

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје

Филозофски факултет - Скопје

Постдипломски студии по менаџмент на човечки ресурси во општествените
дејности



**ТЕМА: Улогата на менаџментот на човечки ресурси во
мотивирањето на вработените**

The role of human resource management on employees motivation

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Ментор

проф. д-р Милева Ѓуровска

Студент

Христина Ристовска

4831/15

Скопје, 2017 г.

АПСТРАКТ

Менаџментот на човечките ресурси како наука и тренд доаѓа од развиените земји во кои уште одамна е прифатена улогата на човечките ресурси во однос на профитирањето како главна организациска цел и во однос на градењето квалитетни односи со клиентите како втора организациска цел.

Во постоечкиот магистерски труд се истражува улогата на менаџментот на човечките ресурси во однос на мотивирањето на вработените, при што од една страна мотивацијата се третира како значаен елемент на МЧР за задржување на најдобрите вработени, а од друга страна се третира како значаен фактор за придвижување на бизнисот.

Со спроведеното истражување се дојде до резултатот дека современите менаџери, свесни за своето влијание како вработени кадри кои се во директен контакт со вработените, постојано применуваат стратегии за нивно мотивирање со цел да ги задржат на долги стази. Тоа се постигнува со финансиска и нефинансиска мотивација, како и со внатрешна и надворешна мотивација.

Клучни зборови: *вработени, менаџери, бизнис, клиенти, стратегии, мотивација, напредок.*

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД	5
2. Прва глава: ФУНКЦИОНАЛНОСТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	10
2.1 Менаџмент на човечки ресурси – процес и наука	11
2.2 Карактеристиките и активностите на секторот за човечки ресурси во функција на одржување на работната мотивација	12
2.3 Менаџирање со човечките ресурси и нивната мотивација како главен организациски систем	14
2.3.1 Развој на бизнисите преку користење на способностите и мотивацијата на човечкиот ресурс.....	15
2.3.2 Човечкиот ресурс и неговиот мотивациски склоп како основно профитирачко средство.....	17
2.4 Менаџирањето со човечките ресурси и нивната мотивација како фактор за меѓународен развој.....	23
2.4.1 Студија на случај (МЧР во Schindler)	26
3. Втора глава: ЛИДЕРСТВОТО КАКО ФАКТОР ЗА ПРОДУКТИВНО МЕНАЏИРАЊЕ СО МОТИВАЦИЈАТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	31
3.1 Теориски пристап кон лидерството.....	32
3.2 Лидерски стилови и нивно влијание врз мотивациското предводење на вработените	33
3.3 Лидерската комуникација како основна мотивациска алатка.....	35
3.4 Разлики во лидерските и менаџерските мотивациски техники и методи.....	36
3.5 Емоционална интелигенција како фактор за мотивациското влијание	39
3.6. Лидерско придвижување на вработените во насока на одржување и развивање на мотивацискиот аспект	45

4. Трета глава: КОНЦЕПТ НА МОТИВАЦИЈА КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ ВО СОВРЕМЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	50
4.1 Теориска рамка на мотивацијата.....	51
4.2 Работното задоволство како придобивка од мотивациското придвижување на човечкиот капитал	54
4.3. Мотивацијата како средство за создавање и задржување квалитетни човечки ресурси.....	55
4.4. Ефикасноста на нематеријалната мотивација во услови на ограничени организациски материјални ресурси	59
4.5 Менаџирање со мотивацискиот концепт кај различни возрастни групи вработени	61
5. Четврта глава: ЕМПИРИСКИ ДЕЛ	63
5.1. Проблемска рамка.....	64
5.2. Истражувачки прашања	64
5.3 Предметна рамка.....	65
5.4 Релевантни истражувања.....	67
5.5 Цели (теориски) концепти, политики, стратегии кои би можеле да се спроведат	67
5.6 Цели (практични) кои ќе послужат како основа за стратегија	67
5.7 Хипотези	68
5.8 Методи.....	69
5.9 Добиени резултати	69
5.9.1 Графичка обработка	70
6. Заклучоци	95
7. Прилози	99
8. Користена литература	103

1. ВОВЕД

Управувањето со човечки ресурси е термин кој широко се користи и присутни се најразновидни обиди за негово дефинирање. Појдовна точка е концептот дека за управувањето со човечки ресурси потребна е општествена научна вредност, односно, неопходно е да се дефинираат рамките на менаџментот на човечки ресурси на таков начин што тој би се разликувал од традиционалното управување со персоналот.

Врз основа на теоретската работа во областа на организациското однесување се предлага менаџментот на човечки ресурси да се состои од збир на политики кои имаат за цел да ја зголемат организациската интеграција, посветеноста на вработените, флексибилноста и квалитетот на работа во организациите.¹

Имено, менаџментот на човечки ресурси е дел од менаџерските структури и неговата главна задача претставува обезбедување квалитетни човечки ресурси кои не мора секогаш да бидат вработени во организацијата. Тоа значи дека улогата на менаџерите на човечки ресурси е планирање на ресурсите согласно стратегиите на организацијата, надгледување и контрола.²

Од особен интерес за истражувањето за магистерскиот труд е мотивацијата како фактор на менаџментот на човечки ресурси која своето позитивно влијание го оддава во насока на задржување на продуктивните вработени и развој на бизнисот преку негово водење од страна на позитивни, вешти работници и менаџери.

¹ Guest, D. (1987) "Human resource management and industrial relations", *Journal of management studies*, Vol.24, No.5, pp.503-521

² Ѓуровска, М. (2012) *Менаџмент на човечки ресурси, авторизирани предавања*, Филозофски факултет, Скопје

Мотивацијата претставува процес кој ја поттикнува личноста на ментални и телесни активности и влијае врз нејзиното однесување. Мотивацискиот циклус вклучува постоење и egzистирање на мотив или потреба за остварување на некоја цел, при што следи однесување со кое личноста настојува да ја оствари целта, која по нејзиното остварување и достигнување се јавува потреба за дофат на нова повисока цел. На тој начин, ваквиот мотивациски циклус се повторува.³

Мотивацијата има динамичен аспект, а тоа значи дека таа ги поттикнува на активност поединците насочувајќи ја нивната енергија кон определени цели. Мотивацијата е тесно поврзана со задоволството од работа. Појавувањето на чувството на задоволство од работењето, значи дека поединецот бил мотивиран за работа, и спротивно, незадоволството од работата значи дека претходно не се појавила мотивацијата за работа кај поединецот.⁴

Всушност, кога не би постоела мотивацијата како основна движечка сила на човештвото во глобална смисла, не би постоело движење, се би било идентично и напредокот би бил нешто сосема недостижно. Поради тоа постојано треба да се работи и да се вложува во мотивацијата. Но, вложувањето во мотивацијата значи и вложување во системот на менаџери задолжени за управување со човечките ресурси. Колку овие менаџери се повешти, толку е поголема веројатноста дека ќе успеат да ги обучат и мотивираат вработените.⁵

Кога станува збор за професионалното или пак работното место, воопшто менаџерите нужно е да посветат внимание на оваа суштинска проблематика и да успеат ефикасно да ја покренат работничката мотивација. Задачата на менаџерот е да ја оптимизира таа мотивација и да

³ <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=42115> 17.01.2017г.

⁴ Гуровска, М. (2015) *Социологија на трудот*, Филозофски факултет, Скопје.

⁵ Falco, R. (2004) *Motivacija*, 3rd edition, Fotolija, Srbija, str.33-35

ги максимизира работните перформанси на вработените. Вработените мора да бидат мотивирани за да ги дадат најдобрите резултати од својата работа. Сите вработени имаат одреден тип мотивациски фактори кои ќе ги водат кон остварување подобри резултати.⁶ Искуството говори дека многу често добрата колегијалност помеѓу работниците е еден вид мотив кој ги убедува вработените да бидат успешни на своето работно место⁷. Исто така и лидерите како еден мал дел од нашиот интерес во однос на менаџментот на човечки ресурси имаат солидна улога во поттикнувањето и развивањето на мотивацијата.

Тука, јасно е дека станува збор за потребата од мотивацијата на вработените во насока на нивно задржување, во услови на докажување на нивната висока ефикасност и продуктивност. Мотивацијата е процес на поттикнување на вработените да го дадат најдоброто од себе и да му помогнат на бизнисот да се развива. Сепак, не секој менаџер умее да го мотивира работникот да работи ефикасно, па затоа голем број бизниси пропаѓаат и не успеваат да се развиваат онака како што е потребно и посакувано од страна на директорите и менаџерите на компанијата.

Долго време мотивацијата немала никаква улога во работата бидејќи односот бил поставен хиерархиски (надреден – подреден), но сега сето тоа се менува, примарно поради незадоволувачките резултати коишто стануваат секојдневие, многу почесто слушаме за опаднувачки резултати во однос на растечките, многу почесто слушаме за понискиот просек на профит во однос на оној замислениот, испланираниот. Сето тоа е загрижувачко, поради што се иницира дополнително истражување во полето на мотивацијата.⁸

Вработените се најголемата сила која може да ја поседува една современа компанија. Тоа е докажано со голем број истражувања, коишто

⁶ <http://www.pretpriemac.com/e-learning/mk/11-zadaci-menadzeri/> 17.01.2017г.

⁷ Simoneti, J. (2007) *Strateshko vodenje intrevjua*, Fotolija, Srbija, str.88

⁸ Ivekovich, D. (2006) *HR Menadzment-suvremeni pojmovnik*, Fotolija, Srbija, str.66

како предмет на истражување очигледно ја поставиле улогата на вработените. Сепак, воопшто не е едноставно да се задржат вработените во услови на глобална финансиска криза кога сите трагаат по подобро работно место на коешто ќе бидат подобро платени и каде што ќе можат да заработуваат, а истовремено и да напредуваат.

Добриот менаџер мора да биде и добар мотиватор. Тој треба да знае како да го поттикне ентузијазмот на вработените, како да ги мотивира успешно и квалитетно да ги извршуваат задачите кои им се делегирани, пренесени, а во функција на остварувањето на заедничките цели на компанијата во којашто се вработени. Оттука, менаџерите треба да бидат добро обучени како:

- *да им пристапат на вработените кога треба да им зададат работна задача;*
- *да ги охрабрат вработените да пристапат кон тимска работа без да чувствуваат страв од разликите во работните перформанси и*
- *да пронајдат начини како да им бидат поддршка на вработените кога тие поминуваат низ критични периоди.*

На менаџерите им стојат на располагање различни начини за мотивирање на вработените. Одамна, на пример е познато дека материјалните поттици, односно парите можат да ги стимулираат луѓето вредно да работат во фирмата и да постигнуваат добри резултати. Но, не секогаш менаџерот знае како практично да ги искористи материјалните средства во насока на мотивирање на вработените. Имено, понекогаш вработените со финансиските стимули започнуваат да се чувствуваат “купени”, а не наградени поради остварената работна задача на најпрофесионален начин.

Мултинационалните корпорации мотивацијата ја имаат прифатено како фактор кој предизвикува трансфер на знаење на основа на

претпоставката дека постојат одредени практики на менаџментот на човечки ресурси кои влијаат врз надворешната и внатрешната мотивација на приемниците на знаење.⁹

Всушност, кога во рамките на организациите се применуваат техники за зголемување на мотивацијата резултатите секогаш доаѓаат (некогаш повеќе видливи, некогаш помалку видливи). Тоа се одразува прво врз профитабилноста, а потоа и врз градењето односи со клиентите. Тоа се двете клучни цели на секоја организација која развива некој бизнис (сака да биде профитабилна и сака за себе да има приврзано клиенти кои нема само еднаш да го купат производот, туку ќе вршат повторни купувања и ќе ја препорачуваат организацијата на своите пријатели и на своето семејство).

Од сето ова, можеме да заклучиме дека успехот на организацијата и нејзиното позитивно развивање, пред сè, зависи од мотивацијата на вработената човечка актива. Добрите меѓучовечки односи, цврстата колегијалност, ефикасноста, ефикасноста и продуктивноста се позитивни придобивки од негувањето и одржувањето на мотивацискиот концепт.

⁹ Mintzberg, et.al (2006) *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3,

2. Прва глава: ФУНКЦИОНАЛНОСТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

2. Прва глава: ФУНКЦИОНАЛНОСТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

2.1 Менаџмент на човечки ресурси – процес и наука

Менаџментот на човечки ресурси е дел од науката за организациите кој се занимава со проучување на сите аспекти кои се однесуваат на вработените во организациите. Менаџментот на човечки ресурси најпрво бил професија која настанала во периодот на Првата светска војна, за потоа во триесетите години на XX-от век да се издвои како посебна научна дисциплина. Во исто време, менаџментот на човечките ресурси е важна управувачка функција во организациите, кои во последните години се соочуват со бројни предизвици поради: глобализацијата, брзите технолошки промени, демографски структурни промени и сл.¹⁰

Современите организации, успехот на своето функционирање го мерат според тоа колку можат подобро и поинаку да работат во однос на другите, а разликите помеѓу организациите ги создаваат луѓето што работат за нив. Затоа во теоријата и практиката на менаџментот најголемо внимание се посветува на истражување и примена на најефикасни методи за управување со човечките ресурси почнувајќи од планирање, преку регрутација и селекција, до воведување во: работа, обука и развој, мотивација, наградување и управување со некои други варијабли во организацијата (промени, конфликти, стрес и слично).¹¹

Како наука, менаџментот на човечки ресурси опфаќа проучување и организирање знаења насочени кон: разбирање, предвидување, насочување, менување и развој на човечкото однесување и потенцијали во

¹⁰ Bogšević, B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd*

¹¹ Бојаџиоски, Д. (2009) *Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, стр. 1*

организацијата.¹² Како процес вклучува активности кои се однесуваат на: планирање, регрутирање, селекција, социјализација, обуки и насочување, оценување, наградување, мотивирање, заштита, вработување и задржување на најквалитетните кадри.¹³

2.2 Карактеристиките и активностите на секторот за човечки ресурси во функција на одржување на работната мотивација

Менаџирањето со човечките ресурси не е ниту најмалку едноставен процес, туку напротив, за МЧР за врзани бројни активности коишто треба да бидат извршени од страна на менаџерите за човечки ресурси во одреден временски период. Токму затоа, современите организации коишто настојуваат менаџерите за ЧР да не покажуваат ослабување во работните перформанси, активностите на овој долг и динамичен процес ги делегираат.

Секторите за човечки ресурси во компаниите и институциите по правило имаат најмалку четири оддели и тоа:¹⁴

- *Оддел за вработување;*
- *Оддел за плати и други бенефиции од работата;*
- *Оддел за обуки, доквалификации, преквалификации и развој.*

Секој оддел за човечки ресурси има свои карактеристики и свои работни задачи по којшто е препознатлив. Она што е значајно за секој оддел е да се знае дека сите се на еден начин поврзани и нивните работни задачи се детерминирани едни од други. Затоа, потребна е соработка помеѓу сите оддели и сите вработени во тие оддели. Бројот на вработени во секторот за човечки ресурси и бројот на одделите во секторот во

¹² *Rahimic, Z. (2010) Menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Sarajevo*

¹³ *Susa, B. (2009) Menadzment ljudskih resursa, CEKOM-books d.o.o, Novi Sad, str.22*

¹⁴ *Гоцевски, Т (2015) Менаџмент на чвечки ресурси во безбедносниот сектор, Филозофски факултет, Скопје*

компаниите и во институциите, пред сè, зависи од: големината, бројот на вработени и профитот кој се остварува. Во однос на оваа проблематика, направена е систематизација на активностите на секторите за менаџирање со човечките ресурси, според која тие би биле:¹⁵

- *Развој и имплементација на стратегија за управување со човечкиот потенцијал на организацијата;*
- *Активно учество во изработката и развојот на организациската стратегија;*
- *Функционална организациска поставеност во рамките на организацијата;*
- *Изработка на упатства, давање насоки и координирање на активностите на останатите менаџерски тимови со цел правилно управување со човечкиот потенцијал;*
- *Регрутирање, селекција и избор на нови вработени;*
- *Водење на кариерниот развој на вработените;*
- *Градење добри односи и работна култура помеѓу вработените;*
- *Обуки, преквалификации и развој на човечкиот потенцијал;*
- *Плати, наградување, бенефиции, поволности и сл. од работен однос;*
- *Флуктуација и отсуства од работата;*
- *Следење на извршување на работните задачи, продуктивноста и посветеноста кон работата;*
- *Здравствени и социјални услуги на вработените;*
- *Административни работи поврзани со работничкиот однос и*
- *Други активности преку кои би се зголемувала лојалноста на вработените кон компанијата или институцијата во која работат.*

¹⁵ Гоцевски, Т (2015) Менаџмент на човечки ресурси во безбедносниот сектор, Филозофски факултет, Скопје

Секоја од наведените активности треба да биде завршена на професионален начин и нема простор за грешки коишто би можеле да бидат направени поради брзина во работата, недоволната професионалност или неподготвеност за тимска соработка.

За успешноста на секоја организација потребно е да се обезбеди врвно способен и посветен менаџерски тим кој ќе раководи со секторот за човечки ресурси, тим кој човечкиот капитал ќе го третира како прворазреден развоен ресурс, без кој не може да се оствари ниту една стратешка цел на компанијата или институцијата.¹⁶ Единствено на тој начин менаџирањето со човечките ресурси ќе добие еден нов, професионален облик и организацијата ќе може да профитира врз основа на успешни работни перформанси измерени од човечките ресурси.

2.3 Менаџирање со човечките ресурси и нивната мотивација како главен организациски систем

Менаџментот на човечките ресурси не може да функционира надвор од системите на организацијата и да служи за задоволување на некои свои цели кои се независни, спротивни или различни од меѓусебно прифатените цели на работењето. Суштината на имплементирањето на напредната концепција на менаџментот на човечките ресурси во функционирањето на организацијата се состои во обезбедување негова, активна улога во осигурувањето, овозможување или помагање при остварувањето на замислените и договорените цели. Тоа значи дека неговите специфични цели во целост треба да бидат компатибилни и усогласени со целите на организацијата.¹⁷

¹⁶ Гоцевски, Т (2015) *Менаџмент на човечки ресурси во безбедносниот сектор*, Филозофски факултет, Скопје

¹⁷ Bolman, L. (2000) *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, San Francisco, p.99

Оттука, секоја цел која ќе биде поставена на човечките ресурси треба да води кон позитивно придвижување на бизнисот којшто се развива во рамките на организацијата, треба да биде присутна интеграција и сплотено работење од страна на сите вклучени страни на организацијата.

Истражувањата покажуваат дека успешноста на организацијата во голема мера, зависи и од други фактори кои се тесно поврзани со човечките ресурси и со нивните активности:¹⁸

- *постоење организациски дел за човечки ресурси, сигурноста на работата;*
- *задоволството од работата и лојалноста на организацијата;*
- *знаењата и способностите на менаџерите за човечки ресурси и слично.*

Потоа, доаѓа системот на стимулативно плаќање на трудот, а на трето место, според влијанието врз успешноста на организацијата се наоѓа активноста која треба да обезбеди флексибилна работна сила.¹⁹ Како резултат на горенаведеното, можеме да заклучиме дека е навистина тешко да се создаде баланс помеѓу побарувањата на организациите и потребите на вработените субјекти.

