Меѓународен славјански универзитет

,,Михајло Романович Державин,,

Факултет за економија и организација на претприемништво

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Зорица Јанчева Ѓоргиева

УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРИТЕ ВО МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Ментор

проф. д-р Ленче Петреска

Свети Николе, март 2021

АПСТРАКТ:

Во денешно време задоволството и мотивацијата на вработените претставуваат основен интерес на современиот менаџмент. Организацијата може, преку квалитетен мотивациски систем, да ја зголеми својата конкурентност и вредност на пазарот. Целта на трудот е да се воочи важноста и улогата на менаџерите во мотивацијата на вработените,но притоа да се објасни и образложи зашто и на кој начин менаџерите треба да ги идентификуваат и да ги разберат потребите на вработените во организацијата, нивната способност да ги привлечат и задржат во истата, да им дозволат на вработените самостојно да ги извршуваат работните задачи и да ги стимулираат да бидат креативни во својата работа. Главната улога во мотивацијата на вработените ја имаат токму менаџерите. Тие, преку користење на најразлични мотивациски техники и средства, треба да ги поттикнат вработените да го дадат својот максимум во работата.

Во трудот беше истражувано која е улогата на менаџерите при мотивацијата на вработените. Беа разгледани повеќе начини на мотивација со кои би можело да се постигне исполнување и на личните цели на вработените како поединци, но истовремено и постигнување на организациските цели. Добиените резултати од истражувањето не ја потврдија генералната хипотеза, односно тие покажаа дека и покрај тоа што менаџментот се грижи за вработените во текот на работниот процес,тие сепак не придонесуваат да бидат помотивирани во работата.

Клучни зборови : менаџмент, улога, мотивација, вработени, цели

ABSTRACT:

Nowadays, employee satisfaction and motivation are a basic interest of modern management. The organization can, through a quality incentive system, increase its competitiveness and market value. The purpose of this paper is to highlight the importance and role of managers in employee motivation. To explain and explain why and in what way managers should identify and understand the needs of employees in the organization, their ability to attract and retain in it, to allow employees to independently perform tasks and stimulate them to be creative in their

work. The main role in the motivation of the employees is played by the managers. They, through the use of various motivational techniques and means, should encourage employees to give their best in work.

The paper explored the role of managers in employee motivation. Several ways of motivation were considered, which could achieve the fulfillment of the personal goals of the employees as individuals, but at the same time the achievement of the organizational goals. The results of the research did not confirm the general hypothesis, ie they showed that although the management takes care of the employees during the work process, they are no longer motivated in the work.

Keywords: management, role, motivation, employees, goals

Резюме:

В настоящее время удовлетворение и мотивация сотрудников являются основным интересом современного менеджмента. С помощью системы стимулирования качества организация может повысить свою конкурентоспособность и рыночную стоимость. Цель данной статьи - подчеркнуть важность и роль менеджеров в мотивации сотрудников. Объяснять и объяснять, почему и каким образом менеджеры должны выявлять и понимать потребности сотрудников в организации, их способность привлекать и удерживать в ней, позволять сотрудникам самостоятельно выполнять задачи и стимулировать их к творчеству в своей работе. Основную роль в мотивации сотрудников играют менеджеры. Они, используя различные техники и средства мотивации, должны побуждать сотрудников прилагать максимум усилий в работе.

В статье исследуется роль менеджеров в мотивации сотрудников. Было рассмотрено несколько способов мотивации, которые могут обеспечить выполнение личных целей сотрудников как отдельных лиц, но в то же время достижение целей организации. Полученные результаты исследования не подтвердили общую гипотезу, т. Е. Показали, что, хотя руководство заботится о сотрудниках в процессе работы, они по-прежнему не имеют мотивации в работе.

Ключевые слова: менеджмент, роль, мотивация, сотрудники, цели.

СОДРЖИНА

ВОВЕД 6
ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ 10
1. ВАЖНОСТА НА МЕНАЏЕРОТ ВО ПРОЦЕСОТ НА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ 10
1.1. Менаџери (дефиниција и нивоа на менаџирање) 10
1.2.Концепциски вештини 15
1.3.Човечки вештини 15
1.4.Технички вештини 16
1.5.Карактеристики на врвните менаџери 21
2.ДЕФИНИРАЊЕ НА МОТИВАЦИЈАТА 26
3.ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА 29
3.1.РАНИ ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА (ТЕОРИИ НА ПОТРЕБИ) 30
а)Теорија на Маслов за хиерархија на потребите (1943) 30
Б) Ерг-елдерферова теорија (1969) 33
В) Теорија на Херцберг за два фактора (двофакторска теорија) 34
Г) Теорија на достигнување 35
Д) Теорија „Х” и Теорија „Y” 36
3.2 СОВРЕМЕНИ ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА 37
(ТЕОРИИ НА ПРОЦЕС) 37
А) Теорија на еднаквост 37
Б) Теорија на очекувања – Врумов когнитивен модел на очекувања 38
В) Теорија на праведност 39
Г) Интегративна теорија на мотивација 40
Д) Локова теорија на јасно дефинирани цели 41
4.ПРЕТПОСТАВКИ И МИТОВИ ЗА МОТИВАЦИЈАТА 42
5.СОВРЕМЕН НАЧИН НА МОТИВИРАЊЕ 44
6.ФАКТОРИ НА МОТИВАЦИЈА 47
7.ТЕХНИКИ НА МОТИВАЦИЈА 52
7.1 Материјални видови на мотивација 53
7.1.1 Плата 55
7.1.2 Пензија 56
7.1.3 Можност за решавање на станбено прашање 56
7.1.4 Сопственост на акции 57
7.2 Нематеријална мотивација 57
7.2.1 Дизајнирање на работата 57

7.2.2 Партиципација на вработените 58
7.2.3 Ополномоштување 58
7.2.4 Флексибилно работно време 59
7.2.5 Награди 59
7.2.6 Пофалби и укори 60
7.2.7 Интерперсонални односи 60
8. СТРАТЕГИИ НА МОТИВАЦИЈА 61
8.1 Стратегија на комуникации 61
8.2 Став на менаџерот кон вработените 62
8.3 Збогатување на работата и осмислување на работата 62
8.4 Модификација на однесувањето 63
II. 65
ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ 65
9.ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРИТЕ ВРЗ МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ 65
9.1. ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 65
9.2.ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 65
9.3. ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ 66
9.4. ВАРИЈАБЛИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО 66
10.МЕТОДОЛОШКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 67
10.1 Методи и техники 67
10.2. Испитаници 68
10.3 Индикатори 74
10.4 Постапка на истражувањето 75
10.5 Обработка на податоците 75
III. РЕЗУЛТАТИ 76
Квантитативна анализа на резултатите од истражувањето 76
IV. ДИСКУСИЈА -Квалитативна анализа на резултатите 92
V. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ 97
VI. ЛИТЕРАТУРА 100
Интернет страници : 102
Прилози

ВОВЕД

Да се пронајде начин за успешност на организацијата и нејзина континуирана конкурентност на пазарот, е задача на секој менаџер. Но денес, најголема улога играат луѓето како основен ресурс, кои со својата уникатност можат да придонесат до целосно исполнување на организациските цели.

Оттука се наметнува и потребата од посветување на огромно внимание на вработените како ресурс и нивно постојано мотивирање во работата. Менаџерите се оние кои треба јасно да ги дефинираат организациските цели чие постигнување треба да биде приоритет. Исто така, менаџерите се оние кои треба да знаат што сакаат точно вработените, кои се нивните приоритети, цели и потреби. Треба да направат се, за истите да можат да бидат исполнети. Само на тој начин, со вкрстување на исполнувањето на организациските цели и исполнување на личните потреби на вработените, може да се постигне максимална исполнителност на организацијата на пазарот.

Причините што денес, човечките ресурси се основниот ресурс или капитал на компаниите, менаџментот на човечки ресурси добива примат како една од најважните раководни функции во компаниите. Со соодветно управување со човеките ресурси, организацијата многу полесно доаѓа до конкурентна предност на пазарот, создава многу поповолни услови и ги исполнува своите организациски цели. Сите активности на манаџментот на човечки ресурси мораат да бидат во склад и корелација со активностите и плановите на целата организација.

Менаџментот на човечки ресурси опфаќа бројни активности меѓу кои: анализа на работата, планирање на вработените, вработување, обука и развој на кариерата и наградување. Во денешно време би можело да се каже дека најважна активност претставува мотивацијата на вработените, односно нивно поттикнување преку материјални и нематеријални фактори, својата работа да ја извршуваат колку што е можно подобро и поуспешно, за да може организацијата на тој начин да ги оствари своите цели. Преку исполнувањето на организациските цели, се остварува и целта да се исполнат и личните цели на вработените. На тој начин ,сите страни се задоволни со поставувањето и исполнувањето на своите цели.

Организациите кои човечкиот фактор го имаат земено како основа за успех, навистина постигнуваат поголема успешност во работата од оние кои посветуваат повеќе внимание на сите останати ресурси. Затоа што човечкиот потенцијал нема граница, станува јасно круцијалното значење на мотивираноста на вработените како најважен предуслов за остварување на организациските цели. Оттука, обуката и континуираното усовршување на вработените, правичниот платен систем, пријатната атмосфера за работа, се услови кои мора да бидат инкорпорирани во самата организација како би се создале поволни мотивациски основи за вработените. За примена на најсоодветниот начин на мотивација кон секој вработен поодделно, многу важна е проценката на успешност во работата. Проценката мора да биде прецизна и точна. Мотивацијата зависи и од непристрасното оценување на вработените и овозможување на нивен постојан развој и напредок.

Човечките ресурси се најценетите вредности во една организација. Во денешно време, голем број хуманистичко- ориентирани критичари на современите трендови на глобализацијата, истакнуваат дека оваа фраза ,,човечки ресурси,, има една навистина длабока смисла. Таа претставува едно ново третирање на човекот како носител на работата. За првпат луѓето се нарекуваат- ресурси.

За една работна организација, човечките ресурси пред се ги опфаќаат вработените во организацијата. Но, овде се вбројуваат и сите оние кои организацијата може или пак сака да ги привлече да станат нејзини вработени. Успешно да се управува со човечките ресурси подразбира во секое време соодветен број на вработени со соодветна структура на квалификации и способности, да бидат распоредени на соодветни работни места, со цел остварување на: организациските цели , задачи и мисијата на организацијата[1].

Постојат неколку фактори кои влијаат на тоа во која мера ќе биде успешно управувањето на човечките ресурси.

Најважен фактор е побарувачката за човечките ресурси. Аналогно на ова, понудата е другиот важен фактор кој влијае врз системот на управувањето со човечки ресурси. Под понуда се подразбира големината и структурата на работна сила.

[1] Ingraham, Patricia Wallace, Philip Joyce and Amy-Kneedler, 2003Donahue *Government Performacne: Why Managemanet Matters*, (Baltimore: The John Hopkins University Press), str. 12.

Во светот преовладувало сфаќањето дека квалитетот зависи не толку од техниката колку што од самиот менаџмент. Затоа што секоја компанија сака да оствари што е можно поголема добивка, трпи квалитетот на производите или услугите. Ова е така поради тоа што квалитетот се сфаќал или бил дефиниран исклучиво како луксуз и трошок. Предноста на конкуренцијата не се претставува низ призмата на високата технологија и презентирање на одреден производ за што постои моќен поинаков начин. Сега акцентот првенствено е ставен на човечкиот потенцијал, како збир на оригинални и единствени идеи. Се акцентира креативноста и иновативноста на човекот како вработен во компанијата. Човечките ресурси стануваат категорија која е секаде во секоја организација присутна и третирана со огромно внимание. Од вработените во основа се бара нивно потполно ангажирање и беспрекорност во давањето на услугите, а се со цел да се надмине конкурентската предност во однос на другите компании.

Човечките ресурси се најспецифичниот фактор кој е од огромно значење за успешноста на компанијата.[2] Вработените се оние кои можат, за разлика од останатите ресурси, да ги стават во функција сите умствени и физички потенцијали со кои располагаат.

Доколку сите потенцијали на вработените се насочени кон групна концепција на работење, се постигнува ефект со кој вкупните создадени резултати се поголеми од индивидуалните остварени резултати. Резултатите без оглед дали се тоа групни или индивидуални, во голема мерка зависат од мотивираноста на вработените и менаџерите.

Човекот, како најсовршено битие е воедно и единствениот ресурс кој може да обликува визија, да има идеи,да создава стратегии. Човекот е тој кој може да креира ка треба да изгледа некој производ. Тој заради неговото знаење и заради способностите кои ги поседува, претставува единствен потенцијал на организацијата за остварување на организациските цели. Човечките ресурси имаат влијание врз работата на организацијата и заради донесените одлуки од страна на вработените. Таквите одлуки, доколку се вистински ќе доведат до постигнување на високи ефекти во работењето на долг рок и одржување на конкурентноста на пазарот.

[2] Јовановић-Божинов, Мића, Кулић.,Живко и Цветковски Татјана.,Менаџмент људских ресурса, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004., стр. 8-9

Односот на организацијата има многубројно дејство врз вработените и тоа од економска, социјална и здравствена природа. Човечките ресурси се самообновливи. При нивната употреба тие не се обезвреднуваат ниту се намалуваат, туку се потврдуваат и зголемуваат. Човечките ресурси се во корелација со сите работни функции од причини што исполнувањето на секоја функција е речиси невозможно без вклучување на човекот и неговите потенцијали.

Вложувањето во човечките ресурси е најисплатливо вложување кое компанијата може воопшто да го направи. Без човекот и неговата работа не е можно ниту вишок на вредности, ниту новосоздадени вредности.

ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. ВАЖНОСТА НА МЕНАЏЕРОТ ВО ПРОЦЕСОТ НА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

1.1. Менаџери (дефиниција и нивоа на менаџирање)

Терминот менаџмент претставува активност на организацијата која е сочинета од определени функции со коишто ефикасно се обезбедуваат, се распоредуваат и се искористуваат човечките ресурси со цел да се остварат целите на организацијата (Рен и Војич,1994). Менаџерите се носители на менаџментот. Тие вршат повеќе функции и тоа: планирање, организација, водење и контрола и кадровска политика.

Менаџментот претставува управување со организацијата.[3] Притоа, опфаќа различни управувачки активности како што се: поставување стратегии и цели на организацијата, правилна координација на трудот кој го вложуваат вработените за да ги исполнат зададените цели на организацијата, користејќи ги различни видови ресурси за исполнувањето на целите (опрема, финансии и луѓе). Менаџментот е дел од организацијата која е составена од група на луѓе кои управуваат со истата. Менаџерите се тие кои обезбедуваат сите делови на организацијата да работат заеднички и правилно.

Менаџментот е еден универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ресурси. Тоа е универзален процес, односно активност затоа што се однесува сите видови организации, на сите нивоа во претпријатијата како и на сите функции. Менаџментот во својата основа е процес на планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање на активностите кои водат кон поефикасно извршување на целите на претпријатието.[4] Менаџментот го сочинуваат ресурсите-човечките и материјалните. Човечките и материјалните ресурси мора ефикасно да се користат. Менаџментот всушност постои тогаш кога менаџерите се одговорни за ефикасно насочување на човечкиот напор при користењето на материјалните ресурси. Луѓето се третиот елемент кој го сочинува менаџментот. Со нивниот напор се извршува

[3] http://project-management-srbija.com/menadzerske-vestine
[4]Бобек Шуклев, Менаџмент, четврто издание, Скопје, 2004. Б. Ш.

работата. А со помошта на луѓето пак, менаџерите ја извршуваат својата работа. Последниот сегмент на менаџментот е формулирањето и остварувањето на целите на претпријатието, со помош на напорот кој го вложуваат другите. Тој ја претставува координацијата на човечките и материјалните ресурси во насока на остварување на целите. Напорот на луѓето е насочен кон целите кои се потребни од причина што активностите треба да бидат насочени кон некој посакуван краен резултат или состојба.

Менаџерот кој поседува добри менаџерски вештини ја подигнува мисијата и визијата на компанијата. При тоа, ги реализира сите организациски цели навреме и без многу забелешки. Менаџерот е тој кој се грижи за интересите на компанијата, а истовремено и за личните интереси на вработените. Честопати, менаџментот е подложен на промени, дополнителни одговорности и растечки очекувања. Успешните менаџери постојано работат на зголемувањето на својата флексибилност, ги прошируваат своите менаџерски вештини и ги дополнуваат празнините во знаењето. Добриот менаџер е личност со интегритет. За да се исполнат организациските цели, тој треба да биде подготвен да вложува како во себе, така и во својата група. Преку објективноста, менаџерот ги согледува своите грешки кои заедно ги решава со своите соработници кои го поддржуваат.

Во модерното економско работење значењето на менаџментот е огромно. Со менаџментот се дефинираат широки подрачја на активност. Со него се опишуваат нивоата на авторитетот според нивниот авторитет во рамките на организацијата, односно поделбата нач врвен, среден и менаџмент од пониско ниво. Терминот менаџмент може да се сфати и како поим кој опфаќач планирање, организирање, координација, мотивирање и контрола. Тој ги опфаќа: вработените, финансиите, материјалите и целите, купувањето и продажбата, постапките и методите, опремата и средствата.

Менаџерите се поделени на три нивоа: врвно, средно и прво ниво на менаџери. Во секое ниво може да има неколку поднивоа, во зависност од големината на организацијата и нејзината структурна поставеност, како и дејноста со која се занимава. Секое ниво на менаџментот треба да поседува одредени способности, знаења и вештини.

Во големите компании, неколку нивоа на менаџери може да бидат распределени во едно ниво. На пример, генералниот менаџер, има под себе менаџери што се задолжени

за финансии, производство, маркетинг, менаџмент или некој друг сектор. Ова второ подниво на менаџери, има во земјава или во странство поставено свои заменици, кои претставуваат веќе трето подниво. Сите заедно го сочинуваат врвниот менаџмент на компанијата.

Овие поднивоа се формираат со цел да се постигне поголема функционалност на компанијата, поедноставно управување, полесно определување и извршување на работните задачи. На сличен начин се вметнуваат поднивоа, доколку е тоа потребно и кај средно и прво ниво на менаџерите. Во зависност од тоа колку поднивоа има менаџерската пирамида, се јавуваат големи и остри или мали, а тапи менаџерски пирамиди. Секогаш се настојува менаџерската пирамида да има помалку поднивоа. Сепак, сето ова зависи од соодветниот опфат на менаџментот применет во дизајнирањето на менаџерската структура.

Колку во една компанија ќе има менаџерски поднивоа, зависи од големината на компанијата, но и од работата со која се занимава. Секое ново менаџерско подниво за компанијата претставува дополнителен трошок, може да претставува и пречка во комуникацијата, но доколку постои потреба за нивно постоење- тие се формираат.

Компанијата подобро функционира со ниска пирамидална структура,тогаш помали се финаниските трошоци, подобри се комуникациите канали, па компанијата станува пооперативна.

Доколку се применува **матричната структура** дополнително можат да се поделат на: функционални и проектни менаџери.

, **Функционалниот менаџер** го контролира извршувањето на целокупната работа, додека проектниот менаџер е задолжен за реализација на одреден проект. Тие ги насочуваат своите капацитети само за реализирање на конкретни проектни задачи.

Проектниот менаџер е во надлежност на функционалниот менаџер, но со одредена лична слобода во одлучување за прашања значајни за реализирање на проектна задача. Проектна задача може да биде: изградба на објекти, инсталирање на производствени линии, лансирање нови или модифицирани производи или услуги и сл.

По завршувањето на проектната задача, проектниот менаџер се прераспоредува на друга работна задача.

Доколку реализирањето на работната задача биде на очекуваното ниво менаџерот се наградува, а доколку не покажал задоволителни резултати, тогаш се праќа на дополнителна обука, се распоредува на пониско работно место или добива отказно решение. Овие се шпекулации во доменот на можни решенија, но во пракса ретко се случуваат. Реализацијата на проектната задача бара ангажирање на голем финансииски и човечки потенцијал, па се определуваат искусни и проверени луѓе, за кои се претпоставува дека се способни да ги реализираат зададените задачи. Доколку не успеат, во зависност од причините (дали за тоа е крив менаџерот или некои други фактори на кој тој не можел да влијае) најчесто од срамот и притисокот што го чувствува, менаџерот го напушта работно место.

Денес во модерните организации најчесто се издиференцирани четири нивоа на менаџери:[5]

Топ- менаџери

Во оваа група се вбројуваат оние позиции кои уште се нарекуваат C-level менаџери. Овде припаѓаат:

- генерален директор – CEO (Chief executive officer) ;
- оперативен директор – COO (Chief operating officer);
- директор на финансии – CFO (Chief Financial officer);
- директор на IT сектор – CIO (Chief information officer).

Врвните менаџери во организацијата имаат одговорност да го дефинираат општиот правец во кој ќе се движи организацијата. Нивната задача е да ги дефинираат основите или темелите на компанијата, како и мисијата и визијата кои ги има компанијата. Преку своите активности тие треба да ги изградат и да ги потврдат компаниските вредности, да дадат пример и да инспирираат. Тие се всушност оние кои треба да ги мотивираат и максимално да ги вклучат вработените во секојдневните операциии и луѓето кои се

[5] https://tempo.mk/82/

најодговорни за стратешките чекори и иновациите со кои компанијата ќе им се спротивстави на своите конкуренти на пазарот.

Менаџери од средно ниво

Оваа група е онаа каде што се вклучени регионалните менаџери, менаџерите на фабрики, менаџерите на сектори. Ваквите менаџери имаат задача да го дадат својот максимум, да ги дефинираат своите цели, целите на одделенијата и да ги дефинираат стратешките чекори со кои ќе се реализираат целите, кои на глобално ниво ги дефинирале топ- менаџерите. Исто така, тие имаат задача да ги планираат ресурсите како и да вршат нивна распределба. Тие ,треба да ги поврзуваат различните тимови, одделенијата, секторите во вршењето на работата и да ги следат нивните перформанси како и перформансите на менаџерите од пониско ниво.

Менаџери на прво ниво

Во оваа група се идентификуваат менаџерите на одделенија, супервизори во смена и сл. Нивната задача е да го следат работењето на луѓето од оперативно ниво како и директно да управуваат со работењето на оние кои ги произведуваат производите и даваат услуги во една компанија. Тие ги едуцираат и тренираат вработените како да ја извршуваат својата работа, ги мотивираат, ги надгледуваат при работата. Најважно од се е тоа што овие менаџери ги мотивираат вработените да ги остварат најдобрите можни резултати во работата, како би се остварале и целите на менаџерите од средното ниво, а со тоа и на топ -менаџерите.

Лидери на тимови

Четвртата група на менаџери произлегува од новите модерни организациски системи во компаниите каде што постои поголемо ниво на децентрализација и префрлување на одговорностите кон помалите организациски единици т.н тимови. Најдобро функционираат оние тимови чиј состав е од 6 до 12 члена. Во ваквите организациски единици тим- лидерот е оној кој им помага на членовите да ги постигнат

своите цели, ги едуцира и насочува. Меѓутоа, тим -лидерот не одговара за учинокот на тимот. Сите карактеристики се дело и одговорност на целиот тим. Лидерите на тимовите најчесто се задолжени за координација и комуникација со другите тимови во компанијата.

1.2.Концепциски вештини

За да ги остварат овие задачи менаџерите мора да поседуваат одредени знаења и вештини. Сите нивоа на менаџментот мора да поседуваат **концепциска** вештина. Концепциска вештина е способност на менаџерот да ја гледа компанијата како една функционална целина и да ги определува идните цели и задачи. Концепцискатa вештина може да се набљудува и како способност на менаџерот за формирање визија и создавање предуслови за работењето во сегашноста и во иднината. Компанијата е комплексна целина, како според поставување цели, така и според исполнување на различни услови кои мора да бидат испочитувани, но и различни ограничувања кои се поставени внатре во компанијата или се наметнати од страна на владата, конкуренцијата и слично.

