



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Студиска програма
за II циклус на студии

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРОТ ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО
МЕЃУНАРОДНИТЕ КОМПАНИИ

(магистерски труд)

Ментор:

Проф. д-р Јован Пејковски

Кандидат :

Сашко Мицески

Скопје, 2016 година

АПСТРАКТ

Човечкиот капитал важи за најзначаен ресурс кој една компанија може да го поседува. Се друго може да се купи но квалитетниот човечки ресурс е тешко да се најде зависно од дејноста. Па поради тоа кога една компанија ќе успее да стекне вработени со вистински комплетенции треба на секој начин да се стреми кон тоа да успее да ги задржи. Најдобар начин за задржување на вработените во компанијата е тие да бидат мотивирани.

Особено во меѓународните компании, мотивацијата на вработените се применува со децении наназад и тоа станува светски тренд насекаде. Во Р. Македонија се поголем број на компании, од домашно, но и од меѓународно потекло се користат со материјалните и нематеријалните мотивациски техники за мотивирање на вработените.

За потребите на магистерскиот труд беше спроведено истражување во 20 меѓународни компании кои делуваат на македонскиот пазар, при што беа опфатени 50 вработени и 50 лица на лидерска позиција на сектор или на чело на компанија. Од добиените резултати се дојде до сознание дека двете категории на испитаници се согласни дека мотивацијата означува и успешност на компанијата, бидејќи колку повеќе вработените се задоволни толку ќе биде повисок степенот на успешно извршување на работните обврски.

Клучни зборови: *мотивација, човечки ресурси, лидери, меѓународни компании, успешност.*

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ	2
ВОВЕД	6
I ДЕЛ.....	8
1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ И ОСНОВНИ ПОИМИ	8
1.1.Лидер и лидерство	8
1.2.Мотивација.....	9
1.3.Човечки ресурси и човечки капитал.....	10
1.4.Меѓународни компании.....	11
2. УПРАВУВАЊЕ СО ВРАБОТЕНИТЕ ВО МЕЃУНАРОДНИТЕ КОМПАНИИ	13
2.1.Значењето на управувањето со човечки ресурси	13
2.2 Цели на управувањето со човечките ресурси	14
2.3.Меѓународен аспект на управување со човечки ресурси	15
2.3.1. Стратешки пристап на управување со човечките ресурси во меѓународното работење.....	16
2.3.2. Национално потекло на човечките ресурси	16
2.3.3. Меѓународна политика на човечките ресурси.....	17
2.3.4. Фази на процесот на управување со човечки ресурси во меѓународните компании	18
2.3.5. Фактори кои што влијаат на ефикасноста на вработените во меѓународните компании	20
3.МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ОД СТРАНА НА ЛИДЕРОТ ВО МЕЃУНАРОДНИТЕ КОМПАНИИ	21
3.1. Наградување и мотивација на вработените.....	22
3.2. Моќта на мотивацијата на вработените во меѓународните компании.....	25
3.3. Важноста на нематеријалната мотивација	25
3.4. Флексибилноста носи успех	26
3.5. Флексибилна организација на работата.....	26
3.6. Улогата на лидерството во управувањето на мотивацијата на вработените.....	26

3.7. Материјални награди на вработените од страна на лидерот во меѓународните компании	31
3.8. Стимулирање на работната успешност	33
3.9. Стимулативна заработка базирана на работна успешност	33
3.10. Групен систем на стимулација	34
3.11. Материјални награди на вработените од страна на лидерите во меѓународните компании	38
3.12. Дизајнирање на работата	39
3.13. Флексибилни форми на работното време	41
3.14. Партиципација на вработените при одлучувањето	44
3.15. Признавање на успехот	45
4. ЛИДЕРСТВОТО КАКО ПРОЦЕС И МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО МЕЃУНАРОДНИТЕ КОМПАНИИ	47
4.1. Лидерството како мотивациона техника	49
4.2. Лидерство и наградување на вработените	54
4.3. Стратегии за мотивирање и наградување на вработените	56
4.4. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА	59
II ДЕЛ	61
5.1. Предмет на истражување	61
5.2. Цели и задачи на истражувањето	61
5.2.1. Општа цел	61
5.2.2. Поединечни цели	61
5.2.3. Апликативни цели	62
5.3. Задачи на истражувањето	62
5.4. Хипотези	63
5.4.1. Генерална хипотеза	63
5.4.2. Посебни хипотези	63
5.5. Варијабли на истражувањето	63
III ДЕЛ	64
6.1. Методи на истражување	64
6.2. Постапка на истражувањето	65
6.3. Популација и примерок	65

6.4. Анализа и интерпретација на податоците.....	65
6.5. Организација на истражувањето.....	66
IV ДЕЛ.....	67
7.1. Интерпретација на резултати од емпириско истражување.....	67
7.1.1. Приказ на демографската структура на анкетирани согласно нивната анкетна група (вработени – лидери)	67
7.1.2. Дескриптивна статистика на резултати добиени од спроведеното емпириско истражување.....	71
7.1.3. Инференцијална статистика на резултатите од истражувањето за влијанието на лидерот врз мотивацијата на вработените во меѓународните компании	81
7.1.4. Резултати од спроведено истражување на анкетирани вработени во меѓународни компании во Р.Македонија	84
ДИСКУСИЈА.....	100
ЗАКЛУЧОК	102
Користена литература	103
ПРИЛОЗИ	108
Прилог 1 – Анкетен прашалник за вработени.....	108
Прилог 2 – Анкетен прашалник за лидери	111
АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА ЛИДЕРИ	111

ВОВЕД

Во динамичното современо општество каде секојдневно се случуваат промени во бизнис сферата, од страна на лидерите на компаниите е неопходно да се прават планови за идни унапредувачки потфати. Како еден од најбитните потфати е задржувањето на работниот кадар кој е потребно да се мотивира со цел поквалитетно да ги извршува своите обврски.

Човечкиот капитал денес добива се поголемо значење како клучен ресурс на секоја меѓународна компанијата, без оглед на тоа дали станува збор за мали или големи компании, кои директно влијаат на конкурентската предност на пазарот. Основна задача на лидерот е да ги мотивира вработените на начин на кој ќе ја насочат својата енергија, знаење, вештини и способности за да ги остварат целите на организацијата.

Уште во првата половина на XIX век, Чарлс Дафин истакнал дека човечките ресурси треба да бидат ставени во прв план, пред сите инструменти и механички сили бидејќи тие имаат непроценлива предност. Тој на човечките ресурси гледа како на машина која се спречува или става во погон со сопствената интелигенција и која се усовршува со мислење, подеднакво како и самата работа.

Мотивацијата на вработените е исклучително битна функција за меѓународните компании. Па така, доколку лидерите имаат желба да создадат квалитетно бизнис окружување неопходно е да го мотивираат секој поединец, како и да создадат клима која ќе ја зголеми или намали мотивацијата кога ќе биде потребно. Како главни придвижувачки фактори кои се потребни за успех се: јасна визија, единствен и одлучен тим кој ќе ги спроведува промените, обука и тренинг на вработените, како и комуникација со сите лица од различните нивоа на менаџмент во компанијата кои треба да ги спроведат промените.

За да постои успех во работењето на една меѓународна компанија битно е да се пронајде оптимална комбинација на материјални и нематеријални

поттикнувачи, односно мотивациски техники, кои исто така зависат од неколку фактори: секторот во кој работат, конкуренцијата на пазарот на работна сила, како и структурата на човечките ресурси. Најпрво е битно да се определи соодветно ниво на заработка, а потоа и зголемување на мотивираноста на вработените.

Според Warren Bennis (2009) потребно е вработените да ги почитуваат своите надредени, не поради нивната позиција, искуства, години и стаж, туку поради нивното знаење и способности за воспоставување на квалитетен однос, способност да ги мотивираат човечките ресурси и да ги поттикнат од себе да го извлечат најдоброто и при секојдневното работење наместо 100, да вложуваат 200%. Тоа е всушност најтешката и воедно најбитна задача на еден лидер. Тој вели дека: "Не постои повеќе борба за талентирани луѓе, сега владее војна за лидери! На светот му требаат луѓе кои знаат да ги водат другите."

Лидерот треба да има способност да ги поттикне вработените и да ги наведе тие да сакаат да ги остварат заедничките цели на меѓународната компанија, за разлика од надредените кои ја користат својата работна позиција за да им наредуваат на вработените.

Gavin Wallbridge, професор на Cotrugli Business School во своето предавање за лидерство истакнал дека лидерите се оние лица во меѓународните компании кои се способни да ги мотивираат другите да постигнат извонредни резултати и да ги насочат во правилна насока, на начин на кој ќе ги постигнат зацртаните резултати.

Како исклучително битна способност на лидерот во меѓународната компанија е да ги разбере човечките ресурси, неговите следбеници, што чувствуваат и мислат, на кој начин да влијае на нив и нивната мотивација, како и како да ги решава конфликтите и да воспоставува соработка. Доколку лидерот добро разбира што ги мотивира луѓето, тогаш едноставно ќе има влијание на нивното однесување.

I ДЕЛ

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ И ОСНОВНИ ПОИМИ

1.1. Лидер и лидерство

Терминот лидер подразбира процес, а не само чин во кој одредена личност влијае на однесувањето на човечките ресурси, насочувајќи ги кон остварување на одредени цели на компанијата. Да се биде лидер не значи само да се биде врвен професионалец во одредена област туку тоа значи да се биде лидер и во обраќањето, и во комуницирањето и во однесувањето. Водачот мора да има самодоверба, да биде сигурен, информиран, ентузијаст, оптимист, кој се одликува со храброст и одлучност.

На прашањето што е работата на лидерите, иконата на американскиот и светски бизнис Џек Велч, во својот бестселер „Вештини за победа“, истакнал: “Лидерите непрестано го унапредуваат својот тим, користејќи ја секоја средба како можност за проценка, обука и градење на самодоверба. Лидерите се индивидуи кои се вовлекуваат под сечија кожа, внесуваат позитивна енергија и оптимизам, со искреност, транспарентност и пофалби стекнуваат доверба кај вработените. Лидерите имаат храброст да донесат непопуларни одлуки и прават смели потези, поттикнуваат превземање на ризик и континуирано учење поставувајќи сопствени примери.”

Лидерството не значи само водење туку истовремено подразбира и иновативност во водењето, додадена вредност која таквото водење ја создава. Водењето на еден проект не значи дека некој ја совладал вештината лидерство. Дефиницијата со која најкратко се објаснува лидерството е влијанието. Тоа всушност е уметност на придвижување на другите да работат за заеднички цели на меѓународната компанија. Совладувањето на вештините за лидерство значи да се биде лидер во мотивирањето и придвижувањето на

другите, а не само да се биде пред нив туку на некој начин да се “повлечат” вработените со себе.

Да се биде лидер значи да им се даде прилика на луѓето кои се водат, да учат. Во Соединетите Американски држави учењето е начин на развој во што подобра верзија на себеси, работење на самиот себе е најголемата целоживотна задача.

1.2.Мотивација

Мотивацијата означува поим на психологијата кој претставува сегменти кои го поттикнуваат придвижувањето на активности на поединецот, кои предизвикуваат одредено однесување, одржување и насочување кон некоја цел (Рот, 2004).

Мотивацијата претставува една од најбитните теми на менаџментот затоа што меѓународните компании остваруваат цели по пат на работен учинок и резултат на вработените и лидерите. За човечките ресурси да го остварат својот учинок мораат да бидат задоволени три основни фактори (Wehrich, 1998):

- Способност на вработените да остварат учинок и се постигнува со образование, тренинг и обука.
- Можностите на вработените да остварат учинок ги дава меѓународната компанија и структурата на компаниите, и секако
- Мотивацискиот фактор се “работите” кои кај поединецот поттикнуваат делување.

Mullins (1999) смета дека мотивациските фактори се поделени во три категории, односно:

- Економски награди, како што се заработка, разни бенефиции, пензиони фондови, материјални добра и осигурување.

- Интерно задоволство кое произлегува од самата природа на работењето, интересот за работата и личниот развој на вработеното лице
- Општествени односи како што се пријателство, тимска работа и желбата за припадност, статус и поврзаност.

1.3. Човечки ресурси и човечки капитал

Со дефинирањето на човечките ресурси, односно менаџментот на човечките ресурси се занимаваат голем број автори. Под менаџмент на човечки ресурси се позразбира управувачка активност која опфаќа обезбедување, развој, одржување, прилагодување, насочување и примена на човечки потенцијали во склад со целите на компанијата, со истовремено почитување на индивидуалните потреби и цели на вработените (Torrington, Hall & Taylor, 2004).

Поимот човечки капитал сеуште нема јасно усогласена дефиниција. Според Ное (2006) човечкиот капитал се однесува на продуктивната способност на поединецот, односно, неговото знаење, вештини и искуство кои имаат економска вредност. Пожега (2007) во својата докторска дисертација тврди дека човечкиот капитал претставува збир на сите особини на човечкиот фактор кои се битни за компаниското и општествено унапредување.

Според извештајот на OECD човечки ресурси, цели и трендови од 1999 година, човечкиот капитал се дефинира како знаење, умешност, компетенции и особини на поединецот што се од клучно значење за создавањето на лични, општествени и економски резултати.

Концептот за човечки капитал е развиен во втората половина на минатиот век кога американскиот економист, нобеловецот Theodore W. Schultz ги анализираше трошоците на образованието како образовни инвестиции. Уште една дефиниција за човечки капитал го дефинира како: "Целата акумулирана вредност на инвестиции во образованието, стручноста и иднината на сите

вработени и менаџментот, како и нивната способност своето знаење и искуство да го трансформираат во активно создавање на дополнителни вредности за меѓународната компанија.”

1.4. Меѓународни компании

Поимот компанија претставува поширок поим кој означува претпријатие, односно секаков вид на облик и форма на претпријатија, па дури и корпорации. Меѓународна компанија е трговско друштво или група на трговски друштва со деловни субјекти во две или повеќе држави. Меѓународната структура се состои од трговско друштво основано во една држава, со продажни места, производни погони, проекти на заедничко вложување, во друга држава или од одреден број на трговски друштва во различни држави кои се меѓусебно поврзани со акции (Вукалија, 2012).

Во литературата често може да се сретнат различни дефиниции и поделби на меѓународните компании, при што најзастапени се: повеќенационални компании, транснационални компании, гиганти, мултинационални корпорации и сл. Самиот збор *меѓународно* означува деловна активност која се извршува надвор од националните граници (Стојановски, 2009).

Сите меѓународни компании не делуваат на ист начин, па според тоа и меѓусебно се разликуваат. Притоа постојат три видови, односно (Keegan, 1989):

- Извозни меѓународни компании кои применуваат извозна и плуринационална концепција на меѓународно работење и се етноцентрично ориентирани.
- Мултинационални меѓународни претпријатија применуваат мултинационални и мултирегионални концепции на меѓународен маркетинг и се ориентирани деловно, полицентрично и региоцентрично, Тие настапуваат на странски

пазар најчесто применувајќи средно сложени стратегии на работење кои се темелат на соработка со локалните претпријатија.

- Глобални меѓународни компании кои применуваат глобална концепција на меѓународен маркетинг и деловно се ориентирани геоцентрично. Овие компании на странскиот пазар настапуваат со сложени стратегии како стратегиски сојузи и директни вложувања.

2. УПРАВУВАЊЕ СО ВРАБОТЕНИТЕ ВО МЕЃУНАРОДНИТЕ КОМПАНИИ

2.1.Значењето на управувањето со човечки ресурси

При презентација на одреден производ кој го прикажува некоја компанија, како највпечатлив е човечкиот потенцијал кој работи во таа компанија, нивната слога и компатибилност, како и нивните оригинални, креативни и иновативни идеи.

Специфичноста и значењето на човечките ресурси (Јовановиќ-Божинов и Цветковски, 2004) се:

- „човечките ресурси за разлика од останатите ресурси можат да ги стават во функција сите паметни, физички и други потенцијали со кои што располагаат;
- човечките потенцијали, добро искомпонирани и насочени во правецот на тимски концепт на работа обезбедуваат синергиски ефект кој што вкупните резултати на работа го прават поголем од одделно остварените резултати;
- резултатите на работата на поединците, група, тимови и организации во целост, помеѓу останатото зависат и од однесувањето и мотивираноста на вработените и лидерите во компаниите;
- единствено човекот може да формира визија, да проектира стратегија, да има идеи, да создава креации, да осмислува нови производи и слично;
- одделните знаења, способност и квалитет претставуваат лични и по многу единствен потенцијал на организацијата, особено ако добро се вкомпираат и на вистински начин се насочат кон остварување на организациските цели;
- човечките ресурси имаат долгорочно влијание на работењето на организацијата, помеѓу останатото и заради тоа што дејството на

одредени одлуки и промени може со години да ги изразуваат вкупните ефекти на работењето;

- односот на организацијата кон човечките ресурси има повеќекратно дејство - економска, социјална и здравствена природа;
- човечките ресурси имаат способност на самообновување и развој, со тоа што при употреба не се обезвреднуваат и не се намалуваат, туку се потврдуваат и зголемуваат;
- човечките ресурси се поврзани со сите деловни функции;
- инвестирањето во човечки ресурси е поисплатливо од инвестирањето во било кои други ресурси."

2.2 Цели на управувањето со човечките ресурси

Со цел постигнување на одредени цели во организацијата, менаџментот на човечки ресурси мора да исполни одредени барања кои што ќе влијаат на подобрување на работата на вработените, а со самото тоа и нивна поголема продуктивност во организацијата. Преку задоволување и исполнување на барањата на основниот и највредниот ресурс во претпријатието, доаѓа до исполнување на целите кон кои што се тежнее. Доколку менаџментот на човечки ресурси не е во состојба да управува со човечките ресурси тоа може да влијае на работењето, а во најлош случај и за опстанокот на таа организација.

Меѓународниот аспект за управување со човечките ресурси опфаќа остварување на следните цели:

Функционална цел - функција на управување со човечките ресурси е да даде придонес на организацијата, за да може таа да ги оствари своите цели и да ја реализира организациската стратегија. Ресурсите треба што порационално и поефикасно да се користат во остварување на организациските цели.

Организациска цел - како што веќе е наведено за организацијата клучен фактор се човечките ресурси. Менаџментот на човечки ресурси влијае на ефикасноста како и мотивацијата на вработените во претпријатието.

Општествена цел - во секојдневните човечки односи општествената норма, како и системите на вредност се многу важни за остварување на добра комуникација. Да се биде етички и општествено одговорен кон потребите и предизвиците на општеството и да се минимизираат негативните влијанија на тие барања на деловната организација е исто така еден од важните цели, не само за управување со човечките ресурси, туку и со менаџментот во целина.

Личната цел - личната сатисфакција на вработените е најважна за секоја организација, но не е доволно да се задоволат вработените само во деловна смисла, туку е непоходно да им се помага и во остварување на нивните лични цели. Само на тој начин може да се придобие нивната доверба, а вработените ќе бидат задоволни и мотивирани за напредокот, како и за личниот придонес на организацијата.

Секоја од наведените цели битно влијае на управувањето со човечките ресурси, со што значително се унапредува работењето во организацијата. Предуслов за успех е секако конструктивната соработка на сите нивоа на менаџмент, како и вработените.

2.3. Меѓународен аспект на управување со човечки ресурси

Се поголем е бројот на компании изложени на натпреварувачки притисоци, кои делуваат преку меѓународните граници во потрага по ресурси. Меѓународната активност на една компанија има клучна улога во детерминирање на правата на вработените, како и структурата на одделенијата за човечки ресурси. Стратешкото управување со човечки ресурси треба од една страна да ги усогласи стратешките потреби на организацијата, а од друга ефикасно да вработува човечки ресурси.

Стратешкиот пристап на човечки ресурси подразбира и инвестирање во човечки ресурси бидејќи уделот на човечки капитал одредува знаење и вештини кои што поединците ги стекнуваат. Знаењето и вештините во голема мера влијаат на перформансите на вработените, така што образованието е многу важен фактор за економскиот развој на една земја и одделни компании. Тоа насочува кон остварување на економските и социјалните цели.

2.3.1. Стратешки пристап на управување со човечките ресурси во меѓународното работење

Стратегијата по дефиниција претставува **вештина** за користење на начинот да се остварат целите. Имено, станува збор за планска одлука со која поаѓајќи од целите и политиките се прецизираат начините за нивно реализирање во работењето на претпријатието. Се сметаат за успешни оние стратегии кои што се базираат на човечки ресурси, капитални добра, пазарни цели и воедно стремат кон постигнување на синергија и компетентност. Тоа се смета за главен мотив во согледување на конкуренцијата. Континуираното прилагодување и напредување во современата економија значи создавање на нови вредности за кадрите, бидејќи во спротивно тие не можат да постигнат купување на производ и услуга.

