МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“

СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

АНАЛИЗА НА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО АДМИНИСТРАЦИЈАТА ПРЕКУ РАЗРАБОТУВАЊЕ НА МОТИВАЦИСКИ ПРОФИЛ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Ментор:
проф. д-р Иван Ефремовски

Изработил:
Тања Петрова
бр. индекс: М197021

Свети Николе, 2021

МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“

СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

АНАЛИЗА НА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО АДМИНИСТРАЦИЈАТА ПРЕКУ РАЗРАБОТУВАЊЕ НА МОТИВАЦИСКИ ПРОФИЛ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Предмет: Организациска култура, комуникации и односи со јавноста во јавната администрација

Ментор: проф. д-р Иван Ефремовски

Студент: Тања Петрова

Број на индекс: М197021

Насока: Административно право и јавна администрација

Свети Николе, 2021

ИЗЈАВА

Јас, Тања Петрова , студент/ка на Втор циклус на студии организирани на Факултетот за правни науки во МСУ „Г. Р. Державин“ Свети Николе – Битола, на студиската програма по Административно право и јавна администрација со постојано место на живеење на ул. _____, со ЕМБГ _____ и број на индекс М197021,, изјавувам под морална и кривична одговорност дека поднесениот магистерски труд под наслов „ **АНАЛИЗА НА ИНСТРУМЕНТИ ЗА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО АДМИНИСТРАЦИЈАТА - РАЗРАБОТУВАЊЕ НА МОТИВАЦИСКИ ПРОФИЛ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**“ претставува мој самостоен труд и истиот претставува резултат на самостојна научна работа спроведена во текот на истражувањето.

Согласен/а сум да ги сносам сите последици и одговорности кои произлегуваат од неовластеното користење на туѓ текст или плагијатство согласно важечките законски и подзаконски акти кои ги регулираат авторските и сродни права.

Место и датум:
__.__.2021 година

Давател на изјава:
Тања Петрова

Список на табели **i**

Табела 1. – Кибернетичка позиција на класификација на мотивите според Голу.
Табела 2. Шема (пример) – за постоечките мотиватори во организацијата
Табела 3. Општа форма на анализираните примерни мотивациски фактори (пример)

Приказ 1. Мотивациски профил
Приказ 2. Мултифакторен модел на мотивација во јавната администрација
Приказ 3. Целосен мултифакторен модел за мотивација во јавната администрација
Приказ 4. Причини за стратегиско управување на човечките ресурси
Приказ 5. – Етапи за подготовка на стратегија за зголемување на мотивацијата

АПСТРАКТ ii

Концепцијата за мотивацијата проникнува длабоко и суштински и во основните аспекти од управувањето, како на пример: лидерство, управување на екипи, управување на исполнувањето, етичките прашања во управувањето, правилното и рационално донесување на решенија, како и во организациските промени. Како преплетен феномен се состои од поголем број аспекти и не се разбира само како потребност на една личност или пак само во врска со материјалните и нематеријалните наградувања и стимули.

Проучувајќи ја мотивацијата во јавната администрација,овие две категории, мотивацијата и јавна администрација, ни даваат можност да ги разгледаме и идентификуваме големиот број на заеднички работи, од кои првата е интердисциплинарност на двете. И оттука, комплексноста и тешкотиите при нивната анализа.

Јавната администрација на земјите-членки постојано ќе се прилагодува на современите услови, вклучително и членството во ЕУ, што ќе се развива само по себе. Постојаните контакти меѓу персоналот на земјите-членки на ЕУ и Европската комисија, барањето за развој и спроведување на законодавството на ЕУ со еднакви стандарди на безбедност во ЕУ, правото на ЕУ и споделените основни вредности и принципи во јавната администрација доведуваат до трендот кон обединување и спојување на националните администрации.

Во контекст на спецификацијата на мотивацијата во јавната администрација, можеме да го додадеме фактот дека трендот на размена (често и целенасочено преку т.н. „бенчмаркинг) на „најдобрите практики„ кој станува се поважен, во поглед на интернационализацијата и растечката важност на различни споредби преку видот и нивниот карактер.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: Мотивација, инструменти за мотивација, мотивациски профил, двофакторен модел за мотивација

ABSTRACT **iii**

The concept of motivation penetrates deeply and essentially into the basic aspects of management, such as: leadership, team management, performance management, ethical issues in management, proper and rational decision-making, as well as organizational change. As an intertwined phenomenon, it consists of a number of aspects and is not understood only as a need of a person or only in relation to material and intangible rewards and incentives.

Studying motivation in public administration, these two types of motivation and public administration, give us the opportunity to have a look and identify large th number of things in common, the first being the interdisciplinarity of both. Hence the complexity and difficulty of their analysis.

The public administration of the member states will constantly adapt to modern conditions, including EU membership, which will develop on its own. The constant contact between staff of the Member States and the European Commission, the requirement for the development and implementation of EU legislation with the same standards of safety in EU law of the EU and shared core values and principles in public administration leading to Trento dot to unite and merger of national administrations.

In the context of the specification of motivation in public administration, we can add the fact that the trend of exchange (often targeted through the so-called "benchmarking" of " best practices", which is becoming increasingly important, in terms of internationalization and growing importance of various comparisons through type and their character.

KEYWORDS: Motivation, motivation instruments, motivation profile, two-factor motivation model

СОДРЖИНА

СПИСОК НА ТАБЕЛИ, ГРАФИКОНИ i
АПСТРАКТ ……ii
ABSTRACT ……...…….iii
УВОД……....1
1. ТЕОРЕТСКО МЕТОДОЛОШКА ОСНОВА НА МОТИВАЦИЈАТА ВО ЈАВНАТА АДМИНСТРАЦИЈА …….5
1.1. Карактеристики и особености на мотивацијата во јавната администрација…….....5
1.2. Кон мотивите – специфичните потреби кои ги доживува индивидуата…..…….12
1.3. Видови теории и модели за мотивација – со посебен осврт кон Теоријата за самоопределување и Теоријата за внатрешна мотивација (како вид на интегративна теорија) и Јапонскиот модел на мотивација……..……..16
А) - Внатрешна и надворешна мотивација……18
Б) - Јапонски модел на мотивација…….22
2. ПАРАМЕТРИ НА МОТИВАЦИЈАТА……....26
2.1. Параметри на мотивацијата и нивната врска со факторите на мотивација……...26
2.2. Разработување на мотивацискиот профил на вработените во организацијата…….34
2.2.1. Конкретизација на насоките за анализа на мотивациските профили…….41
2.2.2. Компаративна анализа на мотивациските профили на персоналот……43
2.2.3. Практично спроведување на истражувањето и анализа на добиените резултати (практичен пример)……..….44
3. СОВРЕМЕНИ ИНСТРУМЕНТИ ЗА МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ…..50
3.1. Мотивација преку „моделирање“ на работните обврски. Мултифакторен модел на мотивација во јавната администрација……....51
3.2. Разработување на стратегија за мотивација на персоналот……72
ЗАКЛУЧОК……...……75
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА……...……78

УВОД

Концепцијата за мотивацијата проникнува длабоко и суштински и во основните аспекти од управувањето, како на пример: лидерство, управување на екипи, управување на исполнувањето, етичките прашања во управувањето, правилното и рационално донесување на решенија, како и во организациските промени. Како преплетен феномен се состои од поголем број аспекти и не се разбира само како потребност на една личност или пак само во врска со материјалните и нематеријалните наградувања и стимули.

Мотивацијата за работа во јавната администрација се одликува со голем број обележја и карактеристики кои го предизвикуваат интересот на научниците и практичарите во оваа насока. И покрај нејзиното длабинско истражување, како предмет на различни истражувања, мотивацијата е едно од водечките прашања во јавниот менаџмент.

Токму од овие причини, проучувањето на мотивацијата за работа во јавниот сектор е особено интригирачко и предизвикувачко. Тука прашањата што се издвојуваат се:

- Дали она што делува како мотиватор во приватниот сектор може да дејствува и во јавниот сектор? ;

- Може ли одредена мотивациска техника да работи подеднакво силно во секоја структура на администрацијата?;

- Дали има разлики во мотивацијата во различни градови, оддели, позиции?

мора да се земат предвид некои специфични услови за мотивација во државната администрација:

- Недостаток на економски оправдувања за резултатите во државните институции и како последица на недобро утврдените стимули, и индикаторите за работна успешност.[1] Во врска со ова во последниве години има релативно успешен експеримент за поврзување на платата со резултатите од работата;
- Повеќекратните, конфликтно ориентирани помеѓу индивидуата и организацијата, честопати апстрактни вредности на кои работникот е должен да се придржува во својата работа[2];

[1] Повеќе во: Perry, J.L. (1998) *„The motivation Bases of Public Service*". Public Administration Review, 54, p. 367-373.
[2] Perry, J.L. (2000) „*The senior Executive Servicw".* Public Management Review. 23, p.122-123.

- Сложените, динамични процеси во државната политика со учество на многу сили, интереси и со промнена на приоритетите како услови за функционирање на државна служба;
- Надворешните контролни тела и процеси кои преку централизирани организациските структури ги одредуваат правилата и процедурите. Станува збор за правила со кој се регулира јавната администрација, регулирањето на платите, развојот на кариерата, дисциплинските мерки и условите за развој на персоналот;
- Надворешно- политичката клима, вклучително и односот на општеството кон владата и нејзините вработени, што беше особено чувствително во годините на транзицијата;

Проучувајќи ја мотивацијата во јавната администрација,овие две категории, мотивацијата и јавна администрација, ни даваат можност да ги разгледаме и идентификуваме големиот број на заеднички работи, од кои првата е интердисциплинарност на двете. И оттука, комплексноста и тешкотиите при нивната анализа.

Сложената природа и интердисциплинарното значење на темата na магистерскиот труд претпоставуваат веќе употребени, предложени истражувачки методи и пристапи - инструменти. Динамичката природа на разгледуваните проблеми, нивното испреплетување, како и поместувањето на акцентот на различните аспекти на нивната суштина, го одредуваат приоритетот на аналитичкиот пристап . Со помош на индукција, се прави обид да се изнесат некои општи трендови во однос на степенот на развој во оваа насока од специфични проблеми поврзани со истражуваниот проблем на современите мотивациони техники и мотивациониот потенцијал на вработените во администрација.

Истражувањето на проблемот за современите мотивационни техники и инструменти остава голем простор за уште многу вакви истражувања.

Целта на магистерскиот труд, е да се направи анализа на веќе понудените и според определни автори добро разработени во практика во западноевропските држави – инструменти за мотивација на вработените во јавната администрација, со надеќ дека во одреден степен би можеле да ги практикуваме и во нашата држава. Од ова би произлегнале следните задачи на магистерскиот труд:

- да се разјаснат карактеристиките и особеностите на мотивацијата во јавниопт сектор;

- да се разјасни поимот „мотив“;
- да се разгледа значењето на внтарешната и надворешната мотивација;
- да се утврди што би можело да претставуваат „параметри“ на мотивација;
- да се истакне значењето на мотивацискиот профил на вработените;

Консултирана е литература од познати странски автори и истражувачи кои имаат напрвено големи и значајни истражување во ваквата област во процесот на обработување на инструменитите за мотивација на персоналот.

Структурата на магистерскиот труд се состои од: список/попис на табели, графикони, резиме (апстракт) на македонски и на англиски јазик, содржина, вовед, главен (основен) текст на магистерскиот труд систематизиран во три глави, заклучок и користена литература.

Во првото поглавје се истакнува карактеристиките и особеностите на мотивацијата во јавната администрација. Мотивите се засноваат на специфични потреби што ги доживува индивидуата. Мотивот произлегува од недостатокот , барем во моментот, на внатрешна рамнотежа помеѓу силата на одредени потреби и степенот на нивно задоволување. Постојат и се употребуваат многу теории за мотивација кои го збогатуваат и даваат научен придонес за управување во организациите. Сите теории носат белег на времето во кое се создадени. Тие можат да ни помогнат да разбереме зошто некое лице се однесува на еден или друг начин. Сепак, ниту едно од нив не содржи објаснување за однесувањето на луѓето што сите го сметаат за вистинито. Целта на запознавањето со основните поенти на едни од најпознатите мотивациски теории не е да се утврди т.е. одреди единствениот најдобар пристап, туку да се искажат најдобрите идеи кои можат да се користат во развојот и изградбата на соодветен пристап за мотивација и мотивирањето на вработените во администрацијата . Две најдискутираните групи на теории се содржинските и процесните теории за мотивација.

Параметрите само повторно нагласуваат дека мотивацијата сè уште започнува од некаде, од некои - свесно или несвесно, кој ја препознава неисполнета потреба. Потоа се определува, дефинира цел што треба да ја задоволи потребата, дефиниран е синџир на активности за да се постигне таа цел и со тоа да се задоволи потребата.

Мотивациските фактори, од друга страна, се оние влијанија на социјалниот објект на општото и социјалното опкружување, како и на околината во организацијата врз вработените, кои ја одредуваат нивната мотивација во процесот на трудот, нивната желба да постигнат одредена цел .

Со оглед на ова и разбирањето дека индивидуата е вткаена од материјални и духовни интереси, дека тој влегува во мултилатерални односи со организации, други лица, како и со владини институции по повод и во врска со задоволување на нивните потреби, мотивирачки фактори може да се поделени во две големи групи: - Општи мотивациски фактори - влијанија на општото економско и социјално опкружување врз поединецот и Непосредни мотивирачки фактори - влијанија на директниот менаџер врз вработените. Составувањето на „карта на мотиватори“ е условено од утврдување на основните мотивациски фактори наведени и сумирани од страна на вработените во процесот на собирање информации. Особено е полезно доколку факторите се придружени од интерпретации и заклучоци кои исто така се „водич“ за раководителите и вработените во толкувањето на резултатите. Во табелата подолу е претставена пример рамка за постојните мотиватори во организацијата, како и нивното толкување (интерпретација) и заклучоците. Предложената и претставената рамка е пријатен инструмент за идентификување и поддржување на базата од информации за состојбата на мотивацијата во организацијата. При појавата на нови фактори, постои можност за нивна анализа и интерпретација, како и за соодветна и навремена реакција од страна на раководството. Ова се е дел од проблематиката која се обработува во второто поглавје на магистерскиот труд.

Во третото поглавје на магистерскиот труд се опфатени современите инструменти за мотивирање на вработените. Според Гери Хамил (1995, 124–125): „Премногу голем број организации сметаат дека единствената мотивација за да се работи подобро е економската. Третирањето на активите поврзани со знаењето, како стаорци во работилниците за кожи, не е најсоодветниот начин да го добиете најдоброто од способноста на луѓето“. Наместо да се предлагаат и обезбедуваат детални упатства, како што е во практиката на јавната администрација, подобрата варијанта е да им се овозможи на самите луѓе да обезбедат детални описи за нивната мотивација.

1. ТЕОРЕТСКО МЕТОДОЛОШКА ОСНОВА НА МОТИВАЦИЈАТА ВО ЈАВНАТА АДМИНСТРАЦИЈА

1.1. Карактеристики и особености на мотивацијата во јавната администрација

Концепцијата за мотивацијата проникнува длабоко и суштински и во основните аспекти од управувањето, како на пример: лидерство, управување на екипи, управување на исполнувањето, етичките прашања во управувањето, правилното и рационално донесување на решенија, како и во организациските промени. Оваа концепција има водечка улога во однос на разбирањето на човековото поведение во работата, кое се одразува на еден директен и карактеристичен начин кон исполнувањето, кон ефективноста и ефикасноста во работата на вработените. Како преплетен феномен се состои од поголем број аспекти и не се разбира само како потребност на една личност или пак само во врска со материјалните и нематеријалните наградувања и стимули.

Мотивацијата за работа во јавната администрација се одликува со голем број обележја и карактеристики кои го предизвикуваат интересот на научниците и практичарите во оваа насока. И покрај нејзиното длабинско истражување, како предмет на различни истражувања, мотивацијата е едно од водечките прашања во јавниот менаџмент. Во овој контекст, одредени автори[3] истакнуваат дека на полето на јавниот менаџмент опстојуваат и чекаат за објаснување дваесет и три (23) големи прашања, кои треба да се разрешат во годините кои следуваат. Според овој автор, на преден план се истакнуваат три главни предизвика: микро-менаџментот, мотивацијата и мерењето на постигнувањата. Нас, првенствено нè интересира прашањето за мотивацијата поставено од овој автор: „На кој начин менаџерите можат да ги мотивираат вработените да работат енергично и интелигентно за постигнување на општествените цели? Истиот автор го крева прашањето за честите поплаки на раководителите од јавниот сектор дека тие немаат доволно ефективни алатки за мотивирање на сопствените вработени. Од една страна, тие не располагаат со „стапот“ бидејќи отпуштањето од работа не е толку едноставно како во приватниот сектор, а од друга страна го немаат и „морковот“ кој можат да го понудат на своите вработени (одредени финансиски награди не се дозволени). Затоа мотивацијата може да се

[3] Повеќе за тоа: Behn, D., R. The Big Questions of Public Administration. *Public Administration Review.* Vol.55, No.4 (Jul. - Aug., 1995), pp. 313-324. Достапно на: http://www.jstor.org/stable/977122.

дефинира како една голема сложувалка, или блок од еден ѕид кој во блиска иднина треба да се подреди. На кој начин и со какви средства ќе се реши ваквата мотивациска импотенција на менаџерите од јавниот сектор?[4]

За мотивирањето и мотивацијата на државните службеници, јавната администрација, е полесно да се зборува отколку нешто да се направи. Во литературата за овој проблем постојат неколку главни фактори кои на еден или друг начин се препрека за мотивациските напори на раководителите од јавниот сектор, како на пр.: примената на теориите за мотивација и разбирањето за нивната културна пристрасност, или пронаоѓање на соодветниот модел за мотивација, неосознаената улога за влијанието на организацискатa култура врз мотивацијата на персоналот, или пак прашањата кои ги истакнува Демке (2005): Постои ли специфична мотивација за вработените во јавниот сектор – различна ли е мотивацијата за вработените во државниот и во приватниот сектор? Овде несомнено искажаните определени мислења и преувеличените стереотипи, како на пример – „државните службеници се мрзливи и апатични“ создаваат нејаснотија и ги запираат мотивациските напори на раководителите. Другото нешто се инструментите за мотивација кои се потребни на раководителите, хиерархиската структура на организациите во јавниот сектор и нискиот степен на приврзаност на вработените за нивните организации. Голем дел од овие стереотипи, во вистинско време, успеваат да ги разбијат Френк и Луис[5] кои откриваат дека и покрај „силниот културен стереотип, владините вработени се помрзливи од оние во приватниот сектор, две третини од владините вработени велат дека прават сè од себе во својата работа, па дури понекогаш тоа влијае и на нивните лични животи, ... тие работат толку совесно, и покрај пониската плата, имаат помалку можности за напредување во кариерата, но и поголема стабилност во државната служба“.

Во државните институции целите честопати се понејасни и нејасни, тие често не се утврдени разбирливо за вработените, не се следат до крај. Во некои случаи, тие се прилично теоретски и тешки за изразување и гледање. Тие немаат специфичност на

[4] Повеќе за тоа: Efremovski, I. (2013). Evolution of “carots and sticks” to the motives in the public sector: Nature of motivation in the public service. *The European Union and the Black See Region: Challengs and Prospects.*University Press “Neofit Rliski”-Blagoevgrad. ISBN: 978-954-680-973-5. pp.270-284.; Ефремовски, И. (2013) *Въздействието на организационната култура върху мотивацията на персонала.* Дисертационнен труд. Благоевград: Правно-исторически факултет.

[5] Повеќе за тоа cf: Lewis/Frank. Who wonts to work in Government? *Public Administration review,* July/August 2002. Vol.62. No.1-2, 1990-1991,3. / Baldwin, “Are we are Lazy….in Demmke.C.. (2005) *Civil Servants Different Because They are Civil Servants?* European Institute of Public Administration.

приватна организација. Токму од овие причини, проучувањето на мотивацијата за работа во јавниот сектор е особено интригирачко и предизвикувачко. Тука прашањата што се издвојуваат се:

- Дали она што делува како мотиватор во приватниот сектор може да дејствува и во јавниот сектор? ;

- Може ли одредена мотивациска техника да работи подеднакво силно во секоја структура на администрацијата?;

- Дали има разлики во мотивацијата во различни градови, оддели, позиции?