Она што е во интерес на целината не мора да биде во интерес на некоја парцијална функција. Заради тоа се јавува потреба за усогласување на интересите, со што се постигнува компактност и функционална оперативност. Сите нивоа на менаџментот мора да поседуваат концепциска вештина, но се очекува кај врвниот менаџмент дозата на концепциска вештина да биде најголема, бидејќи тие треба да ја водат работната политика на компанијата. Во самиот процес на селекција и развој на менаџери, оној што поседува изразени концепциски вештини побргу ќе напредува низ хиерархиските нивоа, така што еден ден ќе биде на врв, со собраното знаење и искуство да раководи со компанијата.

1.3.Човечки вештини

Менаџерите треба да имаат развиени и **човечки** вештини, односно да имаат квалитетен однос со сите соработници, како во компанијата така и пошироко. Менаџерот треба да работи како член на групата, односно тимот, да биде сакан и почитуван, да ужива авторитет за да може да ги води луѓето кон остварување на целите.

Тој треба и пошироко да соработува со луѓето, па добрите меѓучовечки односи да придонесуваат кон создавање на добра слика за целата компанија. Сите нивоа на менаџери работат со луѓе, а добрата социјализација и добрите меѓучовечки односи, придонесуваат за добро функционирање на целата компанија. Овие способности мора да ги поседуваат приближно исто сите нивоа на менаџери, за да можат правилно да ги мотивираат и насочуваат луѓето за извршување на зацртаните планови.

1.4.Технички вештини

Технички вештини се сите знаења потребни за функционирање на компанијата. Техничките знаења опфаќаат: технички и технолошки знаења, познавање на правни науки, финансии, маркетинг, сметководство, кадровско знаење , како и односи со купувачи. Потребно е да се поседува знаење за методите, техниките и опремата коишто се неопходни за извршување на работните задачи.

Доколку компанијата има диверсификувана дејност т.е. има производство и услуга, тогаш врвниот менаџмент не може да ги поседува сите технички знаења, туку за тоа се задолжени менаџерите од прво ниво. Исклучок претставуваат специјален тип на менаџери, тоа се **претприемачи**, кои се обидуваат на почетокот од работењето сами да применат голем број од наведените технички знаења, но кога компанијата ќе порасне и тие се принудени да побараат помош од одредени специјалисти. Овие знаења се добиваат со искуство или со образование и потребно е непрекинато да се усовршуват и надградуваат, бидејќи општото ниво на знаење секојдневно расте. Сите нивоа на менаџери треба да имаат технички знаења, но најголемото ниво на техничко знаење е потребно кај првото ниво на менаџерите. Врвните менаџери треба да бидат информирани и запознаени со сите процеси, но нивното внимание треба да биде насочено кон луѓето и кон создавање на визија за сегашното и идно работење, додека реализацијата на техничките барања треба да се насочи кон техничките служби, кои се специјализирани за примена на технички знаења.[6]

Ефективните мотивациски програми подразбираат менаџери кои треба да разберат дека нивните секојдневни контакти со вработените претставуваат значаен извор на

[6] http://www.pretpriemac.com/znaenja-i-veshtini-raspredeleni-niz-mendzherski-nivoa/

мотивација. Честопати менаџерите преку своето однесување можат да поттикнат одреден начин на однесување кај вработените. Задоволството кај вработените во голем број случаи произлегува од добриот однос со надредените. Менаџерите можат да ги поттикнат вработените на следните начини :

- менаџерот треба на поттикнувачки начин да поставува прашања преку кои ќе дојде до конкретни факти;
- проценката и анализата на задачите треба да ја вршат вработените и на тој начин тие ќе бидат оние кои ќе треба да рассудуваат по одредени прашања;
- вработените треба да ги знаат организациските потреби и на тој начин ќе имаат можност и тие да ги изнесуваат своите идеи и ќе бидат стимулирани во работата.

Менаџерите не треба да ги користат следните импликации :

- не треба да му покажуваат на вработениот дека во целост е одговорен за работната задача доколку тој истата не ја исполни во целост;
- неуспехот на поединецот значи и неуспех на компанијата;
- не треба да има улога на истражувач и не треба набрзина да поставува прашања на кои никој од вработените не би успеал да одговори ;
- треба да избегнува прашања на кои може да се одговори само со,, да" или,, не"
- да бара подобрување или некаква промена со заповеден тон при изразувањето.

Менаџерите треба да умеат да ги препознаат и разберат различните потреби на своите вработени во организацијата, бидејќи тоа е предуслов за успешно влијание врз нивните ставови и однесување. Улогата на менаџерите е да ги привлечат вработените и да ги охрабрат да останат во организацијата, да им дозволат да ги извршуваат задачите поради кои се вработени, притоа стимулирајќи ги да бидат креативни и иновативни во својата работа. Современиот менаџмент во основа се занимава со мотивацијата и задоволството на вработените, од причина што преку формирање на квалитетен систем на мотивација, може да и се помогне на организацијата да ја зголеми својата конкуретна вредност на пазарот.

Менаџерите треба да имаат главна улога во мотивацијата на вработените како би можеле нив да ги придобијат да го дадат својот максимум, користејќи различни мотивациски средства. Преку трудот ќе бидат прикажани три теории на мотивација:

теорија на различни потреби на вработените, теорија на надворешни фактори и теорија на наворешни фактори. Преку овие теории авторите даваат објаснувања кои фактори ги мотивираат вработените и кои се стратегиите кои им помагаат на менаџерите во процесот на мотивација на вработените. Однесувањето на работното место е јасен показател за мотивите или потребите кои вработените сакаат или се обидуваат да ги задоволат преку својката работа. Заради тоа, неопходно е да се разберат овие показатели, како би можеле да бидат осмислени и применети најсоодветни стратегии на мотивација кои би резултирале со успех. Кога би постоело изедначување на личните интереси и интересите на организацијата, тогаш организацијата би била поефикасна, така што мотивацијата може да доведе до зголемување на работните перформанси за пократко време, што воедно придонесува за ефикасноста на истата.

Кој треба да ги мотивира вработените е првото прашање кое го поставуваме во темата. Во организациите најчесто се користат надворешните награди како поттик. Но, вистинската мотивација која го поттикнува вработениот да дејствува, е таа која доаѓа одвнатре. Менаџерите имаат одредено влијание врз своите вработени, но немаат таква моќ која може да ги натера вработените да дејствуваат. Менаџерите се тие кои можат да работат на тоа да воведат различни начини на поттик во обид да влијаат на вработените. Така тие можат да обезбедат промена на описот на работата, преуредување на распоредот на работата, подобрување на работните услови, реорганизација на тимовите и низа други активности. Како сето ова може да влијае на нивото на мотивацијата кај вработените, зависи од самите вработени, дали ќе преземат некаква акција или не.

Следно се поставува прашањето **дали сите се мотивирани**. Менаџерите често-пати претпоставуваат дека сите вработени се мотивирани. Тие исто така мислат дека бидејќи се мотивирани, сите вработени ќе одговорат соодветно на поттикот од нивна страна. Ова иако е можеби рационален и логичен пристап од страна на менаџерите, не секогаш е така . Имено, додека повеќето вработени сакаат преку својата работа да ја извршат добро својата работа и се мотивирани од кој било фактор, другите не сакаат да го делат тоа високо ниво на мотивација. Земајќи го ова во предвид, менаџерите треба да го разберат однесувањето на вработените кое е контрапродуктивно и треба да знаат како да дејствуваат во тој случај. За менаџерите е многу тешко да успеат да ги задоволат и потребите на вработените и целите на организацијата истовремено. За да бидат успешни, менаџерите треба да бидат способни да управуваат со мотивирањето на вработените.

Мотивацијата е клучот за постигнување на извонредни резултати во работењето. Тој е исклучително комплексен процес, а менаџерите се тие кои ја носат одговорноста за тоа на каков начин ќе бидат мотивирани вработените и со тоа и дали конечните цели на компанијата ќе бидат исполнети или не.

Постојат повеќе дилеми околу тоа што е тоа што вистински ги мотивира вработените? Една од дилемите е дека некои вработени се мотивирани, додека други не се. Оваа дилема се базира на фактот дека мотивацијата е вродена особина која ја поседуваат само одредени поединци и заради тоа задача на менаџерите е да ги мотивираат немотивираните вработени.

Друга дилема е дека парите се најдобриот начин за мотивација на вработените. Според голем број компании, платите и бонусите се клучни за мотивацијата. Од таа причина компаниите се потпираат на паричните награди делумно или во целост. Меѓутоа, парите се само еден од многуте фактори кои влијаат врз мотивацијата на вработените. Посебно внимание треба да се посвети на доделувањето на признанија, пофалби, можности за учење и она за што вработените навистина мечтаат. Парите како мотив претставуваат доста сложен проблем перцепиран од страна на поединецот. Некои вработени сметаат дека парите купуваат повисоко место во општеството и претставуваат пример за проценка на нечија релативна вредност во околината. За други, парите и користа од нив, е полесно да се разбере, отколку високото ниво на потреби како што се самодоверба и самоактуелизација. [7]

Вработените треба да ги турка некој за да извршат нешто. Многу менаџери се водени од мотивациската дилема дека на вработените им е потребно континуирано насочување(директиви) за адекватно да ја извршат работата. Ова уште се нарекува и сталински- менаџмент стил, според Douglas McGregor во Теоријата X.

Учеството во програмите за обуки може да ја зголеми продуктивноста на вработените. Современата мотивациска дилема е дека стандардизираната програма за обука може со сигурност да ја подобри продуктивноста. За жал, голем број од таквите програми се неефективни заради пренагласената контрола на трошоците и потценувањето на ефективноста на тренингот, недостаток на вклученост во активностите на обуките од страна на менаџерите.

[7] Shanks, 2007

Постојат ставови дека доколку вработениот има некаков проблем, тој ќе го сподели со менаџерите. Но, многумина не ја делат грижата во врска со работата без проактивно поттикнување. Некои од најзначајните граници кои мораат да се надминат за да се воспостави и одржи работното опкружување во отвореност и доверба се: недостатокот на доверба од страна на вработениот дека менаџерот ќе го разбере и ќе се занимава со неговите проблеми, страв од одмазда од страна на менаџерот, намалена самодоверба на вработениот и недостаток на способности и вештини за успешно претставување на идеите, уверување дека изразувањето на грижа е знак на нелојалност или недостаток на благодарност.

На вработените од страна на менаџерот треба да им биде јасно дадено до знаење, што се се очекува од нив. Работата треба да ја извршат на свој начин, а потоа менаџерите се тие кои треба да ги наградат или опоменат, соодветно на работниот исход. „Кажи-делегирај-награди-казни" е еден од најпопуларните пристапи кој ги насочува менаџерите да им нагласат јасно на вработените што се очекува точно од нив, притоа допуштајќи им тоа да го извршат на свој начин. Потоа се наградуваат или се казнуваат од страна на менаџерите, врз основа на личното мислење или став, без вклученост на вработените.

Во традиционалните организации, од страна на менаџерите се јавуваат формални награди или санкции. Моќта на менаџерот да управува, доаѓа од фактот што тој заслужил почитување и восхит. Овој пристап не дозволува советување на менаџерот од страна на вработените. Авторитетот на менаџерот не е доволен сам по себе за да се создаде доверба, посветеност и продуктивност. Ефективниот менаџер постојано ги интегрира вработените во организацијата, за да бидат задоволни и двете страни. Покрај тоа менаџментот во ефективните организации развива интегриран систем на управување со учинокот, со што доследно може да се мери и наградува продуктивноста и задоволството на сите нивоа.

Сите вработени сакаат да учествуваат во процесот на одлучувањето. Една од најраспространетите дилеми е дека на сите вработени им е дозволено да учествуваат во процесот на донесување на одлуките. На овој начин се постигнува максимално зголемување на учинокот и моралот. Мотивацијата е манипулација. Манипулацијата носи негативни импликации, за разлика од мотивацијата која е позитивна и од која имаат корист и вработените и менаџментот.

За да може да се состави квалитетен систем на мотивација, потребно е менаџерите да ги разберат потребите на своите вработени. Тоа претставува предуслов за успешност на влијанието врз нивните ставови и однесување. Всушност, менаџерите мора да ја разберат и сфатат психолошката структура на вработените, нивните потреби и проблеми, како би можеле да осигураат квалитетни перформанси.

Мотивационите фактори треба да обезбедат вработените да се однесуваат на начин на кој ќе се постигнат целите на организацијата, а истовремено и да се задоволуваат сопствените потреби. Мотивацијата на вработените е двосмислена работа. Ефикасна мотивација овозможува менаџерот кој успева преку интеграција на целите и мотивите да ги наведе вработените да се однесуваат на посакуваниот начин во остварување на целите на компанијата и кај нив да се развие свест дека притоа брзо ќе бидат исполнети нивните лични и професионални цели. Особено внимание менаџерите мора да посветат на меѓучовечките односи, вклучувајќи ги и вработените во процесот на одлучување и давајќи им поголема автономија како би се стекнало доверба во мотивацискиот систем.

1.5.Карактеристики на врвните менаџери

За да биде еден менаџер врвен во својата професионалност потребно е да поседува одредени карактеристики.[8]

Планирање

Најнапред менаџерот треба да знае да планира. Тоа значи да биде способен да ги организира сите активности според поставените насоки и сето тоа да го направи во рамки на расположивите ресурси (луѓе, време и пари). Планирањето подразбира поставување и идентификување на целите, развивање на стратегии како и определување на задачи како би биле навреме остварени целите. Успешното планирање е проследено со стратешко размислување со што се постигнуваат иновациите и промените со цел за поефикасно, попрофитабилно и попродуктивно функционирање на компанијата.

Управување со времето

Управувањето со времето е еднаклучните вештини на врвните менаџери. Тие се ефикасни, продуктивни и за ист временски период постигнуваат многу повеќе од

[8] http://project-management-srbija.com/menadzerske-vestine

обичните менаџери. Тие со своето време управуваат вешто и точно знаат што е тоа што е важно, приоритетно и итно, па на соодветен начин и се однесуваат.

Водење проекти и управување со сектори

Оваа карактеристика е неопходна од причина што го опфаќа управувањето на сите сфери од проектот. Најважната менаџерска вештина е стратегискиот менаџмент односно управувањето. Менаџерот мора да знае како да управува, мора пред себе да има јасна визија, мисија и стратегија, краткорочни и долгорочни цели и мора да биде во корелација со вработените за да може да ги дели истите цели и вредности.

Решавање на проблеми

Врвниот менаџер секогаш треба да знае пред се да го препознае проблемот. Неговата задача е не да ја реши последицата која настанала од проблемот, туку да ја пронајде причината која довела до неговото настанување и истата да ја отстрани. На таков начин трајно го решава проблемот. Во тоа се согледува успешноста на менаџерот.

Благодарност

Врвниот менаџер секогаш треба да знае да им се заблагодари и да им ги признае заслугите на своите соработници за постигнатиот резултат во работата.

Донесување одлуки

Менаџерите мора да бидат одлучни во својата работа. Имено, тие, секогаш треба да знаат да ги сослушаат сите аргументи, да направат анализа и врз основа на тоа да донесат правилни одлуки.Ваквото донесување одлуки на компанијата и овозможува да функционира ефикасно и без загуби. Менаџерите исто така треба да бидат одговорни за своите донесени одлуки и да знаат да преземат одговорност за истите.

Комуникација

Комуникацијата е од витално значење за успешно фунционирање на тимовите во организацијата. Менаџерот најмногу време поминува во комуникација со своите вработени и надредени. Со колкава ефикасност и со какво темпо ќе бидат завршени сите задачи и активности,од тоа колку добро успева да комуницира менаџерот со своите соработници всушност зависи, колку ќе биде успешна компанијата.

Доверба во вработените и делегирање

Менаџерите мора да веруваат во своите вработени и тоа треба да им го кажуваат . Потребно е да ги охрабруваат, да им ги обезбедат сите потребни ресурси за работа и да им даваат тешки задачи, притоа верувајќи им дека истите ќе можат да ги извршат. Од причини што менаџерите не можат се самите да извршат, потребно е дел од задачите да ги делегираат на своите соработници. Добрите менаџери треба да знаат да го препознаат потенцијалот на своите соработници и точните работни задачи да ги делегираат на соодветните луѓе, со што ќе се постигнат оптимални резултати во работата. На тој начин вработените ќе стекнат чувство на припадност и остварување на заедничкиот успех.

Решавање конфликти и лидерство

Во тимот секогаш постојат одредени конфликти. Најважно за успешниот менаџер е да не ги избегнува конфликтите, туку да се соочи со нив и да ги реши веднаш по нивното појавување. Конфликтите се решаваат веднаш од причина што хармонијата во тимот е од пресудно значење за успешноста на извршувањето на задачите и постигнувањето на целите на компанијата. За да може да ги води другите, успешниот менаџер мора најнапред да научи да се води самиот себе. Кога ќе знае да управува со себе, со своето време и емоции, тогаш ќе може да ги води и останатите.

Организациски способности

За да може да се усогласат потребите и целите на луѓето и секторите со целите на компанијата, потребно е менаџерите правилно да ги организираат луѓето, да ги распределат работните задачи, како и улогите и одговорностите. Ваквите организациски способности можат да бидат клуч на успехот. Вистинскиот менаџер во критични ситуации постапува смирено и на тој начин тој е вистински организатор.

Достапност

Вработените треба да знаат дека менаџерот во секоевреме им е достапен и им стои на располагање. На тој начин тие можат да веруваат во него, се потпираат на менаџерот притоа знаејќи дека тој е секогаш тука за нив секогаш. Менаџерот треба да биде доследен на своите мисли, зборови и дела. Со еден збор тој треба да биде доверлив.

Мотивирање на вработените

Топ- менаџерот треба да биде топ -мотиватор од причина што тој совршено треба да ги познава своите вработени. Тој треба да вложува време за да ги запознае вработените и на тој начин би можел да ги знае нивните доблести и маани, да знае што е тоа што ги мотивира. Заради тоа менаџерот треба да знае како да управува со вработените за да може да се исполнат заедничките цели на компанијата. Менаџерот кој умее да ја препознае силата на вработените и да ги охрабри да ги развиваат своите вештини, претставува највисока вредност на една компанија.

Преземање иницијатива

Врвниот менаџер секогаш треба да биде еден чекор пред останатите. Тој треба да е креативен, полн со идеи. Треба да биде човек од акција кој секогаш презема иницијатива. Менаџерот не треба да се плаши од неуспеси, туку од стоење во едно место.

Искуство и знаење

Менаџерот треба да знае добро да ги применува техниките кои ги стекнал со теоретско знаење. Тој постојано треба да настојува да го примени во пракса сето она што теоретски го има научено и на тој начин да го збогатува своето искуство. Една од доблестите на знаењето е тоа што вработените го почитуваат менаџерот кој има знаење и на кого можат да му се обратат и можат да го прашаат кога ќе наидат на некаков проблем. Токму затоа топ- менаџерите треба да постојано да работат на подобрување на своето техничко знаење, да умеат да владеат со процесите, процедурите и деталите во работењето.

Поставување цели

Целите служат за да бидат разложени до најситни детали со што се утврдуваат сите активности кои треба да се сработат за да можат целите да се исполнат. Менаџерите треба да знаат да ги дефинираат целите за себе, но и за секој член на тимот поединечно. Тој треба на секој вработен јасно да му даде до знаење што точно се очекува од него и кои се неговите конкретни задолженија. Менаџерот е тој кој треба на секој да му го покаже неговото местово тимот. Притоа,многу е важно целите кои се поставуваат да бидат мерливи. На тој начин менаџерот точно ќе има увид дали и во која мерка, во кој рок, на кој начин и со која динамика вработениот ја исполнил или не ја исполнил целта.

Флексибилност и иновативност во работата

Оваа карактеристика е неопходна од причини што менаџерите мора бидат флексибилни и да умеат да се прилагодат на секоја личност и ситуација. Тие мора да знаат да најдат соодветен начин како да му пријдат на секој соработник. Користење на иста тактика кон сите не е можна, бидејќи станува збор за различни луѓе заради што е потребно флексибилност. Сите соработници на менаџерите треба да им бидат важни затоа што од нивното ангажирање зависи и учинокот на самите менаџери. Менаџерите треба да ги тргнат настрана застарените начини на работа и секогаш треба да бараат нови решенија и нови начини за извршување на работата и нови услови за подобрување.

План Б

Успешните менаџери секогаш покрај редовното планирање на активностите и проектите треба да имаат и план Б како во целост би ја исклучиле можноста да се најдат во непредвидена ситуација. Врвниот менаџер не смее да си дозволи да се најде во непредвидена ситуација и секогаш треба да управува со ризиците. Секогаш треба да ги има детално разгледано сите можности и да има подготвено алтернативно решение со критичните активности кои можат драстично да влијаат врз остварување на организациските цели.

Среќа

Менаџерите треба секогаш да ги држат очите отворени, да следат што се случува околу нив и брзо да реагираат. Треба да знаат да ја зграбат моќноста која им се пружи и да го искористат моментот на среќа кој им се укажува од причини што успехот се состои од многу работа и сплет на среќни околности.

Самодоверба

Менаџерите треба да работат на себе, да поседуваат знаење и искуство и да ги унапредуваат своите вештини.Треба да веруваат во себе и да имаат самодоверба. Потребно е време за самодовербата да се изгради и поради тоа треба да бидат трпеливи и константни.

Сето ова би требало да доведе до изградба на квалитетен и долгорочен систем на мотивација во кој и вработените и менаџерот ќе ги исполнуваат своите цели кои се меѓусебно поврзани и само заедно формираат една целина.

2.ДЕФИНИРАЊЕ НА МОТИВАЦИЈАТА

Најнапред ќе се обидеме да го дефинираме поимот мотивација.

Многумина од луѓето, мотивацијата ја доживуваат како придвижување, движење, насочување или некаква акција, чија поента е исполнување на одредена цел. Мотивацијата е процес на движење и насочување на активности кон некоја цел. Мотивацијата е свесно вложувањ напор за да се постигне одредена цел. И двете дефиниции покажуваат дека мотивацијата е всушност циклус кој се состои од четири елементи :

1. Мотив (поттик, мотиватор и сл.);
2. Активност (однесување);
3. Цел;
4. Задоволство.

Многу психолози и теоретичари го истражувале поимот мотивација, факторите кои мотивираат, и се обиделе секој на свој начин да го дефинираат.

Според лексиконот за психологијата ,, мотивацијата е однесување насочено кон некоја цел која побудува потреба предизвикана во човекот, а причината за однесувањето е задоволување на потребата.

Кога би го расчлениле терминот мотивација, добиваме два поими ,,мотив,, и ,,акција,,. Мотивот претставува нешто што ја поттикнува индивидуата да реагира на одреден начин. Тоа е предизвик нешто да се изврши, а акцијата е некаква работа или изведување на нешто. Оттука мотивацијата претставува желба нешто да се направи или некаков нагон нешто да се изврши (Cash,2011) (Кеш,2011)

Според Cherry (2014) (Шери 2014) мотивацијата е процес кој иницира, води и го одржува целно ориентираното однесување. Мотивацијата е тоа што не поттикнува да реагираме во одредена ситуација, како би можеле да го добиеме тоа што го сакаме. Мотивацијата во себе опфаќа биолошки, емоционални и когнитивни сили кои активираат одредено однесување насочено кон остварување на одредена цел, желба или

потреба. Трите компоненти кои се составен дел на мотивацијата се : активација, упорност и интензитет.