Стратешкиот пристап на управување со човечки ресурси во меѓународното работење може да биде сватен како „шема на планот на вработување и активитет на човечките ресурси за да целите на организацијата ефикасно се остварат“ (Шушњар, 2003). Успехот на процесот на стратегиско управување зависи од опсегот на функциите на човечкиот ресурси.

2.3.2. Национално потекло на човечките ресурси

Современите глобални пазари потенцираат дека е најважно да се размислува различно од останатите, до реализација на самите идеи. Профитабилниот настап на компаниите на пазарот е условен од постоењето на добар маркетинг концепт, односно оптимална комбинација на инструментот маркетинг.

Многу компании во светот во работењето со неразвиените земји ангажираат свои стручни кадри. Наспроти тоа, кога станува збор за воспоставување на деловни односи со развиени земји ангажираат кадри од тие земји.

Како доказ на глобалната ориентација во работењето се наведува ангажирање на експертите од странство кои што поседуваат специјализирани знаења и вештини од страна на домашни компании. Оваа важна стратегија на користење на човечките ресурси има се поширока примена во глобалните услови на работење.

2.3.3. Меѓународна политика на човечките ресурси

Меѓународната политика игра важна улога во одредување на положбата на вработените во деловниот свет. Клучниот пристап во согледување на меѓународната политика на човечките ресурси е:

- Етно центрична
- Полицентрична
- Геоцентрична ориентација

Етноцентричната подразбира ангажирање на лидери од сопственото опкружување, што може да услови бројни бариери во локалната средина, бидејќи вработените во една фирма можат да помислат дека странските лидери немаат разбирање за нивните потреби (Џорџевиќ 2005). Како пример можат да се воочат две основни разлики помеѓу јапонските и американските компании. Јапонските директори го застапуваат ставот дека компанијата постои заради вработените и акционерите, додека американските настојуваат да ги максимизираат интересите на акционерите. Оваа ориентација се применува најчесто кога претпријатието отпочнува процес на интернационализација на работењето.

Полицентричната ги вклучува локалните лидери кои што припаѓаат на локалната култура и подразбира извесен степен на автономија во донесувањето на нивните одлуки. Обуката на овие лидери ја организираат

големи меѓународни компании. Во полицентричните ориентации на вработените вистинскиот сопственик на компанијата само во ретки прилики се идентификува.

Во геоцентричната ориентација менаџментот на мултинационалното претпријатие ја застапува тезата дека е неопходно глобално размислување за да претпријатието успешно се прилагоди на условите во опкружувањето. Геоцентричната ориентација дава помош на компаниите во изнаоѓање на глобални лидери. На тој начин може да се зајакне мрежата на управување идеална за спроведување на меѓународното работење.

2.3.4. Фази на процесот на управување со човечки ресурси во меѓународните компании

Процесот на управување со човечки ресурси опфаќа седум основни активности и тоа (Черовиќ, 2009)

- ⊕ Планирање на човечките ресурси, предвидува потребите на персоналот да се задоволуваат континуирано и на соодветен начин,
 - анализа на внатрешните фактори;
 - анализа на опкружувањето.
- ⊕ Регрутирање, чија што цел е соодветен избор на кандидати за одредена работа, а според планот на човечките ресурси,
- ⊕ Селекција, која што вклучува поднесување на референтни листи, проверка на знаењето, интервјуа и слично;
- ⊕ Воведување на работна средина (социјализација), запознавање со организацијата, корпоративна култура, и други работи;
- ⊕ Проценка на ефектот, при што мал ефект бара корективни мерки, а висок ефект - награди;
- ⊕ Обука и усовршување кои што се фокусирани на зголемување на способноста на работникот и подготовка за ново работно место.

Фирмите кои што се натпреваруваат на глобалниот пазар често вградуваат програми за глобална обука. Програмите за обука во рамките на претпријатијата се состојат од групни состаноци, семинари, курсеви за странски јазици и друго.

- ⊕ Унапредување, преместување, деградирање и разрешување како одраз на вредноста на некој работник за организацијата.

Чекорите кои што помагаат да се сфати како тече самиот процес на управувањето со човечките ресурси се (Деслер, 2007):

- ⊕ Анализа на работењето (утврдување на природата на работите на секој вработен);
- ⊕ Планирање на работни места и регрутирање на кандидати за работата;
- ⊕ Избор на кандидати за работата;
- ⊕ Насочување и обука на нови работници;
- ⊕ Проценка на ефектот;
- ⊕ Управување со дневниците и платите (како да се оддолжите на вработените за работниот ефект);
- ⊕ Давање на поттик и бенефиции на вработените;
- ⊕ Комуникација (интервју, советување, санкции);
- ⊕ Обука и усовршување на вработените.

Политиката на управување со кадрите ги опфаќа следните конститутивни елементи (Торингтон, Хал и Тејлор, 2004):

- Присуство на сигурното работно место;
- Регрутирање на вистински луѓе;
- Широк спектар на самостојни тимови, како и децентрализација;
- Високи надоместоци кои што се во тесна врска со организациските резултати на работата;
- Големи издвојувања за обука на кадрите;
- Намалување на разликите во статусот, како и размена на информации.

2.3.5. Фактори кои што влијаат на ефикасноста на вработените во меѓународните компании

Извлекувањето на најдоброто од работната сила отсекогаш била најважна задача на менаџментот, вклучувајќи и периоди кои претходеле на развојот на менаџментот. Циклусот на работната ефикасност подразбира два клучни аспекти на ефективната работа која како таква може да се користи како чекори кон постигнување на резултатите на работата на вработените (Торингтон, Хал и Тејлор, 2004).

- ⊕ Планирање на работата - планирање на работната ефективност вклучува единствен став за очекуваните резултати на работата на лидерот и вработените кој што се искажува со традиционален опис на работата, клучните одговорности, стандардите за работа, одредените цели и основни компетенции.
- ⊕ Поддршка во остварување на резултатите - улогата на лидерот е да овозможи остварување на зададените цели на своите соработници. Постојат непредвидени препреки во врска со нив, ситуации кои што ќе бараат повторно преиспитување на резултатите како и размена на внатрешни и осетливи информации.

Постојаниот преглед на постигнати резултати подразбира и заеднички увид во тоа како другата страна напредува и што е можно да се направи за да едните на другите си бидат од помош.

Факторите кои што влијаат на ефикасноста на вработените се: мотивација на вработените, организациска култура, насоченост на менаџментот кон вработените, квалитетна комуникација на сите нивоа и креативна работна средина.

3.МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ОД СТРАНА НА ЛИДЕРОТ ВО МЕЃУНАРОДНИТЕ КОМПАНИИ

Лидерите често пати се фокусираат на прашањата во врска со различниот пристап на работата од страна на своите соработници. Во само една организација, одделение или тим едни се трудат да работат повеќе и подобро, додека други работат што е можно помалку. На прашањата што како лидери можат да направат во врска со заложувањата на работното место и резултатите кои што произлегуваат од истото, но и за причините заради кои што вработените се менуваат, почнуваат да доцнат на работа, отсуствуваат, помалку работат и слично, одговорите се наоѓаат во сферата на мотивацијата и разбирањето на самите нив. Ова станува уште поважно при моменталниот економски пад и зголемените предизвици на кои што претпријатијата мораат соодветно и брзо да одговорат.

Како можам да ги мотивирам членовите на својот тим? - прашање кое што ги изоставува есенцијалните мотивациски причини, мотивите на оној кој што работи, а не неговиот лидер. Мотивацијата е психолошка карактеристика на луѓето кои што се во директна, последично-семејна врска со степенот на индивидуална посветеност. Ја сочинуваат факторите кои што предизвикуваат, канализираат и подржуваат човечко однесување во одреден правец.

Мотивацијата може да се разгледува во рамките на различното однесување на луѓето помеѓу две крајности: рефлексната работа и стекнатите навики. Како што во менаџментот значењето на мотивацијата се изедначува со значењето на стратешките планови, бидејќи претставуваат инпут во процесот на дизајнирањето на организациските работи и распределбата на моќта во нив, така мотивацијата на вработените се доведува во најтесна врска со посветеноста на целите на организацијата, лојалноста на работодавачот и ефективната и ефикасната работа (Черовиќ, 2009).

Организациската култура може да биде силен мотивациски фактор доколку (Јовановиќ-Божинов и Цветковски, 2009):

- „нејзините основни вредности се поврзат за луѓето, квалитетната работа и квалитетната услуга;
- постојано се прилагодуваат потребите и барањата на способните и креативните луѓе;
- со неа се развива поволната клима за работа, иновациите, преземањето на одговорност, оспособувањето и развојот;
- со неа се фаворизира и на соодветен начин се вреднува и наградува добрата и успешна работа;
- со неа се отвора простор за воспоставување и негување на интензивни и непосредни комуникации за сите важни прашања поврзани со работата и нивно решавање;
- во организацијата се создава и шири чувството на успех, задоволство и гордост поради добрата работа и високите индивидуални и организациски успеси;
- во организацијата, односно помеѓу вработените се шири духот на заедништво и грижа за луѓето итн“.

3.1. Наградување и мотивација на вработените

Секој има потреба да почувствува дека неговата работа се забележува. Работата која што се работи и признанието кое што се добива за работата придонесува за сопствено самопочитување. Во фирмите кои што се ориентирани на квалитетот на услугите, самопочитувањето на вработените и моралот на работата имаат огромно влијание на задоволството на клиентите. Заслужената пофалба дава посебно важни резултати. Секако пофалбата создава енергија, но само ако е оправдана. Да се добие незаслужена пофалба може да биде навреда која укажува на рамнодушност на оние кои што таквата ја добиваат.

Компанијата може секојдневно на повеќе начини да го зацврсти чувството на самодостоинство на своите вработени, дури и со помош на униформа. Задачата (обврската) на лидерите е да ја сфатат човечката

сложеност и карактеристичност на мотивациските теории и во зависност од специфичните услови во кои што претпријатието работи да изберат и да применуваат материјални и нематеријални мотивациони техники. Без разлика на теоријата, мотивираните луѓе вложуваат повеќе напори во својата работа од оние кои што не се соодветно мотивирани.

Токму способноста на лидерот во препознавање на одделните разлики и потреби на луѓето во поврзувањето на луѓето со работите создадени на нивните потреби (Čukić, 2004, стр.66). Исто така тој мора да знае дека правилно ги индивидуализира наградите и да ги поврзе со работните ефекти и реализација на целите.

Стимулацијата ги поттикнува кадрите на создавање, поголеми резултати, поголема одговорност и обврска. Со комбинација на материјалните и моралните форми на стимулација се постигнува со полна ангажираност на вработените во работата што се одразува на рационалноста во донесувањето на одлуки, економичноста и ефикасноста на работата (Prvulović, Šekularac & Živković, 2009, стр.54). Во современите услови на располагање лидерите имаат многу финансиски и нефинансиски мотиватори, а која комбинација ќе ја употребат зависи од нивното познавање на мотивациски теории, условите и секако инвентивноста.

За компанијата која што ја намалила организациската пирамида од посебно значење е да ги зајакне личните чувства на вредност на секој вработен. Старата хиерархиска структура давала голема важност на надворешните манифестации на моќ, како што се канцелариите, квалификациите и платата. „Унапредувањето“ во хиерархиската структура на компанијата често значела преместување на талентирани луѓе од важни работи на положби без реално значење, но со поголема плата. Повеќе многу способни луѓе завршувале на места каде што само пренесувале одлуки од повисоките раководители.

Нема сомнение дека симболите се важни, кинеската армија одамна се обидела да ги отстрани сите видливи ознаки на чиновите. Наместо почесните значки и металните ознаки создадена е хиерархија на џебни моливи: број, боја

и големина на моливите го означувале рангот на нивните сопственици. Веруваме дека организацијата која што своите работници ги наградува со реално задоволство на работата и вистинските чувства за сопствена вредност се поискрени кон себе и кон својот персонал. Вистинската награда за добро вршење на работата е да се добие јасно одредена работна задача и доверба. Помагањето на талентираните луѓе да се развиваат и да остварат сопствен потенцијал е еден од најтешките предизвици за раководството. Прибегнувањето на испразнета промоција како начин да се одаде признание е исто што и признание на неуспех.

Во компаниите кои што ја намалиле организациската пирамида движењата „нагоре“ не мора задолжително да значат и подобрување. Важно е луѓето да се чувствуваат унапредени кога добиваат задача која им дава можност да остварат нешто важно, други кога тоа и не подразбира звучна титула и сите значења кои што се доведуваат во врска со високата позиција. Едноставно кажано најголемата награда од сите е да се биде горд на својата работа (Jović, Milosavljević & Trnava, 2008, стр.127).

На сите луѓе им се потребни награди и подобро работат кога се горди на работата која што ја вршат. Секако способните луѓе се добро платени за својот придонес во компанијата, добиваат прецизно одредена одговорност, стекнуваат доверба и предизвикуваат активен интерес на другите, што претставува награда која што дава значително поголемо лично задоволство. Се верува дека сфаќајќи што работниците сакаат од својата работа, какви се нивните цели и во кој правец сакаат да се развиваат, лидерите можат да ги зајакнат чувствата на сопствена вредност кај своите вработени. А силата која што стои позади оправданото самопочитување раѓа доверба и креативност неопходни да се прифатат нови предизвици кои што чекаат (Ugrinov, D., Stojanov, 2013, стр.7-10).

3.2. Моќта на мотивацијата на вработените во меѓународните компании

Мотивацијата е еден од клучните фактори за успешно работење на компанијата и затоа многу досегашни истражувања се обиделе да одговорат на прашањето која форма на мотивација дава најдобри резултати. Се покажало дека разни форми на материјални и нематеријални награди имаат позитивен ефект на моралот и продуктивноста на вработените од казни или закани. Компаниите кои што од „малку“ претставуваат „многу“ се поефикасни и остваруваат подобри резултати преку истовремено поголемо задоволство на вработените со напомена дека она „малку“ не смее да се состои исклучително од материјална награда.

На вработените треба почесто да им се даваат признанија и едноставни пофалби за добро изработена работа и вложен труд и заложби. Исклучително е важно тоа да биде навремено. не смее да се развива чувство на забораеност.

3.3. Важноста на нематеријалната мотивација

Мотивацијата која што се базира на награди или казни делува ако се во прашање поедноставни работи. Меѓутоа ако работите кои што се вршат бараат креативност, тогаш мотивацијата по пат на награда или казна е помалку делотворна, односно ефикасна бидејќи всушност им пречи на некои од креативните функции бидејќи мозокот се концентрира на наградата, односно на избегнување на казната и во тој случај на лидерите треба да им се овозможат такви услови за задоволување на подлабоките внатрешни потреби за изнаоѓање на смислата, совладување на предизвикот и постигнување на самостојност и независност. Во тој случај мотивацијата е предизвикувачка работа која бара посебно вложен напор, но е остварлива. Доколку е префорсирана доаѓа до незаинтересираност и заситување, а доколку е потешка може да дојде до откажување или до фрустрираност.

3.4. Флексибилноста носи успех

Вработениот е мотивиран за вршење на работата ако покрај заработката гледа корист од она што го работи. Истражувањата покажале дека вработените на кои што парите им се единствена мотивација во работата се помалку задоволни и дека со тек на времето бараат се поголема парична награда за скоро ист квалитет на изведба. Затоа треба да им се овозможи на вработените што поголема самостојност, управување со времето, односно флексибилност и надзор над начинот на вршење на работата и слично.

3.5. Флексибилна организација на работата

Флексибилната организација на работата постигнува голем успех во задржувањето на најдобрите вработени. Треба да им се овозможи да уживаат во новите предизвици и да им се довери што поголема одговорност од оние кои што очекувале.

Да се биде свесен за причините и да се отстранат ако се сака да се влијае на мотивацијата на вработените, посебно во време на економска криза потребно е да се води сметка за причините за нејзино евентуално опаѓање и доколку е можно да се отстранат или барем да се ублажи нивното делување. Тоа е најпрво стравот од отпуштање на вработените, лоша комуникација, големи организациски промени, турбулентна атмосфера, негативен став, исцрпеност, презаситеност од работата и секако стрес. Комуникацијата и мотивацијата преку отворен разговор ги отстрануваат проблемите и работата прави чекор напред.

3.6. Улогата на лидерството во управувањето на мотивацијата на вработените

Лидерството и мотивацијата се два меѓузависни поими кои што имаат доста допирни точки кои што ќе се обидеме да ги објасниме во овој труд. Анализирајќи ги стиловите на лидерствата воочено е дека лидерството претставува процес со кој што се инспирираат други дека вредно работат на остварување на своите задачи. За улогата на успешен лидер потребно е

знаење и способност дека се работи со различни аспекти на мотивација, комуникација, тимска работа и интерперсонални врски.

Лидерите имаат задача да создаваат организации во кои секој член ќе може да ги развива своите потенцијали, да чувствува дека припаѓа на организацијата, дека е корисен и важен, дека од него се очекува придонес во остварување на целите.

Современ лидер е оној кој што на вработените гледа како на силен извор на енергија која што извира од способноста, карактеристиките, личноста и знаењето и може да инспирира лојалност и ентузијазам кај оние кои што ги води. За најголем квалитет на лидерот се смета неговата способност при решавање на сложените прашања за мотивацијата на вработените која што влијае на подобрување на ефикасноста, ефективноста, креативноста и квалитетот.

Улогата на лидерот е да ги мотивира своите соработници со своето знаење, способност и вештини коишто придонесуваат за остварување на целите на организацијата, преку чие остварување и вработените остваруваат свои лични и професионални цели.

За да може лидерот на соодветен начин да ги мотивира своите вработени, потребно е да изберете различни стратегии за мотивирање, бидејќи потребите на вработените се разновидни и променливи и различно вредни за секој поединец. Тој мора да има диференциран пристап при изборот на техники за мотивирање, прилагоден во границите на можноста на поединецот бидејќи на некого му се важни материјалните стимуланти, на некои што работат, безбедноста при работа, на некои им се важни признанијата, а задачата на лидерот е да ги открие и препознае мотивите на соработникот и да обезбеди услови за нивно задоволување, со истовремено остварување на потребите и целите на организацијата.

Мотивацијата на вработените се остварува преку секојдневно однесување и заедничка работа на лидерот и вработените. Луѓето се носители на идеја, креативност, продуктивност и квалитет, а за да го искажат и активираат својот потенцијал потребна е организациска средина достојна за

човекот и третман на вработените како соработници и партнери. Важното подрачје на делување на лидерот на мотивацијата е нивното секојдневно однесување и односот кон соработниците. Квалитетниот лидер во секојдневните контакти ги почитува соработниците и го цени квалитетот на работата, ги воочува квалитетите, вредноста, знаењето и способноста на своите вработени, го почитува нивното мислење и идеи, ги вклучува во секојдневното решавање на проблемот, им покажува дека тие му значат.

Процесот на мотивација е покомплексен отколку што повеќето луѓе веруваат. Луѓето имаат различни потреби, поставуваат различни цели за да ги задоволат потребите и превземаат различни акции за да ги остварат целите. Работната мотивација подразбира збир на различни методи и процеси на предизвикување, одржување и поттикнување на такво однесување кое што е насочено кон постигнување на одредени работни цели.

Мотивацијата претставува сила која што делува на или во личноста која предизвикува личноста да се однесува на специфичен, целно насочен начин. Вработените сакаат различни работи, лидерот мора да биде во состојба да ги идентификува и да ги сфати овие разлики и да им помогне на вработените да ги задоволат своите желби и потреби преку организацијата која што треба да ги привлече и да ги охрабри да останат во неа, да им дозволи да ги извршуваат задачите заради кои што се вработени, стимулирајќи ги да станат креативни и иновативни во својата работа.

Постојат доста стратегии за мотивација кои што имаат за цел да ги задоволат потребите на членовите на организацијата, а преку соодветно организациско однесување, а тоа се (Mullins, 1999): комуникација, став, осмислување и збогатување на работата и модификација на однесувањето.

Првата стратегија за мотивирање е **комуникацијата**. Добрата комуникација помеѓу лидерот и следбениците обезбедува задоволување на елементарните човечки потреби. Носителите на добра комуникација мора да бидат лидери. Нивната наклонетост кон следбениците, подготвеноста да ги дознаат нивните проблеми и да ги решаваат, ќе обезбедат вработените да се чувствуваат побезбедно, да имаат чувство на припадност на организацијата, а

со самото тоа и чувство на самопотврдување преку работа за неа. Сигурноста, припадност и самопотврдувањето се основните човечки потреби на членовите на организацијата, а комуницирањето е едно од основните средства за задоволување на овие потреби.

