



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ - СКОПЈЕ



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

(МАГИСТЕРСКИ ТРУД)

**Обезбедување квалитет во работата
преку мотивација и ефикасна комуникација**

Ментор:

проф. Д-р. Виолета Арнаудова

Кандидат:

Богдановска Ирена

бр.на индекс: 3840/10

Скопје, 2016

АПСТРАКТ

Мотивацијата, вработените да бидат на нивото на потребите на работните задачи е еден од клучните елементи кои треба да обезбедат успешно функционирање на бизнисот. Менаџерите треба да бидат вешти и ефективни комуникатори, чија комуникација треба да се движи во правец на давање на информациите кои течат надолу кон вработените, нагоре кон повисоките нивоа на менаџментот и кон работниците кои комуницираат меѓусебно. Човечките ресурси претставуваат еден од најважните ресурси за креација на вредност и конкурентска предност во модерните организации. Вработените со нивните знаења, стручност, мотивација, лојалност и посветеност кон организацијата ги детерминираат перформансите и пазарната позиција на организацијата, но исто така, вработените како човечки капитал на организацијата, ја имаат способноста за креирање на други форми на интелектуален капитал кој ќе има растечка стратегиска важност за организацијата на подолг рок. Тие креираат патентни иновации, брендови, процеси, бази на податоци, информациона системи, тренинг програми и организациона култура. Комуникацијата помеѓу претпоставениот и вработените треба да овозможи нова добра работна клима, сè со цел деловните перформанси да се подобрат, а тоа ќе се овозможи само со процес на континуирано учење и надградување. При тоа, вработените мора да бидат оспособени и мотивирани да учат од другите, да се овозможи надградување на сопствените знаења и искуства.

Клучни зборови: мотивација, комуникација, квалитет, процеси, организација.

ABSTRACT

The motivation of employees to the level of needs of working tasks is one of the key elements to ensure successful operation of the business. Managers need to be skilled communicators whose effective communication should be moving in the direction of giving information flow down to staff up to higher levels of management and the workers to communicate with each other. Human resources are one of the most important resources for value creation and competitive advantages in modern organizations. Employees with their knowledge, expertise, motivation, loyalty and commitment to the organization performance and market position of organization, also viewed employees as human capital of the organization have the ability to create other forms of intellectual capital which will have growing strategic importance the organization in the long run. They create patent innovation, brands, processes, databases, information systems, training programs and orgaziciona culture. The communication between the leader and staff should enable new working environment, with the aim of business performance to be improved, and it will allow only a process of continuous learning. In addition, employees must be trained and motivated to learn from others, to allow upgrading of their own knowledge and experiences.

Keywords: motivation, communication, quality, process, organization.

Апстракт	2
Abstract	3
ВОВЕД	7
ПРВ ДЕЛ	14
1. МОТИВАЦИЈА ВО РАБОТАТА	15
1.1 ПРИКАЗ НА РАЗЛИЧНИТЕ ИДЕОЛОГИИ ЗА РАБОТА	15
1.1.1 <i>Теорија X</i>	16
1.1.2 <i>Теорија Y</i>	17
1.1.3 <i>Теорија Z</i>	18
1.2 ИСТОРИЈАТ НА ПОИМОТ МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА	21
1.3 ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА И НЕЈЗИНОТО ЗНАЧЕЊЕ	23
1.3.1 <i>Карактерот на мотивацијата</i>	29
1.3 ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА	30
1.4.1 <i>Теории на содржини</i>	31
1. Теорија на хиерархија на потреби на Маслов	31
2. Теоријата на Алдерфер	35
3. Теорија на потреби на Меклиланд	36
1.4.2 <i>Теории на процеси</i>	36
1. Теорија на поставување на цели	37
2. Теорија на еднаквост или праведност	39
3. Теорија на очекување	43

1.5 МОТИВАЦИСКИ СТРАТЕГИИ	46
1.5.1 Стратегии за материјално наградување на вработените	46
1.5.1.1 Материјални компензации и стимулации	49
1.5.2 Стратегии за нематеријална мотивација	55
1.6 ИНТРИНЗИЧНА И ЕКСТРИНЗИЧНА МОТИВАЦИЈА	59
2. ЕФИКАСНА И ЕФЕКТИВНА КОМУНИКАЦИЈА	61
2.1 ВКЛУЧУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО УНАПРЕДУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ	65
3.КВАЛИТЕТ НА РАБОТЕН ПРОЦЕС	67
3.1 СОВРЕМЕН МЕНАџЕРСКИ ПРИСТАП	67
3.2 ПРИНЦИПИ НА TQM	69
3.3 ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА TQM	71
3.4 МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ВО TQM	73
3.5 РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА	75
ВТОР ДЕЛ	83
МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	84
1. ПРЕДМЕТ	84
2. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ	84
3. ХИПОТЕЗИ	85
4. ВАРИЈАБЛИ	86
5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ	87
6. ПРИМЕРОК	88
7. ТЕХНИКИ ЗА СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ	90
ТРЕТ ДЕЛ	92
РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	93

1.1 СТРУКТУРА НА ПРИМЕРОКОТ	93
1.2 АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ВО ОДНОС НА ПОСТАВЕНИТЕ ХИПОТЕЗИ	93
1.2.1 Анализа и интерпретација на резултатите во однос на мотивацијата	93
1.2.2 Анализа и интерпретација на резултатите во однос на ефикасната комуникација	97
1.2.3 Анализа и интерпретација на резултатите во однос на квалитетот во работниот процес	101
1.2.4 Анализа и интерпретација на резултатите за корелација на мотивацијата на вработените со квалитетот на работниот процес	104
1.2.5 Анализа и интерпретација на резултатите за корелација на комуникацијата со квалитетот на работниот процес	105
1.3 Дискусија	106
ЗАКЛУЧОК	111
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	115
ПРИЛОЗИ	120

ВОВЕД

Со човекот како битие започнува и завршува сè. Тргувајќи од оваа констатација, со сигурност може да се каже дека управувањето или менаџирањето со човечките ресурси е важно прашање, за кое е потребно да се ангажира секоја организација од било која област. За разлика од минатото кога капиталот се создавал во сферата на парите и материјалните средства, денес капиталот на организацијата го претставуваат луѓето, со нивното знаење, искуство, креативни идеи и потенцијали (Wood, 2002).

Ефикасната комуникација не е ни малку лесна работа. Тоа е комплексен процес кој вклучува стратегии за реагирање во различни ситуации: идеи, мисли и поими кои би можеле да се пренесуваат од едниот до другиот соговорник, бидејќи на тој начин најверодостојно би била пренесена пораката. За ефективна комуникација, за пренесување на своите мисли, луѓето треба да научат да го користат јазикот во социјалниот контекст. Една од најважните компоненти на секоја култура е комуникацијата со симболи, вклучувајќи го тука и јазикот. Во зависност од целта која треба да се постигне со комуникацијата, јазикот може да се користи за: размена на информации, за постигнување на различни барања, кога е потребно убедување, проценување или пак изразување на чувствата, мислењата или ставовите. Во дефинирањето на поимот комуникација се споменува и ставот на Robert L. Candy кој вели дека: “комуникацијата е процес преку кој претпоставениот ги остварува сите свои функции - планирање, организирање, раководење, контролирање и мотивирање.” (Robbins, 2012).

Комуницирањето завзема централно место во менаџерските улоги, тоа е општо човечка особина, а не е нешто својствено само на менаџерите и лидерите. Во согласност со претходното, комуницирањето е присутно во сите менаџерски функции и активности. Сигурно е и тоа дека комуницирањето има и контролна функција, затоа што со преносот на информации се овозможени сите менаџерски функции, а во тој контекст и контролата. Со посредство на комуникациската вештина, претпоставениот мора да мотивира и поттикнува на организирано остварување на целите и задачите, па согласно тоа, тој треба да биде личност на која ќе ѝ се верува. Неговите зборови и постапки мора да бидат убедливи за другите. Мора да се докажат како интелегентни и доволно чесни да дадат правилни информации. Менаџерот мора да создаде

меѓусебно почитување кај своите соработници и подредени. Тој во комуникацијата со своите вработени го поддржува следното правило: “зборувај 20% од времето, а слушај 80%”. Внимавајќи на последново никако не значи дека во “малата драма” на комуницирањето тој во голем дел носи епизодна улога или улога на примач на пораки. Водејќи состаноци со подредените, изготвувајќи извештаи и реферирајќи за извршената работа кај менаџерите од погорните нивоа, улогите перманентно се менуваат (Howard, 2002).

Една од класичните дилеми на менаџерите е: како да се избалансира притисокот за постигнување резултати за кусо време со потребата да се има долгорочна претстава, односно поглед, како што е на пример решавањето на проблеми и донесувањето на одлуки, наспроти планирањето, предвидувањето и сл. Менаџерите треба да работат во политичката реалност на нивните организации и да признаат дека имаат потреба да градат моќна основа за да влијаат на другите. Ова значи дека треба да развиваат доверба за нивната лична и професионална стручност, но во исто време и да се способни да комуницираат со другите менаџери и да влијаат врз нив. Кога ќе се почувствува природата и целта на комуницирањето што менаџерите треба да ја изведат, тогаш проблемот добива целосно нова димензија (Keyton, 2005).

Вештите менаџери ги препознаваат целите на својата секојдневна комуникација. Тие треба да ги користат формалните комуникации внатре во работната комуникација, како состаноците, извештаите, советувањата, координативните средби, како по вертикала нагоре и надолу, така и по хоризонтала. Вештите менаџери треба да ги користат исто така и неформалните форми на комуникација, како на пример, консултации, совети, предлози, обраќања од вработените, разговори во време на паузи, комуницирањето на разни нивоа со поединци, групи итн., овде спаѓаат и контактите со надворешното опкружување на организацијата: клиенти, добавувачи, банки, шпедитери, транспортери, медиуми и др. Менаџерот треба да биде вешт проценувач - комуникатор. Податоците што ги добива добро е внимателно да ги селектира: дали се тоа добри релативни и легитимни информации или бескорисни мислења. Секако дека вештината на добар комуникатор ќе дојде до особен израз вбројувајќи се како единка во тимската работа, играјќи разни улоги (како водач на проект, аналитичар, логистичар во тимот, стратег, колега...).

Организациско комуницирање. - Менаџерите треба да бидат вешти ефективни комуникатори чија комуникација треба да се движи во правец на давање информациите кои течат надолу кон вработените, нагоре кон повисоките нивоа на менаџментот и кон работниците кои комуницираат меѓусебно. Односно, комуникацијата во работната организација е тродимензионален процес, а во шемата на комуникацискиот процес во работната организација, менаџерот има централно место со истакнато дисперзивно комуникациско дејство во, и надвор од неа (Clarence, 2004).

Функции на комуницирањето. - Комуницирањето овозможува пренос на информации од еден до друг информативен пункт, односно, место каде што се донесува одлука. Тоа би можело да се нарече информативна функција на комуницирањето. Често комуницирањето има и поттикнувачка функција кога се зголемува мотивираноста кај вработените за постигнување на организациските цели. Примајќи и предавајќи информации ќе биде обезбедена и емотивната функција на комуникацискиот процес бидејќи луѓето ги изразуваат чувствата и задоволствата од социјалните потреби. Комуницирањето има информативна, поттикнувачка, контролна и емотивна функција.

Очигледен е денешниот забрзан развој на информациската технологија, а консеквенца на таквиот развој е визијата за менаџер на иднината. Тој поддржан од моќната логистика на информациските системи ќе има на располагање мал број подредени. Но, колку што неговата улога на собирач и пропуштач на информациите расте, толку повеќе неговите комуникациски вештини ќе влијаат на неговото ефективно водење.

Инволвираноста во комуникациските процеси не се однесува само за менаџерите, ниту само за лидерите. Во овој процес учествуваат сите вработени. Во организациското комуницирање голема улога има меѓусебната соработка. Таа кооперативност го содржи потенцијалот за обезбедување на најдоброто можно мотивирачко решение за сите (Wigfield, 2002).

Пречки (дистрактори) во комуникацијата. - Постојат ситуации кога станува збор за неуспешна комуникација. Проблемите се појавуваат кога испраќачот и примачот се неспособни

да ги надминат комуникациските бариери. Одредени информации на менаџментот лошо се примаат и не се разбрани согласно очекувањата на испраќачот. Типичен пример за ова е кога неформалните забелешки од страна на извршниот раководител се интерпретираат погрешно. Со тоа се шират гласини и се нарушува работниот амбиент во компанијата, паѓа угледот, моќта и довербата на менаџерот, се урива организациската култура.

Peters Waterman во нивната книга ” In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies”, од 2012 година, укажуваат на значењето на дистракцијата во деловното комуницирање (Thomas, 2012).

Комуникациските бариери се наведуваат како главна причина за несогласување меѓу нациите, а исто така тоа може да важи и за индивидуите. Пречките во комуникацијата можат да ја модифицираат пораката или дури и да ја спречат таа воопшто да не биде примена од другата страна. Овие бариери се присутни во сите меѓучовечки односи и се јавуваат помеѓу говорникот и соговорникот, па мораат да бидат надминати, ако актерите сакаат контактот да биде ефективен. Еден менаџер колку е посвесен за разликите на бариерите, толку е подобар комуникатор (Stone, 2003).

Сериозни проблеми во комуницирањето на менаџерите можат да настанат во случај кога *лошо се изразуваат*. Затоа, зборовите мора да бидат внимателно одбрани, реченицата логично склопена, стилот прикладен на соговорниците. На тој начин пораката ќе биде јасна и очекувањата ќе носат коректност во примањето и нејзиното правилно разбирање. Потоа, бариера претставува *начинот на согледување на нештата*. Многу луѓе повеќе би сакале да го слушаат она што го посакуваат и очекуваат. А тоа својство ако не се надмине и ако човек не стане свесен за тоа, тогаш тоа станува сериозна комуникациска бариера. Дистрактори во комуницирањето се исто така и *статусот, растојанието на лицата кои комуницираат, нивната возраст, нивните предрасуди, нивната претстава за себе, нивното користење на непожелни фрази и нивната стереотипност*.

Разни ефекти, како ефектот на статус, негативно влијаат врз квалитетниот тек на комуникацијата и генерираат редица пречки од типот: семантички проблеми, искривување на

перцепцијата, културолошки разлики, физички пореметувања, лош избор на канал и непостоење на повратна информација.

За да се отстранат бариерите, треба да се врши проверка во комуницирањето и тоа во секоја негова фаза.

Денес организациите големо значење му даваат на прашањето за *мотивацијата*. Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор „*movere*” што значи – да се движи. Латинското значење е присутно во формалната дефиниција, според која мотивот е дефиниран како внатрешна состојба која дава енергија, активира и движи и која насочува или канализира однесување кон целите (Шуклев, 2013).

Мотивот означува внатрешна состојба која движи или дава енергија. Потребно е да се прави разлика помеѓу мотив и мотивација. Според првиот приод, мотивот е внатрешен услов или состојба која го детерминира интензитетот на однесувањето на индивидуата. Мотивацијата е поширок термин од мотивот. Таа го вклучува целиот процес со кој однесувањето е енергирано, одржувано или намалено (Sapru, 2013). Мотивацијата во оваа смисла е набљудувана како менаџмент – активност насочена кон поттикнување на другите да постапат на начин кој ќе биде корисен за организацијата. Според вториот приод, мотивирањето е работа на менаџерите за извршување, за поттикнување, за охрабрување и за одушевување на луѓето за да ја превземат потребната акција. Мотивацијата е во непосредна врска со системот на познавање. Според третиот приод, мотивацијата е процес во кој однесувањето е поттикнато, активирано и канализирано кон остварување на целите. Тоа се оние сили кои на индивидуата и даваат повратна спрега, било да го интензивираат поттикнувањето и насочувањето на енергијата, било да ја одврати индивидуата од таквиот тек на акција и да го пренасочи нејзиниот напор.



Слика 1 Промени насочени кон луѓето

Многу луѓе погрешно сметаат дека мотивацијата е особина на личноста. Таа е резултат на интеракцијата на човекот и ситуацијата. Три елементи се клучни при дефинирањето на мотивацијата (McGregor, 2006):

- *Интензитет* - се однесува на тоа колку човекот упорно се труди во својата работа. Ова е елементот на кој што организацијата најмногу се фокусира кога станува збор за мотивација.
- *Правец* - е ориентацијата од која организацијата добива резултати.
- *Упорност* - мотивираните луѓе остануваат на работната задача се додека не го постигнат резултатот.

Во организациски контекст, мотивираноста кај вработените се дефинира како подготвеност за учество во остварување на целите на организацијата. Мотивацијата е многу комплексен и променлив феномен. Низ анализата и на сопственото однесување може да се заклучи колку потребите, желбите, убедувањата и интересите се менуваат. Најчесто, причината за тоа е во мотивите кои делуваат на вработените (Lawrence, 2011). Во литературата, мотивацијата како феномен завзема истакнато место како основа за разбирање на однесувањето

на вработените и за согледување на техниките за поттикнување на вработените кон остварување на целите на организацијата.

За мотивацијата постојат и определени теории, а како позначајни се наведуваат (Thomas, 2012):

1. Содржински теории (откриваат што е тоа што ги мотивира вработените на определено однесување – Маслов - теорија на хиерархија на потреби),
2. Процесни теории. Во оваа група на теории спаѓаат: теорија на хиерархија на потреби (или позната како теорија на Маслов), Хертзберговата теорија на два фактора, ЕРГ теорија на мотивација од Алдерфер и теоријата на очекувани резултати.

П Р В Д Е Л

1. МОТИВАЦИЈА ВО РАБОТАТА

1.1 ПРИКАЗ НА РАЗЛИЧНИТЕ ИДЕОЛОГИИ ЗА РАБОТА

Вработените претставуваат клучна алка во синцирот кој обезбедува сè да функционира како што треба. Може сè да се испланира како што треба, да се произведе како што треба, да се презентира како што треба, но сепак бизнисот да изгуби затоа што некој вработен задолжен за испорака, не си ја завршил работата како што треба. Мотивацијата на вработените за работните задачи е еден од клучните елементи кои треба да обезбедат успешно функционирање на бизнисот. Но, мотивацијата е посложена од она што ние сметаме или го разбираме.

Како што и купувачите имаат потреби и проблеми за кои бизнисот бара решение, така и вработените имаат одредена потреба да можат повеќекратно да му возвратат на бизнисот за кој работат. Различни потреби, различни проблеми, различни размислувања, го прават процесот многу посложен (Stone, 2003).

Финансиската награда, парите претставуваат голем мотивирачки фактор. Многу се ретки случаите кога причината за промена на работно место е нешто што е неповрзано со парите. Денеска работните задачи се многу посложени, па затоа и нивната стандардизација и мерење на учинокот на вработените веќе не е можно (Clarence, 2004).

Не може да се најде линеарна врска помеѓу висината на финансиската награда и висината на мотивацијата на вработените. Мора да се разработи еден комплетно нов систем кој ќе биде доволно флексибилен за да се применува во различни бизниси. Потребни се мотивациски техники кои би можеле да се имплементираат во различни ситуации, особено во делот на здодевните повторувачки активности и оние креативните.

Во менаџментот како наука постојат теории кои ја разгледуваат мотивацијата на луѓето, а една од функциите на менаџментот претставува и мотивацијата. Мотивацијата е мошне значаен фактор за спроведување на менаџерските улоги. Токму поради тоа е важно да се согледаат

различните теории во менаџментот во поглед на мотивацијата на вработените за да се знае што може да се случи (Keyton, 2005).

Најверојатно највлијателниот приод кога станува збор за мотивациски техники е развиен од страна на Douglas McGregor. Тој предложил два различни сета на претпоставки за тоа како ставовите кон работата и однесувањето доминираат врз начинот на кој размислуваат менаџерите и како тие се однесуваат во организациите. McGregor ги именуваше овие два спротивни сета на претпоставки *Теорија X* и *Теорија Y* (Porter, 2004).

1.1.1 *Теорија X*

Според претпоставките на теоријата X, просечниот работник е мрзелив, не сака да работи и ќе се обиде да сработи што е можно помалку. Уште повеќе, работниците имаат малку амбиција и сакаат да избегнуваат одговорност. Задача на менаџерите е да им се спротивстават на природните тенденции на работниците да избегнуваат работа. За да се задржи работливоста на високо ниво, менаџерот мора да ги надгледува работниците одблизу и да го контролира нивното однесување со помош на средства од типот на награди и казни (Wood, 2002).

Менаџерите кои ги прифаќаат претпоставките на теоријата X ја обликуваат работната атмосфера со максимизирање на сопствената контрола врз однесувањето на работниците. Менаџерите веруваат дека работниците мора да се натераат да го направат она што е неопходно за успехот на организацијата и тие се насочуваат кон развивање на правила и на добро дефиниран систем на награди и казни за да го контролираат однесувањето. Тие не гледаат многу смисла во давањето автономија на работниците за тие да ги решаваат своите проблеми, бидејќи сметаат дека работната сила ниту очекува, ниту посакува соработка. Менаџерите од теоријата X ја гледаат својата улога како набљудување на работниците одблизу за да бидат сигурни дека тие придонесуваат во производниот процес и дека не се закана за квалитетот на производот. Henry Ford, кој одблизу ја надгледувал и управувал со својата работна сила, се совпаѓа со описот на McGregor за менаџер кој тргнува од претпоставките на теоријата X (Sansone, 200).

Теорија X	Теорија Y
<p>Просечниот работник е мрзелив, не сака да работи и ќе направи што е можно помалку.</p> <p>За да се осигураат дека вработените работат напорно, менаџерите треба да ги надгледуваат вработените.</p> <p>Менаџерите треба да креираат строги работни правила и да имплементираат добро дефиниран систем од награди и казни за да можат да ги контролираат вработените.</p>	<p>Вработените не се по природа мрзеливи. Кога ќе добијат шанса вработените ќе направат што е добро за организацијата.</p> <p>Да им дозволат на вработените да работат за интересот на организацијата, менаџерите мора да овозможат работни услови кои ќе им дозволат на работниците да покренат иницијатива и сопствен развој.</p> <p>Менаџерите треба да го децентрализираат авторитетот кон вработените и да се осигураат вработените да ги имаат неопходните ресурси за да постигнат организациони цели.</p>

Слика 2 Теорија X и Y

1.1.2 Теорија Y

Теоријата Y претпоставува дека вработените не се наследно мрзливи, не им е природно да не ја сакаат работата и ако им се даде можност би го направиле она што е добро за организацијата. Според теоријата Y, карактеристиките на работната околина одредуваат дали работниците ќе ја сметаат работата за извор на задоволство или ќе ја сметаат за казна, а менаџерите нема потреба одблизу да го контролираат однесувањето на работниците за да ги натераат подобро да работат, затоа што работниците ќе имаат самоконтрола доколку се обврзани да ги контролираат целите на организацијата. Заклучок на теорија Y, според McGregor, е дека “границите на соработка во работните услови не се граници на човековата природа, туку на менаџерската досетливост и способност да открие како да го оствари потенцијалот содржан во неговите човечки ресурси.”. Задача на менаџерот е да создаде работна атмосфера што охрабрува обврзаност на целите на организацијата и им овозможува на работниците да бидат досетливи и да практикуваат иницијатива и самоуправување (Rensis, 2011).

Кога менаџерите ја дизајнираат подреденоста на организацијата така што таа да ги одразува претпоставките за ставовите и однесувањето предложени во теоријата Y,

карактеристиките на организацијата се мошне поразлични од оние на организационата поставеност заснована врз теоријата X. Менаџерите кои веруваат дека работниците се мотивирани да ѝ помогнат на организацијата да ги постигне своите цели, можат да го децентрализираат авторитетот и да им дадат поголема контрола на работниците и како индивидуи и како групи. Во ваквата поставеност, единките и групите сеуште се одговорни за своите активности, но улогата на менаџерот не е да ги контролира вработените, туку да им понуди поддршка и совет, да се обезбеди дека работниците ги имаат ресурсите кои им се потребни за да ги извршуваат своите работни задачи и да ја проценат нивната способност да ги исполнат целите на организацијата. Административниот приод на Henry Fayol поодблизу ги одразува претпоставките на теорија У, повеќе отколку на Теорија X (Porter, 2004).

1.1.3 Теорија З

Во осумдесеттите, William Ouchi, професор кој беше заинтересиран за разликите меѓу работните услови во Јапонија и во САД, го однесе менаџмент - приодот од теорија У еден чекор понапред. Во САД, националната култура го истакнува значењето на поединецот и работниците гледаат на своите работни места од многу индивидуалистичка перспектива и затоа се однесуваат на начини на кои тие лично би имале некоја придобивка. Најверојатно поради ова, Ouchi истакнува дека многу менаџери од САД повеќе ги прифаќаат претпоставките на теоријата X, од оние на теоријата У. Тие мислат дека работниците се раководат чисто од личен интерес и веруваат дека тие би ја напуштиле организацијата веднаш кога на друго место ќе видат подобра шанса. За да се спротивстави на ова објаснување, Ouchi истакнува дека менаџерите ги поедноставуваат работните места и го зголемуваат надзорот за да им биде полесно да ги заменуваат работниците и да ги намалат проблемите кои би можеле да се јават како резултат на големите пресврти. Во компаниите во САД, контролата е често екстремна и формализирана, побарувачките од работни места се јасно специфицирани и повеќето работници се оценуваат и наградуваат за нивното индивидуално ниво на докажување (William, 2009).

Спротивно на ова, во Јапонија менаџерите очекуваат работниците да ѝ бидат лојални на организацијата и затоа имаат поинаков однос во поглед на контролата врз нив. Некои големи Јапонски компании им гарантираат на работниците доживотно вработување и гледаат на обуката и развитокот на работниците како на инвестиција која трае цел живот. Уште повеќе и јапонските работници имаат колективна или групна ориентација кон работата, што е резултат на карактеристиките на јапонската национална култура, која повеќе ја истакнува важноста на групите и организациите, отколку на поединците. Соодветно на јапонската култура, јапонските менаџери создаваат работни средини кои охрабруваат групен приод на донесувањето на одлуки. Притоа тие на работните групи им даваат одговорност за работата истовремено дозволувајќи им да го контролираат сопственото однесување (Ouchi, 1993).