Уште еден начин на дефинирање на мотивацијата како ,, свесна или несвесна движечка сила која предизвикува и насочува одредена акција во насока на исполнување на одредена цел" дал Juhasova (Juhasova, 2014).

Според Webster's New Collegiate речникот, мотив е ,,нешто што го предизвикува лицето да дејствува или постапува". Да се мотивира, значи да се обезбедува со мотив, а мотивацијата е процес на мотивирање. Оттука, мотивацијата е процес на давање мотив кој ја предизвикува индивидуата да преземе одредена акција.

Исто така мотивацијата се дефинира и како збир на енергетски сили кои настануваат внатре и надвор од поединецот. Тоа е психолошки процес кој е резултат на реципрочните интеракции помеѓу поединецот и околината и влијаат на изборот, напорот и упорноста[9] .

Најчесто, мотивацијата произлегува од некоја потреба да се однесуваме на одреден начин кој резултира со некаков вид награда кога потребата е исполнета. Оваа дефиниција според Shanks,2007 отвора неколку клучни прашања и тоа[10] :

-Кои се наградите?Кој ги мотивира вработените?Дали сите вработени се мотивирани?

Наградите можат да бидат изразени во два облика: внатрешни (интерни) или надворешни (екстерни). Внатрешна награда може да претставува чувството на гордост или пријатно чувство за доброизвршената работна задача, додека пак надворешните награди се дадени од страна на друго лице, како на пример бонуси за задоволни клиенти.

Покрај тоа што надворешните награди можат да послужат како поттик,вистинската мотивација доаѓа од внатре. Менаџерите влијаат до одредена мера врз своите вработени, но немаат таква моќ која ќе ги натера да дејствуваат. Менаџерите можат и треба да работат на тоа да обезбедат различни видови на поттик на повеќе начини во обид да влијаат на вработените, преку промена на описот на работата,

[9] Latham & Ernst,2006
[10] Shanks,2007

подобрување на работните услови, реконструкција на тимовите и низа други активности. Дали и колку сето тоа ќе влијае на вработените и дали тие ќе преземат или нема да преземат одредена акција, зависи исклучиво од нив самите.

Менаџерите речиси секогаш претпоставуваат дека сите се подеднакво мотивирани и дека сите на ист начин се подготвени да одговорат на работните барања, обврски и задолженија. Но, тоа не е секогаш случај. Додека мнозинството вработени сакаат добро да ја извршат својата работа и мотивирани се притоа од некои надворешни или внатрешни фактори, други не сакаат да го делат истиот тој пат или тоа високо ниво на мотивација. Имајќи го ова в предвид, менаџерите треба да го разберат однесувањето на вработените поединечно и во целина и да делуваат во согласност со тоа. Задоволувањето на потребите и исполнувањето на целите на организацијата и истовремено и на вработените е многу тешко за менаџерите. За да бидат успешни, менаџерите треба да имаат способност да управуваат и да ги мотивираат како високо - обучените и квалификувани, така и неквалификуваните вработени подеднакво.

Една од класичните дефиниции за мотивацијата ја дал Mulins (2002), според кој мотивацијата е движечка сила со помош на која луѓето ги исполнуваат своите цели, потреби и вредности. Основата на мотивацијата или важните елементи се однесуваат на потребите, вредностите и целите. Потребите се основата за опстанокот и истите можат да бидат физички (глад, жед) или психолошки (припадност, внимание и сл.). Вредностите се важен елемент на мотивацијата кој се однесува на убедувањето за тоа штое пожелно и корисно за поединецот (семејство, здравје, благосостојба и сл.). Целите пак се исходите според кои се води поединецот.

Според оваа определба или дефинирање, мотивацијата како движечка сила покрај потребите, во себе опфаќа одредени вредности и цели кои го определуваат самиот интензитет и јачина на мотивацијата. За секој човек неговите потреби, вредности и цели се целосно индивидуални. Сепак, може да заклучиме дека мотивацијата е својствена на секоја личност и истата е резултат на нејзините потреби и вредности кои пак формираат точно определени цели кои се спроведуваат во одредена акција. На акцијата и претходат емоциите на личноста, кои всушност ја претставуваат таа движечка сила.

Исполнувањето на одредена цел бара способност, истрајност и упорност за да се реализира истата. Сето тоа го подразбира мотивацијата.

Мотивацијата може да се разбере преку три компоненти : активирање, упорност и интензитет.

Активирањето подразбира донесување на одлука да се покрене определено однесување. Упорноста го опфаќа постојаниот труд насочен кон определената цел на самиот почеток и покрај препреките кои би можеле да се појават. Упорноста најчесто се опишува преку редовно и посветено вложување на време, ресурси и енергија. Интензитетот пак, се дефинира како количество на концентрација и количество на енергија која ја насочуваме кон исполнувањето на однапред определената цел.

Мотивацијата на вработените е една од најважните сегменти од менаџментот, од причини што организацијата ги исполнува своите цели на начин што вработените ги исполнуваат своите работни задачи. Вработените кои имаат изразена потреба за достигнување ќе сакаат да постигнат успех во работата заради задоволството кое ќе го почувствуваат при постигнување на резултатот. Трите фактори кои го условуваат постигнувањето на резултатот се : способноста на вработените да постигнат одреден резултат во работата, можностите вработените да остварат резултат и мотивацијата на вработените да постигнат резултат во работата. Способноста за постигнување на резултат се исполнува со помош на образованието и стручната подготовка на вработените, како и континуираните обуки на работата. Можноста за постигнување на резултати, треба да ја овозможи самата организација и нејзината организациска структура. Но, најважно од се е вработениот да биде мотивиран. Така на пример, вработениот може да биде стручен, организацијата може да му овозможи остварување на резултати, но ако самиот тој не е мотивиран, ништо од наведеното ќе нема смисла ниту значење. Сите овие елементи се взаемно поврзани. Доколку недостасува кој било од нив, резултатот ќе изостане во секој случај.

3.ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА

Во литературата се познати многубројни теории на мотивација. Сите тие објаснуваат што е тоа што луѓето ги мотивира да работат и на кој начин се одвива тој процес.

Во почетокот на 20-от век вработените и нивната мотивација станува се поважен фактор во организациите. Научното гледиште за поимот мотивација на вработените, се

почесто барало одговор на прашањата зошто луѓето сакаат да бидат дел од организацијата, зошто бараат моќ и успешна кариера и зошто воопшто луѓето работат? Во потрага по одговор на овие прашања веќе во педесеттите години се појавуваат првите теории на мотивацијата. До денес настанале многу теории кои се поделени на : рани теории на мотивација (теории на потреби) и современи теории на мотивација (теории на процес).

3.1.РАНИ ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА (ТЕОРИИ НА ПОТРЕБИ)

Луѓето во организациите се однесуваат различно едни од други. Тоа различно однесување е условено од нивните различни личности. Токму затоа, многу е важно да се познаваат личностите на луѓето кои се дел од организацијата. Профилот на организацијата и организациското однесување е одлика на однесувањето и личноста на нејзините членови или вработени.

Теориите на потреби имаат за цел да дадат одговор на прашањето: Што е тоа што ја покренува човечката активност ? Тие се во насока да ги разјаснат мотивите и потребите кои ги придвижуваат луѓето при преземањето или манифестирањето на одредено конкретно однесување.

Педесеттите години претставуваат плодоносен период во развојот на мотивациските концепти. Во ова време се развиле три специфични теории кои до денес даваат најверојатно едно од најдобрите објаснувања за мотивацијата на вработените. Тоа се : Теоријата за хиерархија на потребите (Маслова теорија), Теории ,,X" и ,,Y" и Двофакторска теорија (Теорија на Херзберг).

Подоцна се развиле уште многу современи теории и објаснувања, но овие рани теории треба да се запознаат од причини што претставуваат темел на современите теории и од причини што менаџерите во пракса и денес редовно ги користат токму овие теории кога ја објаснуваат мотивацијата на вработените.

а)Теорија на Маслов за хиерархија на потребите (1943)

Оваа теорија за мотивација отвора еден нов пристап во проучувањето на човекот и неговата работа. Масловата теорија става акцент и внимание на човечката природа. Притоа предупредува на фактот на неодржливост на традиционалните сфаќања на теориите на причини, на активниот однос на човекот кон околината, како и динамичниот карактер на човечките потреби. Оваа теорија поаѓа од следните теоретски претпоставки :

- врз однесувањето и на мотивацијата влијаат потребите кои не се задоволени;
- потребите кои се задоволени,а не мотивираат;
- во секое хиерархиско ниво, потребите се јавуваат, само кога потребите од поништото ниво се веќе задоволени.

Според теоријата на Абрахам Маслов (1943), луѓето преземаат одредени дејства со цел да ги задоволат своите потреби. Таа се заснова на идејата за сложеноста на човековата личност и човековите потреби кои се хиерархиски структурирани. Затоа, задоволувањето на потребите се случува по соодветен правилен редослед. Штом некоја од потребите ќе биде задоволена, мотивациското делување ќе премине на следната незадоволена потреба во скалата на хиерархиски потреби.

Маслов развил два основни постулата на оваа теорија (Maslow, 1982):

- појавувањето на некоја потреба најчесто е условено од претходно задоволување на некоја друга „поважна“ потреба;
- на ниту една потреба или желба не може да се гледа изолирано затоа што секоја потреба е поврзана со задоволувањето или незадоволување на други потреби.

Маслов поаѓа од тоа дека незадоволените потреби се основни двигатели кои го тераат човекот на активност. Овој автор ги класифицирал сите човечки потреби во пет хиерархиски нивоа, според што оваа теорија го добила и своето име.

- **Физиолошки, инстинктивни или егзистенцијални потреби** (храна, воздух, вода, сон, и сл.) се најсилни бидејќи без нивното задоволување пред се, нема опстанок.

- **Потреба за сигурност и безбедност** (стабилност, заштита, отсуство на тага, постојаност, ред, цел, предвидувања на случувањата во блиска и подалечна иднина). Само во случај на крајна нужда оваа потреба се смета за активен мотиватор (во војна, при епидемија, природни катастрофи и сл.).

- Потреба за љубов и чувство за припадност (семејство, пријателство, работни групи). Всушност ваквата потреба претставува тенденција да се победи чувството на осаменост и изолација. Кај луѓето љубовта е таа која го создава чувството на вредност, корист и пријателство. Доколку овие потреби не се исполнат, тоа доведува до отпор кон работата и колективот.

- Потреба за самопочит и вреднување (потреба сами себе да се вреднуваме и почитуваме и потреба некој да не вреднува). Задоволувањето на овие потреби води до самодоверба и силно чувство и сознание за сопствената вредност. Неисполнувањето на овие потреби води кон инфериорност и слабост. За жал, овие потреби ретко се во потполност задоволени.

- Потреба за самоостварување (личен развој и исполнување или самореализација). Најголем мотив за секој човек е токму оваа потреба. Тоа ја претставува намерата на човекот да стане комплетна личност, односно да ги реализира сите свои можности, таленти и потенцијали.

Откако секоја од овие потреби ќе биде задоволена, доминантна ќе стане онаа потреба која е следна во хиерархијата на потреби. Според Маслов доколку сакаме некого да мотивираме, мора да се види прво на кое хиерархиско ниво се наоѓа во моментот и да се насочиме кон задоволување на потребите на тоа или на повисоко ниво.

Маслов ги одделил петте потреби на понизок и повисок ред.

Физиолошките потреби и потребите за сигурност се опишани како потреби од понизок ред. Како потреби од повисок ред се опишани социјалните потреби, потребата за почит и самоостварување. Разликата помеѓу овие два реда е направена врз основа на претпоставката дека потребите на повисокиот ред се задоволуваат внатрешно (во рамките на личноста), додека потребите на понизок ред најчесто се задоволуваат надворешно (на пр: плати, права и сл.).

Менаџерите од оваа теорија имаат можност да извлечат важни поуки во врска со разбирањето на работната мотивација и работа врз нејзиното постигнување. Таа става внимание на важноста и разновидноста на потребите кои луѓето сакаат да ги задоволуваат преку работата, а токму задоволувањето на потребите е крајната цел. Оваа теорија, исто така, укажува на важноста на самоостварувањето, односно потребата за раст и развој, како и користењето на индивидуалните потенцијали и специфичности.

Организациите треба да им овозможат континуиран развој на луѓето, а не само задоволување на егзистенцијалните потреби. Човекот може да застане на половина од развојот или да се задоволи со некаков подпросечност и на тој начин да се вбројува во понизок ред. И покрај тоа што таквите профили на вработени се полесни за контрола, истите за организацијата претставуваат загуба од причини што нивниот целосен потенцијал не е искористен до максимум.

Б) Ерг-елдерферова теорија (1969)

ЕРГ- теорија (Exsistetntial, Ralatedness, Growth) претставува модификација на масловата теорија. Таа содржи три вида на човечки потреби и тоа :

- егзистенцијални потреби (тука спаѓаат физиолошките потреби и потребата за сигурност) , културни вредности и споредување со другите луѓе кои имаат влијание при проценката на степенот на постигнато задоволување на овие потреби.;
- потреба за припадност (тука ги вбројуваме љубовта, довербата, прифаќање, страдањето и сл.) кои ја истакнуваат потребата на човекот да воспостави добри меѓучовечки односи.;
- развојни потреби (овде се почитта, самореализацијата и личниот развој во секое поле од животот).

  Овие потреби ја поттикнуваат креативноста кај секој човек.

Според мислењето на Елдорф, доколку имаме случај потребите од една група да се незадоволени, тоа доведува до фрустрација која го насочува однесувањето кон барање на некаква компензација со цел да се задоволат некои други, пониски потреби. Така на пример, организациите кои немаат можност на вработените да им обезбедат високи плати (исполнување на егзистенцијалните потреби), тие можат кај вработените да активираат други мотиви како на пример тимска работа или креативни задачи за самореализација и на тој начин да ги компензираат мотивите кои недостасуваат. Овој модел укажува на фактот дека и покрај тоа што сите имаат слични потреби, нивното релативно значење за секој поединец може да биде различно. Од таа причина, на секој поединец или вработен, менаџерот треба да му пристапи како на интегрална личност и

да ги открие кои се тие потреби кои се за него доминантни и според нив да се води при мотивирањето на вработениот.

В) Теорија на Херцберг за два фактора (двофакторска теорија)

Херцберговата теорија уште се нарекува и мотивациско – хигиенска. Таа се темели на работната состојба и на класификацијата на факторите за работа. Теоријата содржи две различни димензии. Првата димензија ја претставува теоријата на работното однесување која уште е конципирана како двофакторска теорија на мотивација. Другиот аспект ги објаснува последиците од збогатување на работата и програмите за промена на обликот на работата.

Херцберг, Маузнер и Снајдерман во своите истражувања барале од испитаниците да наведат некои ситуации од работата во врска со кои се чувствувале лошо. Како резултат на тоа, утврдиле 20 фактори кои ги поделиле во две групи и тоа :

1.Фактори на задоволство или мотиватори кои го определуваат присуството или отсуството на задоволство. Тие се фактори на мотивација за работа и извори на задоволство. Се смета дека вработениот е мотивиран само ако потои присуство на овие фактори. Факторите на задоволство се однесуваат на содржината на работата и истите придонесуваат за поголемо задоволство од работата и поттикнуваат поголеми работни ангажмани. Основата на овие фактори ја претставува причинско- последичната врска меѓу задоволството и успешноста во работата. Тие имаат позитивно дејство и водат кон зголемување на мотивацијата за работа. Овие потреби според Херцберг се од повисок степен и истите имаат мотивациско влијание врз вработените, заради што се нарекуваат уште и фактори на мотивација. Овде се вбројуваат : напредување во работата, успехот, одговорноста при работата, можноста за натамошен развој и личен раст.

2.Факторите на незадоволство кои уште се познати под називот хигиенски фактори определуваат дали незадоволство во работата е присутно или изостанува. Доколку само овие фактори се присутни, мотивацијата кај вработените нема да биде предизвикана. Но, нивното отсуство, во секој случај ќе предизвика незадоволство. Овие фактори се однесуваат на работните услови. Овде се вбројуваат : заработката, односите со колегите, сигурноста и безбедноста во работата, квалитетот и условите за работа. Овие фактори можат да го привлечат и да го задржат човекот во компанијата, но немаат влијание врз

мотивацијата за работа. Според Херцберг, нивното влијание е негативно поради незадоволството кое го предизвикуваат и од таа причина се потреби од низок степен[11].

Според теоријата на Херцберг, мотивацијата може да се постигне само преку збогатување на работата. Останатите аспекти како што се работните услови, платите и слично, за мотивацијата немаат никакво значење. Оваа теорија го поттикнала развојот на трендот за збогатување на работата. Токму збогатувањето на работата, според Херцберг претставува најважна стратегија за мотивација. Принципите на оваа филозофија го промениле дизајнирањето на работата, на таков начин што целото внимание кои било свртено кон работата, сега веќе свртено кон личноста и вреднување на личните карактеристики[12].

Г) Теорија на достигнување

Дејвид МекКлиланд извршил поделба на три вида на човечките потреби кои луѓето ги задоволуваат во организациите. Тука спаѓаат : потребата за дружење, потребата за успех и потребата за моќ.

Потребата за успех ја претставува потребата на човекот да постигне успех во она со што се занимава. Секој човек има повеќе или помалку потреба да биде успешен и да постигне резултат во она со што се занимава. Задоволството кое човекот го чувствува при успешно извршената работна задача настанува токму од задоволувањето на оваа потреба. Следствено на оваа потреба, работата сама по себе може да биде голем фактор на мотивација. Луѓето кои имаат изразена потреба за достигнувања, ќе сакаат да постигнат успех во работата токму поради задоволството кое ќе го почувствуваат при постигнувањето на саканиот резултат, а не поради наградата која би ја добиле.

Оваа потреба за достигнување може плански и свесно да се развива кај децата, но и да се јакне континуирано кај возрасните. Луѓето кои се мотивирани од потребата за успех, пред се бараат работа која им овозможува самостојност во работата, одговорност и предизвик. Тие сакаат да знаат колку добро ја извршиле работата и заради тоа им е од особена важност повратната информација за перформансите. Луѓето со висока потреба

[11] http://cdop.rs/2012/12/19/motivacija-zaposlenih/
[12] http:// LJUDSKI%20RESURSI/IstrazivanjeZadovoljstvaPoslom.html

за достигнување треба да се наградуваат со : нови и посложени задачи, зголемена самостојност во работата, можност за обука и стручно усовршување, посебни признанија и сл. Во однос на ограничувањето на ваквиот тип луѓе, тие никако не треба строго да бидат контролирани, ниту да им се доделуваат исти повторливи и едноставни задачи и никако не треба да бидат стимулирани само со пари.

Во однос на потребата за моќ, битно е да се каже дека луѓето имаат потреба да остварат одредено влијание врз другите луѓе. Оваа потреба е особено важна за луѓето кои имаат раководни функции во компаниите. Желбата за моќ, сама по себе не е ниту добра ниту лоша, туку тоа зависи од целите за кои ќе се употреби таа моќ. Сепак, потребата од моќ е неопходна за да се биде добар менаџер, бидејќи во основа и по дефиниција на неговата работа е да влијае на другите луѓе.

Д) Теорија „Х" и Теорија „Y"

Во почетокот на 60-те години Мек Грегор дефинирал две теории за однесувањето на луѓето. Според теоријата „Х" мнозинството луѓе не сакаат да работат и секогаш кога е можно избегнуваат да работат. Овој тип на луѓе се мрзливи од своето раѓање и затоа врз истите е неопходна строга и постојана контрола. Луѓето треба да бидат принудени да работат со користење на методот на казни и закани, а се со цел да се исполнат целите на организацијата. Според оваа теорија, обичниот човек е неамбициозен, избегнува одговорност, сака задачата која треба да ја изврши да му се конкретизира, преферира сигурност и сака биде постојано насочуван од претпоставениот. МекГрегор смета дека повеќето луѓе припаѓаат токму на оваа група.

Според теоријата „Y" човекот има природна потреба за работа. Но исто така, луѓето имаат потреба и за одмор, разонода и склони се кон самоконтрола. Од таа причина директната контрола и надзор не се најдобар начин за исполнување на организациските цели. При решавањето на проблемите, треба да се користи имагинација и креативност на членовите на организацијата. Според оваа теорија, однесувањето зависи од начинот на кој се постапува со луѓето. Доколку не се строго контролирани, а дадена им е одговорност за работите кои гив вршат, луѓето ќе бидат мотивирани и ќе влијае на нив самоконтролата, самоиницијативата и одговорноста[13].

[13] Стефановић,В., Туристички менаџмент, друго измењено издање, Природно-математички факултет,Ниш, 2010

3.2 СОВРЕМЕНИ ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА
(ТЕОРИИ НА ПРОЦЕС)

Теориите на процес имаат за цел да откријат низ кој процес човекот се мотивира за да изврши одредени активности. Тие имаат за цел да одговорат на прашањето: Како се покренува човечката активност ?

Процесните теории тргнуваат од стојалиште дека човекот се ангажира во одредена активност, доколку очекува некаква корист. Активноста на човекот претставува инструмент за постигнување на одредени цели кои пак можат да му ја донесат очекуваната корист. Според овие теории човекот самиот избира одредено однесување и притоа размислува за резултатот од неговото однесување кое ќе влијае врз резултатите и исполнувањето на целите. Луѓето имаат најразлични преференции спрема различни цели, односно награди.

При донесувањето на одлуката за тоа на кој начин ќе се однесуваат, луѓето вршат проценка на веројатноста за определен исход. Во секоја поединечна ситуација, мотивацијата е резултат од интеракцијата на индивидуалните очекувања и преференциите.

Најпознати процесни теории на мотивација се :

- теорија на еднаквост;
- теорија на очекувања;
- теорија на праведност;
- интегративна теорија на мотивација;
- локова теорија на јасни дефинирани цели.

А) Теорија на еднаквост

Теоријата на еднаквост ја развил John Stacy Adams. Оваа теорија се темели на претпоставката дека луѓето во организациите сакаат да бидат третирани праведно. Вработените ги споредуваат своите залагања и придобивки од работата со заложбите и добивките на своите колеги со кои работат иста или слична работа. Ова е основната

претпоставка на оваа теорија. Теоријата тргнува од стојалиште дека целите се главните мотиватори. Целта мотивира само доколку е јасна, тешка, посакувана и остварлива. Доколку целите се претешки, неостварливи и недостижни, тоа е сосем контрапродуктивно. Заради тоа, вработените треба самите да ги дефинираат целите или да имаат учество во нивното дефинирање. На тој начин истите полесно ќе ги прифатат и ќе ги спроведат.

Целите треба да бидат тешки, но и остварливи. Целта е таа што овозможува однапред да може да се направи проценка за тоа колкав напор е потребен да се вложи за исполнување на истата. Секој вработен треба да има определена, јасна и специфична цел која не смее да биде ниту лесно остварлива, ниту пак неостварлива. И лесно-остварливата и неостварливата цел имаат ист ефект на безволност за исполнување од страна на поединецот. Од таа причина е многу важно и вработените да бидат вклучени во процесот на дефинирање на организациските цели.

Според Јанакиевиќ, од оваа теорија можат да се издвојат три пораки за менаџерите и тоа[14] :

- Секој вработен многу подобро ќе работи доколку има точно определена цел и од таа причина секој поединец треба секогаш да има јасно и специфично поставена цел како и точно определени и дефинирани активности кои ќе ги преземе за исполнување на целта.
- Неостварливите и премногу лесно остварливите цели ги демотивираат луѓето. Затоа, целите треба да бидат поставени така, да бидат тешко остварливи, но не и недостижни.
- Менаџерот секогаш треба да им дава повратна информација на вработените во врска со исполнувањето на нивните цели. Луѓето се многу повеќе мотивирани доколку знаат како ги исполнуваат поставените цели.

