатираме дека :

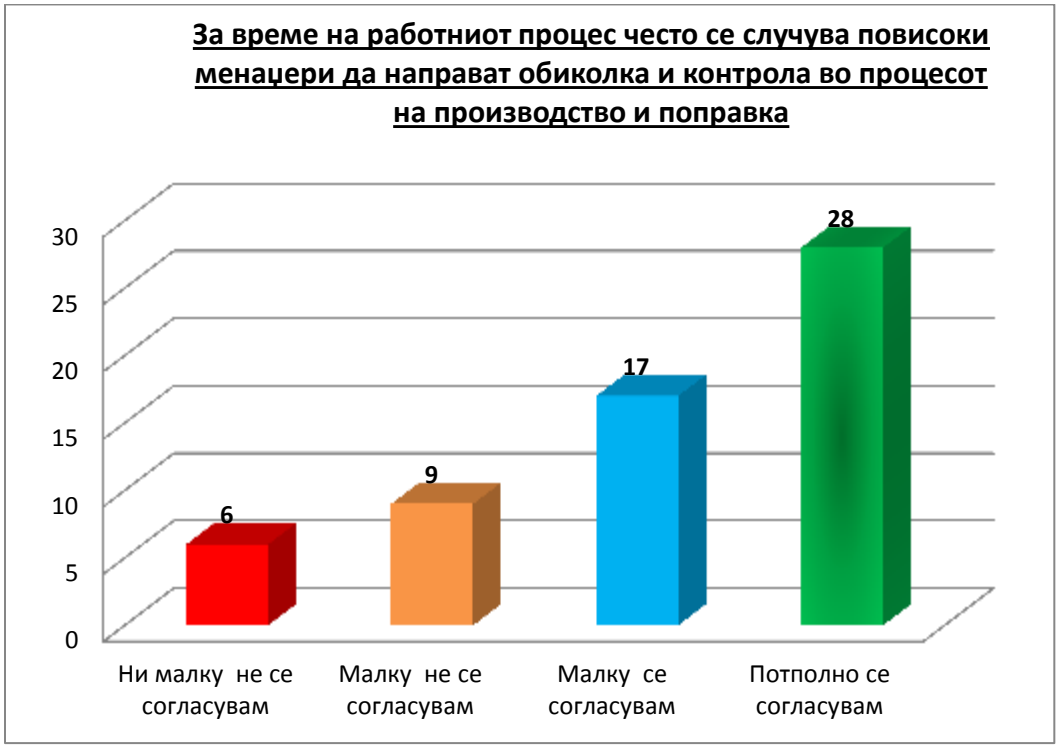
а) Ни малку не се согласуваат 8 испитаници, односно 13,33 % од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 7 испитаници, односно 11,67 % од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 23 испитаници, односно 38,33 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 32 испитаници, односно 36,67 % од анкетираните.

На следното прашање кое е петто од третиот дел на анкетниот прашалник, а се однесува на контролата која високиот менаџмент ја прави за време на процес на производство и поправка, ги добивме следните одговори кои се претставени во следниот графички приказ.



Графикон бр.23. За време на работниот процес често се случува повисоки менаџери да направат обиколка и контрола во процесот на производство и поправка

Според прикажаните одговори од графичкиот приказ, и обработените одговори можеме да заклучиме дека :