Според Ouchi, многу компании од САД би можеле да приграбат многу од предностите кои ги имаат јапонските компании со комбинирање на различните карактеристики на менаџмент - системот од САД и Јапонија и со следење на приодот кон менаџментот кој тој го нарече Теорија 3. Во она што Ouchi го нарекува “организација од типот 3”, на работниците им се гарантира долгорочно (но не и доживотно) вработување, така што нивните стравувања за отпуштање од работа и невработеност се намалени. Менаџерите од типот 3 се обидуваат да ги искомбинираат, јапонското потенцирање на групната работа, со признавањето на поединечните придонеси, со тоа што ќе се вметнат цели за индивидуалните работници, така што индивидуалната работа ќе се препознава во контекст на групата. На тој начин, поединците се наградуваат не само за индивидуалната работа, туку и за вештините во комуникацијата со другите кои го подобруваат донесувањето на одлуки или комуникацијата. Имплементацијата на теоријата 3 бара организациона структура која ѝ овозможува на организацијата да биде флексибилна и брзо да реагира на промените во неа и во надворешната средина. Една компанија која оперира со филозофијата за менаџмент од теорија У и теорија 3 е Hewlett-Packard (Thomas, 2012).

Менаџерите во компанијата за електроника Hewlett-Packard (www.hp.com) постојано ги користат принципите кои произлегуваат од теорија У и од Теорија 3. Основачите Hewlett Packard и David Packard, познати како “Bill & Dave”, воспоставија филозофија на менаџмент позната како “начинот на HP”, кој е ориентиран врз контролата на луѓето, која го нагласува значењето на

тоа секој човек да се третира со внимание и почит и да му се понуди признание за постигнувањата.

Филозофијата на HR се заснова врз неколку водечки принципи. Еден од нив е долгорочното вработување. HR многу се грижи за тоа да не ги отпушта своите вработени. Кога имало потреба од помалку луѓе, луѓето не биле отпуштани, туку менаџментот ги намалувал платите и го редуцирал работниот ден, додека не се зголемела побарувачката на производите на HR. Оваа политика ја засилувала лојалноста на вработените кон организацијата.

Начинот на HR е заснован врз неколку златни правила за тоа како треба да се третираат членовите на организацијата за тие да се чувствуваат слободни, а да бидат досетливи и креативни. Менаџерите на HR веруваат дека секој вработен во компанијата е член на HR тимот. Тие ја нагласуваат потребата да се зголеми нивото на комуникација меѓу вработените, верувајќи дека комуникацијата меѓу соработниците по хоризонтала, а не само вертикалната комуникација е од пресудно значење за создавање позитивна клима за иновација (Reiss, 2002).

За да промовира комуникација и соработка меѓу вработените на различните нивоа на хиерархија, HR охрабрува неформалност. Менаџерите и работниците меѓу себе се обраќаат на име исто како и со основачите Bill и Dave, кои се пионери на техниката попозната како “менаџмент со шетање наоколу”. Од луѓето се очекува да шетаат наоколу и да дознаваат што прават другите за да можат да се вклопат во можноста да развијат нови производи или да најдат нови линии на соработка. Bill и Dave исто така се пионери на принципот кој вели дека вработените треба да потрошат 15 проценти од нивното време работејќи на проекти по сопствен избор и тие ги охрабруваат вработените опремата да ја однесат дома за со неа да експериментираат во сопственото време. Инженерите за дизајн на производи на HR ја оставаат на своите бироа работата на увид на сите што работат, за да можат да учат од нив или да предложат начини на кои работата може да се подобри. Менаџерите се избираат и се унапредуваат според нивната способност кај своите подредени да иницираат возбуда и ентузијазам за иновации. Канцелариите на HR имаат ниски сидови и заеднички лаборатории за да се создаде комуникација и соработка меѓу менаџерите и работниците. На овој начин,

менаџерите на HP сакаат да ја промовираат желбата на секој вработен да биде иновативен и исто така да создадат тимска и семејна атмосфера заснована врз соработка (James, 2008).

Резултатите од практиката на HP се покажаа како многу добри. Додека компаниите за електроника, како IBM, Wang и Digital Equipment имале многу тешки времиња во последниве години, Hewlett-Packard продолжил да ја гради својата моќ. Во 1995 година, имал рекордна заработувачка. Откако неговите основачи се пензионирале, филозофијата на нивниот менаџмент и нивните вредности продолжиле да ја обликуваат компанијата, а приказните за Bill и Dave сеуште кружат низ организацијата.

1.1 ИСТОРИЈАТ НА ПОИМОТ МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА

Заеднички и многу добар индикатор на развојот на човечкиот капитал и успехот во корелација со перформансите, посебно акционерската вредност е Индексот на човечки капитал. Тој ја покажува јасната врска помеѓу ефективноста на човечкиот капитал на организацијата и креацијата на супериорен акциски поврат. Во првата студија на индексот на човечки капитал спроведена во 1999 година, Watson Wyatt испитал повеќе од 400 американски и канадски организации, кои биле јавно тргувани и имале најмалку тригодишен акциски поврат. Бил анализиран широк дијапазон на прашања за начинот на кој организациите работат и ги спроведуваат практиките со човечките ресурси, вклучувајќи систем на плаќање, развој на луѓето, комуникација и екипирање. Одговорите биле поврзани со објективни финансиски мерки, вклучувајќи пазарна вредност, три и петгодишни вкупни акционерски поврати и способност на организацијата да креира вредност надвор од нејзините физички средства (Laurent, 2006).

За да се испита поврзаноста помеѓу човечкиот капитал и создавањето вредност, биле направени многубројни серии на регресиона анализа. Трлесет главни практики на човечките ресурси биле поврзани со 30 процентно зголемување на пазарната вредност. Вкупните резултати на индексот на човечки капитал биле направени за индивидуални организации, така што резултатите биле искажани на скала од 0 до 100. Индекс со вредност 0

претставува најслаб менаџмент на човечкиот капитал, додека со вредност 100 е најдобар и идеален показател. На почетокот на 2001 година повторно беше спроведено исто истражување, овој пат вклучувајќи ги одговорите на повеќе од 500 организации. Заклучокот останал непроменет: организациите со повисок индекс на човечки капитал покажале значително повисока акционерска вредност. Доколку се погледне во петгодишниот вкупен акциски поврат, резултатите се очигледни. Организациите со висок индекс на човечки капитал имаат значително повисок вкупен акциски поврат, отколку организациите со низок индекс на човечки капитал (Landstrom, 2007).

Практиките можат да бидат групирани во 5 димензии: ефикасно регрутирање, јасен систем на наградување и одговорности, колегијални и флексибилни работни средини, комуникационен интегритет и разумна употреба на ресурси. Првите четири димензии се поврзани со зголемување на економската вредност, а петтата димензија е поврзана со пазарната вредност (Lawrence, 2011).

Табела 1 Очекувани промени на пазарната вредност поврзани со подобрувањето на Индексот на човечкиот капитал (1999 година)

Димензии на индексот на човечки капитал	Очекувани промени во пазарната вредност
Ефикасно регрутирање	10,1%
Јасен систем на наградување и одговорности	9,2%
Колегијални и флексибилни работни средини	7,8%
Комуникационен интегритет	4,0%
Разумно користење на ресурсите	10,0%

Табела 2 Очекувани промени на пазарната вредност поврзани со подобрувањето на Индексот на човечкиот капитал (2001 година)

Димензии на индексот на човечки капитал	Очекувани промени во пазарната вредност
Вкупни награди и одговорности	16.5%
Колегијални и флексибилни работни средини	9.0%
Усовершено регрутирање и задржување	7.9%
Комуникационен интегритет	7.1%
Фокусирани технологии на човечките ресурси	6.5%
Вкупно:	47.0%

Според податоците од истражувањето спроведено во 2001 година, исто така се заклучи дека човечките ресурси се значително важни за креација на вредност, како што може да се види од табела 2. Значително подобрување во 43 клучни практики на човечките ресурси, се поврзува со зголемување од 47% на пазарната вредност на организацијата.

1.3 ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ МОТИВАЦИЈА ЗА РАБОТА И НЕЈЗИНОТО ЗНАЧЕЊЕ

Правецот на однесување на личноста се однесува на бројните можни однесувања во кои може да биде вклучена личноста. На пример, вработените во продавницата за амбалажа знаат дека треба да прават сè што се бара за да се задоволат потребите на потрошувачите и не треба да бараат дозвола да направат нешто што е надвор од вообичаеното.

Напорот се однесува на тоа колку напорно работат луѓето. Вработените во продавницата за амбалажа вложуваат високи нивоа на напор, за да обезбедат супериорна услуга за потрошувачите. Истрајноста се однесува на тоа дали кога се соочени со препреки, луѓето

продолжуваат да се обидуваат или се откажуваат. На пример, извесен продавач во продавницата за амбалажа, не можел да најде кутија која ќе ги собере сликите на еден потрошувач, но тој наместо да се откаже и да му се извини на потрошувачот, тој бил упорен и направил соодветна кутија од картон и лента.

Потребите или мотивите, општо, се поделени во две пошироки категории: примарни и секундарни. Примарните мотиви се однесуваат на физиолошките аспекти на однесувањето. Тоа се оние мотиви кои директно произлегуваат од физиолошките потреби на организмот, чие задоволство е важно за преживување или физиолошка благосостојба на поединецот. Тие вклучуваат поттикнување на сите организми и се однесуваат на глад, жед, спиење, секс, избегнување болка и безбедност (Kotter, 2002).

Тие се биолошки по својата природа и релативно стабилни. Нивното влијание на однесувањето е очигледно и оттука лесно се идентификува. Примарните или физиолошки мотиви, според критериумот на биолошката функција можат да се поделат на (Lois, 2007):

- позитивни мотиви кои резултираат со недостиг и произведуваат барање и потрошувачка на потребните супстанции (глад, жед),
- негативни методи кои резултираат со присуство на штетен или потенцијално штетен поттик кој произведува бегство или напуштање (болка, страв),
- групни мотиви кои резултираат од природата на репродуктивниот систем и произведуваат брак, деца, воспитно однесување.

Секундарните мотиви не служат директно за задоволување на физиолошките потреби. Тие се психолошки мотиви кои се стекнуваат низ искуство и значајно варираат во зависност од културата и донекаде од индивидуата. Секундарните мотиви содржат интерни состојби како желба за моќ, остварување, љубов, дружење, статус, независност, чувство на способност. Идентификацијата и интеграцијата на овие мотиви е многу тешка, бидејќи тие се манифестираат на различни начини.

На општиот став и однесувањето влијаат културните норми, односите во групите, менаџерскиот систем, системот на награди, работната ситуација (задача и технологија),

минатото искуство и сегашната ситуација. Перцепцијата е процес преку кој личноста гледа, селектира, организира и интерпретира информации за светот што ја опкружува. За неа се важни два аспекти: селективност и стереотипност. Селективната перцепција означува процес со кој индивидуата различните стимули од опкружувањето ги селектира за натамошно внимание. Стереотипната перцепција претставува категоризација на луѓето врз основа на општи атрибути. Општи атрибути за категоризацијата на луѓето се: раса, пол, старост и др.

Селективноста е важна бидејќи се добиваат и се создаваат бројни информации. Поединецот ги селектира оние информации кои се од посебен интерес. Интерпретацијата овозможува исти стимуланси да можат да бидат различно толкувани од различни индивидуи. Интерпретацијата зависи од минатото искуство и системот на вредности на секоја посебна личност. Поединецот ја интерпретира ситуацијата на начин на кој таа ќе биде од корист за него. Затвореноста е активност во формирањето на перцепцијата и се однесува на тенденцијата на поединците да имаат комплетна слика на секоја дадена ситуација.

Познавањето означува што поединците знаат за самите себе, а што светот за нив. Поединците имаат систем на познавање кој означува систем на лични вредности (претставување, размислување, резонирање и одлучување). Мотивацијата е она што ја поттикнува личноста на постапка на сигурен начин или развивање склоност кон конкретно однесување. Ова прогонување на акција може да се допре со екстерни стимуланси или може да биде интерно создадено во процесот на поединецот. Тоа вклучува потреби, желби, напнатост, неудобност и др (Montana, 2008).

Добар менаџер е оној кој го извлекува најдоброто од неговите подредени и кој создава позитивни резултати за неговата организација. Добрите менаџери не се мотивирани од потребата за персонален успех, туку од потребата за влијание врз однесувањето на другите за доброто на целата организација. Тие се грижат за институционалната моќ и ја користат неа да ги стимулираат нивните вработени да бидат повеќе продуктивни. Мотивацијата на менаџерот зависи од интерперсоналната конкуренција, можноста да работи на значајни цели и постоење на соодветен систем на менаџмент, кој опишува позитивно мотивирање на луѓето за остварување на нивните цели и постоејано мотивирање. Стилот на менаџерот може да биде: развоен – ја означува

неговата ефективност во развојот на подредените, редукивен – ја означува склоноста на надзорниците за намалување на позитивното изразување на иницијативата и креативноста и традиционален – означува дека со помош на интуиција, склоност и зрелост, надзорниците научиле да избегнуваат некои од слабостите на редукивниот стил.

Фактори од кои зависи определувањето на вработените се (Keyton, 2005):

1. Личните карактеристики на вработениот (способноста, вредностите, ставовите и потребите),
2. Природата на нивната работа,
3. Природата на организацијата (структурата на организацијата, нејзината култура, контролните системи, системот на менаџирање со човечките ресурси, како и начините на определување на наградите и нивното дистрибуирање меѓу вработените).

Во внатрешни мотивациони однесувања обично се вбројуваат (James, 2008) :

- Автономијата,
- Одговорноста,
- Чувството на исполнетост и задоволство од тоа што го работи побудува интерес кај вработените,
- Уживање во работата.

Во надворешни мотивациони однесувања обично се вбројуваат (James, 2008):

- Платата,
- Работната сигурност,
- Користи (бенефити),
- Времето за одмор.

Менаџерите се заинтересирани да обезбедат мотивација за вработените со цел постигнување на посакуваните резултати.

Однесувањето на индивидуата во процесот на работење може да биде различно. Оттука произлегува дека однесувањето е канализирано од различни мотиви, како на пример (Lois, 2007):

- Сигурноста (safety) - е способност да се задржи она што се има денес и во иднина. Сигурноста е способност да се задржи она што се има, да се биде сигурен дека некој ќе биде способен во иднината, исто како и во минатото.
- Статусот (status) - може едноставно да се дефинира како релативно рангирање или социјална положба што ја има поединецот или позиција во групата. Статусот или престижот како мотив е посебно важен во динамичкото општење.
- Изворите на статусот или социјалната положба (позицијата во групата) - се однесуваат на самата работа, на нивото на извршување на работата во компанијата и карактеристиките на поединецот. Очигледно е дека еден вид работа или занимање се рангира на различно ниво отколку друг вид на работа. Карактеристиките на поединецот се важен извор на социјалната положба на индивидуата.
- Симболот на статус - е видно надворешно обележје на социјалната положба на поединецот. Потипични симболи на статус на поединецот се следниве: титулата на работа, платата, облеката, стилот на живеење и др.
- Моќта (power) - означува способност за примена на влијание врз други или присилување на другите да ја завршат работата. Изворите на моќта произлегуваат од авторитетот, знаењето, контролата, казнувањето, наградувањето, карактеристиките на индивидуата и др. Подредените ќе манифестираат задоволство од работата, доколку на нивното однесување се влијае преку казна и контрола. Моќта има силно влијание и врз мотивацијата за работа.
- Способноста (capability) - претставува капацитет на индивидуата да постапува ефективно со нејзиното окружување. Овој мотив истакнува дека луѓето настојуваат да имаат контрола или способност над нивното окружување.
- Успехот (achievement) - претставува ниво на аспирација за остварување во работењето. Успехот е најважен мотив од сите мотивации на човекот. Способноста како мотив била запоставувана во теоријата за мотивација на човекот. Претпоставка е дека човекот има капацитет да постапува ефективно со неговото окружување. Успехот е најважен мотив во мотивацијата на човекот. Високиот степен на успех мотивира и секогаш е од корист на поединецот и претпријатието. Карактеристики на многу успешна личност се следните (Adler, 1964).:
 - Умерен ризик. Општо чувство би било да се каже дека многу успешната личност е спремна да превземе висок ризик.

- Непосредна повратна спрега. Луѓето со потреба за голем успех сакаат активности кои обезбедуваат моментална и прецизна повратна спрега на информации за тоа колку прогресивно одат кон целта.
- Исполнување. Личност со голем успех наоѓа внатрешно задоволство во исполнувањето на задачата. Исполнувањето на целта и наградувањето за високиот успех на луѓето претставува внатрешно задоволство. Тие не очекуваат материјална награда.
- Преокупација со задача. Еднаш кога успешна личност избрала цел, таа претендира целосно да биде преокупирана со задачата додека истата не е комплетно и успешно завршена.

Авторитетот е формален концепт кој произлегува од формалната организација. Авторитет е форма на моќ, тој е институционализирана моќ добиена од претпоставениот. Изворите на моќта произлегуваат од авторитетот, знаењето, контролата, казнувањето, наградувањето, карактеристиките на индивидуата и др.

Моќта и изворите на моќта се од посебна важност за менаџерот. Тој треба да знае кој извор на моќ како влијае на извршувањето на работата, задоволството од работата и мотивацијата за работа. Генерално зборувајќи за менаџерот, од посебна важност е моќта во процесот на работење да произлегува од знаењето, авторитетот и карактеристиките на индивидуата, а помалку од казнувањето, наградата и контролата. Менаџерот исто така треба да знае кој извор на моќ како влијае на задоволството на подредените. Подредените ќе манифестираат задоволство од работата, доколку се влијае на нивното однесување преку казна и контрола. Моќта има силно влијание и врз мотивацијата за работа. Таа делува мотивирачки на подредените, доколку менаџерите користат моќ која произлегува од знаење, авторитет, карактеристики на индивидуата и награди.

Мотивот за моќ не е традиционално поврзан со мотивацијата на човекот во претпријатието. Во 1911 година Алфред Адлер предложил теоретска позиција заснована на моќ. Тој чувствувал дека мотивацијата на човекот била заснована на незадржливото поттикнување на супериорност или моќ (Adler, 1964).

Кај некои луѓе мотивот за успех е силно изразен, што значи дека личноста има високо ниво на аспирации, додека пак, кај други личности нивото на аспирации е пониско. Разликата меѓу нивото на аспирација и нивото на извршување е предизвикана од стравот од неуспех. Поради тоа, таквите личности имаат пониско ниво на аспирација од капацитетот за успех.

1.3.1 Карактерот на мотивацијата

Процесот на мотивација започнува со потребите. Поединецот има различни видови на потреби. Некои се преодни (потреба за храна, секс, вода и спиење), некои се учат (потреба за остварување, дружење и моќ). Откако ќе бидат откриени потребите, треба да се открие мотивот, внатрешната енергија која го движи човековото однесување. Тоа се внатрешни сили кои ја поттикнуваат индивидуата на однесување на определен начин. Однесувањето или прогонувањето е акционо ориентирано и обезбедува енергија за остварување на целите и е насочено кон целта која ќе ја олесни напнатоста. Целта е краен елемент на процесот на мотивацијата. Задоволената состојба е резултат посакуван од индивидуата. Вниманието на индивидуата сега е свртено кон оваа потреба (Miner, 2005).



Слика 3 Процес на мотивација

Процесот на мотивација започнува со препознавање на потребите. Незадоволените потреби создаваат тензија која предизвикува акција, која пак ги насочува луѓето да бараат во одреден правец со цел да остварат одредена цел, која ако се постигне, ќе ги задоволи нивните потреби и ќе ги доведе во состојба да ја намалат тензијата. За да се ослободат од тензијата

вложуваат напор, кој пак, ако доведе до задоволување на потребата, доаѓа и до опаѓање на тензијата. Колку е тензијата поголема, толку е поголемо и нивото на напрегање и веројатноста за постигнување на посакуваните индивидуални цели. Но, концептот на мотивација инсистира индивидуалните потреби да мораат да бидат конзистентни со целите на организацијата. Неколку стотини зборови во нашиот речник се однесуваат на мотивите на луѓето. Подрачјето за мотивирање меѓу практичарите и теоретичарите за зголемување на продуктивноста во организациите е од огромно значење. Мотивацијата може да има внатрешно и надворешно влијание во развојот на продуктивноста. Внатрешната мотивација е всушност однесување кое е изведено заради сопствено добро, а надворешната мотивација е однесување што е изведено поради стекнување на некоја материјална, парична награда и признанија.

1.4 ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈА

Во услови кога организациите се соочуваат со чести промени во окружувањето, примарен ресурс на секоја организација се нејзините вработени. Тие се тоа по кое една организација се разликува од останатите во дејноста. Нивното знаење, вештини и искуство се значајни за успешно функционирање на организацијата и тие ја диференцираат од организациите во окружувањето (Lois, 2007).

Според Маслов, луѓето се поттикнати од своите потреби. Така, во неговата хиерархија на потреби се зборува за пет нивоа на потреби. Прво, секој човек сака да ги задоволи своите физиолошки потреби (за храна, облека), потоа сака да има безбедност и сигурност. На високото трето ниво се потребите за љубов и припаѓање. Почитта и самоактуализацијата се на четвртото, односно петтото место. Теоријата на Маслов не се покажа како доста корисна во праксата.

Како попрактична се зема теоријата на Фридерик Херцберг кој вели дека потребите на вработените се делат на две нивоа. На прво ниво, се потребата од соодветна администрација, политика, раководство, надзор, сигурна работа, плата. Тоа нема да го мотивира вработениот, туку ќе го задржи на работното место. Со задоволување на првото ниво на потреби би се намалила флукуацијата и апсентизмот (отсуство од работа или непочитување на прекувремената работа) во организацијата. Она што ќе го мотивира е задоволувањето на второто

(повисоко) ниво на потреби, тоа се: можноста за напредување во организацијата, развој, работа на атрактивно место, статусот, одговорноста (Wigfield, 2002).

Најчесто кога се зборува за најголем мотиватор се мисли на парите. Денес сè поголема улога се дава на статусот, на атрактивноста на работното место, а помалку на парите.

За споредба, добро платена работа во странство е одгледувањето животни, но интересот е мал. Спротивно на тоа, интересот за административен работник во јавна институција е многу посакувана работа.

1.4.1 Теории на содржини

1. Теорија на хиерархија на потреби на Маслов

Денес, современиот менаџмент станува хуманистичка наука и вештина на успешно управување со деловни системи. Додека класичниот менаџмент ја занемарува улогата и значењето на човечкиот фактор (меѓучовечките односи, задоволството на работа, ставовите и емоционалните проблеми на вработените), современиот менаџмент тоа го става во прв план, со што во голема мера прераснува во применета психолошка наука. Сè позначајно место и сè поголемо внимание се посветува на значењето на човечките ресурси и психолошките фактори, од очекувањата, менталните навики, способностите, целите и мотивите.

Маслов е главен застапник на хуманистичката психологија, творец на хиерархискиот модел на разбирање на човечката мотивација. Според оваа теорија, првата група на мотиви ги чинат основните потреби или мотивите на недостатоци, кои се завладуваат според принципот на хомеостаза, а втората мотивите на изобилство (нехомеостатски потреби итн.). Сите мотиви на недостатоци се наредени според важноста, односно според силата. На дното се наоѓаат најважните за опстанок, најосновните, па потоа над нив се биолошки помалку важните итн., а на врвот се метамотивите кои не се хиерархиски поставени. Во основата на таа пирамида стојат физиолошките потреби (жед, глад, секс), потоа над нив се потребите за сигурност, па потребите за љубов и припадност, а уште повисоко на скалилото е потребата за почитување и углед.

Иако оваа теорија ги идентификува потребите кои за многу луѓе се важни извори на мотивација, истражувачите не го поддржуваат тврдењето на Маслов дека постои хиерархија на

потреби или неговото мислење дека во одредено време само едно ниво на потреби има мотивирачки ефект. Сепак, од теоријата на Маслов може да се извлече клучен заклучок: луѓето на работа се обидуваат да задоволат различни потреби. Правејќи го ова, менаџерите ги изедначуваат интересите на индивидуалните членови со интересите на организацијата како целина. Со придонесите кон она што е добро за организацијата (а тоа е извршувањето на високи нивоа), вработените добиваат резултати кои ги задоволуваат нивните потреби (Maslow, 2014).

Во глобалната економија, менаџерите мора да согледаат дека граѓаните на различни земји можат да се разликуваат во потребите, кои настојуваат да ги задоволат преку работата. На пример, некои истражувачи наведуваат дека луѓето во Грција и Јапонија се особено мотивирани од безбедносните потреби и дека луѓето во Шведска, Норвешка и Данска се мотивирани од потребите за припаѓање. Во послабо развиените земји со низок стандард на живеење, физиолошките и безбедносните потреби се примарни мотиватори на однесувањето. Како земјите стануваат побогати, така имаат повисоки стандарди на живеење, потребите поврзани со личниот раст и достигнување (како што се потребите за почит и за самоисполнување), стануваат важни како мотиватори на однесувањето (Lawrence, 2011).

Темелен поим на Масловата теорија на личноста е потребата од самоактуализација, а тоа е универзален, вроден и спонтан човечки стремеж за изразување и развој на сопствените суштински можности. Од една страна, самоактуализацијата е метамотив кој се јавува кога се задоволени пониските потреби, а од друга, истовремено и самата цел кон која се стреми, е идеална состојба на личноста (без агресивност, себичност или невротичност).

Зрелата личност ги има следниве карактеристики: реалистичко забележување на стварноста (адекватна перцепција на реалноста, без искривувања поради афекти), прифаќање на себе си, на другите онакви какви што се (реалистичко забележување на другите и на самиот себе), спонтаност и неконвенционалност во однесувањето, концентрација на проблемот повеќе отколку на самиот себе (насоченост на својата задача, проблем, работа), способност за издвојување (способна да се осами), автономност и независност од мислењето на другите, постојана свежина на доживувањето (нејзините доживувања не се стереотипни), мистични врвни доживувања (способност да доживее занес, екстаза пред убавина), чувство на заедништво

(идентификација со човештвото), длабок емоционален однос со мал број на луѓе, демократска структура на карактерот (толеранција и почитување на друга личност), етичка извесност (разликување на средства од цели), добронамерна, филозофска смисла за хумор (нежен, добродушен хумор и способност за самоиронија), креативност и отпор кон енкултурација (Maslow, 20014).