Раководителот на сектор во еден оддел, одделение или институција, честопати се соочува со незаинтересираност, апатија во решавањето на проблемите во организацијата. Во државните организации, потешко е да се одреди мотивот за работа, исто како што е потешко да се одреди целта, па дури и успехот на организацијата како целина е потжок за утврдување. Така, според наше мислење, мотивирањето на државните службеници е потешко и одзема многу време. Тоа е поспецијален и подолг процес, треба да ги земе предвид не економските стимулации, туку моралните и професионалните мотиви што треба да ги има државниот службеник. Државниот службеник треба да бите мотивиран од фактот дека тој е дел од државата и дека државата соодветно се грижи за него. Во последната деценија, владите на сите земји-членки на ЕУ, како и на многу други, вклучувајќи ги и Соединетите американ- ски држави, направија напори да го реформираат системот на вработените во државните организации (или јавната администрација) идржавна служба.

Исто така, мора да се земат предвид некои специфични услови за мотивација во државната администрација:

- Недостаток на економски оправдувања за резултатите во државните институции и како последица на недобро утврдените стимули, и индикаторите за работна успешност.[6] Во врска со ова во последниве години има релативно успешен експеримент за поврзување на платата со резултатите од работата;
- Повеќекратните, конфликтно ориентирани помеѓу индивидуата и организацијата, честопати апстрактни вредности на кои работникот е должен да се придржува во својата работа[7];

[6] Повеќе во: Perry, J.L. (1998) *„The motivation Bases of Public Service*". Public Administration Review, 54, p. 367-373.
[7] Perry, J.L. (2000) „*The senior Executive Servicw".* Public Management Review. 23, p.122-123.

- Сложените, динамични процеси во државната политика со учество на многу сили, интереси и со промнена на приоритетите како услови за функционирање на државна служба;
- Надворешните контролни тела и процеси кои преку централизирани организациските структури ги одредуваат правилата и процедурите. Станува збор за правила со кој се регулира јавната администрација, регулирањето на платите, развојот на кариерата, дисциплинските мерки и условите за развој на персоналот;
- Надворешно- политичката клима, вклучително и односот на општеството кон владата и нејзините вработени, што беше особено чувствително во годините на транзицијата;

Проучувајќи ја мотивацијата во јавната администрација,овие две категории, мотивацијата и јавна администрација, ни даваат можност да ги разгледаме и идентификуваме големиот број на заеднички работи, од кои првата е интердисциплинарност на двете. И оттука, комплексноста и тешкотиите при нивната анализа. Проблемите поврзани со проучувањето на мотивацијата во јавната администрација генерално се наметнуваат од неколку главни причини:

–Атрактивноста на јавниот сектор треба и мора да се одржува и да се зголемува. Следува дека треба да се проверат и проценат голем број фактори/ имиџот на јавниот сектор, мотивацијата за работа во нејзините различни нијанси, како што се можности за кариера, можности за обука, ниво на плата, комбинирање на работа со приватен живот, социјално осигурување, работно време, работна атмосфера итн.

–Јавниот сектор може да се соочи со фактот дека има потреба од појава и развој на мобилноста кај државните службеници и тоа помеѓу приватниот и јавниот сектор и во рамките на самиот јавен сектор;

–Во сите држави на ЕУ, конкуренцијата со приватниот сектор за наоѓање на високо квалификувани експерти веројатно ќе се зголеми. Вработувањето на државни службеници може да стане потежко бидејќи помалку луѓе ќе влегуваат на пазарот на трудот;

–Отсега натаму, државните организации ќе се соочуваат со постојани промени / нови и посложени задачи, нови и непознати улоги, некои од нив се засноваат на процесите на интеграцијата, променетите услови за работа, зголемениот притисок врз информатичката технологја, новите форми на организација и комуникација, што ќе има

директно влијание врз имиџот на јавните услуги. На овие карактеристики презентирани на овој начин, ние мора да ги додадеме предизвиците на унифицираната јавна администрација во Европската унија како и во нејзините институции.

Јавната администрација на земјите-членки постојано ќе се прилагодува на современите услови, вклучително и членството во ЕУ, што ќе се развива само по себе. Постојаните контакти меѓу персоналот на земјите-членки на ЕУ и Европската комисија, барањето за развој и спроведување на законодавството на ЕУ со еднакви стандарди на безбедност во ЕУ, правото на ЕУ и споделените основни вредности и принципи во јавната администрација доведуваат до трендот кон обединувањеи спојување на национални администрации (Демке, Босард, 2003, 2001). Овој тренд се опишва и карегоризира како појава на ,,Европски административен простор,,.

Во контекст на спецификацијата на мотивацијата во јавната администрација, можеме да го додадеме фактот дека трендот на размена (често и целенасочено преку т.н. ,,бенчмаркинг) на ,,најдобрите практики,, кој станува се поважен, во поглед на интернационализацијата и растечката важност на различни споредби преку видот и нивниот карактер.

Во општа смисла, јавните администрации во земјите кандидати за ЕУ се предмет на истите влијанија како и на земјите-членки на ЕУ. Врз основа на овој факт, мора да додадеме дека покрај споменатите трендови забележани на европско ниво, врз развојот на системот на јавната администрација влијаат и други (конкретно национални или меѓународни) фактори, кои исто така ќе ги имаме во предвид во нашата анализа. Како најзначјни се:

- Постојано зголемувањето на буџетските бариери, кои влијаат на јавната администрација, сè повеќе бараат воведување на економски мерки, како што се на пример трошоци за вработените, пензии, итн.
- Зголемените барања на клиентите / граѓани и бизниси / го стимулираат и активираат трендот кон јавните услуги, ориентирани кон услугите и водени од стандардите за квалитет.
- Потрагата по попродуктивна, поефикасна и ефективна државна администрација неизбежно води кон воспоставување на практики кој се поврзани со критериумите за работа, на пример во однос на платите, методите на вреднување итн.

Во насоката на специфичноста на пристапот кон мотивацијата во јавната администрација се трендовите што можеме да ги сумираме во поглед на претстојниот пристап на нашата држава во ЕУ, од кои некои веќе се спроведуваат на еден или друг начин.

- Тенденција кон пофлексибилни и децентрализирани системи за плаќање и воведување елементи поврзани со исполнувањето;
- Тренд за модернизација на системите за назначување и воведување мерки за поуспешна конкуренција со приватниот сектор;
- Поврзување на системите за оценка на персоналот со критериумите за изведбата;
- Тенденции кон повеќе и поквалитетни обуки за европски и меѓународни теми;
- Тенденција кон децентрализација на управувањето со персоналот;
- Тенденција во методите за оценка на кои се фокусираат критериуми како што се мотивација на персоналот и личните перформанси;
- Трендови кон пофлексибилно дневно, неделно, па дури и годишно работно време;
- Поголема еднаквост помеѓу мажите и жените.

Од овие причини, јавната администрација мора многу внимателно да реагира на промените што ги предлага надворешното опкружување. Еден начин да се работи ефикасно со администрацијата е да се проучи нејзината мотивација и да се бараат начини за зајакнување и, од друга страна, да се развијат специфични мотивациони стратегии за секоја администрација, засновани врз специфични истражувања и податоци со потенцијално неограничени можности за работа.

Ова се само некои елементи што ги покажуваат спецификите на мотивацијата во јавната сфера. Во овој контекст, важно е да се откријат некои дополнителни карактеристики на современата перцепција на мотивацијата.

Во современото општество, мотивацијата се користи во три сетила (Армстронг, 1996, 124):

- целите и причините поради кои луѓето го прават својот личен избор на однесување, кои им ги одредува нивните цели.

- мисловниот процес, врз основа на кој луѓето ги реализираат и разбираат потребите, мотивите, интересите, емоциите, целите, донесуваат одлуки, го самооценуват за нивното однесување.
- Социјалниот (општествениот) процес со кој еден го менува однесувањето на другиот.

Одредени автори зборуваат за надворешни (екстерна) и внатрешна (интерна) мотивација. Така на пр., Мајкл Армстронг (1996) истакнува дека „надворешната мотивација е она што го правиме на себе или на луѓето со цел да ги стимулираме, а внатрешната се самовродените фактори кои влијаат на луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат на одредена насока “.

Во пракса, овие две форми се тесно поврзани. Она што ќе им го направиме на или за луѓето, ќе влијае на нивната внатрешна мотивација. Степенот до кој луѓето се внатрешно мотивирани и насоките во кои тие се движат, неизбежно влијае на степенот до кој тие можат да бидат мотивирани.

Мотивацијата е сложен процес и треба да имаме предвид дека надворешната мотивација е всушност стимулирањето.

Стимулот (stimulus – стимул - поттик, во антички Рим ги нарекувале зашилените стапчиња за раздвижување на животните) е еден вид стимул за акција.

Стимулацијата или стимулирањето е многу различно од внатрешната мотивација и ова треба да се нагласи. Стимулацијата, според наше мислење, е примарен начин да се мотивираат луѓето на акција. Тоа може пореално да се карактеризира со дадена физичка состојба. Самите по себе, стимулите се менуваа со текот на годините до степен до кој се сменил животот, а всушност стимулите се само „облечени во модерност“, но во нивата суштина се истите. На пример, коњот во средниот век како стимул беше заменет со неговата модерна верзија - автомобил; замок со куќа, вила; злато и скапоцености со современи средства за плаќање; итн. Стимулацијата, стимулирањето како начин на меѓусебни односи со луѓето е некако подиректно, попримарно, поблизок до луѓето. Тоа ќе преживее како средство за мотивација со текот на годините. Ова во голема мера може да се објасни затоа што надворешната стимулација се карактеризира со видливи придобивки, додека во чисто внатрешна мотивација работите се стават на психолошки план[8].

[8] За тоа повеќе во: Gagne,M., Deci, E.L. (2002) *„Self-Determination Theory as a new framework for understanding organizational behavior”*.

Стимулирањето е исто така најлесниот начин да се мотивира и се претпочитаат од луѓето и лидерите. Не може да има знаци на еднаквост помеѓу внатрешната мотивација и стимулацијата. Внатрешен мотив ќе се најде таму каде што луѓето се на различни професионални, образовни и интелектуални нивоа. Потешко се утврдува внатрешната мотивација и е подложна на уништување. Колку што може да биде изгаснат со некои надворешни стимули. Или пред можноста да ги покријат своите надворешни мотиви, индивидуата може да избере чисто економска природа на стимулациите. Или внатрешниот мотив може да се „удави“ во морето на начини на надворешно стимулирање и да остане нереализиран.

Мотивацијата на крај се однесува на она што ги тера луѓето да се движат, да мотивирате - тоа значи да ги натерате луѓето да се движат во правецот што вие го сакате - но она што тие сакаат да го прават не секогаш одговара на она што вие сакате да го прават. Целта на мотивацијата е токму да се постигне чувство за заедничка цел со тоа, колку што е можно, да се осигура дека желбите и потребите на организацијата и желбите и потребите на нејзините членови се во хармонија.

1.2. Кон мотивите – специфичните потреби кои ги доживува индивидуата

Мотивите се засноваат на специфични потреби што ги доживува индивидуата. Мотивот произлегува од недостатокот , барем во моментот, на внатрешна рамнотежа помеѓу силата на одредени потреби и степенот на нивно задоволување.

Во почетокот на дваесеттиот век, Мекдугал, Сигмунд Фројд и Курт Левин ги поставија трите главни линии за проучување и систематизирање на мотивите. Кон средината на дваесеттиот век Хенри Мурej ( ) го разви својот концепт заснован на пресекот на овие три линии. Тој го користи терминот „потреби“ како центар на неговиот систем за разликување на мотивите. Мурej всушност ги систематизира мотивите за однесувањето на луѓето. Прво, ги дели потребите на примарни (висцерогени) и секундарни (психогени). Второ, потребите според Марej можат да се поделат во две главни групи: Првата група ги вклучува позитивните потреби на луѓето, а втората група ги идентификува негативните потреби. Теоријата на Мурej користи дваесет (20) различни потреби. Секој од нив има два важни моменти - насока и

сила. Насоката е предметот, лицето, настанот кон кој е ориентирана потребата. Силата на една потреба е неговото значење, вредност, значење, што секоја личност на свој начин ги вложува во соодветната потреба. Ова е една од првите современи теории на мотивација во процесот на работа на една организација. Мурej прв укажа на потребите како мотор на човековото однесување.

Класификацијата на потребносите од страна на Мурej е како што следува: достигнувања, опаѓање, приврзаност, агресија, анти-дејство, почит, одбрана, доминација, приказ, предизвик, автономија, избегнување, ред, култивирање, игра, одбивање, чуства, секс, поддршка, разбирање.

Друга класификација на мотивите е според нивното *потекло* , начинот на кој се појавуваат, т.е. според етиолошки критериум, причините се внатрешни (интроген и сл.) и надворешни (екстрогени). Внатрешните или интрогените се јавуваат како свесни или несвесни поттици, импулси на човекот да се направи нешто или да се воздржи од нештото. Тие пак, можат да се појават како: рационални (свесни) и ирационални (несвесни, силно емотивно обоени). Надворешните (естрогените) имаат секундарен карактер. Тие не се појавуваат спонтано или длабоко смислено во човекот, туку како резултат на надворешни дејства на кои тој е чувствителен. Овие мотиви се предизвикани од дејството на значителни и силни стимули и поттикнувачи.

Според нивната *содржина* , мотивите генерално можат да бидат поделени во две главни групи: материјали (настануваат и манифестираат во врска со интеракциите на поединецот со околното надворешно опкружување, економското опкружување) и духовни, нематеријални (тие се определени од духовни потреби, интереси и лични вредности - знаење, информации, комуникација, креативност, почитување на моралните принципи, правила и норми итн.).

Друга голема група на естрогени мотиви се социјални мотиви: Тие се последица на интеракцијата на една личност со други луѓе. Тие настануваат кога некое лице ќе се приклучи на одредена социјална група, на пример, кон персоналот на некоја организација во која едно лице влегува на работа. Социјалните мотиви придонесуваат за интеграција на поединецот во специфични социјални групи, заедници, организации и општеството како целина.

Внатрешните мотиви по природа, карактер и дејство се ментални конструкции. Тие се засноваат на индивидуални елементи во менталната подструктура на личноста. Согледувањата (чувствата и перцепциите) на личноста играат одредена улога во нивното формирање; нејзиниот темперамент и карактер; нејзината емотивна

сфера; некои од нејзините таленти и способности; нивото за текот на нејзините интелектуални ментални процеси; квалитетите на нејзиното внимание итн.

Ваквите елементи на социјалната подструктура како систем на вредности и вредносна ориентација играат одредена улога во нејзиното појавување; свест и потсвест; светоглед и погледи; социјална прилагодливост и карактеристики на професионална квалификација. Во овој поглед, Хекхаузен ја развива и ја поткрепува тезата за самопочитување како принцип на мотивација. Самопочитта е основа за формирање на мотиви за акција. Таа обезбедува одредена независност на поединецот во однос на тоталното покривање и влијание врз него социјалното, соодветно економското опкружување.

Во зависност од начинот на нивното манифестирање, мотивите можат да бидат манифестни и латентни. Манифестните се перципираат и рекламираат од нивниот предмет. Тој нема причина, а понекогаш и нема можност да ги прикрие. Латентните мотиви се прекриени, скриени.

Мотивационите структури се строго специфични за секој вработен. Тие се вградени во индивидуалниот живот на поединецот. Во нив се издвојуваат две групи квалитативно различни компоненти: индивидуално генетски и социјално стекнати. Индивидуално генетските се наследуваат како генетска програма, предиспозиција, психо-физиолошки факт. Тие понатаму се развиваат и усовршуваат во индивидуалниот живот на поединецот според неговите способности и преференции. Во оваа форма, тие донекаде се преклопуваат со содржината што е вметната во концептот на „внатрешни мотиви“.

Социјално стекнатите се формираат и во индивидуалниот живот на поединецот, но под неодоливо влијание на специфичното опкружувачко социјално опкружување. Неговите социјално стекнати компоненти произлегуваат од социјалната структура на личноста.

Мотивите се состојат од пет главни компоненти: потреби, доминантни интереси, вредносни системи и вредносни ориентации, само-концепт, склоности.

И внатрешните и надворешните мотиви за работа се формираат како резултат на одреден притисок врз нивниот предмет. Во зависност од неговата природа, содржина, форма и сила, тоа може да биде прифатено од лицето како поттик или како санкција. Во оваа смисла, зборуваме за слободно или присилно формирање на мотиви.
Романскиот психолог М. Голу од кибернетичка позиција нуди многу интересна и конструктивна класификација на мотивите:

Табела 1. – Кибернетичка позиција на класификација на мотивите според Голу.

<table>
<tr><td>Според генетскиот критериум:
1. примарни (вродени) мотиви: глад, жед, заштита, еротика;
2. средно (стекнато), има социо-културно потекло - естетско, морално, идеално.</td><td>Според критериумот за интеграција:
1. структурирана (организирана), манифестирајќи се во форма на потреби, интереси;
2. неструктурирани (дифузни), манифестирајќи се како идеали и тенденции.</td></tr>
<tr><td>За критериумите поврзани со адаптивниот знак:
1. мотиви со позитивен знак, чие задоволство има општ ефект на организирање врз соработниците;
2. негативни знаци на мотиви кои имаат растечки ентропичен, лошо прилагодлив ефект.</td><td>Според критериумот за значење:
1. индивидуални мотиви - имаат индивидуално, лично значење;
2. општи (социјални) мотиви - се важни за групи, слоеви, слоеви.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Голу исто така користи критериум кој го нагласува степенот на консолидација и последиците од задоволување или незадоволување на мотивите за постоење и рамнотежата на личноста. Разгледани врз основа на тоа, причините се:
1. витални мотиви, чие незадоволство сериозно влијае на менталната рамнотежа на лицето;
2. интегративни, моделски мотиви, од кои незадоволството релативно полесно ги разбира лицето.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Оваа класификација на М. Голу може да се прошири, дополни, користејќи други, не помалку сигурни критериуми. Така, според критериумната сила на дејствување, мотивите можат да бидат:
1. значително силен, интензивен; 2. интензивно; 3. слаб.</td></tr>
<tr><td>Според насоката на нивното дејствување и природата, тие се:
1. алтруистички; 2. егоцентричен; 3. себичен</td><td>Според критериумот на рационалност, мотивите се:
1. логично; 2. Алогично</td></tr>
<tr><td>Според емотивната боја, мотивите се:
1. логични; 2. нелогични; 3. рамнодуши</td><td>Според критериумот на „соодветност“, сообразност на поседуваните способности, мотивите се појавуваат како:
1. релевантни, што одговараат на способностите на поединецот;
2. ирелевантни, не се во согласност со способностите на лицето;</td></tr>
</table>

Во секојдневниот говор, мотивацијата може да се користи во три различни начини (Христов, Христова, 1994:1):

- Мотивација : кои се целите и причините , зошто луѓето го прават својот избор на однесување, ги одредуваат своите постапки. Обично, она што ги тера луѓето да направат нешто, се сведува на одредена задача или активност, достигнување во нивниот личен живот, заземање социјален статус, постигнување моќ, влијание, пријателство, пари.
- Мотивација: тоа е мисловен процес врз основа на кои луѓето го формираат сопственото однесување за да ги постигнат своите цели. Пример: луѓето сакаат да бидат пријатели со некого, да ги развиваат своите очекувања за тоа, да се надеваат на нешто, да одлучат како да постапат. Тие го избираат својот пријател

размислувајќи за нивните лични потреби, мотиви, интереси, емоции, вредности, внатрешни позиции.

- Мотивација: тоа е социјална т процес преку кој некој го менува однесувањето на друг. Дружењето може да го всади пријателство сосема намерно.

Во литературата има широк спектар на концепти кога се разгледува концептот на мотивација во организациите . Така, концептот на мотивација е опишан и како „една од главните грижи на современото организациско истражување“ (Baron, 1991: 1-8). Аткинсон (1964) ја дефинира мотивацијата како „модерно (непосредно) влијание врз насоката, виталноста и непреќинатоста на дејствувањето“. Пиндер (1998) ја опишува работната мотивација како збир на внатрешни и надворешни сили кои иницираат однесување поврзано со работата и ја одредуваат формата, насоката, интензитетот и времетраењето. За Врум (1964) тоа се „психолошки процеси кои предизвикуваат возбуда, насока, истрајност на доброволни активности кои се насочени кон некоја цел“. Од сите овие дефиниции, ние разбираме дека мотивацијата е постојан, континуиран процес кој започнува со потреби, продолжува до наменско однесување и завршува со задоволување на потребите.