2.3.1 Развој на бизнисите преку користење на способностите и мотивацијата на човечкиот ресурс

За поставувањето на човечките ресурси трагично е ако се има предвид времето и условите во кои функционираат претпријатијата. Промените кои се резултат на научно-техничката и технолошката револуција го измени коцептот, структурата и изгледот на традиционалните

¹⁸ *Бојациоски, Д. (2003) Теорија на организација, Економски факултет, Скопје, стр.99*

¹⁹ *Czerniawska F, May, P. (2004) Management Consulting in Practice, Kogan Page Limited, London, p.44*

организации. Организациите во кои луѓето работат постојано се менуваат и се развиваат создавајќи нови трендови и проблеми кои имаат потреба од анализа и разрешување. Успешното управување со човечките ресурси е еден од клучните фактори за опстанок и развој на секоја организација. Вработените најчесто се третираат како најважен ресурс со кој располага организацијата. Конкументската предност на организацијата е заснована на потенцијалите, квалитетите и способностите на вработените субјекти. Човечките ресурси како целовити, зрели личности, носители на идеи и креативности, продуктивност и квалитет и помагаат на организацијата во одржување на конкурентската борба.²⁰ Во таква ситуација сосема е логично што човечките ресурси имаат примена на капиталот и материјалните ресурси.²¹ Имено, секој позитивен напредок и развој на организацијата стартува, продолжува и завршува со поединецот. Оттука, постои поврзаност помеѓу човечкиот фактор и конкуренцијата како значајни аспекти на работното опкружување.

Кога станува збор за придонесот во создавањето и одржувањето на конкурентската предност на организациите, во ерата на “економија на знаење”, човечките ресурси стануваат доминантни, додека улогата на материјалните и финансиските ресурси во однос на нив се релативизира. Луѓето ги создаваат идеите, а потоа идеите ги менуваат производите и услугите, создаваат профит, ги подобруваат условите за работа и живеење и придонесуваат за зголемување на задоволството од работата. На тој начин луѓето, како жив фактор на организацијата, со своите знаења, способности и вештини и со својата креативност најмногу придонесуваат за подобрување на конкурентската способност и за остварување на целите на организацијата.²²

²⁰ Susa, B. (2009) *Menadzment ljudskih resursa*, CEKOM-books d.o.o., Novi Sad

²¹ Дракулевски, Љ. (1999) *Лидерство*, Економски факултет, Скопје, стр.55

²² Bakic, N. (2008) *Karijere*, Fotolija, Srbija, str.88

Клучот на успехот на секоја организација претставуваат самите вработени, но само под услов да се добро мотивирани и поттикнати со што ќе можат да влијаат и да дадат придонес во зголемување на профитабилната стапка на организацијата. Квалитетниот менаџмент на човечки ресурси претставува основа за напредок, успех и развој.

Унапредувањето на соработката во странство се смета за најефикасен инструмент за мобилизација на материјалните ресурси, работната сила и знаењето со цел динамизирање на развојот. Проширувањето на економските односи во странство и динамизирањето на извозот во координација со ефикасно водена макроекономска и развојна политика може да се обезбеди успешна трансформација на Република Македонија од земја во транзиција во модерна и конкурентна економија.²³

Оттука, единствено организациите кои се посветени и водат активна грижа за своите човечки ресурси, како и вложуваат во нивниот развој, квалификации и перформанси имаат можност за развој на меѓународен пазар. Квалитетните вработени овозможуваат развој и придвижување на бизнисот надвор од националните граници и економии.

2.3.2 Човечкиот ресурс и неговиот мотивациски склоп како основно профитирачко средство

Современото живеење, времето во кое моментално работиме е доста турбулентно, исполнето со многу предизвици и промени. Од друга страна пак, промените продуцираат и создаваат проблеми. Мотивацискиот склоп и систем на вработените е особено важен за справување со ваквите промени и предизвици. Човечката актива е таа што треба да биде мотивирана, насочена со желба и волја за стекнување нови квалификации кои ќе бидат во тек со современото менаџирање на работата.

²³ Рамковна програма за економски развој и реформи Македонија, 2003

Менаџментот неопходно е да биде во чекор со времето, па така за менаџирање неопходни му се луѓе кои ќе располагаат со соодветни и современи знаења, вештини, мотивациски навики, визији и сл. Оттука, менаџерите првенствено треба да се насочат кон луѓето и нивната мотивација, а не само кон бизнисот како средство за остварување добивка.

Во денешно време особено се истакнува потребата луѓето да поседуваат одредени нови и современи вештини и тоа:

- говорење повеќе странски јазици,
- способност за тимска работа и соработка,
- комуникациски вештини,
- умешност во ракување со компјутерски и информатички системи,
- лични компетенции како: самомотивираност, самодоверба и сл.

Вработените треба да имаат доволни мотиви за развој на ваквите бизнис побарувања. Нивниот мотивациски склоп треба да биде доволно цврст и јак за да се справи со сите промени. Современите начини на работење и дејствување поставуваат нови стандарди во кои треба да се вклопат менаџерите од сите области.

Како најголем предизвик кој се испречува пред менаџментот во современото живеење и работење е обезбедувањето соодветен и квалитетен кадар, односно вешти, мотивирани и способни менаџери кој ќе бидат во тек со современите работни стандарди, менаџери кои ќе бидат во можност да се справат со промените и успешно да го водат и менаџираат претпријатието.

Современите вработени исто така треба да се вклопат и во предизвикот – емоционална интелигенција. Емоционално-интелигентните менаџери треба да бидат личности коишто се во состојба да ги

контролираат своите емоции, да ги препознаваат емоциите кај другите луѓе и да умеат да се снајдат во непознати и проблематични ситуации.

Даниел Голман напишал концепт за емоционалната интелигенција во лидерството која гласи: Емоционално-интелигентни компетенции на лидерите се: интерперсоналната самосвест (меѓучовечки вештини и општествена одговорност), управување на односите (инспирација и катализатор на промени). Поимот самосвест означува свесност за тоа што лидерот го мисли или чувствува, односно способност да ги препознава чувствата, точно да врши самопроцена и да има самодоверба.²⁴ Имено, лидерите се клучниот фактор кој ги мотивира вработените да работат лојално и продуктивно.

За да биде успешно менаџирањето со човечките ресурси, неопходно е менаџерите да воспостават пријателски однос со своите подредени. Меѓутоа, треба особено да бидат внимателни, бидејќи таквата доверба и подадена рака многу лесно може да биде искористена. Вработените се најсилниот ресурс што една современа организација може да го поседува, согласно нив се манифестира и нејзината сила. Имено, способниот кадар може значително побрзо и поуспешно да ги реализира доделените задачи, да ги реши појавените проблеми и соодветно да реагира во проблематични ситуации. Доколку пак, организацијата располага со слаб, неквалитетен човечки ресурс ќе остварува побавни и пониски резултати кои главно резултираат со неуспешност.

Како една од посложените активности во мотивирањето на човечките ресурси е процената и оценувањето. Честопати ваквите оценки се даваат и определуваат интуитивно и субјективно и покрај примената на одредени тестови и скали за оценување. Сепак, оценката од работата е особено важен аспект за покренувањето на мотивацијата и таа треба да биде

²⁴ Pupavac, D. (2004) *Upravljanje ljudskimi potencijalima u prometi*, Fotolija, Srbija,

реална и точна, без каква било субјективност од страна на оценувачот-менаџерот.

Можеме да истакнеме дека вредноста на човечкиот ресурс во однос на сите други е особено голема. Човекот како ресурс во глобалната конкуренција стратешки се ангажира и придонесува како клучен потенцијал на конкурентската предност на организацијата. Можат да се разликуваат три перспективи на набљудување на вработените, кои според стратешката ситуација во организацијата добиваат различна тежина и тоа: вработениот како потенцијал за создавање вредности, вработениот како клиент и вработениот како фактор на трошок.

Секоја организација пожелно е да поседува сектор или оддел за човечки ресурси. Во помалите организации задачата во однос на управувањето со човечките ресурси ја извршува сопственикот или раководителот и неговите соработници. Во средните претпријатија често може да се сретне позицијата „персонално биро“ или пак организациски дел за човечки ресурси. Секторот за човечки ресурси се формира кога во претпријатието постојат преку 250 вработени.

Управувањето со човечките ресурси е динамичен процес. Вработените се перцепираат како стратешки фактор за успех во организацијата. Оваа функција не се сведува само на просто извршување на активностите како: планирање, ангажирање, развој и отпуштање на вработени. Сите активности кои се поврзани со вработените интегративно се планираат како „Human resources Activities“, при што е потребна поголема доза на тактичност во менаџирањето.²⁵

За разлика од останатите менаџерски структури и функции, можеме да кажеме дека оваа менаџерска функција, пред сè, делува проактивно во насока на предвидување на можните проблеми, закани и нивно

²⁵ Rahimic, Z. (2010) *Menadzment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Sarajevo

избегнување или решавање. Сепак, новото време наметнува и нови барања и промени како кај организациите така и кај вработените.

Имено, денешното турбулентно опкружување сè повеќе ја наметна потребата од флексибилност во работењето. Особено поради се зачестените финансиски кризи, организациите не се во можност да дефинираат јасни цели и ветувања во однос на кариерата и развојот на своите вработени.

Тоа во што компаниите во иднина вистински ќе се разликува и што ќе бидат вработените и нивните перформанси: односот спрема клиенти, брзина на реагирање, начин на кој ги решаваат проблематичните ситуации, мотивираност, насоченост спрема остварување на организациските цели, способност за учење и слично. Човечкиот фактор е единствениот елемент кој конкуренцијата не може да го копира, па оттука:²⁶

- *Човечките ресурси за разлика од другите ресурси можат да ги стават во функција сите умствени, физички и други потенцијали со кои располагаат;*
- *Човечките потенцијали се добро комбинирани и насочени кон тимска работа и соработка при што обезбедуваат стратезиски ефект кои вкупните резултати од работата ги прави поефикасни од поединечно остварените резултати;*
- *Резултатите од работата на поединците, групите, тимовите и организацијата во целина меѓудругото зависат и од однесувањето и мотивираноста на вработените и менаџерите;*
- *Единствено човекот може да обликува визији, да проектира стратегии, да создава идеи, креации, да осмислува нови производи и сл.;*
- *Поединечните знаења, квалитетите и способностите претставуваат единствен и уникатен потенцијал на*

²⁶ Susa, B. (2009) *Menadzment ljudskih resursa*, CEKOM-books d.o.o, Novi Sad, str.27

организацијата, особено ако добро се комбинираат и на вистински начин се насочат кон остварување на организациските цели;

- Човечките ресурси имаат долгорочно влијание врз работењето на организацијата затоа што дејството од одредени нивни одлуки и промени може со години да се одразува врз организациската ефикасност;*
- Односот на организацијата кон човечките ресурси има повеќеслојно значење - економска, социјална и здравствена природа;*
- Човечките ресурси поседуваат способност за самообновување и развој;*
- Човечките ресурси се поврзани со сите работни функции затоа што нивното остварување е незамисливо без вклучувањето на човекот, неговите умствени и други потенцијали;*
- Вложувањето во човечките ресурси е поисплатливо од вложувањето во кои биле други ресурси, затоа што без човекот и неговата работа нема ниту новосоздадени ниту пак вишок вредности.*

Во менаџирањето со човечките ресурси треба да бидат вклучени и самите вработени. Активностите кои ќе бидат преземени, меѓу другото, треба да бидат детерминирани и од потребите, ставовите и размислувањата на вработените. Иако менаџерите во најголем дел самостојно ги донесуваат одлуките во однос на човечките ресурси, сепак треба да се има слух за ставовите на вработените кои понекогаш можат да помогнат и да бидат од голема корист.

2.4 Менаџирањето со човечките ресурси и нивната мотивација како фактор за меѓународен развој

Од човечките ресурси произлегуваат и другите интелектуални ресурси на претпријатието, а од нив зависи и употребата на материјалните ресурси. Вработените во претпријатието ги креираат и реализираат идеите, ги патентираат производите, процесите, базите на податоци, информациските системи и ја создаваат организациската култура. Со тоа луѓето и нивниот интелект, во услови на “економија на знаења “ и “информатичко општество”, стануваат стратегиски ресурс на претпријатието, а најголем предизвик претставува унапредувањето и развивањето на човечките потенцијали. За остварување на ваквата цел, решавачка важност има квалитетот на управување со човечките ресурси.²⁷ Многу е важно организацијата да вложува во своите кадри. Квалитетните и способни човечки ресурси ја придвижуваат организацијата во меѓународните води. Спротивно на тоа, компаниите со несоодветна, слаба и неквалитетна човечка актива се ограничени во национални рамки, слабо остваруваат профит и брзо пропаѓаат.

. Согласно ова, можеме да заклучиме дека менаџментот на човечките ресурси е особено важна алка во менаџерската структура кој овозможува поврзување на бизнисот со меѓународните пазари и економии, како и стекнувањето и размена на искуства со меѓународните, странски бизниси. Тука доаѓа до израз глобализацијата.

Глобализацијата претставува процес, еволуција во насока на создавање поблиски економски интеграции по пат на зголемена размена на стоки, странски инвестиции и имиграции. Ваквите размени предизвикуваат и наметнуваат промени во работната и останатите сфери.²⁸ Притоа, под

²⁷ Chan & Ho. (2000) *Performance Measurement and the use of balanced scorecard in Canadian Hospitals, Advances in Management*, Harper Collins, New York, p.778

²⁸ Weinstein, M. (2005) *GLOBALIZATION:WHAT'S NEW*, Columbia University, New York

поимот економска глобализација подразбираме тенденција компаниите да ги прошират своите приходи, сопственост и производство на нови странски пазари.²⁹

Компаниите ги шират своите операции на странските пазари поради неколку причини:³⁰

- *Зголемување на продажбата – најголемата македонска фармацевтска компанија „Алкалоид“ преку отворање свои претставништва во САД и Русија ги регистрира своите лекови и со тоа влезе на едни од најголемите и најрегулираните светски пазари на светот, при што издејствува неколкупкратно зголемување на сопствената продажба и намалување на производствените трошоци. Македонската градежна компанија „Гранит“ преку своите претставништва во странство успеа да победи на неколку странски тендери (Хрватска, Украина) за изградба на локални и регионални патишта, при што значително ги зголеми своите приходи.*
- *Намалување на производствените трошоци – позната е констатацијата според која колку се помали трошоците за производството толку се поголеми крајните финансиски резултати, односно крајниот профит кој го остварува претпријатието. Johnson Control и Johnson Matthey преку гринфилд-инвестициите во слободната економска зона во Скопје пренесоа дел од своите производствени процеси поради зголемените поволности и ниските производни трошоци.*
- *Зголемување на сопственоста - неодамна најстарата, француска банка, Societe Generale, преку купување на Охридска банка го зголеми својот капитал и ги прошири своите активности и во Р. Македонија.*

²⁹ Бојациоски, Д. (2009) Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје, стр.26

³⁰ Normann, R. and R. Ramirez. (2000) From Value Chain to Value Constellation Designing , Harper Collins, New York,p. 178

„Кејблтел“ со купување на тринаесет македонски кабелски оператори ја зголеми сопственоста и го прошири својот капитал и на овие простори.

Во процесот на развојот на менаџментот на човечките ресурси се појавува потребата од преземање одредени активности коишто на директен или индиректен начин ја определуваат продуктивноста во современите претпријатија. Тоа се следниве активности:³¹

- креирање попривлечни бенефиции за постарите вработени со цел одложување на нивното пензионирање;
- намалување на степенот на флукуација на вработените
- аутсорсинг на дел од работата;
- реалокација на дел од процесите во трети земји;
- привлекување квалификувани имигранти;
- автоматизација на процесите и зголемување на степенот на користењето на технологијата и
- поголема инволвираност на компаниите во креирање на образовните програми за потенцијалните млади работници.

Сублимирано, можеме да заклучиме дека вработените односно човечките ресурси се најважниот фактор во современите организации од кој зависи успешноста, можноста за раст, придвижување и проширување во меѓународните води и остварување профит. Оттука, менаџерите мора да бидат обучени како да ги мотивираат и задржат квалитетните кадри кои ги имаат соодветните и вистинските способности за реализација на работните задачи.

³¹ Cappelli, P. (2010) *Managing the older worker – How to prepare for the new organization order?*, Harvard Business Press, Boston, p.346

2.4.1 Студија на случај (МЧР во Schindler)

За да може успешно да се управува со човечките ресурси неопходно е секоја организација да има развиено стратегија за развој на човечките ресурси во која ќе бидат прецизирани клучните цели кои се однесуваат на човечкиот капитал, а со цел постигнување организациска ефикасност.

Слика 2.4.1 Стратегија за развој на човечки ресурси во Schindler



Извор: www.schindler.com 17.01.2017г.

Човечките ресурси како организациски партнер преземаат одговорност да бидат поддршка на линискиот менаџмент во исполнувањето на работните цели на групата. Вработените успеваат во ова преку давање насоки, експертизи и ефикасни процеси и алатки кои подразбираат примена на стратегијата за развој на човечките ресурси.

Во оваа организација особено се посветува внимание на можноста за напредок и развој на вработените, збогатување на нивното портфолио, зголемување на конкурентноста како и високо квалитетно извршување на работните задачи.³²

„Постои причинско-последична врска помеѓу човечкиот капитал и динамичниот тек на времето. Всушност, токму вработените ја предизвикуваат продуктивноста во организациите. Тие тоа го постигнуваат на неколку начини. Прво, вработените, целите на претпријатието ги прифаќаат како свои и се ориентираат кон нивно комплетно реализирање. Потоа, изнесуваат нови идеи, а со тоа организацијата остварува успех на пазарот. Исто така, често вработените одржуваат стабилни и мотивациски односи со клиентите, потрошувачите. Вработените тимски работат и работат под притисок. Вработените остануваат и по работното време. Тие се внесуваат себе во работата. При современи услови, вработените имаат на ум дека нивната плата е помала од нивната активност, а сепак работат и го даваат најдоброто од себе.“³³

Организацијата располага со извонредна програма за развој на кариера, која го привлекува вниманието на најдобрите дипломци на пазарот. Постојат флексибилни патишта за развој на кариерата за сите вработени кои сакаат да напредуваат во својата кариера. Ова вклучува и

³² <http://www.schindler.com/com/internet/en/careers/who-we-are.html> 17.01.2017г.

³³ Ployhart, R. (ACQUIRING AND DEVELOPING HUMAN CAPITAL INSERVICE CONTEXTS: THE INTERCONNECTEDNESS OF HUMAN CAPITAL RESOURCES, Vol. 34, No. 2, p 353-368, Достапно на: [\[http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&hid=108&sid=203a263f-e17b-45af-8592-9dd523ffef98%40sessionmgr113\]](http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&hid=108&sid=203a263f-e17b-45af-8592-9dd523ffef98%40sessionmgr113)

можност за развој на кариерата на меѓународно ниво, секаде каде оваа организација има свои претставништва. Организацијата, меѓу другото, нуди богати и разни можности за развој на кариерата како и посебни програми кои им помагаат на вработените да го остварат својот потенцијал. На растечките пазари во Азија, Африка и Јужна Америка, се посветува особено внимание на регрутацијата, задржувањето и високо-квалитетната обука на вработените со цел тие да поседуваат и развијат потребни работни вештини кои обезбедуваат сигурен раст.

Се посветува големо внимание и на мотивацијата на вработените менаџери. Постои континуирано охрабрување на менаџерите да постават предизвикувачки цели и да го наградат работничкиот вложен труд. Годишно се врши рангирање на вработените на ваквите раководни позиции со цел да се идентификуваат оние со висок учинок и лидери со врвни потенцијали. Што се однесува до проценката на ефикасноста, таа се врши не само врз пресметка на тоа што е постигнато туку и на кој начин е остварено тоа. Плаќањето е чесно и транспарентно, согласно учинокот и извршувањето на работните задачи. Целокупната човечка актива вклучувајќи ги менаџерите и вработените се насочуват кон создавање ефикасни вредности.