Просветениот менаџмент е нов, современ начин на управување со човечките ресурси, кој во голема мера се потпира на теоријата на личноста на Маслов и на достигнувањата на хуманистичката и егзистенцијалистичката психологија. Овој демократски стил на раководење со група на вработени луѓе за разлика од стариот, авторитетен начин на управување, претпоставува дека луѓето се рационални, делотворни, креативни и самосвесни суштества кои имаат внатрешна потреба да се афирмираат низ работата, да изградат свој професионален идентитет и со вршење на слободна, значајна и креативна активност да ги задоволуваат своите највисоки човечки мотиви и да ги реализираат своите базични вредности.

Од книгата „Психологија на менаџментот“ на Маслов посебно внимание заслужува прилогот „Мошне супериорен шеф“ (Droar, 2006).

На сите понекогаш ни се случува нешто, поради што, како на луѓе, ни е непријатно. Имено, се работи за голема фактичка супериорност на одредено лице над неговите колеги. Тоа знае да ги поремети целокупните барања, неопходноста на ситуацијата и видот на водството што треба да преовладува. Во ситуација кога има петмина луѓе со коефициент на интелигенција 120, во тим со водач кој има коефициент на интелигенција 160, расправата и партиципативниот менаџмент се очигледно помалку можни. Едно е сигурно, супериорното лице во една таква ситуација веројатно ќе стане крајно немирно и иритирано, а напорот што го вложува за да го задржи мирот ќе биде многу поголем затоа што мора да се контролира и да ги потиснува своите инстинкти. Може лесно и брзо да ја согледа вистината до која сите останати доаѓаат полека, па за него молчењето во такви ситуации е вистинска физичка тортура.

Дополнителен проблем е што на едно или друго ниво на свеста секој може да ја забележи оваа неусогласеност на коефициентите на интелигенција. Тенденцијата е оние што се помалку

интелигентни полека да стекнуваат навика да чекаат поинтелигентните да им дадат решение. Помалку се наклонети кон напорна работа затоа што трудот е бескорисен и бесмислен. Зошто да се мачат три дена, настојувајќи да пронајдат решение на одреден проблем, кога за сето време се свесни дека оној што е супериорен може да го види решението за три минути? Поради тоа се јавува тенденцијата сите останати да стануваат попасивни. Исто така, можат да се чувствуваат дека се помалку способни отколку што тоа и навистина се или поглупави отколку што навистина и се.

Поради овие непосредни последици непријателското расположение сигурно ќе се појави на несвесно ниво. Лицето кое е на некое подлабоко ниво наведено да чувствува дека е глупаво и наклонето да мисли дека е мета на злонамерност, т. е. да мисли дека друго лице се обидува да го направи глупаво, а потоа да стане непријателски расположено и налутено во одбрана на сопственото самопочитување. Колку сите се посвесни за оваа ситуација, колку имаат поголем увид во неа, би била помала потребата од репресивни и одбранбени механизми за зачувување на самопочитувањето (Hoffmann, 2007).

Уште една варијабла во оваа ситуација би била времето и временскиот распон. Очигледно е дека во ситуации во кои е потребно да се донесе брза одлука супериорното лице/надредениот мора брзо и директно, авторитативно и без многу дискусија да донесува такви одлуки. Мора да се издаваат наредби, ако е можно без објаснувања. Од друга страна, ако ситуацијата има долг временски распон, како во случај на создавање на претпријатие кое треба да трае педесет или стотина години, а посебно ако тоа треба да биде доволно стабилно да ја надживее смртта на надредениот, потребно е поголемо трпение и поголем партиципативен менаџмент, повеќе образложение, изнесување на факти, разгледување на факти и заеднички договор за заклучоците. Тоа е единствен начин на обука на добри менаџери и добри раководители на долги патеки. Грубо може да се примени истото и врз потврдена супериорност на одредени црти на карактерот, особено на цртата на силата на егото, која може да се дефинира како способност поголема од просечната да се толерираат анксиозноста, депресијата и бесот. Ако шефот според своите црти е далеку посилен од своите колеги менаџери, веројатно ќе се работи за ситуација која е слична на онаа со поголем коефициент на интелигенција. Таквиот менаџер врз себе ќе пренесе многу без

објаснување, без учествување, едноставно затоа што увидува дека е поспособен да го решава проблемот од кој било друг.

2. *Теоријата на Алдерфер*

ERG теоријата на Алдерфер ги групира петте категории на потреби во хиерархијата на Маслов, во три универзални категории - егзистенцијални, потреби на сродство и потреби на растеж - исто така поставени во хиерархија. Алдерфер се согласува со Маслов дека, откако се задоволени потребите од пониско ниво, личноста настојува да ги задоволи потребите од повисоко ниво. Меѓутоа, за разлика од Маслов, Алдерфер верува дека личноста може да биде мотивирана од потреби од повеќе од едно ниво во исто време. Касиерот во супермаркет, на пример, може да биде мотивиран воедно од егзистенцијалните потреби и од потребите на сродство. Егзистенцијалните потреби го мотивираат касиерот редовно да доаѓа на работа и да не прави грешки, со што неговата работа ќе биде сигурна и тој ќе може да ја плаќа неговата наемнина и да купува храна. Потребите за сродство го мотивираат касиерот да се спријателува со некои од другите касиери и да има добар однос со менаџерот на продавницата. Исто така, Алдерфер наведува дека, кога луѓето кои доживуваат фрустрација од потребите или не се способни да ги задоволат потребите на одредено ниво, повеќе ќе се фокусираат на задоволување на потребите на следните пониски нивоа во хиерархијата (Adler, 1964).

Како и кај теоријата на Маслов, истражувачите не поддржуваат некои од специфичните идеи истакнати во ERG теоријата, како што е постоењето на три нивоа на хиерархија на потреби предложени од Алдерфер. Меѓутоа, за менаџерите важната порака од ERG теоријата е иста со онаа од теоријата на Маслов: определување какви потреби вработените се обидуваат да задоволат на работа и обезбедување тие да добиваат резултати кои ги задоволуваат тие потреби кога извршуваат високи нивоа, за да ѝ помогнат на организацијата да ги оствари нејзините цели (Adler, 1964).

3. *Теорија на потреби на Меклиланд*

Психологот David McClelland обемно ги истражувал потребите за успех, здружување и моќ. Потребата за успех е обемот до кој поединецот има силна желба да извршува предизвикувачки задачи и да ги задоволува личните стандарди за одличност (McClelland, 1987). Луѓето со висока потреба за успех, често пати поставуваат јасни цели за себе и сакаат да добијат повратна спрега од извршувањето. Потребата за здружување е обемот за кој поединецот е загрижен за воспоставување и одржување на добри интерперсонални односи, да биде сакан и да биде опкружен со луѓе. Потребата за моќ, е обемот до кој поединецот посакува да ги контролира или да влијае на другите.

Иако секоја од овие потреби е присутна во секој од нас, до одреден степен, нивната важност на работното место зависи од позицијата која некој ја завзема. На пример, истражувањето наведува дека високите потреби за успех и моќ се привилегија на менаџерите од ниско и средно ниво и дека високата потреба за моќ е особено важна за менаџерите на повисоките нивоа (Spector, 2008).

Едно истражување утврдило дека американските претседатели со релативно висока потреба за моќ, настојувале да бидат посебно ефективни за време на траењето на нивните состаноци. Високата потреба за моќ не мора секогаш да биде посакувана од менаџерите и другите лидери, бидејќи може да ги доведе премногу да се обидуваат да им се допаднат на другите (вклучително и подредените), наместо да прават сè што можат, да обезбедат извршувањето да биде високо колку што е потребно да биде. Иако повеќето истражувања на овие потреби биле спроведени во САД, некои истражувања наведуваат дека откритијата можат да бидат применливи на луѓето и во другите земји, како што се Индија и Нов Зеланд.

1.4.2 Теории на процеси

Работниците ги мотивираат и други потреби кои ги надминуваат потребите опишани од четирите теории. На пример, сè повеќе работници чувствуваат потреба за балансирање на

животот на работа и времето за грижа на нивните сакани, додека истовремено се високо мотивирани на работа. Доволно интересно, најновите истражувања наведуваат дека, да се биде изложен на природата, има многу корисни ефекти и дека недостатокот на таква изложеност, може да ги влоши благосостојбата и извршувањето. Според тоа, поседувањето на време во текот на денот, кога може барем да се види природата, може да биде уште една значајна потреба (Laurent, 2006).

Менаџерите на успешните организации често настојуваат да обезбедат потребите на нивните вредни вработени да се задоволени на работното место. Многу истражувачки студии ги тестирале предлозите на Herzberg и според повеќето, теоријата не успеала да добие поддршка. Задоволувањето на потребите за внатрешно мотивирачка работа е клучен приоритет на голем дел од менаџерите. Менаџерите настојуваат да обезбедат секој вработен да е мотивиран од работата која ја извршува, а вработените се поттикнувани да ги менуваат работите, за да спречат работата да стане монотона (дури и кога промените бараат дополнителна обука). Покрај тоа, спротивно на пристапот на некои од конкурентите на организацијата, целокупната работа за развивање на нов производ во организациите е извршувана внатре во организацијата, така што вработените имаат можност да го доживеат возбудувањето од развојот на нов производ и да го гледаат неговиот успех (Keyton, 2005).

1. *Теорија на поставување на цели*

Теоријата на поставување цели се фокусира чекор понапред, со тоа што се грижи како менаџерите можат да обезбедат организациските членови да ги фокусираат нивните пристапи во правец на високо извршување и остварување на организациските цели.

Ed Locke и Gary Latham, водечки истражувачи на теоријата на поставување цели, наведуваат дека целите кои организациските членови настојуваат да ги остварат се основни детерминанти на нивната мотивација и последователното извршување. Цел е она што личноста се обидува да го оствари преку нејзиниот напор и однесување. Токму како што може да се има цел стекнување диплома од некој курс, така и членовите на организацијата имаат цели кои

настојуваат да ги остварат. На пример, продавачите во “Neiman Marcus”, настојуваат да остварат продажни цели, додека целите на врвните менаџери се да остварат учество на пазарот и профит (Sapru, 2013).

Теоријата на поставување цели наведува дека за да се стимулира висока мотивација и извршување, целите мора да бидат специфични и тешки. Честопати специфичните цели се квантитативни - цел на продавачот е да продава стока во вредност од 12.000 денари на ден, цел на научник е да го заврши проектот за една година, цел на главниот извршен директор е да го намали долгот за 40% и да ги зголеми приходите за 20%, цел на менаџерот на ресторан е да опслужува 150 потрошувачи на вечер. Спротивно на специфичните цели, неодредените цели како што се „дајте сè од себе" или „продадете колку можете повеќе," немаат големо мотивациско влијание (Robbins, 2012).

Тешките цели се тешки, но не е невозможно да се остварат. Спротивно на тешките цели, лесни цели се оние кои практично секој може да ги оствари, а умерените цели се целите кои можат да ги остварат околу половина од луѓето. Лесните и умерените цели имаат помала мотивациска моќ од тешките цели.

Без оглед дали специфичните, тешките цели се поставени од менаџерите, работниците или тимовите, тие доведуваат до високи нивоа на мотивација и извршување. Кога менаџерите поставуваат цели за нивните подредени, подредените мора да ги прифатат целите или да се согласат да работат согласно нив, а исто така, треба да бидат посветени на нив и вистински да сакаат да ги остварат. Некои менаџери согледале дека учеството на подредените во поставувањето на целите може да ја зголеми нивната посветеност на целите. Покрај тоа, организациските членови треба да добиваат повратна спрега од нивното работење, а повратната спрега може да биде обезбедена со проценка на извршувањето и со компонентата за повратна спрега од системот на менаџмент на човечки ресурси. Целите и повратната спрега се интегрален дел на системите за менаџмент на извршувањето, како што е менаџментот по пат на цели.

Специфичните, тешки цели влијаат на мотивацијата на два начини. Прво, тие ги мотивираат луѓето да обезбедуваат повеќе пристапи за нивните работи. На пример, овие цели ги

предизвикуваат луѓето да вложуваат повисоки нивоа на напор. Исто така ваквите цели ги предизвикуваат луѓето да бидат повеќе истрајни кога се судираат со тешкотии, отколку лесните, умерените или неодредените цели (Шуклев, 2013).

Вториот начин на кој специфичните, тешки цели влијаат на мотивацијата, е да им се помогне на луѓето да ги фокусираат нивните пристапи во вистинскиот правец. Овие цели им овозможуваат на луѓето да знаат на што да го фокусираат нивното внимание, да го зголемуваат квалитетот на услугата на потрошувачите или продажбите или да го намалат развојот на нов производ. Фактот дека целите се специфични и тешки, исто така, предизвикува луѓето да развиваат планови за акција, за да ги остварат. Ваквите планови можат да ги вклучуваат стратегиите за остварување на целите и временските рамки за завршување на различните активности, значајни за остварувањето на целите. Како и самите цели, плановите за акција помагаат да се обезбеди напорите да се фокусирани во вистински правец и луѓето да отстапуваат од патот (Landstrom, 2007).

Иако специфичните, тешки цели ја зголемуваат мотивацијата и извршувањето во разновидни работи и организации, како во САД, така и во странство, најновите истражувања наведуваат дека во определени услови, тие можат да го намалат извршувањето. Кога луѓето извршуваат сложени и многу предизвикувачки задачи, кои бараат да се фокусираат на значителна количина на учење, специфичните, тешки цели можат да го ослабат извршувањето. Настојувањето да се достигнат таквите цели, може да го оддалечат вниманието на личноста од задачата и од обидот да открие како да ја оствари целта. Кога личноста ќе ја научи задачата и повеќе не изгледа сложена или тешка, се чини дека доделувањето на специфични, тешки цели ги постигнува вообичаените ефекти. Покрај тоа, за работа која е многу креативна и неизвесна, специфичните, тешки цели можат да бидат штетни (Dweck, 2015).

2. *Теорија на еднаквост или праведност*

Теоријата на еднаквост е теорија која се концентрира на перцепциите на луѓето за праведноста на нивните работни резултати, поврзани или во пропорција, со нивните работни

пристапи. Теоријата на еднаквост ги дополнува теориите на очекување и потреби, со фокусирање како луѓето го перцепираат односот меѓу резултатите кои ги добиваат од нивните работни места и организации и пристапите кои ги обезбедуваат. Теоријата на еднаквост била формулирана во 1960-те години од J. Stacey Adams, кој нагласувал дека најважно во определувањето на мотивацијата се релативните, наместо апсолутните нивоа на резултати кои ги добива личноста и пристапите кои личноста ги обезбедува (Dweck, 2015). Специфично, мотивацијата е под влијание на споредувањето на нечиј однос резултат - пристап, со односот резултат - пристап на вработениот. Вработениот би можела да биде друга личност или група на луѓе кои се слични на себе, референт би можел да биде некој од претходната работа или од нечие очекување за тоа каков треба да биде односот резултат - пристап. Во споредувањето на нечиј однос резултат - пристап, со односот на вработениот, клучна е нечија перцепција за резултатите и пристапите (Sansone, 2000).

Еднаквост постои кога личноста го перцепира нејзиниот однос резултат - пристап како еднаков со односот резултат - пристап на вработениот. Под услови на еднаквост, доколку вработениот добива повеќе резултати отколку самите вие, вработениот придонесува пропорционално повеќе пристапи во организацијата и со тоа неговиот однос резултат - пристап сеуште е еднаков со резултатот на другиот вработен. На пример, Марија и Катерина работат во продавница за чевли во голем трговски центар. Марија прима поголема плата од Катерина, но исто така обезбедува повеќе пристапи, вклучително и нејзината одговорност за водењето на книгите на продавницата, затворањето на продавницата и периодичното вложување на готовина во банка. Кога Катерина го споредува нејзиниот однос резултат - пристап со оној на Марија (вработен), таа забележува дека односите се еднакви, бидејќи повисокото ниво на плата на Марија (резултатот) е пропорционално на нејзиното повисоко ниво на пристапи (водење на книгите, затворањето на продавницата и одењето во банка).

Слично, под услови на еднаквост, доколку се добива повеќе пристапи од едниот вработен за разлика од другиот вработен, тогаш пристапите се перцепираат како пропорционални насоки. Во примерот, кога Марија го споредува нејзиниот однос резултат - пристап, со оној на Катерина, таа ги перцепира како еднакви, бидејќи нејзиното повисоко ниво на плата, е пропорционално на повисокото ниво на пристапи (Booher, 2004).

Кога постои еднаквост, луѓето се мотивирани да продолжат да придонесуваат со нивните сегашни нивоа на пристапи во нивните организации, за да ги добиваат нивните сегашни нивоа на резултати. Доколку луѓето сакаат да ги зголемат нивните резултати под условите на еднаквост, тие се мотивирани да ги зголемат нивните пристапи.

Од друга страна, нееднаквост, недостаток на праведност, постои кога односот резултат - пристап не е перцепиран како еднаков со тој на колегата. Нееднаквоста креира притисок внатре кај луѓето и ги мотивира да ја обноват еднаквоста, со враќање на двата односи во рамнотежа. Постојат два вида на нееднаквост: нееднаквост од недоволно плаќање и нееднаквост од прекумерно плаќање. Нееднаквост од недоволно плаќање постои кога односот резултат - пристап на личноста е перцепиран како помал отколку оној на колегата. Кога се споредуваат колегите, се споредуваат добиените резултати кои треба да се добијат врз основа на пристапите. Нееднаквост од прекувременно плаќање постои кога личноста верува дека нејзиниот однос резултат - пристап е поголем од оној на колегата. Кога се споредуваат колегите, добиваат повеќе резултати отколку што треба, врз основа на нивните пристапи.

Според теоријата на еднаквост, нееднаквоста од недоволно плаќање и нееднаквоста од прекумерно плаќање креираат притисок, кој ги мотивира луѓето да ја обноват еднаквоста, со враќање на односот во рамнотежа. Кога луѓето доживуваат нееднаквост од недоволно плаќање, тие можат да бидат мотивирани да ги намалат нивните пристапи, со намалување на нивните работни часови, вложување на помал напор во работата или отсуство, или можат да бидат мотивирани да ги зголемат нивните резултати, со барање за покачување или унапредување. Suzan Richie, финансиски аналитичар во голема корпорација, забележала дека работела повеќе часови и добила повеќе задачи отколку нејзиниот колега кој имал иста позиција, но, сепак обајцата добивале иста плата и други резултати. За да се обнови еднаквоста, Richie одлучила да престане да доаѓа порано и да останува подоцна. Алтернативно, таа можела да се обиде да ја обнови еднаквоста, обидувајќи се да ги зголеми нејзините резултати, со барање од нејзиниот претпоставен за зголемување на платата (Droar, 2006).

Кога луѓето доживуваат нееднаквост од недоволно плаќање и не успеваат другите средства за обновување на еднаквоста, тие можат да ги менуваат нивните перцепции или

резултатите - пристапите. На пример, тие можат да согледаат дека нивниот колега навистина работи на потешки проекти отколку тие самите, но дека земаат повеќе слободно време отколку колегата. Алтернативно, доколку луѓето кои чувствуваат дека се недоволно платени имаат други можности за вработување, тие можат да ја напуштат организацијата.

Кога луѓето доживуваат нееднаквост од прекумерно плаќање, тие можат да се обидат да ја обноват нееднаквоста со менување на нивните перцепции, или пристапите - резултатите на нивниот вработен. Еднаквоста може да биде обновена кога луѓето согледуваат дека тие придонесуваат повеќе пристапи, отколку што првобитно мислеле. Исто така, еднаквоста може да биде обновена со перцепирање дека пристапите на колегите се помали или дека резултатите на колегите се поголеми, отколку што првобитно мислеле. Кога еднаквоста е обновена на овој начин, фактичките пристапи и резултати се непроменети и личноста која е прекумерно платена не превзема никаква акција.

За ресурсите што подобро да се искористат, многу организации во светот го користат специфичното знаење на менаџерите и вработените во една земја, па дури и континент. На пример, за зголемување на домашната продажба на безалкохолни пијалоци, Соса-Кола, (www.coca-cola.com) вработува луѓе од Африканско потекло и Јужноамериканци кои треба да прават продажни кампањи за своите етнички групи. Во странство Соса-Кола го користи знаењето на разнородноста на работна сила за развој на маркетинг кампањи кои ќе бидат ефектни во секој од глобалните пазари во кои работи. На највисоко менаџерско ниво, исто така, Соса-Кола реагира на предизвиците што се нудат со глобалната разновидност со вработување на различни групи или врвни менаџери за водење на компанијата. Поранешниот претседател на Соса-Кола, Robert Goizueta, потекнува од Куба, а другите врвни менаџери се од Франција, Бразил и Шпанија (Elliot, 2005).

Многу други компании исто така се потпираат врз талентот на својата шаренолика работна сила. На пример, Алекс Тротман, поранешен претседател на Форд У.С. кој раководел со глобалната реорганизација на Форд е всушност Англичанец. Тротман се здобил со широки познавања за потребите на европските потрошувачи додека бил одговорен за операциите на Форд во Европа. Ј.Нассер, новиот генерален директор на Форд, кој ја превземал работата во 1998

год. е роден во Либан. Тој исто така има широко меѓународно искуство поради својата работа во австралиската филијала на Форд.

Менаџерите кои го ценат спектарот на вработените, инвестираат во развој на вештините и способностите на своите вработени и ја наградуваат нивната работа. Тие се менаџерите кои имаат најголем успех на долгорочен план. Денес, се повеќе организации доаѓаат до заклучок дека луѓето се нивните најзначајни ресурси и дека развојот и заштитата на човечкиот потенцијал претставува голем предизвик за менаџментот во една конкурентна глобална средина (Sahin, 2012).

3. *Теорија на очекување*

Во зависност од позицијата во организацијата, најтежок дел од менаџерската работа не е квалитетот на производот, ниту брзото решавање на проблемите кога станува збор за временскиот теснец. Најверојатно најтешка е менаџерската улога како мотиватор. Без разлика дали станува збор за сопственик, претседател, генерален менаџер или директор на производство, сите тие имаат обврска кон луѓето што работат во организацијата. Менаџментот е одговорен за нивниот тренинг, состојбата на нивните работни места и секако, нивното финансиско издржување. Исто така, менаџментот веројатно сака да го извлече максимумот од секој вработен. Настрана од чисто алтруистичките побуди, вистината е – ако вработените работат добро и задачите од менаџментот ќе бидат добро завршени. Поентата е - како менаџментот да им овозможи на вработените да работат добро (Frey, 2002). Теоретски би требало да е едноставно – менаџментот треба само да пронајде што ги мотивира. Но, секогаш се покажува дека тоа е полесно да се каже отколку да се стори. Она што мотивира еден, може да делува спротивно на друг. Кога ќе се спомене мотивирање на вработените, луѓето автоматски помислуваат на пари. Секако, финансиите се извор на мотивација, но анализите покажуваат дека таа мотивација е краткотрајна. Еден од најдобрите начини е да се покаже дека се цени она што другите го работат. Вработените се чувствуваат ценето кога се вклучени во донесувањето одлуки, бидејќи на тој начин се чувствуваат како интегрален дел од организацијата. Друг начин да се постигне ова е на вработените директно да им се искаже задоволство од нивните резултати. Најлошо е да се смета дека тие самите ќе претпостават дека работата ја завршиле добро. Неколку кратки зборови може да направат чуда. За некои менаџери е предизвик да ги доведат вработените до точка каде тие

постојано ќе ги завршуваат задачите со резултати достоини за почит. Иако менаџментот никогаш не може да биде одговорен за постапките на другите, треба да е свесен дека барем еден дел од одговорноста за слабите перформанси на работниците паѓа на негов грб. Можеби работникот не разбрал што се очекува од него. Задача на менаџерот е да биде јасен во своите побарувања. Менаџерот треба да зборува со вработените и да осигура дека сите го разбрале она што го кажал. Секако, комуникацијата треба да биде двонасочна. Исто како што се очекува вработените да слушаат, треба и менаџерот да слуша. Вработените ќе ја ценат отвореноста и подготвеноста да се слушнат нивните проблеми. Менаџирањето со луѓето не е лесно. Напротив, тоа може да биде најтешкиот дел од работните обврски, што одзема најмногу време. Откако менаџерот ќе се мотивира самиот себе, тогаш е полесно да ги мотивира другите (Sapru, 2013).

Мотивацијата како деловна политика е доста применувана во практиката на организациите. Најчесто мотивацијата на вработените во организациите ја даваат менаџерите за да ја извршуваат ефикасно работата. За да се спроведе мотивацијата потребни се посебни методи и техники. Постојат четири тактики за ефикасно мотивирање (Lois, 2007):

1. Придајте ѝ значење ѝ цел на работата. Вработените сакаат да имаат причина за постоењето на нивната организација. Причината мора да биде поважна од цената на акцијата, месечната продажба и профитот на крајот на годината. Организациите мораат да имаат производ, мисија или визија која за вработените се чини возбудлива и стимулирачка. Без оглед дали вработените планираат да останат во организацијата подолго време или не, подеднакво сакаат да увидат дека организацијата им нуди задоволство при извршувањето на работните задачи. “Мерк” е организација која дава добар пример за тоа како се постигнува оваа цел. Овој фармацевтски производител ги позиционира вработените на прво место, а потоа го зема в предвид профитот. Тоа го прави со следната тактика: лековите за ХИВ вирусот ги продава под пазарните цени, а голем дел од фармацевтските препарати ги донира за неразвиените земји. Затоа, 97% од вработените се горди на својата организација, а 86% од нив сметаат дека нивната работа има посебно значење.