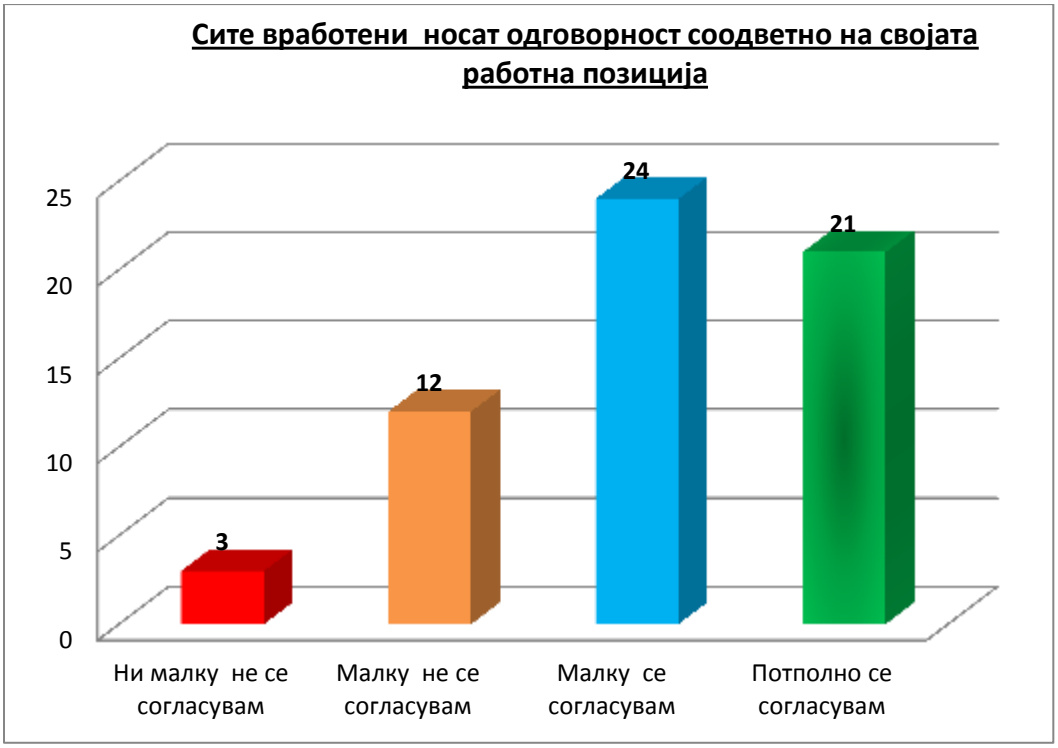
а) Ни малку не се согласуваат 6 испитаници, односно 10 % од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 8 испитаници, односно 15 % од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 17 испитаници, односно 28,33 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 28 испитаници, односно 46,67 % од анкетираните.

На прашањето кое се однесува дали сите вработени носат одговорност соодветно својата работна позиција, ги добивме следните одговори кои се прикажани на следниот графички приказ.



Графикон бр. 24. Сите вработени носат одговорност соодветно на својата работна позиција

Според прикажаните одговори од графичкиот приказ, и обработените одговори можеме да заклучиме дека :

а) Ни малку не се согласуваат 3 испитаници, односно 5 % од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 12 испитаници, односно 20 % од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 24 испитаници, односно 40 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 21 испитаници, односно 35 % од анкетираните.

На прашањето кое гласи и се однесува на консултирањето на менаџментот за потребите и начинот на извршување на задачите со останатите вработени, ги добивме следните одговори кои се претставени во следниот графички приказ.



Графикон бр.25. Менаџментот често знае да се консултира за потребите и начинот на извршување на задачите

Според претставениот графикон и обработените одговори на прашањето во поглед на менаџерското консултирање со останатите вработени, можеме да констатираме дека :