Постои голема посветеност на континуиран развој на лидерите и нивните потенцијали како ефикасно средство во предводење на вработените. Основната цел на организацијата во однос на лидерите е интерно да се пополнат повеќето лидерски и стручни позиции преку развој и унапредување. Имено, ваквата организација има развиено Talent radar програма која ги идентификува успешните раководни лица во насока на нивен повисок развој и работна позиција. Техничките, лидерските и работните обуки им нудат можност на сите вработени да развиваат потребни вештини. На сите пазари каде што егзистира оваа компанија лидерите се насочени кон изградба и создавање квалитетно лидерство кое подразбира поттикнување високо ниво на одговорност и ангажираност кај

вработените. Од сите раководни лица и лидери во оваа организација се очекува да создадат и одржуваат безбедно работно опкружување кое ќе биде во склад со организациските вредности. Концептот за лидерство ги опишува сите клучни очекувани однесувања од страна на раководните лица. Можностите за развој на лидерството вклучуваат програми кои предвидуваат обуки, посебни проектирани задачи, меѓународни развојни задачи, ротација на работата. Од лидерите се очекува да влијаат врз ангажманот на вработените како и да изградат висок степен на доверба со нив.

Комуникацијата е важен аспект од работењето. Од раководните лица се очекува да развијат и практикуваат навика за отворена и двосмерна комуникација и дијалог. Вработените се постојано охрабрувани да го дадат својот придонес во ова поле преку давање повратни информации. Се одржуваат редовни состаноци за вработените да бидат запознаени со работните цели, стратегии и резултати. Од линиските менаџери се очекува да имаат секојдневни интеракции и состаноци со своите вработени со што би се разговарало за постоечките проблеми, можностите за напредување и сл.

Особено големо внимание се посветува на безбедноста на човечките ресурси. Во оваа организација безбедноста на вработените е основна вредност и приоритет. Целта е да не дојде до смртни последици во текот на извршување на работата. Во овој домен се очекува менаџерите да се постават како пример во обликувањето безбедна работна средина. Постои континуирано подобрување на енергетската ефикасност на сите производи.³⁴

➤ SWOT

³⁴ <http://www.schindler.com/uk/internet/en/about-schindler-uk/environment.html> 17.01.2017г.

Предности: користи најнова инженерска технолгија, претставништва во повеќе од 100 земји, долга традиција, задоволни клиенти.

Слабости: намалување на готовинскиот тек, слабо портфолио на производи.

Можности: проширување на технологијата со цел создавање ефикасни производи.

Закани: флукуација на цената на суровините.³⁵

Преку образложување на горенаведената студија на случај можеме да заклучиме дека човечкиот ресурс е клучен фактор во развојот на една квалитетна и успешна организација. Фактор кој во голема мера придонесува за почит кај клиентите и нејзино развивање во вистинска насока.

³⁵ <http://www.mbaskool.com/brandguide/industrial-products-and-chemicals/15510-schindler-holding.html> 17.01.2017г

3. Втора глава: ЛИДЕРСТВОТО КАКО ФАКТОР ЗА ПРОДУКТИВНО МЕНАЏИРАЊЕ СО МОТИВАЦИЈАТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

3. Втора глава: ЛИДЕРСТВОТО КАКО ФАКТОР ЗА ПРОДУКТИВНО МЕНАЏИРАЊЕ СО МОТИВАЦИЈАТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

3.1 Теориски пристап кон лидерството

Работниците, како кадри, имаат реална потреба од тоа да бидат водени. Имено, работниците имаат потреба да бидат реално придвижени од страна на лидери кои професионално ќе ги водат кадрите кон постигнување позитивни резултати кои во иднина ќе бидат и причина зошто работниците влијаеле врз профитабилноста и врз градењето лојални односи со клиентите.

Лидерството, пред сè, претставува вештина за влијание, влијание со кое се обидува да се придобие другата страна да направи и да изврши некоја работа. За да го обезбедат тоа влијание некои ќе користат моќ, други знаење, трети вештини, искуство, харизма, страв, награда, креација, авторитет. Темелот и суштината на секое лидерство се состои во довербата. Само ако луѓето кои планира да ги води лидерот му веруваат, тогаш тој ќе оствари и успешно влијание врз нив.³⁶

Зачнувањето на дилемата дали лидерот се раѓа или создава, датира уште од многу одамна. Неспорен е фактот и констатацијата дека лидерството значи талент, но значи и многу труд и работа во кариерниот развој и себевложувањето. Ентузијастичкиот карактер на лидерите им вдахнува мотивација на вработените субјекти убедуваќи ги дека доколку чекорат заедно, еден до друг, сплотено ќе може да остварат врвни резултати како што:

- ќе придонесат за пораст на организацискиот профит и доход и

³⁶ *Vrancic, I. (2016) A ljudi? Ili zasto su poslovni automobile najveca vrednost svake firme: Knjizevna raionica Rasic, Beograd*

- ќе инвестираат во сопствениот професионален и кариерен развој

Лидерството е исклучително комплексен и динамичен систем и аспект во современото менаџирње кој вклучува голем број активности, техники и стратегии првенствено фокусирани и насочени кон зголемување на мотивацијата на вработениот ресурс со цел постигнување на ефикасност и успех во реализацијата на своите работни задачи и одговорности делегирани од страна на повисоките хиерархиски инстанции.

3.2 Лидерски стилови и нивно влијание врз мотивациското предводење на вработените

Не секој менаџер е лидер. Ниту пак сите лидери се идентични во своите однесувања, постапки и размислувања. Затоа, во менаџмент литературата се спроведени истражувања за карактеристиките на лидерите и врз таа основа се прави класификација на лидерите во организациите.

Во голема мера мотивацијата е поврзана и со лидерските стилови. Во однос на тоа во литературата се познати неколку стилови:³⁷

- **Автократски стил:** Се потпира врз принуда, сила или корелација, давање налози, командување и се поистоветува со еднострано одлучување.
- **Демократски стил:** го задржува правото сам да донесе конечна одлука за работи од доменот на работењето на организацијата, но рутинирано води грижа и е тактичен за: потребите, интересите и желбите на вработените.
- **Партиципативен:** стил на водење во кој активно учествуваат вработените и така се регрутираат следбеници. Станува збор за пристап кој претставува активен однос меѓу лидерот и следбениците

³⁷ Петковски, К, Лазаревска, Г. (2009) Предизвиците на современото лидерство, Скопје

кои во еден интеракциски однос доаѓаат до споделени основи за разбирање и акција.

Во однос на лидерските стилови можеме да сумираме дека лидерите кои водат грижа за потребите и целите на вработените предизвикуваат брзорастечки пораст на мотивацискиот концепт на целокупната човечка актива во организацијата. Првенствено тука станува збор за лидерите кои му се приклонуваат на демократскиот стил.

Успешните и прифатните лидери, пред сè, воспоставуваат пријателски однос со вработените и ги мотивираат дека тие се еднакви на нив во своите вредности, морал и придонес за организацијата да би напредувала и да би се развивала на едно повисоко ниво.

Автократско ориентираните лидери предизвикуваат намалување, станација, отсуство на движечката мотивациска сила кај човечкиот капитал поради крутиот, еднонасочен и ограничен карактер. Кај либералниот стил, мотивацијата варира првенствено од самите вработени. „Недостигот“ на заинтересираноста на лидерот и преголемата слобода резултираат со честа варијација па дури и нејзин пад кај вработените субјекти.

Се добива јасна слика дека лидерот поседува големо влијание во однос на вработените и затоа, и неговата работа треба да биде контролирана и да се води сметка за неговите постапки. Преголемата слобода на лидерите може да доведе до уште поголема демотивација кај вработените доколку тие се чувствуваат загрозени од некои лидерски постапки.

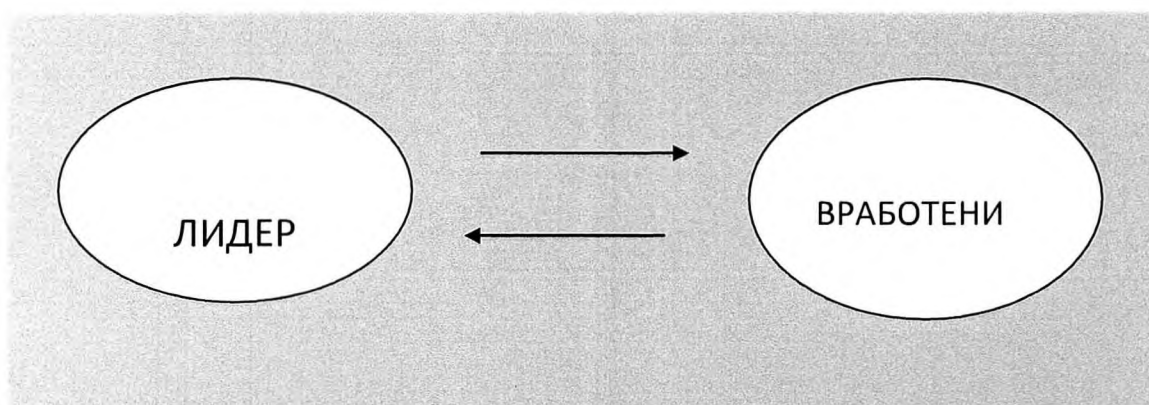
Лидерот треба да умее да го предводи работникот и да го убеди дека тој треба да функционира заедно со тимот, односно како соработници сите вработени заедно да функционираат во една насока, а таа насока да биде успех на работниците на работните места.

3.3 Лидерската комуникација како основна мотивациска алатка

Отворената и слободна комуникација е особено важна во мотивирањето на човечката актива. Комуникацијата претставува перманентен процес на испраќање и примање информации со една единствена цел - размена на идеи. Многу менаџери, лидери и други вработени често го поставуваат прашањето: Зошто е толку важна комуникацијата за организациите и зошто и се посветува толку големо внимание?³⁸

- Води кон поголема ефикасност;
- Ги држи вработените во видното поле;
- Ги вклучува луѓето во организацијата;
- Ја зголемува мотивацијата за да се работи добро;
- Го зголемува чувството на припадност во организацијата;
- Помага за подобрување на односите и подобро разбирање помеѓу претпоставениот и подредените, меѓу колегите и организациите и
- Им помага на луѓето да ја разберат потребата за промена

Слика 3.1. Пример за двонасочна комуникација лидер-вработен



Извор: Сопствена изработка

³⁸ Петковски, К, Лазаревска, Г. (2009) Предизвиците на современото лидерство, Скопје

Имено, за да дојде до мотивација на вработениот кадар, лидерот мора континуирно да практикува двонасочна лице в лице комуникација. Еднонасочната комуникација доведува до збунетост кај вработените. Особено фидбекот кој вработените го добиваат од лидерите и е исклучително важен, бидејќи на тој начин стануваат свесни за својата работа, нивниот успех, придонес, грешки и ефективност во целокупната организација. Преку ваквата комуникација вработените создаваат и креираат слика во која постои грижа за нивните потреби и нивното мислење.

3.4 Разлики во лидерските и менаџерските мотивациски техники и методи

Во секоја современа организација има менаџери за човечки ресурси, но не во секоја организација има лидери коишто ги водат вработените и ги придвижуваат успешно да ги завршуваат работните задачи коишто им се доделени. Затоа, авторите направиле класификација во однос на разликите помеѓу менаџерите и лидерите.

Иако овие два термини делуваат слично, сепак постои разлика и неопходно е да се разграничат. Имено, помеѓу лидерот и менаџерот постојат одредени разлики што воедно ги определуваат. Тие се следниве:³⁹

- *Менаџерите прифаќаат безличен или пасивен став кон целите. Лидерите прифаќаат личен и активен став кон целите;*
- *За да ги наведе луѓето да прифатат решенија, менаџерот треба континуирано да координира и балансира за да ги*

³⁹ *Николоски, Т. (2000) Психологија на трудот, Филозофски факултет, Скопје*

усогласи конфликтните вредности. Лидерот нуди алтернативи кои побудуваат интерес;

- Во нивните односи со други луѓе, менаџерите одржуваат ниско ниво на емоционална вклученост. Лидерите имаат емпатија за други луѓе и внимаваат на значењето на настаните и акциите;*
- Менаџерите се гледаат себе си како конзерватори и регулатори на постојниот поредок, со којшто тие се идентифицираат и од којшто добиваат награди. Лидерите работат во организацијата, но не припаѓаат на организацијата. Нивното чувство на идентитет не зависи од членство или улога на работа и тие бараат можност за промена.*
- Добриот менаџер мора да врши и лидерска улога. Општо верување е дека работата на менаџерот бара способност за водство и дека водството всушност е аспект на раководењето.*

За разлика од менаџерите кои се рационални, решаваат проблеми и користат ресурси, лидерите се: креативни, иновативни, визионери, што подразбира и бара користење на некои вештини како што се, пред сè, искреноста и довербата како составен дел од меѓучовечките односи на секоја компанија.

За да можат да ги мотивираат вработените, лидерите мора да имаат способност за делегирање, да им веруваат на своите вработени и следбеници за да би им зададе одредени задачи, овластувања и одговорност.

Лидерите ги инспирираат своите следбеници, а способноста за инспирација на следбениците е круна на сите позитивни особини кои секој

успешен лидер мора да ги поседува. Неопходно е лидерите да научат како да изградат авторитет во својот тим, за да можат низ различни стилови на раководење и делигирање да развијат методи на казнување и наградување како средство за мотивација, како и максимално да ги искористат своите лидерски потенцијали.⁴⁰

Вистинскиот лидер никогаш не ги потценува своите следбеници. Тој никогаш нема да чекори пред нив со своите, убави чевли давајќи им до знаење дека тие го немаат тоа што го има тој. Вистинскиот лидер би облекол стари чевли и би чекорел со нив до своите следбеници, со цел да им вдахне сила и мотивација, заедно да постигнат повеќе, заедно да купат нови чевли, заедно да се движат напред, наместо да се движат пред нив оставајќи прашина зад нив за да ги заслепи.⁴¹

Лидерите кои ја развиваат вештината за помагање и забрзување на промената во една организација, ќе бидат водечка сила во иднина. Лидерството е долготраен, взаемен однос или партнерство меѓу лидерите и членовите на групата.

Партнерството се јавува кога контролата се поместува од лидерот кон членот на групата, односно, со оддалечувањето од автократијата кон заедничкото донесување одлуки. За да постои вистинско партнерство, потребни се четири услови:⁴²

- 1. Размена на цели:** Во партнерството, секој вработен на секое ниво е одговорен за дефинирањето на визијата и вредностите. Дијалогот со вработените на различни нивоа на лидерот му помага јасно да ја одреди споделената визија.

⁴⁰ Види повеќе кај Charles, R. (2000) *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England

⁴¹ Види повеќе кај Bakic, N. (2009) *Karijere, Fotolija*, Srbija

⁴² Петковски, К, Лазаревска, Г. (2009) *Предизвиците на современото лидерство*, Скопје

2. **Право да се каже НЕ:** Верувањето дека луѓето кои изразуваат спротивно мислење ќе бидат казнети е спротивно со партнерството.
3. **Заедничка одговорност:** Во партнерството секој е одговорен за резултатите и тековната ситуација.
4. **Апсолутна чесност:** Доколку сите членови во тимот не се запознаат со вистината, тоа во партнерството претставува чин на изневерување.

Сублимирано, се доаѓа до констатацијата дека улогата на лидерот е голема и токму затоа не треба да се занемари неговата улога во однос на придвижувањето на вработените. Лидерскиот пристап значи напредок, а напредокот значи успех на организацијата. Во услови кога нема успех, бизнисот опаѓа, а вработените не се исполнети ниту пак соодветно платени и мотивирани.

3.5 Емоционална интелигенција како фактор за мотивациското влијание

Во организациите индивидуите се разликуваат според начинот на кој ги извршуваат работните задачи и токму таа разноликост овозможува организациите да се разликуваат едни од други во поглед на вработените. Основниот предизвик на организациите е пронаоѓањето соодветен кадар, односно приспособливи вработени кои понатаму би ги развивале предизвиците на претпријатието.

Вработените во организациите треба да понудат многу за да бидат почитувани и да го свртат интересот на работодавците за нив. Тие треба да бидат.⁴³

- *креативци кои ќе понудат оригинални начини,*

⁴³ Sasha, P. (2005) *Tamna strana upravljanja ljudima, Fotolija, Srbija, стр. 112*

- *флексибилни и да не покажуваат склоност кон авторитет што би значело дека умеат да формираат слика за себе,*
- *одлуките да ги донесуваат врз база на собрани податоци и нивна анализа што би значело дека поседуваат склоност кон размислување, а не кон импулсивност,*
- *да бидат оригинални во размислувањата, сигурни и да имаат самодоверба,*
- *да бидат самомотивирани и со голема волја при извршувањето на работата што е резултат на големата желба за успех и на истрајноста,*
- *да покажуваат врвно мајсторство во управувањето на времето и на комуникацијата со другите луѓе.*

Вработените исто така треба да се соочат и со предизвикот – емоционална интелигенција. Емоционално-интелигентните вработени треба да бидат личности коишто се во состојба да ги контролираат своите емоции, да ги препознаваат емоциите кај другите луѓе и да умеат да се снајдат во непознати и проблематични ситуации.

Емоционално-интелигентни компетенции на лидерите се: интерперсоналната самосвест (меѓучовечки вештини и општествена одговорност), управување на односите – инспирација и катализатор на промени. Поимот самосвест означува свесност за тоа што лидерот го мисли или чувствува, односно способност да ги препознава чувствата, точно да врши самопроцена и да има самодоверба.⁴⁴

Можеме да кажеме дека постои претпоставка со која се истакнува врска меѓу типот на индивидуата со техниките кои се користат за справување со стресни состојби како и начинот на кој се организира и користи времето. Станува збор за можноста работниците самостојно да

⁴⁴ Slater, R. (2004) *Jack Welch on leadership*, Tata Mc Graw-Hill Inc, New York, p.123

определуваат најпогодно време за реализација на работните задачи т.е. да постои одредена доза на слобода во менаџирањето со времето. Егзистираат различни начини за негова имплементација. Имено, постои претпоставка дека предизвиците кои произлегуваат од работењето се поттикнувачки предизвици од човечката природа.

Неспорно е дека краткиот временски период за реализација на работните задачи може деструктивно да се одрази врз индивидуата, но потребата од индивидуален предизвик постои т.е. нужно е вработениот да чувствува љубов кон својата работа како и предизвиците на организацијата и вработениот да бидат исти.

Елаборираната тема може во голема мера да придонесе пораст на продуктивноста во организациите, следствено да одрази и позитивни ефекти доколку се посвети внимание и адекватно се искористи. Главно, постојат неколку примарни предизвици во современите услови кои, пред сè, треба да бидат предизвици за индивидуата.⁴⁵

1. *Исклучиво професионално запознавање со обврските и работните задачи на маркетинг менаџирањето;*
2. *Привлекување инвеститори;*
3. *Совладување на конкуренцијата;*
4. *Поигрување со човечката психа;*
5. *Самодоказување на индивидуата;*
6. *Постојана консултација со соработниците;*
7. *Решавање конкретни-теренски ситуации;*

⁴⁵ Sircha, V. (2003) *Menadzeri i kreativnost, Fotolija, Srbija, стр. 23-25*

8. *Читање извештаи, писма и други книги поврзани со маркетинг менаџерската дејност;*
9. *Внесување креативност;*
10. *Внесување иновативност;*
11. *Комуникација со јавноста и други инвестициски партнери;*
12. *Претставување на институцијата во земјата и надвор од неа;*
13. *Изработка на други работи кои се од интерес на остварување на поставените цели;*
14. *Унапредување.*

Сите овие современи предизвици се поврзани. Така, вработениот пред сè, треба професионално да се запознае со сите обврски кои постојат во претпријатието, како и да пронајде соодветни начини со коишто би можел да ги придобие инвеститорите на своја страна и да ја добие нивната доверба.