2. Големо потенцирање на приватниот живот. Вработените освен професионални, имаат и семејни обврски. Тие не можат беспрекорно да функционираат ако имаат одредени

приватни проблеми. Организацијата мора да го прифати фактот дека семејството доаѓа на прво место, а потоа се друго. Затоа е потребно да се дозволат некои отстапки во полза на семејството и личните преокупации. Во стратегијата на организацијата потребно е да се вкалкулираат некои бенефиции за вработените. Најпрво, може привремено да им се дозволи на вработените кои имаат потреба од тоа, флексибилно работно време. Секогаш кога имаат некоја семејна обврска, нека ја завршат и во текот на работното време, но тоа да биде во границите на нормалното однесување. Ако организацијата допушти еднодневно отсуство од работното место, тогаш потребно е да им се даде на знаење на подредените по ранг во организацијата дека се очекува од нив двојно да го зголемат степенот на реализација тогаш кога ќе се вратат на работа. Најдобро е менаџментот да не потенцира дека работата на вработените треба да им е најважна, но дека тоа е само една од најважните работи во животот. Кога се бара од персоналот продолжено работно време, во таков случај на вработените треба да им се укаже истовремено и дека некогаш ќе добијат слободни часови или некоја помала бенефиција.

3. Стручноста и посветеноста ги определуваат наградите, а не времето поминато на работа. Во денешни услови, времето поминато на работа не е повеќе релевантниот индикатор за висината на наградата која треба да ја добие работникот. Наместо тоа, во голем број од организациите во светот се зема в предвид квалитетот на работната задача, а не колку време е поминато во работните простории за истата да се заврши. Креативноста, иновативноста, снаодливоста и стручноста ја детерминираат наградата која неминовно мора да му се даде на вработениот. Ако престојува вработениот во работната просторија осум часа, а притоа завршил само 30% од работата, не постигнал ништо. Но, ако за пет часа успеете да завршите 70% од дневните обврски, тоа е мерилото кое се зема в предвид во моментот кога организацијата ги наградува своите вработени. Затоа, менаџментот од вработените бара квалитативни резултати, а не квантитативни – време поминато на работа, време доволно за реализација на задачата. Стимулативно делува кога се наградуваат за одреден видлив резултат (добро завршена работа, елиминирање на финансиски загуби, покачување на вредноста на акциите). Ако се бара од вработените само да го почитуваат работното време и ако им се укаже дека за тоа и

единствено ќе бидат наградени, кај нив нивото на мотивација ќе биде ниско и ќе немаат никаков мотив да пружат максимален резултат и напор.

4.“Отворени карти”. Ако менаџментот вистински сака да ги мотивира вработените, потребно е да престане да чува тајни. Овде се мисли на тајни кои се однесуваат на вештините како подобро се извршува работата, а не на начинот на кој се менаџира бизнисот.

Организацијата мора да вложи напор да ги едуцира вработените за бизнисот. Тоа вообичаено се прави преку обука во самата организација. Позитивно е ако секој знае како да прочита финансиски извештај или како да направи испратница на материјалите. Идејата на обуката е да се оспособат вработените да знаат што е тоа “деловна писменост”. Сите новодојдени информации потребно е да се стават на увид на целата организација, за да знаат членовите на персоналот што ги очекува во идниот период и што треба да превземат. Одвреме – навреме менаџментот треба да стави на увид одредени финансиски бројки и показатели, за да не се чувствуваат изолирано вработените и да не помислат дека се работи во најголема тајност.

1.5 МОТИВАЦИСКИ СТРАТЕГИИ

1.5.1 Стратегии за материјално наградување на вработените

Скоро е невозможно неколку лица од топ менаџерското ниво во организациите да ги имаат навреме и во адекватен обем сите одговори кои се потребни во динамично конкурентско окружување. Формулирањето на стратегијата денес бара „нови гласови, нови иницијативи и нова географија.“ Развивањето и имплементацијата на нови бизнис стратегии не би можело да се оствари во отсуство на различни, полни со информации, проникливи и пристапи базирани на знаење кои доаѓаат од страна на луѓето кои работат во организацијата. Човечкиот капитал кој се карактеризира преку знаењето, вештините, способностите, експертизата и иновациите на луѓето

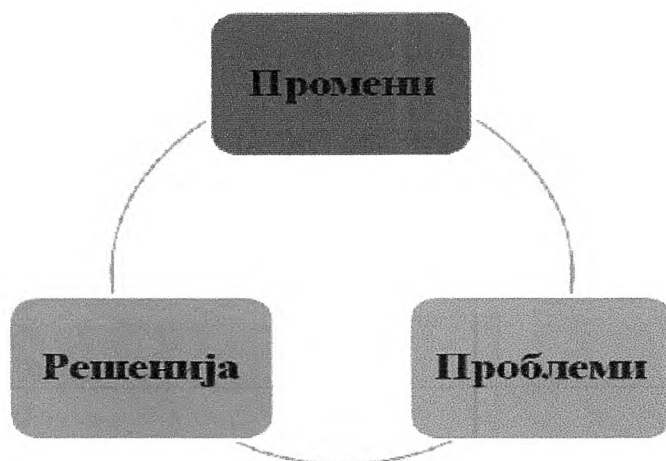
е есенцијален конкурентен ресурс на компаниите и само преку него се постигнува продуктивност и раст, насочување на бизнис процесите, визуелизација на новите можности и развивање на креативни стратегиски иницијативи (Montana, 2008).

Човечките ресурси претставуваат еден од најважните ресурси за креација на вредност и конкурентска предност во модерните организации. Вработените со нивните знаења, стручност, мотивација, лојалност и посветеност на организацијата ги детерминираат перформансите и пазарната позиција на организацијата, но исто така, вработените набљудувани како човечки капитал на организацијата, ја имаат способноста за креирање на други форми на интелектуален капитал кој ќе има растечка стратегиска важност за организацијата на подолг рок. Тие креираат патентни иновации, брендови, процеси, бази на податоци, информациона системи, тренинг програми и организациона култура (Clayton, 2010).

Важноста на човечките ресурси е осознаена во делата на многу научни истражувачи ширум светот. Истражувачите како Mayo, McGregor, Argyris, Likert, Maslow и други инсистирале на важноста на човечките ресурси за успехот на компаниите. Likert бил експлицитен околу човечкиот капитал како главен организационен ресурс. Тој го развил концептот „сметководство на човечките ресурси“ со цел да ја потенцира потребата компаниите да ги имаат предвид трошоците и губитоците кои се должат на негативните ставови, ниската мотивација, незадоволни вработени и останати субјективни варијабли, како и профитот кој би се остварил од нивното подобрување. Исто така, Schultz верувал дека инвестициите во човечките ресурси имаат поголем и повеќекратен ефект од инвестициите во останатите материјални ресурси. Доколку организациите не инвестираат во човечки ресурси најмалку како во инвестирањето во останатите ресурси, ќе имаат мали изгледи за успех (Schultz, 1995).

Растечката несигурност наметнува потреба компаниите да се менуваат и успешно да ги прифатат таквите промени. Во модерните организации, поттикнувачи на промени се: информациона еволуција, технологијата и глобализацијата. Главните импликации кои произлегуваат се: континуираните промени, намалување на физичките средства, плина од институционални и временски рестрикции и изложеност на ризик. Како успешен одговор на сите овие промени Coulter 10 ги дава трите критички фактори од круцијално значење во новата

бизнис средина: способност за прифаќање на промените, способност за креативност и иновација и способност организацијата да постигне успех на глобално ниво. Јасно е дека за исполнување на овие потреби и фактори, човечките ресурси во компанијата имаат најважна улога. Добар пример како човечките ресурси можат да влијаат врз промените е претставен на слика 4 .



Слика 4 Влијание на промените во современа организација

Од сликата може да се види дека секоја промена која се случува во средината може да се разгледува како проблем во потрага по решение. Решението вообичаено претставува нешто ново за организацијата, иновација која повторно креира промени. Оттаму, промената ќе биде стартна точка за нови проблеми...

Иако некои автори сметаат дека промените значат проблеми, тие можат да бидат опишани и на друг начин. Имено, на промените може да се гледа како на шанси за компанијата за подобрување на нејзините бизнис процеси, употреба на ресурси и развој на нејзината бизнис стратегија, соочена со човечки ресурси кои се способни да ги разберат промените, да размислуваат за решенија и да креираат соодветно решение.

Современите организации се водени од пазарните притисоци на тој начин што во нивните цели мораат да ги вклучат (Porter, 2004): зголемување на квалитетот и продуктивноста, поголема

флексибилност, континуирани иновации и способност да се менуваат рапидно како би можеле да одговорат на пазарните барања и потреби. Ефективниот менаџмент на човечки ресурси е витална алатка за постигнување на овие цели. Зголемениот квалитет и продуктивност се поврзува со мотивацијата која може да биде остварена преку обука, вклучување на вработените и награди.



Слика 5. Модел на човечки ресурси како извор на одржлива конкурентска предност

1.5.1.1 Материјални компензации и стимулации

Една од најважните работи за избор на совршен кандидат е прецизно дефиниран профил на работната позиција, односно систематизација на работното место. Профил на работното место подразбира прецизен опис на работните обврски (работни задачи и одговорности), како и спецификација на работното место (стручна подготовка, работно искуство, компетенции).

Профилот на работното место претставува основа за останатите активности на одделот за човечките ресурси: избор на кандидат, проценка на ефикасноста во работењето, развој и усовршување, планирање на бројот на вработени (Miner, 2005).

Иако најчесто добро реномираните организации ги привлекуваат најдобрите кандидати, постапката за привлекување на солиден кандидат за вработување може да се подобри со комбинација на повеќе различни техники: огласи во дневни и неделни весници, огласи на интернет, интерно огласување и препораки од вработени, користење на услугите на специјализирани агенции за вработување, одржување на контакти со образовни институции, присуство на т.н. „саеми за кариера“.

При селекција на кандидатите, неопходно е да се усогласат барањата кои ги наметнува работното место и карактеристиките на кандидатот. Процесот на селекција се подобрува со употреба на психолошки тестови (тестови за одредување на способностите и вредностите кои ги поседува кандидатот, тест на личноста и сл.) и добро структурирани интервјуа. Современиот HR менаџер бара кандидатот не само да биде адекватно подготвен за работната позиција, туку и неговите лични вредности да бидат усогласени со вредностите на компанијата и тимот (Daft, 2013).

Следење на перформансот на вработените претставува континуиран процес кој се заснова на постојана комуникација, унапредување на перформансот и резултатите на вработените и реализација на бизнис целите на поединците, тимот и организацијата во целост. Управување со работниот перформанс вклучува 4 основни елементи (Subba, 2000): планирање – дефинирање на критериумите за успешност на секој вработен, одредување на ставките на договорот за вработување и дефинирање на целите кои треба ги оствари вработениот во наредниот временски период; континуирано следење на работата на вработените и давање фидбек за тоа што би можеле да променат како би го подобриле своето работење; оценување во последниот циклус (разговор со вработениот за споредба на планираните и остварените резултати) и секако награда, без која е невозможно да се оствари посакуваната промена на однесувањето на вработениот и остварувањето на поставените цели. Оценување на вработените без оддавање на признание или награда не го постигнува посакуваниот резултат, бидејќи вработените немаат мотив да го променат своето однесување. Системот на следење на работниот перформанс е тесно поврзан со системот на наградување, како и системот на развој и усовршување.

Системот на наградување најчесто е поделен на две основни категории: материјално и нематеријално наградување. Материјалното наградување ги вклучува основната плата,

варијабилен дел/бонуси и бенефиции. Основната плата и бенефициите се тесно поврзани со работната позиција. Со други зборови, сите вработени на иста работна позиција припаѓаат во иста категорија на плата, односно имаат право на исти бенефиции кои ги налага работната позиција. Додека пак, варијабилниот дел од платата, односно бонусите се поврзани со личните постигнувања – остварување на личните цели на секој вработен, а се темелат на проценка на работниот перформанс (Edwin, 2013).

Како дел од нематеријалниот систем на наградување се сметаат плановите за развој на поединецот – можност за промоција на понапредна работната позиција, но и план за усовршување во она поле во кое му е потребен дополнителен развој на вработениот. Дали фокусот на организацијата ќе биде на материјално наградување или пак на развојните компоненти – развој и план на кариерата, различни типови на едукација, зависи исклучиво од културата во компанијата.

Она што е навистина важно е системот на наградување да биде транспарентен, конзистентен, едноставен, разбирлив и праведен. Планот за развој овозможува континуиран развој на вработените и препознавање на потенцијалните менаџери и стручњаци. Составен дел во управувањето со работниот перформанс на вработените е планот за развој. Имено, развојот на поединците во деловите каде што е потребно подобрување доведува до подобрување на индивидуалниот перформанс, што води до остварување и подобро постигнување на ниво на цела компанија односно остварување на организациски развој (Reiss, 2002).

За да се намали одливот на квалитетни кадри, неопходно е да се знаат причините за незадоволство од работата. Тоа се утврдува преку истражување на задоволството од работата, но и во разговор со вработениот кој напушта одредена работна позиција. Нормално дека не треба да се фокусираме само на утврдување на причините за незадоволство, туку потребно е и да се превземе конкретна акција за разрешување на тој проблем (Latham, 2011).

Неизбежен дел од одговорностите во управување со човечките ресурси го сочинуваат работно правните односи (на пример, правилник за работењето, системот на наградување, договори за вработување и сл.) како и кадровска администрација согласно со законските регулативи.

Која активност ќе биде нагласена зависи од стратегијата на одделот за човечки ресурси, но и од развојната фаза на компанијата. На пример, во почетната фаза на развој на компанијата, приоритетна HR активност е привлекување на квалитетни надворешни кандидати. Во текот на развој на компанијата, сè поголема важност се придава на развој на вработените како и идентификување на вработениот кој заслужил соодветно унапредување. Исто така, и критериумите во процесот на селекција може да се разликуваат: во почетните фази на развој на бизнисот потребни се луѓе кои имаат поголемо работно искуство, за разлика од подоцнежната фаза кога акцентот е ставен на високо потенцијални кандидати, чии компетенции се развиваат во текот на работењето.

Hester Labetz, потпретседател на Текстрон одбранбен дополнителен систем (www.textron.com) и неговите колеги менаџери имаат правено експерименти со многу различни начини на плаќање за да ги мотивираат членовите на самоуправните работни тимови. Да се мотивираат членовите на тимот за соработка и да се поттикнат на високо работење, менаџерите на Текстрон вклучиле план за плаќање којшто ги наградувал тимовите со годишни бонуси, базирани врз тимската работа; бонусот бил еднакво поделен меѓу членовите на тимот. Менаџерите сфатиле дека овој план за плаќање не обезбедил дополнителни награди за индивидуалните вработени кои дале извонредни придонеси. Labetz и неговите менаџери сакале да ги наградат придонесите за да ги мотивираат членовите на тимот. Вака, тие го ревидирале нивниот платен систем. Денес тимовите се уште добиваат бонуси како награди што се еднакво поделени меѓу членовите, но сега членовите на тимот можат да добиваат и индивидуални бонуси, меѓу 3% и 10% од нивните редовни плати, за индивидуални успеси, како на пример, пронаоѓање на нов патент или добро обмислено избегнување ризик. Преку 100 члена на тимот (од вкупно 900) ги примаат индивидуалните награди (Lois, 2007).

Во Johnsonville Foods, (www.johnsonville.com), производител на колбаси со продажба од преку 150 милиони долари, генералниот извршен директор Ralf Staer, имплементирал самоуправни работни тимови во 1980-тите години за да ја зголеми мотивацијата, ангажираноста и грижата за високо квалитетно работење од страна на вработените. За да го награди високото работење, Стаер формирал систем за поделба на профитот, каде вработените добивале бонуси со

поделба на профитот во зависност од нивното индивидуално извршување на работата. Иако тимовите сами ги извршувале голем број од активностите што обично ги работел прволинискиот менаџер, како на пример вработување и отпуштање од работа, членовите на тимот не сакале да ги делат бонусите меѓу себе; туку тие повеќе сакале претпоставените да одлучуваат за бонусите, па Стаер се согласи со овие нивни желби.

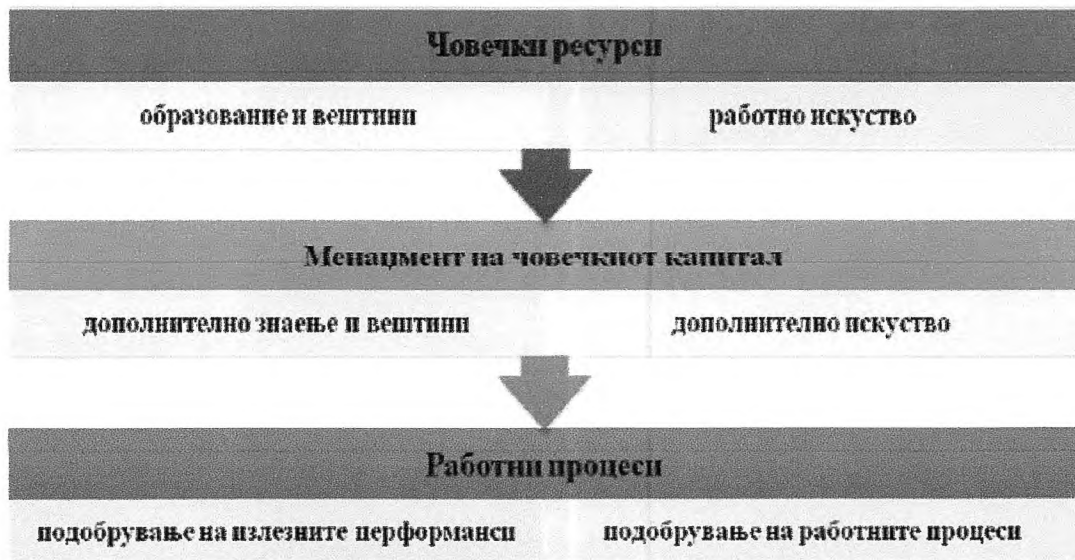
Ова се се променило во 1990-тите години, кога Стаер имплементирал нов систем на плаќање за да ја зголеми мотивацијата. Сега, 28% од профитите на Џонсонвил пред да се плати данок, секој месец на тимовите им се давала награда за постигнатите успеси. Дали тимот го добива својот месечен бонус од поделба на профитот, наречен “Поделби од големото извршување на работата,” зависи од тоа дали тимот ги задоволува своите цели, членовите на тимот одлучуваат како да ги поделат парите меѓу себе, повторно врз база на работата. Членовите на тимот се обидуваат да бидат објективни кога ја проценуваат работата на секој поединец, па така тие не се чувствуваат лошо ако за слабо извршена работа не добијат бонус (William, 2009).

Стаер покажувал дека би сакал да види како сите членови на тимот добиваат бонуси секој месец, бидејќи тоа би сигнализирало дека секој работел на високо ниво. Ова сеуште не се случило (и веројатно никогаш нема да се случи), но работата во Џонсонвил значително се подобри откако овој систем на плаќање бил воведен. Tim Lenz, член и лидер на тимот за одржување во фабриката за чадени колбаси во Sheboygan Fall, Wisconsin, ги сумирал ефектите од овој платен систем на ваков начин, “Ако рамните на мене ме оценуваат, јас ќе се обидам да работам уште понапорно.... Само да се задоволи еден човек на пиедасталот? Не, заборавете го тоа. Јас сум горд ако можам да ги задоволам луѓето со коишто работам.”(McClelland, 2013).

Другите бенефиции што менаџерите може да ги стават на располагање на членовите на групите кога групата работи на високо ниво, како додаток на монетарните награди, вклучувајќи дополнителни ресурси како на пример, компјутерска опрема и софтвер, награди и други форми на признанија и избор на идни работни задачи. На пример, членовите на самоуправните работни тимови кои развиваат нов софтвер во компаниите како Микрософт, често ја оценуваат работејќи на интересни и познати проекти, членовите на тимовите кои работат на високо ниво се наградени со интересни и значајни нови проекти.

Најпрво, менаџерите треба да ја развијат основата на човечкиот капитал преку практики како што се селекција, обука и систем на плаќање со кој ќе ги привлечат, идентификуваат и ќе ги задржат високо квалитетните вработени. Второ, програмите како што е екстензивниот систем за регрутирање и атрактивните пакети за компензација, можат да бидат употребени за привлекување и задржување на вработените со највисоки способности, квалитет и оние кои најдобро се вклопуваат во организацијата. Трето, програмите за обука преку зголемување и развој на индивидуалните вештини и компетенции овозможуваат континуиран развој на компанискиот човечки капитал (Macesich, 2004).

Во современи услови, кои се карактеризираат преку јака и глобална економска конкуренција, побрзи и пократки економски промени, како и пократко време на извршување на активностите и пораст на невработеноста, се доаѓа до заклучок дека класичниот начин на едукација не е доволен за менаџирање на наведените тензии. Во ова се вбројува и ставот дека континуираното учење и здобивањето со знаење, искуство и вештини мораат секогаш да бидат поголеми од стапката на промени и ефектите од неочекуваните влијанија. Основата за развој на компаниите се човечките ресурси кои имаат независно мислење, рефлексивно ќе делуваат, ќе имаат аспирации поголеми од нивните можности, ќе имаат храброст за акција, нема да се плашат од можните грешки, ќе бидат способни да делуваат помеѓу востановените и иновативните предвидувања и кои ќе оперираат помеѓу познатото и непознатото (Landstrom, 2007).



Слика 6 Ефекти од човечките ресурси во работните процеси

1.5.2 Стратегии за нематеријална мотивација

Иако постојат различни теории за мотивација и различни начини на мотивација, важно е да се напомене дека организацијата мора да ја препознае важноста на мотивацијата на своите вработени. Накратко, мотивацијата е главна причина за добро или лошо извршување на задачите и целокупната работа во организацијата. Се тргнува од претпоставката дека ако вработениот е мотивиран за работа и задоволен од своето работно опкружување, клиентите, купувачите и гостите исто така ќе бидат задоволни, а организацијата успешно ќе работи.

Во услови на глобалниот пазар, поточно во земјите со развиена економија, кога сè поголем дел од приходот се остварува во секторот на услуги и кога дури и традиционално производните претпријатија своите купувачи ги врзуваат со квалитетна услуга која оди со производот, повеќе отколку самиот прозвод, врвна услуга можат да понудат само вработени кои се вистински мотивирани. Организациите низ светот заклучиле дека е од голема важност наградувањето на сите вработени, на сите работни места, кое воедно ќе ги поттикне за подобрување на резултатите (Miner, 2007).

Многу работи влијаат врз однесувањето и мотивацијата. Некои од нив се на пример: моменталната ситуација, искуството во минатото, системот за наградување, менаџерскиот систем, добрите односи, културата во организацијата, перцепцијата и личните вредности. Секој вработен се мотивира на различен начин во различно време. На пример (Spector, 2004):

- Позитивните мисли мотивираат.
- Уживањето во работата мотивира.
- Успехот е голем мотиватор.

Во Македонија, вработените се мотивираат кога имаат личен бенефит од работата. Секако дека треба да се објасни што ќе има секој од тоа. На крајот на денот сите работат за нешто. Личната придобивка е важна за секое живо суштество, а со тоа се мотивираат вработените уште повеќе. Доколку не е јасна целта, не се гледа крајниот резултат, не може ниту да се очекува вработените да бидат мотивирани. Секогаш јасната комуникација во ситуацијата, очекувањата,

барањата од вработените се важни за да се мотивираат вработените да го постигнат максимумот. Јасна слика и остар фокус се мотиватори. Некои вработени исто така сакаат одлична организација и структура во работата, а не постојано да “гаснат пожари”.

Во време на криза сигурно секој сопственик треба да има некој свој концепт како да ја преброди. Така Филип Зептер одлучил да направи голема, неверојатна и луксузна забава во Монтекарло во Монако на која биле присутни најуспешните менаџери и вработени од Унгарија, Србија, Италија, Египет, Ирак, Казахстан, Русија, Македонија и уште 34 земји. Тоа била многу скапа инвестиција, меѓутоа исто така и исплатлива, бидејќи да се мотивираат вработените да ја извршуваат својата работа на највисоко ниво е доста тешко. На овој настан присуствувал и Александар Плат како меѓународен експерт за мотивација. Филип Зептер своите вработени ги задржал со години во неговите компании низ светот со таквото постојано организирање на забави, давање награди и пофалници на најдобрите.

Неколку години по остварувањето на макроекономска и монетарна стабилност, сè поголем е бројот на организации кои прераснале од семејни фирми во средни организации со голем број на вработени. Пред останатите одлуки во управувањето со организациите пред сопствениците на истите се поставува и прашањето за мотивирање на вработените за супериорно извршување на задачите (Spector, 2008).

За успешно работење, секоја организација мора да пронајде оптимална комбинација на материјални и нематеријални средства. За да се обезбеди потребен квалитет на вработените, неопходно е да се понуди потребно ниво на плата, но тоа е само потребен услов - не и доволен. Дополнителна мотивација на вработените се постигнува со други нематеријални видови на наградување. На пример, за сите вработени би можело да се изгради градинка во близина на работното место, така што вработените би можеле да ги носат своите деца и за време на паузата би можеле да ги гледаат, да се организираат забави, пикници, да имаат соби и места за релаксација, медицински бенефиции, поклони, мал подарок за роденден, попусти во маркети, козметички салони и друго. Најдобрите вработени би можеле да добијат службен автомобил, можност за лично надградување и искористување на своите вештини и способности до

највисокиот можен степен преку бесплатно студирање, посетување на обуки и семинари (Miner, 2005).

На пример, работниците на Моторола во Малезија се толку високо мотивирани, што менаџерите се обидуваат да го пренесат тоа искуство и во некои оперативи на Моторола во САД. Моторола на новите вработени им обезбедува два дена инструкции во училиници, каде што се запознаваат со контрола на квалитетот, како да се користат статистичките процедури и како да се работи заедно во тимови за да се добијат идеи за подобрување на квалитетот и намалување на трошоците. Вработените имаат просечно 48 часа годишно обука во училиница за да ги унапредат своите вештини. Обуката ги усовршува не само вештините и способностите на работниците, туку ја подобрува и нивната доверба за степенот на очекување. Новите работници добиваат ментор којшто е обучен работник и кој им помага и ги охрабрува. Моторола им плаќа на инженерите во фабриката да добијат магистратура, а најдобрите работници во производството се одбираат и се праќаат на обука за техничари (во времетраење од 2 години). Работниците кои победуваат на натпревари за квалитет, добиваат трофеи и други видови на признанија. Работниците кои даваат барем 100 идеи годишно за заштеда на трошоците и имаат применето од нив најмалку 60%, стануваат членови на престижниот “100 Клуб“, иако членувањето во клубот не носи многу материјални награди, признавањето само по себе е висок успех за работниците (Wigfield, 2002).