Концептот и темата на мотивацијата играат централна улога во областа на управувањето и во пракса и во теорија. Лидерите и менаџерите ја гледаат мотивацијата како составен дел од перформансите на сите нивоа во организацијата, и организациските истражувачи - како клучен елемент во развојот на ефективно управување во пракса. Концептот на мотивација длабоко и суштински продира во другите делови на управувањето како што се лидерство, управување со екипи, управување со перформанси, етички прашања во управувањето, правилно и рационално донесување одлуки, како и организациски промени.

1.3. Видови теории и модели за мотивација – со посебен осврт кон Теоријата за самоопределување и Теоријата за внатрешна мотивација (како вид на интегративна теорија) и Јапонскиот модел на мотивација

Постојат и се употребуваат многу теории за мотивација кои го збогатуваат и даваат научен придонес за управување во организациите. Сите теории носат белег на времето во кое се создадени. Тие можат да ни помогнат да разбереме зошто некое лице се однесува на еден или друг начин. Сепак, ниту едно од нив не содржи објаснување за однесувањето на луѓето што сите го сметаат за вистинито. Целта на запознавањето со

основнвите поенти на едни од најпознатите мотивациски теории не е да се утврди т.е. одреди единствениот најдобар пристап, туку да се искажат најдобрите идеи кои можат да се користат во развојот и изградбата на соодветен пристап за мотивација и мотивирањето на вработените во администрацијата . Две најдискутираните групи на теории се содржинските и процесните теории за мотивација.

Општата теза на мотивационите теории за содржина е дека „потребите се гледаат како моќен генератор на цели, и во овој поглед како мотор на човековото однесување при работа“. Идејата дека улогата на мотиватор за човекот ги има неговите различни потреби и желбата да ги задоволи датира од 30-тите години на минатиот век преку теориите на најпознатите автори и истражувачи како што се на пример дел од содржинските теории за мотивација:

1. „ Хиерархија на потребите “ на Абрахам Маслов ;
2. „ Теорија на моќта на Дејвид Меклеланд, успехот и вклученоста “;
3. „ Двофакторната теорија на Фредерик Херцберг“ ;
4. „Теорија E . R . G . на Алделфер“ ;
5. „ Теорија на Диси за самоопределувањето“;

Кај процесните теории акцентот е поставен главно на некои од психичките процеси кои се вклучени во мотивацијата, иако малку внимание се посветува на потребите. Оваа група теории често се смета за покорисна во практичното управување на човечкиот фактор, бидејќи тоа често е основа на голем број мотивациски техники.

Процесните теории за мотивација, за разлика од содржинските кои се засновани на потребите и нивните сродни фактори, ја разгледуваат мотивацијата од друг план. Во нив се анализира начинот на распределувањето на човековиот напор во достигнување на различните цели и начинот на избор на конкретниот вид однесување.

Процесните теории не го оспоруваат постоењето на потребите, но сепак тие сметаат дека однесувањето на луѓето не се определува само од нив. Во согласност со процесните теории, однесувањето на личноста е исто така функција на нејзините перцепции и очекувања кои се поврзани со одредена ситуација, како и можните последици од избраното однесување. Со оглед на разновидноста на процесните теории за мотивацијата на вработените, ние разгледавме некои од основните, а почетната точка на нашето размислување е нивниот степен на применливост во јавната администрација.

1. „Теоријата на Врум за очекувањето“;

2. „Теоријата на Адмас за справедливоста“;
3. „Теоријата на Поретер и Лоулер“;
4. „Теоријата на Лок за поставувањето на цели“;
5. „Теоријата на оперативното условување“;

А) Внатрешна и надворешна мотивација

Мотивацијата за работа често се опишува како целина , во која се поврзани две компоненти: од „внатрешна“ и „ надворешна“ природа. Во психологијата, „суштински мотивираното однесување произлегува од вродени психолошки потреби за компетентност и автономија “ (Deci, Koestner, Ryan, 1999). Внатрешна мотивација значи сопствено инсистирање или генерирање нешто , што доаѓа одвнатре во личноста и влијае врз него, да се однесуваат на некој начин или да се движат во одредена насока. Тие се поврзани со работа и социјални стимулации, како што се можноста за користење човечки способности, интересна работа, признавање на добри перформанси на работа, можности за развој, учество во донесување одлуки и многу повеќе. Во теоријата на самоопределување, Диси, гради повеќе холистички поглед на личноста, со еден акцент на социјалните влијанија на внатрешната мотивација на поединецот. Теоријата повеќе се фокусира на потребите од трајна природа или поточно на потребите за компетентност и самоопределување. Овие се повисоки човечки потреби, чие задоволување е далеку од тоа да се работи само за материјални мотиви. Диси го свртува вниманието кон т.н. потреби со постојан карактер особено - треба компетентност и самоопределување. Овие се повисоки човечки потреби, чие задоволство е далеку од тоа да се работи само за материјални мотиви, но бара нематеријални мотивирачки влијанија.[9]

Како параметар на компетентноста, Диси го дефинира концептот на „оптимална тешкотија“ или „оптимален предизвик“ на активноста (работа, задача). Неговата експериментална студија[10] покажува дека така утврдениот параметар се однесува на активности и задачи кои не се лесни, но не се премногу тешки.

Според Диси, кога таквата активност одговара на способностите на една личност, тој работи со желба и интерес - ги мобилизира своите способности, ги извршува своите задачи на високо ниво.

[9] За тоа повеќе во: Илиев, Й. (2001) *Умението да мотивираме*. С.стр.45.
[10] Deci. E., L. (1987) *Intrinsic motivation.* New York.

Кога одредена активност на некоја личност првично го привлекува, но по некое време го губи својот предизвик и интерес, ова е индикатор дека веќе е во спротивност со зголемените вештини на изведувачот. Таа веќе нема оптимална тешкотија што му е доделена.

Кога работата или задачата е крајно тешка за извршување од страна на лицето, таа престанува да биде поттик за работа, напротив , лицето повеќе штеди напор и се демотивира.

Основната карактеристика на теоријата е дека таа е потврдена или го нарушува чувството на компетентност во изведувачката активност. Заклучокот што го наметнува теоријата е дека ова чувство го мотивира интересот за активност и ги активира човечките способности , а со тоа влијае на ефикасноста на трудовата активност. Покрај горенаведениот заклучок, можеме да додадеме дека параметарот „оптимална тешкотија на активноста“ може успешно да се специфицира за секоја активност во организацијата. Во споредба со способностите на изведувачите, тоа не само што служи за утврдување на нивните надлежности, туку исто така претставува важен водич за менаџерите за избор и назначување на персонал во организацијата, распределба на задачите меѓу членовите на персоналот, прераспоредување на вработените, унапредување и раст на индивидуални удари (Василев, 2010: 48).

Втората најголема потреба што ја открива Диси е потребата за самоопределување. Според него, чувството на самоопределување се јавува кога човекот ќе сфати и добие докази дека е иницијатор за своите постапки во работата, дека дејствува во својата работа според неговите потреби и желби и врз основа на сопствен избор.

Она што е важно во овој аспект на теоријата , е дека дури и при итно регулирање на активностите секогаш постојат можности за иницијатива, за кои се смета дека треба да бидат сопственици на вработените кои помагаат да се постигнат подобри резултати во организацијата. Присуството на докази дека оваа потреба е задоволена доведува до зголемен интерес на поединецот за неговата работа и чувство на задоволство од неговата работа.

Диси во неговата „Теорија за внатрешна мотивација“ укажува на тоа , дека, генерално, луѓето се мотивирани на два начина: прво, на однесување може да се раководи од страна на надворешните награди (на пример: пари) или од внатрешните субјективни причини (на пример: преживување на задоволство од реализирано однесување). Според класичното условување, повеќе награда се повторува, толку

повеќе тоа го зајакнува надворешно реализираното однесување, т.е. колку почесто и подобро е платена индивидуа за да изврши одредена работа (однесување), толку е постабилна и самата работа . Според Диси, тоа не е секогаш случај, бидејќи има посреднички фактори : „ внатрешна мотивација “ , како и трансформација поврзана со релацијата „ надворешна - внатрешна мотивација “ . Ако дадена индивидуа не е особено привлеченена кон својата работа и ги врши поради исплата (надворешна мотивација), а потоа со зголемување на плата на ниво на неговата мотивација, а со тоа и напорите што ги прави , може да се зголемуваат. Но, според Диси, ако на почетокот на поединецот му се допаѓа работата што ја работи и ја прави затоа што тоа му дава задоволство, или од некои други внатрешни причини (внатрешна мотивација), тогаш плаќањето ќе го намали нивото на мотивација, а со тоа и напорот за нејзино спроведување. Објаснувањето за ова лежи во промената на локализацијата на контролата за извршената активност - од внатрешниот локус на контрола до надворешниот. Во таква ситуација, локусот на контрола во постапувањето на поединците се префрла на нешто надвор од нив (платите), тие ја губат претходната внатрешна мотивација и повеќе не ја завршуваат работата заради задоволство или чувство на компетентност. Ова во суштина е промена во само-перцепцијата на мотивацијата: првично само-перципираната внатрешна мотивација се заменува со надворешна. Во врска со ова, Диси заклучува дека давањето надворешни награди за луѓе кои ја сакаат нивната работа ја намалува силата на нивната мотивација. Во литературата има голем број прашања поврзани со теоретската формулација на теоријата: како во надворешна награда дадената мотивација може да се промени од внатрешна во надворешна, од што зависи трансформацијата - од природата на работата или од личноста.

Мотивацијата на вработените во јавната администрација е во директна корелација со идеите понудени од Диси. Се разбира, потценувањето на својствените индикатори (околина, плата, колеги) е слабост на теоријата. Во врска со ова, треба да нагласиме во нашето размислување за применливоста на теоријата дека таа има силен ефект во ситуација кога раководството детално ги познава своите вработени.

Во заклучок, може да се додаде дека за потврда на чувството на надлежност и во смисла на самоопределување дефинитивно води кон искуството на позитивни емоции во најголем дел од луѓето, кои, без да ја игра улогата на основна човечка потреба, да се зголеми нивната мотивација во работата .

Надворешната мотивација се карактеризира со влијание на управувањето или раководството на организацијата врз однесувањето на луѓето на работа. Надворешната мотивација како конструкција се однесува на вршење на одредена активност со цел да се постигне некаков резултат во работата и во исполнувањето на целите. Постои широк спектар на фактори и механизми кои менаџерите ги користат во обидот да го постигнат посакуваното во однос на интересите и целите на организацијата, однесувањето на луѓето на работа. Неколку точки се од суштинско значење во овој стремеж на менаџерите или раководителите (Василев, 2019).

- Степенот на внатрешна мотивација на некој вработен влијае врз степенот до кој тој може да биде мотивиран од влијанието „однадвор“ (од страна менаџерот);
- Ова „кој го прават раководителите со оглед на мотивирањето на персоналот, има определено влијание врз внатрешната мотивација на членовите на организацијата (може да го или за да се потисне зајакне);
- Вработените се мотивирани во нивната работа, бидејќи тие имаат свои очекувања за тоа што им носи одредено однесување на пазарот на трудот;
- Мотивацијата како процес заснован на неисполнетите потреби на луѓето - тие се темелот на оваа работа , она што го поттикнува однесувањето на луѓето на работа;
- Менаџирањето или управувањето на организацијата е тоа нешто кое нуди модел на однесување на својот персонал во работењето. Менџмантот или раководството на организацијата треба да се охрабри да ги стимулира и инспирира луѓето обезбедувајќи им заштита и можност да работат подобро, да ја сакаат нивната работа, и да бидат убедени дека нивното работно однесување и резултатите од трудот се од вредност за нив самите, и за организацијата .

Нешто што може да се дефинира како вистински пристап кон успешното влијание врз однесувањето на луѓето при работа, може да се карактеризира како што следува: „Индивидуалните потреби, вредности, очекувања, ставови што го формираат сложениот механизам на човековата внатрешна мотивација и влијанието врз неговото работно однесување и работа перформанси, може да се прекршат низ призмата на воспоставената (или креирана) организациска култура во организацијата, што

претставува вредности и норми споделени од членовите на персоналот “ (Илиев, 2001: 38-40).

Организациските вредности како водечка компонента на организациската култура се споделени убедувања и убедувања (на раководството или управувањето со организацијата и персоналот на организацијата) за тоа што е добро и најдобро и во врска со тоа кое треба да биде посакуваното однесување на работа . Организациските вредности можат да вклучуваат: грижа за персоналот, фер третман на персоналот, приоритет на организациските или индивидуалните цели, општествена одговорност и посветеност, приоритет на групна или индивидуална работа, грижа за клиентите и многу повеќе.

Организациските норми се „непишани правила“ за однесувањето на персоналот на работа. Тие не се во спротивност со напишаните норми, но им кажуваат на вработените што се очекува да сторат за да ги постигнат организациските цели.

Ако објасни дефиниции така за мотивација, потреби, стимулации, мотивациони теории и треба да се објасни и мотивациски модели. Моделите се практичен одговор на прашањата за мотивациониот процес. Нивната примена во пракса се заснова на долгогодишно истражување, експерименти и експерименти спроведени од научници од областа на мотивациониот процес. Мотивационите модели помагаат навремено да се анализираат и да одговорат на проблеми од мотивациска природа во организацијата. Не треба да пропуштиме да нагласиме дека на примената на сите модели мора да и претходи мотивациска дијагноза. Организациската дијагнозата е истражувачки, експериментален дел од работата на менаџерите.

Изборот на мотивациониот модел е строг индивидуален пристап од страна на секоја организација, кој со избор на некои од мотивационите модели се стреми, според својата политика и стилот на управување, да ја утврди нејзината идна активност во областа на мотивацијата. Во литературата, некои од попознатите мотивациони модели се: Моделот на економска рационалност; Моделот на човечки односи; Моделот на самоактуелизација; Сложениот мотивациски модел и моделот на изведба.

Б - Јапонски модел на мотивација

Многу научници и многу научни училишта се обиделе и се обидуваат да ги откријат успехот на јапонското економско чудо што многу автори го поврзуваат пред се со организациско однесување и индустриски односи.

Вилијам Оучи во неговите истражувања ја промовирал и бранел идејата дека најдобар начин да се мотивираат вработените е да ја постигнат својата целосна посветеност на целите на организацијата со помош на вешто раководство, лидерство и емпатија преку пристапот „со ум и срце“ , пристап кон мотивацијата, што меѓу другото е и основната причина за промоција и таканаречените „групи за квалитет“ , потврдено и во некои други земји од истокот ,освен во Јапонија.

Меѓу главните поборници на овој модел се Питерс и Ватерман. Во нивната книга „Во потрага по совршенство“ тие брилијантно го бранат неговото постоење.

Кога се толкува, овој модел го истакнува дека , тој многу тешко би можел да опстои надвор од Јапонија. Елементот што е значаен за нашата анализа , е дали овој модел е применлив на јавната администрација. Во Јапонија, тој беше успешен и успеа се всади во јавни организации. Исто така, е поткрепено со мислењето дека станува збор за уникатни и совршени во развојот на социо-психолошките системи и процеси во јапонските организации. Треба да се напомене дека јапонската корпоративна култура користи поими кои се непознати за западните држави. Тие зборуваат за „времето на прифаќање“ - времето потребно за дискутирање на предложените измени пред да бидат предложени. Тие зборуваат за „nemawashi“[11] , буквално врзувајќи ги корените на грмушките и дрвјата пред да бидат пресадени. Ова се однесува на интензивни консултации пред да се воведат промените. Сето ова „кружи наоколу пред да стигнеме до поентата“.

Интересот, според наше мислење, за модел од ваков вид се изразува во неговата корисност во неколку можни насоки. Прво , очигледно моделот може да се користи за градење на имиџот на организациите, за промена на нивниот имиџ. За јавната администрација, оваа практика е релативно нова како проблем. Моделот е класичен пример за моќта на повратна информација и неговото влијание врз мотивацијата, нешто што не се совпаѓа скоро со исте модели на мотивација / со исклучок на моделот на префомансите, туку во насока на повратни информации за перформансите /. Јапонски модел е пример за

[11] За тоа повеќе во: Тромпенарс, Ф., Чарлс Хемпден-Тарнер, „Да се носиш на брановите на културата“, Класика и стил, 2004, 124-125.

уредност на повратни информации , но исто така е симбол на афирмација на вредностите преку отвореност во врската.

Разгледуваните мотивациски модели не се универзални, тие не можат да се применуваат во секоја ситуација и секоја организација. Моделите се теоретски „шаблони“ што можат да се “наметнат” во дадена ситуација. Секој модел дава дел од целокупната слика, и покрај тоа, самата слика се менува со текот на времето, што е предуслов за продолжување на истражувањето. Она што е специфично во овој случај е тоа што, генерално, не постои модел што ги отелотворува спецификите на современата јавна администрација, работејќи во бурно опкружување на постојани промени. Но, од друга страна, познавањето на нијансите на теоретскиот развој му овозможува на секој менаџер да применува флексибилни и иновативни практики на управување во нивниот пристап кон своите вработени.

Значи, како да е исправно, наместо да се прашуваме кое решение е точно, треба да се запрашаме под кои услови во која ситуација е посоодветна една теорија од друга.

Како што истакна Т. Мичел , постојат три причини за пристапот кон мотивацијата:

- персоналот во организацијата е хетероген. Се состои од луѓе од различна возраст, пол, националност, раса, брачен статус, вредносни системи итн. Ова значи, големи разлики во структурата на потребите и затоа - поинаков став кон платата и другите средства за мотивација;
- задачите што ги имаат луѓето во организацијата се исто така многу разновидни. Некои од нив се релативно независни, други се силно врзани за задачите на другите. Некои бараат исклучителни способности, други се стандардни. Некои од задачите можат јасно да се опишат, резултатот точно да се измери, други очекувања, така што резултатот е само нејасно погоди, но начинот да се постигне тоа - прашање на интуиција. Природно, системот за мотивација, насочен само да ја стимулира индивидуата , не е погоден за групна работа, и обидите да се постават јасни мерливи цели, како што се распоредот на производството, како средство за мотивирање на истражувачкиот персонал, најверојатно ќе пропаднат.

- и луѓето и задачите во организацијата се менуваат со текот на времето. Ова , што беше соодветно и потребно вчера, денес може да се покаже како несоодветно и штетно.
- За успешно справување со оваа постојано менување на комплексноста , организацијата мора да изгради постојан функционален систем за дијагностицирање на состојбата, информациите од кои може да се користат за промена на мотивациониот механизам.

Мотивационите модели доаѓаат во прилог на тешкотиите што ги доживува организацијата во остварувањето на своите цели. Тие придонесуваат за хармонично управување со организацијата. Сепак, помошта дадена од моделите, комбинирајќи го знаењето од науката , мора да биде навремена, бидејќи одложувањата можат да бидат опасни за организацијата.

Ние веруваме дека како што се менуваат барањата за активностите на организациите, така се менуваат и мотивационите модели кои се предмет на промена и подобрување за да можат да ги исполнат современите услови.

Моделите можат да помогнат и да ја олеснат активноста, но без квалитативниот „човечки фактор“ ова би било тешко. Студијата и сумирањето на различните елементи и фактори кои влијаат на мотивацијата на вработените во организациите е од особено практично значење. Тешките и непријатни ситуации, во кои честопати запаѓаат лидерите во јавната администрација , доведуваат до еден вид демотивирачки негативни пораки за вработените и општеството. Со години, просторот во кои работи јавната администрација на пример "аквариумот" не треба да постои раководител кој може да си дозволи да управува со "валканите sидови на аквариумот", бидејќи тоа е најлошото можно управување.

2. ПАРАМЕТРИ НА МОТИВАЦИЈАТА

2.1. Параметри на мотивацијата и нивната врска со факторите на мотивација

Параметрите на мотивација претставуваат мерка за мотивација и ја изразуваат нејзината суштина (Shamir, 1991). Такви се например:

- потреба - потреба, желба, стремеж да се поседува нешто, да се учествува во нешто;
- мотив - внатрешно осознаена побуда за дејствување. Асимилирана потреба, специфична организација на психолошкиот живот на човекот, во која некои комплекси се потиснуваат на штета на други, кои стануваат доминантни и ја активираат човечката волја.
- интерес - селективна ориентација на една личност кон нешто, кон некого. Интересот е манифестација на мотивирана потреба. Свесност за привлечноста, корисноста, вредноста на она кон што се стреми личноста.
- емоции - желба, интерес, одредени чувства, комбинирани во еден ментален процес. Емоцијата го концентрира вниманието, мислите, ја стимулира волјата.
- став - комбинација на високо мотивирана потреба, целосно разгледана и „измерена камата“; расположенија и чувства што држат во заробеништво човечката психа за одредено време.
- цели - што преку соодветни активности може да ги задоволи потребите.
- очекување - имагинарна слика за очекуваниот резултат, доколку се исполни потребата.
- одлука - чин на волја насочен кон надминување на тешкотиите и бариерите на патот кон целта.
- акција - практични мерки за спроведување на одлуката.
- самооценување - преиспитување на целиот синџир на психолошки акти и дејства.