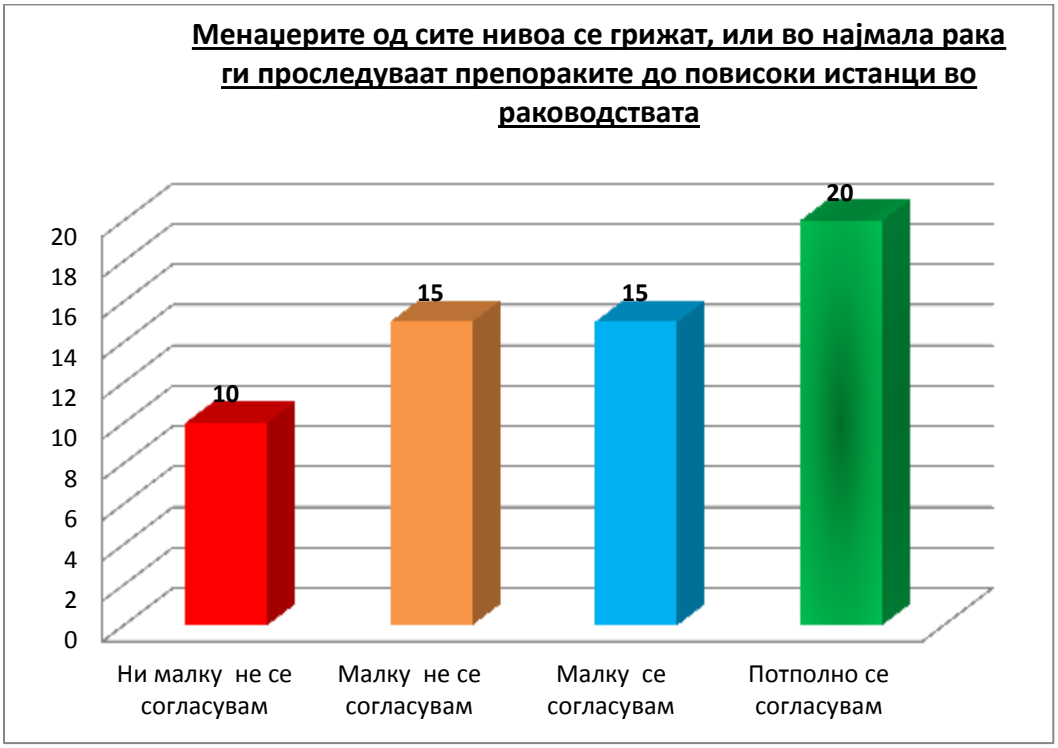
а) Ни малку не се согласуваат 10 испитаници, односно 16,67% од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 17 испитаници, односно 28,33 % од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 17 испитаници, односно 28,33 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 16 испитаници, односно 26,67 % од анкетираните.

На осмото прашање од овој дел на анкетниот прашалник, кое се однесува на грижата или проследувањето од страна на менаџерите на препораките до повисоките нивоа на раководствата, ги добивме следните одговори кои се претставени во следниот графички приказ.



Графикон бр. 26. Менаџерите се грижат и ги проследуваат препораките до повисоките раководни нивоа

Според обработените одговори кои се претставени на графиконот број 26, можеме да констатираме дека :

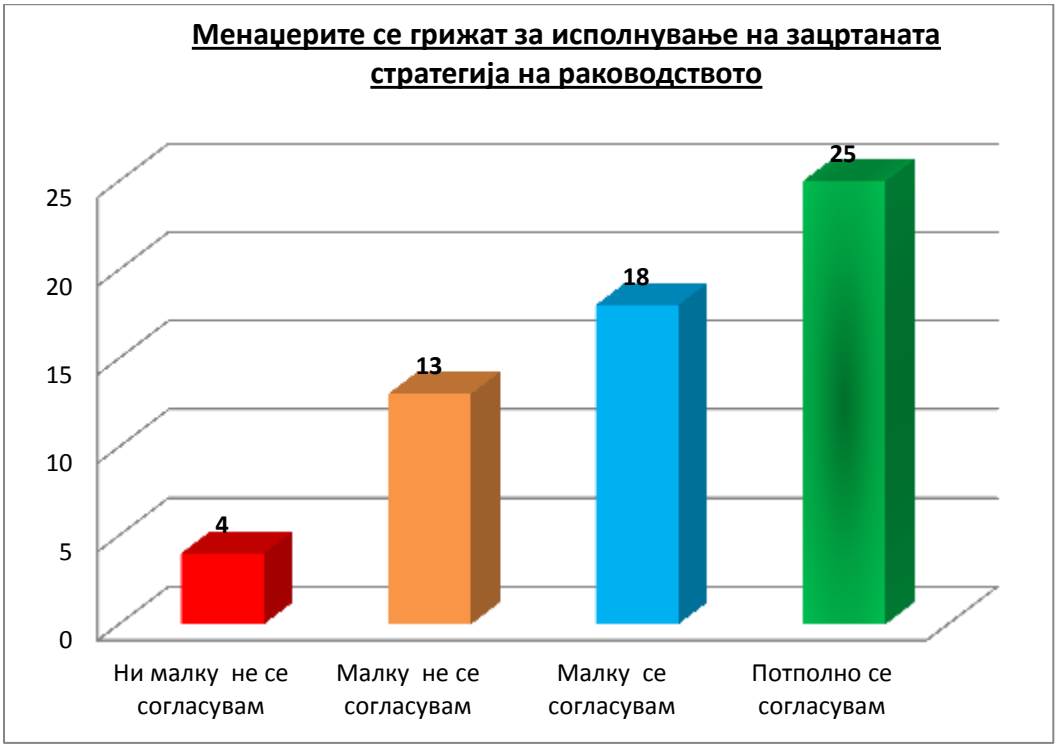
а) Ни малку не се согласуваат 10 испитаници, односно 16,67% од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 15 испитаници, односно 25 % од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 15 испитаници, односно 25 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 20 испитаници, односно 33,33 % од анкетираните.