Мотивацијата е највисока кога колку што е можно повеќе луѓе во работната организација чувствуваат дека се еднакво третирувани т.е нивните резултати и влогови се балансирувани. Најдобрите придонесувачи и работници се мотивирани да продолжат да придонесуваат на високо ниво на влогови, бидејќи тие добиваат резултати кои ги заслужуваат. Средните работници сфаќаат дека доколку сакаат да ги зголемат своите резултати, тие треба да ги зголемат своите вложувања. Менаџерите на ефективните организации, како на пример Џорџ Фишер и Истман Кодак, го сфаќаат значењето на еднаквоста за мотивација и работењето и постојано се обидуваат да проверат дали вработените се чувствуваат еднакво третирувани.

Со обезбедување на обука луѓето ќе добијат неопходно искуство за висок степен на извршување на работата. Менаџерите во Julius Blum GmbH, организација којашто произведува шарки за врати во Австрија, ги мотивираат своите вработени преку четиригодишна програма на

калфи преку комбинирана настава во училница и инструкции на работно место, којашто практично чини 5 милиони долари годишно. Блум има некои од најдобро обучените вработени во Австрија, а комбинацијата од нивната обука и високото очекување, заедно со мотивацијата, даваат извонредно успешни резултати во компанијата (Miner, 2005).

Луѓето се мотивирани да вложат многу напор само доколку веруваат дека нивниот напор ќе се исплати со високото ниво на вршење на работата. На пример, доколку вработениот знае дека за успешно и предвремено завршување на неговиот проект ќе добие бесплатен одмор во Дубаи, ќе биде мотивиран да го заврши проектот. Исто така и менаџер кој го наоѓа чувството за постигнувања и успеси од управувањето со голема фирма и се грижи да ги исполни целите до крајот на годината за да добие бесплатен одмор со семејството во Мајами, е мотивиран за квалитетно извршување на својата работа (Sapru, 2013).

ПроКредит Банка пак, на своите вработени како бенефиција им нуди можности за градење на кариера. Таа значително инвестира во своите вработени, нудејќи им разновидни можности за лично надградување и напредување со бројни интерни и екстерни семинари. Тие имаат формирано локален центар за обука кој им овозможува да спроведуваат бројни обуки и семинари на специјализирани теми од областа на банкарството и обуки структурирани да ги унапредат менаџерските и комуникациските вештини. Исто така, имаат регионална Академија во Велс кој е наменета за вработените од ПроКредит Банките од Источна Европа, Академија во Франкфурт, Германија која е наменета за вработените од ПроКредит Банките од целиот свет, а исто таа имаат и Јазичен центар кој е сместен во Велес, размена на искуства преку посета на банките од мрежата на ПроКредит.

Целта на мотивирањето на вработените е да се поттикнат вработените да се насочат и ангажираат во остварување на целите на компанијата. На компаниите им се препорачува да изградат еден систем на наградување за сите вработени. Целта на секој систем за наградување е да биде предизвик за секој вработен, да се ангажира повеќе и квалитетно да ја извршува својата работа.

1.6 ИНТРИНЗИЧНА И ЕКСТРИНЗИЧНА МОТИВАЦИЈА

Постои бројна психолошката литература која обработува теми за успешно раководство, родителство и слично. Во нив мотивацијата која се опишува најчесто се дели на два вида (Wood, 2002): екстринзична (надворешна) мотивација и интринзична (внатрешна) мотивација.

Екстринзичната мотивација е оној вид мотивација која е насочена кон надворешни цели (на пример: финансиска добивка, да се биде впечатлив за околината, да се биде препознатлив или признат од страна на други луѓе итн.). Така, за овој вид мотивација, карактеристична е насоченоста за материјална добивка, успех, углед и признание или избегнување на негативен исход. Со други зборови, желбата за добивка или избегнувањето на казна доаѓа од надвор.

Од друга страна, за интринзичната мотивација карактеристична е насоченоста кон внатрешната состојба и содржина на личноста (на пример, да се има исполнет живот, да се има задоволувачки односи со ближните и слично). Овој вид мотивација не е водена од надворешните фактори, туку добивката доаѓа од внатрешноста на личноста. Резултатите од истражувањата велат дека луѓето кои им даваат приоритет на внатрешните, наспроти надворешните цели, имаат повисок степен на добросостојба.

Еден чест пример за екстринзична и интринзична мотивација од секојдневниот живот е пристапот на учениците кои учат за оценка (екстринзична мотивација) и учениците кои учат за знаење (интринзична мотивација).

Знаењето, што е тоа што ги мотивира луѓето, допринесува и за одржување на меѓусебни добри односи. Одговорот на прашањето – што е тоа што ги мотивира луѓето? – е комплексен бидејќи секој човек е мотивиран од различни потреби, во различни степени и во различно време. Степенот на задоволството и смислата која се доживува во животот може да е под влијание на тоа колку ефикасно ги задоволува личноста своите потреби. Во таа насока, се размислува за следните неколку прашања (Шуклев, 2013):

- Што е тоа што предизвикува да се даде максимумот во работата?
- Дали вработениот би работел доколку не би имал потреба?

- Дали интринзичната или екстринзичната мотивација е поблиску до она што го опишува вработениот?

Темата за мотивацијата кај луѓето е посложена од поедноставениот заклучок дека интринзичната мотивација е „добра“, а екстринзичната мотивација е „лоша“. Менаџментот не треба да размислува за мотивацијата како за битка помеѓу два вида мотивации, туку да се насочат вработените кон одредени цели кои се приоритет за организацијата.

Психологот Steven Reiss наведува дека постојат 16 клучни вредности/потреби/мотиви. Знаејќи на кои вработениот им дава приоритет, може да се даде објаснување зошто се однесува на начин на кој се однесува. Исто така, знаејќи како овие 16 основи се воспоставени според приоритетот кај другите луѓе, менаџерот може да им помогне да ги мотивира (на пример работниците во организацијата или блиските во интерперсоналните односи). Основите на мотивацијата се (Ризоска, 2009):

- Љубопитност – потреба за знаење и искуство,
- Прифаќање – потреба за вклученост,
- Ред – потреба за организација,
- Физичка активност – потреба за вежба на мускулите,
- Чест – потреба да се биде лојален на семејството и потеклото,
- Моќ – желба да се влијае врз други,
- Независност – потреба за самодоверба,
- Социјален контакт – потреба за дружење и блискост,
- Семејство – потреба за одгледување деца,
- Статус – желба за социјален стандард,
- Идеализам – потреба за социјална правда,
- Одмазда – желба за израмнување,
- Романса – потреба за интимна поврзаност и сексуалност,
- Јадење – потреба за конзумирање храна,
- Чување – потреба за собирање на работи,
- Смиреност – потреба за емоционален мир.

Од погоре изнесеното може да се заклучи:

- Луѓето се однесуваат на начин на кој ги изразуваат своите вредности,
- Вредностите го предвидуваат однесувањето,
- Луѓето не се секогаш свесни за своите вредности,
- Приоритетот кој им го даваме на вредностите, може да се менува со времето.

Менаџерот за да мотивира некого, потребно е да дознае што е тоа што навистина го мотивира вработениот. Вредностите кои ја опишуваат некоја личност, даваат најдобар увид за тоа како да се мобилизира нејзината енергија.

2. ЕФИКАСНА И ЕФЕКТИВНА КОМУНИКАЦИЈА

Во последниве дваесетина години во корпоративното окружување се случуваат крупни општествено - политички, економски и културни промени, во рамките на процесот на глобализацијата. Организациите секојдневно се соочени со промени на пазарот, со промена на сопственоста, со промени во општеството. Новиот концепт на квалитетот бара постојано да се менуваат вработените, нивниот став, стил на работа, да заживее нешто ново.

За да можат организациите да одговорат на промените, неопходно е нивно внатрешно менување кое ќе овозможи нивно ефективно функционирање во новите услови. Развивање нов систем на вредности кој ќе го поддржи менувањето на досегашните начини на однесување и делување и развој на нови парадигми во согласност со барањата на новите услови (Ouchi, 1993). Тимската работа може да претставува важен фактор кој би го поттикнал менувањето на организациската култура. Воведувањето тимска работа во градењето на TQM системите во организациите е поврзано со ставање акцент на тимското учење.

Образовниот процес е долготраен и се однесува на сите вработени во делот на нивната работа. Потребно е најмалку 70% од вработените да го совладаат патот на квалитетот за да се

постигне целта. Првата фаза е стекнување знаење кое понатаму следи со промена на став, промена на односот на поединец и промена на односот на тимот, а со тоа и промена на односот на организацијата, т.н. организација која учи (Schultz, 1995).

Примената на новата TQM стратегија значи проектирање на добар документиран систем на квалитет кој ги опфаќа сите деловни процеси на организацијата и претставува неопходна основа за ефикасна тимска работа, која инаку не би можела да се постави во случај на лош систем на квалитет. На ваков начин се гарантира дека се спроведуваат ставовите на врвниот менаџмент кои се содржат во политиката на квалитет и се создава клима и информациона база на која може да се развива тимската работа. На ваков начин ќе се овозможи навреме да се спречат можните дефекти, навреме да се елиминираат проблемите со отстранување на евентуалните причини. Вообичаениот отпор и страв од промените бргу се надминува и се наметнува силна желба за промена на постојната состојба со нов пристап кон квалитетот, со целосна посветеност наспроти купувачот/ корисникот, вработените, доставувачите, акционерите, околината и државата.

Развојот на тимската работа бара трпеливост и долготрајно негување на процесите за добивање на долгорочни резултати. Желбата на врвниот менаџмент за брзи резултати и нивно форсирање, ја нарушува тимската работа и сето тоа доведува до незадоволство на членовите на тимовите, кои совесно и одговорно ја прифатиле задачата (Sahin, 2012).

Можноста за покреативно работење, давање стручен придонес, почитување на личното мислење и ставови, чувството на ангажираност во управувањето на организацијата, заедничкиот дух да се успее, се елементи на деловната култура и тимското работење, кои ќе придонесат кон развој на меѓусебната доверба и почит, посветеност, отвореност, трпеливост и лојалност на еден наспроти друг и лојалност наспроти претпријатието, според Druskat и Wolff.

Стратегискиот менаџмент во организацијата со својата добра волја и упорност треба да ги вклучи сопствените човечки ресурси, со формирање тимови од сите профили, интегрирајќи ги нивните знаења за да се постигне целосно владеење со квалитетот во сите процеси на организацијата, при најмали трошоци на работење (Stone, 2003).

На ваков начин ќе се овозможи навреме да се спречат можните дефекти, навреме да се елиминираат проблемите со отстранување на евентуалните причини. Вообичаениот отпор и страв од промените бргу се надминува и се наметнува силна желба за промена на постојната состојба со нов пристап кон квалитетот, со целосна посветеност спрема купувачот/ корисникот, вработените, доставувачите, акционерите, околината и државата. Сето ова може да се оствари со примена на новата филозофија на тотален менаџмент на квалитет (TQM) и градење интегрална методологија за проектирање и имплементација на TQM системот.

Современото толкување на важноста на системот на квалитет и вработените во правец на остварување на целите на организацијата е: координација меѓу системот и вработените. Умешноста на топ менаџментот да ги обедини, мотивира и организира вработените ќе зависи од неговата способност и менаџерските вештини.

Градењето менаџерски тимови во решавање на проблемите се остварува преку (Miner, 2007):

- вклучување, овластување и охрабрување на вработените во унапредувањето на квалитетот;
- остварување ефективен дијалог со вработените преку градење на ефективен комуникациски систем.

Врвниот менаџмент кој одлучил да реализира реинженеринг во својата организација мора да има тимски пристап во преземањето чекори. Тој ја сноси целосно одговорноста за изведување на реинженеринг на деловните процеси, без да има директно контрола врз вработените кои ја изведуваат работата, бидејќи тие стануваат автономни во своите активности.

Комуникацијата помеѓу претпоставениот и вработените треба да овозможи нова работна клима, сè со цел деловните перформанси да се подобрат, а тоа ќе се овозможи само со процес на континуирано учење. При тоа, вработените мора да бидат оспособени и мотивирани да учат од другите, да се овозможи надградување на сопствените знаења и искуства.

Добрата комуникација помеѓу претпоставениот и вработените треба да овозможи (Miner,

2005):

- нова свест темелена на подобро меѓусебно разбирање,
- компетенција која се постигнува со промени на подобро,
- вклучување на вработените во решавање на проблемите, донесување одлуки и предлагање подобрувања и иновации.

Улогата на менаџментот е голема при планирањето на кадрите, што се темели врз политиката и стратегијата на организацијата и претставува дел од стратегиското планирање. При градењето менаџерски тимови, кадровските прегледи треба да бидат така развиени да ги покажат перформансите на кадровскиот потенцијал, но и да ги покажат и кадровските потреби на организацијата. Вработувањето нови кадри, развојот на нивната кариера, нивното активно вклучување во тимска работа, треба да биде така дефинирана да овозможи и стимулира компетентност, креативност и вклучување во решавањето на проблемите и донесувањето одлуки.

Посебна задача во развојот на кадрите е: усогласување на индивидуалните и тимските цели произлезени од стратегиските и оперативните задачи со личните цели на секој вработен. Тимот не смее да биде место каде се гушат индивидуалните иницијативи или тие се присвојуваат од водачот на тимот. Истовремено, методот на работа мора да овозможи да не се блокира донесувањето одлуки поради претераниот индивидуализам, претераните очекувања, недостатокот на флексибилност и создавање консензус во градењето ставови (Miner, 2007).

Проблемот кој стои пред организацијата која почнува со примена на TQM стратегијата е во почетниот расчекор помеѓу целите на TQM и бројот на вработени. Примената на TQM стратегијата треба да донесе пораст на продуктивноста со рационализација на деловните процеси. Во тој случај се јавува потреба од напуштање на класичниот систем на управување кој се карактеризира со големи залихи на материјал и слабо оспособени работници. Новата TQM стратегијата ги користи just-in-time техниките, кои се базираат на мали залихи на материјалот, со десеткуван број оспособени работници и со тимски пристап во организацијата на работите. На ваков начин постои максимална ангажираност на ресурсите, производните процеси се мали и многу поефикасни. Комуникацијата помеѓу поединечните деловни функции и организационите целини е интензивна, а вработените во целост имаат увид во организацијата на работите.

2. 1. ВКЛУЧУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО УНАПРЕДУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ

Основна идеја за користење на потенцијалот на човечките ресурси е мотивирано вклучување на вработените во креирање решенија за проблемите и донесување одлуки. Оваа стратегија се темели на логиката дека сите вработени се блиски со проблемите, а со тоа се создаваат поголеми можности за подобрување. Вработените имаат најдобра можна позиција за да го најдат решението или одлуката за подобрување, посебно ако се носители на процесот на подобрување. Кога се работи за услуги, посебно услуги со високофреквентни повторувања, вработените се во позиција непосредно од купувачите/ корисниците да го нотираат нивниот суд за квалитетот, што може да биде добра основа за подобрување или иновација.

Вклучувањето на вработените во унапредување на квалитетот е процес во кој истите се овластени или охрабрани од страна на менаџерите да ги решат проблемите и донесат одлуки, кои одговараат на нивното ниво во организацијата. Ова се однесува пред сè на (Sullivan, 2014):

- решавање на проблеми и донесување одлуки за реализација на оперативните активности кои се од делокругот на работата, а се во склад со утврдените правила и процедури,
- донесување одлуки и/или предложување подобрувања или иновации во активностите на процесот на кој тие се носители или на перформансите на резултатите,
- учество во дефинирање на стратегијата на организацијата.

За разлика од организацијата во која владее клима на конфронтации, каде секоја идеја е засечена во корен, потребна е организација во која владее иноваторска клима на кооперација и комуникации, бидејќи, секоја идеја покрај тоа што претставува потенцијал за подобрување или иновација, истовремено генерира и нови идеи.

Методологијата во градење менаџерски тимови за проектирање и имплементирање на TQM системот опфаќа формирање на (Spector, 2008):

1. одбор за квалитет,
2. процесни тимови за квалитет,
3. управувачки (теренски) тимови за квалитет,

4. работилници за квалитет,
5. вклученост на сите вработени.

Задоволните вработени тежнеат кон подобрување, односно напор да го кренат квалитетот на производите или услугите на повисоко ниво. Клучен фактор во тоа е, материјалната и инструменталната опременост на работното место, посебно информационата и комуникационата поврзаност кои се фактор за ефективност и ефикасност на деловните процеси. За соработка во деловно зрел тим, од големо значење е интеракцијата помеѓу членовите на тимот. Одлуката е ефективна и ефикасна доколку тимот биде кадровски и содржински хомогенизиран. Потребна е соработка со одделението за кадри и образование при изборот на соработници во тимот, при градењето профил на барањата и да тие меѓусебно кооперираат. Партиципацијата во такви тимови не претставува средство за личен развој, туку можност за развој на деловните процеси, производите или услугите.

Со компарација на резултатите помеѓу тимовите може да се оцени продуктивноста или ефективност и ефикасноста на еден тим со нивна информираност за оценка на нивните резултати.

Во организацијата треба да се води евиденција за бројот на поединци и тимови кои учествуваат во подобрувањата и иновациите, како и за ефектите од тие решенија.

Топ менаџментот формира тимови по одредени прашања, зависно од природата на проблемите и ефектите кои треба да се постигнат. Најчесто се формираат тимови за (Spector, 2008):

1. Тимови за подобрување по конкретна задача.
2. Постојани тимови за унапредување на квалитетот.
3. Промотори на квалитет.
4. Индивидуални шеми за предложување на подобрување и иновации.
5. Тимови за самооценување.

Топ менаџментот треба да иницира посебна програма за промоција на подобрувањата и иновациите, со охрабрување на вработените да се вклучат во интерните презентации на предложените решенија. Овие презентации мора да имаат високо ниво на важност, да бидат посебен настан на случувања на кој ќе учествува највисокото раководство.

Процесот на овластувања и охрабрувања за вклучување на вработените во изнаоѓање нови решенија и подобрувања треба да се состои од признанија за нивната иницијативност и креативност во решавање на проблемите и за предложените и остварени подобрувања и иновации. Топ менаџментот мора да креира мотивирачки систем за признанија и награди како би го развил процесот на овластувања и вклучувања на вработените (Wigfield, 2002).

Според европските искуства, се смета дека, организацијата има развиен систем за вклучување на вработени и признанија, ако преку 50% од вкупните примања вработените ги остварат по основ на партиципација во подобрувања и иновации.

3. КВАЛИТЕТ НА РАБОТЕН ПРОЦЕС

3.1 СОВРЕМЕН МЕНАѢРСКИ ПРИСТАП

Современите организации егзистираат под влијание на голем број внатрешни и надворешни фактори, па за да тие се прилагодат успешно на промените мора да го унапредуваат квалитетот на своите производи, процесите и персоналот трансформирајќи се во т.н. организации управувани од квалитет (Total Quality Management - TQM). Така организацијата ги прифаќа потребите за радикални промени, притоа елиминирајќи ги активностите кои не создаваат дополнителна вредност, кои не им одговараат на потребите на потрошувачите (Business Process Reengineering), а исто така се воведуваат и применуваат нови концепти и мислења со цел организацијата да биде водена од знаење (Learning Organization) со што се прифаќаат трите најзначајни современи пристапи на менаџерската теорија и пракса (McGregor, 2006).

Подобрувањето на квалитетот не е некој нов концепт. Уште во времето на старогрчките филозофи како што се Сократ, Платон и Аристотел се водела дискусија за квалитетот и совршенството. Од тој период, па се до денес, повеќе научници и експерти пишуваат за квалитет и TQM. Имињата кои што први го воведуваат овој концепт за квалитет се Edward Deming, Joseph

Juran и Philip Crosby. Интересно е што овие поставувачи на темелите на TQM доаѓаат од западните земји, а примената на нивните идеи за првпат била во Јапонија по Втората Светска војна.

Квалитетот е обврска на сите без разлика на кое организациско ниво се наоѓаат и ги содржи сите активности на организацијата. За добивање на висококвалитетни производи или услуги одговорни се сите вработени и во самиот процес учествуваат сите активности кои што се изведуваат во организацијата. Кога се зборува за активности, не се мисли само на производствени процеси за добивање на готови производи, туку и на сите други активности како што се: истражување и развој, маркетинг, финансии, набавки итн., кои што индиректно учествуваат во добивање на производот или услугата или пак во изведување на бизнисот (Ouchi, 1993).

Deming смета дека квалитетот на било кој производ или услуга може да биде дефиниран само од потрошувачот и дека проблемот на дефинирање на квалитетот е пренесување на идните потреби на потрошувачите во мерливи карактеристики за да може производот или услугата да бидат дизајнирани, произведени и испорачани со цена со која купувачот е задоволен. Crosby спротивно на Deming смета дека квалитетот е последица на потреби, а тие потреби треба да бидат искажани во мерливи единици. Juran пак го дефинира квалитетот како способност за користење на производот, поставувајќи рамнотежа помеѓу карактеристиките на производот и потрошувачката на тие производи (McGregor, 2006).

Иако тројцата автори различно го дефинираат поимот квалитет сепак суштински не се разликуваат, односно сите тргнуват од потрошувачот, бидејќи тој има потреба од одреден производ и тој влијае со тоа на потрошувачката на тој производ. Оттука, квалитетот значи исполнување на барањата на потрошувачите, како на интерни, така и на екстерни потрошувачи. Квалитетот не треба да биде онаков како што самиот менаџер смета дека треба да биде, туку тој треба да биде онаков каков што потрошувачите го бараат и го очекуваат од организацијата. Самиот квалитет е обврска на сите и тој може и мора да биде управуван. Управувањето се однесува на сите луѓе и процеси кои учествуваат во исполнувањето на барањата на потрошувачите (обезбедување на квалитет).

Генерално, TQM филозофијата е еден вид на организациска промена која е насочена кон подобрување на квалитетот на производите или услугите што ги нуди организацијата, како и на луѓето и процесите кои учествуваат во добивање на квалитетот, со што се зголемува конкурентноста на организацијата.

3.2 ПРИНЦИПИ НА TQM

Врз основа на согледувањата на тројцата автори Deming, Crosby и Juran може да се постават трите главни принципи на кои се базира TQM. Трите главни принципи на кои се темели TQM филозофијата според Dean (Golembiewski, 2000):

- Фокусирање кон потрошувачите.
- Континуирано подобрување.
- Тимска работа.

Првиот принцип на TQM е фокусирање кон потрошувачите, односно фокусирање кон нивното задоволување. Овој принцип се базира на верување дека ако потрошувачот не се задоволи, најверојатно тој ќе стане потрошувач на некој друг бизнис. Тој е онаа личност која плаќа за производот или услугата и секогаш треба да добива приоритет, иако крајниот корисник на производот или услугата и потрошувачот (оној кој плаќа) не мора да се исти.

Но, со давање на приоритет на оној кој плаќа, не треба да се заборави крајниот корисник, односно треба да се задоволат и двата субјекта со нешто позначаен приоритет на потрошувачот. TQM филозофијата, потрошувачите ги дели на внатрешни и надворешни. Освен внатрешни и надворешни потрошувачи, оваа филозофија препознава и внатрешни и надворешни снабдувачи. Внатрешни потрошувачи и снабдувачи претставуваат синџир на потрошувачи и снабдувачи во организацијата кој ги поврзува надворешните снабдувачи со надворешни потрошувачи. Доколку една алка од овој синџир се скине (не функционира), целиот процес ќе пропадне, што секако ќе доведе до незадоволство на надворешните потрошувачи (McGregor, 2006).

Секоја индивидуа, процес или активност во една организација претставуваат и потрошувачи и снабдувачи. Секој работник не само што треба да го задоволи внатрешниот потрошувач, туку треба да размислува и како со неговото влијание врз процесот да го задоволи крајниот (надворешен) потрошувач. Значи секој внатрешен снабдувач мора да ги исполни или надмине очекувањата на внатрешните, а во исто време и на надворешните потрошувачи. Според ова, најважен критичен елемент на ефективен TQM програм е системот за откривање на очекувањата на потрошувачите (внатрешни и надворешни) за производот или услугата.

Вториот принцип на TQM филозофијата е континуирано подобрување. Подобрувањето се однесува на производи, услуги и процеси со кои се добиваат тие производи и услуги, како и луѓето кои учествуваат во тие процеси. Овој принцип бара од сите вработени никогаш да не бидат задоволни со постоечкиот производ, услуга или процес и секогаш да бараат начини за нивно подобрување.

Најважен елемент при постоење на проблем во организацијата е да се открие изворот на вистинскиот проблем, потоа да се тргне кон барање на решенија за тој проблем, со што ќе се подобри сè што има можност да се подобри. Со ваков принцип на размислување, организацијата ќе може да продолжи да ги исполнува, па дури и надминува очекувањата на потрошувачите.

Третиот принцип е тимската работа. TQM филозофијата бара тимска работа помеѓу сите вработени кои што директно или индиректно се вклучени во деловниот процес.

Тимската работа мора да постои помеѓу менаџерскиот и неменаџерскиот кадар, помеѓу потрошувачите и снабдувачите, како и помеѓу различните функции на организацијата. За квалитетот се одговорни сите вработени (и менаџерите и останатите вработени) па затоа мора да работат во тимови и да дадат значаен допринос во решавање на проблемите. Тимското работење помеѓу потрошувачи и снабдувачи треба да се разгледува како еден поширок систем во кој се наоѓа и самата организација. Ова може да придонесе да се дознае кои се потребите и очекувањата на субјектите во тој систем и заеднички да се решаваат проблемите со донесување на вистински одлуки со кои ќе бидат задоволени сите субјекти од тој систем (Schultz, 1995).