Б) Теорија на очекувања – Врумов когнитивен модел на очекувања

Теоријата на Виктор Врум поаѓа од претпоставката дека луѓето ќе бидат мотивирани да прават различни работи, за да можат ги исполнат своите различни цели, доколку

[14] Јанакиевиќ, 2008

притоа веруваат или се убедени дека тие цели за нив се вредни и увидат дека тоа што го прават доведува до исполнување на нивните цели. Најчесто, однесувањето на вработените е резултат на нивниот слободен избор. Врум се обидел да одгатне зошто човекот во определена конкретна ситуација избира определен облик на однесување. Објаснувањето ги вклучува следните поими :

- валенца – привлечност на наградата, која може да биде позитивна, негативна или индиферентна во однос на тоа што би предизвикала активноста;
- очекување – степен на верување во можноста за исполнување на саканите цели со помош на преземена активност;
- инструменталност – активност за постигнување на саканиот исход.

Се нагласува фактот дека поединецот има слободен избор помеѓу низа на алтернативни однесувања. Оваа теорија добила одредени критики во однос на тоа дека луѓето не се секогаш рационални и не секогаш се водат од можните резултати, туку најчесто реагираат импулсивно, емоционално и ирационално, сакајќи да ги добијат резултатите по секоја цена. Значењето на оваа теорија е во поврзувањето на залагањето во работата со исполнувањето на саканите цели.

В) Теорија на праведност

Во 1965 година Адамс ја развил Теоријата за праведност. Исто така оваа теорија е позната и под називот теорија на размена. Заснована е врз традиционалната размена вработен – работодавач : вработениот дава нешто (влог), а потоа добива нешто (добивка) од работодавачот во процесот на размена.

Според оваа теорија на праведност, врз мотивацијата на вработените не влијае само напорот кој тие го вложуваат и наградите кои ги добиваат, туку и споредување на сопствените напори и награди со напорите и наградите на другите во организацијата или надвор од неа. Мотивацијата зависи освен од наградата, и од односот помеѓу напорот кој поединецот го вложил и добиената награда. Вработениот го споредува својот напор и награда со напорот и наградата на друг вработен во организацијата и според тоа доаѓа до определен заклучок во врска со праведноста или неправедноста на наградата.

Праведна награда постои тогаш кога постои еднаков однос помеѓу залагањата и наградите на сите вработени. Неправедната награда ќе ги демотивира вработените кои ќе перцепираат нееднаквост при наградувањето било да е тоа во облик на преплатеност или потплатеност. Доколку вработените се соочат со неправедност при наградувањето, тие можат да ги намалат своите залагања и напори, да бараат поголема награда, па во краен случај дури можат и да го напуштат работното место во организацијата. Но, исто така постојат случаи кога вработените превисоко го оценуваат, т.е го преценуваат својот личен придонес како и наградите кои ги примаат другите вработени. Се јавуваат разлики во размената кои го мотивираат поединецот да ги отстрани или да ги намали. Тој избира начин на редуцирање на нееднаквоста со кој ги максимизира аутпутите и ги минимизира инпутите, а притоа не ја доведува во прашање својата самопочит и сликата за себе.

Г) Интегративна теорија на мотивација

Интегративната теорија на мотивација претставува проширување на теоријата на очекувања и истата е дополнета со нови варијабли :

- задоволство на вработените;
- способност;
- перцепција на улогите.

Вработените треба да бидат уверени дека нивниот напор ќе ги донесе до саканиот резултат и дека тие ќе бидат способни да ги исполнат поставените задачи. Ова бара одредена обука која ја зголеми мотивацијата на вработените. Во овој модел или теорија, внатре во него се интегрирани потребите. Според овој модел мотивацијата е само еден од многуте фактори на работно однесување, вклучувајќи ги овде и личните способности и карактеристики на поединецот, задоволството, очекувањата и воочувањето на еднаквоста на наградите.

Во овој модел се инкорпорирани две повратни врски и тоа една помеѓу варијаблите на работната успешност и варијаблите кои го покажуваат односот помеѓу перцепцијата на напорот и наградата и друга повратна врска помеѓу задоволството и вредноста на наградата. Мотивацијата на вработените е однесување кое е насочено спрема одредена цел која побудува потреби кај човекот кои истиот има за цел да ги задоволи. Причина за

определено однесување на човекот се неговите психолошки поттикнувачи кои го тераат на некаква активност, па оттука неговиот учинок зависи освен од неговите способности и од мотивацијата. Задачата на менаџерите е да ја разберат човечката сложеност и посебност на теориите на мотивација, па во зависност од специфичните околности во кои организацијата работи, да изберат и да применат најразлични материјални и нематеријални мотивациски техники.

Д) Локова теорија на јасно дефинирани цели

Оваа теорија тргнува од јасно дефинирани цели на начин што човечките ресурси би се мотивирале полесно, побрзо и поефикасно да ги остварат организациските цели. Постапката на работа може да му биде позната на вработениот, но доколку тој не ја знае целта заради која ја работи работата, мотивацијата ќе биде ниска. Во западните земји, во денешно време се користи постапката за „поставување на јасни цели„. Искуствата и истражувањата докажале дека луѓето работат подобро ако имаат специфични и предизвикувачки цели кои ги прифаќаат, ако добиваат повратни информации за резултатите на нивната работа и ако добиваат соодветни награди кога ќе ја исполнат целта.

Според Локовата теорија во пракса :

- Менаџментот на компанијата определува јасни, конкретни и мерливи цели;
- Ги вклучува вработените во поставување на целите;
- Развива доверба помеѓу соработниците и поставува правични цели и задачи;
- Поставува цели кои се предизвик, но во исто време се соодветни со нивото на способности што ги поседуваат соработниците;
- Ги наградува остварените резултати, го наградува квалитетот со парични или други награди.

4.ПРЕТПОСТАВКИ И МИТОВИ ЗА МОТИВАЦИЈАТА

Мотивацијата е клуч за постигнување на извонредни резултати во работата е мотивацијата. Таа е еден исклучително комплексен процес. Менаџерите се тие кои ја имаат голема одговорност да го изберат најсоодветниот начин со кој ќе ги мотивираат вработените, бидејќи од тоа зависи дали ќе бидат или нема да бидат остварени организациските цели.

Денес се уште постојат многу **митови околу тоа што ги мотивира вработените**, а некои од нив се следните[15] :

Некои вработени се мотивирани, а некои не се. Овој мит е базиран на идејата дека мотивацијата е вродена особина која ја поседуваат само некои вработени. Според овој мит, основната одговорност на менаџерот е да ги мотивира немотивираните.

Парите се најдобар начин да се мотивираат вработените. Повеќето компании сметаат дека платите и бонусите се клучни за мотивација на вработените. Тие делумно или во целост се потпираат на паричните награди. Но, парите се само еден од многуте фактори кои влијаат на вработените. Особено внимание треба да се посвети на давањето признанија и пофалби, како и давањето на вработените на можноста да го учат она за кои вистински мечтаат. Парите како мотив на вработените претставува доста сложен проблем поради перцепцијата од страна на поединецот. Некои вработени сметаат дека парите купуваат потреби од повисок ред и дека тие се пример за проценка на нечија вредност во општеството, со други пак, парите и користа од нив е лесно да се разберат и да се постигнат отколку повисокото ниво на потреби, како што се самодовербата и самоактуелизацијата[16].

Вработените треба да ги ,,туркаат" за нешто да извршат. Голем број менаџери се водат од митот дека на вработените им се потребни интензивни и континуирани насоки и директиви за да извршат нешто. Даглас МекГрегор овој стил на менаџирање го дефинирал како сталинистички во Теоријата,, X" .

Продуктивноста на вработените ќе се зголеми преку нивното учество во програми за обуки. Ова е современ мит за мотивација, според кој се верува дека преку програми на

[15] http://teaminterplay.com/myths_motivation.pdf
[16] Shanks, 2007

обуки кои се стандардизирани, може да се зголеми продуктивноста на вработените. Но најголем дел од тие програми не се ефикасни од следните причини :

а) имаат премногу нагласена контрола ;

б) несоодветно се разгледани индивидуалните потреби на вработените ;

в) менаџерот не е доволно вклучен во активностите на обуката но и во давањето поддршка.

Неефективноста на стандардизираните програми за обуки може да се увиди и преку несоодветното разгледување на работната средина во која вработените ќе се вратат после обуката.

Отсуството на изразеност на проблеми на вработените во организацијата укажува на фактот дека моралот во организацијата е добар. Се верува дека доколку вработениот има некаков проблем тој ќе го сподели со менаџерот. Меѓутоа, голем дел вработени не се загрижени за работата без да бидат поттикнати за тоа. Главни препреки кои треба да се преминат како би можело да се одржи работното опкружување на отвореност и доверба се следните :

1) Недостаток на доверба од страна на вработениот дека менаџерот ќе го разбере и ќе сака да се занимава со неговиот проблем.
2) Страв од подоцнежна одмазда од страна на менаџерот.
3) Намалена самодоверба на вработениот и недостаток на вештини при претставувањето на проблемот.
4) Уверување дека изразувањето на загриженост е еден знак на нелојалност и благодарност.

На вработените треба да им се каже што се очекува од нив. Тоа треба да го направат на свој начин, а потоа да бидат наградени или опоменати во согласност со сработеното. Овој мит уште се нарекува и „ Речи – делегирај – награди – казни “ и се уште е еден од најпопуларните пристапи кој ги насочува менаџерите да им кажат на вработените што се очекува од нив, притоа допуштајќи им тоа да го направат на свој начин. Потоа се наградуваат или казнуваат врз основа на лична проценка од страна на менаџерите, никакво вклучување на вработените. Во традиционалните огранизации, постојат формални награди или санкции од страна на менаџерите. Моќта на менаџерот доаѓа како резултат на тоа дека тој заслужил почит и восхитување. Овој пристап не дозволува

советување на менаџерот од страна на вработените. Авторитетот на менаџерот не е доволен сам по себе за да се создаде доверба, посветеност и продуктивност.

Ефективниот менаџер постојано ги интегрира вработените во компанијата. На тој начин сите се задоволни. Во ефективните организации менаџментот развива интегриран систем на управување со ефикасноста во работата. На тој начин точно и праведно би се измерила и наградила продуктивноста, а и задоволството на сите нивоа кај вработените.

Сите вработени, сакаат,, да бидат дел од процесот на одлучување во компанијата. Ова е еден најраспространет, но во исто време и сосема погрешен и сфатен мит. Тоа е идејата дека на сите вработени им е зададено да учествуваат во работата при донесување на одлуките. Следствено на тоа, програмата за учество на вработените тајно се набљудува како лек за максимално зголемување на моралот и ефектот од работата.

Мотивацијата е манипулација. Ова е сепак мит, не и вистина затоа што манипулацијата носи негативни резултати, додека за разлика од неа, мотивацијата е позитивна и од неа имаат корист и вработените и менаџментот.

5.СОВРЕМЕН НАЧИН НА МОТИВИРАЊЕ

(Paul R.Lawrence и Nitin Nohria) Пол Р. Лоренс и Нитин Нориа вршеле повеќе истражувања и анализи го дефинирале таканаречениот модел ,,четири" потреби. Тие дошле до заклучок дека постојат четири основни потреби кои се наоѓаат во основата на се што работиме. Целокупниот успех на максимално ниво, компанијата може да го постигне, исклучиво доколку се претходно исполнети и задоволени овие четири потреби на луѓето. Степенот на нивното исполнување, директно влијае врз емоциите на луѓето, а гледано на долг рок влијае и врз целокупното нивно однесување. Кога не се исполнува ни макар една од потребите, кај вработениот во значајна мера се намалува влијанието на високи резултати на останатите три.

Овде спаѓаат следните четири потреби[17] :

Потреба за стекнување. Вработените чувствуаат радост доколку е исполнета потребата за стекнување. Во спротивно, доколку не е исполнета оваа потреба, тие

[17] Nohria, Groysberg & Lee,2008

чувствуваат незадоволство. Овој феномен се однесува како на материјалните добра (храна, облека, пари и сл.), така и на нематеријалните добра односно на искуствата, како што се: забава, патувања, настани кои го унапредуваат социјалниот статус (унапредување на работа и сл.). Потребите за стекнување, кај луѓето ги истакнуваат способноста за релативност на нештата (луѓето секогаш се споредуваат со другите) и нестабилноста (луѓето секогаш сакаат повеќе). Овде го наоѓаме објаснувањето зошто луѓето освен за својата егзистенција, се грижат и за туѓата.

Потреба за поврзување. Луѓето како најсовршени суштества на планетата, го прошируваат обемот на поврзување освен во рамките на семејството и во рамките на организацијата. Доколку е задоволена, потребата за поврзување предизвикува силни позитивни чувства. Доколку не е задоволена, доведува до чувство на осаменост, негативно чувство и растројство. Потребата за поврзување, во рамки на работата претставува голем поттик и предизвикува чувство на гордост кај вработените бидејќи припаѓаат на организацијата. Доколку организацијата ги изневери, вработените имаат чувство на губење на моралот.

Потреба за разбирање. Луѓето создаваат теории за сето она што се случува околу нив и заради желбата да се разбере светот кој ги опкружува. Тие теории можат да бидат од секаков вид, религиски, културни, научни. Тие даваат разумни објаснувања за појавите и истовремено нудат соодветни постапки за соодветно дејствување. Кога работите немаат смисла, тогаш човекот има чувство на фрустрација. Трагањето по одговори го поткрепува и му дава смисла на човекот. Во рамки на работното место, потребата за разбирање подразбира желба на вработените да дадат свој придонес. Работите кои во себе носат доза на предизвик и кои овозможуваат учење и напредување, кај вработените ја поттикнуваат мотивацијата. Монотоните работи ги демотивираат и ги деморализираат вработените. Најчесто, компанијата ја напуштаат оние вработени кои се талентирани, а имаат чувство на заробеност на работното место. Во таков случај тие бараат други работни предизвици на друго работно место.

Потреба за одбрана. Да се браниме самите себеси, нашиот имот и достигнувања, семејството и пријателите е сосема природно. Природно е и да ги браниме сопствените идеи и уверувања од надворешни закани. Оваа потреба произлегува од постулатот „Брани се или бегај.” Луѓето оваа потреба ја манифестираат како дефанзивно однесување проследено со агресија. Таа претставува напор за создавање на институции

кои имаат цели и намери да ја промовираат правдата и им дозволуваат на луѓето да го изразат своето мислење. Доколку оваа потреба се исполни, предизвикува чувство на сигурност и доверба. Напротив,кога не се исполнува предизвикува силни негативни чувства. Во организациите, оваа потреба доаѓа до израз во моментот кога се случуваат некакви организациски промени. Вработените во ваков случај можат да бидат разочарани, па дури и очајни заради новонастанатата ситуација во организацијата како последица на извршените промени.

Наведените четири потреби погоре, имаат еднаква важност. Имено, сите се независни и не постои можност за истите да бидат хиерархиски подредени една под друга или пак заменети една со друга. Апсурдно е од страна на менаџментот на компанијата да постои очекување дека вработените може да бидат задоволни само заради високата плата, а притоа не се негува поврзувањето со колегите, или работата се работи без определена цел, или пак вработените се чувствуваат беспомошно. Исто така не е доволно само силно да се поврзе и зацврсти тимот, доколку неговите членови не се соодветно и доволно платени за многу досадни и монотони работи. Секако дека постојат и такви ситуации кога вработените, доколку им се потребни пари или пак доколку немаат друга можност за вработување, можат да бидат принудени да работат под такви услови. Но, во овие случаи тие нема да даваат се од себе,така што постои опасност за компанијата да ги загуби вработените доколку тие најдат подобро работно место. За да бидат целосно мотивирани, потребно е да бидат задоволени сите четири потреби. Менаџерите се оние кои ги избираат начините и инструментите со помош на кои ќе ги задоволат овие потреби на вработените. Имено, тоа можат да го направат со помош на : систем на наградување, организациската култура, дизајнирање на работата како и менаџирање на перформансите и алокацијата на ресурсите доколку е потребно.

Систем на наградување. Потребата за стекнување најлесно може да биде задоволена преку системот на наградување на вработените. Наградувањето ја истакнува разликата во квалитетот на работата на вработените. Во исто време, наградувањето им овозможува напредок на вработените кои заслужиле.

Организациска култура. Овој начин на создавање на работна атмосфера која ја промовира тимската работа, пријателството и отвореноста, е еден од најефикасните начини на задоволување на потребата за поврзување.

Дизајнирање во работата. Потребите за разбирање најдобро се задоволуваат преку дизајнирање во работата која има определено значење и која е интересна и има доза на предизвик во себе.

Менаџирањето на перформансите и процесот на алокација на ресурсите доколку е тоа потребно, најдобро ги задоволуваат потребите за одбрана. Имено, доколку процесот на управување е реален, доверлив и транспарентен, алокацијата на ресурсите помага кај вработените да ја задоволат потребата за одбрана.

6.ФАКТОРИ НА МОТИВАЦИЈА

Многу е важно, за да се постигнат организациските цели, вработениот со самата работа да има можност да ги исполни своите лични цели. Доколку тоа е така,вработениот ќе има високо ниво на мотивација во работата и кај него ќе преовладува чувството на задоволство од работата. На тој начин вработениот ќе доживува едно позитивно искуство од работата и ќе се чувствува удобно извршувајќи ги своите работни задачи. Паралелно на ова, незадоволството од работата ги истакнува негативните искуства. Задоволството од работата само по себе е комплексно, заради тоа што факторите кои влијаат на него можат да се групираат на повеќе различни начини. Нивото на задоволството од работата е еквивалентно на мотивацијата и зависи од повеќе варијабли поврзани со индивидуални, социјални, културни, организациски и фактори на средината. Факторите на мотивација можат да бидат :

1) Индивидуални фактори[18] кои вклучуваат:

- **карактеристики на личноста;**
- **интелигенција и способности;**
- **образование;**
- **брачен статус;**
- **интерес за работата.**

2) Социјални фактори кои вклучуваат:

- **тимска работа;**

[18] Бахтијаревић-Шибер Ф., Менаџмент људских потенцијала, Голден маркетинг, Загреб, 1999., стр. 559

- односи со соработниците;

- неформални групи;

- можности за интеракција.

3) Културни фактори кои вклучуваат :

- ставови;

- вредности;

- верувања.

4) Организациски фактори се однесуваат на :

- големината на организацијата;

- формалната структура;

- природа на работата;

- правила и процедури;

- технологија;

- менаџмент;

- лидерство;

- работни услови.

5) Средината како фактор на задоволство од работата ги опфаќа влијанијата на економските, социјалните и техничките фактори[19].

(Porter и Miles) Портер и Милс издвојуваат три групи на фактори кои влијаат врз задоволството на вработените и тоа[20] :

- Организациска политика и процедури која се однесува на системот на наградување и донесувањето одлуки и квалитетот на менаџментот.
- Одредени аспекти на работа – како што се обемот на работата, разновидност на работните задачи, автономија и повратни информации во работното окружување.
- Лични карактеристики - самопочит, способност за управување со стрес, задоволство од животот. [21]

За да се знае точно што е тоа што ги мотивира или демотивира вработените, а воедно предизвикува задоволство или незадоволство од работата, потребно е да се дознаат

[19] Mulins,2002
[20] Vrtiprah &Sladoljev, 2012
[21] Furnham, 1992

факторите кои влијаат врз мотивацијата и задоволството. Според сите истражувања, факторите можат да бидат групирани во две категории :

- организациски и лични;
- и внатрешни и надворешни фактори. [22]

Факторите на мотивација можат позитивно и негативно да влијаат врз степенот на мотивираност на луѓето. Тие претставуваат еден сплет на различни ситуации, вредности, стандарди и норми кои влијаат врз однесувањето на човекот. Со тоа воедно факторите на мотивација влијаат и врз самата мотивација да се преземат определени активности за да се задоволат поптребите кои не се задоволени кај поединецот.

Позитивни фактори на мотивација се оние фактори кои влијаат врз луѓето за да преземат повеќе активности со цел да задоволат определен степен од своите потреби.[23]

Тука спаѓаат :

Достигнување – подразбира желба за успех. Поединецот сака на правилен начин да ги врши работите , особено кога знае дека е на вистински пат кон исполнување на своите цели, односно задоволување на своите потреби. Во таа смисла, вработените кои знаат и чувствуваат дека со помош на својата квалитетна работа можат да постигнат успех и да ја задоволат својата потреба за достигнување, тие своите работни задачи ќе ги извршуваат на најквалитетен можен начин.

Признание – психолошка парадигма на успехот. Секој поединец сака и другите луѓе да знаат за неговиот успех. Заради ова, секој вработен има потреба да биде писмено или усно пофален доколку правилно и ефикасно ја извршува својата работа. Тоа позитивно ќе влијае на неговото извршување на работните задачи во иднина.

Лична работа – сознание на поединецот за вредноста на сопствената работа. Секој поединец сака да ги види резултатите од својата работа. Секако ќе биде мотивиран доколку види дека резултатите од неговата работа се видливи. Секој вработен треба да биде поединечно свесен за неговиот личен придонес во исполнувањето на организациските цели. Поединецот треба да ја препознава својата вредност во

[22] Robbins, 2003
[23] Dzordzevic Boljanovic, J., Savic, Zj, 2011, Osnove menadzmenta ljudskih resursa Univerzitet Singidunum, Beograd, str.253

организацијата во очите на менаџерот и треба да го знае своето место во организациската структура. Секој вработен би требало да работи поквалитетно, доколк знае дека со неговиот личен придонес ќе се исполнат не само организациските, туку и неговите лични цели и потреби.

Одговорност – право на поединецот да одлучува за работата за која е одговорен. Вработените кои чувствуваат одговорност во работата, својата работа и своите задачи ќе ги исполнат и сработат многу поквалитетно доколку прецизно и јасно им се објасни која е нивната одговорност и доколку ја прифатат. Менаџерите доколку сакаат да ги мотивираат вработените треба да внимаваат тие да бидат свесни за одговорностите кои ги носат нивните работни места, а со самото тоа да бидат свесни и дека со својата успешна работа придонесуваат за исполнување на определени цели.

Напредување – мотиватор со кој на поединците им се оддава признание за остварените резултати во работата и за постигнатите вредности (зголемување на платата, зголемување на одговорностите и сл.). Напредувањето е многу силен мотиватор особено за амбициозните вработени. Тие не очекуваат да добијат само парична награда, за доброизвршенат работа, туку да бидат вреднувани со други облици на сатисфакција. Со оглед на тоа, вработените треба да знаат колкави се нивните можности за напредок. Менаџерите треба можноста да им ја пружат на адекватни вработени во организацијата. Менаџерите треба да знаат да ги препознаат оние вработени на кои напредувањето им е еден од најбитните мотиватори за успех во извршување на работите и исполнување на целите.

Индивидуален развој – подразбира процес со кој на поединецот му се помага да ги унапреди своите вештини кои се значајни како за него, така и за исполнување на организациските цели. Сите вработени не се подеднакво мотивирани за развој на кариерата. Добриот менаџер има задача да ги препознае оние вработени на кои овој мотиватор им е битен фактор за мотивација и воедно да им овозможи преку обука и развој да ги остварат своите цели во врска со подобрување на сопствените компетенции, а во исто време да дадат поголем придонес при исполнување на организациските цели.

Покрај позитивните фактори на мотивација или „мотиватори” , постојат и ***негативни фактори на мотивација*** односно ***„демотиватори”.*** Меѓу нив спаѓаат:

Неефикасна администрација – која негативно влијае врз работата на вработените во секоја организација. Еден вработен може со години да го чека унапредувањето кое требало да го добие во рок од една година.