Параметрите само повторно нагласуваат дека мотивацијата сè уште започнува од некаде, од некои - свесно или несвесно, кој ја препознава неисполнета потреба. Потоа се определува, дефинира цел што треба да ја задоволи потребата, дефиниран е синџир на активности за да се постигне таа цел и со тоа да се задоволи потребата.

Мотивациските фактори, од друга страна, се оние влијанија на социјалниот објект на општото и социјалното опкружување, како и на околината во организацијата врз вработените, кои ја одредуваат нивната мотивација во процесот на трудот, нивната желба да постигнат одредена цел .

Со оглед на ова и разбирањето дека индивидуата е вткаена од материјални и духовни интереси, дека тој влегува во мултилатерални односи со организации, други лица, како и со владини институции по повод и во врска со задоволување на нивните потреби, мотивирачки фактори може да се поделени во две големи групи.

1. Општи мотивациски фактори - влијанија на општото економско и социјално опкружување врз поединецот.

2. Непосредни мотивирачки фактори - влијанија на директниот менаџер врз вработените.

Постојат низа претпоставки кои укажуваат дека постои потенцијална можност за промена во мотивацијата на вработените во јавната администрација. Овие неискористени можности исто така се корисни за приложување и утврдување на нови техники во комуникацијата на управувањето.

Пристапот што е претставен во е базиран на неколку важни компоненти.

Како прво, обид да се комбинираат познатите добри практики и можности што ни ги овозможуваат веќе разгледаните теории и моделите за мотивација.

Следно, сообразување на разработувањата на предлозите за подобрување (усовршување) на мотивациските техники во јавната администрација со конкретните потреби на вработените кои се идентификувани во различни истражувачки работи во последниве години. Главно се поаѓа од сфаќањето дека за да постои добра мотивациска клима, потребно е вешта комбинација на постојниот систем за мотивација во организацијата и негово комбинирање и со индивидуално пријавените мотиви (потреби) на вработените.

Последно, но не и најмалку важно, е поддржана тезата на Шиплет (2005) според која „секоја организација во јавната администрација е потребно да разработи и да внесе сопствени модели за управување во различни области“.

Потребно е да се осознае дека во вистинскиот процес на управување, истиот фактор може да се искористи за задоволување на различните потреби на вработените, во зависност од тоа како тој ќе биде предаден (Sims, Lorenzi, 1992, 128). За раководителите е неопходно да знаат да ги определат и користат целенасочно индивидуалните мотиви на вработените. Способноста да се „обликува“ мотивациската

состојба на вработениот е критичен фактор за развојот и ефикасноста на администрацијата.

Друга значајна карактеристика е тоа што многу раководители во јавниот сектор имаат склоност да ја припишуваат сопствената мотивација за работа на соработниците, кое пак доведува до многу грешки и демотивација на вработените. Од таа причина се наложува посебно внимание кон комуникацијата во управувањето и нејзино користење во процесот на мотивација.

Мотивите може да се изменат со текот на животот и развојот на кариерата на вработените, како од влијание на внатрешни објективни фактори, така и во врска со развојот на личноста на вработениот. Тоа означува дека, дијагностиката на мотивацијата е неопходно да се спроведува перманентно. Случаите на т.н. „профилактички“ анализи често пати се од незначителна полза.

Мотиваторите се тие фактори кои ја зголемуваат ефективноста на работата на вработениот и/или неговото задоволство за нешто што одговара на неговите/нејзините внатрешни потреби кои во моментот се делумно или целосно незадоволени и треба да бидат задоволени. Во овој контекст, употребата на терминот „мотиватор“ е во значењето дадено од Херцберг (разделувајќи ги термините „мотиватор“ и „хигиенски фактор“).

Особено важен елемент од употребувањето на систем за одредување на индивидуалните мотивациски фактори за вработените е употребата на проактивните прашања.

Способноста да се примени методологија заснована на конкретно изградени прашања претставува нов предизвик за јавната администрација. Проактивните методологии се засноваат на фактот дека индивидуата е склона кон проектирање, т.е. да ги пренесе своите животни искуства и да ги интерпретира активностите на другите вработени (Riggio, 1994, 233). Од ваква гледна точка принципот на проактивните методологии е соодветен во спроведувањето на различни истражувања по својот карактер во администрацијата. Од друга страна е важно да се бара адаптација и нејзино постепено прифаќање помеѓу вработените. Со иста важност е не само начинот на составување на прашањата, туку и како се користат на почетокот на комуникациското управување. Се разбира, постои варијанта за користење на проактивни прашања во процесот на интервју (на пр., при оценувањето на вработените). Таков приод би бил погоден во ситуација во која се присутни првичните податоци и информации кои се целосно искористени при анализата.

Проактивните прашања треба задолжително да бидат „отворени“, т.е. да бараат слободно изразување на мислењето на вработениот надвор од шаблоните и давање на предвремени одговори за обележување. Постои опција, во која може да се направи споредба помеѓу прашања презентирани во проактивна форма и во стандардна форма. Основната цел е преку проактивни прашања, во комбинација со друг тип прашања, да се идентификуваат мотивациските фактори и да се добие една општа „слика“ за нивото на мотивација на вработените.

Карактеристичен елемент во таквиот пристап (приод) е барањето на факторите и на база на нивната информацијата да се состават т.н. *„карти на мотиваторите“*[12] за одредени вработени. Терминот е условен, бидејќи таквата карта може да вклучи и низа други истражувани карактеристики, како на пример: потребите за обука, работните тешкотии или демотивирачките фактори; лични карактеристики итн.

Изработувањето на „карта на мотиваторите“ е исклучително практичен и корисен инструмент и неговата примена во работата на јавната администрација е особено ефикасна од неколку главни причини.

Прво, се подготвува точна и конкретна база на податоци за вработените и нивните мотивациски димензии. Во овој поглед, флексибилниот систем за анализа на мотивираноста на вработените е исто така „патна карта“ за раководителите и „лакмус“ за ефективноста на нивните управувачки активности.

Второ, во текот на управувањето, сличен таков став кон вработените од страна на раководителите во почетокот на комуникациското управување, исто така, носи силен мотивациски товар. Дискутирањето и разгледувањето на овие картички со цел за нивна оптимална употреба е дополнителен фактор на додадена вредност во инструментариумот на раководителите на општинската администрација.

Како последно, но не и како најнезначајно, постоењето на „карта на мотиваторите“ на одредени службеници е битен белег за висок капацитет на управувањето во сферата на работа со персоналот.

Составувањето на „карта на мотиватори“ е условено од утврдување на основните мотивациски фактори наведени и сумирани од страна на вработените во процесот на собирање информации. Особено е полезно доколку факторите се придружени од интерпретации и заклучоци кои исто така се „водич“ за раководителите

[12] За тоа повеќе: Василев, В., Ефремовски, И. (2018) Организациска култура и мотивација на персоналот –теоретски основи добри практики. Свети Николе: МЦСП.

и вработените во толкувањето на резултатите. Во табелата подолу е претставена пример рамка за постојните мотиватори во организацијата, како и нивното толкување (интерпретација) и заклучоците.

Предложената и претставената рамка е пријатен инструмент за идентификување и поддржување на базата од информации за состојбата на мотивацијата во организацијата. При појавата на нови фактори, постои можност за нивна анализа и интерпретација, како и за соодветна и навремена реакција од страна на раководството.

Табела 2. Шема (пример) – за постоечките мотиватори во организацијата

МОТИВАТОР	**ИНТЕРПРЕТАЦИЈА**	**ЗАКЛУЧОЦИ**
Меѓусебни односи.	Внатрешно присутен фактор, поврзан со социјалното поведение на вработениот.	Вработениот се мотивира од групата во која работи, од односите во неа.
Пари, материјални стимули, платата.	Без интерпретација.	
Соодветност на платата со резултатите, праведност.	Значењето не толку кон парите, колку кон праведното и неправедното во исплаќањето.	Најважно за вработениот е праведноста. Потребно е да се разбере причинско-последичната врска за добрата работа.
Оценка, пофалба како наградување.	Надворешна оценка, како најзначајни се јавуваат факторите на субјективната надворешна оценка.	Ваквите вработени треба да се пофалуваат. Потребно е да се внимава со критиките и негативните оценки.
Слава, почести, посебни привилегии.	Вработениот, кој е ориентиран кон таквото однесување, често пати има сериозни комплекси. Се мотивира од статусните елементи.	Се бара внимателен приод. Слична таква желба на вработениот може да стане цел. Често пати предизвикува конфликт.

Кариера, кариерен развој, перспективи.	Ориентација кон кариерата е важен дел од организацијата. Не треба да се преексплоатира.	Ефективно, доколку се гледа перспектива за кариерата. Се крие опасност во т.н. плафон на кариерата.
Статус	Ориентираност не толку кон реалните, отколку кон статусните елементи.	Лесно се мотивираат, но со внимание кон зоната на одговорностите.
МОТИВАТОР	**ИНТЕРПРЕТАЦИЈА**	**ЗАКЛУЧОЦИ**
Професионален развој, мајсторство, развој во определена област.	Ориентираност кон професионален развој како самостојна вредност.	Се мотивираат од обука, зголемување на квалификацијата, со значење на влијание од експертите.
Разбирање на целите и совпаѓање во целите.	Најефективни во ситуации кога се разбираат и разделуваат целите.	Вработените се ефективни тогаш кога при определување на целите се разјаснува нивната значајност.
Идеја, иновација, креативна работа.	Ефективност во споделување на идеите.	Вработениот има потреба од анализа и прифаќање на неговите идеи, како и на слободата во нивното применување.
Резултат.	Самостојна ориентација кон резултати.	За таков тип на вработен е неопходно да има засилување на тешкотиите на задачите.
Присила, стремејќи се да е најдобар.	Ефективноста е важна за да се спореди со постигнувањата на другите или со претходните лични достигнувања	Ефикасно е користењето на дијаграми на успехот, на резултатите итн.
Интерес, предизвици, нови територии.	Ориентација кон интересна работа, било што да се подразбира под тоа.	Овде треба постојано да се покажуваат нови и интересни нешта во работата. При загуба на интересот, мотивацијата е тешка.

Креативна работа, самостојност.	Заинтересираност од висок степен на самостојност.	Неопходно е обезбедување со чести повратни врски.
Повратна врска.	Заинтересираност за мислењето на колегите и раководителите.	Важно е планирањето на системите за повратната врска и континуитет на нивното користење.

МОТИВАТОР	**ИНТЕРПРЕТАЦИЈА**	**ЗАКЛУЧОЦИ**
Личноста на раководителот.	Ориентација кон личноста на раководителот и неговите квалитети.	Користење на харизматично влијание. Кај недостатоци на лични меѓусебни односи, ефективноста може да се намали.
Рамноправност во односите.	Значајни амбиции, неспособност за работа под притисок и контрола.	Таквите вработени слабо се управуваат, тежок елемент за користење и приложување во администрацијата.
Желба за индивидуалност и истакнување пред другите	Вработениот е ориентиран кон работа или ситуација која провоцира желба за истакнување на себе си и индивидуалност во работата.	При изменување на структурата на желбата се раѓа опасност дека вработениот ќе престане да работи.
Самореализација.	Висок степен на мотивација.	Барањето на креативноста е убаво за работата, но не е применливо во рутинските работи.
Прифаќање на негативно искуство.	Негативното искуство може да се покаже со силно влијание за вработениот.	Појаснување во што е причината, и поаѓајќи од тоа, се донесува одлука за управувачко влијание.
Избегнување на непријатностите.	Избегнување на конфликтни ситуации, плашливост, одбегнување на ризик, барање на спокој.	Можно е ниско самооценување и неувереност во себе.

Фактори од средината.	Значајни фактори често се надворешниот комфор во работата, можно негативно искуство во друга сфера.	Таквата мотивација е неприфатлива за високи должности.

МОТИВАТОР	**ИНТЕРПРЕТАЦИЈА**	**ЗАКЛУЧОЦИ**
Имиџ и престиж на организацијата.	Имиџот е основен составен дел од професионалниот облик на современиот државен службеник.	Компании на ниво на организација и одделена индивидуа за добивање на нов имиџ.
Нормативна база за регулирање на работата.	Создавање чувство за ред и спокојство.	Чести дискусии на промени и анализа на постоечката база како извор на професионална самодоверба.

Прикажаната шема од примери на конкретно составена табела не е статична. Основната цел на такво резимирање е да биде во постојана синхронизација со потребите на вработените и организацијата. Затоа, резимираната табела има привремен и флексибилен карактер. Потребно е да се прифати идејата дека таа може и треба да се актуализира, менувајќи се во сите три дела за да биде употреблива во контекст на управувачката комуникација.

Врз основа на збирните резултати од истражувањето, се подготвуваат и соодветни индивидуални „мотивациски пасоши“. Во овој случај, тие ги вклучуваат карактеристиките наведени во процесот на истражување, како и можностите за менаџерот да го подобри и искористи присутниот мотивациски потенцијал. Добиените податоци можат да бидат диференцирани и обликувани како персонализирани карти на мотиваторите и нивното толкување може да биде презентирано од раководителите, експертите за управување со човечки ресурси, консултанти или други вработени. Слично такво проучување би било добра варијанта и во изборот на нови вработувања, т.е. постои можност за затворање на кругот – од предвременото идентификување на

мотивациските ставови до следните варијации во мотивациските пораки на раководителите.

Појдовна точка за слични такви техники се регулираните истражувања во администрацијата, и тие практики го полнат со енергија во голем степен односот на вработените кон работниот процес во целина.

Таквата практика е особено соодветна во администрациите каде што не постојат стабилни одделенија и оддели за управување со човечки ресурси. Едноставноста и практичноста на таквите раководни активности кои се перманентно прифатени во организацијата, можат на краток рок да ја поддржат ефикасноста на организацијата. Во таков контекст, идејата е дека практиката на собирање и одржување на бази на податоци за вработените е добар начин да се справиме со апатијата и демотивирањето во општинската администрација.

2.2. Разработување на мотивацискиот профил на вработените во организацијата

Идентификувањето на индивидуалните мотиватори во процесот на комуникација во управувањето е нов елемент во работата на јавната администрација. Долготрајното истражувачко искуство на авторите во изучувањето за управување со човечките ресурси, вклучувајќи ја и мотивација во јавната администрација, овозможи да се развие и да се презентира обновен, специфичн и прилагоден на конкретните потреби на администрацијата т.н. *мултифакторен модел на мотивација (подетално за него во наредната поглавје од магистерскиот труд).*

Целта на процесот на мотивирање на вработените е да се хармонизираат целите на организацијата со целите на индивидуата. Затоа мотивацијата не може да биде разгледувана како еднообразен, унифициран процес кој се одвива подеднакво кај сите вработени, туку поседува општи црти кои се однесуваат на сите соработници, како на индивидуалните, така и ориентирани кон специфичните потреби на одделните личности од колективот. За жал, мора да признаеме дека, иако во теорија е осознаена потребата од мотивирање на вработените во јавната администрација по еден системски начин, во пракса системноста во искуството на организациите во јавниот сектор да го спроведат тоа со помош на еден определен инструмент и методологијата недостасува.

Причините за ова се:

- Многу мал дел од раководителите во јавната администрација инвестираат време и средства во истражувањето на нивото на мотивацијата на вработените и проблематичните фактори кои ги условуваат неповолните или недоволните резултати од трудот.
- Повеќето од вработените во одделенијата за управување со човечки ресурси (главно во помалите општински администрации) не се обучени и не учествуваат активно во процесот на управување на мотивацијата.
- Некои од практиките и методите кои се користат од страна на бизнис организациите, тешко би нашле примена во јавната администрација.

Макар што се сретнуваат тешкотии во адаптирањето, условено од разликите во јавниот и приватниот сектор, сметаме дека постојат одредени методи и техники за истражување на мотивацијата, кои ја имаат докажано својата ефикасност и ефективност во бизнис организациите, и од таквите причини тие можат мирно да се користат и за потребите на јавната администрација. Мотивацискиот профил на вработените во организацијата означува востановување на пракса на организациско ниво на мотивацијата на луѓето и пред сè идентификување на лимитирачките (проблемските) фактори и причини кои ја условуваат недоволната мотивација на вработените во работниот процес. Резултатите од мотивацискиот профил на вработените овозможуваат успешно насочување на напорите и активностите на раководителите за зголемување на мотивацијата на вработените во тесна врска со подобрување на резултатите од работната активност.

Запознавањето во деталност на методиката за разработување на мотивацискиот профил (Илиев, 2005; Атанасова, 2005) ни дава основи да предложиме дека таа техника може ефективно да се примени за истражување на мотивацијата на вработените во јавната администрација, зашто: не е тешка и не бара специфични знаења и способности; не бара големи трошоци или време; овозможува можност тековно и регуларно да се утврдат: нивото на мотивацијата на вработените во организацијата и проблематичните фактори и причини за да може ефективно да се делува на нив.

Методиката за разработување на мотивациски профили на вработените е дизајнирана за воспоставување на нивото на мотивација на вработените и се заснова на следниве основни принципи: Признавање на водечката и главната улога на човечките ресурси за успешно функционирање и просперитет на организацијата; Признавањето на мотивацискатa проблематка (односно прашања поврзани со мотивација на вработените) како клуч за севкупното управување со човечките ресурси на

организацијата. Прифаќањето на зголемената мотивација на вработените како значаен и значителен неинвестициски ресурс за подобрување на ефективноста на активностите и работењето на одделни вработени (специјалист, раководител на сектор, на одделение, директор, итн.), на структурни единици и администрацијата во целина.

Методиката е разработена во согласност со теоретското богатство содржано во теориите за мотивација и земајќи го предвид позитивното искуство на западноевропските практики и бизнис организации во полето за мотивација на персоналот. Главната цел на нејзината имплементација е да им овозможи редовно и регуларно да се утврди:

- Вистинско ниво на мотивација на вработените во организацијата, како и на диференцираните групи на персонал;
- Ограничувачките фактори на мотивацијата на вработените на фактори и причини;
- Резервите, можности и начини (патиштата) за зголемување на мотивацијата на вработените во контекст на подобрување на управувањето со човечките ресурси и неговото влијание врз перформансите.

Предвремените размислувања при разработување на мотивациски профили на на вработените може да бидат:

- Мотивациските профили редовно се разработуваат во организацијата и имаат цел – утврдување на нивото на мотивација на вработените во тесна врска со неговото управување.
- Мотивациските профили на вработените се разработуваат еднаш во три месеци (тримесечно) или полугодишно на следните нивоа:
  - Општ мотивациски профил на вработените во организацијата;
  - Диференцирани мотивациски профили: на персоналот во дирекциите на администрацијата; на раководниот состав; на вработените – експерти, специјалисти, работници.
- Разработувањето на мотивациските профили се засновува на метод – анкетирање на персоналот. Анкетирањето опфаќа целно избран дел од персоналот, и да одговара на барањата за застапеност и точност на резултатите.
- Информацијата која се содржи во мотивациските профили е основа за системски целни анализи кои се насочени кон: Идентификување на проблемите во областа на мотивација на персоналот и во рамки на севкупното управување

на човечките ресурси; Откривање и искористување на резервите и можностите за зголемување на нивото на мотивација на вработените; Поврзување на зголемувањето на мотивацијата на вработените со подобрени работни резултати.

Етапите на процедурата за разработување на мотивацискиот профил кои обично се опишуваат во научната литература (Илиев, 2005) се:

Првата етапа е да се одреди големината и структурата на примерокот (членовите на персоналот што треба да бидат анкетирани). Правилата за одредување на големината и структурата на примерокот се неколку. Методиката не мора задолжително да користи статистички инструменти за големината на примерокот; Големината на примерокот се движи од 15% до 50% од персоналот. Нејзиното специфично определување ги зема предвид следните две зависности: Намалување на процентот на испитаниците при зголемување на бројноста на персоналот. Зголемување на процентот на испитаници при намалувањето на бројот на персоналот; Структурата на примерокот мора да одговара на структурата на персоналот на организацијата, т.е. примерокот ги опфаќа вработените од сите структурни делови.