Тимската работа помеѓу функциите е значајна бидејќи организацијата не може да функционира како ефективен и ефикасен систем без соодветна поврзаност помеѓу организациските единици. Значи, помеѓу функциите не смееме да имаме добива - губи (win - loose) стратегија со која една организациска функција ќе победи со тоа што другата ќе загуби. Стратегијата која по однос на оваа треба да се применува е добива - добива (win - win) стратегија, односно меѓуфункционалните проблеми да се решаваат со решение кое ќе предизвика двострано задоволство (добивка за организацискиот систем како целина).

3.3 ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА TQM

Како филозофија за подобрување на квалитетот на производите или услугите и сите бизнис процеси TQM (Total Quality Management) е една од најпопуларните и најкористените филозофии. Квалитетот е основа на сè. Deming своето размислување за филозофијата на квалитетот го темели на систем на длабоко знаење. Квалитетот и подобрување на квалитетот се базира на систем на длабоко знаење. Основата на квалитетот е втемелена во знаењето на сите вработени во организацијата. За подобрување на квалитетот потребно е знаење од (Crook, 2014):

- Теорија на системи.
- Теорија на варијации.
- Теорија на знаење.
- Знаење на психологија.
- PDCA циклус.
- Plan (Планирај).
- Do (Реализирај).
- Check (Провери, контролирај).
- Act (Дејствувај).
- Превенција со подобрување на процесите.

Контролата на крајот на процесот е задоцнета и прескапа, па поради тоа Deming предложува анализа на процесот, контрола и подобрување на истиот. Според Deming постојат 14 точки за квалитет и тоа (Barber, 2011):

1. Креирање визија и посветеност кон неа.
2. Прифаќање на нови филозофии.
3. Организацијата да не се потпира само на контрола во обезбедување на квалитетот.
4. Организацијата да не практикува наградување само врз основа на цената.
5. Подобрувања постојано и засекогаш.
6. Обезбедување тренинг на вработените.
7. Воведување на лидерство.
8. Исфрлање на стравот.
9. Рушење на бариерите помеѓу одделите.
10. Елиминирање на слоганите, опомените и целите за работната сила.
11. Отстранување на бариерите со кои им е одземена гордоста на вработените од својата професија.
12. Охрабрување на учењето и самоусовршувањето.
13. Креирање визија и посветеност кон неа.
14. Превземање на акција преку учество на сите во организацијата.

Постојат седум смртни болести на квалитетот (Barber, 2011):

1. Недостаток на континуитет во целите.
2. Краткорочни профити.
3. Оценка и рангирање на перформансите.
4. Мобилност на менаџментот.
5. Водство само врз основа на видливи податоци.
6. Здравствена заштита на работници се смета за трошок.
7. Гаранцијата претставува зголемен трошок.

Потрошувачот, како и неговите потреби и очекувања се клучните елементи во процесот на формулирање на квалитетот, односно негово изразување во одредени мерливи променливи кои би можеле да се вклучат во производството на производот или услугата.

Производите со висок квалитет создаваат помалку трошоци, отколку производите со слаб квалитет. Ова е поради фактот што секоја грешка во процесите може да чини многу пари. Затоа и приодот на Deming ја нагласува превенцијата од грешките како клучен елемент во постигнување на квалитет во севкупното работење. Кога се зборува за превенција од грешки не се мисли само на превенција во процесот на производство, туку и превенција на грешки во сите аспекти на бизнисот. Квалитетот претставува одговорност, како на врвниот менаџмент, така и на сите вработени. Не постои работно место во организацискиот систем кое не е поврзано со можноста да даде придонес во процесот на подобрување на квалитетот. Квалитетот не може да се постигне со индивидуализација, многу е важна тимската работа. Континуираност (непрекидност) на процесот на подобрување на квалитетот е нагласен во повеќе менаџерски филозофии како основа за одржување и зголемување на учеството на пазарот.

3.4 МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ВО TQM

TQM е таква менаџмент филозофија која опфаќа широк спектар на методи и техники кои се доста испреплетени. Генерално кажано методите и техниките кои ги користи TQM може да се поделат врз основа на основните принципи на TQM филозофијата кои ги опишавме претходно. Според тоа може да има (Booher, 2015):

- Методи и техники за откривање на очекувањата на потрошувачите (фокусирање кон потрошувачот),
- Методи и техники за континуирано подобрување,
- Методи и техники за поттикнување на тимска работа.

Методи и техники за откривање на очекувања на купувачите - се методи и техники кои имаат за цел да соберат податоци и информации од потрошувачите, како надворешните, така и внатрешните и потоа да ги групираат и да обезбедат добра основа за анализирање на истите, со што би се открил патот за откривање на можните подобрувања. Во оваа група на методи и техники би можеле да се користат (Ризоска, 2009):

– Прашалници за тековни потрошувачи. Тука организацијата може да го искористи продажниот тим да постави неколку прашања на постоечките потрошувачи за тоа: Што очекуваат во иднина од производите или услугите?, Како се задоволни од тековните производи или услуги?, Дали имаат некои предлози за подобрувања на тие производи или услуги?

– Прашалници за потенцијални потрошувачи. Ова се прашалници за оние кои и не мора да се тековни потрошувачи на организацијата. Наједноставно е да се изберат веб прашалници кои можат да бидат на веб страната на организацијата или пак да се пратат по меил со линк до прашалникот. Истите прашања од погоре може да бидат дел од прашалникот, но може да се прошират и со: Дали слушнале за организацијата?, Дали ги користат производите или услугите?,

– Коментари од блогот на организацијата. Доколку организацијата има блог ќе има и можност да добива коментари за одредени написи. Ова се вредни информации за откривање на очекувањата на потрошувачите.

– Дијаграм на афинитети. Ова е алатка која ќе помогне во сортирање и обработка на собраните информации за афинитетите или очекувањата на потрошувачите. Процесот на изведување на оваа техника е (Edwin, 2012): Забележување на сите очекувања на хартија или MS Excel во една колона, потоа пронаоѓање на сите слични или дупли очекувања и нивно групирање во едно, додавање на секоја група на слични идеи категорија. На пример, цена, функционалност, квалитет, гаранција итн. На ваков начин ќе се добијат класери на секоја категорија со афинитети. Пожелно е да се вклучи и бројот на појавување на секој афинитет кој ќе го искористи организацијата како тежина на секој афинитет за да дадете приоритет на оние кои се најпосакувани.

Со овие методи и техники организацијата може да ги определи сите посакувани очекувања од потрошувачите и да биде подготвена за наредните методи и техники за континуирано подобрување.

Методи и техники за континуирано подобрување - Овие методи и техники имаат за цел да ги откријат можностите за подобрувања врз база на анализа на податоци добиени со користење на претходната група на техники. Може да се каже дека овие методи и техники спаѓаат во група на методи и техники за откривање и решавање на проблеми, како и техники за

подобрување на деловните процеси на организацискиот систем. Тука може да се користат следниве (Witt, 1992):

- Brainstorming. Техника која служи за генерирање на колку што може повеќе идеи.
- Pareto анализи. Ова е всушност 80/20 правило.
- Дијаграм на текот. Дијаграм во кој ќе се наведат сите процеси.
- Дијаграм на последици и причини. Овој дијаграм има за цел да ги дефинира сите проблеми, нивните последици и секако причините за нивно појавување.

Методи и техники за поттикнување на тимска работа - Овие техники се од голема важност како за менаџерот така и за организацијата воопшто, бидејќи тимската работа е многу важна за успешен TQM програм. Во оваа група на методи може да се искористат сите методи кои служат за обука на луѓето за работење во тимови. Овие техники спаѓаат во една посебна дисциплина наречена организациски развој. Еден од најраспространетите методи кои се користат за оваа цел е техниката на градење на тимови (team building). Оваа техника се одвива во следниве фази (Dweck, 2015):

- Откривање на проблемите во тимското работење,
- Подобрување на односите меѓу членовите на тимовите,
- Овозможување на членовите да ги разберат целите на тимот и да ја разберат улогата и одговорноста на секој член во тој тим.

3.5 РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Бидејќи директорите мораат да комуницираат со другите за да ги извршуваат различните улоги и задачи, тие го поминуваат поголемиот дел од времето комуницирајќи, дали е тоа на состаноци, телефонски разговори, преку е-маил или разговори лице в лице. Секако, некои експерти оценуваат дека директорите поминуваат просечно 85% од своето време ангажирани во некоја форма на комуникација (Edwin, 2013).

Кога сите членови на една организација се во состојба ефективно да комуницираат еден со друг и со луѓето надвор од организацијата, организацијата има изгледи да работи подобро и

да добива конкурентна предност. Кога директорите и другите членови на една организација се неефективни соговорници, работата на организацијата страда, а сета друга конкурентна предност во организацијата има изгледи да биде загубена. Уште повеќе, лошата комуникација понекогаш може да предизвика надолни падови, па дури да води и кон опасности и трагично губење човечки животи.

Седум комуникациски вештини (Robbins, 2012):

1. Испраќање јасни и комплетни пораки.
2. Кодирање на пораките во симболи што примачот ги разбира.
3. Одбирање медиум што е соодветен за пораките.
4. Одбирање медиум што е набљудуван од страна на примачот.
5. Одбегнување филтрирање и нарушување на информациите.
6. Проверка дали има механизам за повратни информации вграден во пораките.
7. Обезбедување точни информации за да се биде со сигурност дека нема да се прошират неточни озборувања.

Вработените треба да научат кога испраќаат пораки тие да бидат јасни и комплетни. Една порака е јасна, ако примачот може лесно да ја разбере и протолкува и е комплетна кога ги содржи сите информации што им се потребни на испраќачот и примачот за да постигнат заедничко разбирање. Во стремежот за испраќање јасни и комплетни пораки, луѓето мора да научат да предвидуваат како примачите ќе ги толкуваат пораките и да ги усогласуваат пораките за да ги елиминираат изворите на недоразбирање и конфузија.

Кодирање на пораките во симболи што испраќачот ги разбира. Вработените треба да се благодарни кога ги кодираат пораките, треба да користат симболи или јазици што примачот ги разбира. Кога се испраќаат пораки на англиски јазик до примачите чијшто мајчин јазик не е англиски, на пример, важно да се искористи општ вокабулар и да се избегнат клишеа, што пак преведени, може малку да прават смисла, а во некои случаи да бидат или комични или навредливи (Dweck, 2015).

Жаргон, специјализиран јазик што членовите на една професија, група или организација, го развиваат за да овозможат меѓусебна комуникација, никогаш не треба да се користи за комуникација со луѓе надвор од својата професија, група или организација. Потребно е да се избегнува филтрирање и нарушување на информации. Филтрирање се појавува кога испраќачите задржуваат дел од пораката бидејќи тие (погрешно) мислат дека испраќачот нема потреба од таа информација или не ќе сака да ја прими. Филтрирањето може да се појави на сите нивоа во организацијата, и во вертикални и во хоризонтални комуникации. На пример, работниците што работат со досиејата, можат да филтрираат пораки што ги испраќаат на раководителите, а тие пак може да ги филтрираат пораките до своите шефови, а пак тие може да ги филтрираат пораките до врвните менаџери. Такво филтрирање има најголеми изгледи да се случува кога пораките содржат лоши вести или проблеми, каде што претпоставените се плашат дека тие ќе бидат виновни за проблемите (Ризоска, 2009).

Искривување на информациите се јавува кога значењето на пораката се менува, како што таа минува низ серија испраќачи и примачи. Некои информации се нарушуваат ненамерно - поради погрешно кодирање и декодирање, или пак недостиг на повратни информации. Други информации се нарушуваат намерно. Испраќачите може да ја менуваат пораката за да направат тие или нивната група да изгледаат добро и да добијат специјален третман. Вработените лично би требало да избегнуваат филтрирање и нарушување на информациите. Но како можат тие да ги елиминираат овие бариери за да се добие ефективна комуникација преку нивната организација? Тие треба да воведат доверба низ целата организација. Претпоставените што им веруваат на своите вработени, веруваат дека тие нема да бидат виновни за работи што се надвор од нивната контрола и ќе бидат третираны фер. Луѓето што ги почитуваат своите претпоставени ги обезбедуваат со јасни и комплетни информации и не чуваат работи за себе.

Причината зошто информациите се нецелосни понекогаш е дека поголемиот број информации што вработените ги имаат на располагање се двосмислени. Нивното значење е нејасно - можат да се интерпретираат на многу различни и често конфузни начини.

Во моментите кога вработените не ги остваруваат резултатите кои од нив се очекуваат, првото нешто кое секој менаџер ќе го направи е да пронајде начин адекватно да ги мотивира.

Многуге истражувања покажале дека повеќето шефови во тие ситуации се обиделе да ги мотивираат своите работници со пари. Многу од нив сметаат дека тоа е единствен начин за нивно стимулирање, со цел да го дадат својот максимум. Но, парите не се единственото средство за мотивација, па така менаџерите во главно непријатно се изненадуваат кога ќе увидат дека тој начин на “покренување на духот“, не ги дал посакуваните резултати (Frey, 2002).

Причината поради која парите не се единствениот начин за стимулација лежи во фактот дека постојат бројни фактори кои можат да доведат до тоа вработените да не го покажуваат бараното ниво на резултати. Тоа може да биде незадоволство од работата која вработениот ја извршува, лошите односи со колегите, големиот притисок, неадекватното знаење за извршување на слична работа итн. Затоа е важно менаџерите добро да ги анализираат сите фактори кои можат да влијаат на падот на активноста на вработените, пред да донесат одлука за конкретен начин на мотивирање.

Дури тогаш може да се избере еден од многуге начини кој најдобро ќе ги мотивира вработените. Генерално сите “мотиватори“ можат да се поделат во неколку категории (Stone, 2003):

- Задоволство од работата (пофални зборови, стимулација, учење).
- Награда за добро завршена работа (пари, унапредување,...).
- Лични вредности (знаење, моќ, сигурност, самодоказување,...).
- Интеракција со другите (натпреварување, соработка,...).

Сите овие фактори различно влијаат на работниците во зависност од нивните лични карактеристики, како и од моменталните резултати кои тие ги остваруваат на работното место. Исто така, луѓето се комплексни суштества, па потребно е да се комбинираат повеќе “мотиватори“, со цел на работникот адекватно да му биде “покренат духот“.

Вистина е дека наоѓањето работа е сè потешко во денешно време, но и работењето на нешто, кое не го исполнува вработениот, туку и го депримира, не е ефективно и ефикасно.

Последното истражување направено во САД во 2014 година врз 1.200 работници, покажало дека една четвртина од вработените во светот се депресивни. Дијагнозата е заснована на пет симптоми на депресија кои тие ја покажале (Stone, 2003).

Само 12 отсто од вработените се чувствуваат оптимистично, а експертите тврдат дека виновник за тоа е притисокот кој го наметнува нестабилната економска ситуација. Секојдневното соочување со неуспех, сè поголемите барања и препреки на работното место, само дополнително придонесуваат за ваквото чувство. Еве кои сè фактори влијаат врз тоа (Carol, 2015):

➤ Недостаток на визија на наредените - Имањето одредена насока и „поволен ветер“ делува инспиративно на вработените и им овозможува да се поистоветат со организацијата, сфаќајќи ги успехите на организацијата како свои и нејзините неуспеси како тло за подобрување. Ако наредените не ја комуницираат визијата со вработените или едноставно, немаат визија, тогаш и на вработените ќе им недостасува мотив за да можат да се замислат на таа работна позиција во иднина. А немањето мотив води до депресија и губење на желбата за вложување труд. Загрижувачки е фактот што само 14 проценти од работниците ги сметаат своите шефови за инспиративни.

➤ Врзување на емоциите со резултатите - Вработените често своите резултати ги поистоветуваат со сопствени успеси или неуспеси. Во денешно време, стандардите се повисоки, што значи дека работниците чувствуваат дека не ги исполнуваат своите задачи. Научниците тврдат дека е потребно тие појасно да се фокусираат на она што ги мотивира.

➤ Стравот како мотиватор - Во овие тешки економски времиња, кога сè потешко е да се најде работа, а ништо полесно не е ни задржувањето на истата, луѓето се заплашени од сопствените неуспеси, а со тоа само дополнително ги намалуваат шансите за напредување.

➤ Мажите се сомневаат во вредноста на организацијата - Испитаниците од машки пол во истражувањето се изјасниле дека не се убедени дека нивната организација настојува да го задржи квалитетот, ниту дека очекуваат да напредува во иднина. Според тоа, ги сметаат нивните напори за залудни, а просперитетот непостоечки.

- Жените се сомневаат во себеси - Женските испитанички покажале многу полоши резултати кога е во прашање самодовербата и справувањето со стресни ситуации. Ним им е потребно да бидат ангажирани, мотивирани и пофалувани почесто, за да не се сомневаат во себеси, своите способности и можности за успех.
- Работа што не задоволува - Испитувањето докажало дека вработените преферираат работа која ќе ги исполнува, инспиративни и интересни работни задачи, а истовремено поголемите шанси за унапредување ги ставаат пред повисоките плати.

Според ова, не секогаш парите се мотиватор на вработените, туку некогаш работната атмосфера и добрите односи меѓу колегите и со надредените се поважни за побрзо напредување, подобри резултати и подобро ментално здравје.

Комуникацијата е истовремено и симптом и причина за организациските проблеми при работењето. Низ годините стотици менаџери ја искористиле комуникацијата како изговор за сите можни организациски и тимски проблеми. Најчесто основната причина за голем број “комуникациски проблеми” е многу подлабока. Лошо испланирани организации, неефикасен начин на работа, бирократски системи, несоодветни награди, нејасна фокусираност на клиентот/партнерот, матни визии, вредности и намери, збркани цели и приоритети, недоверба и слаби средства за оценување и фидбек – сето тоа може да предизвика комуникациски проблеми. Комуникациските стратегии, системи и вештини играат главна улога во постигнувањето високи резултати. Информациите, взаемното разбирање и знаењето се крвта во организациското тело. Внимателната и разбирлива комуникациска стратегија е суштинска компонента за секоја успешна промена и напредок.

Образовните и комуникациските стратегии влијаат врз степенот на енергијата која се користи за промени и напредок. Здравата комуникација ги одржува вработените насочени кон целите и приоритетите, истовремено обезбедувајќи и фидбек во врска со напредувањето и потребите за менување на насоката. Ефикасните комуникациски стратегии, системи и вештини имаат огромно и директно влијание врз знаењето и новостите во компаниите.

Ефикасните комуникациски стратегии, системи и вештини (Rensis, 2011):

1. Пренесуваат јасни и доследни пораки до сите делови од организацијата.
2. Едноставни се, директни и брзи, со минимален број филтри и преносители.
3. Инспирираат и исполнуваат со енергија.
4. Лесно се користат, имаат хуман и личен карактер.
5. Ги пренесуваат информациите, искуствата, знаењето, идеите, упатствата и фидбекот еднакво добро во сите насоки – нагоре, надолу и низ организацијата.
6. Обезбедуваат повеќе канали на комуникација.
7. Возможни се само во атмосфера на доверба и отвореност.

И покрај тоа што постојано зборуваат за комуникациите, голем број менаџери не ја ценат важната стратешка улога која ја игра комуницирањето во нивните обиди за подобрување. Како последица на тоа, не размислуваат доволно детално за тоа што сакаат да го кажат и за тоа кој е најдобриот начин да го соопштат истото. Но, количината и видот на комуникациите кои ги остваруваме зборуваат за тоа колку им веруваме на луѓето и дали ги гледаме како соработници или како подредени кои работат за нас. Нашите комуникациски стратегии, системи и вештини ги поставуваат димензиите на работната средина во која ќе ги сместиме вработените.

Најдобрите информатички и комуникациски системи, стратегии и технологии можат дури и да ги влошат нештата, ако не поседуваме силни комуникациски вештини. Со денешната технологија, многу пошироката публика, за многу пократко време ќе заклучи дека не знаеме што правиме. Моќниот контекст и фокус (визија, вредности и намери), јасните цели и приоритети и добро осмислениот план за развој, ќе го постигнат саканиот резултат само ако се добро пренесени. Голем број менаџери смислуваат вешти внатрешни маркетинг - кампањи и вложуваат во скапи информатички технологии. Но, иако клиентите и соработниците ја ценат и (ако се добро обучени) ја употребуваат таа технологија, сепак, компаниите треба да се трудат да ја пробијат механичката оттуѓеност која можат да ја наметнат овие средства. Луѓето сакаат личен контакт. Сакаат да ја почувствуваат страста, енергијата и човечката страна на претпоставените за да можат да работат со нив. Лидерството и комуникацијата се неразделни. Способноста на претпоставените да им влеат енергија, да ги инспирираат и да ги поттикнат луѓето да постигнат

уште повисоки резултати е директно поврзана со способноста за комуницирање. Добрите лидери се добри говорници. Ако комуникациските вештини на еден поединец (особено тие што се однесуваат на вербалната комуникација) се слаби, тој никогаш нема да стане успешен лидер. Тој може да биде добар организатор, управител, техничар, тимски играч или менаџер. Но, без развиени вештини за вербална комуникација ќе биде слаб лидер. Ако не ги подобри комуникациските вештини ќе мора да балансира меѓу управувањето со нештата и лидерството. Ефикасната комуникација е природна вештина исто толку колку што лидерството е вродена особина. Многу мал број моќни говорници само отвориле уста и зборовите сами им потекле од неа. Повеќето лидери ги научиле, ги развивале, ги вежбале и ги усовршувале своите комуникациски вештини низ напорна работа и свесен труд. Тие научиле како да продаваат и убедуваат. Научиле како да му влеат емоции на добро оформениот план или размислување. Успеле да им дадат жар на своите мисли.

ВТОР ДЕЛ

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕДМЕТ

Предмет на магистерскиот труд е процесот на обезбедување квалитет во работните процеси преку мотивацијата на вработените и деловното комуницирање согласно нивната стручна спрема, пол, работно искуство, раководна позиција и користење на комуникациски мрежи. Во магистерскиот труд посебно се проучува мотивацијата на вработените како еден од клучните фактори за успешно извршување на работните задачи, ефикасната комуникација и начинот на која таа се реализира во организацијата ОКТА АД - Скопје. Исто така од истражувањето ќе се извлечат релевантни заклучоци и препораки за зголемување на квалитетот на работниот процес во организацијата ОКТА.

2. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ

Целта на ова истражување е да се согледа како мотивацијата и комуникацијата придонесуваат за квалитетот на работниот процес во една организација. Истражувањето има цел да прикаже каква е мотивацијата и комуникацијата во една организација и колку квалитетот на работниот процес во истата организација зависи од мотивацијата и комуникацијата на вработените.

Задачи на истражувањето се:

- На кој начин може да се искористи комуникацијата во работните процеси.
- Кои се начините на мотивација на вработените.
- Како да се зголеми квалитетот на работниот процес.
- Колку мотивацијата на вработените е зависна од начинот на комуникација на вработените.
- Да се истражат кои начини на комуникација се најмногу употребувани.
- Да се истражи што се применува за мотивација на вработените.

3. ХИПОТЕЗИ

За ова истражување формулирани се следните четири хипотези, од кои во првите две хипотези се изведени по пет поединечни хипотези.

А. Постојат разлики во мотивацијата на вработените кои се разликуваат во однос на полот, нивото на образование, работното искуство, работната позиција и возраста.

Поединечни хипотези

А.1 Постојат разлики во мотивацијата на вработените кои се разликуваат во однос на полот.

А.2 Постојат разлики во мотивацијата на вработените кои се разликуваат во однос на нивото на образование.

А.3 Постојат разлики во мотивацијата на вработените кои се разликуваат во однос на нивото на работното искуство.

А.4 Постојат разлики во мотивацијата на вработените кои се разликуваат во однос на нивото на работната позиција.

А.5 Постојат разлики во мотивацијата на вработените кои се разликуваат во однос на возраста.

Б. Постојат разлики во ефикасноста на комуникацијата на вработените кои се разликуваат во однос на полот, нивото на образование, работното искуство и возраст.

Поединечни хипотези

Б.1 Постојат разлики во ефикасноста на комуникацијата на вработените кои се разликуваат во однос на полот.

Б.2 Постојат разлики во ефикасноста на комуникацијата на вработените кои се разликуваат во однос на образованието.

Б.3 Постојат разлики во ефикасноста на комуникацијата на вработените кои се разликуваат во однос на искуството.

Б.4 Постојат разлики во ефикасноста на комуникацијата на вработените кои се разликуваат во однос на работната позиција.

Б.5 Постојат разлики во ефикасноста на комуникацијата на вработените кои се разликуваат во однос на возраста.

В. Постојат разлики во квалитетот на работата кај вработените кои се разликуваат во однос на полот, нивото на образование, работното искуство, работната позиција и возраста.

Поединечни хипотези

В.1 Постојат разлики во квалитетот на работата кај вработените кои се разликуваат во однос на полот.

В.2 Постојат разлики во квалитетот на работата кај вработените кои се разликуваат во однос на образованието.

В.3 Постојат разлики во квалитетот на работата кај вработените кои се разликуваат во однос на искуството.

В.4 Постојат разлики во квалитетот на работата кај вработените кои се разликуваат во однос на работната позиција.

В.5 Постојат разлики во квалитетот на работата кај вработените кои се разликуваат во однос на возраста.

Г. Постои поврзаност на мотивацијата на вработените со квалитетот на работниот процес.

Д. Постои поврзаност на ефикасноста на комуникацијата со квалитетот на работниот процес.

4. ВАРИЈАБЛИ

Зависни варијабли:

За мерење на варијаблата *квалитет во работните процеси* беа земени предвид одговорите на прашањата со број 16, 23 и 24. Со овие прашања се бараше субјектите да дадат оценка од 1 до 5 на различни аспекти на квалитетот. Мерката за квалитет е добиена така што е

направен збир од овие три прашања, така што најниска мерка на овој инструмент можеше да биде 3, а највисока мерка 15.

За мерење на варијаблата *ефикасна комуникација* беа употребени прашањата со број 11, 12, 14, и 17. На овие прашања субјектите даваа одговор со оцена од 1 до 5 за различни аспекти на квалитетот. Мерката за квалитет е добиена со собирање на одговорите на овие три прашања, така што најниска мерка на овој инструмент можеше да биде 4, а највисока мерка 20.