Некомпетентен надзор – може многу негативно да влијае врз работата на вработените,така што надзорот може да го врши лице кое воопшто не поседува доволно ниво на знаења за работите кои ги извршува одреден вработен. Тоа само може да доведе до спротивен ефект односно до одбивност и револт кај вработениот.

Лоши интерперсонални односи – тие во секоја организација лошо влијаат на поединците, со оглед дека тие не сакаат да работат и да ги извршуваат своите работи и истите ќе ги извршуваат со послаб квалитет доколку постојат лоши меѓучовечки односи со лоша комуникација на линија менаџер-вработени и вработени-вработени.

Неадекватни лични квалитети на менаџерот – исто така може лошо да влијаат врз квалитетот на извршување на работата. Доколку менаџерот е доминантана личност која сака да има целосна контрола над сите работи, тогаш голема е веројатноста вработените да се почувствуваат загрозени и потчинети во врска со извршувањето на своите работи и придонес за исполнување на организациските цели.

Недоволна награда Секој поединец сака да биде соодветно награден од страна на надредените или колегите за успешно извршената работа и работни задачи. Секој поединец немаист приод кон овој фактор на демотивација. Задачата на успешниот менаџер е да препознае кога еден вработен треба да биде награден, макар тоа да биде и само со усна пофалба, а многу често и со парична награда заради остварените резултати.

Лоши работни услови – влијаат негативно на работата на поединецот, доколку тој се чувствува лошо, небезбедно и непријатно на своето работно место. Така на пример, вработениот може да биде исклучително демотивиран да ги извршува квалитетно своите работи доколку не ја поседува целокупната опрема за работа или пак му се загрозени безбедноста и здравјето при извршување на работата.

Сите мотиватори и демотиватори не влијаат подеднакво и на ист начин врз сите луѓе. Вообичаено е дека најмотивирачко влијае висината на заработката, редовните примања, обезбеденост со сите потребни материјали и опрема за успешно извршување на работата, можност за напредување и слично.

Од друга страна, ни сите демотиватори подеднакво не ги демотивираат поединците. Менаџментот на човечки ресурси треба да препознае кои фактори на мотивација и демотивација влијаат на одредени групи на вработени. Менаџерите треба преку реализирање на соодветни мерки да придонесат вработените да бидат адекватно мотивирани за извршување на работните задачи кои им се доверени.

За да се постигнат организациските цели успешно , потребно е адекватно да се управува со мотивацијата на вработените и ефикасно да се извршува работата од страна на вработените. Факторите на мотивација играат огромна улога и во голема мера влијаат врз квалитетот на работата на вработените. Имено, колку вработените се помотивирани својата работа да ја извршуваат поквалитетно и поефикасно, толку полесно организацијата ќе ги исполни своите цели, мисија и оправданост на своето постоење.

7.ТЕХНИКИ НА МОТИВАЦИЈА

Веќе знаеме дека мотивацијата претставува многу комплексен поим кој има личен карактер. Но, и покрај тоа можат да се идентификуваат основните мотивациони техники. Мотивационите компензации можат да се поделат на :

- Финансиски и нефинансиски;
- Директни и индиректни;
- Екстринзични или надворешни (систем на плата, раководење) и интринзични или внатрешни (образование, напредување).

Според истражувањата најнапред е потребно да бидат решени екстринзичните мотиви со цел да се постигне просечност во работата на организацијата, а дури треба да се вклучат интризичните фактори со цел да се постигне поголема мотивираност и натпросечност на работата.

Во секој случај, менаџерите треба да водат сметка како ќе ги мотивираат своите вработени и кои мотиватори притоа ќе ги употребат. Како најдобар,но и најкомплексен мотиватор на вработените се покажало наградувањето. Вработените кои се мотивирани, ги остваруваат и личните и организациските цели. Наградувањето на вработените може да биде материјално и нематеријално. Ниту еден систем на наградување не е идеален. Постои само систем кој е добар во денешно време и под денешни околности. Системот

на наградување има за цел да поттикне определено однесување на вработените во склад со целите на организацијата.

Системот на наградување постојано треба да се преиспитува и да се усовршува. Бу Јегхулт ја дефинира наградата како флексибилен надомест, поттик или фид-бек во вид на пари или некакво друго задоволство кое му се дава на поединецот зависно од неговиот постигнат резултат во работата. Наградата се утврдува однапред или дополнително. Некои од причините зошто менаџерите ги наградуваат вработените сеЧ вработените да постигнат што е можно повеќе цели, да ги мотивираат вработените и да создадат пријатна атмосфера со цел да ги задржат клучните луѓе во организацијата, да ја наградат ефикасноста со цел таа да се повторува и понатаму, како и да се овозможи на тој кој што наградува да се почувствува важен во својата позиција да наградува. [24]

Менаџерите треба при определувањето на наградите да бидат внимателни бидејќи наградите се индивидуални. Тие мораат да бидат прилагодени на секој вработен поединечно. Вработените кои имаат искуство имаат различни желби и потреби од новообработените во организацијата кои можеби се наоѓаат во сосема различни животни ситуации. Не секогаш наградувањето значи дека е успешен начин за мотивација, затоа што самото наградување се поврзува конкретно за извршената работа, но не секогаш и со однесувањето и личните ставови на поединецот. Друга причина е тоа што вработените многу лесно се навикнуваат на наградите и на тој начин самата награда станува нешто очекувано со што се губи интензитетот на мотивацијата.

7.1 Материјални видови на мотивација

Материјалните компензации се составени од различни облици на мотивирање кои се насочени кон подобрување на материјалната состојба на вработените и од финансиски компензации за работата. Основните материјални награди и стимулации се однесуваат на парите и други облици на стимулација кои можат да се изразат материјално.

Материјалните компензации можат да бидат : директни и индиректни.

Директните компензации ги сочинуваат:

- платите;

[24] Јегхулт Бу, Шаргарепе, књига о мотивацији, бонусима и наградама, Асее, Нови Сад,2007., стр.8

- заработката;

- различни видови стимулации.

Индиректните компензации ги опфаќаат бенефициите како што се :

-специјализации;

службено возило и сл.

Парите се најстар и најуниверзален начин за мотивирање на работата. Но, секое зголемување на платата не секогаш доведува до зголемување на продуктивноста. Главен недостаток на материјалната мотивација е тоа што откако вработените ќе ги задоволат своите потреби за пари, со вишокот не знаат што да прават и пак кај нив се јавува незадоволство.

Од таа причина потребно е да се разбере дејството на материјалниот фактор и системот на плаќање на ефикасноста на работата и работниот учинок[25].

1) Стандардите на работа мора да бидат остварливи, додека пак материјалните награди треба да бидат соодветни со показателите на извршената работа.
2) Помеѓу резултатот од работата и наградата мора да постои јасна врска.
3) Системот на наградување треба да се заснова на позитивните последици од работното однесување.
4) Зголемувањето на материјалните награди мора да биде доволно големо да го оправда дополнителниот труд кој се вложува.
5) Покачувањето на платата мора непосредно да ја следи работната успешност.
6) Материјалните надоместоци мора да бидат соодветни со вложениот труд во работата и праведни во споредба со другите.

Постојат три групи на материјални инструменти на мотивацијата и тоа :

-Непосредни материјални стимулации се оние мотиватори кои имаат цел вработениот да биде награден за својата добро извршена работа и залагања во врска со работата, да се потврдат вредностите кои се од значење за организацијата (знаењето, вештините) и да ги зголеми организациските цели и интереси. Во оваа група мотиватори спаѓаат платата и сите други облици на надомест за работата.

[25] Чукић, Б., Интегративни менаџмент људских ресурса, ИЦИМ – Издавачки центар за индустријски менаџмент, Крушевац, 2004., стр. 115

-Додатни материјални стимулации се оние кои имаат цел : да ги утврдат индивидуалните разлики во работната успешност, да ги поврзат материјалните примања со резултатите од работата и да се корегираат вкупните материјални примања во согласност на работниот придонес. Тука спаѓаат најразлични програми на материјално стимулирање на вработените. Овие мотиватори се флексибилни и заради тоа претставуваат клучен механизам кој го условува однесувањето на вработените и ги поврзува резултатите со индивидуалната извршена работа.

-Посредни материјални стимулации или уште наречени бенефиции. Овде спаѓа системот на бенефиции кои имаат влијание врз привлечноста на организацијата на пазарот. Бенефициите можат да бидат изразени во повеќе форми и тоа:

а) бенефиции врзани за здравјето и сигурноста на вработените (додатно здравствено и пензиско осигурување, платено боледување, осигурување од повреда при работа);

б) бенефиции на слободно време (платени годишни одмори и државни празници);

в) бенефиции за подигнување на квалитетот на живот (кредити, стипендии, работни униформи, платен превоз).

7.1.1 Плата

Платата претставува значаен облик на непосредна материјална мотивација за работа. Таа не може самостојно да анализира, во смисла поголема плата-поголема мотивација-подобар работен придонес. Освен висината на платата, врз мотивацијата на вработените влијаат и низа објективни и субјективни фактори. Тие можат да дејствуваат во две насоки и тоа: да ги мотивираат, но и да ги демотивираат вработените. Најважно е вработените точно да знаат што, како и колку се вреднува и на која основа можат да добијат дел од материјалната награда. Потребно е да постојат јасно и објективно дефинирани критериуми и истите доследно да се применуваат.

За да може платата да биде ефикасна во примената на системот на плаќање, таа мора да ги задоволи следните барања :

- еднакво вреднување на работните места и условите за работа;
- примена на еднакви критериуми за утврдување на висината на платата;

- флексибилност при корекциите на платата во однос на резултатите од работата на поединецот.

Висината на заработката како мотивациски фактор се менува во однос со општествениот развој. Во периоди на криза, нејзиното значење се зголемува. Значењето на висината на заработката зависи и од низа социјални, семејни, образовни фактори. Така на пример, платата е важна за вработените со пониски квалификации како и за вработените кои се во брак и кои имаат деца. За нив таа е важен мотиватор. Во денешно време и висококвалификуваните вработени многу ја ценат добивката како резултат на опаѓањето на стандардот на живот. Луѓето се чувствителни кога ќе изгубат нешто кое го имаат, а секоја рестрикција се доживува како загрозување на егзистенцијата.

7.1.2 Пензија

Пензијата може да се дефинира како една форма на одложено плаќање. Како облик кој е најраспространет помеѓу популацијата, пензијата има повеќе особини и тоа се:

- ги привлекува и ги задржува квалитетните работници;
- ги подобрува меѓучовечките односи;
- дава поволни услови за повлекување од работата.

Во денешно време менаџерите пензијата ја перцепираат одвоено од стратегијата на развој што ја има компанијата. За жал, во многу голем дел, менаџерите пензијата ја поистоветуваат со социјална помош. Тие притоа не можат да го увидат значењето на пензијата во можноста за постигнување на поголема флексибилност и продуктивност во работата.

7.1.3 Можност за решавање на станбено прашање

Вработените во организацијата од било кое и да е хиерархиско ниво, можат посебно да бидат стимулирани преку регулирањето на станбеното прашање. Ова е од круцијална важност за вработените кои се во брак и кои имаат семејство. Но, за жал овој начин на мотивација кај нас не е доволно искористен, односно становите најчесто не се

доделуваат по заслуга и врз основа на постигнатите резултати во работата, туку најчесто според потребата. Честопати се случува злоупотреба кога станови се доделуваат според субјективни критериуми, на пример според функцијата. Овој мотиватор може да има огромно влијание доколку правилно и објективно биде искористен.

7.1.4 Сопственост на акции

Сопственост на акции подразбира можност на менаџерите и вработените во определен период да откупат определен процент акции од организацијата. Друг начин за стекнување сопственост на акции и преку планови за сопственост над акции кои компанијата ги дава во старателски фондови основани за купување на акциите.

7.2 Нематеријална мотивација

За да се постигне целта да се мотивираат потполно вработените во организацијата се применуваат најразлични стретегии на мотивација и тоа [26]:

- адекватно дизајнирање на работата;
- партиципирање на вработените;
- управување со помош на целите;
- флексибилни облици на работно време;
- останати нематеријални компензации и стратегии на мотивација.

7.2.1 Дизајнирање на работата

Специјализацијата и преголемата поделба на работата може негативно да се одрази и да доведе до монотонија и досада кај вработените. Од таа причина се развиваат бројни стратегии за мотивација преку дизајнирање на работата. Најпознати се :

[26] Јовановић-Божинов, Мића, Кулић, Живко и Цветковски, Татјана., Менаџмент људских ресурса, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004., стр. 255

-Стратегија на ротација на работата - кога вработените по однапред утврден план ги менуваат високоспецијализираните работни места.

-Стратегија на проширување на работата – кога на еден вработен му се доделуваат повеќе истородни и слични работи.

-Стратегија на збогатување на работата – подразбира метод кога на вработениот му се дава поголема слобода во одлучувањето за методите на работа, тој развива чувство на лична одговорност за извршување на работните задачи, се поттикнува интеракцијата помеѓу вработените и се даваат повратни информации за работниот аспект.

7.2.2 Партиципација на вработените

Партиципацијата на вработените подразбира учество на вработените во донесување на одлуките. Учеството на вработените може да биде во правец на решавање на проблеми како и во управување со помош на целите. Партиципацијата на вработените при решавање на проблемите може да се примени кај групите кои работат во тимови. Во идентификацијата на одреден проблем, како и во анализа на причините за настанување на проблемот и воедно изнаоѓање на негово решение, вклучени се сите членови на тимот. Партиципацијата на вработените во управувањето на целите е една од најважните нематеријални стратегии на мотивацијата. Според овој метод поставувањето на целите, креирањето на планови за нивно исполнување, следење на реализацијата на целите како и анализирање на исполнетите цели и преземање на конкретни мерки, го прават заеднички менаџерите и вработените. Така вработените се повеќе мотивирани за да се исполнат одлуките и целите во чие донесување и тие самите учествувале.

7.2.3 Ополномоштување

Една од поновите стратегии за нематеријална мотивација на вработените е ополномоштувањето. Тоа е еден процес на децентрализирање на структурите, улогите и одговорностите преку делегирање на работата. Авторитетниот менаџер прави поделба

на моќта со другите[27]. Така вработените имаат поголемо чувство на одговорност. Тие се свесни за довербата која им е дадена и поради тоа се дополнително мотивирани да вложат повеќе енергија за постигнување уште подобри резултати. Во мотивирањето на млади и образовани кадри на кои им се докажува довербата во нивните способности оваа стратегија има посебно големо значење.

7.2.4 Флексибилно работно време

Флексибилното работно време е распоред на работата според кој вработените мораат неделно да работат точно определен број на часови. Притоа постои можност работните часови да се менуваат во определени граници. [28]

7.2.5 Награди

Наградите следуваат како резултат на работниот успех или пак годините на работен стаж. Симбол за награда вообичаено се парични износи, подароци, усни или писмени признанија и слично. Наградите се групирани во две групи : **стандардни** или додатоци на плата (бонуси) кои настануваат со зголемување на работната продуктивност или со намалување на трошоците за работата и **ситуациони** награди. Според секое хиерархиско ниво постојат и различни облици на награди. На ниско ниво тоа можат да бидат на пример: слободен ден, платен одмор и сл, додека на високо ниво тоа се: службено возило, подобра канцеларија и други. Системите на наградување имаат директно влијание врз облиците на однесување и воедно и врз обликувањето на организациската култура. Преку нив може да се утврди што е тоа што организацијата го вреднува и на таков начин се привлекуваат одреден тип на вработени. Наградата мора да биде праведна и истата треба да биде дадена навреме. Доколку наградата не биде дадена во вистинско време односно набрзо после постигнат успех, таа ја губи поттикнувачката вредност, до тој степен што може да поттикне и непосакувано однесување. Потребно е исто така да се споменат и внатрешните награди . Тоа се оние награди кои вработениот ги доживува лично и директно, заради успешно извршената работна задача. Тие го развиваат чувството на самопочит и развој на нови способности. Во некои организации постојат мотивациони простории како што се: простор за рекреација, библиотека, градинка и слично.

[27]Лончаревиќ, Р.,Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2006., стр. 226

[28] Robbins, Judge, 15th ed. 2013. Стр.246

7.2.6 Пофалби и укори

Пофалбите ја поттикнуваат потребата на човекот за афирмирање на сопствената личност како пред самиот себе така и пред другите, заради што истите претставуваат силен поттик за работа.

Укорите или казните можат многу да ги нарушат меѓучовечките односи наместо да делуваат како регулатор на однесувањето. Ова е така затоа што казните не се поврзуваат со фактот кој довел до нив, туку со личноста која ги изрекла. Тие го нарушуваат угледот на поединецот и ја напаѓаат неговата потреба за самопочит. Укорите и казните се фактор на демотивација и истите треба да се избегнуваат.

7.2.7 Интерперсонални односи

Интерперсоналните односи ја отсликуваат целокупната општествено-економска клима. Најзначајни облици на интерперсоналните односи се :

–Натпревари – вработените се склони кон различни облици на натпреварување заради материјални награди и за лично задоволство заради постигнат успех во одредена област.

-Соработка е облик на однесување каде што со координиран напор кој го вложуваат сите членови на тимот или на колективот се постигнуваат меѓусебно деливи цели. Соработката е возможна само доколку сите членови на тимот ги прифатат организациските цели како свои лични цели.

-Конфликтите се последица на меѓусебните разлики кои постојат меѓу вработените. Се јавуваат како последица на тоа кога поединецот не може да даде определен придонес кон исполнување на заедничките цели.

-Хармонизација на односите во организација е процес на отстранување на статусните разлики кои постојат помеѓу вработените кои вршат различни функции во организацијата. Конечната цел на хармонизацијата е да се елиминираат сите разлики во статусот помеѓу вработените. Сите вработени треба да имаат еднаков статус и еднаква структура во организацијата. Најголема препрека за исполнување на хармонизацијата на

односите се трошоците кои настануваат при промените при изедначувањето на статусот, како и правата и условите за работа на сите вработени. Но, со добра анализа и планирање овој недостаток може значајно да се ублажи.

8. СТРАТЕГИИ НА МОТИВАЦИЈА

Не постои точно утврден начин на кој менаџерите би можеле да ги мотивираат вработените. Од таа причина менаџерите треба да користат најразлични стратегии за мотивирање со цел да се исполнат целите на поединците,а со воедно со тоа и организациските цели. Во практиката се испоставува дека во процесот на работна мотивација најдобро е да се примени комбинација од повеќе стратегии со доминирање на најпримената стратегија во организацијата во моментот. Според Јовановиќ, постојат четири стратегии на работна мотивација и тоа :

-комуникација;

-став на менаџерот кон вработените;

-збогатување и осмислување на работата;

-модификација на однесувањето.[29]

8.1 Стратегија на комуникации

Основна стратегија на мотивирање е комуницирањето. Доколку помеѓу менаџерот и неговите субординирани субјекти постои добра комуникација ќе се постигне во целост успешно задоволени елементарни потреби на човекот. Менаџерите мора да знаат добро да комуницираат. Вработените ќе се чувствуваат сигурни и ќе имаат чувство на припадност кон организацијата, доколку менаџерите се наклонети кон нив и се подготвени да ги дознаат нивните проблеми и да им понудат решение за истите.

Нивото на нејаснотии и двосмисленост во работењето значително ќе биде намалено доколку постои добро воспоставена комуникација помеѓу менаџерот и

[29] Јовановић, М., Интеркултурни менаџмент, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2003

вработените. На тој начин и работните задачи како и организациските цели ќе се остваруваат на соодветен начин, а мотивацијата на вработените секогаш ќе биде на високо ниво.

Преку добро избран начин на комуникација, активно слушање и повратно информирање ефикасноста на комуницирањето ќе се искачи на високо ниво, а тоа со сигурност носи како резултат задоволство и висока мотивација кај вработените. Силен мотивационен фактор е давањето можност на вработените директно да комуницираат со менаџерите, да разменуваат ставови, мислења и идеи. Спротивно на тоа, недостатокот на добра комуникација влијае неповолно врз работната клима и претставува најчеста причина за незадоволство од работата и кај вработените ,но и кај менаџерите.

8.2 Став на менаџерот кон вработените

Оваа стратегија се заснова на теоријата на МекГрегор односно негативните претпоставки (теорија X) и позитивните (теорија Y) претпоставки кои менаџерите ги имаат кон членовите во организацијата. Според теоријата,, X" менаџерите се одговорни за организирање на луѓето, нивно контролирање и мотивација затоа што луѓето по природа се без амбиција, работат колку што мораат и не прифаќаат одговорност. Да се раководи подразбира да се казнуваат вработените заради тоа што тие немаат стимулација за работа. Наспроти ова, теоријата ,,Y" тврди дека менаџерите се тие кои имаат најзначајна улога во отстранување на препреките, а со тоа помагаат да се ослободи потенцијалот кој го поседуваат вработените. Менаџерите го постигнуваат ова со пружање помош која им е потребна на вработените во процесот на осознавање и развивање на позитивните карактеристики кои ги поседуваат. Доколку менаџерот држи еден позитивен став во однос на вработените дека тие се вредни и пожртвувани и истите се идентификуваат со организацијата, тогаш мотивацијата на вработените со сигурност ќе биде силна и на многу високо ниво.

8.3 Збогатување на работата и осмислување на работата

Оваа стратегија има за цел да ја намали досадата која се јавува на работното место во тек на извршување на работата. Таа подразбира дека во секојдневната работа треба да се воведат нови предизвици и одговорности. Најстариот начин за елиминација на досадата преку осмислување на работата е ротирањето на работните места. Менаџерот не дозволува еден ист вработен долго да се задржи на едно исто работно место, туку на одреено време го преместува на друго работно место. Менувањето има предности од причина што при честите преместувања од едно на друго место, досадата и монотонијата во секој случај потполно исчезнуваат. На тој начин вработените побрзо и полесно прифаќаат нови одговорности во работењето. Така работното место добива карактер на поголем предизвик иодговорност, а на вработениот му се овозможува да добие признание за својот труд и напор кои ги вложил во работата.

8.4 Модификација на однесувањето

Докажано е преку бихејвиористичкиот пристап дека однесувањето на луѓето е условено од зголемувањето на мотивацијата. Затоа овој пристап е насочен кон модификација на однесувањето на вработените преку примена на награди и казни. Менаџерите мораат точно да знаат до какви последици може да дојде кај вработените со промена на однесувањето, доколку сакаат да направат промени во однесувањето.

Основата е законот на ефект. Според него, позитивното однесување се повторува, а негативното не се повторува. Вработените треба јасно да бидат информирани од страна на менаџерите за тоа какво треба да биде однесувањето на работата, како би можело оваа стратегија на модификација на однесувањето да има позитвни ефекти во реалноста. Од моментот кога јасно ќе се дефинираат целите и ќе се воспостави пат за нивно исполнување, се преминува на ефективна мотивациона програма. Ваквата програма ќе го поттикне исполнувањето на целите на начин што ќе се поврзат работната успешност со надворешните резултати (награди и дисциплински мерки) и ќе се поттикнат внатрешните резултати.

Менаџерот со помош на ефективната мотивациона програма треба да :

- да ја зголеми наградата за сработеното;

- да користи дисциплински мерки за да го отстрани контрапродуктивното однесување, а во исто време да користи награди за да го поттикне продуктивното однесување на вработените;
- да користи награди како поттик .