На прашањето кое се однесува на грижата на менаџерите за исполнувањето на зацртаната стратегија на раководството, ги добивме одговорите кои се претставени на следниот графички приказ.



Графикон бр. 27. Менаџерите се грижат за исполнување на зацртаната стратегија на раководството

Според обработените податоци и прикажаниот графикон бр.27 можеме да констатираме дека :

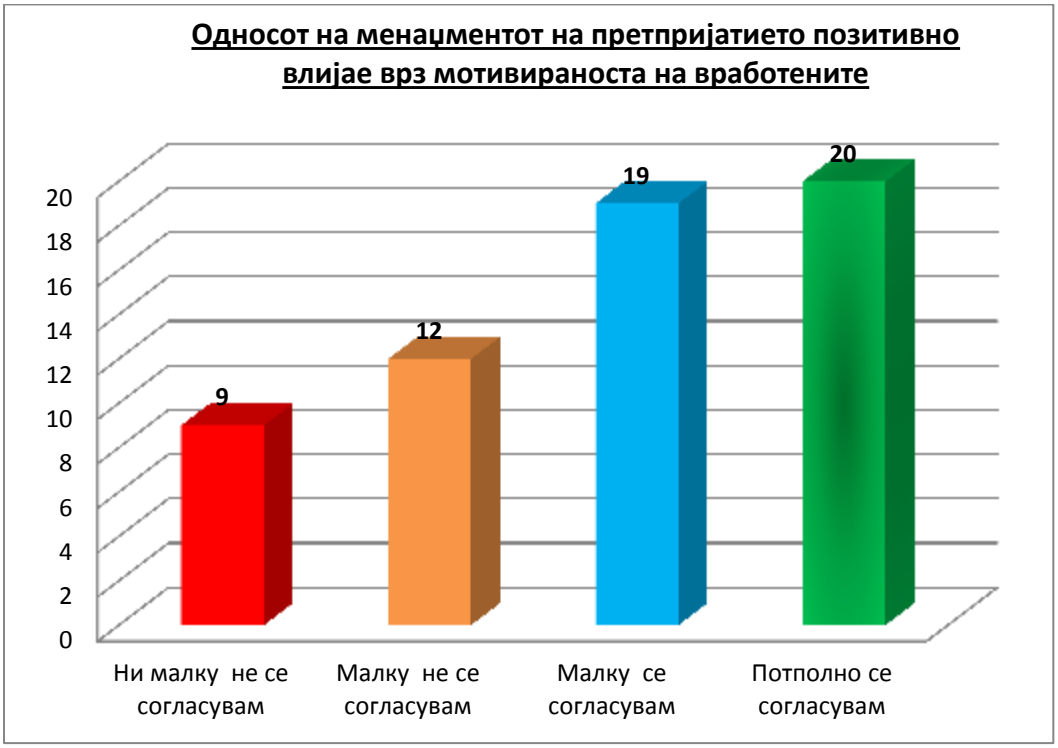
а) Ни малку не се согласуваат 4 испитаници, односно 6,67% од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 13 испитаници, односно 21,67 % од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 18 испитаници, односно 30 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 25 испитаници, односно 41,66 % од анкетираните.

Последното прашање од третиот дел, кое воедно е и последно прашање од анкетниот прашалник, се однесува на односот на менаџментот на претпријатието врз мотивираноста на вработените, чии одговори се претставени на следниот графички приказ.



Графикон бр. 28. Односот на менаџмент на претпријатието позитивно влијае врз мотивираноста на вработените

Со последното прашање се заокружува истражувачкиот дел од овој магистерски труд, а според добиените одговори можеме да констатираме дека :

а) Ни малку не се согласуваат 9 испитаници, односно 15% од анкетираните;

б) Малку не се согласуваат 12 испитаници, односно 20 % од анкетираните**;**

в) Малку се согласуваат 19 испитаници, односно 31,67 % од анкетираните, а

г) Потполно се согласуваат 20 испитаници, односно 33,33 % од анкетираните.