Втората стратегија за работна мотивација е **ставот** на лидерот кон вработените. Оваа стратегија се базира на теориите X и Y на Мекгрегор, односно негативните (теорија X) и позитивните (теорија Y) претпоставки кои што лидерите ги имаат кон вработените. Ако под содржината на негативниот став подразбираат претпоставки за недоволно активните вработени, за нивната незаинтересираност за квалитет и придонес во организацијата, па во таа смисла репресивно делува на нив, не е сигурно дека таквиот став секогаш ќе делува немотивирачки. Меѓутоа, позитивниот став на лидерот во смисла на претпоставката дека работниците се вредни, пожртвувани и дека се идентификуваат со организацијата, сигурно ќе делуваат мотивирачки на работниците.

Третата категорија на мотивирање на вработените е **осмислување и збогатување на работата**. Оваа стратегија има за цел намалување на вообичаените рутини на работното место, но и постигнување на поголема ефикасност на работното место, односно во текот на вршењето на работата. Еден од најстарите начини на елиминација на вообичаената рутина на работното место преку осмислување на работата е ротација. Вработените не се задржуваат за долг временски период на иста работна задача, туку лидерот во текот на одреден временски циклус го преселува од работа на работа. Секако, ротацијата бара повеќекратна квалификација на вработениот. Под *збогатување на работата* се подразбира воведување на мотиватори во работниот процес.

Четвртата стратегија на работна мотивација се базира на концептот на таканаречена **модификација на однесувањето** каде се поттикнува одредено однесување на вработениот, а во зависност од последиците кои што таквото однесување ги произведува. Така поединецот тежи да го повтори она однесување кое што се наградува, а да го елиминира она кое што се казнува.

За да стратегијата на промени на однесувањето има реални позитивни ефекти на работната мотивација, менаџментот мора јасно да ги информира вработените во однос на однесувањето на работата и последиците.

Мотивот е причина нешто да се направи. Мотивацијата се занимава со факторите кои што влијаат на луѓето да се однесуваат на одреден начин, да се движат во саканиот правец за да се оствари посакуваниот резултат. Мотивацијата може да се опише како целно насочено однесување. Луѓето се мотивирани кога очекуваат дека акциите ќе водат кон остварување на целта и вредни награди, оние награди кои што ги задоволуваат нивните потреби. Добро мотивираните луѓе се оние со јасно дефинирани цели кои што преземаат акции за кои што веруваат дека ќе обезбедат остварување на тие цели. Организацијата како целина може да обезбеди контекст внатре кога може да се достигне високо ниво и мотивација за обезбедување на иницијативи и награди, задоволителна работа и можност за учење и раст.

Лидерите треба да играат главна улога во мотивирањето на вработените за да ги придобијат да го дадат својот максимум, притоа користејќи мотивациски средства обезбедени од страна на организацијата (Armstrong, 2001).

Мотивацијата на работата може да се разгледува на два начини. Прво, луѓето можат самостојно да се мотивираат со барање, изнаоѓање и реализирање на работата која што ќе ги задоволи нивните потреби или барем ќе ги одведат таму каде што очекуваат дека нивните цели ќе бидат остварени. Второ, луѓето може да бидат мотивирани од страна на менаџментот по пат на такви методи како што се заработка, унапредување, награди и слично.

Може да се оцени дека теориите, пристапот и концептите за однесувањето и мотивацијата на вработените се создадени како одговор на лидерскиот предизвик да се пронајдат начини за управување со однесувањето на луѓето во организацијата за да се остварат целите на организацијата. На овој предизвик градени се стратегиите на лидерството. Затоа е неопходна модернизација за управување со организациите, што е многу сложена работа барем во одредени средини.

3.7. Материјални награди на вработените од страна на лидерот во меѓународните компании

Во контекст на анализата на функционирањето на составот на мотивација, потребно е да се разликува основа на мотивациски систем на состав базиран на материјални компензации и состав на мотивација на база на нематеријални компензации. Кога се работи за степенот на еднаквост на материјалните, односно финансиските примања на вкупните компензации на вработените во некоја компанија, може да се дебатира за двете темелни врсти или категории на финансиски компензации:

- ⊕ еднакви материјални, финансиски добивки кои што поединецот ги добива „во пари“ и „на рака“,
- ⊕ нееднакви материјални добивки кои што придонесуваат за индивидуален материјал за стандард (*Bahtijarević- Šiber, 1999., 613-614*).

Еднакви материјални, односно финансиски добивки се смета составот на плати, но и останати финансиски поттикнувања, како што се: бонуси, стимулација, парични награди и слично. Тука е потребно да се разјасни разликата помеѓу платите и другите наведени парични надоместоци, односно висината на платата зависи од работното место и позицијата на работното место во платените нивоа на одделно претпријатие, а бонусите се дополнителен финансиски надомест кој што зависи од работното место, но и од остварувањето на самиот вработен.

Под поимот нееднакви материјални добивки се подразбираат сите оние бенефиции, кои по правило се стекнуваат со самото вработување во одредено претпријатие, а не се доделуваат по критериумот на работен ефект и успешност, како на пример здравствено и пензиско осигурување, прехрана, животно осигурување, плаќање на семинари и школарина за едукациски програми, платени годишни одмори и слободни денови и слично. Таков состав по правило е делотворен во привлекување и задржување на вработените во претпријатието, но не и за поттикнување на работното однесување или подобрување на работниот ефект. Ако се разгледа класификацијата на

материјалните компензации од аспект на претпријатието, тогаш може да се согледаат материјалните награди дека се поврзуваат со организациското ниво и се дистрибуираат врз основа на организациските програми или политики и успешноста во постигнувањето на целите.

Лидерите мора да ја сфатат сложеноста и карактеристиките на човекот за да погрешно не ги применат општите ставови за мотивација, лидерство и комуникација и да ги прилагодат на специфичната ситуација на претпријатието. Треба да се концепира таквиот состав на мотивација кој што ќе опфаќа комбинација на повеќе мотиватори за да се влијае на сите димензии на работа и со тоа да се направат вработените поуспешни и попродуктивни. Класификацијата на материјалните компензации во продолжение е прикажана на Табела 1, а со цел приказ како развиениот состав на мотивациски техники делува и на развојот на стратегијата и успешноста на целите на претпријатието.

Табела 1 – Класификација на материјални компензации за вработените

		Директни материјални компензации	Директни материјални компензации
Степен	Поединец	Плата Бониси Надокнади за иновации Надокнади за ширење знаење и флексибилност	Стипендии и школарина Студиски патувања Специјализација Платено отсуство од работа Автомобил од компанијата Менаџерски бенефиции
	Компанија	Бонуси поврзани со резултатите и добивка на компанијата Удел во профитот Удел во сопственост	Пензиско осигурување Здравствена заштита Животно и друго осигурување Надокнади за невработеност Образование Годишен одмор

Извор: Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 614

Материјалната мотивација е еден од основните фактори на кои што базира организациската пракса на мотивирање на работата. Таа е под

директно влијание на претпријатието, неговата политика и пракса. Напредувањето, симболите на статус, признанија, плати и други материјални компензации се видливи механизми на алокација на специфичните награди и вреднување на работата во политката и праксата на секое претпријатие (Rasic, 2012, стр.23).

3.8. Стимулирање на работната успешност

Врз основа на релативната вредност на работата и структурата на заработка се формира стимулативниот систем на материјално наградување со кое се поттикнува и наградува работната успешност, ефикасниот и ефективниот труд. За кој систем стимулациите и наградувањата ќе се определи организацијата, зависи од бројните фактори, а најмногу од нејзината организациска стратегија. Бидејќи системот за наградување е поврзан со организациската стратегија и мора да биде во нејзина функција.

3.9. Стимулативна заработка базирана на работна успешност

Во последната деценија повторно се актуелизираат системите за наградување базирани на работната успешност. Се повеќе организации во кои што се смета дека поврзувањето на заработката со рангот на успешност е важна цел на системот за компензација. Најчеста основица на успешноста е проценката на работна успешност. Работната успешност е концепт поширок од работните резултати и може да се применува на сите работи и да се прилагодува на нивната природа. Со други зборови, критериумите на работна успешност можат да бидат различни за различни категории на работа.

Истражувањата покажуваат дека многу системи за стимулативно наградување често пати не произведуваат очекувани резултати, односно не поттикнуваат на поголема работна успешност. Наградите, поконкретно варијабилниот дел на заработка е поврзан со работната успешност се мали. Освен тоа слаба е и поврзаноста помеѓу резултатите на работа, поточно успешноста и наградите. Нечесто се искажува и недостатокот на интерна и екстерна правичност, лоша проценка на работата и отпор на лидерот кон

учеството во проценувањето. За да системот на стимулативно наградување базиран на работната успешност биде успешен, мора да се исполнат одредени претпоставки и тоа (Cascio, 1995, стр.440):

- ⊕ поставување на високи работни стандарди,
- ⊕ развивање на квалитетен и точен систем на проценување на успешноста,
- ⊕ обука на лидерот за проценка на успешноста,
- ⊕ тесно поврзување на наградите со успешноста,
- ⊕ фаворизирање на широкиот распон на зголемување на заработката.

Многу е важно системот за наградување да се концепира така што дел од заработката да зависи од работната успешност. Се смета дека променливиот дел на заработката треба да биде до 50%. Во такви услови, добрите и квалитетни вработени можат да добијат два пати поголема заработка од послабите (на исто работно место, односно работи), а 50% поголема од просечните вработени работници. Во праксата се спомнуваат неколку системи за стимулирање на заработката:

- ⊕ Стимулирање на заработка базирана на работна успешност;
- ⊕ Различна индивидуална награда и поттик (додатоци на плата);
- ⊕ Еднократни програми за стимулација: се поврзуваат за конкретни придонеси, неопходни се однапред разработени правила.

3.10. Групен систем на стимулација

Се почесто се применува праксата на различни форми на материјално наградување и финансиско учество на вработените во резултатите и успешноста на сите организациски нивоа. Јапонските работници, на пример, по успешна деловна година добиваат по неколку (3-5) дополнителни плати. Таквата практика во јапонските компании е доста распространета, а се покажало дека има значајна улога во мотивирањето на вработените. Во компаниите на Западна Европа, САД и други економски развиени земји,

таквиот начин на стимулирање на вработените е застапен, но не е развиен како во Јапонија. И покрај тоа, се повеќе се воочува дека поврзувањето на индивидуалните примања за успех на организациските единици и организации во целина е еден од клучните предуслови на организациска успешност.

Борејќи се за поголема успешност и постојано зголемување на ефикасноста, многу организации се определуваат за нови, групни системи за наградување и стимулирање. Во прашање се, како што често се истакнува, алтернативните форми и системи за наградување, чија актуелност станува се поголема. Некои јапонски компании на пример даваат 3-5 плати на крајот на годината на своите вработени. Со цел за што поголемо јакнење на својата конкурентска предност многу компании се одлучуваат за нови групни системи за стимулирање. Некои од тие системи се:

- ⊕ Учество на вработените во добивката;
- ⊕ Учество на вработените во профитот;
- ⊕ Учество на вработените во сопственоста.

3.10.1. Учество на вработените во добивката

Станува збор за добивка која резултира од заштеда, намалување на трошоците за работа, зголемување на продуктивноста итн. Добивката преставува вкупниот износ на остварени средства, додека профитот претставува добивка (приход) од намалени расходи. Участието на вработените во добивката се разликува од участието во профитот. Се разликува:

- ⊕ според нивото и обемот на примена - участието во добивката се применува воглавно на организациска единица, погон и слично, додека участието во профитот се користи на ниво на целата организација;
- ⊕ начин на исплата - кај участието во добивка исплатата се врши секој месец (покрај плата), а кај участието во профитот се дели еднаш годишно (кога ќе се утврди вкупниот успех на организацијата).

3.10.2. Учество на вработените во профитот

Доста е распространето. Предноста на овој систем е: вработените подобро да ја сфатат важноста на деловниот успех, поуспешните кадри остануваат во организацијата, се зголемува поврзаноста на вработениот со организацијата (јакнење на припадноста), се зголемува продуктивноста, желбата на сите вработени кон зголемување на профитот на организацијата и намалување на трошоците. Некои од маните на овој систем се: временски период кој што мора да пројде до распределбата (еднаш годишно), некои вработени можат да се посомневаат во раководството дека прикажува неточни остварени резултати (ги намалува).

Сличности и разлики помеѓу учеството на вработените во добивката и учество во профитот

Сличности: стимулативно наградување, се работи за варијабилен додаток на заработката, а не за составниот дел на заработката. Се базира на учеството на вработените во одлучувањето и поголемото ангажирање со цел зголемување на успехот на организацијата.

Разлики: (споменати горе).

3.10.3. Системи за учество на вработените во профитот

Системите за учество на вработените во профитот во споредба со другите форми на групни стимулации карактеризира поврзување за успехот на целото претпријатие во распределбата на уделот учествуваат сите вработени. Во пракса се користат 3 форми на овој систем:

- ⊕ Паричен систем во кој што годишно или на 6 месеци се исплаќа паричен износ;
- ⊕ Одложен систем во кој што средствата се сместуваат во одреден фонд, но исплатата се врши дури по пензионирањето, неспособност за работа, смрт итн;
- ⊕ Комбиниран систем во кој што еден дел се исплаќа во пари, а другиот оди во фонд.

Предности и недостатоци од учеството на вработените во профитот

Предности: зголемување на мотивацијата, зголемување на профитабилноста, јакнење на чувството на припадност во претпријатието и можноста за осигурување на пензија и други бенифиции.

Недостатоци: временски период помеѓу вложената работа и ја наградуваат многу вработени не знаат како се утврдува профитот и можат да се посомневаат во злоупотреба на раководството.

3.10.4. Учество на вработените во сопственоста

Станува се попопуларно, преставува стекнување на акции врз основа на остварен профит, наместо распределба на профит компанијата ги распределува своите акции. На тој начин компанијата станува во сопственост на луѓето кои што во неа работат, па се очекува дека таквите вработени најдобро ќе се грижат за својата компанија. Во некои компании вработените станале и сопственици на повеќето акции. Се користи и во средните и во големите претпријатија. Статистиката кажува дека околу 25% од вработените во САД располагаат со акционерски профит. Многу држави дури во своите даночни политики стимулираат ваков начин на сопственичка трансформација.

Најпознат модалитет (модел кај оваа форма на учество) се:

- ⊕ директни и бесплатни поделби на акции,
- ⊕ продажба на акциите на вработените по услови по поволни од пазарните,
- ⊕ инвестициски фондови на вработените на ниво повисоко од претпријатието.

Станало очигледно дека во современите организации се применуваат различни форми на наградување, со цел да се зголеми работната мотивација и да се зајакне врската помеѓу организациската и индивидуалната успешност. Крајно време е во целта на мотивацијата, наградувањето и стимулацијата на

вработените да се формираат фондови од кои дополнително би се наградувале вработените чии што резултати за работа се над просекот.

3.11. Материјални награди на вработените од страна на лидерите во меѓународните компании

Надградувањето се смета за едно од најтешните форми на управување со човечки ресурси. Опфаќа плаќања на вработените за нивниот придонес и работа во организацијата. Со нив е потребно да се усогласи обезбеди остварувањето на различни индивидуални потреби на вработените и утврдените цели на организацијата. Правилно утврдениот систем за наградување ќе доведе до поголема продуктивност на вработените и поуспешни резултати на организацијата.

За вработените праведен систем на наградување дава поголема мотивација и силен поттик при вршењето на преземените обврски и задачи, додека за организацијата тоа значи можност да привлече и да ги задржи луѓето со соодветните вештини и способности. Системот за наградување се состои од материјални и нематеријални компензации. Материјалните компензации се опфатени со системот на заработка. Системот на заработка ги опфаќа сите материјални награди кои што работодавачот им ги дава на вработените во замена за вложената работа (Bogićević, 2006, стр.268).

Опфаќаат директни финансиски исплати во вид на плата, стимулација, поттик и бонус и индиректни материјални исплати кои што се јавуваат во вид на бенефиции како што се: годишни одмори, здравствено и пензиско осигурување, животно осигурување и слично. Нематеријалните награди како стратегија на мотивацијата претставуваат пристап за зголемување на мотивацијата на вработените преку задоволување на нивните потреби кои што не се поврзани за пари или долга форма на материјална компензација. Се однесуваат на задоволување на потребите од повисок ред, како што се потребите за уважување и почитување, статус, автономија, потврдување и развој на личните способности и потенцијали и друго. Станува збор за нефинансиски форми на наградување со кои преку разни форми на

признавања и вреднување на работата се подобрува моралот и се мотивира позитивното однесување на вработените. Со цел задоволување на разни потреби на вработените современата организација користи различни нематеријални стратегии за мотивација.

Помеѓу најчесто користените се: формирање на работата, стилот на менаџментот, партиципација на вработените при одлучување, управување со помош на целите, флексибилно работно време, различни видови на признанија, повратни информации за работа и друго (Jelic, 2005, стр.212).

3.12. Дизајнирање на работата

Дизајнирањето на работата е важна стратегија за мотивирање со која преку разновидни пристапи на формирање на работата се настојува да се зголеми задоволството на вработените. Тоа опфаќа различни начини на кои што задачите можат да се комбинираат со цел работата да се направи поинтересна и попредизвикувачка. Со тоа се одредуваат кои работи и во кој обем се вршат на одредено работно место, кои знаења и вештини за тоа се потребни, каква одговорност имаат вработените за нивно вршење и како таа работа се поврзува со другите работи во организацијата (Kulic & Vasic, 2007, стр.354). Тоа е процес со кој што се организира работата, се планираат и одредуваат работните задачи, односно се утврдува содржината на работата и нејзината функција.

Обликувањето на работата се развивало во различни правци од кои што се издвоени две најважни: специјалистички и мотивациски пристап. Неколку декади се зголемувала специјализацијата на работата и стандардизацијата, потоа овој тренд се намалил и настапила обратна фаза. Специјалистичкиот пристап е продолжение на филозофијата на Тејлор за ефикасноста на работата. Се базира на високата поделба на работата и тесната специјализација. Преку специјализација на работата, работата се разбива во мали, пофалбувачки задачи од кои секоја е доделена на еден вработен. Иако овие идеи се базирани на рационални основи со цел зголемување на ефикасноста, рутини и специјализација на работата, во текот на периодот

доведуваат на незаинтересираност на вработените кон работата, апатија, достада и опаѓање на мотивацијата.

За да се надминат недостатоците од претходниот пристап развиени се различни методи за формирање на работата од кои што најчесто се во употреба:

- ⊕ ротација на работата,
- ⊕ проширување на работата и
- ⊕ збогатување на работата.

Методите произлегуваат од мотивацискиот пристап кој поаѓа од интензивна мотивација која што е насочена на зголемување на сложеноста и разновидноста на задачите. Со обликување се настојува работата да се направи поинтересна. Едноличните операции се обединуваат, работите се заокружуваат и стануваат целосни. На вработените им се дава поголема автономија и одговорност при вршењето на задачите.

Ротацијата на работата е хоризонтално ширење на работата. Подразбира периодични измени на задачите со насочување на луѓето од една специјализирана работа на друга. Со системичното поместување на вработените од една работа на друга се зголемува разновидноста на задачите со што се разбива монотонијата и досадата од рутинската работа.

Проширувањето на работата претставува проширување на распонот на работата со зголемување на бројот на различни задачи кои што поединецот ги врши. Се зголемува разновидноста на работата со комбинација на две или повеќе задачи кои што претходно се раздвоени во една работа. Тоа е хоризонтална експанзија на работата со која што се зголемува опсегот на работа преку зголемување на бројот на задачи.

Збогатувањето на работата е вертикално ширење на работата со зголемување на одговорноста на вработените, слободата на одлучување и стекнувањето на нови вештини. Вработените имаат поголема автономија и слобода при вршењето на работата. Им се доделуваат должности кои што претходно им припаѓале на менаџментот. На овој начин овозможено е задоволување на повисоките потреби на вработените. Им се дава можност за

примена на способноста и знаењето во работата и се поттикнува нивен понатамошен развој. Збогатувањето на работата и измената на содржините на работата преку изградба на мотивациски фактори како што се одговорноста, достигнувањето, признанието и личниот раст и развој води кон позитивни ставови и поголемо задоволство на вработените. Во дизајнирањето на работата на организацијата лидерите треба да се водат со тоа дека работата треба да има важност и смисла за оние кои што ја вршат. Интересна и исполнтена работа води кон поголемо задоволство на вработените со работата и подобри и поквалитетни работни резултати (Poljić, 2009, стр.119).