Со постигнувањето поголем процент на продажба, паралелно се постигнува и самодокажување на индивидуата што се манифестира со појавување на нови предизвици. Но, сето тоа не треба да биде егостично прикажано, потребни се споделувања на искуствата, односно постојана комуникација со соработниците при што се добиваат нови вештини за решавање нови теренски активности.

Покрај постојаната комуникација потребна е и интелектуална надградба како читање весници, книги од менаџерска дејност. Тоа најчесто се манифестира со зголемено внесување креативност и иновативност во

работењето и е еден чекор напред кон комуникацијата со јавноста и другите инвестициски партнери.

Слободното време пожелно е да се користи за изработување други работи кои се од интерес на поставените цели, а со сето тоа се постигнува реализација на предизвиците на менаџментот во современите услови и воедно се постигнува унапредување.

Всушност, токму човечкиот ресурс е оној пресудниот ресурс каде се крие всушност и најголемиот товар. Така, човекот како главен иницијатор треба да се приспособи на новонастанатите услови и тоа за многу брзо време. Секако, тоа бара големо самовложување при што акцентот се става на работните обврски и се занемаруваат приватните активности. Исто така, тука се и технолошките напредоци со коишто човекот треба да одржува една паралела. Меѓутоа, сепак примарно и највлијателно е приспособувањето на предизвиците на компанијата со човечките идеи, потреби за достигнување работни цели бидејќи само кога човекот би се вложил себе си и кога би се водел од идејата дека тоа се всушност и неговите посакувани достигнување би дошол до степен на компаниско реализирање и самоисполнување. Краен резултат: ефективна и ефикасна соработка.⁴⁶

Многу е важно вработените да ги разбираат своите чувства и емоции со цел низ различни форми на обуки и вежби да изградат способност да ги контролираат и да ги имплементираат таквите способности во индивидуалната, а пред сè, тимската работа особено кога би се појавил одреден проблем или потреба од промена. Вработените се разликуваат меѓусебно по многу нешта. За да не предизвикаат ваквите разлики конфликти и недоразбирања кај вработените, неопходно е да се практикува и одржува високо ниво на толеранција и меѓусебно почитување.

⁴⁶ *Simoneti, J. (2007) Strateshko vodenje intrevjua, Fotolija, Srbija, cmp. 78*

Емоционалната интелигенција значи успешност. Ефикасноста во работењето во голема мера е детерминирана и од „сочувствителноста“ помеѓу вработените кои и покрај несогласувањата ги имаат предвид чувствата и емоциите на другите. Доколку постои висок степен на недоразбирања и несогласувања помеѓу вработените и доколку секој од нив се држи до сопствениот став и размислување ќе опадне квалитетот на работата и меѓучовечките односи кои пак се основен елемент на ефикасноста. Доколку несогласувањата помеѓу одредени вработени не се решат во најбрз можен рок, постои опасност тие да се прошират и на другите вработени т.е. целокупниот тим.

Мислите на вработените треба да бидат насочени кон:⁴⁷

- *Запрашување на себеси во кој дел од преговорите мора да бидат попустливи со цел тимот ефикасно да работи;*
- *Да бидат љубопитни и сочувствени во однос на гледиштата на колегите кон одредени работи. Треба да се поставуваат прашања;*
- *Да се употребат претходните чекори од погоре за да се сфатат чувствата и однесувањето на другите луѓе. Гласно треба да кажат дека ги сфатиле, дека е нивниот начин на гледање на работите. Почесто треба да се употребуваат реченици кои започнуваат со „јас“, наместо со „ти“;*
- *Треба да се даде сугестија за тоа како конфликтот кој го има може да биде решен со помош на поголема сочувственост од страна на сите инволвирани индивидуи.*

Сублимирано, се дојде до сознанието дека единствено со рационално расудување на работите лидерите може да ги поттикнат вработените да работат во насока на развивање на односите со клиентите и во насока на влијание на зголемување на профитабилноста.

⁴⁷ Види повеќе кај Wayne, M. (2003) *Human Resource Management, 10th Edition, Paperback - May 23,*

3.6. Лидерско придвижување на вработените во насока на одржување и развивање на мотивацискиот аспект

Кога се анализира лидерското влијание во однос на вработените во современите организации се цели да се даде одговор на следниве прашања:

- дали работникот го гледа својот лидер како идол од кој ги презема рамките на доброто однесување?,
- дали работникот кога ќе почувствува пријатна атмосфера на работното место работи според убедувањата на лидерот и на тој начин предизвикува зголемување на добивката?,
- дали работникот следејќи го лидерот станува подобар тимски играч?,
- дали работникот поефикасно ги извршува работите задачи во услови кога лидерот е демократ?,
- дали комуникацијата со лидерот му отвора нови можности на работникот коишто го мотивираат да работи поефикасно и попродуктивно од вообичаеното?,
- дали односот лидер-работник има влијание во однос на целокупните резултати на секторот за човечки ресурси?

Во услови кога на наведените прашања се даваат позитивни одговори, се сублимира дека се присутни придобивки од лидерското придвижување на вработените во современите организации. Затоа, особено е значајно да се развива односот работник-лидер.

Лидерот меѓу другото треба да развие одредени методи преку кој ќе успева потајно да ги мотивира вработените и да ја поттикнува нивната ефикасност. Сепак треба да бидат мошне внимателни во однос на методите и да не применуваат такви кои ќе ги манипулираат вработените на сметка на успешноста на лидерот.

Во продолжение се наведени некои негативни тактики и методи кои не треба да ги практикуваат лидерите:⁴⁸

- **Играње игра:** Често се практикува играњето игра со цел да се влијае врз некого. „Игра,“ во оваа смисла значи постоење скриена намера или скриен распоред на нештата при водењето разговори со луѓето. Со влијанието што се врши преку играта врз лицето кому му е наменета, практично се остварува чувство на понизност.
- **Тивок третман:** Оваа тактика се нарекува и третирање со молчење, игнорирање и други форми на пасивност кон лицето врз кое се делува. Тоа се прави се додека не се остварат целите на влијанието.
- **Несоодветен притисок:** Во практикувањето на лидерството, често се употребуваат наградите и казните како мотивирачки фактори за извршување на задачата. Меѓутоа, наградите можат да станат поткуп за исполнување на задачите, а казните со казни кои можат да бидат многу поголеми, механизам за притисок врз личноста.
- **Омаловажување:** Со оваа тактика се врши омаловажување на некој поединец и се обезвреднуваат неговите постигнувања заради добивање предност.

Имено, лидерот нема да постигне мотивациско влијание врз вработената човечка актива доколку ги применува ваквите методи. Омаловажувањето, притисокот, играњето игра предизвикуваат негативен ефект, а тоа е создавање омраза, бес и пасивност кај вработените.

⁴⁸ Петковски, К, Лазаревска, Г. (2009) Предизвиците на современото лидерство, Скопје

Раководните лица кои ги практикуваат следниве инструменти ја гасат мотивацијата на вработените, а предизвикуваат развој на демотивираноста, пасивноста и неефективноста:⁴⁹

- грубост, немање чувство за другите,
- студено и арогантно поведение,
- изигрување доверба,
- преамбициозност,
- теточно претставување на проблемите,
- неспособност да делегира овластување и да бара одговорност,
- неумеење да се формира тим,
- неспособност да мисли стратедиска себичност.

Лидерите особено треба да бидат иновативни во однос на мотивирањето на своите следбеници. Па така, постојат неколку начини со помош на кои лидерот ќе ја поттикне мотивацијата кај своите следбеници и на тој начин ќе го извлече најдоброто од нив. Па така можеме да им ги препорачаме следниве начини:⁵⁰

- **Стимулирајте го вашиот тим**

Наместо да се биде тип на лидер кој ја истиснува енергијата подалеку од другите, лидерот треба да се преобрази во индивидуа којашто ќе се стреми да внесе страст и позитивна енергија на работното место секој ден. Лидерот треба да биде извор на позитивна енергија.

- **Повеќе живот отколку работа**

Големите лидери имаат длабоки резерви на физичка, духовна и

⁴⁹ Петковски, К, Лазаревска, Г. (2009) *Предизвиците на современото лидерство*, Скопје

⁵⁰ <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2012/01/10/8-ways-leaders-can-motivate-employees-beyond-money/#4b15a34f74dd> (13.01.2017)

емоционална енергија, а таа енергија обично е поткрепена со силна и поддржувачка врска со луѓето кои ги сакаме, редовно вежбање, здрав начин на живот и одвојување време за размислување.

- **Ставете ги своите следбеници и вработени во прв план**

Ниту една организација не е подобра од луѓето кои ја стартуваат. Факт е дека се наоѓате во бизнис со човечки ресурси - бизнис на вработување, обука и управување со луѓе со цел да се испорача производот или услугата што се нуди. Ако луѓето се моторот на вашиот успех, за да бидете одличен лидер треба да ги ставите своите вработени во прв план.

- **Бидете одличен комуникатор**

Лидерството претставува влијание врз другите, а тоа не може да се постигне без ефикасна комуникација. Ако се борите и мачите во комуникацијата со вашите следбеници, прво работете на вашата способност да влијаете врз другите преку внимателен избор на зборови кои ќе успеат да ја пренесат вашата порака. Потоа, мора да научите како да комуницирате со поголема публика.

- **Бидете одличен слушател**

Најефективни лидери се оние кои одвојуваат и имаат време да ги слушаат мислењата не само на своите тимски членови туку и да го разбираат нивното скриено значење.

- **Ценете ги и водете ги вработените врз основа на нивното искуство и компетенции, а не врз основа на титулата и позицијата**

Бидете ментор на своите вработени, охрабрувајте ги, бидете партнери, со тоа сигурно вашата организација ќе има корист. Ако сакате да се преживее тешката економска криза, тогаш овој тип поддржувачко лидерство е токму тоа што ви треба за вашата организација.

Повторно, контролата на лидерското однесување има голема улога во насока на придвижување на организацијата или нејзино уназадување и на тој начин, намалување на нејзината конкурентност на пазарот на понудата каде што се појавуваат организации со слична понуда и можеби, подобри стратешки организациски стратегии кои влијаат врз нејзината позиционираност во однос на продажбата и клиентите.

4. Трета глава: КОНЦЕПТ НА МОТИВАЦИЈА КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ ВО СОВРЕМЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

4. Трета глава: КОНЦЕПТ НА МОТИВАЦИЈА КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ ВО СОВРЕМЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1 Теориска рамка на мотивацијата

Активностите кај човекот не се појавуваат сами од себе туку, напротив, тие се поттикнувани од определени внатрешни потреби и побуди. Сите тие појави кои доведуваат до поттикнување определени активности, кои го определуваат интензитетот и времетраењето на активностите се познати под поимот мотивација или мотивирање.

Со терминот мотивираност „ се означува динамиката на процесот на внатрешната условеност на поведението на човекот. Мотивираноста е ознака за комплекс од фактори кои го насочуваат и го обусловуваат поведението на човекот”.

Мотивирањето како менаџмент функција претставува комплексен систем од мерки, активности и дејства кои се преземаат од страна на менаџментот за стимулирање на расположливите човечки ресурси за што поуспешно извршување на поставените задачи.⁵¹

Мотивацијата е особено значајна задача на менаџерите бидејќи тие се креатори на мотивацијата кај вработениот човечки капитал. Вистинскиот менаџер треба да препознае кога вработените покажуваат симптоми на демотивираност пред да биде доцна, односно кога тие ќе почнат отворено да изразуваат незаинтересираност, а во краен случај и незадоволство од моменталниот ангажман.⁵²

⁵¹ Гоцевски, Т. (2013) Социјален менаџмент и активни социјални политики, Филозофски факултет, Скопје, стр.170

⁵² bi.mk/motivacijata-sushtinski-faktor-na-bi/ 12.01.2017г

Мотивацијата ги опфаќа личните претпоставки како една личност би била подготвена и би имала волја за извршување на задачите. Тука особено припаѓаат:⁵³

- Цели и потреби кои една личност сака да ги следи во својата работа односно сака да ги задоволи (пр. сигурност, признание, унапредување, самодоказување) и
- Идентификација и лојалност, кои една личност ја врзуваат за целите на организацијата и личните задачи.

Мотивацијата за реализација на работните задачи е состојба кога личноста има мотив нешто да работи. За да можат вработените да постигнуваат успех во работата, многу важно е да се заинтересирани и мотивирани. Кај мотивираниот работник, поголеми се и мисловниот напор и степенот на мисловните активности, подобри се концентрацијата и вниманието, што доведува до поголеми резултати во работата.⁵⁴

Тоа значи дека работникот ќе работи на таков начин што истовремено ќе бидат задоволени неговите потреби, духовни и материјални, односно финансиски, а и самата компанија во целина ќе биде задоволна од неговото постигнување.

Мотивацијата е основна потреба која треба да биде задоволена во сите организации. Вработените истакнуваат дека постои недостаток од мотиви кои ги поттикнуваат да работат квалитетно и тоа го прават единствено поради финансискиот доход, односно наемнината како основна мотивациска сила, но на оваа констатација не остануваат рамнодушни ниту пак студентите кои во блиска иднина ќе бидат дел од приватните сектори.

⁵³ Rahimic, Z. (2010) *Menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Sarajevo str. 38*

⁵⁴ Minbaeva. (2008) "HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer", *International Business Review*, Vol. 17, No. 6, pp. 703-713

Мотивацијата е значаен аспект во современото работење бидејќи без мотивирани вработени нема ни мотивирачки и задоволителни резултати.

Истражувањето и потрагата по нови методи кои ќе овозможат раст на мотивацијата кај вработената човечка актива, аналогно на тоа и раст на организациската ефикасност доведоа до целосна реорганизација кај современите компании.

Неопходно е отфрлање на традиционалните методи и навики и приматот да се стави на истражување и пронаоѓање на нови современи мотивирачки техники кои го осигуруваат организацискиот успех.

Менаџерите неопходно е да користат лепеза од мотивациски фактори за да би успеале да го развијат мотивацискиот концепт кај вработените. Имено, надалеку е познато дека финансиските поттици и стимули во голема мера ги мотивираат вработените во насока на ефикасно реализирање на делегираните задолженија.

Тоа е сосема прифатливо, со оглед на тоа дека парите се основни фактори кога станува збор за задоволувањето на основните егзистенцијални животни потреби (живеалиште, глад, храна и сл). Затоа, тие претставуваат значаен фактор на мотивацијата на вработените на пониските нивоа на организацијата на претпријатијата.

Меѓутоа, мотивациската моќ на парите и останатите финансиски поттикнувачи во повисоките хиерархиски инстанци е во помали дози поврзана со егзистенцијалните потреби, бидејќи на еден начин тие се задоволени. Во повисоките хиерархиски структури најмногу се поврзува со добрата и услугите кои овозможуваат раст на квалитетот на животот: одмор, патувања и рекреации, купување и користење на информатички технологии, школувања, културни потреби и сл.

Сепак, различни вработени се мотивираат на различен начин во зависност од нивната функција, примања, потреби и сл. Па така кај

раководните лица и менаџери со висока наемнина, минималното зголемување на финансискиот доход т.е платата нема никакво мотивациско значење. Кај овој тип вработен кадар многу поважни се нефинансиските мотивациски фактори и тоа: признанието, задоволството од работата, статусот и почитувањето, хиерархиското напредување и сл.

Мотивацијата е особено значајна во компаниите бидејќи единствено во услови на добра мотивација се доаѓа до сочувување на добрата организациска поставеност и на тој начин сите делови на компанијата функционираат сплотено и взаемно, во иста насока, поради исти цели и со иста енергија.

4.2 Работното задоволство како придобивка од мотивациското придвижување на човечкиот капитал

Сатисфакцијата од работењето е поврзана со нивото на остварени очекувања од некоја завршена работа. Таа е субјективно чувство или констатација која се поврзува со личното вреднување на остварените резултати и главно нема своја подвижувачка перспектива. Според психологот Херзберг, сатисфакцијата е тесно поврзана со мотивацијата.⁵⁵

Задоволството од работата е исклучително важно кога санува збор за мотивацијата. Кога вработениот субјект е задоволен, тоа влијае врз зголемување на неговата мотивација и обратно. Задоволството значи дека поединецот ги остварил и постигнал своите очекувања било тоа да се однесува на платата, бенефициите, работните услови и сл. Истовремено тоа претставува и знак дека се задоволени и испочитувани потребите на поединецот.

Особено треба да се внимава и да се посвети поголемо внимание на појавата на незадоволство и фрустрација. Доколку не се постапи разумно и доколку не се преземат конкретни мерки и чекори постои опасност ова

⁵⁵ Ѓуровска, М. (2015) *Социологија на трудот, Филозофски факултет, Скопје, стр.189*

чувство континуирано да се развива при што ќе предизвика пад не само на мотивацијата на поединецот, туку и на неговите крајни резултати, ефективност и продуктивност.

Од сето горенаведено, можеме да констатираме дека двата аспекти мотивацијата и задоволството од работата се меѓусебно испреплетени и поврзани. Имено, за да постои мотивација мора да постои задоволство и обратно за да постои задоволство мора да постои мотивација.

Секторите за менаџирање со човечките ресурси мора да водат грижа за задоволството на вработените и нивната мотивација, бидејќи во спротивно ќе бидат принудени да ги заменат добрите работници со нови, недоволно искусни работници.

4.3. Мотивацијата како средство за создавање и задржување квалитетни човечки ресурси

Во поновата стратешка литература, вработените во прва линија се најважниот стратешки потенцијал во создавање на вредностите на претпријатието кои пак треба да се задржат, поттикнуваат и развиваат. Човечките ресурси се дел од имовината на претпријатието. Со комбинација на нивните компетентности се добиваат клучни компетенции, кои придонесуваат за создавање долгорочна и одржлива конкурентска предност на организацијата. За постигнување на конкурентската предност во иднина од големо значење за организацијата ќе биде човечкиот ресурс. Следствено, постои перманентна потреба за нови и понапредни нивоа на квалификации како и способен и квалитетен менаџмент.⁵⁶

Менаџментот на човечките ресурси треба да претставува поддршка на конкурентската способност на организацијата. Вработените во

⁵⁶ Rahimic, Z. (2010) *Menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Sarajevo*

организацијата можат да придонесат за зголемување на конкурентската способност на организацијата под услов да се доволно мотивирани. Демотивираноста не придонесува воопшто за развој на ваквата стратешка цел, напротив предизвикува стагнација или уназадување.

Исто така, конкурентската предност на организацијата зависи и од континуираното вложување средства во развивање на знаењата, способностите, вештините и однесувањето на човечките ресурси. Според тоа, човечките ресурси претставуваат конкурентска предност на организацијата ако со нив мудро се управува, односно доколку организацијата располага со квалитетен менаџмент на човечките ресурси.

Квалитетниот менаџмент на човечките ресурси придонесува за успешноста на функционирање на организацијата. Во современите организации менаџментот на човечките ресурси со своите активности се позиционирал како значаен фактор кој поттикнува организациски промени заради остварување подобри финансиски резултати. Повеќе истражувања извршени во различни земји го потврдуваат ова сознание.

Пример: Google: Поттик за мотивирање на човечката актива⁵⁷

Импресивно е компанија со 50000 вработени да работи непречено континуирано со задоволни човечки ресурси. Моделот на мотивација во Google е уникатен и оригинален. Работната култура на организацијата е верна на својата филозофија „ Да се создаде најсреќното, најпродуктивното работно место во светот”.