Третата посебна хипотеза е поставена со цел да се види дали и колку стилот на управување во организацијата при спроведување на утврдената стратегија претставува фактор за зголемено ниво на мотивираност на вработените.

Според обработените одговори од овој дел на анкетниот прашалник каде што повеќе од 50% од испитаниците сметаат дека во работната организација постои и се негува професионален кодекс на однесување, а каде 66,66% од анкетираните се согласуваат дека однесувањето е регулирано со стратешки поставени правила при што 83% од анкетираните се согласуваат дека секој од вработените на почетокот на работниот однос е запознат со стратегијата на претпријатието.

А во ситуација каде 75% од добиените одговори се позитивни дека постои контрола на менаџерите над сменските шефови за време на работниот процес и се согласуваат дека сите вработени носат одговорност соодветно на својата работна позиција, а за нешто над 70% од одговорите се согласуваат дека и повисоките менаџерски нивоа често излегуваат во контрола на процесот на производство и поправка.

Додека 55% од одговорите се со позитивен став дека менаџментот често знае да се консултира со вработените за потребите и начинот на извршување на задачите, а 58,33% од одговорите се согласни дека менаџментот се грижи и ги проследува препораките до повисоките раководни нивоа во претпријатието, а повеќе од 70% од испитаниците сметаат дека менаџерите се грижат за исполнување на зацртаната стратегија на раководството, при што 65% од добиените одговори се согласуваат дека односот на менаџментот на претпријатието кон вработените позитивно влијае врз мотивираноста на вработените.

Можеме да констатираме дека се потврдува и **третата посебна хипотеза** која гласи :

„Стилот на управување во организацијата при спроведување на утврдената стратегија претставува фактор за зголемено ниво на мотивираност на вработените“.

Генералната хипотеза која се однесува на целокупната организациона стратегија како неоходен фактор при донесување на одлуки во истата и влијанието на мотивацијата врз вработените и врз мотивацијата од менаџментот со воспоставениот систем. А според обработените податоци од истражувањето и со потврдувањето и на третата посебна хипотеза, се потврдува и **генералната хипотеза** која гласи :

„Организациската стратегија како значаен фактор во донесувањето одлуки, таа има големо влијание врз мотивацијата на вработените преку јасно дефинирана организациска структура, воспоставен систем на наградување во компанијата и споделени вредносен систем во организацијата“ .

4. ЗАКЛУЧОК

Лесно е да се биде мотивирани кога се има добра организациска стратегија. Кога за прв пат се започнува нова работа предизвикот за допкажување и совладување на зададените задачи е се поголем. Но многу често зане да се случи сето тоа што било очекувани и презентирано од страна на менаџерот да небиде остварено, а со тоа се доага и до намалување на продуктиноста. Мотицацијата кај вработените треба да биде една од основните цели на секој менаџер, бидејки само така може да се дојде до посакуваниот успех и посакуваните цели на организацијата. Мидејки многу често се случува менаџерите да не бидат доволно заинтересирани за тоа колкаво е задоволството на вработените, преку кое и доага успехот на организацијата, доаѓа до тоа вработените да ја напуштат организацијата со што организацијата губи на време и пазар.

Секој успешен менаџер наоѓа пат до тоа како да ги мотивира своите вработени, со што се доаѓа до позадоволни вработени а воедно и поголем успех за организацијата. Накчесто вработените се демотивирани поради тоа што не знаат точно кои се нивните работни задачи и колки се вреднува нивниот труд. Секокој успешен менаџер треба да има поставени јасни цели и задачи за секој вработен со што се доаѓа до поголем мотив кај вработените за докажување. Доколку менаџерот се постави преамбициозно и во тој случај може да дојде до контра ефект кај вработените.

Успехот рѓа успех. Секоја па дури и мала мотивација може да доведи до голем успех за организацијата. Колку повеќе менаџерот се грижи за своите вработени толку повеќе се доаѓа до задоволство кај вработените, и тие сами се трудаст се повеќе да се покажат и докажат кај својот претпоставен.