3.13. Флексибилни форми на работното време

Една од можните стратегии на мотивација која што особено се покажала за ефикасна е поврзана за флексибилниот распоред на работа. Се однесува на употребата на различни методи и техники на планирање и организација на работното време. За да се зголеми мотивацијата на вработените, се почеста е употребата на атипични и нестандартни форми на организација и распоред на работа. Целта е преку користење на различните варијанти на работното време во што поголема мера да ги усогласат приватниот живот и работните обврски на вработените. Меѓу бројните форми на флексибилниот распоред на работата, најчесто се корисат:

- ⊕ флексибилно работно време,
- ⊕ поделба на работата,
- ⊕ набиена работна недела,
- ⊕ работа на далечина.

Флексибилното работно време подразбира варијабилен работен распоред. Флексибилното работно време (*engl.fl exitime*) претставува распоред во кој што вработените бараат да работат одреден број на саати неделно, но се слободни да го изберат времето на отпочнување и завршување на работата во согласност со правилата на организација. Постои централно време, приближно околу 50% од вкупното работно време кога се очекува сите

вработени да бидат на работно место, додека остатокот од работното време е флексибилно. Се однесува на период кога вработените можат, но не се обврзани да бидат на работа. Работниците имаат можност самите да го изберат времето за пауза, како и времето за почеток и завршување на работата.

За да може програмата за флексибилно работно време да функционира неопходно е (Kulic, 2007, стр.354):

- ⊕ подготовка, информирање и обука за вработените за проблемите, предностите и начинот,
- ⊕ однесувањето;
- ⊕ да се одреди задолжителното време во кое мора сите да бидат на работа;
- ⊕ да се постават јасни и специфични работни цели за секој поединец и да се утврдат,
- ⊕ критериумите за работна успешност и следење на резултатите;
- ⊕ да се префрли одговорноста за резултатите и тимската работа на вработените и да се обезбеди,
- ⊕ самоконтрола;
- ⊕ да се воспостават односите доверба и самоконтрола.

Флексибилното работно време влијае на зголемување на моралот на работниците. Се зголемува продуктивноста и работата и општото задоволство со работникот. Оваа форма води кон подобра организација на работното време, се намалува доцнењето и изостаноците од работа. Вработените имаат поголема можност да ги усогласат обврските на работата со приватниот живот. Се намалува преоптеретувањето на работата на вработените, им се дозволува да работат кога се чувствуваат најодморени. Се зголемува чувството на лична контрола кај вработените над работното опкружување.

Најголемиот недостаток на флексибилното работно време е дека не може да се примени на секое работно место. Воглавно е применливо за стручните, лидерските и службеничките работи. Како недостаток се наведува и

можната злоупотреба на работното време од страна на вработените. Можно е во одредено време да нема доволно присутни вработени. Проблемите се јавуваат и во врска со вршењето на надзор и контрола на работникот. Се зголемува комплексноста и трошоците за евидентирање на присутноста на вработените. И покрај наведените недостатоци флексибилното работно време станува императив на модерните организации на што укажуваат и податоците дека во САД повеќе од четвртината вработени со полно работно време користат флексибилни распореди на работа. Истражувањата во Европската Унија за примената на флексибилното работно време покажуваат дека постојат големи разлики помеѓу државите членки на тоа подрачје. Флексибилното работно време е најраширено во северна и западна Европа, додека во новите државни членки од источна Европа доминира традиционалното работно време од 40 часа неделно.

Понатаму во тоа отишле Данска, Шведска, Германија, Финска и Норвешка каде повеќето од половината вработени користат некои форми на флексибилност во своето работно време.

Поделба на работата подразбира дека две или повеќе лица делат помеѓу себе 40 часовна работна недела. Една работа која бара полно работно време ја работат двајца или повеќе вработени кои што работат скратено работно време. Ова е многу добра форма на организирање на работното време за вработените родители кои што не сакаат да работат полно работно време.

Набиена работна седница е форма на флексибилно работно време според кое неделната работа се врши за помалку од пет дена. Подразбира скратена работна недела со помалку работни саати, но со продолжен работен ден. Вработените одработуваат полна 40 часовна работна недела за помалку од пет дена. Тоа на пример може да биде дневно да се работат 10 часа, но само четири дена во неделата. Ваквата форма на работно време подразбира продолжување на работното време без дополнителни трошоци поврзани за прекувремената работа. Вработените се мотивирани на ваквиот начин на организација на работното време со оглед дека се зголемува бројот на

слободни денови во неделата. Недостатоците на оваа форма на флексибилно работно време се гледаат во тоа што продолженото работно време може да доведе до претерано заморување на вработените и намалена концентрација на работното место што може да ги зголеми грешките при работата и да влијае на намалување на безбедноста при работа.

Работата на далечина (engl. telework) подразбира вработените да ја вршат работата вон канцеларијата, односно да работат од дома. Тоа е флексибилна форма на работното место која што дозволува со помош на Интернет и современата информатичка технологија, цели или барем дел од работните саати да се одработи од дома. Ваквата форма на работа резултира со зголемување на продуктивноста наспроти намалувањето на пречките во работата. Доаѓа до зголемување на задоволството на вработените бидејќи имаат слобода при вршењето на работата без постојан надзор и контрола на надредените. Како недостаток на ваквиот начин на работа се наведува дека вработените се чувствуваат изолирано од пријателите, недостигаат социјални контакти, опаѓа самоконтролата и дисциплината при работа. Работата на далечина е погодна за вршење на задачите на рутинската обработка на податоците, мобилна дејност, како и работи кои што се темелат на знаење. Користењето на флексибилниот распоред на работата доведува до зголемување на продуктивноста и задоволството од работата. Вработените имаат многу поголема контрола над работните саати и се во состојба подобро да ја организираат својата работа.

3.14. Партиципација на вработените при одлучувањето

Партиципацијата на вработените при одлучувањето и решавањето на проблемот е менаџмент концептот кој што се одликува со големи мотивациски потенцијали. Уважувањето на идеите на вработените и нивно вклучување во процесот на донесување на одлуки е клучно за успехот и развојот на модерната организација. Партиципацијата позитивно делува на мотивацијата и моралот на вработените, им дава чувство дека активно учествуваат и придонесуваат за успехот на претпријатието. Вработените се охрабруваат да

донесуваат одлуки и да решаваат проблеми. Им се дава можност да предлагаат нови идеи и конструктивни решенија на проблемите, да се делегира дел од одговорноста и овластувањето на нив, да им се покаже дека организацијата во нив има доверба. Можноста на партиципирање всушност им дава можност на истакнување и самото чувство дека менаџментот ги слуша нивните идеи и позитивно делува на мотивацијата.

3.15. Признавање на успехот

Признавањето на успехот е едноставна и многу моќна техника за мотивација на вработените. Целта на признавањето е да се пофали за добро направената работа на вработениот и да се покаже дека неговата работа се следи и се цени. Признанијата можат да бидат во вид на финансиско наградување или во форма на пофалба, охрабрување и други форми на нематеријални признанија. Успешните организации развиваат и применуваат различни форми на признавање на успехот и постигнувања на вработените. Тие можат да бидат во вид на формални програми на признавање кои што подразбираат утврдени критериуми за постигнување на целите кои што водат кон доделување на награда, пофалба или признаније. Или можат да бидат во форма на неформални програми кои што процесно се ориентирани и не се толку фокусирани на награди колку на промена на однесувањето на вработените. Тоа се обично различни форми на нетрошковно признание на успехот.

Ефективниот систем на признанија подразбира да се креираат целите и плановите на признанијата. Многу организации немаат јасно дефинирани пристапи на програмот за признанија. Луѓето не знаат кое однесување резултира со признавање. Вработените мора да бидат запознаени со тоа кое однесување се наградува и пофалува. Потребни се транспарентни и јасно утврдени критериуми кои што вклучуваат активности, однесувања и достигнувања кои што придонесуваат за успехот на организацијата. Правичноста, јасноста и доследноста се важни за признание. Луѓето треба да видат дека секое лице со исти или слични придонеси има еднаква веројатност

да добијат признанија. Нејасните критериуми и селективното бирање на вработените е базирано на субјективните процени на лидерите и води кон незадоволство на вработените. Ако луѓето препознаат дека добро одработената работа и постигнатите резултати водат кон некоја од формите на признание, посакуваната акција и однесување ќе се повторува.

На лидерите им стојат на располагање разни форми на признанија кои што не водат нужно до значително зголемување на трошоците. Тоа може да бидат признанија во вид на јавна пофалба или благодарност во писмена форма, потоа разни видови на поклони, наградни ручеци или помали парични награди. Треба да се води сметка за тоа дека сите вработени нема еднакво да ја ценат истата форма на признание. Додека едни преферираат парична награда, други повеќе се радуваат на јавна пофалба и признание. Исто така, некои луѓе сакаат неочекувани признанија или оние кои што содржат елементи на изненадување. Давањето на признанија на вработените за нивните вложени напори и остварените резултати има силно мотивациско дејство. Затоа кога е можно пожелно е лидерите за квалитетното вршење на работата да доделат некоја од формите на признание за вработените (Vidakovic, 2012, стр.161-177).

4. ЛИДЕРСТВОТО КАКО ПРОЦЕС И МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО МЕЃУНАРОДНИТЕ КОМПАНИИ

Анализирајќи ги различните пристапи на проучување на однесувањето на лидерот, почнувајќи од првите истражувања за лидерството кои што се занимавале со анализи на личните карактеристики кои што поединците ги имаат и силата да влијаат на ефектите, се согледува дека тој не можел да биде сосема прифатен, но не е сосем отфрлен.

Причината за тоа не е само во тешкотиите за докажување, туку и во сознанието дека лидерот своите особини ги детреминира во ситуација во постполност, односно треба и да се прилагодува на ситуацијата. Факторите на лидерството не се само особини на лидерот, тие се и: следбениците и нивните особини, видот на работа и типот на организација, како и факторите на опкружување (култура). Со сето тоа не треба да се заборави дека лидерот делува како причина и дека е исклучително важен неговиот систем на вредности и морален интегритет.

Останатите истражувања (Ivancevich, Konopaske, Matteson. 2005, стр.265) покажале дека лидерството во суштина е процес на групна интеракција и дека лидерите се лица чиј што авторитет е прифатен од страна на следбениците. Степенот на прифатеност секако зависи од особините на лидерот, но и од неговата вештина влијание во комуницирањето, целите и ангажирање на енергијата на следбениците за остварување на тие цели. Тоа во суштина е способноста на мотивацијата, како за себе, така и за другите луѓе. Затоа на лидерите покрај особините потребни им се и некои вештини. Втората група истражувачи се занимавала со лидерството како однесување и процес на интеракција помеѓу лидерот и следбениците. Тоа е резултат на сфаќањето дека самите карактеристики на лидерот не се доволни да го објаснат овој феномен, туку треба да се земе во предвид следбеникот, неговите особини и резултатот од интеракцијата како динамичен процес и барањата на ситуацијата. На овој начин истражувањата за лидерството се

проширени на активноста на лидерот кон следбениците во различни контексти. Како основни варијабли на однесувањето се искристализирале ориентацијата на задачата и ориентацијата на односите. Преку истражувањето во тој правец започнато е со истражувања на универзитетите во Охајо, Мичиген, потоа ситуацискиот пристап на лидерството преку контингентната теорија на Филер, теоријата пат-цел поаѓа од односот лидер и следбеник, останатите го прошириле истражувањето на лидерството на контекстните фактори на организацијата, односно ситуацијата. Сите овие истражувања укажале на тоа дека лидерот треба да одржува баланс помеѓу ориентацијата на задачата и ориентацијата на вработените и прилагодување на видот на работа, како и степенот на извежбаност на задачите од страна на вработените. Добар лидер е оној кој што е во состојба да ги процени своите следбеници, видот на работа и ситуацијата во организацијата и да го прилагоди стилот на водење.

Основата на досегашните истражувања потврдува дека лидерството е многу комплексен феномен и дека подразбира истовремено одредени особини и квалитети на личноста, како и успешна интеракција во процесот на влијание помеѓу лидерот и следбениците. Резултатот од тоа влијание зависи од тоа како следбениците ќе го прифатат лидерот, како ќе ја прифатат визијата, која стратегија ќе ја применуваат и во кои околности. Лидерот може со своето знаење и способноста да придонесе да се модифицираат многу фактори и така ќе ги детерминираат конечните резултати.

Од претходно изнесеното се сфаќа дека лидерството е процес на влијание преку интеракција со следбениците, но резултатот од тој процес битно зависи од лидерот и неговите способности да избере соодветни инструменти на влијание. Со користењето на изворот на моќ, лидерот влијае на следбениците. Ако тоа влијание е без притисок и контрола, мотивацијата како волја е човекова компонента и станува битна компонента на лидерството (Ivancevich, Konopaske, Matteson. 2005, стр.265).

4.1. Лидерството како мотивациона техника

Во Велика Британија се реализираат целите низ праксата која што се однесува на човечките ресурси и која претставува *менаџмент на висока посветеност*. Се работи за процеси на регрутирање и обука кои што се однесуваат на селекција на флексибилните и високопосветените поединци. Посветеноста се наградува по пат на унапредување и безбедност на работата и со непосредна комуникација и тимска работа. Од успешниот лидер се очекува членовите на тимот да се синхронизираат во победничка екипа која што ќе даде синергија и ќе избори првенство.

Заради тоа процесот на управување со човечки ресурси мора да го подразбира и лидерството како мотивациона техника. Лидерството се дефинира како процес во кој едно лице влијае на групата други лица заради остварување на целите на групата или организацијата. Torrington, Hall и Taylor (2004) истакнуваат дека дадената дефиниција не сугерира командување или помош, додека истовремено се претпоставува дека лидерот на своевиден начин ги мотивира другите да делуваат во насока на остварување на целите на групата или организацијата. Дефиницијата, како таква, не истакнува кој е лидер - од што произлегува дека лидерите можат, но не мораат да бидат лидери подеднакво како што лидерите мораат, но не можат да бидат лидери.

Кога се говори за лидерство потребно е да се направи осврт на разбирањето на лидерството. Наспроти пренасочувањето на вниманието од разбирањето на карактеристиките и стилот на еден лидер на врвот на организација кон разбирањето на начинот на кој што лидерите можат да им помогнат на членовите на организацијата во преземањето на лидерските улоги - иако „дискредитираниот“ модел на лидерство е базиран на карактеристиките и понатаму е присутен во перцепцијата за лидерството.

Карактеристиките заеднички за лидерите се: движечката сила за остварување, мотивација за лидерство, праведност и принципиелност, самодоверба, вклучувајќи способност за спротивставување на се што успорува, цврстина и емоционална стабилност, когнитивна способност и познавање на работата (Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, 2004,

стр.3). Секој кој што се наоѓа на раководна позиција или зазема лидерска положба има позиција на моќ. Се разликуваат следните форми на моќ (Čerović, 2009, стр.326): моќ и референтна моќ.

За разлика од раководителот, лидерот пред се исклучително е ориентиран кон целите и резултатите, а не кон титулите и позицијата на моќта како еден од начините за општествено докажување. Тоа што некој презема одговорност за другите луѓе не му дава статус на лидер и секој раководител кој што сака тоа и понатаму да остане мора да еволуира во современ лидер. Моќта и авторитетите кои што произлегуваат од титулата или функциите во традиционалната смисла веќе ја немаат таа тежина бидејќи кога раководителот ќе го изгуби споменатото, тогаш ќе го изгуби исвојот авторитет.

Лидерите во својот тим не сакаат послушници и безгласни извршители, тие сакаат членовите на тимот слободно да се изразуваат и да ги истакнуваат своите идеи и забелешки. Треба (ре)акција на задачата - не тек на решавање на истото. Неколку основни карактеристики го сочинуваат лидерството (Vlahović, 2008, стр.30-31):

- ✦ Лидерството е процес, и не преставува лична или карактеристика во самото лице кое е наречено лидер. Процесот го вклучува лидерот кој што влијае на следбениците и следбениците кои што влијаат на него. Лидерството е процес кој што не е резервиран само за избраните, туку може да се применува, научи и препознае.
- ✦ Лидерството вклучува извесна доза на влијание. Се однесува пред се на влијанието на лидерот на следбениците, без влијание лидерството не постои.
- ✦ Лидерството се случува во групи. Групите се контекст во кој што се одигруваат процесите на лидерството кои што претставуваат активност на влијанието заради остварување на заедничките цели или желбата.
- ✦ Лидерството вклучува цели и првенствено значи насочување на енергијата на групата кон заедничкиот фокус. Лидерството се

одигрува во контекст во кој што индивидуата се насочува кон заедничката цел.

Сања Влаховиќ (2008) смета дека лидерите искажуваат извесни модели на однесување. Во врска со тоа говорите за лидерите кои што го детерминираат правецот на акција преку пронаоѓањето на интерни придвижувачина лидерот, инспирираат заеднички визији преку креирање на позитивната слика за иднината, предизвикуваат процеси преку барање на шанси и иновативни начини на достигнување на заедничка визија, ги мотивираат подредените на акција преку унапредување на меѓусебните односи и мотивирање и „охрабрабруваат срце“ така што се благодарни за секој позитивен чекор и одделен успех на своите следбеници. Иницијативите кои што директно влијаат на работата на организацијата, а се однесуваат на проблематиката на управување со човечки ресурси се: управување со развојот и организацијата на човечките ресурси во рамките на *TQM* и во врска со лидерството како мотивациска техника посебен осврт даваме на *TQM*.

За Миленка Хелет највисокото ниво на новиот концепт на квалитет е тоталниот (потполн) квалитет познат како *TQM* (Вкупно quality management) и истовремено е врвно ниво на концептот на унапредување на квалитетот, од една и менаџментот од друга страна. На почетокот на 21 век *TQM* и понатаму е најдобар менаџмент метод за истовремено остварување на следните цели на организацијата (Haleta, 2008, стр.8-9):

- ⊕ антиципација и креирање на организациска иднина,
- ⊕ воодушевеност и лојалност на купувачите,
- ⊕ организациска и технолошка реструктуација на организацијата,
- ⊕ намалување на трошоците од една и зголемување на продуктивноста и профитот од друга страна,
- ⊕ општествена одговорност во работењето и
- ⊕ долгорочен раст и развој на организацијата која што е усогласен со животната средина.

TQM се разгледува и како радикален пристап на менаџментот кој што одлучно ги отфрла хиерархиските формални владеења и специјализацијата и ги заменува со многу природно одвивање на активноста и оспособување на вработените. Клучните елементи на TQM се: посветеност и лидерство на главниот извршен директор, промена на културата, планирање и организација, образование и обучување, вклучување, препознавање и мерење (Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, 2004, стр.278-279). TQM во туристичките услуги се базира на следните основни начела (Ćosić, 2007, стр.161):

- ⊕ ориентација кон потрошувачите/туристите,
- ⊕ одговорност на менаџментот,
- ⊕ ориентација на вработените,
- ⊕ ориентација на животната средина,
- ⊕ процесно размислување,
- ⊕ процес на подобрување,
- ⊕ систематски приод.

Куката на квалитет (House of Quality) е метафора за приказ на базичните принципи и концептот поврзани за TQM, како и нивната логична поврзаност. Куката на квалитет ја прават (Ćosić, 2007, стр.152): - „кров“ или „суперструктура“ (надградба) која што се содржи од социјални, технички и менаџмент системи; - четирите „столбови“ на кои што почива „кров“: сатисфакција на потрошувачите, континурано унапредување, говор на јазикот на фактите или одлучување на основа на фактите и почитување на луѓето, - четири „темели“ односно четири управувачки нивоа: стратешки, процесни, проектни и во врска со конкретните задачи и - четири „камен темелници“: мисија, визија, вредност и цели и задачи.“

Во врска со тоа уважувањето на луѓето како четврт столб во најопштата смисла подразбира: - „давање на овластување на вработените да одговараат на барањата на потрошувачите, решавање на проблемот, предлагање на начинот на користење на производот и услугите и иницијативите воопшто, - зголемување на овластувањата на вработените да делуваат кога се

пореметени или нарушени стандардите на работењето, - намалување на нивото на барања за одобрување на одлуките кои што се потребни за да се завршат одделни операции и слично.

Ова може да биде постигнато доколку организацијата се ангажира на следното: - креирање на свест за поттикот и целта на работното место така што луѓето се мотивираат да работат на најдобар начин; - постојано одржување на информираност и вклученост на луѓето и потсетување дека се дел од целината; - едуцирање и развивање на индивидуалните карактеристики на луѓето така да секој биде најдобар во она што го работи; - помагање на луѓето подобро да комуницираат за да работата се врши со поголема ефикасност; - делегирање на одговорноста и овластување оддолу нагоре, така што луѓето да не го работат само она што им е кажано, односно наредено „одгоре надолу“ туку се поттикнуваат да имаат иницијатива и да се обидат работите да ги вршат подобро“.