Слично како и сите други компании, Google во однос на подигнување на мотивацијата ги нуди вообичаените екстринзични бенефити како: флексибилни сметки за трошење, бесплатни здравствени и стоматолошки услуги, осигурување, пакети за патувања

⁵⁷ www.cleverism.com/google-way-motivating-employees 17.01.2017г

и одмор, надомест за школување и сл. Сепак, можеме да истакнеме дека Google е познат по некои навистина специфични и повеќе од самоатрактивни поволности и придобивки кои служат да се покаже на крајностите и напорите кои компанијата ги прави само за нејзините вработени да се чувствуваат среќни.

Станува збор за следниве бенефити и поволности:

- надомест во износ то 5000\$ за правни трошоци на вработените,
- мајчински/породилни придобивки со максимум 18 недели одмор и стопроцентна исплата на наемнина. На мајката и таткото на новороденчето им се даваат средства и им се покриени трошоците во вредност од 500\$ за „take out meals“, за наредните три месеци кои ги поминуваат дома со новороденчето,
- финансиска поддршка за посвојување дете,
- Перење автомобили, промена на масло, поправка на велосипед, хемиско чистење, фитнес, масажа, терапија се целосно достапни и бесплатни во седиштето на компанијата во Mountain View,
- Во GooglePlex постојат бесплатни докторски услуги, бесплатен фитнес центар и тренер, како и можност за перење на облеката како дел од бенефициите. Ручекот и вечерата се целосно бесплатни, вкусните, но здрави оброци се достапни секој ден подготвени од врвни готвачи.

Слободата и забавата се два важни фактори кои помогнаа Google да стане успешен. Компанијата им дозволува на своите вработени да користат 20% од своето неделно, работно време за да прават активности кои тие ги сакаат. Активности како: чести паузи, објекти за качување по ѕид, одбојка на плажа или теретана, куглање како и лични креативни сесии. Покрај тоа постојат и „пижама“, денови како и забави со костими за ноќ на вештерките, исто така се предвидени. Во Google веруваат дека комбинацијата од работа и забава ќе ги мотивира вработените да го дадат најдоброто од себе.

За разлика од традиционалните дизајни на другите организации ваквиот мотивациски дизајн на Google направен е со цел да ја извлече креативноста и иновативноста и со тоа да и помогне на организацијата. На пример, макета на воз е поставена на средина на канцеларијата со цел вработените да се чувствуваат порелаксирано и да продуцираат многу нови креативни идеи. Google верува дека креативноста не може да биде форсирана, при што работат напорно во насока на обезбедување слобода и забава. Доколку вработените се мотивирани, тогаш ќе продуцираат и подобри мисли. Исто така, Google им дозволува на своите вработени, софтверски инжинери, сами да ги дизајнираат своите работни канцеларии. Па така, додека некои вработени имаат неподвижни, стоечки бироа, други во зависност од нивниот интерес поседуваат фитнес траки на кои истовремено можат и да трчаат и да работат.

Можеме да видиме дека оваа организација се грижи и за работното опкружување т.е. околината во која работат и дејствуваат вработените со цел да влијае врз нивната мотивација и нивната креативност како и иновативност во работата.

Една од причините зошто вработените не се мотивирани на своите работни места е недоволниот предизвик. Монотонијата на работното место, неможноста за развој го отапува ентузијазмот кај вработените. Во Google, работите се поинакви, организацијата прави напори со кои ќе осигура дека нејзините вработени имаат инспиративна работа. Давањето надоместок од 20% на вработените за нивни, сопствени проекти е само чекор на оваа патека.⁵⁸

⁵⁸ <https://googlecompany.wordpress.com/motivation/> 17.01.2017г.

4.4. Ефикасноста на нематеријалната мотивација во услови на ограничени организациски материјални ресурси

Иако најбараните награди се парите, сепак награди во непарични форми може да одиграат добра улога во зголемување на мотивацијата. Тоа може да биде некој ваш производ, или едноставно некои производи кои можете да ги набавите, а вработениот ќе се чувствува навистина почестен со добивањето. На пример, подарок слика со која вработениот ќе се пофали пред своето семејство и сите посетители на неговиот дом, може да одигра клучна улога во негова мотивација, но истовремено и градење едно позитивно јавно мислење на пошироката заедница.⁵⁹

Во услови на динамичен живот, работникот има голема потреба да се почувствува дека е згрижен и дека припаѓа. Токму тоа се постигнува со непаричната мотивација.

Наградите кои не се парични, вообичаено, можат да бидат во форма на:⁶⁰

- пофалба на поединецот,
- давање посложени работи со цел докажување,
- поместување на повисоко хиерархиско ниво,
- намалено контролирање на неговата работа,
- продолжување на работниот договор,
- негово вметнување во тимска работа,

⁵⁹ <http://www.prepriemac.com/8-mozhni-nachini-da-gi-motivirate-vrabotenite-bez-pari/>
(11.01.2017)

⁶⁰ Петковиќ, М. (2003) Организациона понашања, Граматик, НБС-Београд, стр. 122

- градење пријателски однос кон него.

Според Ralf (2005) непаричната мотивација често се појавува и во форма на самовлијание. Мотивациското влијание врз себе е процес во кој индивидуата се охрабрува да постигне некој резултат, кој е особено потребен за неговата сопствена афирмација. Мотивациското влијание е истражувано од голем број економисти, менаџери и психолози. Сите тие се согласуваат дека станува збор за фундаментална потреба која треба да ја негува секој работник. Мотивациското влијание врз себе е поврзано со остварувањето на самоконтролата. За една индивидуа да постигне мотивациско влијание врз себе треба да знае што е тоа што мотивирачки влијае врз неа и што е тоа што таа индивидуа ја мотивирало и демотивирало во минатото и денес. Оттука, можеме да заклучиме дека од големо значење е да се утврди разликата помеѓу вистинските и долготрајните мотивации и краткотрајните импулси.⁶¹

Според Schein (2004) при проектирањето на системот на мотивација, од големо значење е индивидуата да ги сознае сопствените желби и потреби, како и воопшто сопствените очекувања како: повисок статус, повисока плата, подобри работни услови и некои други бенефиции.⁶² Simoneti (2007) објаснува дека постојат бројни начини на коишто индивидуата може да дојде до одговори на овие прашања. На пример, може да земе лист и да си ги запише прашањата, а потоа под нив да ги наведе одговорите.⁶³

⁶¹ Ralf, P. (2005) *Attentional Deficit Versus Impaired Reality Testing: What is the Role of Executive Dysfunction in Complex Visual Hallucinations?* Behavioral and Brain Sciences, Sage Publications, London

⁶² Schein, E. (2004) *Organizational culture and leadership* (3rd ed.), JosseyBass, San Francisco, p.78

⁶³ Simoneti, J. (2007) *Strateshko vodenje intrevjua*, Fotolija, Srbija, str.78

Wayne (2004) констатира дека управувањето со човечки ресурси секогаш е фокусирано на продуктивно искористување на ресурсите заради постигнување на организациските цели и задоволување на поединечните потреби на вработените. Во секоја современа организација концептот на управувањето со човечки ресурси прераснува во стратешка функција која покрива: обезбедување, мотивирање, развој и управување со човечките ресурси во организацијата.⁶⁴

Vrancic (2016) сублимира дека всушност, секој развој и напредок на компанијата започнува и завршува токму со човечките ресурси коишто во рамките на компанијата се: продуктивни, вешти, квалификувани и полни со знаење. Затоа, неопходно е во иднина сите менаџери за човечки ресурси особено да посветуваат внимание на непаричната мотивација бидејќи често вработените сакаат да бидат поттикнати, некупени.⁶⁵

Анализирајќи ги сите ставови се доаѓа до сознанието дека непаричната мотивација може исто така да има огромна улога во мотивирањето на работниците затоа што сепак работникот е индивидуа која има потреба да биде пофалена, поттикната и охрабрена.

4.5 Менаџирање со мотивацискиот концепт кај различни возрастни групи вработени

Особено треба да се биде претпазлив во одржувањето на мотивацијата кај повозрасните вработени. Не смее да се дозволи кај нив да се појави станација или пад на мотивацијата или воопшто да не се посветува внимание на неа. Напротив, таа треба да се одржува без разлика што нивниот работен век полека привршува.

⁶⁴ Wayne Mondy and Robert M Noe. (2004) *Human Resource Management*, 9th Edition, Paperback - May 27, San Francisco, p.68

⁶⁵ Vrancic, I. (2016) *A ljudi? Ili zasto su poslovni automobile najveca vrednost svake firme: Knjizevna raionica Rasic, Beograd*,

Постојат неколку начини за тоа како да мотивираме повозрасен вработен субјект и тоа:

- исполнување на претходно неостварна желба или потреба пр. назначување за лидер на тим,
- пофалба за неговата работа,
- оразување благодарност,
- назначување ментор,
- примена на нематеријални награди, бенефиции, поволности и привилегии соодветни и привлечни за неговата возраст и интерес,
- признание за неговата работа и сл.

За разлика од вработените со поголемо искуство, кај помладите вработени може да се примени варијација на мотивациски фактори. Имено станува збор првенствено за:

- парични и финансиски поттици,
- платени патувања,
- предизвикувачки и посложени работни задачи,
- повеќе одговорности,
- ваучери за концерти, кино, театри, вечери и сл.

Од сето ова можеме да заклучиме дека повозрасните вработени се повеќе мотивирани од нематеријалните наградувања и мотиватори, за разлика од помладите кај кои првенствено доминираат финансиските стимуланти. Сепак не може да се определи јасна граница, бидејќи секако мотивацијата е определена и зависи од потребите на секоја индивидуа засебно.

5. Четврта глава: ЕМПИРИСКИ ДЕЛ

5. Четврта глава: ЕМПИРИСКИ ДЕЛ

Во реализираното истражување беа опфатени вкупно 100 испитаници (менаџери и асистент менаџери) вработени во организации кои егзистираат на територијата на Република Македонија. Испитаниците се од различен пол и возраст чиј работен век е сеуште активен. Тие беа избрани по случаен избор.

5.1. Проблемска рамка

Проблемот на истражувањето е улогата на мотивацијата на вработените во рамките на менаџментот на човечките ресурси. Се третира проблемот на (не)постоењето мотивација во современите организации кои работат во услови на голема конкуренција, а мал пазар на потрошувачи, како и стратешки техники за поттикнување и создавање на мотивацијата.

5.2. Истражувачки прашања

Со цел успешно да се елаборира улогата на менаџментот на човечки ресурси врз мотивацијата на вработените со истражувањето треба да се даде одговор на следниве прашања:

- *Дали современите компании му го придаваат вистинското значење на менаџментот на човечките ресурси и колку се негува концептот на мотивирање на работниците во насока на придвижување на бизнисот?,*
- *Кои се позитивните организациски промени коишто се поврзуваат*

- со мотивираноста на работниците?,*
- *Колку современите менаџери се професионално обучени да имплементираат стратезиски техники за управување со мотивацијата на вработените и дали тие умеат да ги препознаат потребите на вработените во насока на нивно исполнување со цел на тој начин да се предизвика мотивација?,*
 - *Дали менаџментот во организациите кој има развиено интризични мотивациски методи, постигнува поголеми резултати во поттикнувањето на мотивацискиот концепт кај вработените?,*
 - *Колку доброто лидерство, како дел од менаџментот на човечки ресурси во организациите влијае врз поттикнувањето на мотивацијата на вработените?*

5.3 Предметна рамка

Современите организаци целат кон тоа да го придвижуваат бизнисот преку задржување на вработените кои имаат успешна кариера и професионални достигнувања.

- *Дали мотивацијата е фактор кој ги придвижува вработените да се стремат кон напредок на професионално поле?,*
- *Дали менаџерите ја користат мотивацијата како техника за убедување на вработените да применуваат неформално образование и дообучување коешто е потребно за зголемување на работните перформанси?,*
- *Дали успехот значи поседување висока стапка на мотивација?.*

Менаџерите треба да поседуваат вештини кои би ги мотивирале вработените и би ги поттикнале со поголем ентузијазам и позитивен пристап кон работата да ги извршуваат работните задачи.

- *Колку менаџерите се обучени да создаваат мотивациски политики за работа со работниците кои извршуваат сложени работни задачи?*
- *Дали менаџерите успеваат во тоа мотивациски да ги придвижуваат работниците или постои простор за дополнително влијание на ова поле?*

Поискусните работници стануваат свесни дека само со добра мотивација можат да ги извршуваат работните задачи (покрај тоа што се мотивирани од менаџери, практикуваат и себемотивација), но тоа е посложено за младите работници кои истовремено имаат и повисоки критериуми за мотивација.

- *Дали менаџерите умеат да препознаат кој мотивациски метод би бил функционален на работниците со помало и поголемо искуство?,*
- *Дали менаџерите негуваат еден универзален метод за мотивација на работниците или методите ги создаваат на основа на различни потреби на вработените?,*
- *Колку овие методи се функционални на долг временски период и дали менаџерите се подготвени да направат промена во однос на методите кога овие методи застаруваат и престануваат да создаваат високи резултати како на почетокот?.*

5.4 Релевантни истражувања

Во согласност со поставениот истражувачки проблем, како основа за релевантни истражувања, се појавува истражувањето на Маслоу за потребите на човекот во однос на неговата мотивација и истражувањето на Мек Клеланд. Во истоимениот магистерски труд ќе направиме преглед и на останати теории за мотивацијата.

5.5 Цели (теориски) концепти, политики, стратегии кои би можеле да се спроведат

1. Елаборирање на поимот мотивација во рамките на менаџментот на човечки ресурси и третирање на нејзиното место во современите организации.
2. Анализа на методите и техниките кои се користат за мотивирање на човечките ресурси и сознавање на видот на обученост на менаџерите коишто се задолжени за мотивирање на работниците.
3. Анализа на предностите кои се поврзуваат со мотивацијата на човечките ресурси и наведување причини зошто е потребно секоја организација да се стреми кон задржување мотивирани работници.

5.6 Цели (практични) кои ќе послужат како основа за стратегија

1. Спроведување емпириско истражување со кое ќе се истражи постоењето на мотивацијата во организацијата и обученоста на менаџерите за тоа како да ги мотивираат работниците брзо, продуктивно и професионално да одговараат на сите побарувања на

клиентите.

2. Станува збор за проблем кој е истражуван во нашата средина, но со овој магистерски труд ќе се овозможи создавање компаративна рамка во однос на добиените резултати, со што ќе се дојде до заклучок дали има некаков напредок во однос на оваа проблематика, особено значајна за менаџирањето со организациите.
3. Статистичка обработка на добиените резултати и нивно графичко прикажување. Истоимениот труд истакнува емпириски податоци кои се во функција на анализираниот и истражувачкиот проблем.
4. Насочувања за идни истражувања во врска со оваа проблематика и предлог-препораки за адекватно и квалитено управување со потенцијалите на мотивацијата кај вработените.

5.7 Хипотези

Општа хипотеза: Менаџментот на човечките ресурси има голема улога во мотивацијата на вработените.

Посебни хипотези:

- Секоја организација која поседува сектор за менаџмент на човечки ресурси ја третира мотивацијата на вработените како висока цел на која постојано се работи.
- Степенот на обученост на менаџерите влијае врз степенот на финансиска и нефинансиска мотивација.
- Мотивираните менаџери имаат мотивирани работници.
- Менаџерите со лидерски вештини кои имаат развиено методи за зголемување на интринзичната мотивација, имаат поголем успех во мотивирањето на вработените.
- Лидерскиот став во организацијата поттикнува мотивација и желба за работа во организацијата.

5.8 Методи

При конципирањето и изработувањето на истоимениот магистерски труд, примена најде *методот на анализа на научна литература* при што се користеше литература која ја проучува селектираната проблематика и таа е искористена за исполнување на истражувачките цели. Своја примена најдоа и *методите на индукција и дедукција* со цел да се дојде до општи сознанија и конкретни податоци за предметот на истражување. *Компаративниот метод* беше искористен кога се истакна потребата од компарирање на предностите кои се јавуваат во организациите со мотивација во однос на организации во кои не се води соодветна грижа за стапката на мотивација на работниците.

Исто така, примена најде *квантитативниот метод*. Спроведено е емпириско истражување преку *анкетен прашалник* каде се опфатија вкупно 100 испитаници – менаџери и асистент менаџери во современи организации коишто имаат искуство со мотивирање на работниците.

5.9 Добиени резултати

Во продолжение на трудот се образложени резултатите добиени од емпириското истражување, а обработени со примена на ликертовата скала, со која се пресметани скоровите и средните вредности на секое од наведените прашања. Прашањата се поделени на четири дела, за секое прашање постои соодветен графички приказ и дадено објаснување.

Во првиот дел од прашањата, анкетираниите беа задолжени да дадат соодветни одговори на 7 прашања каде се оценуваше состојбата со човечките ресурси во нивната организација.

Во вториот дел, анкетираниите беа задолжени да дадат одговори на 7 прашања за тоа кои од наведените сегменти на менаџментот на човечки ресурси се застапени во нивните организации.

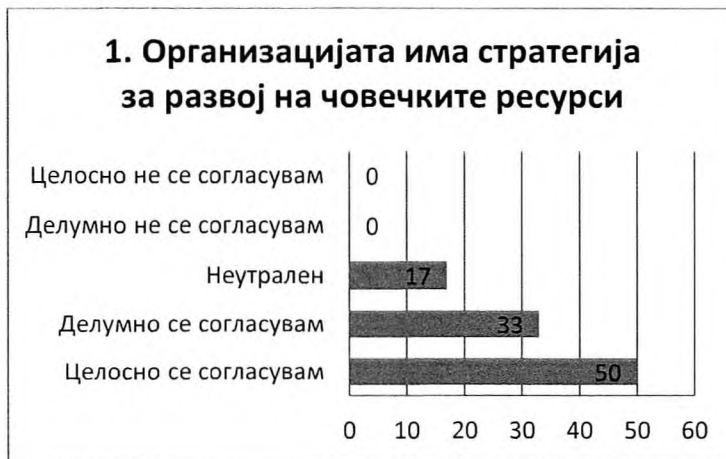
Во третиот дел, на испитаниците им беа поставени 11 прашања во однос на тоа кој мотиватори сметаат дека најмногу ги мотивираат вработените.

Во четвртиот дел се образложени одговорите на испитаниците кои беа задолжени да дадат одговор на 7 прашања за тоа колку сметаат дека лидерскиот пристап ја определува мотивацијата.

Во продолжение ќе ги образложиме добиените резултати.

5.9.1 Графичка обработка

1. Како ја оценувате состојбата со човечките ресурси во вашата организација?



Секоја организација, независно од нејзиниот тип и структура, пожелно е да има развиено стратегија за развој на човечките ресурси со помош на која ќе се планира, организира и води грижа за своите вработени. Од добиените резултати, можеме да заклучиме дека повеќето испитаници, вкупно 83 (комбинирано од делумно се согласувам и целосно се согласувам) се имаат изјаснето дека во нивните организации постои

стратегија за развој на човечките ресурси што е особено позитивно како за организацијата така и за самата вработена човечка актива. Додека пак вкупно 0 испитаници (целосно и делумно не се согласувам) се изјасниле негативно. Во однос на ова тврдење како неопределени се изјасниле 17 анкетирани раководни лица.



Многу е важно кај менаџерите да се појави свест за значењето а и потребите на самите вработени. Имено менаџерите не треба да гледаат на вработените само како на алатка и инструмент преку кои ги остваруваат организациските цели, туку треба да развијат свест за нив, за нивните потреби, мотивации, желби, тешкотии. Од резлизираното истражување можеме да видиме дека вкупно 92 испитаници (комбинирано од целосно и делумно се согласувам) се изјасниле дека се свесни за значењето на човечките ресурси и нивниот придонес во организацијата, што е особено позитивно со оглед на тоа што човечкиот ресурс е основа на развојот и успехот на секоја организација. Додека само мал број 1 (целосно не се согласувам и делумно не се согласувам) се изјасниле негативно. Додека пак 7 испитаници се со неопределен став.