Секој вработен треба да е свесен дека неможе се да биде како подмачкано, ретко се случува кога работите се одвиваат онака како што се очекува, но поради тоа потребнио е да се има добра комуникација помеѓу вработен-менаџер со што ќе се има мегусебна комуникација и раменување на свои ставови и мислења во врска со зададената работна задача.

Секој проблем со кој се соочува менаџерот претставува пат кон успехот кој му претставува предизвик во самамта работа. За секој настанат проблем и демотивација кај

вработениот потребни е да се разгледаат причините обострано поради кои е дојдено до таа ситуација, не секогаш треба да се наога вината во менаџерот.

Создавањето на добра работна атмосвера каде има добра организациска култура може многу позитивно да влијаае врз мотивацијата на вработените.

Исто така колку повеќе вработените се желни да ја научат својата работа и да се докажат во тоа што го работат толку повеќе треба да се цени тоа од страна на менаџерот. Една од најголемите мотивации кај вработените е паричната мотивација со што самиот врабитен се труди се повеќе да се докажува кја својот претопставен. Доколку тоа што вработениот го прави небиде доволно вреднувано и ценето се доѓа до голем револт кај вработениот па и во некои случаеви се доаѓа и до напуштање на работното место.

Во секој човек постои огромна количина на креативност, волја и потенција за докажување, но за сето тоа е потребно да постои и добра мотивација . Доколку организацијата има систем преку кој знае како да го искористи сето тоа од своите вработени се доаѓа до голем успех и остварување на целите на орга низацијата. Мотивираните вработени во целост се подготвени да вложат се од себе, да ја оправдаат довербата кај своите претпоставени. Само добро мотивирани вработени можат да создадат успешна организација, која брзо ќе се развива и ке биде конкурентна на пазарот.

Многу често се случува вработените да одат на работа и да ја извршуваат својата работна задача без волја ,работата ја работат бидејќи им е потребна плата која ја добиваат на крајот од месецот, без некој поголем мотив за докажување и унапредување. Сето тоа претставува голем проблем за менаџерите кои се обидуваат да го извлечат максимумот од нив но едноставно не знаат како, бидејки колку помалку се заинтересирани вработените толку потешко можат во целост да ги оствара организациските цели.

Многу често мненаџерите мислат дека ако на вработениот му се даде повисока плата или бонус ке се зголеми мотивираноста на вработените. Но, не секогаш тоа излегува така. Финансиската награда може да биде ефикасна но не секогаш и не на долг рок. Постојат многу други фактори кои се попратни кои ќе предизвикаат голема мотивираност кај вработените. Таквите фактори ќе обезбедат голема лојалност и посветеност кон организацијата.

Кога станува збор за финансиска мотивација, поголем дел од вработените се подготвени да го променат работното место за повисока плата. Само во организации каде постои ефикасен начин за мотивирање на вработените преку кои ќе предизвикаат задоволство, лојалност и добра комуникација може да се дојде до остварувањето на посакуваните цели на организацијата.

Користена литература :

1. Albijanić M., (2013) Strategijski mendžment, Beograd, Univerzitet Singidunum,
2. Annemiek van Os , Dick de Gilder , Cathy van Dyck , Groenewegen P., Responses to professional identity threat: Identity management strategies in incident narratives of health care professionals
3. Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing
4. Barsade, S. G. (2002): The ripple effect:Emotional contagion in groups, Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 4
5. Beer M. & N.(2000) Nohria Breaking the code of change, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts,
6. Cameron, K.S. and Quinn, R.E.(2006) Diagnosing and Changing Organizational Culture, Reading, PA: Addison-Wesley
7. Certo S.,Certo T.,(2008), Modern Management, Mate, Zagreb
8. C. Chet Miller and Laura B. Cardinal, (1994) Strategic Planning and Firm Performance: A Sunthesis of More than Two Decades of ResearchAcademy of Management Journal
9. Digman, L.A (2002) Strategic Management: Competing in a Global Information Age. Ohio: Thomson Learning
10. Evans, C. R., & Jarvis, P. A. (1980): Groupcohesion: A review and re-evaluation, Small Group Behavior,
11. Esra Nemli Çalişkan, (2010)"The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", Journal of Naval Science and Engineering, 6/2
12. Gagliardi, P.(2006) The creation and change of organizational cultures: Conceptual framework, Organization Studies, 7
13. George, M. J. & Jones R. G. *Understanding and Managing Organizational Behavior* - Sixth Edition, Prentice Hall, USA
14. Gareth R. Jones и Jennifer M. George, Современ менаџмент, Скопје, Глобал комуникации, 2008
15. Gareth R. Jones, Jennifer M. George, (2008) "Contemporary management "McGraw Hill Irwin