Тешкотиите во одржувањето на TQM се (Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, 2009, стр.282): - „TQM можеби претходно е усвоен само како додаток отколку како фундаментална промена во пристапот на менаџментот и не е во потполност интегриран во организацијата; - доколку распределбата на одговорноста се врши само во централизирани рамки, вработените се чувствуваат како рацете да им се врзани кога е во прашање имплементацијата на промените преку TQM; - аспекти на TQM во врска со односите на вработените ретко се разгледуваат.

Дали е можно вработените да се чувствуваат и да покажуваат посветеност само по краток курс на обука? Гловер (2000) ја истакнува унитаристичката перспектива која ја подржува TQM; - во TQM постојат контрадикторности: додека вклучувањето и учеството се поттикнуваат, контролата на менаџментот често не престанува, дури преку процес често се јакне“.

Присутен е став дека неуспехот на TQM во контрадикторноста на самата реторика, односно приказните за него. Предрасудите и вработените во прва линија на работењето кон *немоќни* или *семоќни* филозофии и начини на

работа знаат да предизвикаат разочарување со изостанок, преголеми очекувања кои ги релативизираат или неутрализираат и во потполност ги игнорираат оние кои притоа предвидуваат.

Наместо да стравуваат од губење на идентитетот и авторитетот клучните луѓе во компанијата кои што се одговорни за нови иницијативи, позитивен став и подготвеност да ги разберат и прифатат принципите на TQM ќе им обезбедат на членовите на својот тим, претпријатијата и брендот имиџ на оние кои што се отворени за нови замисли и идеи, кои што нужно не мора за резултат да имаат и *краен профит*, но се добредојдени и ќе бидат како такви тестирани на свој терен и меѓу сите вработени.

4.2. Лидерство и наградување на вработените

Наградувањето во економијата на знаењето подразбира многу повеќе од утврдувањето на коефициентот на заработка и бара вистински, транспарентен и флексибилен систем кој што го зема во обзир сето она што е важно за организацијата на знаење (знаење, резултати, учење, соработка). Системот за наградување испраќа директна порака на вработените за тоа што се вреднува и до што организацијата се држи. Тој има мотивациско дејство, но уште поважно од тоа може да делува исклучително демотивационо и да ги блокира експлицитните знаења. Додека во индустрискта економија вработениот е наградуван за времето поминато на работа и претпоставените квалификации (компензации), во економијата на знаењето акцентот е на резултатот на она што е постигнато со користење на знаењето (награди). Крајно време е тие кои што управуваат со организациите и стручните лица за човечки ресурси да се позанимаваат со системите за наградување, не само заради тоа што тоа е голем трошок за организацијата, туку првенствено затоа што има големо влијание на однесувањето, резултатите и културата.

Традиционалниот систем на заработка е базиран на работното место и времето поминато на работа, како и грубото нормирање во работата, во современите организации се дополнува наградувањето на база на компетенција, при што се препознават и наградуваат вредностите кои што

поединецот ги носи во организацијата. Признанијата за постигнувањето на резултатите и достигнувањата можно е да се креираат на различни начини водејќи сметка за нивниот мотивациски ефект. Денес се почесто се воведува таканаречениот „cafeteria“ систем кој што има за цел наградите да бидат прилагодени на потребите и преференците на одделни вработени.

Секојдневната пракса во многу организации покажува дека големиот број на лидери стануваат свесни за значењето кое што признанијата и наградите ги имаат за задоволство и мотивација на вработените, на нивната подготвеност на работата да го дадат својот максимум и да се посветат на остварување на поставените цели.

За да се создаде поволно работно опкружување кое што ќе ги поттикнува вработените на креативни иновативен однос кон работата, многу претпријатија користат правилно осмислен систем за наградување на вработените. Во таа смисла, блиско внимание се насочува на тоа како поединците можат најдобро да се мотивираат со помош на такви средства како што се иницијатива, награди, лидерство, работа која што ја вршат и организациски контекст во која ја реализираат работата. Целта е да се развиваат мотивациските процеси и работното опкружување кое ќе помогне поединците да ги покажуваат резултатите во согласност со очекувањата.

Модерните организации на ова прашање посветуваат огромно внимание. Свесни дека постои директна врска помеѓу задоволството и мотивацијата на вработените, од една страна и нивното однесување на работа и остварените резултати, од друга страна, многу организации на прашањето за наградување на вработените му посветуваат огромна сериозност, така што воспоставиле посебни, формални програми за наградување на вработените.

Наградите и признанијата се најдобар начин да се подржи и укаже на добро и ефикасно однесување на вработените, да им се помогне на луѓето да бидат задовлни со себе и горди на резултатите кои што ги остваруваат, како и да се мотивираат и понатаму така да се однесуваат. Прогресивните организации дознале дека во крајниот ефект позади мотивацијата на

вработените и добрата атмосфера на работа која како последица има квалитетна и продуктивна работа - стои профитот.

Врвните лидери знаат дека нивниот успех зависи од работата на нивните подредни заради што посветуваат големо внимание во однос на своите подредени, како и нивните потреби и желби. Токму таа грижа за мотивираност на подредените ги раздвојува посебните и врвните лидери. Оние лидери кои што препознаваат и прифаќаат дека за успехот во работата не е доволно да бидат само стручни и образовани, бидејќи е потребно да бидат и подеднакво добри комуникатори, мотиватори, лидери, психолози, соработници или пријатели, можат да сметаат на постојаниот раст во својата кариера.

Примарната ориентација на лидерот е изнаоѓање на одговор на прашањето: на кој начин да се вклучат и да се мотивираат сите вработени, имајќи ја во предвид специфичната и важна улога на секој поединец во претпријатието. Во денешно време, лидерите можат да користат голем број на проверени стратегии за мотивирање на вработените.

4.3. Стратегии за мотивирање и наградување на вработените

Со оглед на резултатите од одредени студии (Pržulj, 2002, стр.155) и искуства се доаѓа до одговори кои, всушност, немаат универзални решенија за изградба на системи за мотивација на секоја компанија, туку тоа зависи од политиката на индивидуалните организации и нивните конкретни решенија. Една од главните задачи е да се дефинираат целите на политиката и на системот на наградување, а условот е подобро познавање и разбирање на човековите мотивации. Системот на наградување и мотивирање неможе да зависи од индивидуалното однесување и став на водачот, туку е составен дел на политиката на бизнис и развој, дефинираните правила и норми кои произлегуваат од неа.

Мотивацискиот систем мора да обезбеди три вида на однесување од суштинско значење за функционирањето на организацијата и развојот¹:

¹ Достапно на <http://www.poslovniforum.hr/>, Превземено 22.10.2010.

- ⊕ Луѓето треба да се привлечат во системот и тие треба да останат во него,
- ⊕ вработениот мора да ги исполни своите должности и обврски на задоволителен начин,
- ⊕ мора да биде да се развијат иновативни и креативни активности за да се постигнат целите за развој на организацијата.

Постојат одредени правила кон кои треба да се држи лидерот при концептирање на мотивациските системи:

- ⊕ Акцентот треба да биде на тимско врешење и наградување и целокупната организациска ефикасност;
- ⊕ дистрибуција на бонуси мора да биде едноставна, и
- ⊕ платите на раководителите мора да бидат исклучително високи, но и први на удар за намалување и редукција кај лошите деловни резултати.

Особено треба да се води грижа за фактот дека вработените мора да имаат доверба во целокупниот систем за наградување и негова праведност. Добрите меѓучовечки односи мора да ги следат привлечни дневници и поттикнувачки плати, бидејќи мотивацијата е тесно поврзана со заработка. За да привлече нови работници, работодавачот мора да провери дали неговата платежна скала е подобра од онаа кај конкурентите. Политиката на дневници и плати мора да ги унапредува добрите меѓучовечки односи. Здрава е политиката на плата на вработените според заслугата тесно поврзувајќи ја нивната исплата со извршувањето.

За секој дел кој што се додава на платата со цел поттикнување на успешноста и одредени форми на однесување на поединците мора да биде јасна основата и критериумите за да се мотивира посакуваното однесување. За да системот на стимулација ги постигне посакуваните ефекти мора да биде: едноставен, специфичен, остварлив, мерлив и правичен. Системите за наградување можат да бидат *индивидуални* (според сложеноста на работното

место и условите за работа, според успешноста, според количината, бонусот, провизиите и унапредувањето) и *на ниво на претпријатие* (уделот на вработените во добробитта на претпријатието, акционерството на вработените, тимски и групни бонуси). Претпоставката на ефикасно оценување на работниот ефект бара квалитетна анализа на работното место (опис на работата), како и комуникација помеѓу вработените и лидерот.

Вработените често пати го поврзуваат развојот со унапредувањето. Ниската организациска хиерархија која што е се поприсутна во организациите заради тенденцијата за децентрализација не можат да обезбедат унапредување на вработените. Затоа стратегијата за наградување и платежната структура мора да се базираат на поттикнување на индивидуите дека унапредувањето го гледаат во професионалниот и личниот развој, наместо во напредувањето во хиерархијата кон сите повисоки платени позиции.

За да мотивацискиот систем ги обезбеди претходно наведените три вида на однесување потребна е комбинација на финансиски и нефинансиски фактори за мотивација за да се задоволат многу разните човечките потреби. Тоа се следните активности:²

- ⊕ Активности на подрачјето на материјални компензации,
- ⊕ Активност на подрачјето на нематеријални компензации,
- ⊕ Активности за импликација за лидерите.

Во рамките на овие две големи групи на мотивациски стратегии развиени се бројни стратегии кои што теоретски се втемелени и практично проверени, па затоа претпријатието има можност за нивна широка примена. Некогаш материјалните компензации се користеле како едно мотивациско средство, додека денес анализата на праксата на претпријатијата покажува дека повеќето применувани стратегии се од нематеријална природа (Bahtijarević, 1999, стр.606). Под изградени и потполни мотивациски систем се

² <http://www.poslovniforum.hr/>, Превземено 22.10.2010

подразбира систем кој што ги почитува двете групи на мотивациски стратегии и кој што не го намалува, ниту го пренагласува значењето на една од наведените стратегии.³

4.4. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Како што наведува Томановиќ (2012) бројни истражувања кои се однесувале на мотивацијата укажувале дека демотивираноста на вработените резултира со вкупна штета која изнесува помеѓу 292 и 355 милијарди американски долари годишно на глобално ниво. Немотивираните вработени значително повеќе отсутствуваат од работа, но се и помалку лојални на компанијата. Вработените се мотивирани кога имаат чувство на економска распределба на награда согласно на вложениот труд од нивна страна. Исто така, преплатеноста на некои лица во компанијата најчесто не ја зголемува нивната мотивација, но ја намалува мотивацијата на останатите вработени. При мотивирање на вработените битна е и конзистентноста и доследноста во наградувањето.

Според студијата на случај на Савичич (2011) направена во меѓународна компанија со седиште во Белград, заклучено е дека со правилно мотивирање на човечките ресурси компанијата работела поефикасно и поефективно, како и дека се забележал зголемен степен на продуктивност. Правилното лидерство и правилното мотивирање на вработените во компанијата остварила значаен напредок и одредена конкурентска предност.

Во истражување спроведено во меѓународна компанија дојдено е до информации за влијанието на лидерството врз мотивацијата, како и за изборот на мотивација (Томановиќ, 2012). Испитаниците истакнале дека најголема мотивираност им дава материјалната стимулација, потоа заминувањето на платен одмор, и како последно можноста за решавање на станбеното прашање. Иако се тврди дека финансиските средства во облик на заработка,

³ Достапно на <http://www.poslovniforum.hr/>, Превземено 22.10.2010

стимулација, платено образование, не е највреден и најприкосновен мотивациски фактор и дека интересната работа и остварување успех е примарно кај мотивацијата. При спроведеното истражување дојдено е до резултат дека паричните средства се најбитен мотивациски фактор, но сфатено како нужна потреба, а не како придвижувачка сила која испитаниците ја гледаат во образование, добра работна средина, комуникација, усовршување и сл. (Томановиќ, 2012).

Во компанијата Меркатор имаат развиени различни видови на материјална и нематеријална мотивација (Cerni, 2009). Платите зависат од резултатите од работата на вработениот и варираат во зависност од постигнатиот групен и индивидуален работен учинок. На месечно ниво се мери работната успешност и вработените кои работеле најефикасно, добиваат и стимулација на платата. Се доделуваат и годишни награди на вработените кои исклучително се истакнале со својот допринос во развојот и успешноста на компанијата (Cerni, 2009).

II ДЕЛ

5.1. Предмет на истражување

Предмет на истражување претставува влијанието на лидерите во меѓународните компании врз степенот на мотивираност на човечките ресурси. Во трудот е согледана мотивацијата низ призма на успешноста на компанијата, подобрувањето/намалувањето на перформансите на човечките ресурси зависно од мотивациските техники кои ги користи лидерот.

Согласно на тоа, се претставени материјалните и нематеријалните мотивациски техники, нивна примена во меѓународните компании и нивното поединечно влијание врз успехот на компанијата. Анализирани се колку лидерите се стремат кон тоа да ги мотивираат вработените и колку успеваат да изнајдат правилни мотивациски техники.

5.2. Цели и задачи на истражувањето

5.2.1. Општа цел

Целта на истражувањето е во тесна корелација со предметот на истражувањето на магистерскиот труд, односно произлегува од потребата на меѓународните компании да го испитаат влијанието на лидерот врз мотивацијата на вработените.

5.2.2. Поединечни цели

- Определување на видовите мотивација кои се применуваат во меѓународните компании.
- Определување на начинот на мотивирање на вработените од страна на лидерот во меѓународната компанија.

- Анализа на степенот на зачестеност на примена на материјални мотивациски техники и нивно влијание врз успехот на компанијата.
- Анализа на степенот на зачестеност на примената на нематеријалните мотивациски техники и нивно влијание врз успехот на компанијата.
- Анализа на успешноста на лидерот во меѓународната компанија врз поттикнувањето на вработените успешно да ги завршуваат своите обврски и да останат мотивирани.

5.2.3. Апликативни цели

- Примена на најефикасните и најефективните мотивациски техники од страна на лидерот во меѓународна компанија.
- Примена на мотивацијата кои според лидерите на меѓународните компании кои досега се покажале како најквалитетни во однос на растот и развојот на компанијата.

5.3. Задачи на истражувањето

Задачи на истражувањето се следните:

- Да се дојде до сознанија за примената на мотивација на вработените во компаниите од меѓународен карактер меѓу кои и оние кои делуваат на територијата на Република Македонија
- Да се направи анализа на добиените резултати од истражувањето во однос на ставовите на вработените и лидерите на меѓународните компании, што ќе придонесе кон креирање на мотивациски стратегии за поголем успех во работењето.

5.4. Хипотези

5.4.1. Генерална хипотеза

Лидерите и вработените се разликуваат во степенот на изразеност на ставот дека успешноста на меѓународната компанија е поврзана со мотивираноста на вработените.

5.4.2. Посебни хипотези

ПХ1 – Лидерите и вработените се разликуваат во степенот на изразеност на ставот дека примената на различни видови на мотивација на човечките ресурси од страна на лидерот на меѓународната компанија придонесува за подобрувањето на учинокот на индивидуално ниво.

ПХ2 - Лидерите и вработените се разликуваат во степенот на изразеност на ставот дека примената на различни видови на мотивација на човечките ресурси од страна на лидерот на меѓународната компанија придонесува за квалитетот на работење на компанијата.

ПХ3 – Лидерите и вработените се разликуваат во степенот на изразеност на ставот дека со зголемување на материјалните средства се зголемува и мотивацијата на вработените.

5.5. Варијабли на истражувањето

Варијаблите кои го детерминираат истражувањето се следните:

- Во генералната хипотеза зависна варијабла претставува успешноста, додека независна варијабла е мотивацијата на вработените.
- Релевантни варијабли кои се од значење за истражувањето на трудот се меѓународните компании.

III ДЕЛ

6.1. Методи на истражување

При изработка на магистерскиот труд применета е методологија која најчесто се применува во научно-истражувачките работи.

За да бидат најдени сите потребни материјали за изработка на тематиката на истражувањето применети се достапни постоечки податоци, книги, истражувања, магазини, публикации, интернет и сл.

Анализирањето и обработката на теоретските содржини на магистерскиот труд е направено со примена на следните методи:

- Метод на опсервација кој е применет во фазата на пребарување на потребната достапна теоретска содржина за изработка на трудот.
- Аналитички метод е применет за анализирање на теоретските содржини на темата на трудот.
- Компаративниот метод е применет за да се направи анализа на ставовите на вработените и лидерите на лидерите за воедначеноста при изборот на мотивациска техника.
- Статистички метод е применет за анализа на добиените резултати од спроведеното емпириско истражување со примена на статистички програм SPSS.
- Индуктивен метод е применет за систематизација на теоретските содржини.

- Дедуктивен метод е применет за да се извлечат заклучни согледувања во насока на влијанието на лидерот врз мотивираноста на вработените во меѓународните компании.

6.2. Постапка на истражувањето

На истражувањето му претходи теоретска елаборација на достапните материјали за темата на трудот, по што се пристапува кон спроведување на теренското истражување.

Податоците добиени од анкетниот прашалник се анализирани и групирани, по што следат заклучоци, како од резултатите добиени од лидерите, така и од вработените.

6.3. Популација и примерок

Во истражувањето се опфатени 20 меѓународни компании кои работат и делуваат и на територијата на Република Македонија.

Анкетирани се 50 лидери и 50 вработени во меѓународни компании.

Мерните инструменти се составени од прашања од отворен и затворен тип. Изработен е еден анкетен прашалник за вработени и анкетен прашалник за лидери, односно испитување на ставовите на испитаниците за начинот на работење во компанијата. Анкетните прашалници се состојат од прашања од отворен и затворен тип. Од одговорите на анкетни прашалници се анализирани ставовите на испитната категорија т.е. улогата на лидерот за мотивацијата на вработените и за ефикасноста во работењето на компанијата.

6.4. Анализа и интерпретација на податоците

Добиените податоци од истражувањето се обработени со примена на статистичките пакети Excel и SPSS.

Резултатите се прикажани табеларно и графички, по што се и теоретски анализирани и елаборирани.

6.5. Организација на истражувањето

Истражувањето е спроведено во текот на месец ноември 2014 година во меѓународни компании кои работат и делуваат на територијата на Република Македонија. Компаниите прифатија да бидат дел од истражувањето само под услов да не се истакнуваат називите под кои работат.

По собирањето на одговорените анкети пристапено е кон нивно собирање, средување, статистичка обработка и анализа на добиените резултати. Резултатите се прикажани во табели.

Последно ниво од оваа постапка е извлекувањето на заклучни согледувања од спроведеното истражување, по што следуваат соодветни препораки за понатамошно работење.

IV ДЕЛ

7.1. Интерпретација на резултати од емпириско истражување

Интерпретацијата на добиените резултати од спроведеното истражување е согласно на добиените одговори од страна на анкетираниите вработени и лидери во 20 компании со меѓународно потекло во нашата држава.

Резултатите од истражувањето се прикажани согласно креираните мерни инструменти за потребите на магистерскиот труд. Направена е анализа на *t*-тест. Интерпретацијата на резултатите е прикажана на табели и графикони.

7.1.1. Приказ на демографската структура на анкетирани согласно нивната анкетна група (вработени – лидери)

Во истражувањето беа вклучени вкупно 100 испитаници од 20 компании со меѓународно потекло кои работат на македонскиот пазар. Половина од анкетираниите се вработени во компаниите, додека останатите 50 имаат лидерска позиција, меѓу кои некои од нив се лидери на сектори, додека други лидери на цели компании.

Табела 2 – Полова структура на испитаници од категоријата вработени

	<i>f</i>	%
Мажи	26	52.0
Жени	24	48.0
Вкупно	50	100.0

Според резултатите на Табела 2 може да се истакне дека вкупно 52% од анкетираниите вработени се мажи и 48% се жени.

Табела 3 – Старосна структура на испитаници од анкетна категорија вработени

	<i>f</i>	%
26-35	12	24.0
36-45	21	42.0
46-55	9	18.0
+56	8	16.0
Вкупно	50	100.0

Согласно старосната категорија анкетираниите вработени се поделени на четири групи, од кои 24% се на возраст од 26 до 35 години, 42% се на возраст од 36 до 45 години, 18% се на возраст од 46 до 55 години и 16% се на возраст над 56 години (Табела 3).