Во втората етапа се изработува соодветен прашалник за да се утврди мотивацискиот профил на персоналот. Општо земено, упатствата за изборот на прашалникот вклучуваат идентификација на околу 20–25 фактори кои треба да бидат внесени во прашалникот. Важна е соодветноста и спецификацијата на конкретните фактори кои ги земаат предвид спецификите на анкетираната организација. Изборот на факторите за внесување во прашалниците за диференцирани профили на мотивација ги зема предвид спецификите на испитаниците.

Во третата етапа, се спроведуваат инструкции на членовите од организацијата кои се вклучени во анкетата. Укажувањата за спроведување на инструкциите вклучуваат: Пополнувањето на прашалниците е задолжително условено од претходните инструкции на испитаниците. При давањето инструкции најпрво се изјаснуваат следните прашања: Пополнувањето на прашалникот е лично и анонимно; Прашалникот не е наменет да ги оценува членовите на персоналот, а да ги открие личните позиции за проблемите и слабостите во средината и механизмите под кои се одвива работната активност во администрацијата; Прашалникот не е толку тежок во неговото пополнување колку што е одговорен – потребни се фер и искрени одговори за да се достигне до јадрото на мотивациските проблеми; Резултатите од пополнувањето

на прашалниците и мотивацискиот профил се средство и важен ориентир за зголемување на мотивацијата на луѓето во работата, за постигнување на личните цели на луѓето и целите на организацијата.

На поконкретен план, преку инструкцијата се посочува на следните моменти:

Се разделуваат прашалниците и се запознаваат анкетираните лица со содржината и барањата во врска со правилното пополнување: Се изјаснува првиот суштински момент од анкетата или: неопходно е секое анкетирано лице самостојно да ги избере (одреди) десетте најважни за него фактори – мотиватори! Примерно појаснување: Се претпоставува дека прашалникот содржи 20 мотивациски фактори. Тие не се посебно наредени во прашалникот. Секој испитаник ги избира оние 10 (фактори) кои го одразуваат негово лично разбирање и очекување дека тие го мотивираат во најголем степен за постигнување на високите перформанси во работата и имаат влијание на формирање на неговата ранг-листа на десетте најважни фактори за мотивација. Потоа, испитаникот ги нумерира тие фактори по значајност од ред. бр 1 до ред. бр. 10.

Се изјаснува вториот суштински момент на прашалникот: неопходноста од индивидуална оценка на анкетираниот за степенот на задоволство од влијанието на десетте фактори – мотиватори! Појаснување: Анкетираното лице веќе ја има составено листата од најважните за него 10 фактори – мотиватори. Потоа е потребно да го избере едниот од трите степени на задоволство од влијанието на секој фактор – „задоволство“; „нејасност за влијанието“ и „незадоволство“. За секој одделен фактор од овие десет избрани фактори, анкетираното лице одбележува со „да“ за факторите кои се соодветни на неговата лична оценка за влијанието на факторот.

Во четвртата фаза (етапа) се извршува обработувањето на индивидуалните прашалници и сумирање на резултатите од анкетирањето. Овде укажувањата (упатствата) се однесуваат за анкетираните лица. Обработката на прашалниците се одвива во одреден редослед и во согласност со одредени правила: Се одредуваат (определуваат) рангирањата на десетте најважни фактори-мотиватори за примерокот на анкетираните лица; Збирното (општо) рангирање на десетте најважни фактори-мотиватори, за примерокот на вработените се определува по следнава формула: Релативната тежина (m1xA + m2xB + ... + mnxZ) : (m1 + m2 + ... + mn), каде што: (m1 + m2 + ... + mn) е бројот на испитаниците; A, B, C, ... Z – е местото на мотивацискиот фактор во рангирањето (ранг листата) на испитаникот.

Колку е помала релативната тежина на факторот, толку е позначаен и се наоѓа понапред во рангирањето на значајноста како релевантен (соодветен) фактор. Или: рангирањето на првите десет мотиватори ќе започне со најниската релативна тежина во растечка прогресија (редослед по тежина) сè до десеттиот фактор. Со утврдување на релативниот удел (процентот) од испитаниците кои потврдиле со „да“ за секој фактор.

Во најопшт начин упатството за пополнување на образецот во најопшт начин е следното: Формата е работна и ги содржи веќе утврдените рангирања на десетте најважни мотиватори (колона 1 и 2 од образецот). Процентите во колоните 3, 4 и 5 од формуларот го изразуваат релативното учество на испитаниците (вкупно 100%) кои укажуваат на задоволството од дејството на факторот (колона 3); неможноста од проценување (колона 4); незадоволство од дејството на факторот (колона 5) (Види Табела 27).

Во петтата фаза (етапа) се прави изработување (изградување) на мотивацискиот профил на персоналот. Правилата за изградба на мотивацискиот профил се неколку: Пополнетата со податоци воопштена (збирна) форма е базата за изградување на мотивацискиот профил. Мотивациски профил се изградува (оцртува) на круг поделен на 10 сектори (Види Приказ 15!).

- Нумерирањето на линиите кои излегуваат од центарот на кругот, одговараат на десетте најважни мотивациски фактори;
- Процентите во колоните 3, 4 и 5 од воопштената (збирна) форма се нанесуваат на секоја линија;
- Со непрекината линија се соединети одделните сектори во кругот кај броевите од колона 3 на формата;
- Со прекината линија се соединети одделните сектори во кругот кај сумираните броеви од колона 3 и 4.

Каква информација содржи мотивацискиот профил?

Првата зона (област) на кругот, оцртана по непрекината линија помеѓу секторите, го претставува фактичкиот мотивациски профил на организацијата. Тоа е зоната на реалното задоволство на вработените од влијанието на основните фактори на мотивација. Ова е, во суштина, корисен потенцијал за мотивација во организацијата. Втората област (зоната) на кругот, лоцирана помеѓу непрекинатата и прекинатата линија по сектори, ја карактеризира нејасноста и можеби рамнодушноста на вработените во однос на влијанието на индивидуалните мотивирачки фактори. Ова е

областа каде што има најголеми можни резерви за евентуално зголемување на нивото на мотивацијата на вработените. Третата зона (област) од кругот која се наоѓа меѓу поврзаните сектори со прекинатата линија и самите оцртувања на кругот, го карактеризираат незадоволството на вработените од влијанието на индивидуалните мотивирачки фактори.

Во шестата етапа (фаза) се даваат насоките за анализа на мотивациските профили на персоналот. Почитувањето на процедурата за разработување на мотивацискиот профил е важен предуслов за реалноста на резултатите. Вториот многу важен предуслов е одговорниот и искрен пристап од страна на анкетираните (испитаниците). Резултатот кога „отскокнува“ од самите нив е императив дека нема „изобличување“ во нивните одговори. Може да се истакне дека техничките проблеми во врска со изработувањето на мотивацискиот профил како комплексна слика за нивото на мотивација на вработените се мали – постапката е брзо прифатлива и едноставна. Добиените мотивациски профили се само средство, инструменти во рацете на оние кои управуваат со организацијата и преобразување на резултатите во мерки и дејства на управување кои се насочуваат кон зголемување на мотивацијата на вработените во контекст на подобрување на управувањето на човечките рсурси и на организацијата во целина.

Може да се генерализира дека двата креативни моменти во суштина се содржат во анализата и оценката на добиените мотивациски профили од една страна и во произлегнатите активности и дејства од управувањето, а во согласност со заклучоците од анализата и оценката.

Ефектот од развојот на мотивацисаките профили на персоналот доаѓа кога: Профилите се изработуваат во различни поделби на вработените во организацијата; Профилите се изработуваат редовно со текот на времето.

Усвојувањето на таков пристап кон мотивациските профили ги зголемува можностите за длабинска анализа на нивото на мотивација на вработените во организацијата – или поточно, и поради различно поставениот план за различните структури на луѓе и поради опфатеноста на менувањата, динамиката во нивото на мотивација на луѓето низ времето.

2.2.1. Конкретизација на насоките за анализа на мотивациските профили

Непосредна анализа на мотивациски профил:

- Изјаснување на „десетте најважни фактори-мотиватори“ за вработените во организацијата. Овој прв чекор на анализа по суштина го дешифрира тоа кое најмногу го почитуваат (ценат) луѓето во организацијата. Обезбедува увид во комплексната врска помеѓу потребите и вредностите на луѓето, прекршени преку призмата на нивните очекувања дека раководителите треба да го оптимизираат влијанието на овие фактори со цел максимално да ги покажуваат своите способности во трудот.
- Изјаснување на индивидуалните ранг-листи на десетте најважни фактори – мотиватори, т.е. персонифицирање на она кое најмногу се почитува од одделните анкетирани лица во организацијата. Овој чекор за анализа по принцип го зазема најважното место, зашто, колку и да се стремиме кон зголемување на нивото на мотивацијата на персоналот во целина, се подразбира и јасно е дека тој процес тргнува од индивидуата кој го изразува богатството на неговата личност и неговите очекувања.

Во пракса, во секоја организација постои круг од луѓе, кои особено се почитувани, потребни и корисни со нивниот потенцијал и квалитет за дејноста на организацијата. Во одредена последователност е тоа дека нивните индивидуални ранг-листи треба да бидат во видното поле на раководителите како ориентири (показатели) за очекувањата и барањето можности за задоволување на таквите очекувања.

- Изјаснување на прифатените фактори – мотиватори од страна на луѓето и нивното влијание. Со други зборови – како овие фактори кои ги користат раководителите како инструмент на влијание врз поведението во работата и работното претставување на персоналот, реално ги мотивираат во работната дејност. Во суштина, оваа информација се содржи, како во општиот мотивациски профил, така и во колоните 4, 5 и 6 на индивидуалните прашалници. Станува збор за направената оценка на влијанието на факторите-мотиватори – задоволство, нејасност за влијанието на факторот; незадоволство од влијането на факторот од страна на анкетираните лица.
- Откривање на лимитирачките (ограничувачки, проблемски) фактори – мотиватори во профилот. Под лимитирачки фактори – мотиватори се мисли на

неколку (3 – 5) во составената ранг-листа, а кои се карактеризираат со најниско нивно влијание на задоволството кај луѓето.

- Откривање на успешното влијание на факторите – мотиватори од профилот на вработените.
- Општа оценка на лимитирачките фактори – мотиватори и нивното успешно влијание кон вработените.
- Оценка на силата на проблематичноста или на успешноста на влијанието на факторите. Општата оценка дава насока за тоа каде и зошто да се продлабочи анализата.
- Задлабочена анализа на проблематичните фактори-мотиватори. Неопходноста од дополнително продирање во причините кои го имаат направено тој фактор како проблематичен. Откривањето на причините и околностите поради кои влијането на факторот нема позитивен карактер врз луѓето, не ги задоволува.

Посочувањето (поставувањето на акцентот) токму врз ваквите причини и околности е претпоставка (предуслов) за позитивна промена на влијанието на факторот-мотиватор.

Во општи црти, може да се посочи дека сите, или поголемиот дел од факторите-мотиватори, независно од нивното конкретно формулирање во прашалникот, претставуваат многу подетално и посуштинско навлегување во причините и околностите кои ги прават таквите фактори проблематични.

- Неопходно е да се бара, открива и аргументира врската (односот) помеѓу „проблематичните фактори-мотиватори и нивниот одраз (нивното влијание) врз работното претставување и резултатите од работата“ на база на групи, екипи, одделни членови на пресоналот.

Така формулираната задача е несомнено комплексна (тешка), зашто во низа од случаите, влијането на факторите влијае непосредно врз претставувањето во работата и врз резултатите од работата. Независно од таа објективна тешкотија (комплексност) сепак, секогаш постои возможност со доволна прецизност и точност за практичните цели да се бара и аргументира зависноста помеѓу влијаечките фактори врз човекот и постигнатите резултати во работната дејност.

Откривањето и систематизирањето на мерките и дејствијата за надминување на проблематичните фактори-мотиватори; проширување на овие мерки и активности на други мотивирачки фактори; поврзување на мерките и активности истовремено со

зголемување на мотивацијата на луѓето на работното место и подобрување на работата и перформансите во активноста.

2.2.2. Компаративна анализа на мотивациските профили на персоналот

Потребата од тековно, редовно изработување на мотивациските профили на вработените во организацијата се аргументира токму преку можностите за компаративна анализа на профилите и динамиката во нивната промена во и низ времето. Втората претпоставка на компаративната анализа е разработувањето на диференцираните мотивациски профили и можноста преку нивната споредба да се извлекува корисноста и интересите во врска со зголемувањето на нивото на мотивацијата на вработените во организацијата и да се пренесува позитивното искуство во оваа област од едни структурни единици или групи на вработени кон другите, во рамките на организацијата. Особено корисна и неопходна е компаративната анализа на мотивациските профили во големите организации. Како водечки принцип на компаративната анализа на мотивациски профили може да се спомена:

- *Анализа на динамиката (промената) на мотивацискиот профил на вработените во избраната структурна единица*. Оваа анализа ги идентификува промените во нивото на мотивација на вработените, како и промените во степенот на влијание на факторите-мотиватори. Анализата открива до кој степен се надминати проблематичните фактори-мотиватори од претходниот период (со релевантните мерки и акции од страна на управувањето); појавата на новите проблематични фактори-мотиватори и причините кои ги условуваат; новите фактори-мотиватори кои успешно влијаат врз вработените итн.

Со текот на времето потребното менување на мотивациските профили на вработените да се споредува со соодветно избраните показатели од опсегот на оценката на работното претставување и постигнатите резултати. Анализата на односот и зависноста помеѓу подобрувањето (или влошувањето) на нивото на мотивација на вработените и постигнатите резултати во работата им предлага ориентација на раководителите за ефикасноста на преземените и спроведените мерки и активностите за зголемување на мотивацијата на вработените.

– *Компаративна анализа на мотивацискиот профил на различни групи вработени од организацијата*. Иако со одредена претпазливост, сепак може да се тврди дека оваа анализа им обезбедува на раководителите можност за пренесување и користење на позитивното искуство од подобрите (во однос на мотивациското однесување) кон другите групи вработени.

Детално опишаната методика за мотивацискиот профил дава можност и им олеснува, како на раководителите, така и на вработените во одделите по управување на човечките ресурси во организацијата, да изработуваат мотивациски профили на вработените во организацијата. Мотивацискиот профил може да се користи како ефективен инструмент за проучување и дијагностицирање на мотивацијата на вработените. Ако тоа може да се прави во организацијата и доколку се преобрази во една системска и целенасочена дејност, во тој случај ќе доведе до подобрување на мотивацискатa клима во организацијата. Резултатите од мотивацискиот профил на вработените ни овозможуваат успешно да ги насочиме напорите и активностите на раководството во поглед на зголемување на нивото на мотивација на вработените и тоа во тесна врска со подобрувањето на резултатите од работната активност.

2.2.3. Практично спроведување на истражувањето и анализа на добиените резултати (практичен пример)

Возможно е да се спроведе претходно проучување кај вработените во кое ќе им се предложи на вработените проширена листа од 20 фактори-мотиватори, од кои тие избираат 10 највлијателни фактори-мотиватори. Ова произлегува од невозможноста да се оформи на правилен начин релативната тежина на секој поединечен фактор според формулата која е предложена во методиката. Според оваа формула, факторите-мотиватори кои ќе бидат посочени од најмал број вработени, ќе имаат најнизок коефициент (тежина) во споредба со оние кои се избрани и посочени во првите места од ранг-листата. Така, на пример, како резултат на претходно спроведено истражување, вклучивме примерок од следните 10 фактори-мотиватори, како што се: наградување за време на работа; заштита при работа; добри работни односи во колективот; можност за обука и стручна квалификација; добри работни услови; меѓусебните односи со раководството; разнообразна и интересна работа; праведна оценка од исполнување на

работните задачи; можности за напредок во кариерата; еднаков третман на вработените.

По добивањето на оваа информација, се изработува анкетната карта (прашалникот) која ќе се користи за истражувањето. Одреден број анкетирани лица ја пополнуваат анкетната карта, бројот на анкетираните потребно е да биде репрезентативен. Пред да бидат предадени прашалниците за пополнување, испитаниците треба да добијат упатства за следниве важни правила:

- Прашалник

При доставувањето на прашалниците на вработените им се даваат конкретните насоки за правилно пополнување на истата. Во колоната со ред. бр. 3 треба да бидат подредени 10-те фактори по важност (значајност) од 1 до 10. Во колоните со ред. бр. 4, 5 и 6 се одбележува дали (колку) потребите кои се одразуваат во соодветниот фактор се: задоволени, незадоволени или не може да се оценат.

Откако анкетираните лица ќе го пополнат прашалникот, истите се собираат за обработување. Сумирањето на резултатите од анкетирањето преминува кон спазување на следниот ред:

1. Пресметување на релативната тежина на мотивациските фактори наведени во анкетната карта (прашалникот). Пресметувањето на релативната тежина (како што е наведено и во претходното поглавје) се врши според формулата опишана во ова поглавје:

Фактор: „Наградување за време на работата“

Релативна тежина = (9*1 + 7*2 + 4*3 + 1*4 +0*5 + 0*6 + 0*7 +0*8 + 0*9 + 0*10) : 20 = 2

Фактор: „Безбедност на работното место“

Релативна тежина = (3*1 + 6*2 + 3*3 + 6*4 + 1*5 + 0*6 + 0*7 + 0*8 + 1*9 + 0*10) : 20 = 3,10

Фактор: „Добри услови за работа“

Релативна тежина = (0*1 + 2*2 + 0*3 + 1*4 + 0*5 + 0*6 + 2*7 + 3*8 + 6*9 + 6*10) : 20 = 8, и така натаму по ред се пресметуваат сите фактори-мотиватори.

Со пресметување на релативната тежина на факторите-мотиватори и почитувањето на правилото дека колку е помала релативната тежина, толку е поважен и позначаен соодветниот фактор за вработените, ги добиваме следниве рангирања на факторите-мотиватори (пример):

1. Фактор „Наградување за време на работата“ – рел.тежина 2,00;

2. Фактор „Добри услови за работа“ – рел.тежина 2,55;
3. Фактор „Сигурност на работното место“– рел.тежина 3,10;
4. Фактор „Еднаков третман на вработените“– рел.тежина 4,15;
5. Фактор „Можност за обука и стручна квалификација“– рел.тежина 5,65;
6. Фактор „Можности за напредок во кариерата“– рел.тежина – 6,65;
7. Фактор „Праведна оценка од исполнувањето на работната задача“ – рел.тежина – 7,20;
8. Фактор „Меѓусебните односи со раководството“ – рел.тежина – 7,45;
9. Фактор „Добри односи во колективот“ – рел.тежина – 8,00;
10. Фактор „Разнообразна и интересна работа“ – рел. тежина 8,10.

2. Сумирање на релативниот дел (проценти) на испитаниците, кои потврдиле со „да“ за секој фактор во колоните 4, 5 и 6 од индивидуалните анкетни карти (прашалници).

Според методиката, резултатите се сумирани во табеларна форма. Овој формулар ги содржи веќе утврдените рангирања на 10 по значајност (важност) фактори -мотиватори. (види Табела 3).

Табела 3. Општа форма на анализираните примерни мотивациски фактори (пример)

Бр.	**Фактори-мотиватори**	Сумирани резултати од анкетата		
		Задоволство **%**	**Нејасност** **%**	**Незадоволство** **%**
1.	Наградување за време на работата	10	5	85
2.	Добри услови за работа	90	5	5
3.	Сигурност на работното место	90	5	5
4.	Еднаков третман на вработените	60	20	20
5.	Можност за обука и стручна квалификација	40	10	50
6.	Можности за напредок во кариерата	50	10	40
7.	Праведна оценка од исполнувањето на работната задача	40	10	50
8.	Меѓусебните односи со раководството	70	15	15
9.	Добри односи во колективот	40	10	50
10.	Разнообразна и интересна работа	35	20	45

Врз основа на информациите содржани во формуларот, се изработува мотивацискиот профил. (види – Приказ 1).