16. Gustavsen, B., B. Hofmaier,(2006), M. Ekman Philips & A. Wikman, Concept-driven development and the organization of the process of change: an evaluation of the process of change, Vol. 3, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia
17. Магдинчева – Шопова, М. (2012). Менаџмент на организациска култура, Софија, Богданци
18. Максвел, Џ. (2010). *Како да станете виатинаки лидер*, ПАБЛИШЕР ДОО
19. Mila J. B. Nadrljanski, Ante J. Sanader i Đurđica N. Vukić, (2016) "Rewarding and human resources as factors of competitive advantage", Pedagogija, 3
20. Milkovich. G. and J. Bourdreau. (1988) " PersonnelHumanResourceManagement", Homewood, Illinois,
21. Мицески Т., (2009) „Основи на менаџментот“Економски факултет, Штип
22. Мицевски.Т., Јаковлев.З,, (2014) Менаџмент во туризмот”
23. Mohrman, A.M, Mohrman, S.A., and Lawler, E.E. (1992). The Performance Management of Teams, in Bruns,W.J. Jr (Ed.), Performance Measurement, Evaluation, and Incentives. Harvard Business School Press, Boston,MA
24. Mullins LJ. (1999): "Maragementand Organisational Behaviour^ 5lhecMon,ftentice Hall
25. Кожухаров, С. (2014). Деловно планирање. УТМС, Скопје
26. Konopaske R., Matteson M. (2005), Organizational Behaviour and management, Boston McGrow Hill
27. Ivancevic, M. J., Lorenzi, P., Skinner, I. P., Crosby, B.Ph., (2000) Management: - Quality and competitiveness,Irwin, McGraw-Hill
28. Jacobs, R. L.(2002) Institutionalizing organizational change through cascade training, Journal of European Industrial Training
29. Jelena Vemić Đurković i Živka Pržulj, (2009) “Determination of competitive advantage from the perspective of intangible resources of companies”, Montenegrin Journal of Economics 11
30. Lawler, E.E. (2003). Managing Change. Vision to Venture: Work Team Coaching Bi-weekly, Vol. 1, No. 21
31. Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook, (2010) “Organizational structure for the twenty-first century”, Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin
32. Lussier, R. N., (1996) Human Relations in Organizations,Irwin/McGraw-Hill, Boston

33. Петковски, К. (2000). Водството и ефективната комуникација, Битола: Киро Дандаро
34. Постолов, К. Управување со организациските промени – Фактор за унапредување на конкурентноста на македонското стопанство
35. R. Jones, G. & M. George, J. (2008). Manager as a planner and strategist , Contemporary Management, New York
36. Роберт Л. Матис и Џон Х. Џексон, (2010) Управување со човечки ресурси, Скопје, Магор,
37. Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), "Organizational Behaviour", 12th edition, Pearson Education Inc
38. Ritson N, (2013), Strategic Management, Bookboon.com, 2ed
39. Schein, E. (1992). Organizational Culture and Lidership, Jossey – Bass, San Francisko
40. Schein, H. E. (2004). Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco
41. Schneider, B. (1987): The people make theplace, Personnel Psychology, 40
42. Fred R. David, (2011) "Strategic Management",.New Jersey
43. Hatice Özutku and Harun Öztürkler, (2009)"The Determinants of Human Resource Practices: An Empirical Investigation in the Turkish Manufacturing Industry", Ege Academic Review, 9/1
44. Herrera F., (2002) "DemistifyingEmployeeMotivation" WileyPeriodicals, Inc.., NewYork,
45. Hirschhorn, L. (2000) Changing Structure Is Not Enough: The moral meaning of
46. Luftim Cania, (2014) "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", Economia. Seria Management, 17/2
47. Simoceska,L.,Karadzova,V. (2008), Interactions and influence between management, effective leadership and organizational culture, Rijeka
48. Williams, K (2009), Strategic management –Analyzing, Planining, Focu, Prioritizing, Monitoring, Essential manager, New York, USA
49. W. Griffin, R. (2010). Principles of management, Series of achievements of students