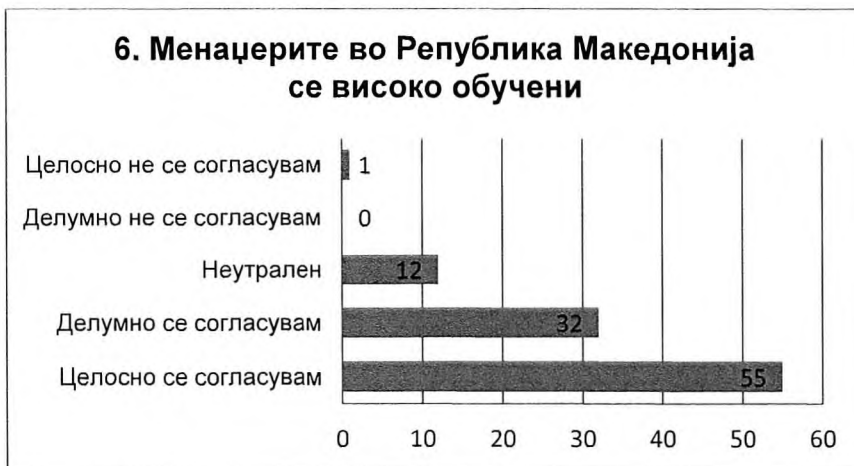
Во секоја организација, покрај менаџерите пожелно е да има и лидери кои со својата креативност и иновативност ќе придонесат за мотивирање на вработените и остварување на зацртаните цели и стратегии. Да се има лидер, значи да се има водич и мотиватор. Од добиените резултати можеме да видиме дека најголемиот број испитаници, вкупно 41 се неопределени, што е многу негативно бидејќи се создава слика дека анкетираниите менаџери и нивните асистенти немаат реална претстава во однос на ова прашање кое е од исклучително значење во водењето и мотивирањето на вработените. Целосно се согласуваат 22, додека пак 7 испитаници се изјасниле дека делумно се согласуваат со изнесеното тврдење. Вкупно 30 испитаници (целосно и делумно не се согласувам) се изјасниле дека во нивната организација не постои застапеност на лидерскиот пристап што претставува исто така висок скор и негативност.



Секоја организација мора да води грижа за ефикасноста и ефективноста на менаџментот на човечки ресурси. Суштината е да функционира и да води грижа за своите вработени и нивните потреби како и на организациските цели, а не само формално да постои и егзистира. Добиените резултати истакнуваат дека вкупно 72 испитаници (комбинирано од делумно и целосно се согласувам) се изјасниле позитивно со што потврдуваат дека во нивната организација постои ефективен менаџмент кој пак е основа за квалитетно управување и менаџирање со човечките ресурси. Вкупно 12 (комбинирано до целосно и делумно не се согласувам) се изјаснуваат негативно, а само 16 се истакнати со неопределен став.

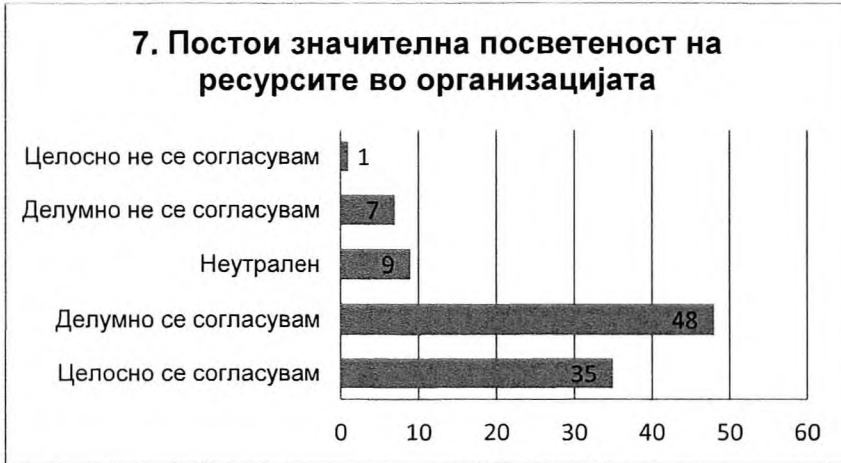


За да може компанијата да биде ефикасна и да функционира, нужно е да постои кординација и усогласеност на целите и работата на менаџерските одделенија. Некоординираноста доведува до работен колапс и конфликти. Во однос на ова прашање можеме да увидиме дека постои голем број согласност односно, вкупно 83 (комбинирано од целосно и делумно се согласувам) се изјасниле дека менаџментот на човечки ресурси е високо прифатен од другите менаџерски одделенија, што е особено значајно за правилно функционирање на една организација. За неопределени се изјасниле 16, додека пак вкупно 1 (комбинирано од целосно и делумно не се согласувам) се изјасниле негативно.



Неопходно е менаџерите да бидат обучени за да би ги насочиле и воделе вработените во вистинска насока, насока која ќе обезбеди раст и развој на организацијата. Обученоста подразбира примена на правилни и вистински методи, техники и стратегии во управувањето со човечкиот ресурс. Од добиените резултати можеме да видиме дека кај испитаниците постои едногласен став дека менаџерите во РМ се високо обучени со оглед на тоа што вкупно 87 анкетирани (комбинирано од целосно и делумно се согласувам) се изјасниле позитивно, додека пак вкупно 1 испитаник

(комбинирано од целосно и делумно не се согласувам) се изјаснил негативно. Неутралниот став во однос на ова прашање изнесува 12.



Посветеноста на ресурсите во организацијата е елементарна. Оттука, колку е поголема посветеноста толку е поголема и успешноста на организацијата. Најголемиот број анкетирани 83 (комбинирано од делумно и целосно се согласувам), се изјасниле потврдно, со што можеме да заклучиме дека во опфатените истражувачки организации постои голема посветеност на ресурсите и нивно соодветно третирање како суштински фактор. Бројот на испитаници со неутрален став изнесува 9, додека вкупно 8 (комбинирано целосно и делумно не се согласувам) се изјасниле негативно.

Средни вредности

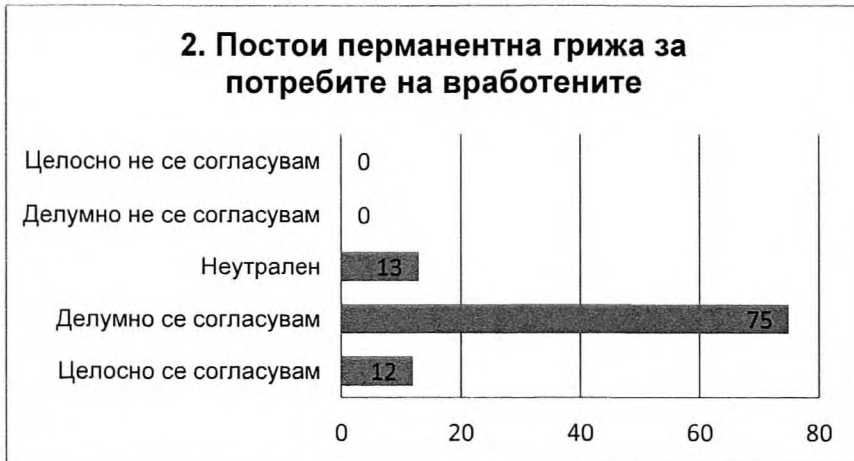
Прашање	Средна вредност
1. Кај менаџерите постои свест за значењето на човечките ресурси	4.57
2. Менаџерите во Република Македонија се високо обучени	4.4
3. Организацијата има стратегија за развој на човечките ресурси	4.33
4. Менаџментот на човечките ресурси е прифатен од страна	4.3

на другите менаџерски одделенија	
5. Постои значителна посветеност на ресурсите во организацијата	4.09
6. Менаџментот на човечките ресурси во организацијата е високо ефективен	3.79
7. Постои развиеност на лидерскиот пристап	3.05

2. Кои од следниве сегменти на менаџментот на човечки ресурси се застапени во вашата организација?



Преку мотивацијата на вработените, како што претходно елабориравме во овој труд, се постигнуваат низа позитивни ефекти. Мотивацијата на вработените е основа на целокупната ефикасност на организацијата. Во однос на ова прашање можеме да заклучиме дека целосно и делумно се согласуваат вкупно 88 испитаници со што се потврдува фактот дека во организациите постои грижа во однос на мотивирањето. Неопределени во однос на ова тврдење се 11 додека пак вкупно 1 (комбинирано од целосно и делумно не се согласувам) се изјасниле негативно во однос на ова тврдење.



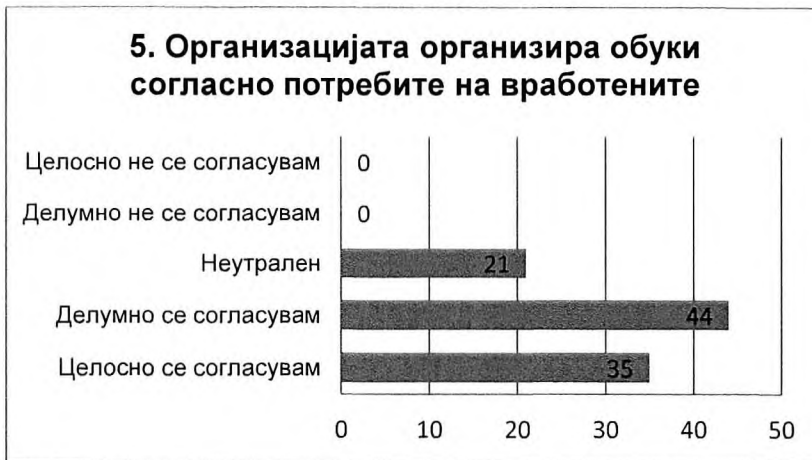
Доколку вработените знаат дека организацијата води грижа за нивните потреби јасно е дека ќе бидат мотивирани за реализација на доделените задолженија и останување во истоимената организација. Организацијата не смее да си дозволи да води експлоаторска политика без слух за потребите на своите вработени. Добиените резултати покажуваат дека вкупно 87 (целосно и делумно се согласуваам) се изјасниле дека се согласуваат дека во нивната организација се води грижа за потребите на своите вработени, што е особено позитивно бидејќи од тоа зависи и мотивираноста и ефикасноста на човечкиот капитал. Додека 0 испитаници го искажуваат спротивното. Неопределен став делат 13 испитаници.



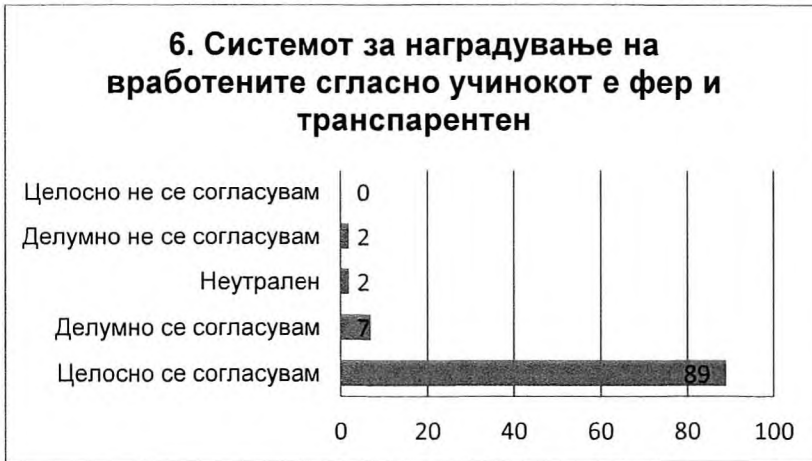
Секоја организација се занимава со одредена гранка или дејност, согласно тоа треба да се изберат вработени кои поседуваат способности и вештини од потребниот карактер за организацијата да би доживеала успех. Од добиените резултати може да се види дека вкупно 90 (комбинирано целосно и делумно се согласувам) испитаници се изјасниле дека во нивната организација кадарот се избира согласно неговите компетенции што е значајно за организациската успешност. Додека пак, 10 испитаници се со неопределен став во однос на ова тврдење. Не согласувањето изнесува 0.



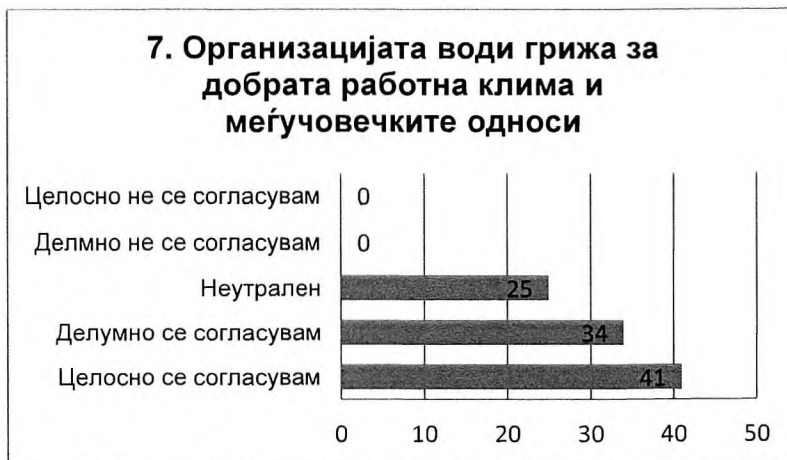
Клучот на успехот е во добрите меѓучовечки односи и тимската работа. Многу поуспешни и подобри резултати се остваруваат доколку постои соработка помеѓу вработените, меѓусебно помагање, поддршка. Оттука, во однос на ова прашање негативно се изјасниле вкупно 17 (целосно и делумно не се согласувам), што не е многу загрижувачко доколку го земеме предвид фактот дека вкупно 75 (комбинирано од целосно и делумно се согласувам) се изјаснуваат потврдно т.е. во поголемиот број организации постои високо развиена тимска работа и соработка. За неопределени се изјасниле 8.



Организациите треба да бидат во чекор со новото време. Имено, нужно е да организираат обуки согласно потребите и квалификациите на вработените како и потребата на пазарот за да би постигнале поголем успех и би биле во чекор со новите достигнувања и промени. Па така, во однос на ова прашање вкупно 79 (комбинирано од делумно и целосно се согласувам) се изјасниле позитивно, со што се потврдува тврдењето дека организациите спроведуваат и организираат обуки според потребите и барањата на вработените, 21 се неопределни, а вкупно 0 (целосно и делумно не се согласувам) се изјасниле спротивно т.е. негативно.



Вработените потребно е да бидат наградувани согласно нивниот придонес во работата и остварените резултати. Поголем мотив се остварува доколку вработените се наградени според своите очекувања и заслуги. Имено, вкупно 96 (целосно и делумно се согласувам) се изјасниле дека наградувањето во нивните организации е праведно, што е особено позитивно ако се земе предвид фактот дека само 2 (кобинирани од делумно и целосно не се согласувам) делат негативно мислење. Неопределени се 2 испитаника.

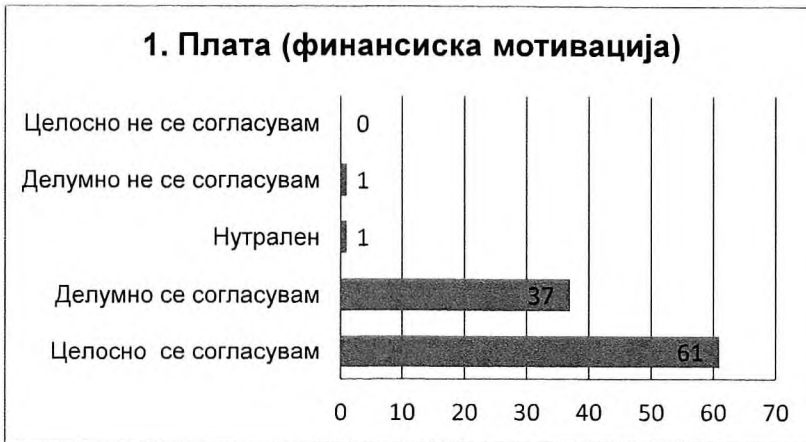


Во однос на ова прашање резултатите се јасни. Највисокиот скор 41 испитаници се изјасниле дека целосно се согласуваат, 34 делумно се согласуваат, со што се потврдува тврдењето дека во организациите постои голема грижа за колегијалноста и добрата работна клима како основа за добра мотивација. Неопределени се 25, 0 делумно не се согласуваат и 0 целосно не се согласуваат.

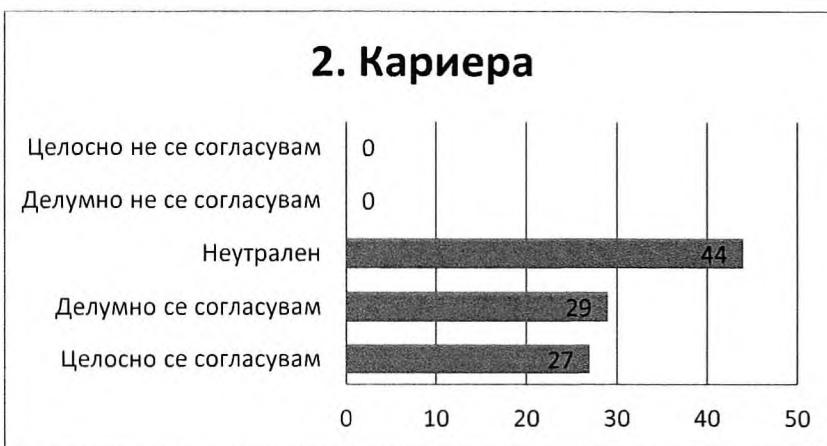
Средни вредности

Прашање	Средна вредност
1. Системот на наградување на вработените согласно учинокот е чесен и транспарентен	4.83
2. Организацијата ги избира вработените според нивните квалификации и компетенции	4.71
3. Организацијата води грижа за добрата работна клима и меѓучовечките односи	4.16
4. Организацијата организира обуки согласно потребите на вработените	4.14
5. Најзначајно за организацијата е мотивирањето на вработените	4.13
6. Во организацијата е развиена тимската работа и соработка помеѓу вработените	4.1
7. Постои перманентна грижа за потребите на вработените	3.99

3. Според вас, што најмногу ги мотивира вработените во вашата организација?



Во многу случаи платата е пресуден фактор за засновање работен однос кај луѓето. Резултатот што го добивме само го потврдува фактот дека особено силен мотивациски фактор е токму платата. Па така убедливо вкупно 98 испитаници (комбинирано од целосно и делумно се согласувам) потврдуваат дека платата е главен мотиватор кај нивните вработени и само вкупно 1 (целосно и делумно не се согласувам) се изјасниле дека тоа не е случај кај нивните вработени. Бројот на неопределените изнесува 1.