Системот на наградување во компанијата директно поттикнува одредени видови на однесување. Системите на наградување укажуваат на фактот колку организацијата ги вреднува своите вработени, како и тоа кои се тие вредности кои компанијата ги вреднува и наградува. Наградувањето треба да биде според принципот на работен ефект. Притоа треба да се постапи со должно внимание бидејќи самото наградување создава одредени разлики помеѓу вработените. Овој вид на мотивациона стратегија често доведува до дискриминација. Затоа потребно е редовно следење на работата на вработените, константна комуникација и постојано информирање за нивната работа. За мотивационата програма да има поголеми резултати се воведуваат и нематеријални награди. Организацијата може да изврши поголемо мотивациско влијание врз вработените доколку :

-наградите ги доделува јавно;

-наградите не се доделуваат премногу често;

-применува веродостоен процес на наградување;

-користи презентации за да оддаде признание на некој вработен;

-доделува награди кои се значајни согласно организациската култура во рамки на компанијата.

Дисциплинскиот пристап се користи за да го запре негативното однесување на вработените во иднина. Како и наградувањето, исто така и казнувањето е еден од најзначајните и најкорисните техники во мотивациониот систем. Казнувањето треба и може да се користи исклучиво за да се искорени неприфатливото однесување. Но, кога поединецот ќе го подобри своето однесување до едно ниво кое е прифатливо, негативните реакции нема да го подигнат неговото однесување на некое извонредно ниво. Тој ќе треба да се поттикне од страна на менаџерот и ќе треба да се примени некој од позитивните пристапи понатаму.

II.

ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

9.ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРИТЕ ВРЗ МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

9.1. ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во теоретскиот дел на трудот станува збор за улогата на менаџерите во мотивирањето на вработените во организацијата, преку најразличните методи и техники кои ги користат менаџерите на сите менаџерски нивоа соодветно. Направен е и краток осврт на препреките и проблемите кои се јавуваат при мотивацијата кај вработените, како и правилниот избор и оправданост на одреден вид на мотивација.

Опфатени се и вештините кои треба да ги поседува менаџерот, но и вработените, како би можеле да бидат постојано мотивирани, а со тоа би можеле да остварат како своите лични цели, така и организациските цели и конкурентоста на компанијата на пазарот.

Истражувањето кое е направено треба да потврди која е улогата на менаџерите при мотивацијата на вработените, дали вработените се постојано мотивирани, што е тоа што вистински ги мотивира вработените за тие да бидат максимално ефективни и ефикасни во работењето, кои способности треба да ги поседува менаџерот и на кое ниво е неговата комуникација со вработените при мотивацијата и во рамки на целокупното работење.

Од сите овие наведени аспекти во истражувањето како и од факторите кои влијаат на мотивацијата произлегува и основниот проблем на истражувањето, а тој е: **Дали менаџментот придонесува за мотивацијата на вработените?**

9.2.ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Тргнувајќи од поставениот проблем во магистерскиот труд и земајќи ја во предвид огромната важност на мотивацијата како фактор за давањето на максимум од страна на вработените при работењето, со истражувањето треба да се утврди каква е мотивацијата на вработените и дали таа воопшто постои од една страна и дали менаџерите ги мотивираат вработените и доколку е така на кој начин го прават тоа.

9.3. ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ

Во текот на истражувањето во врска со истражувачкиот проблем во магистерскиот труд произлезе една главна и три посебни хипотези кои беа проверувани во истражувачкиот дел.

Генерална хипотеза : Ако менаџментот се грижи за вработените во текот на работниот процес, тогаш вработените ќе бидат помотивирани за работа.

Посебни хипотези

Формулирани се три посебни хипотези:

Посебна хипотеза 1 : Ако менаџментот ги охрабрува вработените кон успех и им укажува почит, тогаш вработените ќе бидат повеќе мотивирани во работата.

Посебна хипотеза 2 : Ако менаџментот не го игнорира постоењето на проблемите на вработените, тогаш тие ќе бидат помотивирани.

Посебна хипотеза 3 : Ако менаџментот се грижи за работната средина на вработените и комуникацијата со вработените е на високо ниво, тогаш вработените ќе бидат повеќе мотивирани.

9.4. ВАРИЈАБЛИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во истражувањето беа разработени независната и зависната варијабла преку која се согледа колку придобивките на научните согледувања како и на искуствата во делот на менаџирањето од страна на менаџерите се применува во организациите од истражуваниот дел и каква е денес мотивацијата на вработените во организациите. Имено, дали вработените се мотивирани од една страна, како и каква е улогата на менаџерите во мотивацијата на вработените. Исто така дали при мотивацијата постои фидбек односно дали има потврден повратен одговор дека мотивацијата од кој било вид, е правилно разбрана од страна на примачот. За да може организацијата да ги оствари своите организациски цели потребно е своите вработени континуирано да ги усовршува и мотивира на соодветен начин поединечно или тимски, организирајќи разни обуки, предавања, како и наградување, унапредување и сл.

Дали менаџерите навистина ги бараат најсоодветните начини и техники и методи за мотивација на вработените, со цел да го постигнат исполнувањето на организациските цели. Доколку е тоа така, тогаш на кој начин менаџерите утврдуваат кој вид на мотивација е најсоодветен за секој вработен поединечно? Колку менаџерите активно ги слушаат вработените и на кој начин и во кој обем се одвива комуникацијата помеѓу менаџерите и вработените? Дали за својата работа, вработените се дополнително наградени со цел да им се зголеми нивото на мотивација уште повеќе и дали тие се постојано или повремено мотивирани во рамки на својата работа?

Произлегоа и варијаблите и тоа се:

Независна варијабла – Менаџментот во организациите.

Зависна варијабла – Мотивација на вработените.

10.МЕТОДОЛОШКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

При истражувањето кое е направено на одреден број испитаници користени се различни методи и техники, како и испитаниците, индикаторите, постапката со цел да можат да се обработат добиените резултати.

10.1 Методи и техники

При изработката на магистерскиот труд беше користен методот на анализа, како и одредени тези и мислења пронајдени преку интернет, а додека истражувањето беше направено по метод на анонимно анкетирање на испитаниците.

За успешно извршување на испитувањето односно квалитетна обработка на добиените резултати, применети се наведените научно-истражувачки методи:

- метод на анализа;
- метод на компаративна анализа;
- и метод на синтеза.

Податоците, добиени од истражувањето се обработени предходно во еден табеларен преглед од кој пак е изведено графичко преставување на резултатите.

10.2. Испитаници

Во истражувањето беа опфатени вработени од мали, средни и големи организации од приватниот и од јавниот сектор од територија на цела држава. Истражувањето беше спроведено во повеќе претпријатија (мали, средни, големи) на територијата на цела држава, во периодот од јули до октомври 2020 година.Со цел да се добие статистички пореален податок анкетирани се вработени во различни дејности и тоа производствени, услужни, образовни институции како и државни институции и агенции.

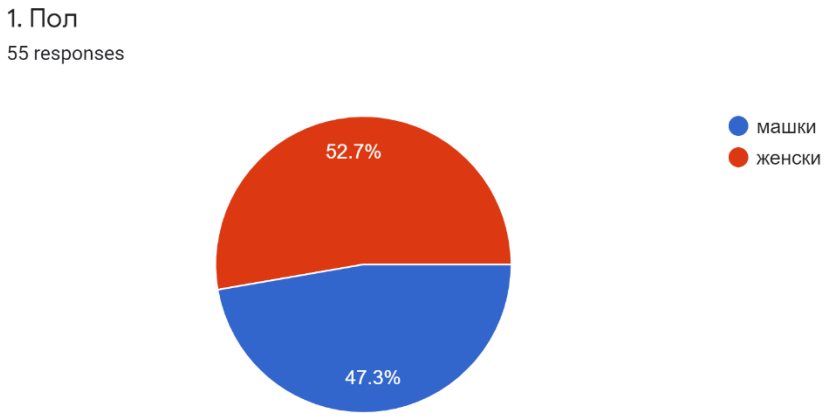
Вкупно беа анкетирани 60 испитаници на кои им беа понудени два прашалника во електронска форма кои требаше да ги одговорат со избор на еден од три понудени одговори. Сите испитаници на кои им беше понудено да го дадат својот одговор, го направија тоа.

Од вкупно анкетираните 60 испитаници 27 се мажи или 47,3 % и 52,7 % односно 33 жени, претставено на табела број 1 и слика број 1.

Пол	Испитаници	Процент
Мажи	27	47,3

Жени	33	52,7
Вкупно	60	100

Табела број 1. Број на испитаници според нивниот пол



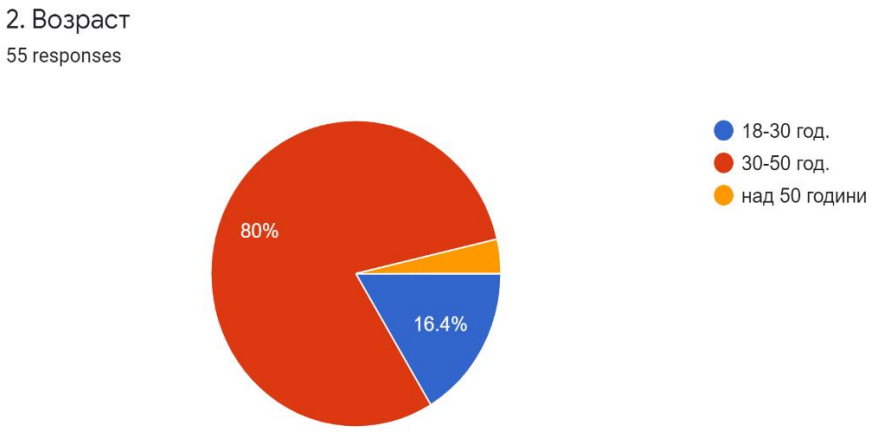
Слика број 1. Број на испитаници според нивниот пол

Според возраста испитаниците се поделени во три групи и тоа: возраст од 18 до 30 години има 7 испитаници или 16,4 %, од 30 до 50 години 80 % или 52 испитаници и во третата група над 50 годишна возраст анкетирани се најмалку т.е. 1 испитаник што преставува 3,6% од вкупниот број. Горенаведените податоци преставени се на табела број 2 и графички на слика број 2.

Возраст	Испитаници	Процент
18 - 30 год.	7	16,4
31 – 50 год.	52	80

над 50 год.	1	3,6
Вкупно	60	100

Табела број 2. Број на испитаници според нивната возраст



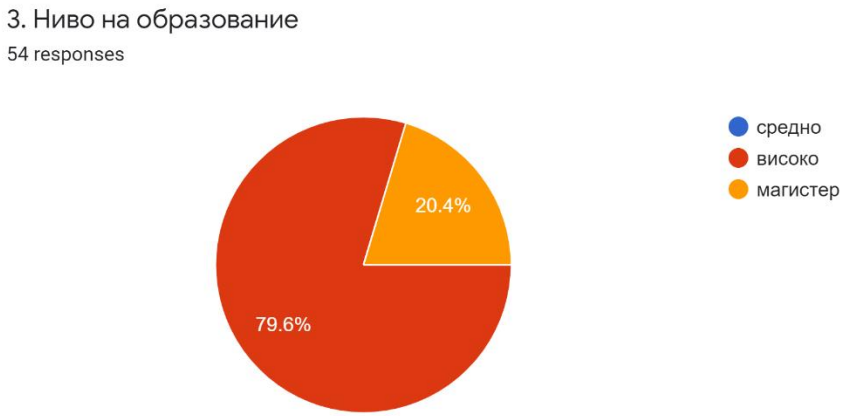
Слика бр.2 Возраст на испитаници

Степенот на образование, односно стручната подготовка на испитаниците е претставен во следната табела и во графичкиот приказ од каде може да се види дека со средна стручна подготовка не се анкетирани испитаници, со високо образование 43 испитаници или 79,6 % и 11 магистри што претставува 20,4 % од вкупно анкетираните, претставено на табела број 3 и слика број 3.

Степен на образование	Испитаници	Процент
Средно	0	0
Високо	43	79,6

Магистер	11	20,4
Вкупно	54	100

Табела број 3. Број на испитаници според стручната подготовка



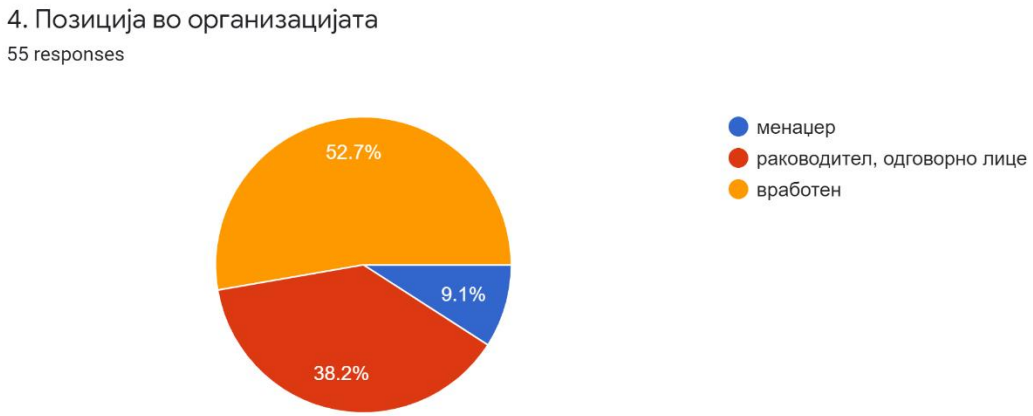
Слика бр.3

Испитаниците според својата позиција во организацијата, согласно анкетниот прашалник се претставени во следниве групи и тоа : менаџери, раководители и вработени. Според добиените резултати изразени во табеларниот преглед бр. 4 и графиконскиот приказ во слика број 4, анкетирани менаџери има 5 што претставува 9,1 % од вкупно анкетираните, 21 или 38,2 % се раководители и вработени се 29 анкетирани кои учествуваат со 52,7 % во вкупно анкетираните.

Позиција во организацијата	Испитаници	Процент
Менаџер	5	9,1%
раководител	21	38,2 %

Вработен	29	52,7%
Вкупно	55	100

Табела број 4. Број на испитаници според позиција во организацијата



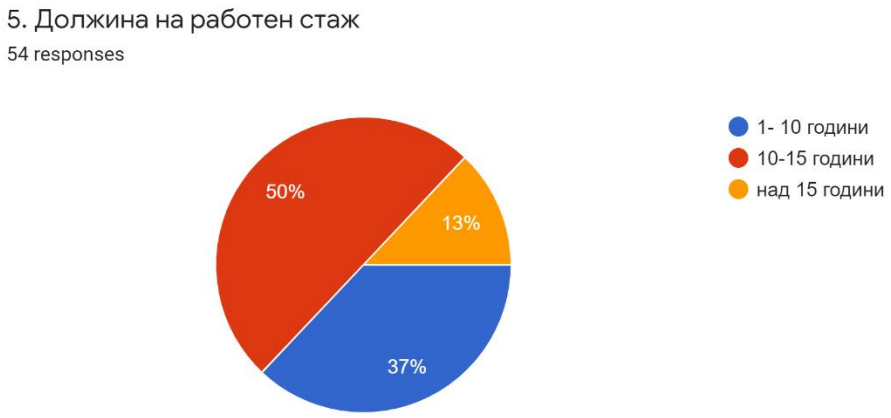
Слика бр.4

Испитаниците според својот работен стаж, согласно анкетниот прашалник се претставени во следниве групи и тоа: работен стаж од 1 до 10 год., од 10 до 15 год. и работен стаж над 15 год.. Според добиените резултати изразени во табеларниот преглед бр. 5 и графиконскиот приказ во слика број 5, анкетирани вработени со стаж од 1 до 10 год. има 20 кое претставува 37 % од вкупно анкетираните, 27 или 50% се вработени со работен стаж од 10 до 15 год. и со работен стаж над 15 год. се 7 анкетирани кои учествуваат со 13 % во вкупниот број на анкетираните.

Работен стаж	Испитаници	Процент
од 1 до 10 год.	20	37
од 10 – 15 год.	27	50

над 15 год.	7	13
Вкупно	54	100

Табела број 5. Број на испитаници според работниот стаж



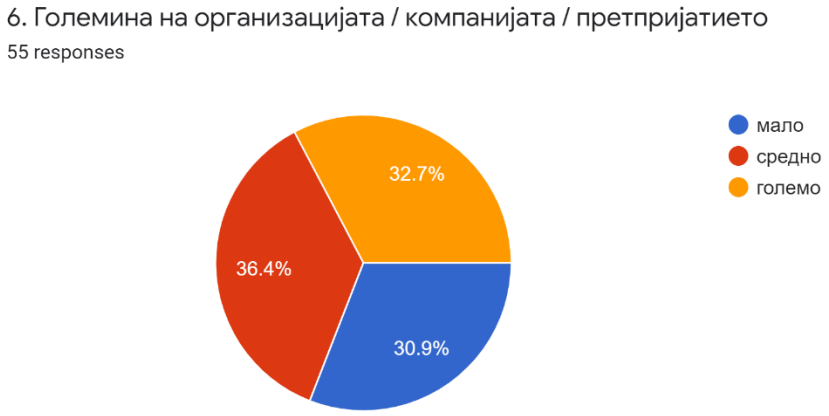
Слика бр.5

Во зависност од големината на организацијата испитаниците се поделени во три групи, така што во мали организации анкетирани се 17 испитаници т.е. 30,9 % , од средните организации анкетирани се 20 или 36,4 % испитаници и вработени во големи организации свое мислење дале 18 вработени или изразено во проценти изнесува 32,7 %. Истото претставено е во табела број 6 и слика број 6.

Големина на организацијата	Испитаници	Процент
Мала	17	30,9
Средна	20	36,4
Голема	18	32,7

Вкупно	55	100

Табела број 6. Број на испитаници според бројот на вработени во организацијата



Слика бр.6

10.3 Индикатори

Исказите кои се добиени во ова истражување се врз основа на прашања од два анкетни прашалника од 14 и 15 прашања кои беа извлечени од теоретскиот дел на магистерскиот труд и на кои испитаниците, според својата волја, го даваат својот одговор односно тврдење заокружувајќи еден од трите понудени можни одговори.

Преку првиот прашалник се обработува независната варијабла т.е менаџерите, односно улогата на менаџерите во мотивирањето на вработените во организациите, додека преку прашалникот број 2 се добија искази за мотивацијата на вработените во организациите.

Првиот прашалник е составен од еден општ дел во кој се опфатени шест прашања според, пол, возраст, степен на обраазование, работен стаж и сл.каде испитаникот треба да избере одговор со заокружување, како и по петнаесет прашања посебно во секој од прашалниците , со понудени три можни одговори.

10.4 Постапка на истражувањето

Испитувањето е направено во периодот од месец јули до месец октомври 2020 година. Прашалниците беа подготвени за да можат испитаниците да одговорат исклучиво електронски заради безбедност поради пандемиската состојба предизвикана од КОВИД-19. Испитаниците беа избрани по однапред направена селекција според нивната работна функција во организациите. Пред да им се објасни за целта на истражувањето и нивниот придонес во истражувањето како и начинот на одговорање. Од секој испитаник беше побарана согласност за учество во испрашувањето. Одговорите во прашалниците беа анонимни.

10.5 Обработка на податоците

Добиените податоци од истражувањето се компјутерски обработени најпрво во табеларен преглед од кој понатаму се изведени одредени табели и графикони. Користена е лиценцирана програма (EXCEL) Ексел од пакетот(MS Office) МС Офис.

III. РЕЗУЛТАТИ

Квантитативна анализа на резултатите од истражувањето

Добиените одговори изразени во проценти на нивното учество во вкупниот број на одговори од сите прашања од понудените два прашалника редоследно се претставени во натамошниот текст. Истите резултати постојат и во графикони со цел и сликовито да се претстави учеството на различните одговори во самиот прашалник.

Прашалник 1 – Улога на менаџерите

1.На прашањето **„Дали како менаџер во компанијата можете да ги забележите силните страни на вработените и дали им помагате да ги развиваат истите?”**, Одговорот на повеќе од испитаниците, односно 66,7 % е позитивен. Негативен одговор дале 3,7 %, додека 29,6% дале одговор дека понекогаш ги забележуваат, Податоците од анализата се преставени во графиконот од слика број 7.



Слика бр.7

2.На прашањето ,,**Дали ги охрабрувате вработените да преземаат одговорност за проекти во работата**,, 77,4 % одговориле потврдно, 20,8 %дале одговор ,,понекогаш ,и 1,8 %одговориле негативно. Одговорите се прикажани во графикон на слика бр.8 подолу.



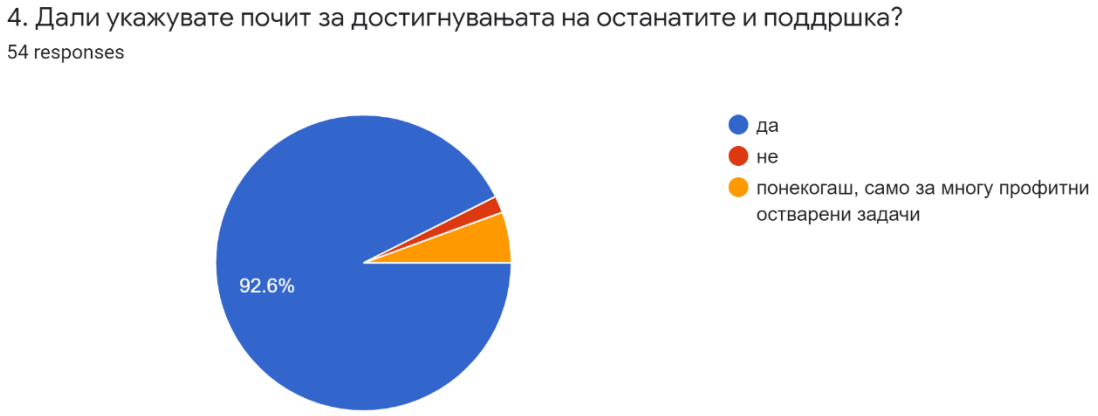
Слика бр.8

3.На прашањето ,,**Каква работна средина создавате?**,, 31,5 % одговориле дека создаваат смирена и константна средина. 13 % одговориле дека создаваат енергична и високо мотивирачка работна средина, додека најголем број анкетирани, односно 55,6% одговориле дека тоа зависи од типот на работните задачи. Одговорите се прикажани во слика бр.9.



Слика бр.9

4. На прашањето „ **Дали укажувате почит за достигнувањата на другите и поддршка?**„ Најголем број испитаници т.е. дури 92,6 % одговориле потврдно, 1 % одговориле негативно и 5,6 % одговориле дека само понекогаш и за многу профитни задачи укажуваат почит и поддршка за достигнувањата на вработените.



Слика бр.10

5.На прашањето „**Дали обезбедувате награди и стимулација за добриот перформанс?**„ 33,3 % од испитаниците одговориле дека редовно обезбедуваат стимулација и награди, 13 % одговриле дека никогаш не обезбедуваат награди и 53,7 % дале одговор дека понекогаш обезбедуваат награди и стимулации за успешната работа на вработените. Во прилог слика 11.