За мерење на варијаблата *мотивација* се земени предвид одговорите на прашањето број 18 и 22. Со овие прашања се бараше субјектите да дадат оцена од 1 до 5 на различни аспекти на квалитетот. Мерката за квалитет е добиена како збир на одговорите на овие прашања, така што најниска мерка на овој инструмент можеше да биде 2, а највисока мерка 10.

Независни варијабли: Пол, образование, позиција, стаж, возраст.

5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ

Во спроведеното истражување, податоците се добиени со примена на прашалник за испитување на квалитет во работниот процес преку мотивација и ефикасна комуникација со вработените. Прашалникот е конструиран од авторот на овој труд и се состои од четири дела:

- општ дел во кој се добиваат дескриптивни податоци 1, 2, 3, 4, 5, 6,
- дел кој се однесува на комуникацијата 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17,
- дел кој се однесува на мотивацијата 18, 19, 20, 21, 22,
- четвртиот дел се однесува на квалитетот во работниот процес 16, 23, 24.

Прашалникот е анонимен и вклучува упатство за негово пополнување. Тој содржи 24 прашања, од кои 2 се отворени, 8 со повеќекратен избор, 2 се батериски прашања и 9 прашања во кои е користена Ликертова скала со 5 степени.

6. ПРИМЕРОК

Истражувањето е спроведено во ОКТА АД – Скопје. Оваа организација започнала да работи во 1982 година и оттогаш до денес е поврзана со уште еден синоним - единствена рафинерија на сурова нафта во Република Македонија. Пред почетокот на новиот милениум, ОКТА започнува да ја создава својата нова иднина како дел од големата групација за рафинирање, дистрибуција, трговија со сурова нафта, нафтени деривати и петрохемиски производи - Хеленик Петролеум. ОКТА постои како рафинерија која има развиено и своја малопродажна мрежа од 29 ребрандирани бензински станици.

Во истражувањето се опфатени сите организациони единици/сектори. Вработените на раководни позиции во секој сектор/организациска единица и вработените во секторите/организациските единици. Од вкупно 430 вработени, одговор на прашалникот е добиен од 112 вработени.

Од вкупно 112 испитаници во примерокот, во поголем број се застапени вработените од машки пол (N=59 или 52.68%) во споредба со бројот на вработени од женски пол (N=53 или 47.32%) (Табела 2).

Табела 2: Дистрибуција на субјектите во примерокот според половата припадност

Пол	f	%
Машки	59	52,68
Женски	53	47,32
Вкупно	112	100.00

Во примерокот 75% (N=87) од вработените се со високо образование, додека во подеднаков процент се вработените со средно образование (N=13 или 12%,) и оние кои се магистри (N=12 или 13%) (Табела 3).

Табела 3: Дистрибуција на субјектите во примерокот според нивото на образование

Образование	f	%
Средно	13	12.00
Високо	87	75.00
Магистер	12	13.00
Вкупно	112	100.00

Во примерокот најзастапени се вработените на возраст од 41-45 години (N=25 или 22.32%) и од 36-40 години (N=24 или 21.43%), а најмалку се застапени вработените на возраст од 56-60 години (N=1 или 0.89%) (Табела 4).

Табела 4: Дистрибуција на субјектите во примерокот според возраста

Возраст во години	f	%
од 20-30	8	7,14
31-35	19	16,96
36-40	24	21,43
41-45	25	22,32
46-50	20	17,86
51-55	15	13,39
56-60	1	0,89
Вкупно	112	100.00

Табела 5: Дистрибуција на субјектите во примерокот според должината на работниот стаж

Работен стаж (во години)	f	%
0-10	23	21,54
11-20	59	52,68
21-30	23	20,54
31-35	7	6,25
Вкупно	112	100.00

Најголем број од субјектите во примерокот (N=59 или 52.68%) имаат работен стаж од 11-20 години, а со најдолг работен стаж има најмал број на вработени во примерокот (N=7 или 6.25%) (Табела 5).

Најголем процент од вработените кои се вклучени во истражувањето (77 или 68.75%) не се на раководна позиција (Табела 6).

Табела 6: Дистрибуција на субјектите во примерокот според работната позиција

	f	%
Раководна	35	31.5
Нераководна	77	68.75
Вкупно	112	100,00

Најголем број од субјектите што го сочинуваат примерокот се вработени во секторот Снабдување и трговија (N =34 или 30,36%), а во сличен број се и вработените од секторот Финансии и администрација (N= или 27,68%), а најмалку се од секторот Оператива (N=19 или 16.93%) (Табела 7).

Табела 7: Дистрибуција на субјектите во примерокот според секторот во кој се вработени

Сектор	f	%
Финансии	31	27,68
Снабдување	34	30,36
Оператива	19	16,93
Друго	25	25
Вкупно	112	100,0

7. ТЕХНИКИ ЗА СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Со цел да се проверат поставените хипотези во врска со проблемите на истражувањето, користени се следните статистички постапки: t-тест, Пирсонов коефициент на корелација и АНОВА.

За тестирање на хипотезите А, Б и В се користи t-тест, со земање предвид одговорите на прашањата 1, 3, 4, 5 и 7 и скорот за комуникација 11, 12, 14, 17; за квалитет 16, 23, 24 и за мотивација скорот од прашањата 18 и 22.

За тестирање на хипотезите Г и Д се користи постапката на Пирсонов коефициент на корелација, при што за тестирање на хипотезата Г се земаат резултатите од прашањата за мотивација 18 и 22 и за квалитет во работниот процес 12, 23 и 24. Додека за тестирање на хипотезата Д се земаат резултатите од прашањата за комуникација 11, 12, 14, и 17 и резултатите од прашањата за квалитет во работниот процес 16, 23 и 24.

ТРЕТ ДЕЛ

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.1 СТРУКТУРА НА ПРИМЕРОКОТ

Врз основа на одговорите на седмото прашање (Каква е комуникацијата со вработените во Вашата компанија?) евидентно е дека најголемиот број од вработените (N=77 или 68,75%) сметаат дека комуникацијата е формална, а другите (N =11 или 31,25%) комуникацијата во организацијата ја оценуваат како неформална (Табела 8).

Табела 8: Вид на комуникација на вработените

	f	%
Формална	77	68,75
Неформална	35	31,25
Вкупно	112	100,0

Табела 9: Користење на комуникациски мрежи: outlook, mail server, ...

	f	%
Користат	101	90,18
Не користат	11	9,82
Вкупно	112	100,0

Податоците покажуваат дека најголемиот број од субјектите кои го сочинуваат примерокот (N=101 или 90,18%) користат комуникациски мрежи (outlook, mail server..), односно дека само мал број (N=9 или 9,82%) не користат комуникациски мрежи (Табела 9).

1.2 АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ВО ОДНОС НА ПОСТАВЕНИТЕ ХИПОТЕЗИ

1.2.1 АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ВО ОДНОС НА МОТИВАЦИЈАТА

За тестирање на поединечните хипотези кои произлегуваат од првата хипотеза (за поврзаност на мотивацијата со полот, нивото на образование, работното искуство, работната

позиција и можноста за користење на комуникациски мрежи) беа применети постапките за: Пирсонов коефициент на корелација и АНОВА.

Табела 10: Значајност на разлики во мотивацијата за работа на вработените од различен пол (t-тест)

	Пол	N	M	SD	стандардна грешка
Мотивација - прашање 18 +22	Машки	59	7,20	1,62	,210
	Женски	53	6,96	1,43	,196
F=1,792		p=,183			

	N	Minimum	Maximum	M	SD
Мотивација 18, 22	112	3	10	7,09	1,53

Врз основа на добиените резултати ($F=1,792$; $p>0,05$), се констатира дека подеднакво се мотивирани за работа вработените од двата пола. Вработените од машки пол покажуваат малку поголема мотивација ($M=7.20$) во споредба со вработените од женски пол (Табела 10). Бидејќи добиената разлика не е статистички значајна **не се прифаќа** хипотезата *A.1 која постулираше дека постојат разлики во мотивацијата на вработените кои се разликуваат во однос на полот.*

Врз основа на добиените резултати ($F=9,008$, $p=0,00$) може да се заклучи дека вработените кои имаат различно ниво на образование се разликуваат во однос на мотивацијата за работа (Табела 11). Интересен податок е што највисока мотивација покажуваат вработените со средно образование ($M=8.82$), а најниска вработените со магистратура ($M=6.79$). Со овие резултати можеме да тврдиме дека **постои тенденција да се прифати** хипотезата *A.2 која постулираше дека постојат разлики во мотивацијата на вработените кои се разликуваат во однос на нивото на образование.*

Табела 11: Тестирање на разликите во мотивацијата кај вработените со различно ниво на образование (АНОВА)

Ниво на образование	N	M	SD	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Минимум	Максимум
					Lower Bound	Upper Bound		
Средно	11	8,82	,98	,296	8,16	9,48	7	10
Високо	82	6,93	1,52	,168	6,59	7,26	3	10
Магистер	19	6,79	1,18	,271	6,22	7,36	5	8
Вкупно	112	7,09	1,53	,144	6,80	7,38	3	10
F=9,008					p=,000			

Табела 12: Тестирање на разликите во мотивацијата за работа кај вработените со различно работно искуство (АНОВА)

	N	M	SD	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Минимум	Максимум
					Lower Bound	Upper Bound		
до 10	22	7,14	1,89	,402	6,30	7,97	3	10
11-20	59	6,80	1,27	,165	6,47	7,13	4	9
21-30	23	7,30	1,61	,335	6,61	8,00	4	10
над 30	7	8,71	1,25	,474	7,55	9,87	7	10
Вкупно	111	7,09	1,54	,146	6,80	7,38	3	10
F=3,750					p=,013			

За да се тестира хипотезата за мотивацијата на вработените со различно работно искуство применета е постапката на АНОВА. Највисока мотивација покажуваат вработените со работно искуство над 30 години (M=8,71), а најниска вработените со искуство од 11-20 години (M=6.80).

Врз основа на добиените резултати ($F=3,750$, $p<0,05$) (Табела 12) се констатира дека вработените со различно работно искуство не се разликуваат во однос на мотивацијата, поради што **се отфрла** хипотезата А.3 која постулираше дека *постојат разлики во мотивацијата на вработените кои се разликуваат во однос на нивото на работното искуство.*

Табела 13: Значајност на разлики во мотивацијата на вработените со различна работна позиција (раководна или нераководна) (t-тест)

	Позиција	N	M	SD	Стандардна грешка
Мотивација - прашање 18	Раководна	35	7,00	1,65	,278
	Нераководна	77	7,13	1,48	,169
F=,030			p=864		

Повисока мотивација во работата покажуваат вработените кои се на раководна позиција ($M=7.13$). Но, врз основа на добиените резултати ($F=,030$, $p>0,05$) се констатира дека нема разлика во мотивацијата на вработените со различна работна позиција - раководна и извршна позиција (Табела 13). Врз основа на овие наоди **се отфрла хипотезата А.4** која постулираше дека *постојат разлики во мотивацијата на вработените кои се разликуваат во однос на нивото на работната позиција.*

Највисока мотивација за работа покажуваат вработените на возраст од 46-57 години ($M=47.21$). Врз основа на добиените резултати ($F=,010$, $p>0,05$), нема разлика во мотивацијата за работа меѓу вработените кои се разликуваат во својата возраст (Табела 14). Врз основа на овие наоди **се отфрла хипотезата А.5** која постулираше дека *постојат разлики во мотивацијата на вработените кои се разликуваат во однос на возраста.*

Табела 14 Значајност на разлики во мотивацијата на вработените кои се разликуваат во однос на возраста (АНОВА)

Возраст	N	M	SD	Стандардна грешка	95% Confidence Interval for Mean		Минимум
					Lower Bound	Upper Bound	
24-35	27	43,59	6,97	1,342	40,83	46,35	32
36-45	52	43,12	7,29	1,011	41,09	45,15	29
47-57	33	47,21	9,05	1,575	44,00	50,42	26
Вкупно	112	44,44	7,92	,748	42,95	45,92	26
F=3,010					p=,053		

1.2.2 АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ВО ОДНОС НА ЕФИКАСНАТА КОМУНИКАЦИЈА

Табела 15: Значајност на разлики во ефикасна комуникација на вработените од различен пол

(t-тест)

	Пол	N	M	SD	стандардна грешка
Комуни.12	Машки	59	46,22	8,83	1,150
	Женски	53	42,45	6,26	,861
F=6,190			p=,014		

	N	Minimum	Maximum	M	SD
Комуникација 11, 12, 14, 17	112	26	65	44,44	7,92

Табела 16: Тестирање на разликите во ефикасната комуникација кај вработените со различно ниво на образование (АНОВА)

Ниво на образование	N	M	SD	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Минимум
					Lower Bound	Upper Bound	
Средно	11	51,27	9,18	2,767	45,11	57,44	36
Високо	82	42,90	6,15	,679	41,55	44,25	26
Магистер	19	47,11	11,085	2,54	41,76	52,45	29
Вкупно	112	44,44	7,918	,75	42,95	45,92	26
F=7,505					p=,001		

Вработените од машки пол остваруваат поефикасна комуникација ($M=46.22$) во споредба со вработените од женски пол ($M=42.45$). Но, врз основа на добиените резултати ($F=6,190$, $p>0,05$), се констатира дека разликата во ефикасната комуникација меѓу вработените од машки и од женски пол не е статистички значајна (Табела 15). Врз основа на овој наод **се отфрла** хипотезата Б1 која постулираше дека *постојат разлики во ефикасноста на комуникацијата на вработените кои се разликуваат во однос на полот.*

Меѓу вработените со различно ниво на образование најефикасна комуникација остваруваат оние со средно образование ($M=51.27$). Врз основа на добиените резултати ($F=7,505$, $p<0,01$) може да се заклучи дека вработените кои имаат различно ниво на образование се разликуваат во однос на ефикасната комуникација (Табела 16), врз основа на што има тенденција да **се прифати** хипотезата Б2 која постулираше дека *постојат разлики во ефикасноста на комуникацијата на вработените кои се разликуваат во однос на образованието.*

Табела 17: Тестирање на разликите во ефикасната комуникација кај вработените со различно работно искуство (АНОВА)

Раб. Искуство	N	M	SD	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Минимум
					Lower Bound	Upper Bound	
до 10	22	43,82	7,632	1,627	40,43	47,20	32
11-20	59	43,20	7,504	,977	41,25	45,16	26
21-30	23	46,30	7,934	1,654	42,87	49,74	29
над 30	7	50,71	10,259	3,877	41,23	60,20	36
Вкупно	111	44,44	7,954	,755	42,95	45,94	26
F=5,598					p=,003		

Меѓу вработените со различно работно искуство се покажа дека оние со најдолго работно искуство (над 30 години) имаат и најефикасна комуникација (M=50.71). Врз основа на добиените резултати (F=5,598, p<0,05) (Табела 17) се констатира дека вработените со различно работно искуство се разликуваат во однос на ефикасната комуникација (Табела 17), со што постои тенденција да **се прифати** хипотезата Б3 која постулираше дека *постојат разлики во ефикасноста на комуникацијата на вработените кои се разликуваат во однос на искуството.*

Табела 18: Значајност на разлики во ефикасната комуникација кај вработените со различна работна позиција (t-тест)

	позиција	N	M	SD	Стандардна грешка
Комуни.12	Раководна	35	44,83	7,03	1,188
	Нераководна	77	44,26	8,33	,949

	позиција	N	M	SD	Стандардна грешка
Комуни.12	Раководна	35	44,83	7,03	1,188
		F= ,329		p=,567	

Меѓу вработените со раководна и нераководна позиција повисоки резултати во однос на ефикасната комуникација постигнуваат оние кои се на раководна позиција ($M=44.83$), но врз основа на добиените резултати ($F= ,329$, $p>0,05$) (Табела 18) се констатира дека нема разлика во ефикасната комуникација на вработените со различна работна позиција. Врз основа на овој наод **се отфрла** хипотезата Б4 која постулираше дека *постојат разлики во ефикасноста на комуникацијата на вработените кои се разликуваат во однос на работната позиција.*

Највисока мотивација за работа покажуваат вработените на возраст од 46-57 години ($M=47.21$). Врз основа на добиените резултати ($F=3,010$, $p>0,05$) се заклучува дека нема разлика во ефикасната комуникација меѓу вработените кои се разликуваат по својата возраст (Табела 19). Врз основа на овие наоди има тенденција **да се отфрли** хипотезата Б5 која постулираше дека *постојат разлики во ефикасноста на комуникацијата на вработените кои се разликуваат во однос на возраста.*

Табела 19: Значајност на разлики во ефикасната комуникација на вработените кои се разликуваат во однос на возраста (АНОВА)

Возраст	N	M	SD	Стандардна грешка	95% Confidence Interval for Mean		Минимум
					Lower Bound	Upper Bound	
24-35	27	43,59	6,97	1,342	40,83	46,35	32
36-45	52	43,12	7,29	1,011	41,09	45,15	29
46-57	33	47,21	9,05	1,575	44,00	50,42	26
Вкупно	112	44,44	7,92	,748	42,95	45,92	26

Возраст	N	M	SD	Стандардна грешка	95% Confidence Interval for Mean		Минимум
					Lower Bound	Upper Bound	
24-35	27	43,59	6,97	1,342	40,83	46,35	32
36-45	52	43,12	7,29	1,011	41,09	45,15	29
46-57	33	47,21	9,05	1,575	44,00	50,42	26
F=3,010					p=,053		

1. 2. 3 АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ВО ОДНОС НА КВАЛИТЕТОТ ВО РАБОТНИОТ ПРОЦЕС

Табела 20: Значајност на разлики во квалитетот во работниот процес на вработените од различен пол (t-тест)

	Пол	N	M	SD	Стандардна грешка
Квалитет	Машки	59	11,12	2,27	,295
	Женски	53	10,96	1,78	,244
F=2,553			p=,113		

	N	Minimum	Maximum	M	SD
Квалитет во раб.процес 16, 23, 24	112	6	15	11,04	2,04

Вработените од машки пол постигнуваат повисок квалитет во работниот процес ($M=11.12$) во споредба со вработените од женски пол ($M=10.96$), но врз основа на добиените резултати ($F=2,553$, $p>0,05$), се констатира дека оваа разлика не е статистички значајна (Табела 20). Се отфрла хипотезата H_1 која постулираше дека постојат значајни разлики меѓу вработените од машки и женски пол во однос на квалитетот на работниот процес.

Вработените со средно образование покажуваат најдобар квалитет во работниот процес ($M=51.27$). Врз основа на добиените резултати ($F=7,505$, $p=0,01$) може да се заклучи дека вработените кои имаат различно ниво на образование се разликуваат во однос на ефикасната комуникација (Табела 21). Врз основа на овој наод може да се каже дека постои тенденција да се прифати хипотезата H_2 која постулираше дека постојат статистички значајни разлики во квалитетот на работниот процес меѓу вработените со различно ниво на образование.

Табела 21: Тестирање на разликите во квалитетот во работниот процес кај вработените со различно ниво на образование (АНОВА)

Ниво на образование	N	M	SD	Стандардна грешка	95% Confidence Interval for Mean		Минимум
					Lower Bound	Upper Bound	
Средно	11	51,27	9,18	2,77	45,11	57,44	36
Високо	82	42,90	6,15	,68	41,55	44,25	26
Магистер	19	47,11	11,09	2,54	41,76	52,45	29
Вкупно	112	44,44	7,92	,75	42,95	45,92	26
$F=7,505$					$p=,001$		

Табела 22: Тестирање на разликите во квалитетот во работниот процес кај вработените со различно работно искуство (АНОВА)

Работно Искуство	N	M	SD	Стандардна грешка	95% Confidence Interval for Mean		Минимум
					Lower Bound	Upper Bound	
до 10	22	11,32	2,42	,516	10,25	12,39	7
11-20	59	10,49	1,58	,206	10,08	10,90	6
21-30	23	11,35	2,21	,460	10,39	12,30	7
над 30	7	13,86	1,35	,508	12,61	15,10	11
Вкупно	111	11,05	2,05	,195	10,66	11,43	6
F=2,491					p=,064		

Вработените со најдолго работно искуство (над 30 години) покажуваат најдобар квалитет во работниот процес ($M=13.86$). Но, врз основа на добиените резултати ($F=2,491, p>0,05$) (Табела 22) се констатира дека меѓу вработените со различно работно искуство не постојат статистички значајни разлики во однос на квалитетот во работниот процес. Значи, постои тенденција да се **отфрли** хипотезата В3 која постулира дека *постојат разлики меѓу вработените со различно работно искуство во однос квалитетот во работниот процес.*

Вработените со раководна позиција покажуваат нешто повисок резултат во поглед на квалитетот на работниот процес ($M=11.11$) во споредба со вработените со нераководна позиција. Но, врз основа на добиените резултати ($F= ,120, p>0,05$) (Табела 23) се констатира дека разликата во квалитетот во работниот процес кај вработените со различна работна позиција не е статистички значајна. **Се отфрла** хипотезата В4 која постулираше дека *постојат значајни разлики во квалитетот на работниот процес меѓу вработените со раководна и вработените со нераководна позиција.*

Табела 23: Значајност на разлики во квалитетот во работниот процес кај вработените со различна работна позиција (t-тест)

	Позиција	N	M	SD	Стандардна грешка
Комуни.12	Раководна	35	11,11	1,94	,327
	Нераководна	77	11,01	2,10	,239
F= ,120		p=,730			

Вработените со најголема возраст (46-57 години) покажуваат најголем квалитет во работниот процес ($M=11.52$). Врз основа на добиените резултати ($F=7,836$, $p<0,01$), има разлика во квалитетот во работниот процес меѓу вработените кои се разликуваат во својата возраст (Табела 24). Овие резултати **ја потврдуваат** хипотезата B5 која постулира дека *постојат статистички значајни разлики во квалитетот на работниот процес меѓу вработените на различна возраст.*

Табела 24: Значајност на разлики во квалитетот во работниот процес кај вработените кои се разликуваат во однос на возраста (АНОВА)

Возраст	N	M	SD	Стандардна грешка	95% Confidence Interval for Mean		Минимум
					Lower Bound	Upper Bound	
24-35	27	11,30	2,20	,423	10,43	12,17	7
36-45	52	10,62	1,47	,204	10,21	11,02	7
46-57	33	11,52	2,55	,444	10,61	12,42	6
Вкупно	112	11,04	2,04	,193	10,66	11,43	6
F=7,836					p=,001		

1. 2. 4 АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ЗА КОРЕЛАЦИЈА НА МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ СО КВАЛИТЕТОТ НА РАБОТНИОТ ПРОЦЕС

Табела 25: Корелација на мотивацијата на вработените со квалитетот на работниот процес.

		Мотивација
Мотивација 18+ 22	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	112
Квалитет 16, 23, 24	Pearson Correlation	,674
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	112

Врз основа на добиените резултати ($r = ,674$) може да се констатира дека мотивацијата кај вработените корелира високо со квалитетот на работниот процес (Табела 25). Врз основа на овие наоди **се прифаќа** хипотезата Г, која постулира дека *постои поврзаност на мотивацијата на вработените со квалитетот на работниот процес*.

1. 2. 5 АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ЗА КОРЕЛАЦИЈА НА КОМУНИКАЦИЈАТА СО КВАЛИТЕТОТ НА РАБОТНИОТ ПРОЦЕС

Табела 26: Корелација на комуникацијата со квалитетот на работниот процес.

		Комуникација
Комуникација 11, 12, 14, 17	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	112
Квалитет 16, 23, 24	Pearson Correlation	,359
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	112

Врз основа на добиените резултати ($r = ,359$) може да се констатира дека комуникацијата на вработените корелира високо со квалитетот на работниот процес (Табела 26). Врз основа на

овие наоди **се прифаќа** хипотезата Д, која постулира дека *постои поврзаност на ефикасноста на комуникацијата со квалитетот на работниот процес.*

1.3 ДИСКУСИЈА

Мотивацијата и ефикасната комуникација се суштински столб во градењето на системот за обезбедување на квалитетот. За да се изгради добар систем за обезбедување квалитет и информациона потсистем, неопходна е мотивација како заеднички поим за сите внатрешни фактори кои ја консолидираат интелектуалната и физичката енергија, иницираат и организираат индивидуални активности, го насочуваат однесувањето на вработените и ја одредуваат насоката, интензитетот и траењето.

Постојат разлики во мотивацијата на вработените кои се разликуваат во однос на полот, нивото на образование, работното искуство, работната позиција и возраст.

Од реализираното истражување спроведено во ОКТА АД – Скопје, добиени се податоци за влијанието на мотивацијата и ефикасната комуникација врз квалитетот на работните процеси. За да се согледаат и факторите кои влијаат на мотивацијата и комуникацијата и поврзаноста со полот, нивото на образование, работното искуство, работната позиција и можноста за користење на комуникациски мрежи. За таа цел беа поставени четири посебни хипотези, од кои во првите две за мотивација и комуникација изведени се по четири поединечни хипотези.

Од табела 11 се согледува поврзаноста на нивото на образование со мотивацијата на вработените и според добиените резултати се констатира дека вработените со различно ниво на образование имаат различна мотивација.

Разлики како полот, возраста, образованието, искуството, културната позадина и очекувањата од работното место се само дел од поголемата листа фактори кои мора да се земат во предвид за таквите напори да резултираат со поефикасна мотивација кај вработените.

Извршените истражувања во минатото овозможија да се препознаат неколку фактори кои се појавуваат почесто и се поценети кај вработените (Ризовска, 2009). Но сепак, според теоретичарите и добиените резултати подеднакво се мотивирани вработените од двата пола.

Во едно истражување кое е спроведено во САД каква е мотивацијата на вработените според нивното образование, се заклучило дека постои различно ниво на мотивираност со различно работно искуство, а ова го потврдува и резултатот од тестирање на А3 од табела 12, од каде се согледува дека навистина постои поврзаност помеѓу мотивацијата и различното работно искуство.