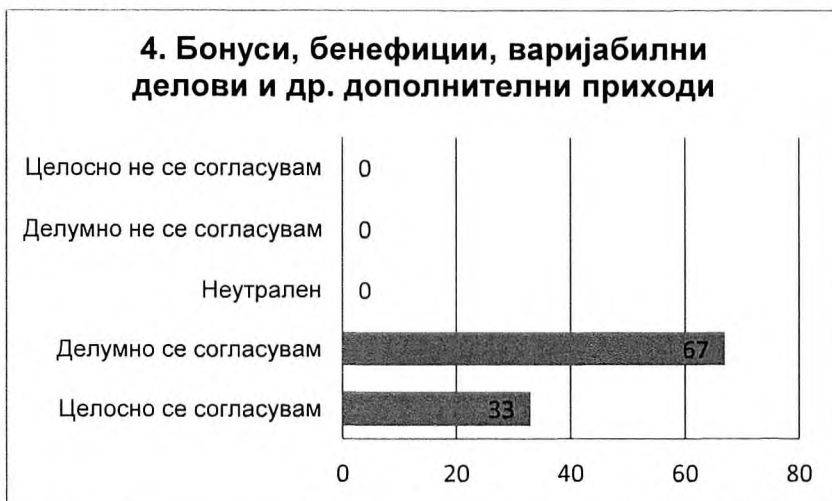


Кариерата е важен аспект и елемент во работниот век на поединецот. Имено, секој вработен тежнее кон остварување повисок степен на кариера,

кој пак е поврзан со поголемо самопочитување, самоисполнување и респект. Во однос на највисокиот скор т.е. неопределно мислење делат 44 испитаници што е особено загрижувачко бидејќи анкетираниите раководни лица немаат целосна слика за тоа колку кариерата влијае врз мотивацијата. Целосно се согласуваат 27, делумно се согласуваат 29 и вкупно 0 делат негативно мислење.



Ново време многу нови промени. Многу организации прибегнуваат кон употребата на флексибилно работно време предизвикано од динамичниот и современ начин на живот кај повеќето вработени. Па така, 32 целосно се согласуваат, 13 делумно се согласуваат, доколку ги набљудуваме како целина т.е. вкупно 45 испитаници (комбинирано од целосно и делумно се согласувам) со што се потврдува дека точното работно време е јака мотивациска сила. Неопределени се 30 испитаници, додека пак вкупно 25 (комбинирано од целосно и делумно не се согласувам) се изјасниле негативно.



Покрај основната плата, постојат и додатоци на платата кои се практикуваат во вид на бонуси, варијабилни делови и сл. Имено, убедливо 100 испитаници (комбинирано од целосно и делумно се согласувам) се сложуваат со ваквото тврдење, што претставува јасен показател дека и ваквиот вид мотивациски фактори особено се ефикасни и во голема мера се прифатени од страна на вработените.

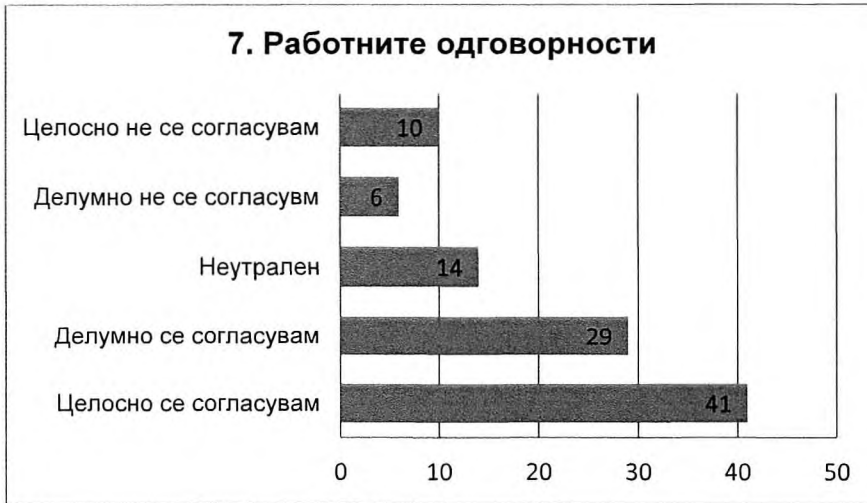


Организацијата освен финансиски стимули, треба да практикува и примена на нематеријални награди кој ќе бидат од различен тип и тоа: карти за кино и театри, ваучери и сл. Со ова кај вработените се зголемува лојалноста спрема организацијата во која работат како и постои пораст на нивната мотивација. Во однос на ова прашање, можеме да согледаме дека

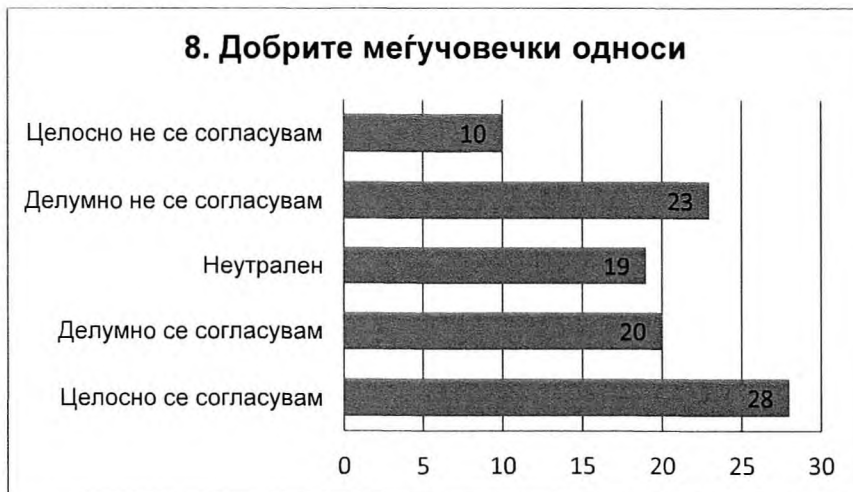
вкупно 78 (комбинирано од целосно и делумно се согласувам) се изјасниле потврдно при што можеме да констатираме дека ваквата нематеријална мотивација дејствува мотивациско врз човечкиот капитал, додека пак вкупно 4 не се согласуваат со ваквото тврдење. Неопределеноста е потврдена од страна на 18 анкетирани.



Во однос на обуките и нивното значење се изјаснивме погоре во трудот. Оттука, резултатите за ова прашање се следниве. Целосно се согласуваат 27 испитаници, делумно се согласуваат 29 испитаници, постои висок број неопределени. Имено, најмногу, 44 испитаници немаат мислење во однос на ова тврдење што е особено загрижувачко бидејќи овој аспект т.е. обуките се важен дел за покренување на мотивацијата, делумно не се согласуваат 0 испитаници и целосно не се согласуваат 0 испитаници.

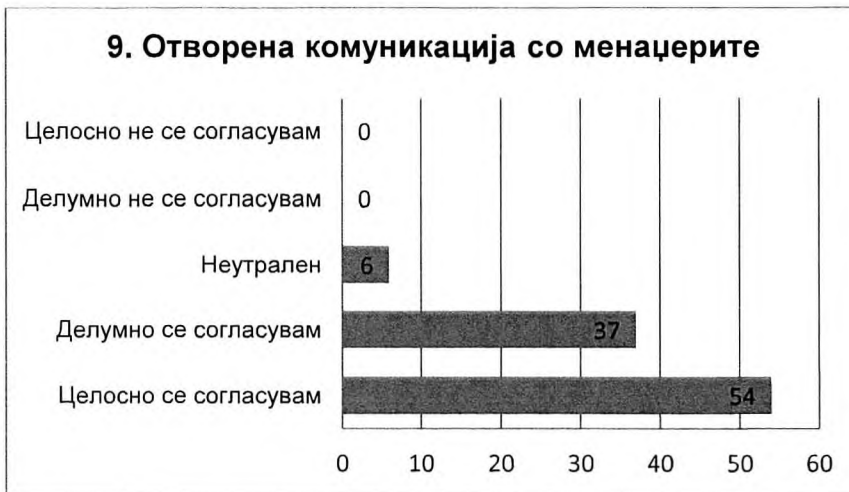


Работните одговорности може да предизвикаат раст на мотивацијата ако тие се распределени според карактеристиките и интересите на вработените. На ова прашање вкупно 70 испитаници (комбинирано од делумно и целосно се согласувам) се изјасниле позитивно со што можеме да констатираме дека работните одговорности во голема мера ги мотивираат вработените што особено е значајно. Додека пак вкупно 16 (делумно и целосно не се согласувам) се изјасниле негативно. Бројот на неопределените изнесува 14.



Од добиените резултати јасно може да се види дека организациите посветуваат внимание на добрата колегијаност со оглед на тоа што вкупно

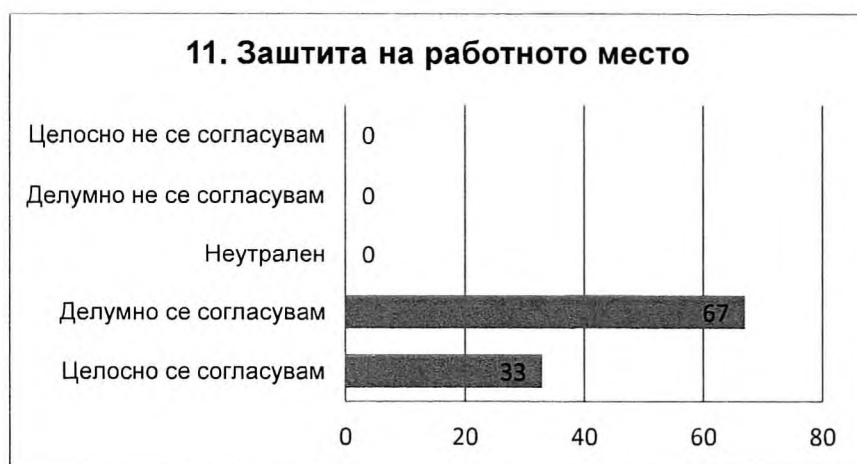
48 испитаници (делумно и целосно се согласувам) се изјасниле дека вработените се мотивирани од меѓучовечките односи, додека вкупно 33 (целосно и делумно не се согласувам) се изјасниле спротивно т.е. негативно. Додека пак, 19 испитаници се неопределени.



Важна е бидејќи со тоа се даваат одредени насоки, поддршка. Целосно се согласуваат 54 испитаници, со што се констатира дека во поголемиот број организации отворената и слободна комуникација со менаџерите предизвикува мотивација кај вработениот кадар. Делумно се согласуваат 37 испитаници, неопределени се 6, делумно и целосно не се согласуваат 0 испитаници.



Во услови на турбулентно опкружување, современо живеење и сигурно работно место за некои поединци претставува голема мотивација. Оттука, убедливо вкупно 83 (целосно и делумно се согласувам) се изјасниле потврдно, при што со сигурност можеме да истакнеме дека сигурното работно место е помеѓу првите 5 најсилни мотивациски фактори. Додека пак, 17 делат неутрален став. Несогласноста изнасува 0.



Заштитата на работното место неопходно е да биде загарантирана од работодавецот. Доколу постојат сигурни и безбедни услови за работа и изведување на активностите, вработените ќе постигнат поголема ефикасност и резултати во своето работење. Во однос на ова прашање убедливо и едногласно вкупно 100 испитаници (целосно и делумно се согласувам) се изјасниле дека нивните вработени се инспирирани и мотивирани од сигурноста на работното место.

Оттука, можеме да направиме рангирање на мотиваторите според нивната средна оценка:

1.	Плата (финансиска мотивација)	4.58
2.	Отворена комуникација со менаџерите	4.36

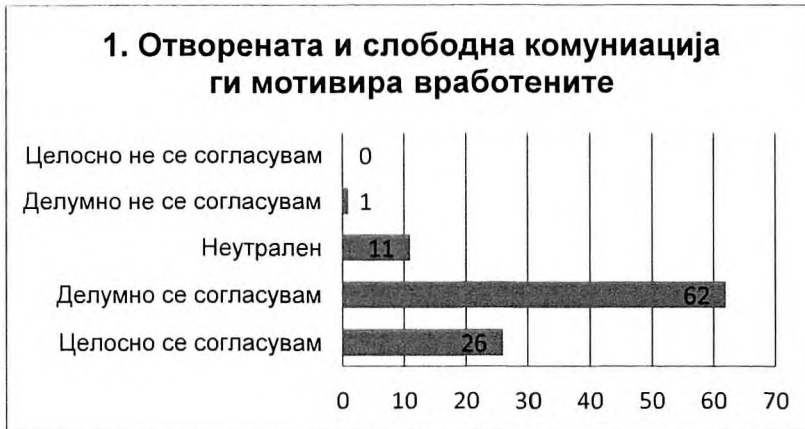
3.	Бонуси, бенефиции, варијабилни делови и др. дополнителни приходи	4.33
4.	Заштита на работното место	4.33
5.	Сигурно работно место	4.23
6.	Нематеријални награди	4.21
7.	Работни одговорности	3.85
8.	Обуки за развој на човечките компетенции	3.74
9.	Кариера	3.74
10.	Точно работно време	3.37
11.	Добри меѓучовечки односи	3.18

Во однос на сето ова, ќе дадеме објаснување за најдобро 5 рангирани мотивациски фактори.

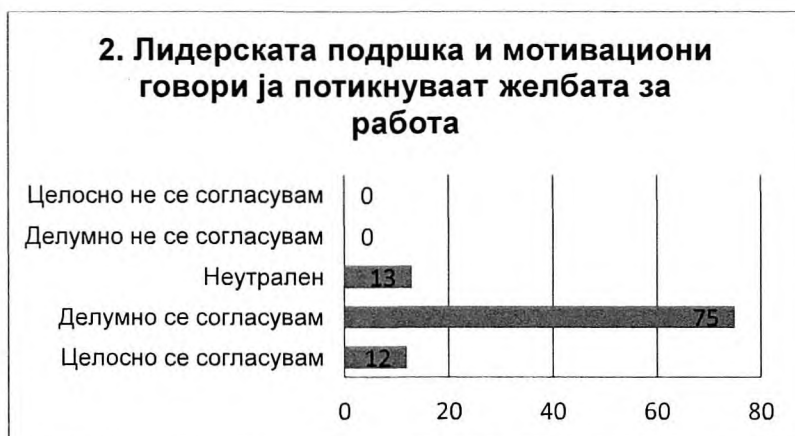
Имено, платата е фактор кој најмногу мотивациски ги придвижува вработените со оглед на тоа што е поврзана не само во задоволувањето на основните егзистенцијални потреби, туки и со можноста за поквалитетен живот. Второрангирааниот мотиватор јасно покажува дека отворената и слободна комуникација со менаџерите е особено значајна, со оглед на тоа што менаџерите обезбедуваат поддршка, насочување, охрабрување и сл. Бонусите, варијабилните делови и дополнителните приходи се дополнителен финансиски извор и мотиватор за луѓето затоа што ги зголемуваат можностите и средствата за задоволување одредени лични цели, за нивната важност говори и рангот кој тие го имаат на горенаведената табела. Заштитата на работното место е исклучително добро рангирана имајќи го предвид фактот дека заштитата е најелементарен и најважен услов кој треба да биде задоволен при засновањето работен однос. Влијателен мотиватор е и сигурното работно

место имајќи ја предвид малата работна понуда во нашата држава како и турбулентните времиња и финансиската нестабилност.

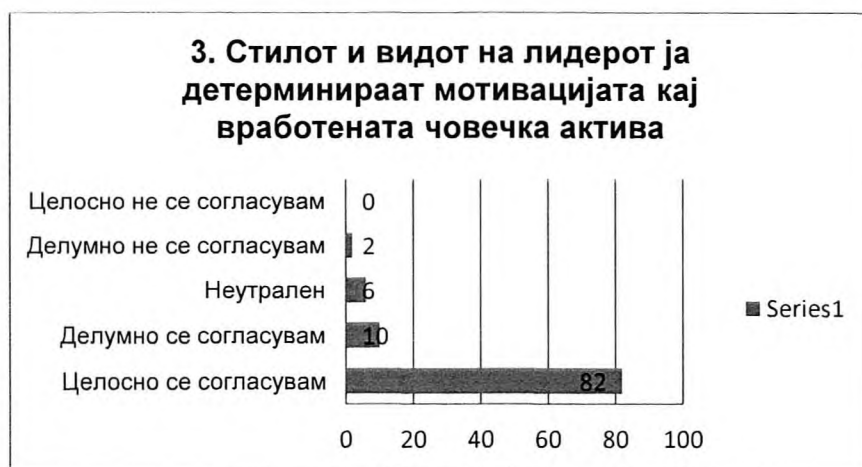
4. Колку постоењето и дејствувањето на лидерскиот пристап ја определува мотивацијата?



Како што веќе истакнавме нужно е да постои двонасочна комуникација помеѓу лидерите и вработените. Во однос на ова прашање ги добивме следниве резултати. Мнозинството анкетирани испитанци се согласни во однос на ова прашање, па така вкупно 88 (целосно се согласувам и делумно се согласувам) се изјасниле потврдно, при што можеме да кажеме дека отворената и слободната комуникација ги мотивира вработените, додека вкупно 1 (целосно и делумно не се согласувам) се изјасниле спротивно т.е. негативно. Бројот на оние со неопределен став изнесува 11.



Поддршката што вработените ја добиваат од своите лидери ја зголемува нивната мотивација со оглед на тоа што имаат сознание дека некој има увид во нивната работа и нивниот придонес. Па така, ги добивме следниве резултати. Целосно се согласуваат 12 испитаници, делумно се согласуваат 75 испитаници, при што може да се констатира дека лидерската поддршка и мотивациските говори ја поттикнуваат мотивацијата во најголемиот број организации. Неопределени се 13 испитаници, делумно не се согласуваат 0 испитаници и целосно не се согласуваат 0 испитаници.

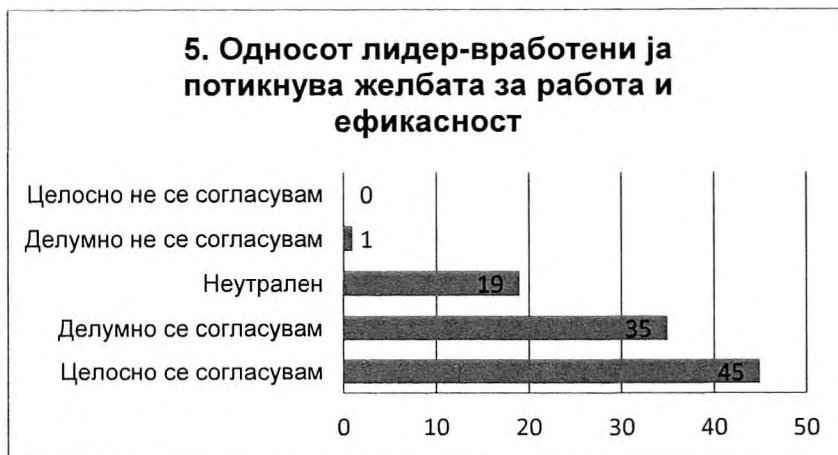


Постојат различни типови и стилови на лидери. Сите тие имаат различен начин на работа и водење. Некои применуваат поригорозни техники, некои либерални, некои демократски и сл. Во однос на ова

прашање анкетираниите раководни лица ги дадоа следниве одговори. Целосно се согласуваат 82, делумно се согласуваат 10, доколку ги анализираме како вкупен резултат 92 (комбинирано целосно и делумно се согласувам) заклучуваме дека постои убедлива согласност и констатација дека мотивацијата е детерминирана од стилот и видот на лидерот. Неутрални се 6, целосно не се согласуваат 0 и делумно не се согласуваат 2.



Погоре во трудот елабориравме кои техники треба, а кои техники не треба да ги применува лидерот во водењето и менаџирањето на своите следбеници. За важноста на ова прашање говорат следниве добиени скорови. Вкупно 88 испитаници (комбинирано од целосно и делумно се согласувам) се согласни со ова тврдење, при што јасно е дека успешноста во мотивирањето зависи од методите и карактеристиките на лидерот. Неопределени се 11 испитаници, делумно не се согласуваат 1 испитаник и целосно не се согласуваат 0 испитаници.