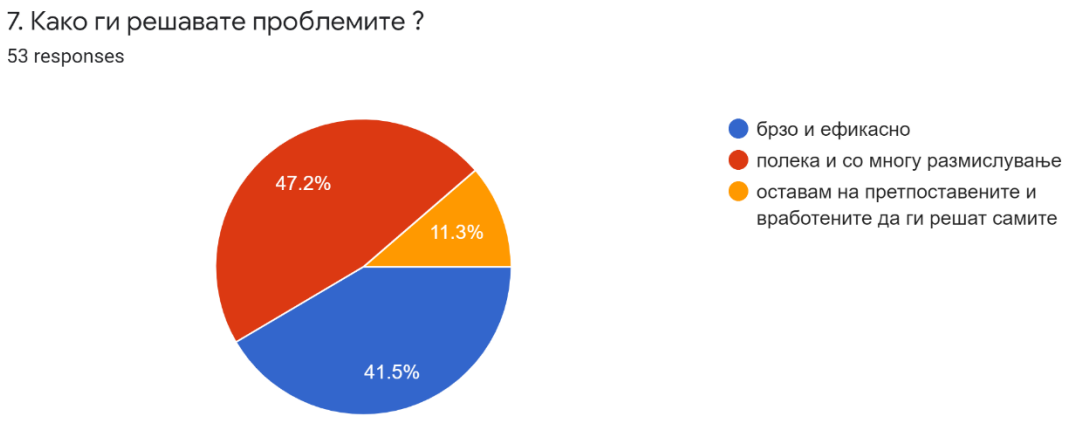
Слика бр.11

6.На прашањето „ **Кога го забележувате проблемот во компанијата?**„ 37 % од одговориле дека на самиот почеток го забележуваат проблемот, 44,4 % одговориле дека пред да го воочат останатите вработени, го забележуваат проблемот, а најмал процент односно 18,5 % дале одговор дека проблемот го забележуваат дури откако ќе им биде кажано од вработените дека постои проблем дури тогаш го забележуваат истиот. Резултатите се подолу графички прикажани во слика 12.



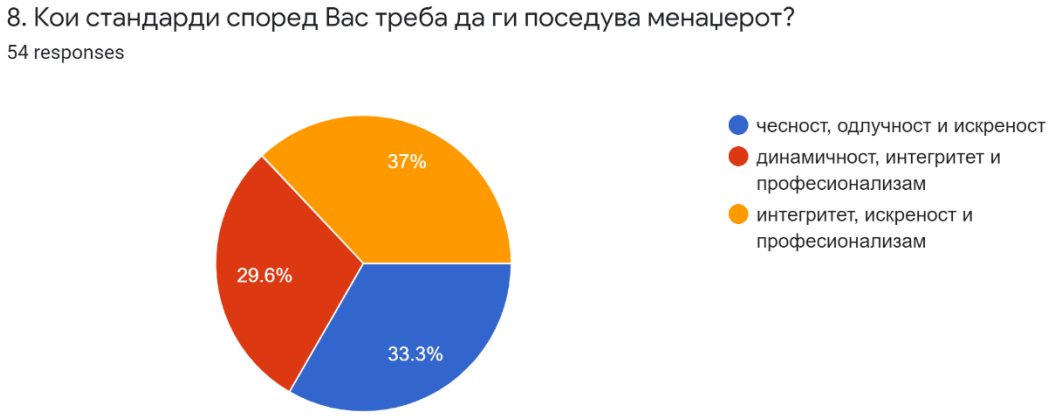
Слика бр.12

7.На прашањето „ **Како ги решавате проблемите ?**„ 41,5 % од испитаниците одговориле дека тоа го прават брзо и ефикасно, 47,2 % одговориле дека полека и со многу размислување ги решаваат проблемите, а 11,3 % од испитаниците дале одговор дека остават на претпоставените и вработените сами да ги решат настанатите проблеми. Овие резултати се графички прикажани во прилог на слика бр.13.



Слика бр.13

8.На прашање бр.8 „**Кои стандарди според Вас треба да ги поседува менаџерот?**„ 33,3 %од испитаниците одговориле дека тоа се чесноста, одлучноста и искреноста, 29,6 % одговориле дека тоа се динамичностаот, интегритет и професионализмот, а 37 % дале одговор дека интегритетот, искреноста и професионализмот се стандардите кои треба да ги поседува еден менаџер. Резултатите се прикажани графички во слика бр. 14.



Слика бр.14

9.На прашањето бр.9 „ **Дали при Вашето работење се држите до моралните кодекси?**„ најголем бројод испитаниците, односно дури 72,2 % одговориле дека секогаш се држат до моралните кодекси, 22,2 % дале одговор дека понекогаш се држат до моралните кодекси ,5,6 % одговориле дека никогаш не се држат до моралните кодекси, туку само до правните правила. Резултатите се прикажани и во слика бр.15.



Слика бр.15

10 На прашањето бр.10 „ **На кој начин комуницирате најефектно со вработените ?**„ 92,6 % дале одговор дека вербално, јасно и отворено комуницираат, 3,7 % дале одговор невербално или писмено комуницираат преку официјални известувања и исто толку 3,7 % одговориле дека комуницираат преку други лица или портпароли. Резултатите се сликовито прикажани во слика бр.16.



Слика бр.16

11.На прашањето „**Која е Вашата цел, зошто комуницирате со вработените?**„ 90.7% од испитаниците одговориле дека комуницираат за да испратат јасна порака и да споделат вредна информација во врска со работата, а 9,3 % за да знаат кој е главен и над сите во компанијата. Овие резултати се во прилог подолу во слика бр.17.



Слика бр.17

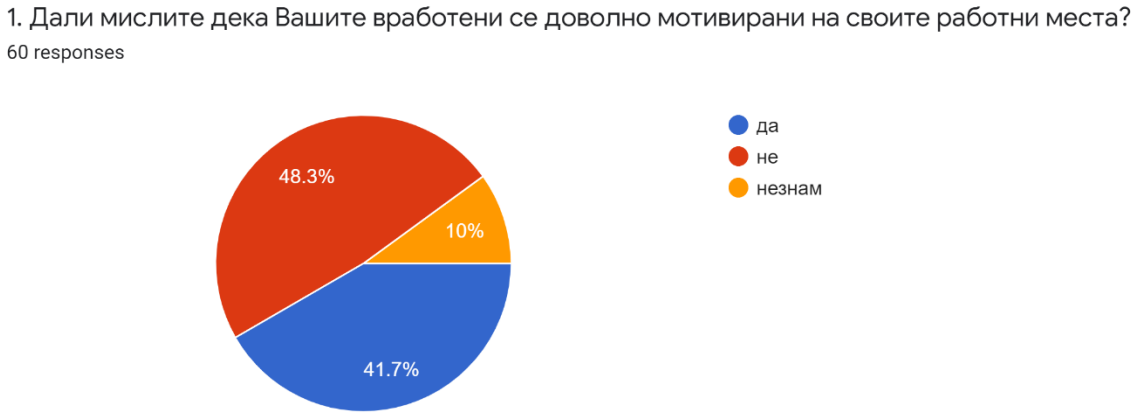
12.На прашањето „**На кој начин придонесувате во процесот на иновација на компанијата?**„ 38,9 % од испитаниците одговориле дека придонесуваат преку развивање на иновативни решенија за потребите на потрошувачите, а 61,1 % од анкетираните одговориле дека придонесуваат преку нови идеи за мотивација на вработените. Овие резултати се графички прикажани подолу на слика бр.18.



Слика бр.18

Прашалник 2 (Мотивација на вработените)

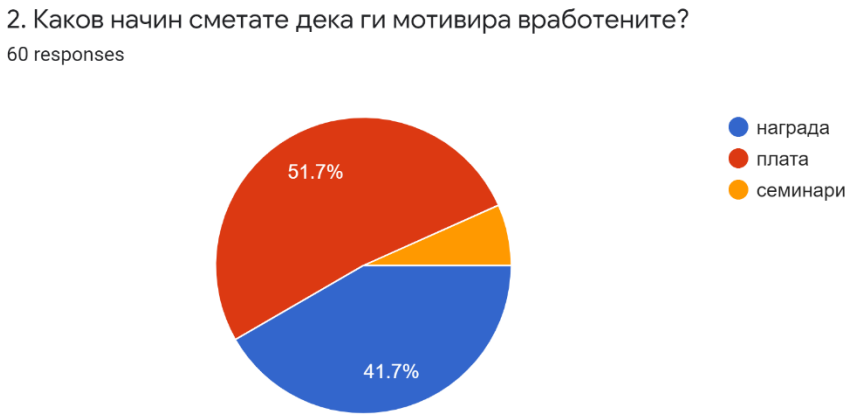
1.На првото прашање „**Дали мислите дека Вашите вработени се доволно мотивирани на своите работни места ?**„ 41,7 % од испитаниците одговориле потврдно, 48,3 % одговориле негативно, додека пак 10 % не знаат дали нивните вработени се мотивирани. Слика број 19 подолу го прикажува графички овој резултат.



Слика бр.19

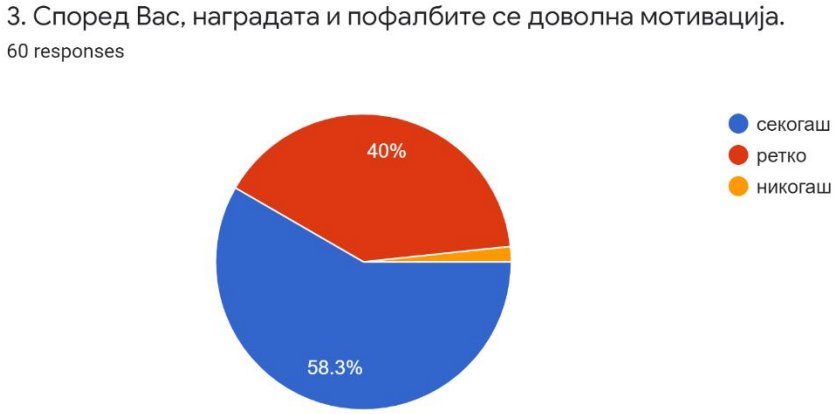
2.На прашањето „ **Каков начин сметате дека ги мотивира вработените?**„ 41,7 % од испитаниците одговориле дека наградата е тоа што ги мотивира вработените, 51,7 %

сметаат дека тоа е платата, а пак само 6,7 % се на став дека семинарите се начин за мотивација на вработените. Сето ова е прикажано и на слика 20.



Слика бр.20

3.На прашањето ,, **Дали според Вас наградата и пофалбите се доволна мотивација?**,, 58,3 %од испитаниците одговориле дека тие се секогаш доволна мотивација, 40 % мислат дека ретко наградата и пофалбите се доволна мотивација, додека пак 1,7 % имаат став дека пофалбите и наградата никогаш не се доволна мотивација за вработените. Овие резултати се подолу прикажани и на слика бр.21.



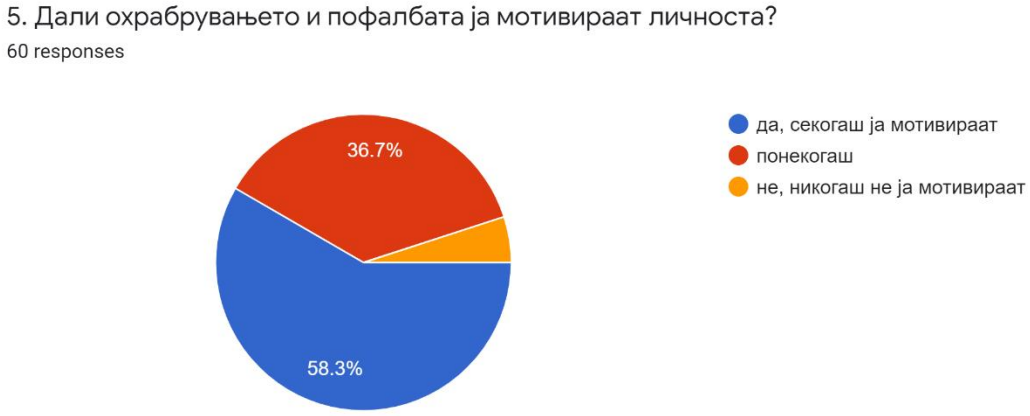
Слика бр.21

4.Четвртото прашање кое гласи „ **До кој степен, според Вас, работните услови влијаат врз работникот?**„ 79,7 % од испитаниците одговориле дека условите многу или во најголема мерка влијаат врз работникот, 13,6 % одговориле дека условите малку влијаат, а според 6,8 % од испитаниците работните услови воопшто не влијаат врз работникот. Слика бр.22 подолу графички ги прикажува овие добиени резултати.



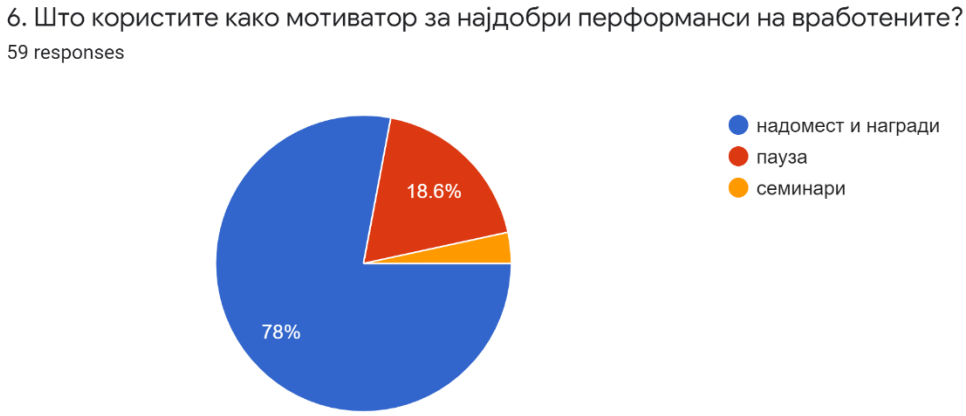
Слика бр.22

5.На прашањето „ **Дали охрабрувањето и пофалбата ја мотивираат личноста?**„ 58,3 % од испитаниците одговориле дека секогаш ги мотивираат, 38,7 %од испитаниците одговориле дека понекогаш ги мотивираат, а 5 % одговориле дека охрабрувањето и пофалбата никогаш не ја мотивираат личноста. Истото е прикажано и на слика бр. 23.



Слика бр.23

6.На прашањето „ **Што користите како мотиватор за најдобри перформанси на вработените ?**„ 78 % одговориле дека користат надомест и награди како мотиватор, 18,6 % сметаат дека паузата е мотиватор, додека пак според 3,4 % семинарите се најдобар мотиватор за вработените. Приказ на слика бр.24.



Слика бр.24

7.На прашањето бр.7 кое гласи „**Дали перформансите на вработените се повисоки кога тие се мотивирани ?**„ 76,7 % од испитаниците одговориле потврдно, 18,3 % одговориле одречно, а 5% сметаат дека тоа е така само понекогаш. Резултатите се дадени подолу во слика број 24.



Слика бр.24

8.На прашањето „ **Дали наградата е стимул (мотив) за вработениот?**„ 74,6 % од испитаниците одговориле дека наградата е стимул, 20,3 % одговориле дека наградата претставува мал стимул за вработените, додека пак за 5,1 % од анкетираните одговориле дека наградата воопшто не претставува мотив за вработениот. Овие резултати сликовито се прикажани во слика број 25.



Слика бр.25

9.На прашањето „ **Чија одговорност е политиката за мотивирање?**„ 51,7 % од испитаниците одговориле дека тоа е одговорност на менаџерот, 20 % одговориле дека тоа е одговорност на секторот за човечки ресурси, додека пак 28,3 % имале став дека мотивирањето е одговорност на претпоставениот во секое одделение посебно. Овие резултати можат да се видат на сликата бр.26.



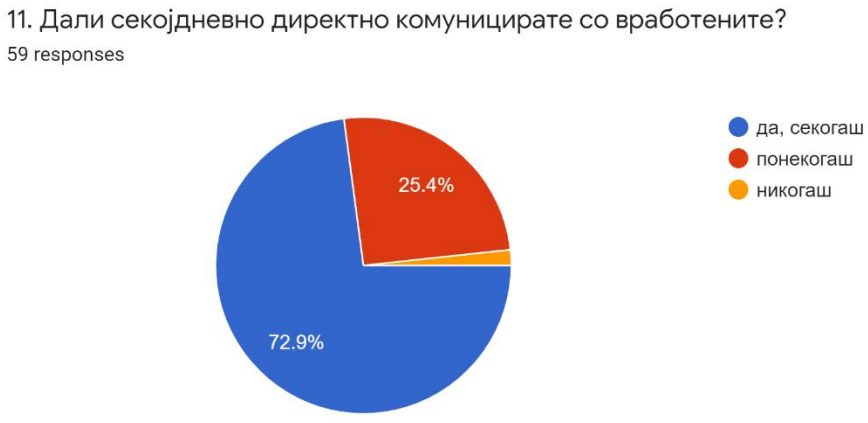
Слика бр.26

10.Прашањето бр.10 „ **Дали според Вас вработените би биле многу повеќе мотивирани ако и тие учествуваат во донесување на одлуки во компанијата?**„ Од испитаниците позитивно одговориле 61,7 %, негативно мислење имаат 16,7 % додека неодреден одговор дале 21,7 % од испитаниците. Приказ имаме подолу на слика број 27.



Слика бр.27

11.На прашањето „ **Дали секојдневно комуницирате со вработените?**„ 72,9 % одговориле со да односно дека секојдневно комуницираат со вработените, 25,4 % одговориле дека понекогаш комуницираат, а само 1,7 % дале одговор дека никогаш не комуницираат со вработените. Истите резултати се прикажани и на слика број 28.



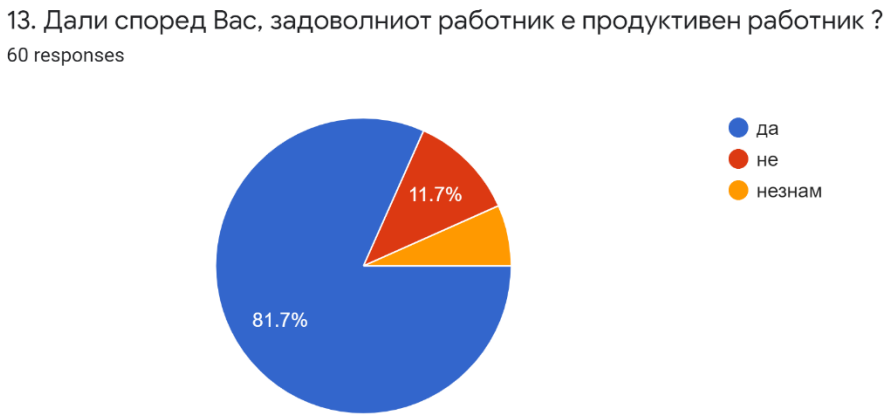
Слика бр.28

12. На прашањето „ **Дали мислите дека вработените се задоволни од Вашиот начин на комуницирање со нив во врска со извршувањето на работните задачи?**„ 55,9 % од испитаниците одговориле потврдно, 13,6 % одговориле негативно и 30,5 % не знаат дали вработените се задоволни од нивниот начин на комуникација со нив. Графички приказ на овие резултати има на слика број 29 подолу.



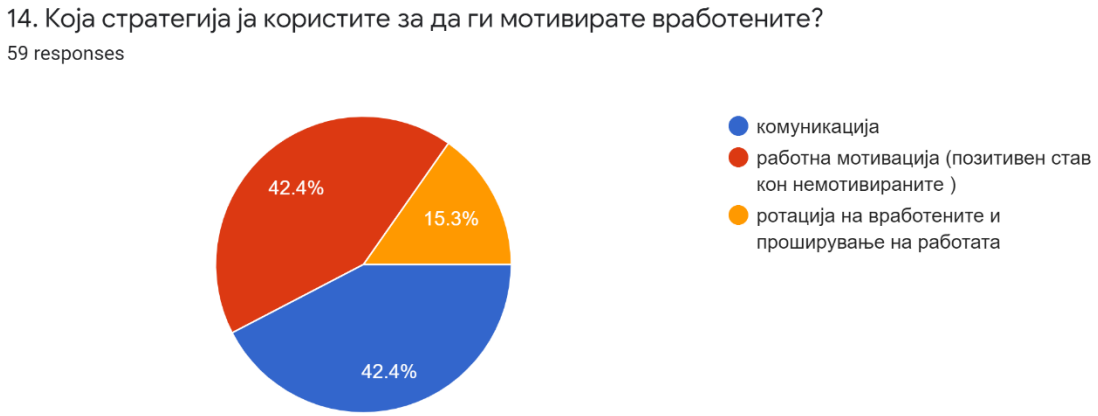
Слика бр.29

13. На прашањето број 13 **„ Дали според Вас задоволниот работник е продуктивен работник?„** потврдно од испитаниците одговориле 81,7 % , додека 11,7 % дале негативен одговор, а 6,7 % не знаат дали продуктивноста е поврзана со задоволството на работникот. Овие резултати се прикажани на слика број 30.



Слика бр.30

14. На прашањето ,, **Која стратегија ја користите за да ги мотивирате вработените?** ,, 42,4 % од анкетираните одговориле дека комуникацијата ја користат за мотивирање на вработените, 42,4 % дале одговор дека како стратегија ја користат работната мотивација односно имаат позитивен став кон немотивираните, а 15,3 % дале одговор дека како стратегија ја користат промената на работните места на вработените и проширувањето на работата. Приказ на овие резултати е даден и подолу на слика број 31.



Слика бр.31

15. На последното прашање ,, **Дали сметате дека Вашиот позитивен став и позитивен пристап може да влијае врз зголемување на мотивацијата кај вработените? ,,**

добиени се следните резултати : 80 % од испитаниците потвдиле дека позитивниот став и пристап имаат големо влијание врз мотивацијата на вработените, за 10 % од испитаниците не се согласуваат дека е така, додека 10 % одговориле дека можеби е така. Резултатите кои се добиени се прикажани на слика 32.



Слика бр.32

IV. ДИСКУСИЈА -Квалитативна анализа на резултатите

Добиените резултати во истражувањето се употребени за проверка на поставените три посебни хипотези, преку кои треба да се потврди или негира генаралната хипотеза во трудот.

Посебна хипотеза број 1

Ако менаџментот ги охрабрува вработените кон успех и им укажува почит тогаш тие ќе бидат повеќе мотивирани.

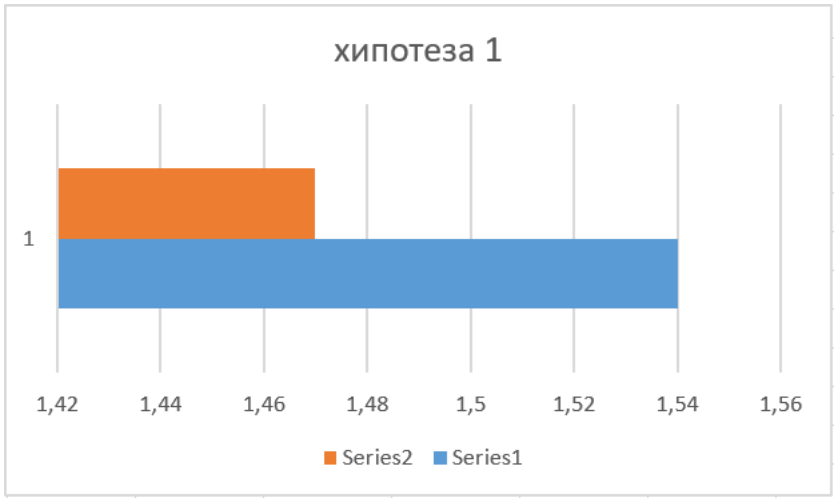
За проверување на Посебната хипотеза 1 беше извршена анализа на прашањата број 1, 2, 4, 5, 9 од прашалникот за менаџерите и сите прашања од прашалникот за мотивација.

Од добиените резултати во истражувањето, по првото анализирано прашање 66,7 % од испитаниците потврдуваат дека како менаџери во компанијата можат да ги забележат силните страни на вработените и им помагаат да ги развиваат истите. За второто прашање од независната варијабла по оваа хипотеза 1, најголем дел од испитаниците во 77,4 % потврдиле дека ги охрабруваат вработените да преземаат одговорност за проекти во работата. Понатаму, најголем дел од испитаниците дури 92,6% во следното прашање потврдиле дека укажуваат почит и поддршка на останатите за нините достигнувања во работата. 53,7 % одговориле дека понекогаш обезбедуваат награди и стимулација за добриот перформанс на вработените. Исто така најголем број испитаници 72,2 % потврдиле дека при нивното работење се држат до моралните кодекси.