Табела 4 – Образовен степен на испитаници од анкетна категорија вработени

	<i>f</i>	%
Средно	3	6.0
Вишо	9	18.0
Високо	16	32.0
Магистратура	22	44.0
Вкупно	50	100.0

Според образовниот степен може да се оцени дека 6% од анкетираниите имаат завршено среден степен на образование, 18% имаат вишо образование, 32% имаат високо образование и 44% имаат магистратура.

Во продолжение следат социодемографските податоци на испитаниците од анкетната категорија лидери.

Табела 5 – Полова структура на испитаници од анкетна категорија лидери

	<i>f</i>	%
Мажи	30	61.2
Жени	19	38.8
Вкупно	49	100.0

Од резултатите на Табела 5 може да се истакне дека 61.2% од анкетираниите се мажи и 38.8% се жени.

Табела 6 – Старосна структура на испитаници од анкетна група лидери

	<i>f</i>	%
18-25	14	28.6
26-35	20	40.8
36-45	10	20.4
46-55	5	10.2
Вкупно	49	100.0

Според старосната структура анкетираниите се поделени во четири старосни групи, односно 28.6% се на возраст од 18 до 25 години, 40.8% се на возраст од 26 до 35 години, 20.4% се на возраст од 36 до 45 години и 10.2% се на возраст од 46 до 55 години (Табела 6).

Табела 7 – Образовен степен на испитаници од анкетна категорија лидери

	<i>f</i>	%
Средно	7	14.3
Вишо	5	10.2
Високо	20	40.8
Магистратура	12	24.5
ДДр	5	10.2
Вкупно	49	100.0

Согласно образовниот степен може да се истакне дека 14,3% од лидерите имаат завршено средно образование, 10.2% имаат вишо образование, 40.8% имаат високо образование, 24.5% имаат магистратура и 10.2% се доктори на науки (Табела 7).

Табела 8 – Работен стаж на работната позиција за испитаници од анкетна категорија лидери

	<i>f</i>	%
0-5	20	40.8
6-10	17	34.7
11-15	12	24.5
Вкупно	49	100.0

Според резултатите од Табела 8 може да се истакне дека 40.8% од анкетираниите лидери се на таа работна позиција помалку од 5 години, 34.7% се лидери помеѓу 6 и 10 години, и 24.5% се на лидерска позиција 11 до 15 години.

7.1.2. *Дескриптивна статистика на резултати добиени од спроведеното емпириско истражување*

Во првиот дел следат резултатите од спроведеното истражување на вработените во меѓународните компании кои работат и делуваат на пазарот на Република Македонија.

Табела 9 – Дескриптивни статистики за мотивацијата на вработените

	Број	Среден емпириски скор	Мин емпириски скор	Макс емпириски скор	sum	R	M	SD
П1	50	4	1	5	178	8	3.56	1.280
П2	50	3	2	5	206	5	4.12	1.118
П3	50	3	2	5	198	6	3.96	1.049
П4	50	3	2	5	206	5	4.12	1.043
П5	50	2	3	5	230	1	4.60	.639
П6	50	4	1	5	206	5	4.12	1.319
П7	50	3	2	5	190	7	3.80	1.245
П8	50	2	3	5	214	3	4.28	.834
П9	50	2	3	5	226	2	4.52	.646
П10	50	2	3	5	226	2	4.52	.762
П11	50	4	1	5	190	7	3.80	1.370
П12	50	3	2	5	190	7	3.80	1.245
П13	50	3	2	5	198	6	3.96	.968
П14	50	2	3	5	226	2	4.52	.646
П15	50	3	2	5	210	4	4.20	.990
П16	50	4	1	5	76	9	1.52	1.111

Во однос на тврдењето бр.1 од анкетниот прашалник за вработени: *"Во компанијата во која работам се применуваат мотивациски техники од страна на лидерите."* добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 1 и максималниот 5, вредноста на $M=3.56$ што тежнее кон високо ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=1.280$.

Во однос на тврдењето бр.2 од анкетниот прашалник за вработени: *"Мотивациските техники кои ги применуваат лидерите ме поттикнуваат подобро да ги извршувам работните задачи"* добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=4.12$ што тежнее кон високо ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=1.118$.

Во однос на тврдењето бр.3 од анкетниот прашалник за вработени: *"Лидерот во компанијата се труди да ги мотивира вработените така што тие ќе ги насочат својата енергија, вештини и способности во насока на остварување на целите на компанијата"* добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=3.96$ што тежнее кон високо ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=1.049$.

Во однос на тврдењето бр.4 од анкетниот прашалник за вработени: *"Лидерот на компанијата најчесто применува материјални мотивациски техники"* добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M= 4.12$ што тежнее кон високо ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=1.043$.

Во однос на тврдењето бр.5 од анкетниот прашалник за вработени: *"Зголемувањето на месечната плата позитивно влијае на мојот придонес во компанијата и подобрувањето на квалитетот на моето работење"* добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот

емпириски скор е 3 и максималниот 5, вредноста на $M=4.60$ што тежнее кон највисоко ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.639$.

Во однос на тврдењето бр.6 од анкетниот прашалник за вработени: *"Примената на парични наградни бонуси на месечно ниво ме мотивира да го подобрам квалитетот на моето работење"* добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 1 и максималниот 5, вредноста на $M=4.12$ што тежнее кон високо ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=1.319$.

Во однос на тврдењето бр.7 од анкетниот прашалник за вработени: *"Во компанијата во која работам од страна на лидерите најчесто се применуваат нематеријални мотивациски техники"* добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M= 3.80$ што тежнее кон високо ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=1.245$.

Во однос на тврдењето бр.8 од анкетниот прашалник за вработени: *"Сметам дека испраќањето на вработените на дополнителна обука влијание врз подобрување на квалитетот на работење на компанијата"* добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 3 и максималниот 5, вредноста на $M=4.28$ што тежнее од високо ниво кон највисоко ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.834$.

Во однос на тврдењето бр.9 од анкетниот прашалник за вработени: *"Оценете го влијанието на лидерот во компанијата врз мотивацијата на вработените"* добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 3 и максималниот 5, вредноста на $M=4.52$ што тежнее кон највисоко ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.646$.

Во однос на тврдењето бр.10 од анкетниот прашалник за вработени: *"Лидерите често применуваат материјални мотивациски техники кои"*

имаат позитивно влијание на квалитетот на работење" добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 3 и максималниот 5, вредноста на $M=4.52$ што тежнее кон високо ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.762$.

Во однос на тврдењето бр.11 од анкетниот прашалник за вработени: "Лидерите често примнуваат нематеријални мотивациски техники кои сметам дека влијаат врз успехот на компанијата" добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 1 и максималниот 5, вредноста на $M=3.80$ што тежнее кон високо ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=1.370$.

Во однос на тврдењето бр.12 од анкетниот прашалник за вработени: "Одржувањето мотивираност на вработените од страна на лидерот на компанијата во голема мера ја детерминира успешноста на компанијата" добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=3.80$ што тежнее кон високо ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=1.245$. Овие резултати одат во прилог на генералната хипотеза (види повеќе Табела 11).

Во однос на тврдењето бр.13 од анкетниот прашалник за вработени: "Различните видови на мотивација на вработените применувани од страна на лидерот имаат влијание на подобрувањето на учинокот на индивидуално ниво на вработеното лице" добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=3.96$ што тежнее кон високо ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.968$. Овие резултати одат во прилог на хипотеза 1 (види повеќе Табела 12).

Во однос на тврдењето бр.14 од анкетниот прашалник за вработени: "Различните видови на мотивација на вработените применувани од страна на лидерите во меѓународната компанија позитивно влијание врз квалитетот на поединецот како и на работење на компанијата" добиени се

следните дескриптивни статичи: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=4.52$ што тежнее кон највисоко ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.646$. Овие резултати одат во прилог на хипотеза 2 (види повеќе Табела 13).

Во однос на тврдењето бр.15 од анкетниот прашалник за вработени: *"Наградувањето на вработените со примена на материјални средства има најголемо влијание врз мојата мотивираност за работа"* добиени се следните дескриптивни статичи: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=4.20$ што тежнее кон највисоко ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.990$. Добиените резултати од ова прашање одат во прилог на хипотезата број 3 (види повеќе Табела 14).

Во однос на тврдењето бр.16 од анкетниот прашалник за вработени: *"Претпочитам материјални наспроти нематеријални мотивациски техники"* добиени се следните дескриптивни статичи: минималниот емпириски скор е 1 и максималниот 5, вредноста на $M=1.52$ што тежнее кон ниско ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=1.111$.

Од целокупната анализа на целата табела бр.9 за вработените, како најзначајно може да се истакне:

- *Најниски постигнувања се покажани на прашањето со реден број 16 при што може да се истакне дека вработените (не) претпочитаат материјални наспроти нематеријални мотивациски техники, каде $M=1,52$ со $SD=1.111$.*
- *Највисоки постигнување се покажуваат на прашањето со реден број 5, при што зголемувањето на месечната плата позитивно влијае на доприносот на вработениот во компанијата и подобрувањето на квалитетот на неговото работење, каде $M=4,60$ со $SD=0.639$.*

Во продолжение следи табела на добиените резултати од страна на анкетираниите лидери согласно изработениот инструментариум за нивно анкетање.

Табела 10 – Дескриптивни статистики за начините на мотивирање кои ги применуваат лидерите

	<i>Број</i>	<i>Среден емпириски скор</i>	<i>Мин емпириски скор</i>	<i>Макс емпириски скор</i>	<i>sum</i>	<i>R</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
<i>П1</i>	49	3	2	5	203	3	4.14	1.021
<i>П2</i>	49	3	2	5	210	2	4.29	.913
<i>П3</i>	49	4	1	5	189	4	3.86	1.486
<i>П4</i>	49	3	2	5	210	2	4.29	.913
<i>П5</i>	49	1	1	2	60	5	1.22	.422
<i>П6</i>	49	1	1	2	60	5	1.22	.422
<i>П7</i>	49	3	2	5	217	1	4.43	.935
<i>П8</i>	49	3	2	5	217	1	4.43	.935
<i>П9</i>	49	3	2	5	217	1	4.43	.935
<i>П10</i>	49	1	1	2	67	5	1.37	.487
<i>П11</i>	49	3	2	5	210	2	4.29	.913
<i>П12</i>	49	3	2	5	203	3	4.14	1.021
<i>П13</i>	49	3	2	5	217	1	4.43	.935
<i>П14</i>	49	3	2	5	217	1	4.43	.935

Во однос на тврдењето бр.1 од анкетниот прашалник за лидери: "Во компанијата се применуваат мотивациски техники за мотивирање на вработените" добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот

емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=4.14$ што тежнее кон највисоко ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=1.021$.

Во однос на тврдењето бр.2 од анкетниот прашалник за лидери: "Мотивацијата на вработените е од клучно значење за поквалитетно извршување на работните задачи" добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=4.29$ што тежнее кон високо ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.913$.

Во однос на тврдењето бр.3 од анкетниот прашалник за лидери: "Мотивацијата на вработените е исклучително битна функција за меѓународните компании" добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 1 и максималниот 5, вредноста на $M= 3.86$ што тежнее кон високо ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=1.486$.

Во однос на тврдењето бр.4 од анкетниот прашалник за лидери: "Вработените во компанијата се мотивираат така што нивните енергија, вештини и способности се насочуваат кон остварување на целите на компанијата" добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=4.29$ што тежнее кон највисоко ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.913$.

Во однос на тврдењето бр.5 од анкетниот прашалник за лидери: "За мотивирање на вработените лично Вие најчесто применувате материјални мотивациски техники или нематеријални мотивациски техники" добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 1 и максималниот 2, вредноста на $M= 1.22$ што тежнее кон материјални техники за мотивација, со $SD=0.422$.

Во однос на тврдењето бр.6 од анкетниот прашалник за лидери: "Во компанијата воопшто на годишно ниво најчесто се применуваат материјални

мотивациски техники или нематеријални мотивациски техники" добиени се следните дескриптивни статичи: минималниот емпириски скор е 1 и максималниот 2, вредноста на $M=1.22$ што тежнее кон примена на материјални техники за мотивација на вработените, со $SD=0.422$.

Во однос на тврдењето бр.7 од анкетниот прашалник за лидери:"Зголемувањето на месечните придонеси има влијание врз подобрувањето на квалитетот на работење во компанијата" добиени се следните дескриптивни статичи: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=4.43$ што тежнее кон високо ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.935$.

Во однос на тврдењето бр.8 од анкетниот прашалник за лидери:"Примената на парични бонуси на месечно ниво има влијание врз подобрувањето на квалитетот на работење во компанијата" добиени се следните дескриптивни статичи: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=4.43$ што тежнее кон највисоко ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.935$.

Во однос на тврдењето бр.9 од анкетниот прашалник за лидери:"Испраќањето на вработените на обука има големо влијание врз подобрување на квалитетот на работење на компанијата" добиени се следните дескриптивни статичи: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=4.43$ што тежнее кон највисоко ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.935$.

Во однос на тврдењето бр.10 од анкетниот прашалник за лидери:"Во досегашната практика од Вашето работење се покажало дека поголемо влијание на успехот на компанијата има примената на материјални мотивациски техники или нематеријални мотивациски техники" добиени се следните дескриптивни статичи: минималниот емпириски скор е 1 и максималниот 2, вредноста на $M=1.37$ што тежнее кон материјални мотивациски техники, со $SD=0.487$.

Во однос на тврдењето бр.11 од анкетниот прашалник за лидери: "Успешноста на меѓународната компанија во голема мера зависи од влијанието на лидерот врз мотивираноста на вработените" добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=4.29$ што тежнее кон највисоко ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.913$. Овој резултат оди во прилог на генералната хипотеза (види повеќе Табела 11).

Во однос на тврдењето бр. 12 од анкетниот прашалник за лидери: "Примената на различните видови на мотивација на човечките ресурси од страна на лидерот на меѓународната компанија влијае врз подобрувањето на учинокот на индивидуално ниво" добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=4.14$ што тежнее кон највисоко ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=1.021$. Резултатот од ова прашање оди во прилог на хипотеза 1 (види повеќе Табела 12)

Во однос на тврдењето бр.13 од анкетниот прашалник за лидери: "Примената на различни видови на мотивација на човечките ресурси во меѓународната компанија има влијание врз квалитетот на работење на компанијата" добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=4.43$ што тежнее кон највисоко ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.935$. Овој резултат оди во прилог на хипотеза 2 (види повеќе Табела 13).

Во однос на тврдењето бр.14 од анкетниот прашалник за лидери: "Материјалните средства имаат најголемо влијание врз мотивираноста на вработените" добиени се следните дескриптивни статистики: минималниот емпириски скор е 2 и максималниот 5, вредноста на $M=4.43$ што тежнее кон високо ниво на согласност на испитаниците со тврдењето, со $SD=0.935$. Добиениот резултат оди во прилог за хипотеза 3 (види повеќе Табела 13).

Од целокупната анализа на целата табела бр.10 за лидерите, како најзначајно може да се истакне:

- Најниски постигнувања се покажани на прашањето со реден број 10 што всушност означува дека во досегашната практика од работењето на вработените во компанијата се покажало дека помало влијание на успехот на компанијата има примената на материјални мотивациски техники или нематеријални мотивациски техники со $M=1.37$ и $SD=0.487$.
- Во однос на највисоките постигнувања постои изедначување на аритметичката вредност и ранговите на прашањата со реден број 7, 8, 9, 13 и 14.

7.1.3. Инференцијална статистика на резултатите од истражувањето за влијанието на лидерот врз мотивацијата на вработените во меѓународните компании

Постулираните хипотези се тестирани со помош на техника на инференцијалната статистика со примена на статистичкиот пакет SPSS. Поконкретно за тестирање на хипотезите применет е *t*-тест.

Тестирање на разлики меѓу вработените и лидерите во меѓународните компании на територијата на Р. Македонија

Генерална хипотеза - Лидерите и вработените се разликуваат во степенот на изразеност на ставот дека успешноста на меѓународната компанија е поврзана со мотивираноста на вработените.

Табела 11 – Тестирање на генерална хипотеза

	N	M	SD	t	df	Sig
Вработени	50	3.77	1.24	0.075	48	0.43
Лидери	50	4.28	0.91			

Резултатите покажуваат дека вредноста на *t*-тестот изнесува 0.075 за $df=48$ на ниво на значајност од 0.05 со таблична вредност од 2.010, односно $t < t_{\alpha}$ ($0.075 < 2.010$). Поконкретно ова означува дека не се најдени значајни разлики помеѓу ставовите на анкетираниите вработени и лидери, што не оди во прилог на прифаќање на генералната хипотеза.

PH1 – Лидерите и вработените се разликуваат во степенот на изразеност на ставот дека примената на различни видови на мотивација на човечките ресурси од страна на лидерот на меѓународната компанија придонесува за подобрувањето на учинокот на индивидуално ниво.

Табела 12 – Тестирање на посебна хипотеза 1

	N	M	SD	t	df	Sig
Вработени	50	3.94	0.966	0.935	48	0.354
Лидери	50	4.14	1.020			

Резултатите покажуваат дека вредноста на *t*-тестот изнесува 0.935 за $df=48$ на ниво на значајност од 0.05 со таблична вредност од 2.010, односно $t < t_{\alpha}$ ($0.935 < 2.010$). Поконкретно ова означува дека не се најдени значајни разлики помеѓу ставовите на анкетираниите вработени и лидери, што не оди во прилог на прифаќање на посебна хипотеза 1.

ПХ2 - Лидерите и вработените се разликуваат во степенот на изразеност на ставот дека примената на различни видови на мотивација на човечките ресурси од страна на лидерот на меѓународната компанија придонесува за квалитетот на работење на компанијата.

Табела 13 – Тестирање на посебна хипотеза 2

	N	M	SD	t	df	Sig
Вработени	50	4.51	0.649	0.455	48	0.651
Лидери	50	4.43	0.935			

Резултатите покажуваат дека вредноста на *t*-тестот изнесува 0.455 за $df=48$ на ниво на значајност од 0.05 со таблична вредност од 2.010, односно $t < t_{\alpha}$ ($0.455 < 2.010$). Поконкретно ова означува дека не се најдени значајни разлики помеѓу ставовите на анкетираниите вработени и лидери, што не оди во прилог на прифаќање на посебна хипотеза 2.

ПХ3 – Лидерите и вработените се разликуваат во степенот на изразеност на ставот дека со зголемување на материјалните средства се зголемува и мотивацијата на вработените.

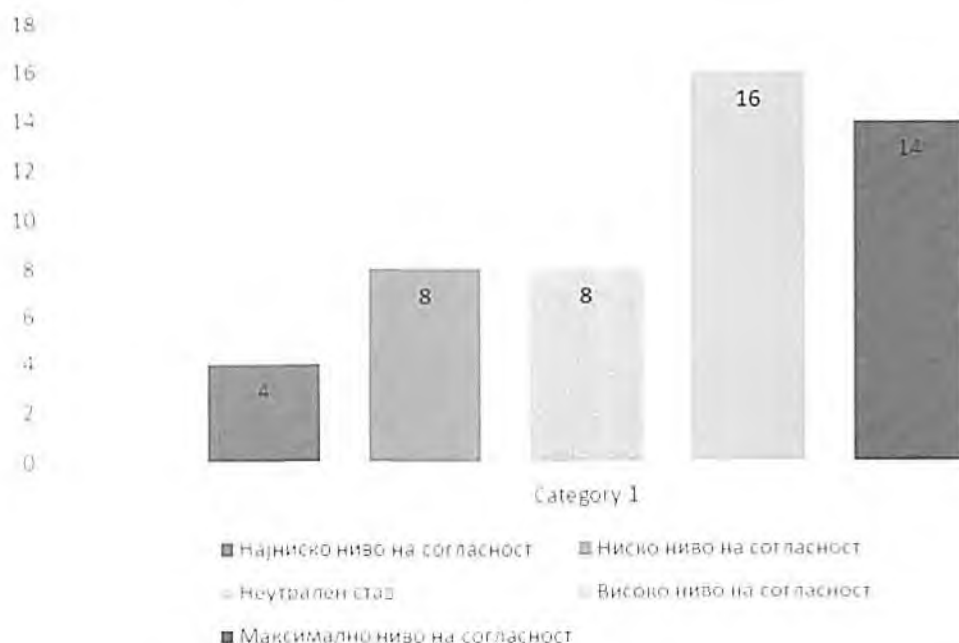
Табела 13 – Тестирање на посебна хипотеза 3

	N	M	SD	t	df	Sig
Вработени	50	4.18	0.993	1.127	48	0.265
Лидери	50	4.43	0.935			

Резултатите покажуваат дека вредноста на *t*-тестот изнесува 1.127 за *df*=48 на ниво на значајност од 0.05 со таблична вредност од 2.010, односно $t < t_{\alpha}$ ($1.127 < 2.010$). Поконкретно ова означува дека се најдени значајни разлики помеѓу ставовите на анкетираниите вработени и лидери, што не оди во прилог на прифаќање на посебна хипотеза 3.