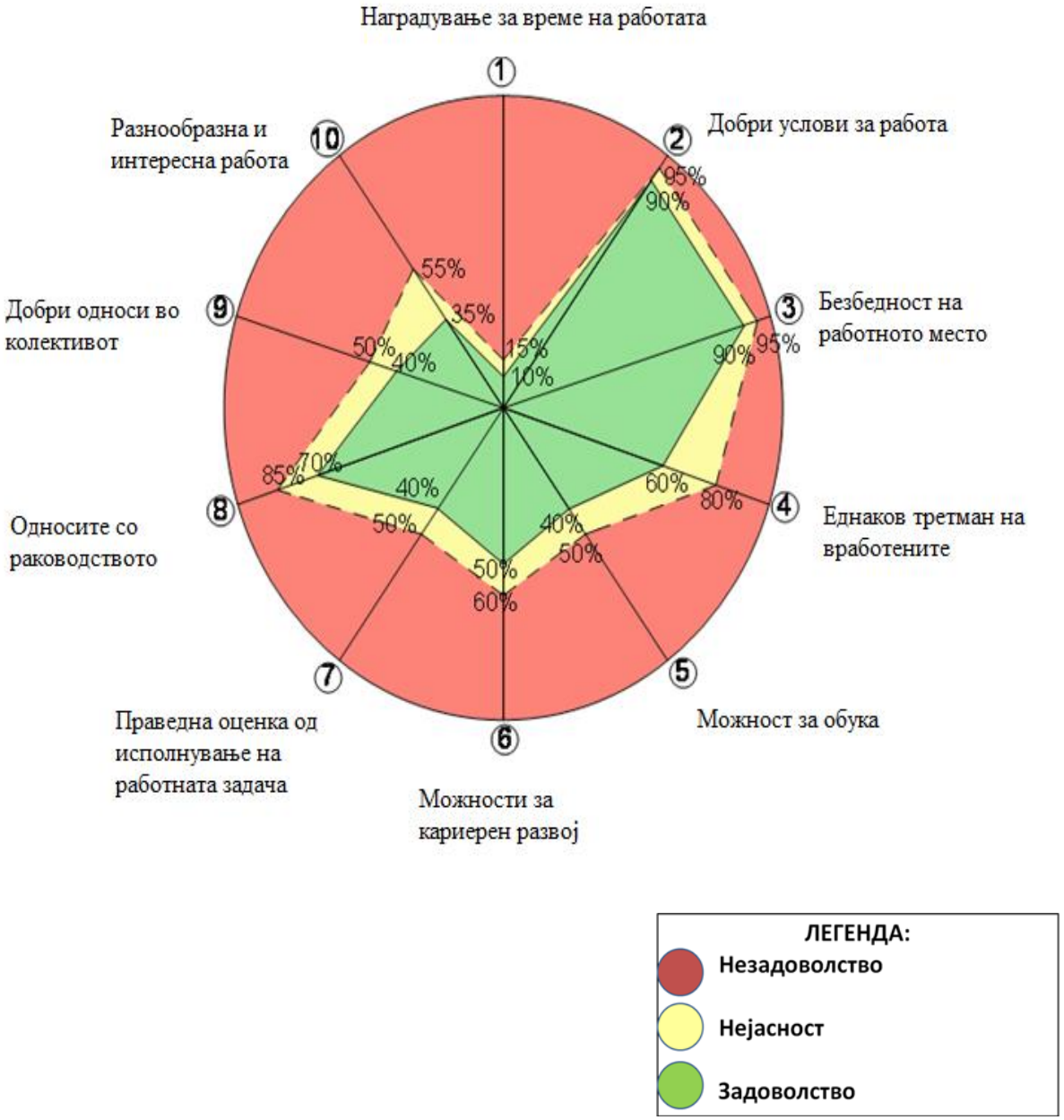
Во мотивацискиот профил се оцртуваат три зони.

Првата зона е област на задоволените потреби. Таа го карактеризира процентот на задоволните вработени за секој од мотивациските фактори. Ова е областа на искористениот потенцијал за мотивација – областа на вистинското задоволство на вработените.

Втората зона е област на неутврденото задоволство (неутврдените потреби), т.е. на рамнодушноста на вработените кон релевантниот мотивациски фактор. Оваа рамнодушност е предизвикана во конкретниот случај од недостаток на јасното разбирање (претстава) кај вработениот од тоа на каков начин влијае конкретниот фактор на мотивација врз вработениот, без да биде показател за неможноста за мотивирање на вработените преку него. Ова само по себе е показател дека нешто не е во ред во опсегот на овој фактор на мотивација и тука се сокрива потенцијалот кој би можел да се искористи во иднина.

Најголемо значење за карактеристиката на мотивацискиот профил на вработените е вклучување на резултатите за донесување на ефективни решенија за управување за неговото идно подобрување од третата зона – зоната на незадоволените потреби на проблематичните или лимитирачките фактори-мотиватори. Таа зона (област) го открива незадоволството од состојбата на задоволување на одредени потреби за вработените. Во овој дел е потребно да се вложи голем напор од страна на раководството во однос на изградба на ефективен и ефикасен систем за мотивација на вработените.

Приказ 1. Мотивациски профил



3. СОВРЕМЕНИ ИНСТРУМЕНТИ ЗА МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Денес, повеќето организации, вклучувајќи ги и оние од јавната сфера, беспрекорно функционираат во одговорот на поплаките и задоволувањето на желбите на клиентите. Тоа се случува за неколку дена, во некои ситуации во часови и минути.

Современите предлози и прашања кои доаѓаат од најкомпетентните, а можеби и од најмотивираните луѓе во организацијата, остануваат на последен план. Тој пристап е многу погубен за организациите. Во овој случај, мотивацијата на вработените, истражувањето и работата во насока за нејзино зајакнување, се дел од задолжителните алатки на администрацијата на дваесет и првиот век (Антонова, 2013).

Ако погледнеме подлабоко во овој проблем, можеме да ги идентификуваме вработените како интелектуални инвеститори во нашите организации. Треба да ја поставиме тезата – „Секој недостаток на внимание кон луѓето создава проблеми на организацијата“. Поединците во организацијата не се стока на големо. Тие имаат поинаков изглед, однесување, погледи на светот и чувство кон светот. Секој човек во организацијата е различен и овој факт се наметнува во состојбите во организациите.

Според Гери Хамил (1995, 124–125): „Премногу голем број организации сметаат дека единствената мотивација за да се работи подобро е економската. Третирањето на активите поврзани со знаењето, како стаорци во работилниците за кожи, не е најсоодветниот начин да го добиете најдоброто од способноста на луѓето“. Наместо да се предлагаат и обезбедуваат детални упатства, како што е во практиката на јавната администрација, подобрата варијанта е да им се овозможи на самите луѓе да обезбедат детални описи за нивната мотивација.

Теориите за мотивација и мотивациските модели кои ги претставивме во претходното поглавје, се задолжителен инструментариум за секој раководител и секоја организација. Сами по себе, сепак тие се статични, и имаат потреба од „вдахновување“ на живот. Тоа „оживување“ може да се случи само во форма на истражувачка работа поврзана со индицирањето на конкретните мотивациски димензии на индивидуите и организацијата.

Потребно е да го земеме предвид фактот дека е неопходно да се продолжи од временските (темпоралните) основи на теориите. Развојот на општеството води до промени во перцепциите на цели генерации во целина. Во голема мера работите се превртуваат наопаку. Во теоријата на Маслов, на пример, сите ние започнуваме од

дното со задоволување на нашиот глад, за да потоа полека се движиме кон самореализацијата. Понатаму, сè повеќе и повеќе во сржта на мотивацијата се вредностите, а не парите. Претходно, видливо и во некои од презентираните теории, лојалноста се купуваше. Предизвиците за современите организации, особено силни за оние во јавната сфера, се кријат во фактот што вредностите се нешто многу покомплицирано, од парите. Тие не можат во најпримитивната форма да се трансформираат во формулациите на визијата и мисијата на организацијата или да се претстават на информациските табли во службените канцеларии. Вредностите не можат да се измислуваат – тие или постојат таму некаде, или ги нема. И вработените го чувствуваат тоа.

3.1. Мотивација преку „моделирање“ на работните обврски. Мултифакторен модел на мотивација во јавната администрација

Основниот проблем идентификуван во разните истражувања во последниве години беше недостатокот на соодветно структурирање и насочување на активностите за мотивирање на вработените, слабата повратна врска и слабиот акцент врз самомотивација на вработените. Во таа врска, не се откриени конкретни практики за употребување на некаков модел или теорија која би била релевантна кон проблемите на мотивација на јавната администрација во целина.

Постои можност да се конструира конкретен модел кој ќе ги комбинира во себе практичните проблеми и можности кои се наведени во истражувањето, како и можностите што ги нудат некои од класичните теории и модели на мотивација на вработените кои се дискутирани во претходните поглавја (Пинк, 2012, 4).

Утврдено е дека постојат некои основни услови кои ја помагаат и поттикнуваат мотивацијата на вработените во администрацијата и можат да имаат позитивен ефект за неа (Стефанов, Пейчева, 2013, 13). За да е на ниво овој елемент од управувачко влијание, потребни се некои услови кои се во неразделна врска со добро структурираните и дејствувачки интегрирани системи за управување со човечките ресурси.

Кога вработените се соодветни за работата што ја извршуваат, многу ретко е потребно да се прибегнува кон сила, клаузули, манипулација за да се принудат и поттикнуваат да работат напорно и ефективно. Со оглед на релативно високото ниво на образование во општинската администрација е незамисливо и да се сфати позитивно

примарниот пристап на „морков и стапот“. Фокусот е поставен на друго ниво – внатрешното, психолошкото, дел од „мекиот“ организациски пристап. Овде нашиот пристап и разбирање е во тоа што вработените во определни ситуации е поверојатно да се грижат да работат подобро, зашто тоа е награда и задоволство за самите нив. Основниот елемент е доброто ракување со т.н. „внатрешната мотивација“.[13] Кога вработените имаат висока внатрешна мотивација за работа, чувствата се многу тесно поврзани со тоа колку добро ја извршуваат својата работа. Доброто исполнување е своевидно самонаградување што ја игра улогата на поттик за понатамошна ефективна работа. Во оваа ситуација, лошото исполнување предизвикува непријатни чувства и вработениот може да се обиде да ја балансира внатрешната состојба преку поефективни дејствија сè додека не достигне внатрешно задоволство од добро завршената работа. Во контекст на некои истражувани пристапи за мотивацијата, треба повторно да истакнеме дека главната појдовна точка е доброто и синхронизирано по хоризонтала и вертикала дејство на одделенијата за човечки ресурси. Во овој пристап кој бара самомотивација на вработените, исклучително е важно да се изберат соодветни мотивациони пораки преку објективни и правилно дефинирани и имплементирани процедури (Илиев, 2001). Во спротивен случај, моделот се искривува веќе во првата фаза и внатрешната мотивација се деформира и како последица нејзиното достигнување е премногу тешко. Ефектот на таквиот организиран модел на работа е дека може да се добие циклус на самообновување од позитивната мотивација за работа, засилен со внатрешно генерирана (почесто преку надворешна) награда за добро завршената работа. Тука и усогласеноста со ограничувањата и пречките, пропратните активности на јавната администрација, исто така, треба да се имаат предвид, барајќи пристапи за надворешно стимулирање.[14]

Битен елемент од овој нов пристап кон мотивацијата на вработените е неговата комплексност (Борисов, 2012, 4). На оваа етапа од анализата на моделот кој го предлагаме, важно е да се додаде големата прецизност на пораките на раководителите.

[13] Подетално тезата за внатрешната мотивација е заштитена од Роналд Ригио во книгата: „*Въведение в индустриалната/ организационната психология*”. (2006) София: Дилок. Авторот ја поддржува тезата дека внатрешната мотивација е од суштинско значење во глобалниот свет и е во современиот кариерен развој на вработените од сите сфери.

[14] Повеќе за тоа cf: - Бенев, Б. (2000) *Основи на теорията на държавната администрация*. София:Фенея. Бенев, Б. (2002) *Публична администрация*. София: Юриспрес.; Бенев, Б. (2000) *Теоретични основи на държавното регулиране на икономиката.*София: Фенея. ; Величков, И., Бенев, Б. (2004) *Теоретически основи на публичната администрация*. (Част първа) София: Еко Принт. .; Рибарска, Е., Василев, В. (2005) *Управление на човешките ресурси.* Благоевград: Бон.

Со нивна волја можат да се внесат нови елементи во организациските вредности, како на пример, самооценувањето и себемотивирањето (Трејси, 2012, 31).

Низа други резултати за вработените и за работата (на пример: подобрена ефективност и зголемено задоволство од работата) често се појавуваат кога се создадени услови за внатрешна мотивација за работа. Во јавната администрација овој елемент е од огромно значење во функционалниот мотивациски модел што ние го предлагаме за мотивирање на персоналот. Постојат неколку референтни точки за добро функционирање на моделот кои треба да се земат предвид при негово користење во јавната администрација.

Првиот елемент е создавање на услови за внатрешна мотивација. Посочувањето на условите и факторите кои ги мотивираат вработените, неизбежно му дава синергија на системот во целина, го прави попродуктивен, го „исполнува со кислород“. Според Бакингам „вистинската трагедија не е во тоа што секој не располага со потребните квалитети, туку во тоа што не може да ги користи таквите со кои располага ... неискористените таленти се како сончев часовник без сонце“ (Бъкингам, Клифтън, 2003, 7).

Постојат неколку важни услови за поголема мотивација, кои се претставени во моделот за мотивација на вработените во јавната администрација, прикажани во Приказ 2.

Приказ 2. Мултифакторен модел на мотивација во јавната администрација



На прво место во овој модел, потребно е вработениот да е суштински дел од меѓучовечките односи во колективот. Во таа врска неефективното користење и утврдување на таков вид односи крие многу опасности. Со оглед на резултатите од проучувањето, меѓусебните односи се битен елемент во мотивацијата на јавната администрација, и од тоа следува дека е важно фокусирањето и вниманието кон нив.

Прифаќањето на работата како значајна е друг суштински елемент од условите за висока внатрешна мотивација (Господинов, 2012, 9). Активностите за претварање на работата на секој вработен во администрација во престижна и важна за индивидуата е од суштинско значење за мотивирање на вработените. Потребно е да се додаде дека вработениот мора да биде убеден дека неговите активности се важни за целата организација. Доколку на извршената работа се гледа како на тривијален, незначаен, едноставен дел од целото, тогаш е малку веројатно да се достигне до суштинската мотивација за работа.

Препознавањето на одговорноста за резултатите од работата е сè поважен елемент. Тој е неразделно поврзан со останатите елементи во моделот и исто како нив се „одгледува и негува“ многу тешко. Неговото отсуство е фатално за мотивација во јавната администрација. Овде, верувањето дека вработениот е лично одговорен за резултатите, треба да се прифати како резултат на внатрешно присутните фактори, наместо да се смета како зависен од надворешните фактори.

Праведноста е внатрешно присутна категорија со комплексен состав и карактеристики. Резултатите од истражувањето ја посочуваат праведноста како особено важен елемент на вработените, со варијабилен карактер, кој има многу силно влијание врз секојдневната работа. Овој елемент е задолжителен за мотивациските пораки на секој раководител.

Желбата за активна и вистинска повратна врска е провокативен елемент, со особено силен мотивациски товар за вработените. Неговото осознавање, активното зајакнување и употреба е неопходен услов за зголемување на мотивацијата на вработените.

Поставувањето на целите е важен елемент за вработените во администрацијата, но, задолжително треба да е правилно визуелизиран, и, да е во голем степен флексибилно таквото управувачко влијание како практика. Во моделот на мотивациско управување кој ние го предлагаме, целите се неопходност и се суштински елемент (Богданова, 2013, 3). Вработените ја ценат т.н. внатрешната визуелизација на целите.

Таков елемент се дефинира при развојот на емпатијата и идентификација со организацијата, кои се особено карактеристични за јапонскиот начин на управување.

Посебно место се дава и на прифаќањето на елементот „важност“ (значајност, виталност) на пристапот кон човечките ресурси (Бърн, 2013, 22). Овој елемент е дел од новата форма на работата со вработените во администрацијата. „Важноста“ на стратегиите и пристапот до човечките ресурси е новина и задолжителен белег за созревање на поединецот, раководителот и организацијата. Оваа потреба се раѓа и условува од целосно новиот пристап на работа со вработените во јавната администрација кој се наметнува во последните години на глобално ниво.

Важно е да се нагласи дека овие седум елементи се задолжителни во својата севкупност и интегритет за да постои висока внатрешна мотивација за работа на вработените. Недостатокот на било кој од нив, брзо доведува до демотивација и пад на неговото ниво.

Важен елемент за осознавањето на моделот е и премостување на јазот раководител – потчинет, како и изградба на нови форми на контрола. Овде ги забележуваме ситуациите и задачите чијашто важност ги поттикнуваат раководителите да ги контролираат вработените преку многубројни правила и форми на контрола кои обезбедуваат постигнување на целите. Кај многу од овие важни задачи, токму поради нивната значајност, раководителите во јавната администрација ја планираат и контролираат работата за да обезбедат безгрешно исполнување, и ја уништуваат мотивацијата на вработените за високо ефективната работа. Ваквиот проблем кој многу често се сретнува, се наоѓа во судир со моделот за управување на мотивацијата кој ние го предлагаме, и не треба да го избегнуваме фактот дека вработените во администрација се мотивирани од комплексни сетови од фактори кои, како што видовме, се променливи и динамични. Во слична ситуација, се присутни еден дел од елементите кои го градат нашиот понуден модел на мотивација. Осознаената значајност на работата е висока, работата сама по себе е прифатена за значајна и важна. Постои „важност“ на пристапот кон човечките ресурси и добра меѓусебна интеракција. Фактот дека вработените доживуваат многу мала лична одговорност за нивните резултати и се чувствуваат изолирани од познавањето на резултатите од нивната работа, сепак, го нарушуваат моделот и го изменуваат кон појава на намалена мотивација.

Многуте истражувања во последниве години укажуваат на низа слични „празнини“ за мотивацијата кај анкетираните вработени во јавната администрација. Бидејќи како што работата бара од вработените да ги следат стриктно упатствата, но и раководителите го наметнуваат ова барање, вработените се гледаат себеси како релативно мали елементи во добро конструираната административна машина. Ваквата теза е од големо значење за толкување во јавната администрација, нешто слично како и добиените резултати во нашето истражување кои ја покажаа специфичноста на контролата врз вработените. Во слична таква ситуација од управувањето, недостатокот од повратната врска и осознавањето на резултатите од работата има големо значење. Мотивациската празнина останува и од фактот дека грешките или неправилното толкување на извршената работа сами по себе ги искривуваат перцепциите за прведноста кај вработените. Се наталожува чувството за општа одговорност, општа грешка, кои пак од своја страна дополнително го намалуваат нивото на мотивација на вработените (Василев, 2012, 45–52).

Како резултат од анализираниот пример, недостатокот на дури еден од елементите посочени во моделот кој ние го предложивме, може сериозно да ги демотивира вработените. Недостатокот на кој и да е елемент од предложениот модел на мотивација, го нарушува балансот во внатрешната мотивација на вработените и го оддалечува раководство од високата мотивација.

Всушност за вработените во јавната администрација постои нарушување на моделот во одредени ситуации. Голем дел од вработените имаат „мотивациски проблеми“ во работата, кога:

- Задачите им се така нагласени, така што тие имаат мала одговорност за резултатите од работата;
- кога се изолирани од резултатите за нивно исполнување;
- кога меѓучовечките односи не се развиваат и зајакнуваат насочено од страна на раководството;
- кога работата не се прифаќа како значајна;
- кога не постои „важност“ на пристапот до човечките ресурси;
- кога категоријата „праведност“ отсуствува во секојдневниот живот на организацијата;
- кога нема соодветна визуелизација на организациските и личните цели што се спроведуваат.

Овие елементи од мотивацијата на јавната администрација во хармонично и правилно дозирање се елемент од новиот пристап кон управување на мотивацијата во јавната администрација. Се разбира, во самиот модел постои можност за „нијансирање“ во зависност од спецификите на резултатите на поединечните вработени, одделенија и организации. Генерално, моделот ја поддржува тезата дека за мотивација на вработените во администрацијата од суштинско значење е како ќе бидат „моделирани“ работните обврски на начин што од една страна да ја истакнат специфичноста на работата во јавната администрација и од друга страна специфичните мотивациски фактори кои се наведени и сумирани во веќе разгледаната „карта на мотиватори“.

Овде, предложен пристап за управување на мотивацијата на вработените во јавната администрација достигнува до следната основна карактеристика – одредување на својствата на мотивациската работа во администрацијата. Визуелизацијата на овој интегрален мултифакторен модел е прикажана на Приказ 3.