Интернет податоци :

https://www.academia.edu

http://hr.wikipedia.org/wiki/Strategija

https://macedonism.org

https://www.vrabotuvanje.com.mk/Vest/1791/Organizaciska-kultura

http://www.sagepub.com/upm-data/30681_Chapter1.pdf

http://www.pretpriemac.com/vidovi-na-promeni-vrz-osnova-na-toa-shto-se-menuva

http://www.mentalnitrening.com/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti

https://blog.brainster.co/tehniki-za-pottiknuvanje-motivacija-kaj-vrabotenite/

https://biznisinfo.mk

www.ccsenet.org/ijbn/

https://mk.tierient.com

https://mk.chalized.com

http://obuki.marketcomconsultancy.com

https://faktor.mk/dali-povisoka-plata-gi-motivira-vrabotenite

https://inovativnost.mk

Прилози :

Анкетен прашалник „Организациските стратегии, важен мотиватор на вработените во организацијата“ – спроведен врз 60 испитаници вработени во ФОД и РЕК Битола

1. Вашиот пол

а) Машко б) Женско

2. Вашата возраст е

а) 18 - 24 б) 24 – 35

в) 36 – 54 г) Повеќе од 54

3. Вашето моментално работно искуство е ....

а) до 5 години б) од 5 до 15 години

в) од 15 до 30 години г) над 30 години

4. Моментално ниво на образование

а) Основно образование б) Средно образование

в) Високо образование г) Магистер

5. Работната позиција на која работите е ...

а) Административна б) Техолошко чистење в) Бравар

г) Металоструга р д) Ракувач на погонска станица ѓ) Котлар

6. Во работната организација постои висока организациска култура

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

7.Во работната средина сите имаат евидентен придонес

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

8. Вашата организација претставува работна средина која со автократски начин на водење има централизирано одлучување

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

10. Сите вработени во работната организација ги исполнуваат своите задачи според строго определен план за работа

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

11. Во мојата работна организација постои јасно дефиниран систем за наградување

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

12. Секој од вработените во средината очекува да биде награден

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

13. Секој очекува наградата да биде парична

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

14. Откако ќе им се додели наградата или признанито за истакнат труд и придонес во организацијата, вработениот е повеќе мотивиран да работи

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

15.Казната на месечно или повеќе месечно времетраење влијае негативно врз работниот процес

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

16. Во одредени ситуации работното искуство влијае врз висината за наградата/признанието

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

17. Конфликтите во работната средина влијаат на расположението и извршувањето на задачите

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

18. Соработката со останатите вработени во организацијата претставува дополнителна мотивација

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

19. Казната и наградата имаат еднакво мотивирачко влијание врз останатите вработени

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

20.Во организацијата постои и се негува професионален кодекс на однесување

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

21. Во работната организација има стратешки поставени правила кои се почитуваат за регулирање на однесувањето

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

21. Со почетокот на работниот однос секој вработен се запознава со стратегијата на претпријатието

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

22. За време на работниот процес надредените менаџери ги контролираат шефовите од понизок ранг

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

23. За време на работниот процес често се случува повисоки менаџери да направат обиколка и контрола во процесот на производство и поправка

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

24. Сите вработените носат одговорност соодветно на својата работна позиција

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

25. Менаџментот често знае да се консултира за потребите и начинот на извршување на задачите

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

26. Менаџерите од сите нивоа се грижат, или во најмала рака ги проследуваат препораките до повисоки истанци во раководствата

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

27. Менаџерите се грижат за исполнување на зацртаната стратегија на раководството

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам

28. Односот на менаџментот на претпријатието позитивно влијае врз мотивираноста на вработените

а) Ни малку не се согласувам б) Малку не се согласувам

в) Малку се согласувам г) Потполно се согласувам