Вредноста на независната варијабла изнесува 1,54.

Зависната варијабла беше проверувана преку сите прашања од Прашалникот за мотивација на вработените. Вредноста за зависната варијабла изнесува 1,47.

Вредностите на независната и зависната варијабла се 1,54 и 1,47. Оттука доаѓаме до заклучокот дека оваа Хипотеза 1 не се потврди. Истите се прикажани на графиконот на сликата бр.33.



Слика бр.33

Според добиените резултати може да се заклучи дека Посебната хипотеза 1 не се потврди, односно „Ако менаџментот ги охрабрува вработените кон успех и им укажува почит тогаш тие ќе бидат повеќе мотивирани ..

Овие резултати покажуваат дека менаџментот ги охрабрува вработените кон успех, ги охрабрува вработените да преземаат одговорност за проекти во работата, им укажуваат почит и поддршка а притоа се водат според моралниот кодекс на однесување. Но, покрај сето тоа, вработените сепак не се повеќе мотивирани во работата.

Посебна хипотеза број 2

Ако менаџментот не го игнорира постоењето на проблемите на вработените тогаш вработените ќе бидат многу повеќе мотивирани.

За да се провери заклучокот на посебната хипотеза 2 беше извршена анализа на прашањата број 6, 7 и 9 од Прашалникот за менаџерите и сите прашања од прашалникот за мотивација.

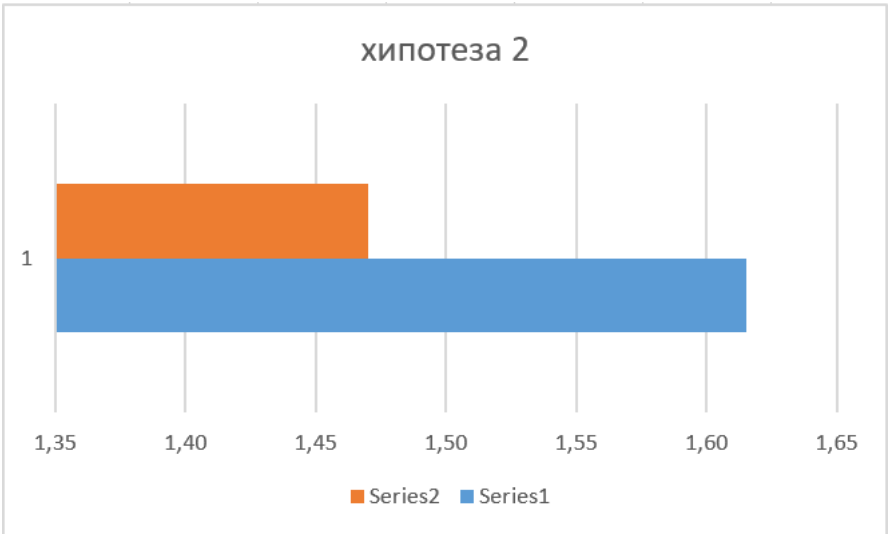
Од добиените резултати во истражувањето, по првото анализирано прашање 44,4 % од испитаниците одговориле дека проблемот во компанијата го забележуваат пред да го воочат останатите вработени. На второто прашање од вкупниот број испитаници 47,2 % одговориле дека полека и со многу размислување ги решаваат проблемите. Исто така

најголем број на испитаници 72,2% потврдиле дека при нивното работење се држат до моралните кодекси.

Вредноста на независната варијабла изнесува 1,62.

Зависната варијабла беше проверувана преку сите прашања од Прашалникот за мотивација на вработените. Вредноста за зависната варијабла изнесува 1,47.

Вредностите на независната и зависната варијабла се прикажани на графиконот на сликата бр.34.



Слика бр.34

Според добиените резултати може да се заклучи дека Посебната хипотеза 2 не се потврди, односно „Ако менаџментот не го игнорира постоењето на проблемите на вработените тогаш вработените ќе бидат многу повеќе мотивирани .”

Овие резултати потврдуваат дека менаџментот не ги игнорира појавата и постоењето како на проблемите во работењето, така и на проблемите на вработените. Проблемите ги забележува пред да ги воочат останатите вработени, со многу рамислување пристапува кон решавање на истите и притоа се водат според моралниот кодекс. Но и покрај сето тоа, вработените сепак не се повеќе мотивирани во работата.

Посебна хипотеза број 3

Ако менаџментот се грижи за работната средина на вработените и комуникацијата со нив тогаш вработените ќе бидат повеќе мотивирани.

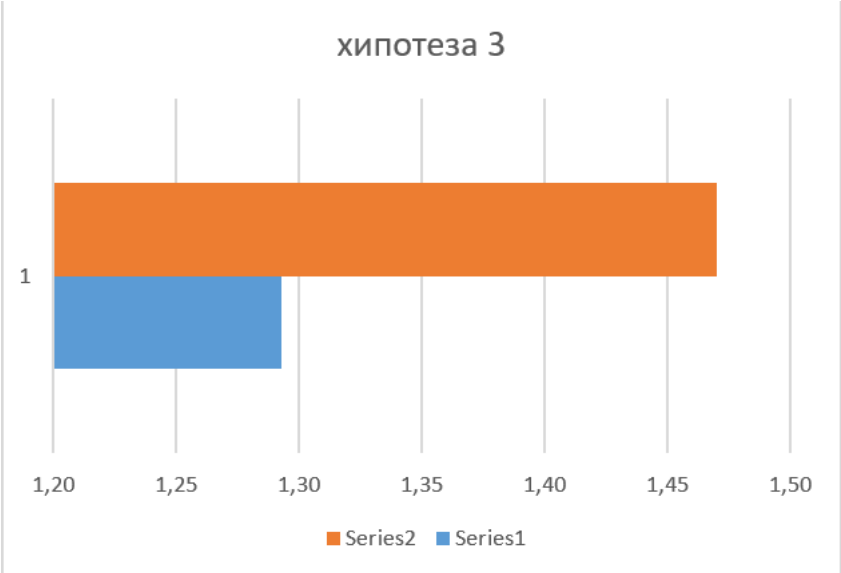
За проверување на Посебната хипотеза 3 беше извршена анализа на прашањата број 3, 10 и 11 од Прашалникот за менаџерите и сите прашања од Прашалникот за мотивација.

Од добиените резултати во истражувањето, по првото анализирано прашање 55,6 % од испитаниците одговориле дека работната средина ја создаваат во зависност од типот на работните задачи. Во второто прашање од вкупниот број испитаници дури 92,6 % одговориле дека вербално, отворено и јасно комуницираат со вработените . Исто така најголем број на испитаници 90,7% изјавиле дека како менаџери , со вработените комуницираат со цел да испратат јасна порака или за да споделат вредна информација поврзана со работата.

Вредноста на независната варијабла изнесува 1,29.

Зависната варијабла беше проверувана преку сите прашања од Прашалникот за мотивација на вработените. Вредноста за зависната варијабла изнесува 1,47.

Вредностите на независната и зависната варијабла за оваа посебна хипотеза се прикажани на графиконот на сликата бр.35.



Слика бр.35

Според добиените резултати може да се заклучи дека Посебната хипотеза 3 не се потврди, односно ,, Ако менаџментот се грижи за работната средина на вработените и комуникацијата со нив тогаш вработените ќе бидат повеќе мотивирани.”

Овие резултати покажуваат дека менаџментот се грижи за работната средина на вработените и јасно и директно комуницира со нив на коректен начин и на високо ниво на застапеност. Но и покрај сето тоа, вработените сепак не се повеќе мотивирани во работата.

Од сето погоре наведено, доаѓаме до заклучок дека ниту една од посебните хипотези кои ги поставивме на почеток на истражувањето, не се потврдија. Оттука, последователно и **генералната истражувачка хипотеза која гласи : Ако менаџментот се грижи за вработените во текот на работниот процес, тогаш вработените ќе бидат помотивирани за работа НЕ СЕ ПОТВРДИ.**

V. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ

Во денешни услови на работење на организациите, мотивирањето станува предуслов за управување со човечките ресурси и нивниот целокупен потенцијал. Вистинскиот начин на мотивација има сила да ги привлече и да ги задржи најквалитетните кадри во организацијата. Менаџерите се тие кои преку поттикнување на креативноста и иновативноста треба го осигураат остварувањето на целта на организацијата. Тајната на мотивацијата за да се постигне успешно работење на компанијата, за жал до денес не се целосно откриени.

Мотивацијата е еден процес кој е доста сложен сам по себе. Тој не може во ниеденј случај унифицирано да се применува кај сите вработени. Мотивацијата е процес кој се учи и подоцна се применува многу претпазливо за да ги донесе посакуваните резултати. Менаџерот не треба само да ги мотивира вработените на каков било начин. Напротив, од менаџерот пред се се очекува добро да ги познава вработените, односно да ги знае нивните потреби и желби,па на тој начин да применува соодветни системи на мотивација. Вистинскиот начин на мотивација на вработените, несомнено значи и остварување на долгорочен просперитет и профит, висока продуктивност и реализирање на сопствениот потенцијал.

Суштината на магистерскиот труд е да се согледаат научните претпоставки во врска со тоа колку е важна грижата на менаџментот за вработените во текот на работниот процес и мотивацијата на вработените за успешно исполнување на целите на компанијата и теоретските претпоставки во делот на тоа колку вистинскиот начин на мотивација се применува денес од страна на менаџерите кон вработените во организациите.

Во современиот менаџмент менаџерите се луѓето во чии раце е клучот за мотивирање на вработените. Тие ги охрабруваат вработените кон успех и им укажуваат почит, со цел да ја зголемат нивната мотивација, а со тоа и нивната продуктивност во работењето. Менаџерите не го игнорираат постоењето на проблемите, истите ги решават уште на самото нивно појавување, а се со цел да не дојде до демотивирање на вработените. Менаџерите секојдневно комуницираат со вработените на директен, јасен и недвосмислен начин, се грижат за работната средина и се трудат кон создавање на

хармонична работна средина, повторно се со цел да ја зголемат мотивираноста на нивните вработени.

Улогата на менаџерите во мотивирањето на вработените е огромна а тоа претставуваше проблем на истражувањето кој беше поставен во следната форма: **„Дали менаџментот придонесува за мотивацијата на вработените ?".**

Преку предметот на истражувањето требаше да се утврди каква е мотивацијата на вработените и дали таа воопшто постои од една страна и дали менаџерите ги мотивираат вработените и доколку е така, на кој начин го прават тоа?

Истражувањето кое беше направено, требаше да потврди која е улогата на менаџерите при мотивацијата на вработените? Дали вработените се постојано мотивирани? Што е тоа што вистински ги мотивира вработените за тие да бидат максимално ефективни и ефикасни во работењето? Кои способности треба да ги поседува менаџерот и на кое ниво е неговата комуникација со вработените при мотивацијата и во рамки на целокупното работење?

Генералната хипотеза - **„Ако менаџментот се грижи за вработените во текот на работниот процес, тогаш вработените ќе бидат помотивирани за работа" не е потврдена**. Овој заклучок произлегува од тоа што: *Посебната хипотеза 1 ,,Ако менаџментот ги охрабрува вработените кон успех и им укажува почит, тогаш вработените ќе бидат помотивирани,, , Посебната хипотеза 2 ,,Ако менаџментот не го игнорира постоењето на проблемите на вработените, тогаш тие ќе бидат помотивирани" како и Посебната хипотеза 3 ,,Ако менаџментот се грижи за работната средина на вработените и комуникацијата со нив е директна, јасна и отворена, тогаш вработените ќе бидат помотивирани "*- исто така **не се потврдија.**

Истражувањето преку менаџерите како независна варијабла и мотивацијата на вработените во организацијата како зависна варијабла ги даде следните резултати. Менаџерите ги охрабруваат вработените кон успех, им укажуваат почит, не го игнорираат појавувањето и постоењето на проблемите и веднаш преминуваат кон нивно решавање и отстранување, се грижат за работната средина и комуницираат со вработените редовно, отворено, јасно и недвосмислено. Но, според резултатите, и покрај сето погоре наведено, тоа не е доволно за вработените да бидат мотивирани повеќе во извршувањето на својата работа. Сметам дека, сепак во денешно време, околностите се такви што на некој начин кај вработените влијае единствената и најголемата мотивација

да биде од материјална природа. Односно, вработените денес би биле повеќе мотивирани единствено преку парите, преку зголемување на личниот доход кој им е неопходен за егзистенција во општество со релативно низок стандард на живеење. Грижата за вработените, охрабрувањето на вработените од страна на менаџерите и брзото препознавање и решавање на проблемите од страна на менаџерите, во денешни услови на живеење и работење, сметам дека како нематеријален мотиватор не се доволни за да ја зголемат мотивацијата кај вработените. За жал морам да констатирам дека материјалистичкиот пристап кон работата е многу поизразен и во овој случај надвладува повеќе. Според тоа, менаџерите треба да посветат повеќе внимание на материјалните начини на кои би можеле да ги мотивираат своите вработени, како би можеле истите да бидат поефикасни и ефективни во работата,а на тој начин успешно би можеле да се исполнат организациските цели, што воедно претставува и цел на секоја компанија.

Истражувањата во оваа област и понатаму ќе продолжат од причини што станува збор за човечки ресурси како фактор, кој е постојано подложен на промени и адаптации на новите услови што ги носи новото време, па според промените ќе се менуваат и мотивирачките фактори спрема истите.

VI. ЛИТЕРАТУРА

1. Adams, M. A. (2000), Reinforcement theory and behavior analysis, International Journal of Behavioral Consultant and Therapy, Vol 9 (2)
2. Albijanić, Miloljub. Strategijski mendžment. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2013.
3. Antić, Miljenko. Sociology of Work and Professional Ethics. Zagreb : Faculty of Civil Engineering, 2016.
4. Armstrong, Michael and Stephen, Taylor. Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice. 13th Edition. London: Ashford Colour press Ltd, 2014.
5. Armstrong, Michael. A Handbook of Employee Reward Management and Practice. 2nd Edition. London and Philadelphia: Kogan Page, 2007.
6. Armstrong, Michael. Strategic Human Resource Mangement. A Guide to Action. 3rd Edition. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006.
7. Atkinson J.W (1964), An Introduction to motivation, Princeton: Van Nostrand
8. Bakotic D. & Vojkovic I. (2013), Veza izmedzu zadovoljstva na radu I individualnih performansi, Zagreb: Poslovna Izvrsnost vol.7, No.l
9. Boljanović, Đorđević, Jelena i Žarko, S. Pavić. Osnove menađmenta ljudskih resursa. Prvo izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2011.
10. Buchbinder, S. B. Shanks, N. H. (2007), Introduction to Health Care Management, Joness & Bartlett Learning
11. Cash, R. M. (2011), Advancing Differentiation: Thinking and Learning for the 21st Century, Free Spirit Publishing
12. Cherry, K. (2014). Theories of Emotion.
13. Ćirović, Milutin, et.al. Strateški menadžment. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2009.
14. D. Gordana, (2011) -"Poslovna komunikacija i pregovaranje", Beograd.
15. Dr. B. Susa, (2009): "Menadzment ljudskih resursa", Novi Sad.
16. Dzordzevic Boljanovic, J., Savic, Zj, 2011, Osnove menadzmenta ljudskih resursa Univerzitet Singidunum, Beograd, str.253
17. Furnham, 1992
18. Grandov, Zorka. Ekonomika i organizacija poslovanja. Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo, 2005.
19. Greer, R. Charles. Strategic Human Resource Management. Second Edition. Boston: A Pearson Education Company, 2003. 261

20. Guzina, Milica. Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika. Beograd : Institut za psihologiju Filozofskog fakulteta, 1988.
21. Heneman, L. Robert and Erin, E. Coyne. Implementing Total Rewards Strategies. A guide to successfully planning and implementing a total rewards system. Alexandria, VA: SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2007.
22. Herzberg, F. (2003), One more time: How do you motivate employees? (HBR Classic), Harvard Business Review
23. Ingraham, Patricia Wallace, Philip Joyce and Amy-Kneedler, 2003Donahue *Government Performacne: Why Managemanet Matters*, (Baltimore: The John Hopkins University Press), str. 12.
24. Janićijevic, N. (2008), Organizaciono ponašanje, Data status, Beograd
25. Jones, R. Gareth and Jennifer, M. George. Современ менаџмент. Скопје : Глобал комуникации, 2008.
26. Kucurski, Marijana. Uticaj modela nagrađivanja menadžera i zaposlenih na performanse organizacija u Srbiji. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2015.
27. Kumar, S. S. (2012), Motivation as a strategy to echance organizational productivity, Advances in Management, Vol 6 (7), pp. 24-27
28. Latham & Ernst,2006
29. Latham, G. P. Ernst, C. T. (2006), Keys to motivating tomorrow's workface, Human Resource Management Review, Vol 16, pp. 181-198
30. Loffing Ch., Hofmann C., Splietker M., 2006: Mitarbeitermotivation leicht gemacht, Tipps für die Motivationsarbeit, 1. Auflage, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart
31. Lukić, J (2009), Motivisanje zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanje, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd
32. Lunenburg, F. C. (2011), Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectaction, International Journal of Management, Business and Administration
33. Mulins,2002
34. Nohria, Groysberg & Lee,2008
35. Prof. dr. Ranko Lončarević, Prof. dr. Branislav Mašić, Mr Jelena Đorđević – Boljanović (2007): "Menadzment, principi, koncepti, procesi, Beograd.
36. Robbins, 2003
37. Robbins, S.P., Coulter, M. (2005): Menadzment, Data Status, Beograd.

38. Shanks, 2007, Introduction to Health Care Management

39. Stewart, M. (2010), Theories X and Y, Revisited, Oxford leadership journal, Vol. 1 (5) 21. Чукић, Б. (2004), Психологија рада, ICIM- Издавачки центар за индустријски менаџмент, Крушевац

40. Vrtiprah &Sladoljev, 2012

41. Бахтијаревић-Шибер Ф., Менаџмент људских потенцијала, Голден маркетинг, Загреб, 1999., стр. 559

42. Бобек Шуклев, (2010): "Менаџмент'', 6-издание, Скопје.

43. Бобек Шуклев, Менаџмент, четврто издание, Скопје, 2004. Б. Ш.

44. Зарезанкова – Потевска М., Танева – Вешоска А. Деловно комуницирање и етика, Скопје, 2012.

45. Јанкуловска, Марија. Менаџмент на човечките ресурси во организациите. Свети Николе : Меѓународен центар за славјанска просвета, 2014.

46. Јегхулт Бу, Шаргарепе, књига о мотивацији, бонусима и наградама, Асее, Нови Сад,2007., стр.8

47. Јовановић-Божинов, Мића, Кулић.,Живко и Цветковски Татјана.,Менаџмент људских ресурса, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004., стр. 8-9

48. Стефановић,В., Туристички менаџмент, друго измењено издање, Природно-математички факултет,Ниш, 2010

49. Чукић, Б., Интегративни менаџмент људских ресурса, ИЦИМ – Издавачки центар за индустријски менаџмент, Крушевац, 2004., стр. 115

Интернет страници :

1. https://tempo.mk/82/
2. http://www.pretpriemac.com/znaenja-i-veshtini-raspredeleni-niz-mendzherski-nivoa/
3. http://project-management-srbija.com/menadzerske-vestine
4. http://cdop.rs/2012/12/19/motivacija-zaposlenih/
5. http:// LJUDSKI%20RESURSI/IstrazivanjeZadovoljstvaPoslom.html
6. https://www.academia.edu/18336755/A_STUDY_ON_MOTIVATIONAL_FACTORS_FOR_EMPLOYEE_MOTIVATION_IN_ORGANISATIONo

ПРИЛОЗИ

Прашалник бр.1 – Улогата на менаџерите

1.Број на испитаници според нивниот пол

Мажи / жени

2.Возраст на испитаници

18-30 / 30-50 / над 50

3.Ниво на образование

Средно/високо/магистер

4.Позиција во организацијата

Менаџер/ раководител/ вработен

5.Должина на работен стаж

1-10г/ 10-15г./над 15 години

6.Големина на организацијата

Мала / средна / голема

7. Дали како менаџер во компанијата можете да ги забележите силните страни на вработените и дали им помагате да ги развиваат истите?

Да / не / понекогаш

8. Дали ги охрабрувате вработените да преземаат одговорност за проекти во работата?

Да, секогаш / не, никогаш / понекогаш

9. Каква работна средина создавате?

Смирена и константна / енергична и високо мотивирачка / зависи од типот на работните задачи

10. Дали укажувате почит за достигнувањата на другите и поддршка?

Да / не / понекогаш, само за многу профитни остварени задачи

11. Дали обезбедувате награди и стимулација за добриот перформанс?

Да, редовно / не, никогаш / понекогаш

12. Кога го забележувате проблемот во компанијата?

На самиот почеток на неговото појавување / пред да го воочат останатите вработени / откако ќе ми биде кажано од вработените дека постои проблем

13.Како ги решавате проблемите?

Брзо и ефикасно / полека и со многу размислување / оставам на претпоставените и вработените да ги решат самите

14. Кои стандарди според Вас треба да ги поседува менаџерот?

чесност одлучност и искреност / динамичност, интегритет и професионализам / интегритет, искреност и професионализам

15. Дали при Вашето работење се држите до моралните кодекси?

Да, секогаш се држам до моралниот кодекс / понекогаш / никогаш, се држам само до правните правила

16. На кој начин комуницирате најефектно со вработените?

вербално, јасно и отворено / невербално или писмено преку официјални известувања / преку други лица или портпароли

17. Која е Вашата цел, зошто комуницирате со вработените?

за да испратам јасна порака и да споделам вредна информација во врска со работата / за сите да знаат кој е главен и над сите во компанијата / за да го исполнам моето слободно време

18. На кој начин придонесувате во процесот на иновација на компанијата?

преку развивање на иновативни решенија за потребите на потрошувачите / преку нови идеи за мотивација на вработените/ сметам дека иновации не се потребни

<u>Прашалник бр.2 – Мотивацијата на вработените</u>

1.Дали мислите дека Вашите вработени се доволно мотивирани на своите работни места ?

Да / не/ незнам

2. Каков начин сметате дека ги мотивира вработените?

Награда / плата / семинари

3. Дали според Вас наградата и пофалбите се доволна мотивација?

Секогаш / ретко / никогаш

4. До кој степен, според Вас, работните услови влијаат врз работникот?

Многу / малку / воопшто

5. Дали охрабрувањето и пофалбата ја мотивираат личноста?

Да, секогаш / понекогаш / не,никогаш

6. Што користите како мотиватор за најдобри перформанси на вработените ?

Надомест и награда / паузи / семинари

7. Дали перформансите на вработените се повисоки кога тие се мотивирани ?

Да / не / понакогаш

8. Дали наградата е стимул (мотив) за вработениот?

Многу / малку / воопшто

9. Чија одговорност е политиката за мотивирање?

Менаџерот на компанијата / секторот за човечки ресурси / претпоставениот на секое одделение посебно

10. Дали според Вас вработените би биле многу повеќе мотивирани ако и тие учествуваат во донесување на одлуки во компанијата?

Секако / не / можеби

11. Дали секојдневно комуницирате со вработените?

Да, секогаш / понекогаш / никогаш

12. Дали мислите дека вработените се задоволни од Вашиот начин на комуницирање со нив во врска со извршувањето на работните задачи?

Да / не / не знам

13. Дали според Вас задоволниот работник е продуктивен работник?

Да / не / не знам

14. Која стратегија ја користите за да ги мотивирате вработените?

Комуникација / работна мотивација (позитивен став кон немотивираните) / ротација на вработените и проширување на работата

15. Дали сметате дека Вашиот позитивен став и позитивен пристап може да влијае врз зголемување на мотивацијата кај вработените?

Да / не / можеби