Приказ 3. Целосен мултифакторен модел за мотивација во јавната администрација



Предложениот приказ ги истакнува и ги дефинира структурните елементи на работните карактеристики, кои се задолжителни за високото ниво на мотивацијата.

Неопходно е познавањето на овие карактеристики, на нивната природа и специфичност за да можат раководителите во администрација во целосен степен да ги користат информациите од „картите на мотиватори“. Овој процес на надградба во предложениот мотивациски модел е многу важен од неколку главни причини.

Прво, сите идентификувани карактеристики на работата од наша страна се своевиден предизвик пред вештините на управување на раководителите. Осмислувањето на овие фактори и барањето за нивна имплантација во секојдневниот организациски живот на јавната администрација е еден вид „мотивациски бумеранг“ (Карсън, 2015, 7). Ако нашите добро дизајнирани фактори се организирани и тестирани, раководителите можат значително да ја зголемат мотивацијата за работа. Спротивно на тоа, погрешното толкување на факторите и нивните потенцијални способности може да бидат насочени против раководителите (Кресналийска, 2013, 165–177).

Од друга страна, иновациите во пристапите за управување со мотивацијата на вработените во јавната администрација ќе се почувствуваат брзо во процесот на неговото тестирање. За време на истражувањето, сумирањето на податоците и дискутирањето за нив со раководителите, станува јасно дека самото учество во истражувањето има предизвикано расположение, промени, очекување на нешто ново. Овде, ова поставување може добро да се користи од раководствата на администрацијата.

Последно, но не и најмалку важно, целокупната примена на моделот за мотивација на вработените е во согласност со потребите и реалностите во јавната сфера и најновите истражувања во оваа насока. Неостварливите, навидум проблеми, можат да се индицираат и етапно да се бараат можности за нивно надминување или за намалување на нивната сила. Моделот, базиран на неговата мултифакторност, е релевантен за повеќе ситуации во управувањето.

Силата на „меѓучовечки односи“ како мотивациски фактор и карактеристиките на работата кои го определуваат

Меѓучовечки односи	- Чувство за целовитост - Умерена конфликтна основа - Иновативност во пристапите

Првиот елемент за меѓусебна врска помеѓу критичните фактори и условите за работа во администрацијата и карактеристиките на работата кои ја збогатуваат мотивацијата.

Како што веќе е истакнато, меѓусебните односи се јавуваат како основен фактор со влијание врз мотивацијата на вработените во јавната администрација. Меѓутоа во целина, во оваа насока недостасуваат целосно насочени влијанија од страна на раководствата (Трејси, 2012, 15).

Трите основни карактеристики, се задолжителни во поглед на подобрување на улогата на меѓусебните односи како извор на мотивација. Предложените карактеристики од наша страна, се неразделиво поврзани (Efremovski, Vasilev, 2014, 101–106). Осетот (чувството) за целовитост (интегрираност) во секторите и одделенијата е со замаглено влијание. Различните иницијативи на раководителите за ставање на преден план на ваквите практики е многу важно (Арабаджийски, 2014, 3). Во тој контекст се и иновативни пристапи кои можат да се побараат. Исцрпените по содржина средби по повод национални и лични празници немаат големо влијание и обично многу брзо ја исцрпуваат својата содржината. Се превидуваат голем број добри и популарни техники поврзани пред сè со директниот пристап до раководителите, нивното учество во сите одлуки, излегувањето од бирократски структурираните раководни должности.

Пред сè иновативноста спрема поддржувањето и развојот на меѓучовечките односи и нивно користење како мотивациски фактор, треба да се разгледа низ призмата на способноста да се претстават нови пристапи за приближување на вработените, за предизвикување на нивно чувство за идентификација со организацијата (Стефанов, Пейчева, 2013, 3–8).

Поддржување на умерена конфликтна база, според нас, е друга важна карактеристика која е директно поврзана со меѓучовечките односи. Генерално, конфликтите се избегнуваат, а таму каде што се појавуваат, водат до неповратни промени во меѓучовечките односи. Препораката е постепено воведување и поттикнување на употребата на конструктивните конфликти како извор за подобрување на меѓучовечките односи. Важно е да се истакне дека правилното насочување и користење на конфликтите е белег на зрела и силна организација. Таквиот вид охрабрување на употребата на конфликти како дел од градење на подобри меѓучовечки односи може многу да се добие, но, сепак, потребно е време за да се утврди оваа техника (Трејси, 2012, 7).

Меѓучовечките односи како критичен фактор и услов за мотивација во јавната администрација сè уште се недобро оценети од раководствата и вработените. Проучувањата нè наведоа на мислата дека целно насочената работа во утврдувањето и поддржување на меѓучовечките односи во кои е вплетено и чувството за целовитост, умерената конфликтна база и иновативните пристапи во нивната изградба се од суштинско значење за доброто управување на мотивацијата во јавната администрација.

„Прифаќање на работата како важна“ како мотивациски фактор и карактеристиките на работата кои го определуваат

Прифаќање на работата како важна	- Комплетност на работата - Административен капацитет, поврзан со разновидни способности - Важност и престиж

За осознавање и прифаќање на работата како важна (значајна) која ја исполнува вработениот, постојат неколку начини преку кои работата може да придобие лична значајност. Трите карактеристики на работата кои изгледа дека имаат силно влијание врз осознавање на значајноста на работата се: административниот капацитет поврзан со разновидни способности, комплетност (целина) на работата, како и важноста и престижот на работата.

Административниот капацитет, кој е ралативно нов, поврзан со различни вештини, е елемент од управувањето на исполнувањето во јавната администрација. Градењето и одржувањето на административниот капацитет во различни области на

работата на јавната администрација е предизвик кој ги спојува проблемите од управувањето со човечките ресурси и е – управувањето. Тука треба да се разбере административниот капацитет како степен до кој една работа бара различни вештини при нејзиното извршување и низа различни таленти на вработениот.

Како што е наведено погоре, кога една задача бара од вработените да се вклучат во активности кои ги предизвикуваат или ги стават на тест нивните вештини или способности, тие речиси секогаш ја доживуваат задачата (ја чувствуваат/ искусуваат) како значајна и колку повеќе вештини се применуваат, толку работата изгледа позначајна. Врската помеѓу разновидноста на вештините и свеста (осознавањето) за значењето е веројатно „вградена“ во човечкиот организам. Голем број истражувачи покажуваат дека луѓето – од новородено бебе до оформен возрасен човек – бараат начини да ја истражуваат и запознаат нивната околина и да добијат чувство за ефикасност преку тестирање и примена на нивните вештини и таленти. Работата што не е значајна или важна, во апсолутна смисла може да биде лично значајна за поединецот, ако со тоа ги користи и ги става своите вештини и таленти на тестирање. Комплетноста (целината) на работата е степенот кој е потребен за завршување на препознатливиот дел од работата, односно исполнување на работата од почетокот до крајот, но со видлив резултат.

Луѓето пројавуваат поголем интерес кон нивната работа ако ја изработат во целост. Кога вработените имаат целосна работна задача, како на пример, обезбедување на услуги, во контекст на нејзиното мотивациско влијание, тие имаат тенденција да ја прифатат таа задача како позначајна, ако одговорат само на еден дел од работната задача. Можноста да се користи ваков насочен кон целта извор на мотивација, обезбедува големи можности пред јавната администрација со оглед на тоа дека голем дел од доставуваните услуги претставуваат затворен циклус и влегуваат во директните обврски на вработените.

Важноста и престижот на работата е степенот до кој работата има значително влијание врз животот на луѓето, независно дали тие се од организација или надвор од неа. Овој аспект честопати е потценет во јавната администрација. При силна меѓузависност на елементите предложени во нашиот модел за управување на мотивацијата, недостатокот на овој дел од моделот е знак на слабост во управувањето (Efremovski, Vasilev, 2014). Врз основа на спецификите на работата на јавната администрација, секое раководство има задача да ја насочува и „култивира“ оваа

важност. Не е за потценување и фактот дека најдобрите резултати при користење на овој елемент имаат мултиплицирачки ефект во времето за привлекување на идни кадри и за целокупната промена на имиџот на администрацијата.

Осознаената значајност на работата се зголемува кога вработените разбираат дека реализираната (извршена) работа ќе има значително влијание врз другите луѓе. Кога знаеме дека она што го правиме во нашата работа ќе влијае врз нечија среќа, здравје или безбедност, ние ја третираме со многу поголемо внимание и грижа отколку кон работата што воопшто не влијае на животот и благосостојбата на другите луѓе. Овој аспект е многу силен во јавната администрација.

Секоја од трите карактеристики на работата опишани погоре придонесува за целосна реализација на важноста на работата. Ако работата има висок степен на овие три карактеристики, работникот, најверојатно, ќе ја сфати работата како значајна. Бидејќи трите карактеристики придонесуваат за осознавањето на значајноста и важноста на работата, еден вработен може да ја осознае работата како значајна доколку една или две од овие карактеристики имаат понизок степен; доколку должноста на прв поглед не толку важна работа, чија работа без сомнение има понизок степен од просекот на значење, може да ја пронајде значајноста во работата, ако таа бара доволно висок степен на разновидност на вештини и способности или на комплетноста на работата.

„Осознавањето на одговорноста од резултатите“ како мотивациски фактор и карактеристиките на работата кои го определуваат

Осознавање на одговорноста од резултатите	- Самостојност и автономност - Целосна одговорност за резултатите - Култура на исполнување

Осознавањето за одговорност од резултатите и нивно користење во процесот на мотивација во моделот кој се истакнува, е другиот важен елемент. Својството на задачите кои стимулираат зголемување на чувството за лична одговорност за резултатите од работата е автономноста (самостојноста). Под автономност

(самостојност) го подразбираме моментот во кој работата овозможува слобода, независност и можност за лично (индивидуално) согледување во планирањето на работата и дефинирање на процедурите кои се користат за нејзино спроведување. Кога работата обезбедува значителна автономија на луѓето кои ја извршуваат, резултатите ќе бидат сметани од нив како зависни во значителен степен на сопствените напори, иницијативи и одлуки, а не од адекватноста на инструкциите од раководителот или од упатството за работа. Со зголемување на автономијата, поединците се чувствуваат повеќе лично одговорни за успехот или неуспехот во нивната работа и кај нив постои поголема веројатност да ја преземат личната одговорност за исходот од нивната работа. Многу често, раководителите на општинската администрација не ја предизвикуваат ваквата автономија. Ова доведува до многу тешкотии, и во крајна линија до демотивирање на вработените. „Задушувањето“ во правилата, нормите, извештаите доведува до постепено ослабување на иновативноста, самостојноста, креативност – квалитети кои се составен или нераскинлив дел на добро-функционалната администрација.

При користење на знаењето за резултатите и целосната одговорност за нив се раководевме од неколку причини. Прво, постои тренд на „сокривање во општото“ и на колективната одговорност (читај неодговорност). Оваа слабост во работата на јавната администрација е сериозен проблем за мотивацијата како целина. Треба да се истакне дека личната одговорност за резултатите е и потенцијален извор на висок мотивациски импулс. Односно, специфичноста и индивидуалноста на мотивациските профили на одделенијата и вработените треба да се земат предвид при идентификувањето на овој мотиватор. Генерално, резултатите покажуваат дека постои размислување да се прифати позитивно едно такво влијание, базирано на целосната одговорност за резултатите од работењето, а за тоа постои и организациска зрелост.

Знаењето на резултатите од работата на некој вработен е под директно влијание од обемот на повратнатите информации што ги добива при вршењето на работата. Повратните информации од работата во оваа врска е степенот до кој извршувањето на активностите, барани од работата, обезбедуваат на работникот директни и јасни информации за ефективноста на неговото исполнување.

Овој втор вид на повратни информации исто така може да придонесе за општото знаење кое работникот го има за резултатите од неговата работа, но тука

фокусот е ставен на механизмите за повратни информации вградени во рамките на работа.

Култивирањето на „култ кон исполнување“ или „култура на исполнување“ е суштински дел од осознавањето на одговорноста за резултатите. Со овој поим се има за цел да ги обележиме суштинските показатели за квалитет за резултатите од работата. Односно, развојот на култура на извршувањето го завршува циклусот на планирање и организирање на работата во јавната администрација. Без ваква култура на исполнување на работите до крај, со индикатори за успешност, „пробивното и креативно размислување не ја врши работа, знаењето не донесува вредност, луѓето не ги постигнуваат своите поставени цели и револуционерните промени изумираат уште пред да започнат“ (Босиди, Чаран, 2006, 28).

Следниот елемент во мултифакторниот модел за мотивација на вработените е Акцентот врз справедливоста.

„Акцент врз праведноста“ како мотивациски фактор и карактеристиките на работата кои го определуваат.

Акцент врз праведноста	- Флексибилност на системот за оценување - „Жива“ и „видлива“ праведност - Лидерство и праведност

Индикатори во оваа врска се бројни истражувања во последните години во врска со оценувањето на вработените и праведноста како категорија во работниот процес. Вклучувањето на заштитата и донесувањето на праведноста во прв план е моќна алатка за подобрување на мотивацијата за работа. Трите карактеристики за кои сметаме дека се неопходни за обликување на овој индикатор, се меѓусебно зависни и генерално, имаат многу силно влијание.

Флексибилноста во системот за оценување е важна поради фактот дека едностраноста и еднообразноста во оценувањето е често пати сериозен проблем. Од една страна, краткото време во кое дејствува системот за оценување на вработените во администрацијата, не дозволува да се прават аргументирани заклучоци за нивната

ефективност. Но, факт е дека воведувањето на оваа нова раководна техника доведе до многу позитивни и негативни последици. Промената од овој вид не е правилно тестирана и сега постои чувство на неправда кон системот за оценување. Од друга страна, воведувањето на флексибилни пристапи за оценување на работата сами по себе ќе го објективизираат оценувањето и ќе му дадат нови димензии поврзани и со праведноста.

Колку и да изгледа тешко за спроведување, веруваме дека за воведувањето на 360º – оценувањето, исто така има место во еден флексибилен систем за оценување на вработените во јавната дминистрација. Вклучувањето во оценувањето на луѓе од сосема различни позиции, би ја збогатило обратната врска. Општо земено, овој вид систем, комбинирајќи ги формалностите и неформалностите, демонстрирајќи ја „живата и видлива“ праведност, дополнително ја зголемува можноста за мотивирање на вработените во општинската администрација. Навременоста и способноста на раководството да ги фати вистинските моменти да ја покажат оваа праведност, е особено важно. Со „жива и видлива“ праведност, ние исто така се осврнуваме на надворешните атрибути на праведноста – дипломи (сертификати, признанија), нематеријални и материјални придобивки, истакнување на успесите во медиумите итн. Ваквите слични практики, директно поврзани со праведноста на оценката, се исклучително моќна алатка за мотивирање на вработените во некои земји (Kresnaliyska, 2015, 43–47). На пример, добро е позната практиката на администрацијата на поранешниот градоначалник на Њујорк, Рудолф Џулијани (2004) да обезбеди максимална удобност на медиумите при известувањето на добрите достигнувања на вработените во администрацијата. Ова „живо и видливо“ оценување е сообразено задолжително со личната согласност на вработените. Слична пракса, според резимирањето на раководствата на администрацијата, влијаело мотивациски на изненадувачки голем круг луѓе. Освен вработениот, мотивација и задоволство добиле и колегите во одделот на вработениот, неговото семејство и блиските пријатели, улицата на која живее. Значи, излегувањето од анонимноста на овие „мали херои“ сè уште е потценета како практика во општинската администрација. Улогата на лидерството во релацијата оценка – праведност е исто така суштинска. Демонстрирањето на лидерство од нов тип, од споделено лидерство[15] е фундаментален фактор во градењето и функционирањето на работата со акцент на праведноста. Како што забележува Шиплет

[15] Повеќе за тоа: Денхарт, Р. (2000) *В търсене на значението*. София: Лик.

(2005, 65) „за да биде ефективно, лидерство треба да биде видливо и постојано треба да ги опфаќа сите нивоа – од најниското скалило во хиерархијата до раководители од првото ниво“.

„Осознаеност на повратната врска“ како мотивациски фактор и карактеристиките на работата кои го определуваат

Осознаеност на повратната врска	- Постојаност на повратната врска - Систем на повратна врска - „Пропустливост“ на информацијата

Друг елемент на моделот е осознаеноста за повратната врска. Општо земено, вработените во јавната администрација се „жедни“ за таков сличен систем на работа. Потценувањето на овој факт од страна на раководствата, создава чувство на демотивираност кај вработените. Осознаеноста за повратната врска на вработените е показател за зголемена мотивација. Комплексноста на карактеристики кои ја изградуваат, според нас, го засилуваат влијанието и можностите на раководствата да ја користат целно насочено и со добар резултат на мотивацијата за работа на вработените. Сфаќањето на важноста на повратната врска во работниот тек и организацијата е индикатор за доброто управување.

За жал практиките за барање на повратната врска, за изградба на системи за повратна врска е во зародиш и се изразува во стихијни и најчесто некоординирани проучувања.

Добрите практики покажуваат дека поддржувањето на повратната врска обично доведува до зголемување на мотивацијата на вработените (Хепъл, 2014, 8). Редовноста на сличен вид активности е индикатор за управувачко решение со долготраен карактер. Во јавната администрација недостасуваат различни практики за пребарување на повратна врска во сите правци. Од една страна, добивањето на повратна врска од граѓаните и бизнисот за активноста на администрацијата, ги стимулира вработените според нашето анкетото проучување. Во оваа врска комбинирањето на редовноста на обратна врска со еден систем кој гарантира разнообразност на обратна врска, би била

со позитивен ефект. На пример, во ваков систем, може да се пристапи кон техники за добивање повратни врски од внатрешната и надворешната средина на организацијата и да ги вклучи во учество внатрешните и надворешните консултанти, невладините организации и други. Оваа разновидност во подготвувањето и спроведувањето на различни анкети за повратни врски е извор на постојано учество на сите страни во процесот на управувањето во општините. Тоа гарантира исто така постепено вклопување на учесниците еден кон друг и е предвесник на афирмацијата на практиките на развиено граѓанско општество.

„Пропустливоста“ на информаците е уште еден показател за осознаеност за повратните информации. Сепак, по нашите согледувања, постоењето на различни по својот вид и карактер комуникациски бариери, го спречуваат ефикасното организирање и спроведување на различни иницијативи чија крајна цел е добивање на повратни информации. Постои потреба од внимателна анализа на различните комуникациски бариери кои се достапни во јавната администрација. Откако ќе ги идентификуваме проблематичните области, треба да најдеме алтернативи за решенија. Со „пропустливост“ мислиме првенствено на зацртување на можноста за добра циркулација на информациите во организацијата. Пропустливоста, се изразува во можноста да се достигнува лесно до информациите, да се разменуваат мирно информациските податоци; да не постои „капсулизирање“ во однос на надворешното опкружување.

„Внатрешна визуелизација на целите“ како мотивациски фактор и карактеристиките на работата кои го определуваат

Внатрешна визуелизација на целите	- Архитектура на социјална доверба - „Сила“ на целите - „Инкорпорирање“ во организациската култура

Визуелизацијата на целите и возможноста за внатрешната ефективност кон вработените е уште еден важен елемент од моделот. Разните истражувања посочуваат дека процесот на поставување на целите во јавната администрација не е на соодветно ниво и се изразува понекогаш единствено во поставувањето на цели во годишните

планови за развој на вработените. Незнаењето за визуелизирање на целта да се претвори постепено во внатрешно присутна за вработениот, ја искривува мотивацијата заснована на поставување на целите. За да се постигне овој ефект, се потребни три карактеристики на работата.

Архитектура на социјалната доверба, како карактеристика, е особено важна во предложеното збогатување на мултифакторниот модел на мотивација. На прв поглед оценувана и прифатена за значајна, сепак оваа практика не е помеѓу главните инструменти на јавната администрација. Изградбата на архитектура на социјална доверба во организациите од јавната сфера сè уште не се прифаќа доволно сериозно. Од оваа позиција веруваме дека иницијативите поврзани со развојот на емпатијата и целосната идентификација со целите на организацијата се задолжителни за да може да се разработи претставениот модел.

Провереноста на силата на целта е уште една карактеристика со силно влијание врз моделот. За да се добие внатрешна визуелизација на целите со цел да се интегрираат и да станат дел од активностите и перцепциите на вработените, неопходно е да се проверат и покажат квалитетите на предложените цели. Нивната сила може да има многу димензии во однос на обемот, влијанието врз луѓето и процесите, решавањето на животните судбини, реализацијата на успешни кариери и сл. Флексибилноста, иновативноста и имагинацијата на раководителите зависат од корелација на оваа карактеристика со непосредното мотивирање на вработените (Василев, Димитрова, 2011, 79–86).