7.1.4. Резултати од спроведено истражување на анкетирани вработени во меѓународни компании во Р.Македонија

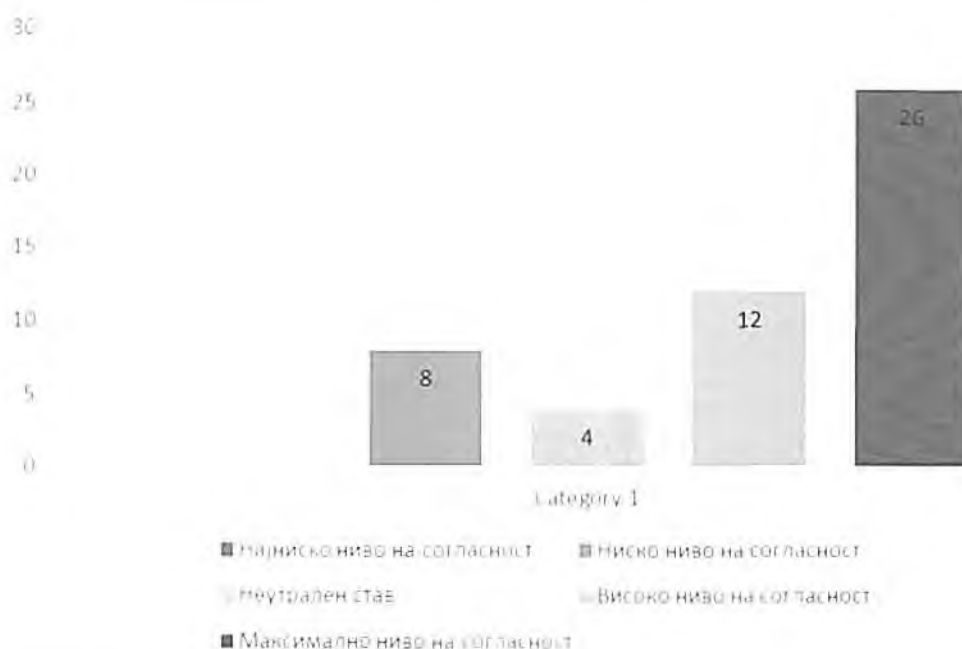
Во продолжение се претставени резултатите од анкетниот прашалник за вработени според фреквенција.



Графикон 1 - Во компанијата во која работам се применуваат мотивациски техники од страна на лидерите

Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 4 лица не се согласуваат, 8 лица се согласуваат на ниско ниво, 8 лица имаат неутрален став, 16 лица се согласуваат на високо ниво и 14 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.

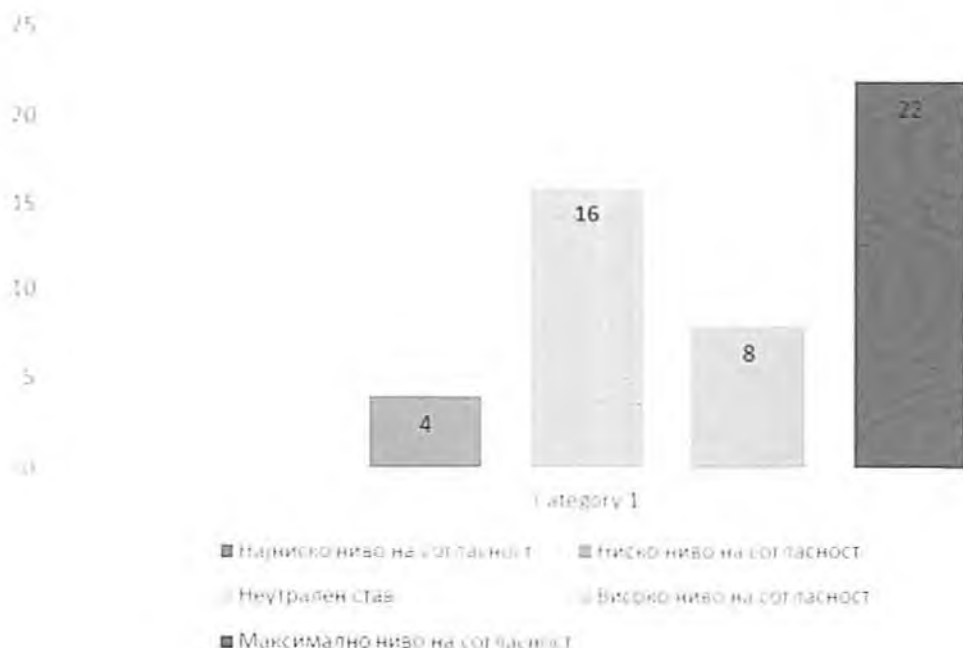
Од графиконот може да се забележи дека најголем дел од анкетираниите на високо ниво се согласуваат дека во компанијата во која се вработени се применуваат мотивациски алатки од страна на нивните лидери.



Графикон 2 - Мотивациските техники кои ги применуваат лидерите ме поттикнуваат подобро да ги извршувам работните задачи

Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 8 лица се согласуваат на ниско ниво, 4 лица имаат неутрален став, 12 лица се согласуваат на високо ниво и 26 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.

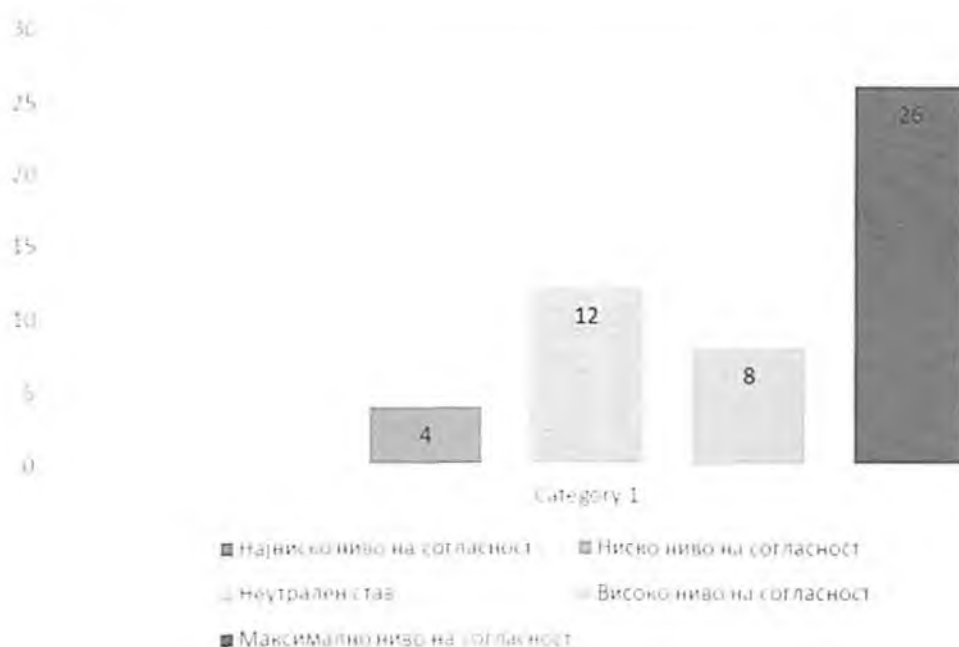
Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека повеќе од половина од вработените истакнале дека техниките за мотивација кои ги користат нивните лидери ги поттикнуваат на подобар начин да ги извршат своите работни задачи.



Графикон 3 - Лидерот во компанијата се труди да ги мотивира вработените така што тие ќе ги насочат својата енергија, вештини и способности во насока на остварување на целите на компанијата

Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 4 лица се согласуваат на ниско ниво, 16 лица имаат неутрален став, 8 лица се согласуваат на високо ниво и 22 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.

Најголем дел од вработените на највисоко ниво се согласуваат дека лидерот во компанијата во која работат ги мотивира во текот на работењето и им помага да ја насочат својата енергија, вештини и способности со цел на остварување на компаниските цели.



Графикон 4 - Лидерот на компанијата најчесто применува материјални мотивациски техники

Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 4 лица се согласуваат на ниско ниво, 12 лица имаат неутрален став, 8 лица се согласуваат на високо ниво и 26 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.

Најголем дел од анкетираниите вработени истакнале дека лидерите во нивната компанија применува материјални мотивациски техники.



Графикон 5 - Зголемувањето на месечната плата позитивно влијае на мојот придонес во компанијата и подобрувањето на квалитетот на моето работење

Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 4 лица имаат неутрален став, 12 лица се согласуваат на високо ниво и 34 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.

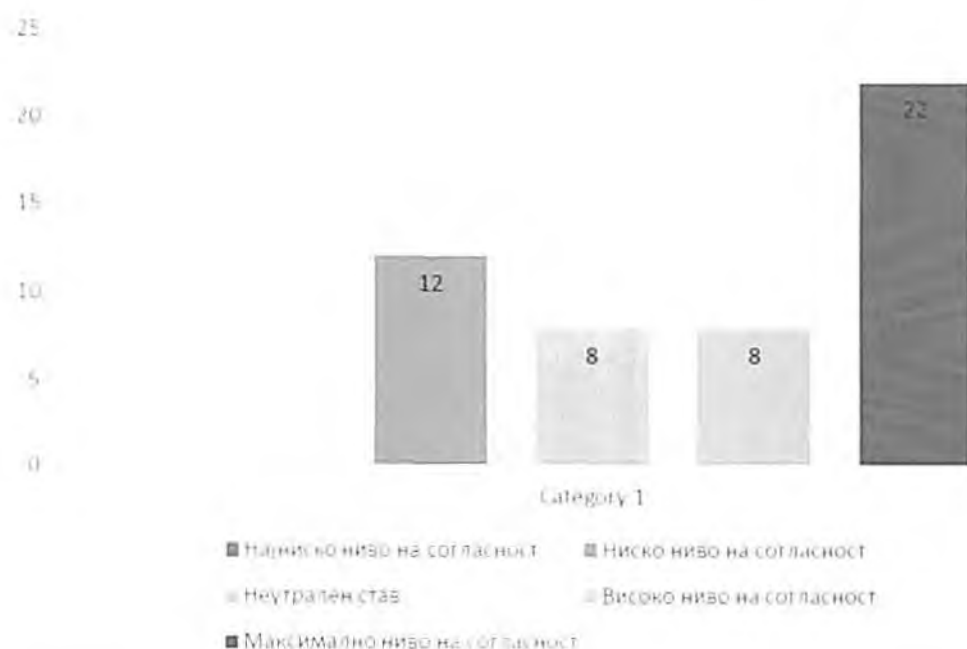
Доколку лидерот се одлучи за зголемување на месечната плата на вработените ќе се постигне позитивно влијание во придонесот на компанијата.



Графикон 6 - Примената на парични наградни бонуси на месечно ниво ме мотивира да го подобрам квалитетот на моето работење

Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 4 лица не се согласуваат, 4 лица се согласуваат на ниско ниво, 4 лица имаат неутрален став, 8 лица се согласуваат на високо ниво и 30 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.

Вработените во компаниите сметаат дека со примена на парични наградни бонуси кои ги добиваат на месечно ниво се повеќе мотивирани да вложуваат во нивното работење и со тоа да придонесат во квалитетот на целокупното компаниско работење.



Графикон 7 - Во компанијата во која работам од страна на лидерите најчесто се применуваат нематеријални мотивациски техники

Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 12 лица се согласуваат на ниско ниво, 8 лица имаат неутрален став, 8 лица се согласуваат на високо ниво и 22 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.

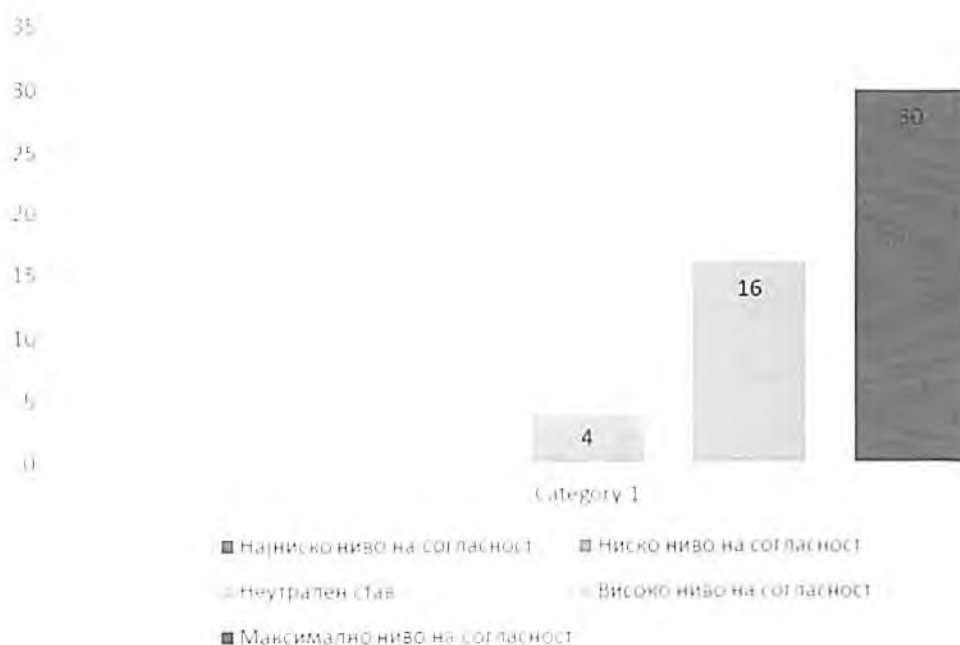
Според сето наведено се истакнува дека во меѓународните компании кои делуваат на територијата на Р.Македонија повеќе се применуваат нематеријални наспроти материјални мотивациски техники.



Графикон 8 - Сметам дека испраќањето на вработените на дополнителна обука влијание врз подобрување на квалитетот на работење на компанијата

Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека, 12 лица имаат неутрален став, 12 лица се согласуваат на високо ниво и 26 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.

Испраќањето на вработените на дополнителни обуки согласно добиените резултати од истражувањето во голема мера влијае на подобрувањето на квалитетното работење во меѓународните компании.



Графикон 9 - Оценете го влијанието на лидерот во компанијата врз мотивацијата на вработените

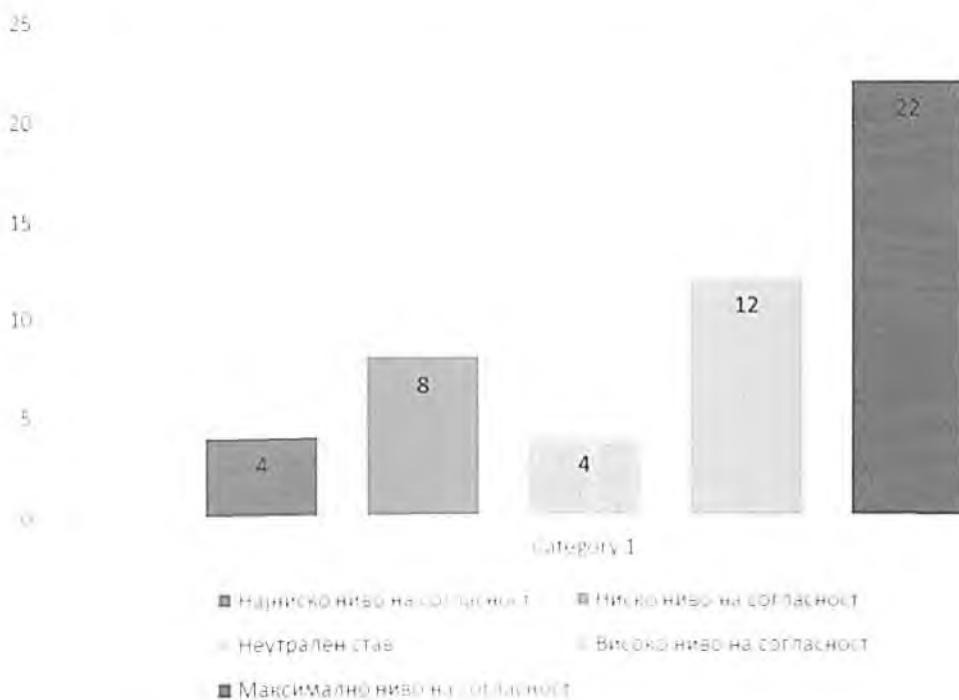
Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 4 лица имаат неутрален став, 16 лица се согласуваат на високо ниво и 30 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.

Вработените сметаат дека лидерот во компанијата има големо влијание врз степенот на нивната мотивираност.



Графикон 10 - Лидерите често применуваат материјални мотивациски техники кои имаат позитивно влијание на квалитетот на работење

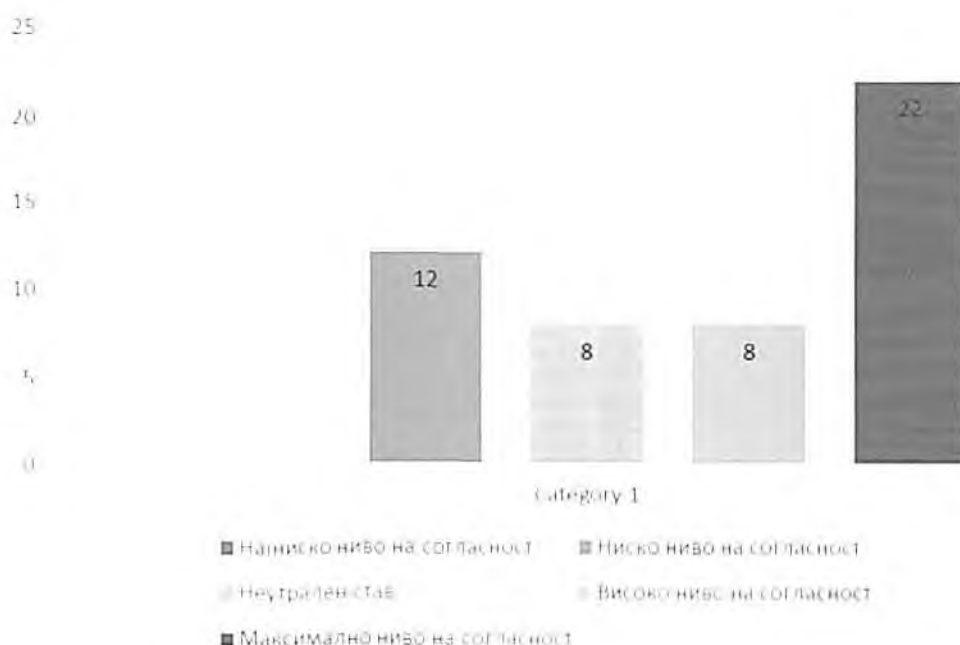
Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 8 лица имаат неутрален став, 8 лица се согласуваат на високо ниво и 34 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.



Графикон 11 - Лидерите често примнуваат нематеријални мотивациски техники кои сметам дека влијаат врз успехот на компанијата

Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 4 лица не се согласуваат, 8 лица се согласуваат на ниско ниво, 4 лица имаат неутрален став, 12 лица се согласуваат на високо ниво и 22 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.

Од графиконите 10 и 11 може да се истакне дека во меѓународните компании кои делуваат на територијата на нашата држава лидерите често се служат со примена на материјални и нематеријали мотивациски техники.



Графикон 12 - Одржувањето мотивираност на вработените од страна на лидерот на компанијата во голема мера ја детерминира успешноста на компанијата

Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 12 лица се согласуваат на ниско ниво, 8 лица имаат неутрален став, 8 лица се согласуваат на високо ниво и 22 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.

Во најголем дел анкетираниите вработени сметаат дека лидерот на компанијата и неговата способност за одржување на мотивираност кај вработените ја детерминира успешноста на компанијата.



Графикон 13 - Различните видови на мотивација на вработените применувани од страна на лидерот имаат влијание на подобрувањето на учинокот на индивидуално ниво на вработеното лице

Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 4 лица се согласуваат на ниско ниво, 12 лица имаат неутрален став, 16 лица се согласуваат на високо ниво и 18 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.