Мотивацијата на вработените во ова истражување се тестираше и со факторот работно искуство. Иако според одредени теоретичари мотивацијата кај вработените со поголемо работно искуство се намалува и дека е многу потешко да се мотивираат вработени кои имаат повеќе работно искуство од оние кои имаат помалку. И дека е природно најмладите кои се вработени и кои немаат големо работно искуство да сакаат да се докажат и нивната мотивација да е поголема (Clarence, 2004). Сепак во ова истражување се констатира дека мотивацијата на вработените со различно работно искуство, не се разликува во однос на мотивацијата.

Во одредени истражувања за мотивацијата и влијанието на работната позиција е утврдено дека повисока работна позиција ја зголемува мотивацијата кај вработените. Ова се согледува од фактот на моќта кој произлегува за одлучување и привилегиите што ги имаат вработените на повисоки позиции (Porter, 2004). Во однос на користењето на комуникациските мрежи во одредени истражувања се истакнува дека не влијаат толку многу врз мотивацијата на вработените, туку на нивната ефикасност и зголемување на квалитетот на работниот процес. Односно дека користењето на мотивацијата нема директно влијание врз мотивацијата на вработените (Lawrence, 2011).

Постојат разлики во ефикасноста на комуникацијата на вработените кои се разликуваат во однос на полот, нивото на образование, работното искуство и возраст.

Во последниве дваесетина години во корпоративното опкружување се случуваат крупни општествено - политички, економски и културни промени, во рамките на процесот на глобализација. Организациите секојдневно се соочени со промени на пазарот, со промена на сопственоста, со промени во општеството. Новиот концепт на квалитетот бара постојано да се менуваат вработените, нивниот став, стил на работа, да заживее нешто ново.

За да можат организациите да одговорат на промените, неопходно е нивно внатрешно менување кое ќе овозможи нивно ефективно функционирање во новите услови. Развивање нов систем на вредности кој ќе го поддржи менувањето на досегашните начини на однесување и делување и развој на нови парадигми во согласност со барањата на новите услови (Ouchi, 1993). Поврзаноста на полот и ефикасната комуникација не е највисоко ниво, односно во теоријата се истакнува дека полот нема директно влијание врз ефикасната комуникација и дека комуникацијата е најмногу зависна од карактерот на личноста и прилагодувањето во работната организација. Во табела 15 се прикажани резултатите за поврзаноста на ефикасна комуникација на вработените од различен пол од добиените резултати ($F=6,190$, $p>0,05$), се констатира дека подеднакво ефикасна комуникација имаат и вработените од машки и од женски пол, но сепак таа е поголема кај вработените од машки пол.

Работното искуство има влијание врз ефикасната комуникација и овозможува подобро да се премостуваат комуникациските бариери и проблемите во комуникацијата. Ова се докажува и во Табела 17 врз основа на добиените резултати ($F=1,499$, $P=,219$ $p>0,05$) (Табела 17) се констатира дека вработените со различно работно искуство не се разликуваат во однос на ефикасната комуникација.

Ефикасната комуникација е потребна на повисоки позиции во организацијата, бидејќи се разменуваат информации кои се од клучно значење за работата и деловните одлуки кои се донесуваат. Одредени автори наведуваат дека менаџерите на средно и високо ниво поседуваат добро развиени комуникациски способности и вештини, што им овозможува за многу кратко време да добијат и дадат голем број на важни информации. Да одделат што е потребно да се подели или за што да се разговара, а за што не е потребно да се издвојува време (Adair, 2006). Од спроведеното истражување за значајност на разлики во ефикасната комуникација кај вработените со различна работна позиција и добиените резултати ($F=,329$, $p>0,05$) (Табела 18) се констатира дека нема разлика во ефикасната комуникација на вработените со различна работна позиција.

Постојат разлики во квалитетот на работата кај вработените кои се разликуваат во однос на полот, нивото на образование, работното искуство, работната позиција и возраста.

Постои разлика кај вработените со различно ниво на образование со квалитетот на работниот процес, од табела 21 ($F=7,505$, $p=0,01$) може да се заклучи дека вработените кои имаат различно ниво на образование се разликуваат во однос на ефикасната комуникација.

Исто така, возраста на вработените влијае врз квалитетот на работниот процес од табела 23, врз основа на добиените резултати ($F=7,836$, $p<0,01$), има разлика во квалитетот во работниот процес меѓу вработените кои се разликуваат во својата возраст.

Постои поврзаност на мотивацијата на вработените со квалитетот на работниот процес.

Мотивацијата на вработените која е зависна од многу фактори нема директно влијание врз квалитетот на работниот процес. Ова е сосема очекувано ако се земе во предвид дека со високо мотивирани вработени многу полесно и поквалитетно се извршуваат деловните задачи и процеси и исто така квалитетот го има и кај не толку високо мотивирани вработени (Droag, 2006). Од добиените резултати од емпириското истражување се констатира дека нема позитивна поврзаност на мотивацијата и квалитетот на работниот процес, односно мотивацијата не влијае врз квалитетот и обратно.

Постои поврзаност на ефикасноста на комуникацијата со квалитетот на работниот процес.

Ефикасната комуникација е столб на добра размена на информации кои треба да бидат дадени во правилно време, на соодветен начин и на вработени кои треба да ги добијат истите. Ефикасна комуникација се дефинира како фокус на отворени и директни односи помеѓу вработените и менаџерите во организациите, притоа резултирајќи со подобрување на нивната

посветеност, продуктивност и организациски резултати. Како што науката, технологијата и промените околу организациската комуникација се развиваат, потребно е организациите да изградат своја способност да се надградуваат заедно со нив. На тој начин тие ќе бидат подготвени да ги применуваат и одговорат позитивно на новите принципи, канали и начини на комуникација кои ќе придонесат кон поставените барања и очекуваните достигнувања на организациите (Sapru, 2013). Од реализираното истражување за ефикасната комуникација и квалитетот во работниот процес и податоците прикажани во табела 25 и добиените резултати ($p > 0.01$), констатираме дека нема позитивна поврзаност на ефикасната комуникација и квалитетот на работниот процес, односно со зголемување на ефикасната комуникација се зголемува и квалитетот на работниот процес, односно не се потврдува поставената хипотеза.

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на теоретското и методолошко истражување за зголемување на квалитетот на работниот процес преку мотивација на вработените и ефикасна комуникација, систематизирано во три дела во овој магистерски труд може да се формулираат следниве заклучоци:

1. Денес организациите големо значење му даваат на прашањето за мотивацијата. Мотивирањето често се изразува со зборовите: желба, цел, сакање, потреби, движење, иницијатива и сл. Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор „movere”, што значи – да се движи. Латинското значење е присутно во формалната дефиниција, според која мотивот е дефиниран како внатрешна состојба која дава енергија, активира и движи и која насочува или канализира однесување кон целите.

2. Мотивот означува внатрешна состојба која движи или дава енергија. Потребно е да се прави разлика помеѓу мотив и мотивација. Успехот на организацијата зависи од мотивацијата на вработените. Посветените и лојални вработени успешно ги извршуваат бизнис процесите. Целта на секоја организација е подобрување на желбата на вработените да останат во организацијата. Менаџерите треба да ја препознаваат потребата од разбирање, менаџирање и подобрување на лојалноста на своите вработени и на тоа да работат континуирано. Вработените кои се мотивирани подобро ги извршуваат своите работни задачи и постигнуваат поголем успех во својата работа. Нивната лојалност, посветеност и свесност да се стремат да постигнат уште поголеми успеси е поизразена. Вработените претставуваат клучна алка во синџирот кој обезбедува сè да функционира онака како што треба да функционира.

3. Може сè да се испланира онака како што треба, да се произведе онака како што треба, да се презентира онака како што треба, но сепак бизнисот да изгуби затоа што некој вработен не си ја завршил работата како што треба. Мотивацијата вработените да бидат на нивото на потребите на работните задачи е еден од клучните елементи кои треба да обезбедат успешно функционирање на бизнисот. Но, мотивацијата е посложена од она што сметаме или го разбираме. Како што купувачите имаат потреби и проблеми за кои бизнисот бара решение, така и вработените бараат одредена нега за да можат повеќекратно да му вратат на бизнисот за кој работат.

4. Процесот на мотивација започнува со препознавање на потребите. Незадоволените потреби создаваат тензија која предизвикува акција, која пак ги усмерува луѓето да бараат во одреден правец со цел да остварат одредена цел, која, ако се постигне, ќе ги задоволи нивните потреби и ќе ги доведе во состојба да ја намалат тензијата. За да се ослободат од тензијата вложуваат напор кој, пак, ако доведе до задоволување на потребата, доаѓа и до опаѓање на тензијата. Колку е тензијата поголема, толку е поголемо и нивото на напрегање и веројатноста за постигнување на посакуваните индивидуални цели. Но, концептот на мотивација инсистира индивидуалните потреби да мораат да бидат конзистентни со целите на организацијата. Неколку стотини зборови во нашиот речник се однесуваат на мотивите на луѓето. Подрачјето за мотивирање меѓу практичарите и теоретичарите за зголемување на продуктивноста во организациите е од огромно значење. Мотивацијата може да има внатрешно и надворешно влијание во развојот на продуктивноста. Внатрешната мотивација е всушност однесување кое е изведено поради сопствено добро, а надворешната мотивација е однесување што е изведено поради стекнување на некоја материјална, парична награда и признанија.

5. Современите организации се водени од пазарните притисоци на тој начин што во нивните цели мораат да ги вклучат: зголемување на квалитетот и продуктивноста, поголема флексибилност, континуирани иновации и способност да се менуваат рапидно како би можеле да одговорат на пазарните барања и потреби. Ефективниот менаџмент на човечки ресурси е витална алатка за постигнување на овие цели. Зголемениот квалитет и продуктивност се поврзува со мотивацијата која може да биде остварена преку обука, вклучување на вработените и награди.

6. Задоволството од работата може да се дефинира како степен до кој луѓето ја сакаат својата работа, генерално или во одредени нејзини аспекти или едноставно, како тие се чувствуваат во она што го работат. Може да биде дефинирана и како емоционална и бихевиористичка реакција на работата, или како генерализиран став за работата. Нивото на задоволствата од работата е под влијание на човековите верувања и очекувања како и од други фактори, на пр. карактеристиките на работата. Возбудата игра, исто така, важна улога, бидејќи средно ниво на возбуда води кон задоволство од работата, додека високо ниво предизвикува стрес, а многу ниска возбуда предизвикува здодевност.

7. Задоволството од работата е, исто така, важен фактор за задоволството од животот. Работата е витален дел од животот на секој поединец. Незадоволните работници се на пониско ниво на физиолошка благосостојба од задоволните работници. Поголемиот процент од луѓето тешко ги одделуваат нивните чувства кон работата од нивните чувства кон нивните фамилии и животот глобално. Кога нивото на задоволство во една од овие области опаѓа, тогаш задоволствата во другите области опаѓаат, исто така. Всушност, задоволството од работата влијае врз задоволството од животот повеќе отколку што задоволството од животот влијае врз задоволството од работата. Од претходно наведеното може да се заклучи дека задоволството од работата води кон подобро здравје и продуктивност.

8. Ефективната комуникација е толку важна што раководителите не се загрижени дека тие лично не се ефективни соговорници; кои исто така треба да им помагаат на своите претпоставени да бидат ефективни соговорници. Кога сите членови на една организација се во состојба ефективно да комуницираат еден со друг и со луѓето надвор од организацијата, организацијата има изгледи да работи подобро и да добива конкурентна предност. Кога директорите и другите членови на една организација се неефективни соговорници, работата на организацијата страда, а сета друга конкурентна предност во организацијата има изгледи и да биде загубена. Уште повеќе, лошата комуникација понекогаш може да предизвика надолни падови, па дури да води и кон опасности и трагично губење човечки животи. Вработените треба да научат кога испраќаат пораки тие да бидат јасни и комплетни. Една порака е јасна ако примачот може лесно да ја разбере и протолкува и е комплетна кога ги содржи сите информации што им се потребни на испраќачот и примачот за да постигнат заедничко разбирање. Во стремежот за испраќање јасни и комплетни пораки, луѓето мора да научат да предвидуваат како примачите ќе ги толкуваат пораките и да ги усогласуваат пораките за да ги елиминираат изворите на недоразбирање и конфузија.

9. Кодирање на пораките во симболи што испраќачот ги разбира. Вработените во комуникацијата треба да користат симболи или јазици што примачот ги разбира. Кога се испраќаат пораки на англиски јазик до примачите чијшто мајчин јазик не е англиски, на пример, важно е да се искористи општ вокабулар и да се избегнат клишеа, што пак преведени, може малку да прават смисла, а во некои случаи да бидат или комични или навредливи.

10. Врз основа на добиените резултати се потврдува општата хипотеза каде квалитетот во работниот процес е зависен од мотивацијата на вработените и ефикасната комуникација. Исто така се тестирани и врските со аспектите на независните варијабли мотивација и ефикасна комуникација. Од резултатите се отфрла влијанието на образованието, полот и раководната позиција врз мотивацијата. Исто така се отфрла влијанието на образованието врз ефикасната комуникација.

11. Успешните организации како најважен фактор во своето функционирање ги имаат во предвид човечките ресурси, односно вработените. Човечките ресурси имаат сопствени видувања и размислувања за работите воопшто, сопствени, лични цели и секоја индивидуа претставува независна личност. За да може една мала организација да ги оствари своите стратегиски цели треба да води грижа за своите вработени, да ги разбере нивните потреби, да ги мотивира за да може да изгради состојба во која вработените ќе ја почувствуваат организацијата како своја и како дел од себе. Мотивацијата е онаа движечка сила која ги поттикнува вработените на одредени однесувања. Малите организации се носители на економскиот развој. Нивната моќ произлегува од самите сопственици, менаџерите и вработените во нив. Сопствениците, менаџерите на малите организации имаат обврска да се грижат за своите вработени. Затоа мотивирањето на вработените е една од основните работи на менаџментот.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Adair, J.E. (2006) *Leadership and Motivation: The Fifty-fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*, Kogan Page Publishers
- Adler, A. (1964) *Individual Psychology of Alfred Adler*, HarperCollins, Dec 30
- Alderfer, C. (2010) *The Practice of Organizational Diagnosis: Theory and Methods*, Oxford University Press, USA, Sep 30
- Andrew, E.J., Dweck, C.S. (2005) *Handbook of Competence and Motivation*, Guilford Press
- Barber, N. (2011). *Human Resource Management in Function of Creating the Strategic Competitive Advantage.*, I International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2011). Zrenjanin. Serbia.
- Bélanger, L., Mercier, J. (2006) *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Presses Université Laval
- Booher, D.D. (2004) *Communicate With Confidence! - How to Say It Right the First Time and Every Time*. New York: McGraw-Hill
- Brown, L.V. (2007) *Psychology of Motivation*, Nova Publishers
- Bruno F.S., Osterloh, M. (2002) *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*, Springer Science & Business Media
- Clarence, R.B. (2004) *Motivation: Theories and Principles*, Pearson/Prentice Hall
- Crook, T. (2014) *Theories of motivation: Learn to motivate yourself for a successful career*, Hardbody Publishing, Dec 27
- Daft, R. (2013) *Management*, Cengage Learning, Feb 22
- Droar, D. (2006). *Expectancy theory of motivation*. Retrieved October 2, 2010, from http://www.arrod.co.uk/archive/concept_vroom.php
- Dweck, C.S. (2000) *Self-theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*, Psychology Press
- Dweck, C.S. (2015) *Self-theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*, Psychology Press, Apr 8

- Edwin A. Locke, E.A., Latham, P.G. (2013) *New Developments in Goal Setting and Task Performance*, Routledge, Jan 3
- Golembiewski, R.T. (2000) *Handbook of Organizational Behavior*, Second Edition, Revised and Expanded, CRC Press, Oct 24
- Gomez-Mejia, Luis R.; Balkin, D. B. and Cardy, R.L. (2008). *Management: People, Performance, Change*, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill. p. 20. ISBN 978-0-07-302743-2.
- Herzberg, F., Mausner, B., Bloch Snyderman, B. (2011) *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, Dec 31
- Hoffmann, S. (2007) *Classical Motivation Theories - Similarities and Differences Between Them*, GRIN Verlag
- Howard M. (2002) *Management*, Science research associates, Chicago
- http://europa.eu/index_en.htm
- <http://total.com.mk/default.aspx?mId=10&articleId=398>
- <http://www.blum.com/mk/en/>
- <http://www.lionel.com/>
- <http://www.paramount.com/inside-studio/studio/executives/meet-executives/brad-grey>
- <http://www.treatmentactiongroup.org/publications>
- <http://www.zepter.com/MainMenu/Products/Luxury/Timepieces/Product-Range.aspx>
- <http://www2.naicapital.com/agents/suzanne-richie>
- <https://aupri.athabascau.ca/node/286>
- Huseman, R.C., Hatfield, J.D. & Miles, E.W. (1987). *A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct*. *The Academy of Management Review*. 12;2: 222-234.
- Keyton, J. (2005), *Communication & organizational culture: a key to understanding work experiences*, Sage Publications
- Kleiman, L.S. (2011) *Management and Executive Development*. Reference for Business: Encyclopedia of Business (2010): n. pag. Web. 25 Mar
- Kotter, J.P. & Dan S. Cohen. (2002). *The Heart of Change*. Boston, Harvard Business School Publishing,

- Landstrom, H. (2007) *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*, Springer, Dec 31
- Latham,G.P. (2011) *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, SAGE Publications, Dec 5,
- Macesich George (2004) *Successor States and Cooperation Theory: A Model for Eastern Europe*, Greenwood Publishing Group, Jan 1,
- Maslow, A. H. (2013) *Toward a Psychology of Being*, Start Publishing LLC, Jul 18,
- Maslow, H. (2013) *A Theory of Human Motivation*, Start Publishing LLC, Dec 6,
- McClelland, D.C. (1975) *Power: The Inner Experience*, Irvington Publishers
- McClelland, D.C. (1987) *Human Motivation*, CUP Archive
- McGregor, D. (2006) *The Human Side of Enterprise*, Annotated Edition, McGraw Hill Professional, Jan 11
- Miner, J.B. (2005) *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership*. One, M.E. Sharpe
- Miner, J.B. (2007) *Organizational Behavior 4: From Theory to Practice*, M.E. Sharpe, Mar 5
- Montana, P.J; Charnov, B.H(2008), *Management – 4th edition;– Barron's Educational Series, Inc. ISBN 978-0-7641-3931-4*
- Ouchi, W.G. (2009) *The Secret of TSL: The Revolutionary Discovery That Raises School Performance*, Simon and Schuster, Sep 1
- Ouchi, W.G. (1993) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Avon, Jan 1
- Porter, L.(2004) , *Motivation and Menagment*, New Jersy
- Porter, L.,W., Lawler,E.E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*, Richard D. Irwin
- Reiss, S. (2002) *Who Am I?: 16 Basic Desires that Motivate Our Actions Define Our Persona*, Berkley Pub.
- Rensis, L.(2011). *Management Systems and Styles*. Retrieved November 4, 2011, from http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_04_likert.html
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2012) *Organizational Behavior 15th Edition*, Prentice Hall, Jan 16

- Sahin, F. (2012). *The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and effective commitment: A multilevel analysis*. 'Journal of Management and Organization', 18(2),
- Sansone, C., Harackiewicz, J.M. (2000) *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*, Academic Press, Sep 12
- Sapru, R. K. (2013) *Administrative theories and management thought*, PHI Learning Pvt. Ltd., Mar 11
- Schultz, T. P. (1995) *Evaluation of Integrated Human Resources Programs*, Economic Growth Center, Yale University
- Shah, J.Y., Gardner, W.L. (2008) *Handbook of Motivation Science*, Guilford Press
- Spector, P.E. (2008). *Industrial and Organizational Behavior* (5th ed.). Wiley: Hoboken, NJ.
- Stone, R. W. & Henry, J. W. (2003). *The roles of computer self-efficacy and outcome expectancy in influencing the computer end-user's organizational commitment*. Journal of End User Computing, 15(1), 38-53.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2002). *Organizational behavior: A management challenge*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Subba, R.P. (2000), *Personnel and Human Resource Management – Text and cases*;– Himalaya Publishing House ISBN 81-7493-777-3
- Sullivan, J. (2014) *Characters, POV, and Emotion*, Lulu.com
- Svyantek, D.J., McChrystal, E. (2007) *Refining Familiar Constructs: Alternative Views in OB, HR, and I/O*, IAP
- Thomas, J. P., Waterman, R.H. Jr. (2012) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper Collins, Nov 27
- Wigfield, A., Eccles, J.S. (2002) *Development of Achievement Motivation*, Academic Press
- Witt, L. Alan Lendell G. Nye (1992) *Gender, Equity, and Job Satisfaction*, U.S. Federal Aviation Administration, Office of Aviation Medicine
- Wood, J.C. (2002) *Henri Fayol: Critical Evaluations in Business and Management*, Volume 1, Taylor & Francis

- www.economy.gov.mk%2Ffiles.php%3Fforce%26file%3Ddokumente%2Fregulativa%2Fzakoni%2FZTD_Precisten__2__462119338.pdf&ei=CcaXVcDjCsOKsgGMoaz4Aw&usg=AFQjCNFcA9uUHbqvQNwOM87yIHIA8xCosQ&bvm=bv.96952980,d.bGg
- www.entrepreneur.com
- www.honda.com
- www.hp.com
- www.johnsonville.com
- www.motorola.com
- www.textron.com
- Николоски, Т. (2000) *Психологија на статистиката*, Филозофски факултет, Просветно дело, Скопје
- Ризоска, Б. (2009), *Мерење на задоволството од работата*, мај 2009, Скопје и Ивана Соколовска, “Организациска Култура”, Скопје,
- Шуклев, Б. (2013) *Менаџмент*, осмо издание, Економски факултет , Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје

ПРИЛОЗИ

Прилог 1 Прашалник за истражувањето

Почитувани,

Со Вашето пополнување на анкетниот прашалник, ќе се добијат потребните сознанија за обезбедување квалитет во работниот процес преку мотивација и ефикасна комуникација со вработените. Податоците кои ќе се добијат од истражувањето се анонимни, ќе бидат третирано доверливо и ќе бидат искористени исклучиво за потребите на магистерскиот труд.

Општ дел

1. Пол:

Машки

Женски

2. Која е вашата стручна спрема?

Средно образование Високо Магистер Доктор на науки

3. Колку години имате?

4. Колку изнесува Вашиот работен стаж (во години)

5. Дали сте на раководна позиција?

Да Не

6. **Означете во кој сектор сте вработени:**

Финасии и администрација

Снабдување и трговија

Оператива

Друго

Прашања за комуникација

7. **Каква е комуникацијата на вработените во Вашата компанија?**

Формална Неформална

8. **Дали при Вашата комуникација во компанијата ги користите комуникациските мрежи (outlook, mail server, Bluberry)?**

Да Не

9. **Каков вид на организациско комуницирање користите?**

Писмено Усмено

10. **Каков вид на состаноци најчесто се одржуваат во компанијата?**

- Состаноци за преговарање
- Состаноци за информирање
- Состаноци за решавање на проблеми

- Состаноци за донесување одлуки
- Состаноци за собирање или размена на идеи

1. Рангирајте ја примената на елементите на деловната комуникација во Вашата комуникација.

(Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата, додека 5 највисок интензитет на појавата)

Вовед во разговорот	1 2 3 4 5
Информирање (навлегување во темата)	1 2 3 4 5
Аргументирање (докажување)	1 2 3 4 5
Повратна реакција од другата страна (соговорникот)	1 2 3 4 5

2. Како ја оценувате сопствената комуникациска вештина.

(Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата, додека 5 највисок интензитет на појавата)

1 2 3 4 5

3. Дали со постојната комуникација во компанијата ги добивате потребните информации точно, навремено и правилно?

Да Не

4. Рангирајте ги елементите за ефикасна организациска комуникација:

(Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата, додека 5 највисок интензитет на појавата)

Испраќање јасни и комплетни пораки.	1 2 3 4 5
Кодирање на пораките во симболи што примачот ги разбира	1 2 3 4 5
Одбирање медиум што е соодветен за пораките	1 2 3 4 5
Одбирање медиум што е набљудуван од страна на примачот	1 2 3 4 5
Одбегнување филтрирање и нарушување на информациите	1 2 3 4 5
Проверка дали има механизам за повратни информации вграден во пораките	1 2 3 4 5
Обезбедување точни информации за да се добие сигурност дека нема да се прошират неточни озборувања	1 2 3 4 5

5. Дали претпоставениот применува различни начини за Ваше информирање во врска со работните задачи и работата?

- 1 - Никогаш
- 2 - Ретко
- 3 - Често
- 4 - Секогаш

6. Дали добрата комуникација Ви обезбедува поголем квалитет во работниот процес (подобро извршување на задачите, навременост, поголема продуктивност)?

(Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата, додека 5 највисок интензитет на појавата)

1 2 3 4 5

7. Оценете го нивото на комуникација во Вашата компанија?

(Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата, додека 5 највисок интензитет на појавата)

1 2 3 4 5

Прашања за мотивација

8. Дали сте задоволни од вреднувањето на Вашата работа?

(Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата, додека 5 највисок интензитет на појавата)

1 2 3 4 5

9. Дали претпоставениот, кој е најодговорен за мотивацијата на кадарот, како фактор за квалитетно извршување на работните обврски, ги мотивира вработените? (може да се избераат повеќе одговори)

- Не применува методи за мотивирање
- Потребен е соодветен пристап кон кадарот
- Транспарентно наградување на резултатите
- Давање на можност за докажување

1. Кој вид на мотивација според Вас е подобар?

Материјална
Нематеријална

2. Која од трите групи на фактори според Вас се сметаат за најкритични во разбирањето на мотивацијата?

Индивидуалните карактеристики
Карактеристиките на работата
Карактеристиките на организацијата

3. Подобрата комуникација во компанијата ќе резултира со поголема мотивираност?

(Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата, додека 5 највисок интензитет на појавата)

1 2 3 4 5

4. Поголемата мотивираност ќе резултира со поголем квалитет во работните процеси.

(Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата, додека 5 највисок интензитет на појавата)

1 2 3 4 5

5. Како го оценувате квалитетот на работниот процес?

(Означете го полето кое најсилно го изразува интензитетот на појавата, при што 1 означува најнизок интензитет на појавата, додека 5 највисок интензитет на појавата)

1 2 3 4 5