Вештото вплетување на целите во организациската култура е уште една неискористена можност во јавната администрација, а особено во делот од општинската администрација која ние ја истражувавме. Способноста да се „вплете“ процесот на поставување на целите во организациската култура не се користи правилно. Нашето истражување покажа дека организациската култура честопати е изоставена, е ставена настрана од секојдневните проблеми; дека целите и нивната внатрешна визуелизација кај вработените не се синхронизирани со организациската култура, тие не се дополнети и не се разбираат од страна на вработените како природна врска во управувањето.

Тешкотијата овде произлегува од неколку насоки. Прво, неосознаената можност за користење на организациската култура како извор на мотивациски влијанија. Нашите набљудувања покажуваат постоење на претпазливост и плашливост кога се поставува прашањето за т.н. „меки форми на управување“, во чиј состав припаѓа и

организацискатa култура (Маринов, 2013, 6). Проблемот е вкоренет во недостатокот на професионално управување на човечките ресурси во општинската администрација. Недостигот од познавање на активностите за управување со човечките ресурси и работата на непрофесионалци во оваа област, буквално ја нарушува мотивацијата за работа. За жал, се чини дека ова се осознава повеќе од раководителите главно во администрација на централно ниво, а во помала мера, во пониското ниво. Ова е причината зошто овој акцент станува последен елемент во моделот за управување на мотивацијата.

„Важен приод кон човечките ресурси“ како фактор на мотивација и каракратеристиките на работата кои го определуваат

Осет на „важноста“ на приодот кон човечките ресурси	- Невидливо присуство на УЧР - Интеграција на системот за УЧР - На прво место – луѓето

За прв пат концепептот „Животна стратегија (Living Strategy)“ е воведен од Линда Гратан,[16] чиј концепт го насочи погледот на многу практичари и теоретичари кон развивање на целосна емпатија помеѓу стратегиите во организацијата. Оваа концепција го изнесе на преден план човечкиот ресурс како најважен составен дел од стратегиите за развој на организациите.

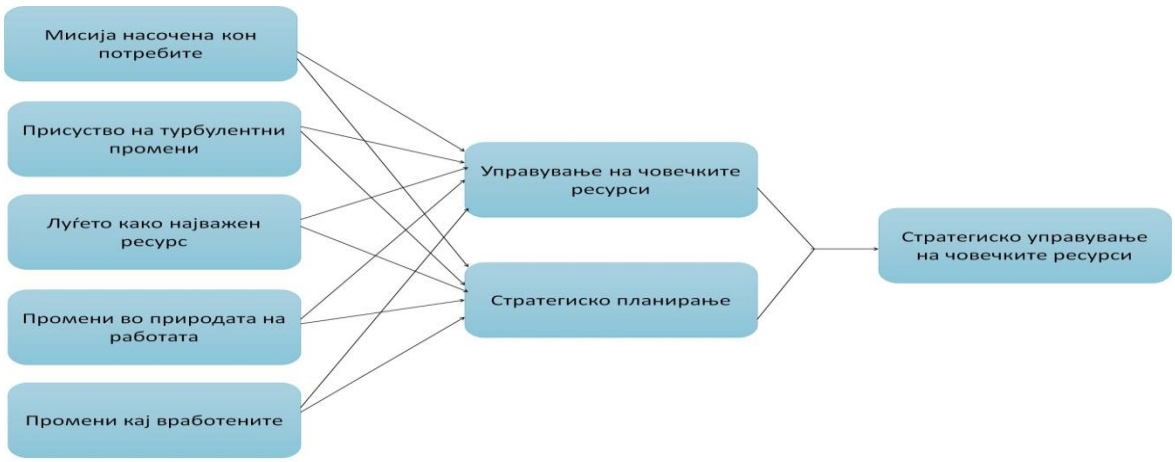
Креирањето и одржувањето на осознаен за вработените „важен“ (животен) пристап кон човечките ресурси е еден од главните фактори кои често се занемаруваат во работата на општинските администрации. За да биде достапна тој „важен“ пристап, според нас, се потребни три карактеристики на работата. Потребата од јасно изјавување дека „луѓето се на прво место“, и тоа да е видливо во стратегискиот пристап за управување со човечките ресурси во јавната администрација. Стратегиското управување со човечките ресурси во јавната администрација е условено од голем број фактори прикажани на Приказот бр. .

[16] Повеќе за тоа: Гратън, Л. (2004) *Жизнена стратегия*. Превод од англиски Gartton, L. (2000) Living Strategy, Андреева, М. Л. София: Класика и стил.

Меѓусебната зависност помеѓу елементите што се разгледуваат, ја нагласува потребата за тесна соработка помеѓу стратегиското планирање и управувањето со човечките ресурси. А оваа релација која се изразува во стратегиското управување на човечки ресурси, е првиот чекор кон „важниот (витален)“ пристап кон вработените во јавната администрација (Кресналийска, Чешмеджиева, 2014, 5). Во таа врска е и градењето на интегрираниот систем за управување на човечките ресурси во јавната администрација. Во поголем дел од општините кои ги истражуваваме, не се познава доволно работата на одделите за човечките ресурси, кое означува дека тие се потценети и дека не достигаат до секојдневната работа на вработените.

Од овие причини поддржувањето и развојот на интегриран систем за управување со човечките ресурси е од огромно значење. Вештото вплетување на активностите за управување со човечки ресурси во останата палета на активности е фактор од витално значење. Според мислењето од разни автори, последно, но не и најмалку важно за мотивацијата која е заснована на „важноста на пристапот до луѓето, е „невидливото присуство“ на вработениот или одделот за управување со човечки ресурси. За да се стигне до оваа навидум невидлива интервенција на стручњаците, е потребно да се изоди патот до афирмацијата на управувањето со човечките ресурси во структурата и стратегијата на администрациите.

Приказ 4. Причини за стратегиско управување на човечките ресурси



Мултифакторниот модел на мотивација во јавната администрација, веројатно не е совршен. Во процесот на неговото претставување пред целните групи на истражувањето, се појавија нови можности за истражување и експерименти за апликацијата на моделот и неговото усовршување во иднина.

Општо земено, претставениот модел е одраз на потребите на постојните вработени во административните структури, со практичен фокус и корисност на моделот кој покажува некои првични резултати.

Идното усовршување на вакви слични по вид практики за управување во јавната администрација е сигурен извор на нови предизвици пред научниците и практичарите. На дневен ред се појавуваат нови и специфични проблеми кои се однесуваат за мотивацијата на вработените. Од флексибилноста на раководителите во голема мера зависи дали ќе се реагира соодветно и навремено на овие промени.

Како што нагласува и Џон Котер (2003, 172) „успешната промена е покревка отколку што често мислиме или би сакале да мислиме ... во главни линии важен е проблемот за трансформирање на промената во нешто одржливо“. Во таа смисла, ја гледаме и улогата на мултифакторниот модел на мотивација во јавната администрација и неговото постепено утврдување.

3.2. Разработување на стратегија за мотивација на персоналот

Врз основа на познавањето и знаењето на теориите за мотивација и мотивациските модели, постои можност да се разработи специфична стратегија во организацијата за зголемување на мотивацијата.

Овој пристап за управување ги отелотворува некои од основните техники за управување, а кој е заснован на донесувањето на неколку поголеми етапи.

Приказ 5. – Етапи за подготовка на стратегија за зголемување на мотивацијата



Првиот чекор во разработувањето на стратегијата за зголемување на мотивацијата на вработените е да се анализира ситуацијата во организацијата. Некои автори (Харизанова, Мирчев, Миронова, 2006) го дефинираат овој процес како „мотивациска дијагноза“ и „мотивациска терапија“, но генерално оваа анализа може да се изврши преку богат научен инструментариум.

Спроведувањето на анкетното истражување чија основна цел е добивање информации за мотивациската клима во организацијата, претставува класичен пристап. Собраните податоци се резимираат и се анализираат од специјалистите по управување на човечките ресурси и раководството на организацијата.

„Мотивациските пасоши“ на вработените се една од останатите популарни техники (Иванова, 2005). Кај нив, собраните информации се анализираат, откако го имаат обезбедено осигурувањето на индивидуалноста на мотивациските фактори.

Техниката „анализа на мултифакторниот модел на мотивација“ и изведувањето на коефициент на мотивацискиот потенцијал во организацијата, исто така може да се употребува. Во оваа техника се употребува разработен мултифакторен модел на мотивација и се анализираат одговорите на вработените за нивниот однос кон секој од елементите кои се наоѓаат во моделот. Врз основа на ваквите одговори се пресметува коефициентот на мотивацискиот потенцијал во организацијата, со кој истовремено се осигурува информација за проблемските области на мотивацијата (Василев, 2006).

Може да резимираме дека на таа прва етапа (фаза) од составувањето на стратегијата за зголемување на мотивацијата во организацијата, постои потреба од „снимка“ на состојбата на мотивацијата на вработените во неа. Раководителите, за таа цел, имаат можност за користење на богат инструментариум од техники.

Втората фаза е изборот на мотивацискиот модел кој ќе се примени во организацијата. Во оваа фаза, раководителите го избираат пристапот кој е прилагоден на идентификуваните потреби на организацијата. Како што веќе нагласивме, главните теории за мотивација и моделите се еден ориентир за раководството. За секој конкретен случај, делови од таквите модели може да се адаптираат, да се „нијансираат“ според потребите на организацијата и вработените.

Како важна фаза (етапа) од изготвувањето на стратегија за зголемување на мотивацијата е дефинирањето критериуми за ефикасност на стратегијата. Во оваа фаза раководството ги одредува оние карактеристики кои покажуваат до кој степен стратегијата е ефективна и функционална. Ова се јавува како своевидна форма на

контрола за спроведување на стратегијата, како што придржувањето во целост кон овие критериуми претпоставува навремено остварување на поставените резултати.

Формирањето на ваков пакет од методи и техники за реализирање на стратегијата за зголемување на мотивацијата е последниот (главен) дел од доведување во функција на стратегијата за зголемување на мотивацијата на персоналот. Не треба да се заборави, дека овој пакет од мерки не е и самиот крај. Тој е базиран на конкретно истражување во организацијата, усогласен е со одреден мотивациски модел и располага со критериуми за следење на ефикасноста на стратегијата. Со други зборови, пакетот за мотивација го претствува она што е „скалпелот во операционата сала“. Претходно е направена анализа на состојбата на пациентот, се знае болното место и се дефинирани критериумите за ефикасност на оперативното лекување. Овде, исто така, постојат „модели“ до кои лекарите, до одреден степен, се придржуваат за време на операцијата.

Пакетот за мотивација може да биде од исклучително разновидна содржина. Некои автори го нарекуваат „кутија со инструменти“ за мотивација на вработените. Може да вклучува, како чисто финансиски бенефиции и стимули, така и мотиватори од чисто „ефимерна“ природа“ (Самоукина, 2007). Во последниве години упорно се наметнува тезата дека сè почесто вработените се мотивираат од фактори кои се надвор од чисто финансиските и организациите се соочуваат со предизвикот да бидат поиновативни и креативни од било кога во мотивациските пораки кон вработените.

Заклучок

Проучувањето на мотивацискатa клима во јавната администрација ќе биде одобрена уште повеќе и како практика на управување . Компилацијата на „мапи на мотиватори“ и нивното тестирање и примена во секојдневните функции на управување на организацијата се применливи и практично се фокусираат на специфичните проблеми на администрацијата.

Во мултифакторниот модел на мотивација претставен во магистерскиот труд се концентрирани и теоретското знаење од другите теории и карактеристиките. Веројатно со некои слабости, предложениот модел е почетна точка за идно истражување и подобрувања. Не е и не треба да биде статичен, напротив. Неговата флексибилност се заснова на фактот дека предложениот систем за изучување на мотивацијата е од трајна природа и дека изградените лични и организациски профили мора да имаат ажурирана периодична содржина.

Со коефициент на мотивационен потенцијал овој инструмент нуди алатка во концептуална форма, доволно поедноставена како техника и постапка на имплементација за да ги идентификуваме добрите практики на управување и модели, како и да ги анализираме слабостите и празнините во мотивационите пораки и при примената на мултифакторниот модел на мотивација во администрација.

Предизвиците за ефективно проучување на мотивацијата на вработените во јавната администрација ќе станат се поголеми и поголеми. Како прво, од суштинско значење е работата во оваа насока да се развива во директна врска со засегнатите страни во оваа врска.

Почетокот е поставен, останува волјата на администрацијата, општинските раководители и државната администрација да постигнат добри резултати во догледно време.

Предизвици што ни наметнуваат креативна енергија и позитивизам за идни успешни апликации на нашето истражување во обид да ја направиме работата на јавната администрација ефективна и модерна.

Мотивацијата на вработените во јавната администрација е утврдена како една од главните приоритетни области во работата на владите во западните држави во последните неколку години

Факт е, сепак, дека пред сè, пристапот кон мотивацијата во јавната администрација е многу општ и одлуките за управување често не се во согласност со законите за добро управување и специфичните потреби на организациите.

Доброто управување бара внимателен и прецизен пристап, што е особено изразено во односот мотивација-вработен-менаџер. Овој прецизен пристап, според наше мислење, е особено важен во првите години по пристапувањето на нашата земја во ЕУ со цел јавната администрација да развие и да воспостави во својата работа голем број „европски“ практики и достигнувања. На ваквиот развој му претходи напорна работа, нов пристап кон мотивацијата на вработените, индивидуалност во работата со нив.

Прашањата поврзани со проучување на мотивацијата во јавната администрација се од научен интерес за истражувачите и практичарите и во Западна Европа и во Соединетите американски држави, како и оние во Источна Европа. Во моментов недостасува сеопфатна студија за проблемот со современите мотивациони техники и мотивациониот потенцијал на вработените во општинската администрација. Повеќето автори сметаат дека се современи мотивациони техники и мотивација, а специфичните нијанси на работа во јавната администрација не се земени во предвид. Постојат многу прашања за дискусија во врска со проблемот со мотивацијата на вработените во јавната администрација: која од теориите и моделите е позната во литературата и до кој степен се применуваат во јавната администрација; како да се спроведе процесот на проучување на мотивацијата во администрацијата; дали можат да се изведат мотивационите фактори специфични за јавната сфера; дали постои адекватен модел на мотивација во јавната администрација итн.

Научната литература не го развива проблемот со мотивационите фактори и современите техники за мотивација, насочени и влијаат врз спроведувањето на мотивацијата во општинската администрација.

Мултифакторниот модел на мотивација во јавната администрација, претставен во магистерскиот труд, веројатно не е совршен. Општо земено, моделот е одраз на потребите на постојните вработени во административните структури, со практичен фокус и корисност на моделот кој покажува некои првични резултати.

Идното усовршување на вакви слични по вид практики за управување во јавната администрација е сигурен извор на нови предизвици пред научниците и практичарите. На дневен ред се појавуваат нови и специфични проблеми кои се однесуваат за

мотивацијата на вработените. Од флексибилноста на раководителите во голема мера зависи дали ќе се реагира соодветно и навремено на овие промени.

Како што нагласува и Џон Котер (2003, 172) „успешната промена е покревка отколку што често мислиме или би сакале да мислиме ... во главни линии важен е проблемот за трансформирање на промената во нешто одржливо“. Во таа смисла, ја гледаме и улогата на мултифакторниот модел на мотивација во јавната администрација и неговото постепено утврдување.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Adair, D. (1996) *Effective Motivation*. London: Pan Books. p. 19 – 20.
2. Agle, B. B., Caldwell, C. B. (1999) *Understanding research on values in business. Business and Society.*
3. Allan J. (2001) *Motivating People*. The Open University.
4. Allan, J. (1996) How to be Better at …Motivating People. London: Kogan Page.
5. Alvesson, M**.** (2002). *Understanding Organizational Culture*. London, Sage.
6. Ambrose, M., Kulik, C., T. (1990) Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990. *Journal of Management*, Vol. 25, (3), pp. 231–292.
7. Argyrris, K. (1972) *The Applicability of Organizational Effectiveness*. Cambridge University Press.
8. Armstrong, M. (2012) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Twelfth edition. London: Gogan-page.
9. Atkinson, J. W. (1964) *An introduction to motivation*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
10. Bandura, A. (1986) *Social Fondations of Thought and Action: a Social Cognitive Theory*. N.J.:Prantiss Hill.
11. Bartol, K. M, Martin, C. D. (1994) *Management*. Second Edition. New York: McGraw-Hill. p.331.
12. Baron, R. A. (1991) Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. Motivation and Emotion. (15: 1-8).
13. Bateman, T., Strasser, S. (1984) A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, pp. 95-112.
14. Behn, D. R. (2002) Managing by Groping Along. *Journal of Policy Analysis and Management*. No. 4. (Autumn, 1988), pp. 643-663.
15. Behn, D. R. Duke University, The Big Questions of Public Administration, Vol. 55, No. 4 (Jul. - Aug., 1995), pp. 313-324.
16. Barnard, C. I. (1938) *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
17. Blennerhassett, E. (1982) *Work Motivation and Personnel Practices*. E & T.
18. Bolman, L. M. (1997) *Reframing Organization.* Jossy - Bass publishers.
19. Brown, A. (1995) *Organizational Cultures*. London:Pitman.
20. Deci, E., L. (1987) *Intrinsic Motivation*. New York.

21. Downs, A. (1967) *Inside Bureaucracy*. Boston:Little Brown.
22. Frederickson, Hart. (1998) The public Service and the Patriotizm of Benevolence. *Public administration review*. Vol. 45 (5). 547-553.
23. Efremovski, I. (2013) Good afternoon! Are you satisfied with your work - The impact of organizational culture on job satisfaction of employees in the muncipal administration). *Годишен зборник на Слободен Бургаски Универзитет – Бургас*. (TOM XXIX, 1311-221-X.), стр. 267-285.
24. Efremovski, I., Vasilev, V. (2014) Organizational culture and motivation in public administration – a relation of the future in the public management. *KNOWLEDGE : International journal*. Skopje: Institute of knowledge management. (Vol.4.), pp. 102-106.
25. Herzberg, F. (1989) Motivating people. *HRM Magazin*, October. pp. 34–39.
26. Herzberg, F. (1968) *One More Time: How do You Motivate People*. Harvard Business Review. p.46.
27. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B**.** (1959) *The motivation to work.* New York: Wiley.
28. Hiam, A. (1999) *The Quest For High Motivation*.
29. Hoppock, R. (1935) *Job satisfaction*. New York, NY: Harper & Brothers Publishers.
30. Huddleston, P., Good, L., Frazier, B. (2002) The influence of firm characteristics and demographic variables on Russian workers' work motivation and job attitudes. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. 12(4), pp.395-421.
31. Houston, D. J. (2006) "Walking the Walk" of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. Journal of Public Administration Research and Theory, 16, pp. 67–86.
32. Houston, D. J. (2000) Public-Service Motivation: A Multivariate Test. Journal of Public Administration Research and Theory, 10, pp. 713–727.
33. O'Reilly, CA, Chatman, J., Caldwell, DF. (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. [34(3)], pp. 487-516.
34. Organ, D.V. (1990) *The Motivational Basis of Organizational Citizenship*.
35. O'Toole, B. **(**2006) *The ideal of public service*. Abimgdon, England: Routledge.

36. Ott, J. S. (1989) *The Organizational Culture Perspective.* Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing Company.
37. Pinder, C. C. (1989) *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
38. Peters, T., Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row.
39. Perry, J. L. (1998) The motivation Bases of Public Service. *Public Administration Review*. 50(3), pp. 367–373.
40. Perry, J. L. (2000) The senior Executive Review. *Public Management Review*.
41. Perry, L. J., Hondeghem, A. (2008) *Motivation in Public Management-The call of public service*. Oxford university press.
42. Perry, J. L., Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Rewiew*. 7(1), pp. 89–98.
43. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. (2000) Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of theTheoretical Literature. *Journal of Management*. VOL. *26* (3).
44. Porter, L. W., Van Maanen. (1983) *Task Accompishment and the Management of Time*. Mayfield.
45. Porter, L. W., Lawler, E. E. (1968) *Managerial Attitudes and Perfomance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
46. Potts, R. (1996) *Humanity's descent*. New York: Morrow.
47. Prahalad, C. C. (1987) The Multinational Mission. UKUS Free press.