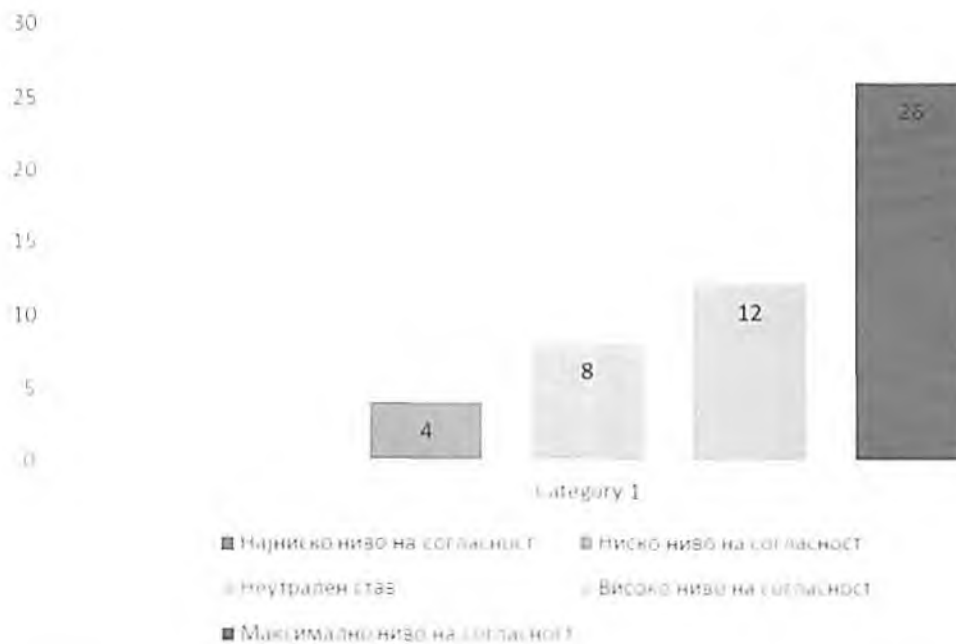
Лидерите кои применуваат различни видови на мотивација на човечките ресурси постигнуваат поголем учинок на индивидуално ниво.



Графикон 14 - Различните видови на мотивација на вработените применувани од страна на лидерите во меѓународната компанија позитивно влијание врз квалитетот на поединецот како и на работење на компанијата

Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 4 лица имаат неутрален став, 16 лица се согласуваат на високо ниво и 30 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.

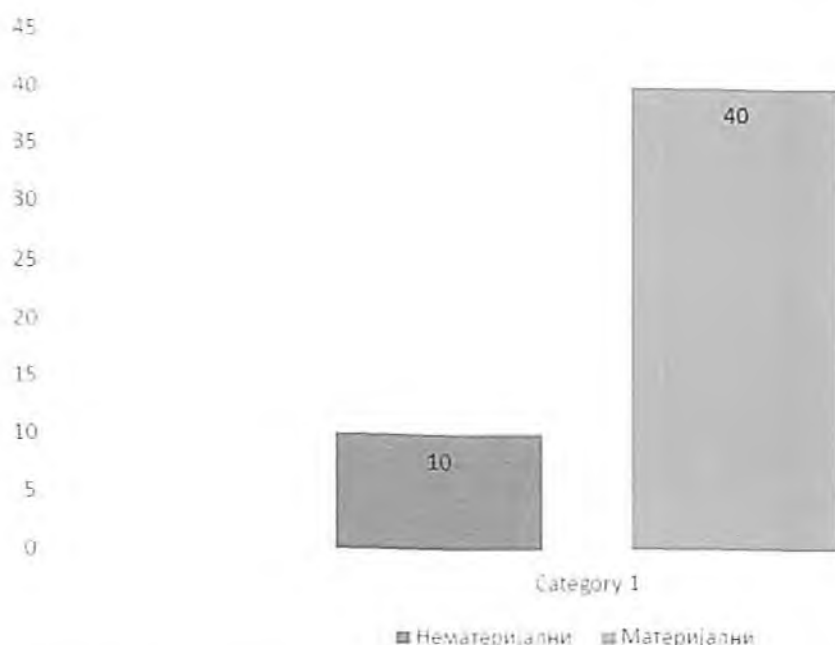
Примената на различни видови на мотивација има позитивно влијание врз квалитетот на работењето на поединецот, но и на целата компанија.



Графикон 15 - Наградувањето на вработените со примена на материјални средства има најголемо влијание врз мојата мотивираност за работа

Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 4 лица се согласуваат на ниско ниво, 8 лица имаат неутрален став, 12 лица се согласуваат на високо ниво и 26 лица максимално се согласуваат со наведеното тврдење.

Примената на парични надоместоци и бонуси значително влијае на степенот на мотивираност на вработените во меѓународните компании.



Графикон 16 – Претпочитање на материјални мотивациски техники (парични средства и бонуси, зголемување на платата) наспроти нематеријални мотивациски техники (патување, посета на обука/семинар, унапредување)

Согласно прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека 10 лица ги истакнале нематеријалните мотивациски техники додека 40 лица, односно мнозинството ги истакнале материјалните мотивациски техники.

Вработените повеќе претпочитаат материјални наспроти нематеријални наградни техники, па поради тоа се препорачува во иднина лидерите да се користат со мотивациски алатки од материјален карактер.

ДИСКУСИЈА

Турбулентноста на модерното време на глобален план е сериозен предизвик на меѓународните компании. Лидерите на глобално ориентираните претпријатија при развојот на маркетинг стратегиите мора да ги респектираат разликите помеѓу националниот и меѓународниот маркетинг и пазарот.

Една од клучните стратезиски задачи на меѓународниот менаџмент денес станува управување со човечките ресурси и во контекст на тоа изградбата на соодветен систем на мотивација.

Поттикнувањето на успешност на работата вклучува активност на мотивација, креативност како и оценување на успешноста.

Деловната организација, односно менаџментот дизајнира работни задачи во согласност со организациските цели, вработува луѓе со потребни знаења и умешности, ги тренира, мотивира и наградува. Тоа се некои од основните аспекти на ангажман на човечките ресурси кои што овозможуваат успешно делување, а вреднување на работата служи првенствено на следење на реализацијата на организациските цели за да на вистински начин се развива корпоративната стратегија и да се адаптира на опкружувањето.

Успешните деловни системи денес во фокусот имаат вклучување на човечките ресурси, како и нивно влијание во примената на нова технологија, мотивација, производи, процеси и услуги.

За да може ефикасно да се управува со активностите, потребно е да се прецизираат авторитетите и одговорноста, да се одредат задачите и да се распоредат на носителите, како и да се обезбеди соодветен систем за координација и водење на вкупниот процес на имплементација. Самиот процес на глобализација на пазарите во голема мера ги афирмира

квалитетите на човечките ресурси, како фундаментален извор на конкурентската предност.

На база на тестираните хипотези од спроведеното емпириско истражување е дојдено до сознание дека доколку во една компанија се применува мотивација за вработените меѓународните компании ќе постигнат поголема успешност во работењето.

Притоа значајно е да се напомене дека со примена на различни видови на мотивациски техники на човечките ресурси во компанијата, од страна на лидерот ќе се постигне подобрување на учинокот на индивидуално ниво, односно секој мотивиран вработен ќе постигнува подобри резултати во работењето.

Исто така, доколку се користат различни видови на мотивациски техники на вработените од страна на лидерите на меѓународните компании би се подобрил квалитетот на работење на компанијата и со самото тоа ќе се постигне поголем успех на глобалниот пазар.

Како најзначајна мотивациска техника се истакнува материјалната компензација, како зголемување на месечниот придонес, повремени бонуси и слично, би го подобриле квалитетот на работење на компанијата со меѓународно потекло.

Примената на мотивацијата на вработените е една од помоќните алатки со кои може да се служи еден лидер- кој има поставена јасна цел на успешност на меѓународната компанија.

ЗАКЛУЧОК

Според добиените резултати од тестираните хипотези може да се истакне дека поставената генерална хипотеза и посебните три хипотези не се потврдуваат. Сето тоа укажува на тоа дека не постојат разлики помеѓу лидерите и вработените во нивниот степен на изразување на ставот дека успешноста на меѓународната компанија е детерминирана од мотивираноста на вработените. Исто така, може да се истакне дека со тестирањето на посебните хипотези 1, 2 и 3 е дојдено до заклучок дека не се најдени разлики во ставовите на лидерите и вработените во однос на тоа дека примената на мотивациски техники има влијание врз подобрувањето на квалитетот на работење на компанијата и подобрувањето на учинокот на индивидуално ниво, како и дека не се најдени разлики во ставовите дека зголемувањето на материјалните средства ќе ја зголеми и мотивацијата на вработените.

Согласно на направените дескриптивни статистики пак за мотивацијата на вработените (види Табела 9) и за начините на мотивирање кои ги применуваат лидерите (види Табела 10) може јасно да се увиди дека лидерите и вработените имаат слично мислење во однос на улогата на мотивацијата која ја сметат како многу битна за успехот на компанијата, како и за квалитетот на работење и целокупниот учинок.

Оттука, препорака е да не се интервенира во усогласување на нивните ставови, туку во поттикнување на лидерите што повеќе мотивациски техники да користат и што почесто да ги применуваат во насока на подобрување на перформансите на индивидуално и на организациско ниво.

Користена литература

1. Armstrong, M., A handbook of Human resource management practice, Kogan page, London and Philadelphia, 2001
2. Babić, M., Stavrić, B., Menadžment, koncept i progres. Beograd: Visoka poslovna škola, 1999
3. Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing
4. Bennis, W., On becoming a Leader, Warren Bennis Inc, New York, 2009.
5. Bogdanovic, M., Prilog teoriji ljudskog kapitala: Koja svojstva radne snage treba smatrati bitnim sastavnicima ljudskog kapitala?, Ekonomija, broj 15, Zagreb, 2008
6. Boljanovic, D.J., Pavic, S.Z., Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
7. Бојациоски, Д., Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009
8. Bjelić, Predrag, Ekonomika međunarodnih odnosa, Prometej, Beograd, 2003
9. Bogičević, M.,B., Menadžment ljudskih resursa.Beograd:Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, 2006
- 10.Cascio, W.F., Managing human resources: Productivity, Quality of work, life, profits, McGraw-Hill, 1995
- 11.Cerni, T., Information-processing and leadership in school principals, University of Western Sydney, 2009
- 12.Cerovic, S., Strategijski menadzment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
- 13.Collins J., "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", Harvard Business Review, 2000

14. Čukić B., Integrativni menadžment ljudskih resursa. Kruševac: Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus - Izdavački centar za industrijski menadžment plus. 2004
15. Dessler, G., Human resource management, Pearson, 2007
16. Dunning, John H., Multinational Enterprises and the Global Economy, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Wokingham, England, 1993
17. Drucker, P., Moj pogled na menadžment, Adizes, Novi Sad, 2003
18. Drucker, P., Management challenges for 21 Century, Harper Colins, NY, 2000
19. Dunderović, R., Osnovi psihologije menadžmenta, FAM, Novi Sad, 2004
20. Edvinsson, L. & Malone, M.S., Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, HarperCollins, New York, 1997
21. Eric, D., Uvod u menadžment, Cigoja stampa, Beograd, 2000
22. Franceško, M., Kako unaprediti menadžment u preduzeću: psihologija i menadžment, Prometej, Novi Sad, 2003
23. Glover, D., Law, S., Educational leadership and learning: practice, policy, Open University press, 2000
24. Grupa autora, Popularna enciklopedija, BIGZ, Beograd, 1976
25. Hill, C. W. L., Global Business, Irwin/McGraw-Hill, New York, 2001
26. Hrvatska gospodarska komora "Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama", Zagrab, studeni 2004
27. Jović N., Milosavljević Z., Trnavac D., Iskustva inostranih kompanija u motivisanju zaposlenih. IMK-14 - Istraživanje i razvoj, 14(1-2), 2008.
28. Jovanovic, P., Savremeni menadžment, Visoka skola za projektni menadžment, Beograd, 2009
29. Johnson, D., Turner, C., International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy, Routledge, London, 2003
30. Kamenov, Ž., & Jelić, M. Stability of attachment styles across students', Review of Psychology, 12(2), 115-123, 2005

31. Keeley, B., Ljudski kapital – od predškolskog odgoja do cjeloživotnog učenja, EDUCA, NAKLADNO DRUŠTVO d.o.o., Zagreb, 2009
32. Ivanicevich, Konopaske R, Matteson M., Organizational Behaviour and management, McGraw Hill, Boston, 2005
33. Keegan DP, Eiler RG, Jones CR (1989). Are your performance measures obsolete? Manage. Account., 70(12): 45-50
34. Kovačević, Mlađen, Međunarodna trgovina, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002
35. Kouzes, M.J., Posner, Z.B., The leadership Challenge, 4th Edition, Jossey-Bass, 2007
36. Kulić, Ž., Vasić, M, Menadžment ljudskih resursa. Zavod distrofičara, Banja Luka, 2007
37. Lončarević, R., Menadžment. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2007
38. Masic, B., Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Cugura, Beograd, 2009
39. Max A. Eggert, The Motivation Pocket Book, Management pocketbooks LTD, 1999. Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", 2003
40. Mujic, N., Razvoj ljudskog kapitala, novo bogatstvo nacije, Informatologija, broj 41, Zagreb, 2008
41. Mullins, L. J. "Management and Organisational Behaviour", 5th edition, Prentice Hall, 1999
42. Наумовска, Л., Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет, Скопје, 2008
43. Noe R.A., Employee Training and Development, 2nd edition, McGraw-Hill, 2002
44. Noe, R., Employee training & Development 4th edition, 2006
45. Пејковски, Ј., 2012, Меѓународен менаџмент на човечки ресурси, скрипта, Скопје

46. Пејковски, Ј., 2010, Мултинационални корпорации и стратешки алијанси, скрипта, Прилеп
47. Pierce J., Newstrom J., Leaders and the Leadership Process, McGraw-Hill, Boston, 2001
48. Požega, Z., Analiza utjecaja ljudskog kapitala na stupanj razvijenosti zemalja svijeta – doktorska disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007
49. Prvulović, Šekularac & Živković, Employee satisfaction survey in function of business improvement, University of Belgrade, Belgrade, 2009
50. Pugel, T. A., Lindert, P.H., International economics, The McGraw-Hill Companies Inc., USA, 2000
51. Petar, S., Vrhovski, I., "Ljudska strana upravljanja ljudima", Mozaik knjiga, Zagreb, 2004
52. Przulj, N., Momcilovic, V., Curic, V., Dobar tehnološki kvalitet i stabilan prinos – glavni pravci u oplemenjivanju ječma u Novom Sadu. Zbornik radova Instituta za rat. i povrtarstvo Novi Sad. 33: 151-162, 2000.
53. Rot, N., Radonjic, S., Psihologija za II razred gimnazije, Zavod za ucebnike i nastavna sredstva, Beograd 1994
54. Rot, N., Opšta psihologija, Zavod za ucebnike i nastavna sredstva, Beograd, 2004
55. Rakita, B., Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2003
56. Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, 2006
57. Sager, J.D., Leadership and employee motivation, Public library of Columbus, Columbus, Ohio
58. Svetličić, M., Zlatne niti transnacionalnih preduzeća, Ekonomika, Beograd, 1986
59. Sundać, D., Fleksibilnost i adaptibilnost: novi pokazatelji uspjeha poduzeća, I.B.C.C., Rijeka, 1997

60. Sundać D., Pulić A., Intelektualni kapital - ključni resurs 21. stoljeća; I.B.C.C., Rijeka, 1997., 2001
61. Sundać, D., Švast, N., Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009
62. Susnjar, G., Upravljanje ljudskim resursima. Kragujevac: Ekonomski fakultet, 2003
63. Thompson, A.A., Strickland, A.J., Strategic management, Irwin?Mc Graw Hill, Boston, 2000
64. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Human resource management, Prentice Hall, 2004
65. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C., Human resource management (9th edition), Kindle edition, 2014
66. Ugrinov, D., Stojanov, A., Menadzment I motivacija zaposlenih, Pravno ekonomski pogledi, br.1, Beograd, 2013
67. Vujić, D., Menadžment ljudskih resursa i kvalitet, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2003
68. Welch, J., Winning, Perfect Bound, Toronto, 2005
69. Wehrich, H., Koontz, H.: "Menadžment", deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1998
70. www.google.com
71. www.wikipedia.com
72. www.ebsco.com
73. www.singipedia.com

3. Лидерот во компанијата се труди да ги мотивира вработените така што тие ќе ги насочат својата енергија, вештини и способности во насока на остварување на целите на компанијата.
1 2 3 4 5
4. Лидерот на компанијата најчесто применува материјални мотивациски техники.
1 2 3 4 5
5. Зголемувањето на месечната плата позитивно влијае на мојот придонес во компанијата и подобрувањето на квалитетот на моето работење.
1 2 3 4 5
6. Примената на парични наградни бонуси на месечно ниво ме мотивира да го подобрам квалитетот на моето работење.
1 2 3 4 5
7. Во компанијата во која работам од страна на лидерите најчесто се применуваат нематеријални мотивациски техники
1 2 3 4 5
8. Сметам дека испраќањето на вработените на дополнителна обука влијание врз подобрување на квалитетот на работење на компанијата.
1 2 3 4 5
9. Оценете го влијанието на лидерот во компанијата врз мотивацијата на вработените.
1 2 3 4 5
10. Лидерите често применуваат материјални мотивациски техники кои имаат позитивно влијание на квалитетот на работење.
1 2 3 4 5
11. Лидерите често се примнуваат нематеријални мотивациски техники кои сметам дека влијаат врз успехот на компанијата.
1 2 3 4 5
12. Одржувањето мотивираност на вработените од страна на лидерот на компанијата во голема мера ја детерминира успешноста на компанијата.
1 2 3 4 5

13.Различните видови на мотивација на вработените применувани од страна на лидерот имаат влијание на подобрувањето на учинокот на индивидуално ниво на вработеното лице.

1 2 3 4 5

14.Различните видови на мотивација на вработените применувани од страна на лидерите во меѓународната компанија позитивно влијание врз квалитетот на поединецот како и на работење на компанијата.

1 2 3 4 5

15.Наградувањето на вработените со примена на материјални средства има најголемо влијание врз мојата мотивираност за работа.

1 2 3 4 5

16.Претпочитам:

- Материјални мотивациски техники (парични средства и бонуси, зголемување на платата)
- Нематеријални мотивациски техники (патување, посета на обука/семинар, унапредување)

17.Објаснете ги мотивациските техники кои вие ги преферирате и сметате дека имаат влијание врз подобрување на квалитетот во вашето работење: -----

Ви благодарам на соработката

3. Мотивацијата на вработените е исклучително битна функција за меѓународните компании.
1 2 3 4 5
4. Вработените во компанијата се мотивираат така што нивните енергија, вештини и способности се насочуваат кон остварување на целите на компанијата.
1 2 3 4 5
5. За мотивирање на вработените лично Вие најчесто применувате:
- Материјални мотивациски техники
 - Нематеријални мотивациски техники
6. Во компанијата воопшто на годишно ниво најчесто се применуваат:
- Материјални мотивациски техники
 - Нематеријални мотивациски техники
7. Зголемувањето на месечните придонеси има влијание врз подобрувањето на квалитетот на работење во компанијата.
1 2 3 4 5
8. Примената на парични бонуси на месечно ниво има влијание врз подобрувањето на квалитетот на работење во компанијата.
1 2 3 4 5
9. Испраќањето на вработените на обука има големо влијание врз подобрување на квалитетот на работење на компанијата.
1 2 3 4 5
10. Во досегашната практика од Вашето работење се покажало дека поголемо влијание на успехот на компанијата има примената на:
- Материјални мотивациски техники
 - Нематеријални мотивациски техники
11. Успешноста на меѓународната компанија во голема мера зависи од влијанието на лидерот врз мотивираноста на вработените.
1 2 3 4 5

12. Примената на различните видови на мотивација на човечките ресурси од страна на лидерот на меѓународната компанија влијае врз подобрувањето на учинокот на индивидуално ниво.

1 2 3 4 5

13. Примената на различни видови на мотивација на човечките ресурси во меѓународната компанија има влијание врз квалитетот на работење на компанијата.

1 2 3 4 5

14. Материјалните средства имаат најголемо влијание врз мотивираноста на вработените.

1 2 3 4 5

15. Објаснете ги мотивациските техники кои ги користите најчесто: -----

16. Со примена на кои мотивациски техники досега сте забележале дека придонесуваат кон растот и развојот на компанијата?

17. Која карактеристична мотивациска техника најчесто ја применувате и сметате дека има најголемо влијание врз развојот на меѓународната компанија?

Ви благодарам на соработката