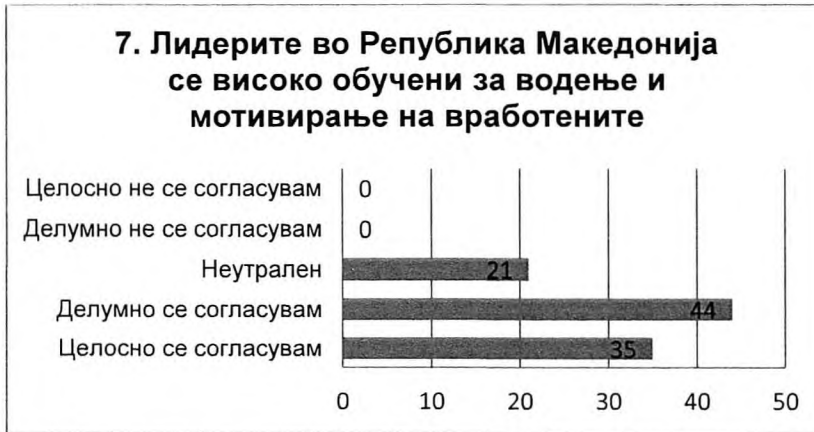


Односот на лидерот кон вработената човечка актива е најважен. Некоректното и грубото однесување ја убива мотивацијата. Пасивноста и незаинтересираноста ја поттикнуваат демотивацијата. Во однос на важноста на ова прашање анкетираната целна група се изјаснила на следниов начин. Вкупно 80 (комбинирано од целосно и делумно се согласувам) се изјасниле потврдно, односно односот лидер – вработен влијае врз мотивацијата и желбата за работа кај најголем број вработени, додека пак вкупно 1 (целосно и делумно не се согласувам) се истакнале негативно. Од вкупно 100 испитаници, 19 се неопределени.



Во однос на ова прашање, 81 целосно се согласуваат дека соработката е од исклучително значење и важност, 9 од нив делумно се согласуваат со тврдењето. Со ова јасно се констатира дека соработката

понеѓу лидерот и вработените ја поттикнуваат и развиваат мотивацијата. Неопределени се 10 испитаници, додека пак вкупно 0 (целосно и делумно не се согласувам) се истакнати негативно.



Анкетираните испитаници се согласуваат во тврдењето дека македонските лидери се високо обучени за водење на човечкиот капитал. Добиените резултати го потврдуваат тоа. Имено, вкупно 79 (комбинирано со делумно и целосно се согласувам) изјасниле јасна потврда за тврдењето, додека вкупно 0 се изјасниле негативно. Постои и солиден број, 21, на оние кои се изјасниле неутрално во однос на ова прашање.

Средни вредности:

Прашање	Средна вредност
1. Стилот и видот на лидерот ја детерминираат мотивацијата кај вработената човечка актива	4.72
2. Постои соработка помеѓу лидерот и вработените	4.71
3. Односот лидер – вработени ја поттикнува желбата за работа и ефикасност	4.24
4. Лидерите во Република Македонија се високо обучени за водење и мотивирање на вработените	4.14
5. Отворената и слободна комуникација ги мотивира вработените	4.13

6. Успешноста во мотивирањето зависи од карактеристиките и методите што ги применува лидерот	4.13
7. Лидерската поддршка и мотивациските говори ја поттикнуваат желбата за работа	3.99

6. Заклучоци

Менаџментот на човечки ресурси како посебна наука се издвојува во XX век. Првенствено е применуван под името „персонален менаџмент“, но по неговото дисциплинирање се третира како Human resources management, а неговите активности како Human resources activities.

Како наука, оваа организациска гранка ги проучува сознанијата кои се однесуваат на човечките ресурси, додека пак како процес вклучува активности кои опфаќаат: планирање, развој, обуки, селекција, отпуштање и сл.

Имено, менаџментот на човечки ресурси се состои од стратегии и техники, политики насочени кон адекватно, правилно и квалитено управување на човечкиот ресурс со една и единствена цел - остварување организациска сплотеност, ефективност, продуктивност, профитабилност и ефикасност.

Менаџментот на човечки ресурси претставува дел од останатите менаџерски структури со цели кои во целост се компатибилни и соодветствуваат со оние на организацијата и останатите менаџерски одделенија.

Секој оддел за човечки ресурси има свои карактеристики и свои работни задачи по кои е препознатлив. Тоа што е значајно за секој

сектор е да се знае дека сите се на еден начин поврзани и нивните работни задачи се детерминирани едни од други. Затоа, потребна е соработка помеѓу сите сектори и сите вработени во тие сектори.

Во организацијата, менаџерите ја имаат обврската и одговорноста за мотивирање на човечкиот капитал. Тие треба да бидат запознаени со индивидуалните потреби на вработените и согласно тоа да креираат одговарачки мотивациски техники и методи. Пожелно е и вработените самостојно да се обидат да ја поттикнат нивната внатрешна мотивациска сила.

Менаџерите неопходно е да користат лепеза од мотивациски фактори за да би успеале да го развијат мотивацискиот концепт. Надалеку е познато дека парите предизвикуваат енормно брз раст на работничката мотивација.

Особено е важно менаџерите да бидат тактични кога станува збор за паричното мотивирање, со цел да не предизвикаат спротивен ефект од саканиот односно финансиските стимули да бидат перципирани како поткупивачко средство.

Мотивирањето претставува дел од останатите функции на менаџментот под кое се подразбира предводење и управување со човечкото однесување во насока на реализирање и остварување на задачите и достигнување на дефинираните организациски цели.

Мотивацијата е важна задача која треба соодветно да биде реализирана од страна на менаџерите. Тие се основната алка во менаџерскиот синџир која треба да ја увиди демотивираноста и да примени соодветни алатки за да би ја трансформирала во желба и волја за работа и успех.

Задоволството од работата е исклучително важно кога станува збор за мотивацијата. Кога вработениот субјект е задоволен, тоа

влијае врз зголемување на неговата мотивација и обратно. Задоволството значи дека поединецот ги остварил и постигнал своите очекувања било тоа да се однесува на платата, бенефициите, работните услови и сл. Истовремено тоа претставува и знак дека се задоволени и испочитувани потребите на поединецот.

Особено треба да се внимава и да се посвети поголемо внимание на појавата на незадоволство и фрустрација. Доколку не се постапи разумно и доколку не се преземат конкретни мерки и чекори постои опасност ова чувство континуирано да се развива при што ќе предизвика пад не само на мотивацијата на поединецот, туку и на неговите крајни резултати, ефективност и продуктивност.

Вработените како индивидуи во организацијата имаат реална потреба од насочување, предводење и упатување т.е. имаат потреба од лидери кои ќе се покажат како ефективни двигатели на мотивацискиот концепт. Предводењето на лидерот треба да придонесе за остварување позитивни и посакувани работни резултати.

Лидерите се личности кои имаат поразличен пристап кон мотивацискиот аспект од менаџерите. Лидерите се карактеризираат со нагласена: креативност, уникатност, иновативност. Успешното предводење и мотивирање подразбира поседување одредени способности и предуслови како што е уживањето на висок степен доверба од страна на вработените.

За да можат да ги мотивираат своите вработени, лидерите неопходно е да воспостават пријателски однос со вработените, да им веруваат, да ги охрабруваат, со еден збор да постои партнерство, разбирање и меѓусебно почитување.

Во најголемиот број дефиниции, лидерството се дефинира како влијание на една личност врз друга со цел остварување и реализирање на

определената поставена задача. Начините за остварување на таквото влијание се многубројни. Па така, некои користат автократски (принудни) методи некои пак демократски (базирани на доверба, знаење, вештини и сл.)

Со спроведеното истражување се дојде до резултатот дека современите менаџери, свесни за влијанието на работниците како вработени кадри кои се во директен контакт со вработените, постојано применуваат стратегии за нивно мотивирање со цел да ги задржат на долги стази. Тоа се постигнува со финансиска и нефинансиска мотивација, како и со внатрешна и надворешна мотивација.

Од првиот дел на прашања можеме да заклучиме дека најголемиот дел од опфатените организации имаат стратегии за човечки ресурси, квалитетен, ефикасен и високо-прифатен менаџмент на човечки ресурси. Постои и голема посветеност на целокупните ресурси во организацијата што се должи и е резултат на способностите и високата стапка на обученост кај менаџерите.

Во вториот дел, извлековме заклучок дека високата мотивација претставува позитивен ефект од грижата на организацијата за вработените, за нивните потреби, за еднаквиот третман кога станува збор за наградувањето. Особено позитивен е фактот дека во организациите се негува тимската работа, постои грижа за одржување благопријатна работна атмосфера и околина.

Во третиот дел, ги констатиравме петте највлијателни мотивациски фактори (плата, отворна комуникација со менаџерите, бонуси, бенефиции, вријабилни делови, заштита на работното место и сигурно работно место). Меѓу другото дознавме дека и материјалните и нематеријалните форми на наградување можат да имаат подеднаква мотивациска сила.

Во четвртиот дел, резултатите покажаа дека лидерството и неговите составни елементи и фактори придонесуваат за развој на мотивацијата.

7. Прилози

ЛИКЕРТОВА СКАЛА

Пред вас се наоѓа ликертова скала изработена со цел добивање релеватни резултати и податоци потребни за изработка на магистерски труд под наслов „Улогата на менаџментот на човечки ресурси во мотивирањето на вработените“. Скалата се пополнува со заокружување на еден одговор (од 1 до 5) на секое прашање во зависност од интензитетот на појавата во вашата организација. При што:

- 1 - подразбира целосно несогласување со даденото тврдење
- 2 - подразбира делумно несогласување со даденото тврдење
- 3 - подразбира поседување и искажување неутрален став во однос на искажаното тврдење
- 4 - подразбира делумно согласување со искажаното тврдење
- 5 - подразбира целосно согласување со наведеното тврдење

Ви благодариме на придонесот во реализација на истражувањето од оваа област!

1. Како ја оценувате состојбата со човечките ресурси во вашата организација?

Бр.	Прашање					
1.	Организацијата има стратегија за развој на човечките ресурси	1	2	3	4	5
2.	Кај менаџерите постои свест за значењето на човечките ресурси	1	2	3	4	5
3.	Постои развиеност на лидерскиот пристап	1	2	3	4	5
4.	Менаџментот на човечките ресурси во организацијата е високо ефективен	1	2	3	4	5
5.	Менаџментот на човечки ресурси е прифатен од страна на другите менаџерски одделенија	1	2	3	4	5
6.	Менаџерите во Република Македонија се високо обучени	1	2	3	4	5
7.	Постои значителна посветеност за ресурсите во организацијата	1	2	3	4	5

2. Кои од следниве сегменти на менаџментот на човечки ресурси се застапени во вашата организација?

Бр.	Прашање					
1.	Најзначајно за организацијата е мотивирањето на вработените	1	2	3	4	5
2.	Постои перманентна грижа за потребите на вработените	1	2	3	4	5
3.	Организацијата ги избира вработените според нивните квалификации и компетенции	1	2	3	4	5
4.	Во организацијата е развиена тимската работа и соработка помеѓу вработените	1	2	3	4	5
5.	Организацијата организира обуки согласно потребите на вработените	1	2	3	4	5
6.	Системот за наградување на вработените согласно учинокот е чесен и транспарентен	1	2	3	4	5
7.	Организацијата води грижа за добрата работна клима и меѓучовечките односи	1	2	3	4	5

3. Според вас, што најмногу ги мотивира вработените во вашата организација?

Бр.	Прашање					
1.	Плата (финансиска мотивацја)	1	2	3	4	5
2.	Кариера	1	2	3	4	5
3.	Точно работно време	1	2	3	4	5
4.	Бонуси, бенефиции, варијабилни делови и др. дополнителни приходи	1	2	3	4	5
5.	Нематеријални награди (карти за културни настани, ваучери и сл.)	1	2	3	4	5
6.	Обуки за развој на човечките компетенции	1	2	3	4	5
7.	Работните одговорности	1	2	3	4	5
8.	Добрите меѓучовечки односи	1	2	3	4	5
9.	Отворена комуникација со менаџерите	1	2	3	4	5
10.	Сигурно работно место	1	2	3	4	5
11.	Заштита на работното место	1	2	3	4	5

4. Колку постоењето и дејствувањето на лидерскиот пристап ја определува мотивацијата?

Бр.	Прашање					
1.	Отворената и слободна комуникација ги мотивира вработените	1	2	3	4	5
2.	Лидерската поддршка и мотивациските говори ја поттикнуваат желбата за работа	1	2	3	4	5
3.	Стилот и видот на лидерот ја детерминираат мотивацијата кај вработената човечка актива	1	2	3	4	5
4.	Успешноста во мотивирањето зависи од карактеристиките и методите што ги применува лидерот	1	2	3	4	5
5.	Односот лидер – вработени ја поттикнува желбата за работа и ефикасност	1	2	3	4	5
6.	Постои соработка помеѓу лидерот и вработените	1	2	3	4	5
7.	Лидерите во Република Македонија се високо обучени за водење и мотивирање на вработените	1	2	3	4	5

8. Користена литература

- 1) *Bahtijarevic, J. (2000) Menadzment ljudskih potencijal, Golden marketing, Zagreb,*
- 2) *Bakic, N. (2009) Karijere, Fotolija, Srbija*
- 3) *Bakic, N. (2008) Karijere, Fotolija, Srbija,*
- 4) *Бојаџиоски, Д. (2009) Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет, Скопје,*
- 5) *Бојаџиоски, Д. (2003) Теорија на организација, Економски факултет, Скопје,*
- 6) *Bolman, L. (2000) Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership, San Francisco,*
- 7) *Cappelli, P. (2010) Managing the older worker – How to prepare for the new organization order?, Harward Business Press, Boston,*
- 8) *Cardy, R. (2004) Performance Management: concepts, skills and Exercises, Armonk, M E Sharpe, New York,*
- 9) *Chan & Ho. (2000) Performance Measurement and the use of balanced scorecard in Canadian Hospitals, Advances in Management , Harper Collins, New York,*
- 10) *Chatterjee, D. (2002) Leading Consciously, Viva Books Pvt. Ltd., New Delhi,*

- 11) Charles, R. (2000) *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England*
- 12) Czerniawska F, May, P. (2004) *Management Consulting in Practice, Kogan Page Limited, London,*
- 13) Gary, D. (2005) *Human Resource Management ,9th Edition, Hardcover - Feb 22, Kogan Page Limited, London,*
- 14) Guest, D. (1987) "Human resource management and industrial relations", *Journal of management studies, Vol.24, No.5, pp.503-521*
- 15) Galetic, L. (2002) *Upravljanja placama, Fotolija, Srbija,*
- 16) Gutic, S. (2012) *Menadzment ljudskih resursi, Fotolija, Srbija,*
- 17) Hawley, C. (2009) *Managing the older employee, Avon, Massachusetts,*
- 18) Damodaran, A. (2002) *Investemtn valuation: Tools and techniques for deterring the value of any asset, New york press, New York,*
- 19) Дракулевски, Љ. (1999) *Лидерство, Економски факултет, Скопје,*
- 20) Дракулевски, Љ. (2006) *Организациско однесување, Економски факултет, Скопје,*
- 21) Дракулевски, Љ. и Шуклев, Б. (2001) *Стратегиски менаџмент, Економски факултет, Скопје,*
- 22) Ѓуровска, М. (2012) *Менаџмент на човечки ресурси, авторизирани предавања, Филозофски факултет, Скопје*

- 23) Ѓуровска, М. (2015) *Социологија на трудот*, Филозофски факултет, Скопје
- 24) Клековски, С. (2008) *Менаџмент со човечки ресурси*, прирачник, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје,
- 25) Lattimore, S. (2008) *Title Organizational Behaviot*, McGraw-Hill, New York,
- 26) Luecke, R. (2005) *Kako zaposliti i zadržati najdobri ljude*, Harvard business, Srbija,
- 27) Mason, D. (2000) *Voluntary nonprofit enterprise management*, Plenum Press, New York,
- 28) Mintzberg, et.al (2006) *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3,
- 29) Mitch, McCrimmon. (2006) *Burn! 7 Leadership Myths in Ashes*, Self Renewal Group, UK
- 30) Milkovich, G. (2005) *Plache i modeli nagradzivanja*, Fotolija, Srbija,
- 31) Mithani & Dastane. (2009) *Managerial Economicsll*, Himalaya Publishing House, India,
- 32) Mithu, A. (2001) „Some Cultural and Moral Implications of Inclusive Education in India—a Personal View.“ *Journal of Moral Education* 30 ,
- 33) Mlinaric, V. (2006) *Plache*, Fotolija, Srbija,

- 34)Nalebuff, B. and A. Brandenburger (2000) *Competitive and cooperative business*
, Harper Collins, New York,
- 35)Наумовска, В. (2008) *Стратегиски менаџмент*, Европски универзитет,
Скопје,
- 36)Наумовска, В. (2008) *Менаџмент и мотивација*, Европски универзитет,
Скопје,
- 37)Наумовска, Л. (2008) *Менаџмент на човечки ресурси*, Европски
универзитет, Скопје,
- 38)Наумовска, Л. (2008) *Основи на менаџмент*, Европски универзитет,
Скопје,
- 39)Normann, R. and R. Ramirez. (2000) *From Value Chain to Value Constellation*
Designing , Harper Collins, New York,
- 40)North, C, (2008) *Upravljanje znanjem*, Fotolija, Srbija,
- 41)*Interactive Strategy*, (2006) " *Harvard Business Review strategies for the digital*
economy." *Strategy & Leadership* 25(6): 28-23
- 42)Ivekovich, D. (2006) *HR Menadzment-suvremeni pojmovnik*, Fotolija, Srbija,
- 43)Minbaeva. (2008) "HRM practices affecting extrinsic and intristic motivation of
knowledge eceivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer",
International Business Review, Vol.17,No.6,pp.703-713
- 44)Naisbitt. (2002) *Megatrends 2000*, William Morrow and Company, New York,

- 45) Николоски, Т. (2000) *Психологија на трудот*, Филозофски факултет, Скопје,
- 46) Patel, N, V. (2006) *Organization and systems Design: Theory of Deferred Action*, Basing Stoke: Palgrave, Macmillan India Ltd., New Delhi,
- 47) Pupavac, D. (2004) *Upravljanje ljudskimi potencijalima u prometi*, Fotolija, Srbija,
- 48) Петковиќ, М. (2003) *Организациона понашања*, Граматик, НБС-Београд,
- 49) Петковски, К, Лазаревска, Г. (2009) *Предизвиците на современото лидерство*, Скопје,
- 50) Rahimic, Z. (2010) *Menadzment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Sarajevo
- 51) Ralf, P, (2005) *Attentional Deficit Versus Impaired Reality Testing: What is the Role of Executive Dysfunction in Complex Visual Hallucinations?* *Behavioral and Brain Sciences*, Sage Publications, London
- 52) Рамковна програма за економски развој и реформи Македонија, (2003), Скопје.
- 53) Robbins, S. (2003) *Bitni elementi organizacijskog ponashanja*, Fotolija, Srbija
- 54) Richard, D. (2000) *Motivirani za uspjeh*, Fotolija, Srbija
- 55) Sasha, P. (2004) *Ljudska strana upravljanja ljudima*, Fotolija, Srbija,
- 56) Sasha, P. (2005) *Tamna strana upravljanja ljudima*, Fotolija, Srbija,

- 57) Schein, E. (2004) *Organizational culture and leadership* (3rd ed.), JosseyBass, San Francisco,
- 58) Sircha, V. (2003) *Menadzeri i kreativnost*, Fotolija, Srbija,
- 59) Slater ,R. (2004) *Jack Welch on leadership*, Tata Mc Graw-Hill Inc, New York,
- 60) Simoneti, J. (2007) *Strateshko vodenje intrevjua*, Fotolija, Srbija,
- 61) Стаменковски, А. (2009) *Стратегиски менаџмент*, Европски универзитет, Скопје,
- 62) Falco, R. (2004) *Motivacija*, 3rd edition, Fotolija, Srbija,
- 63) Vrancic, I. (2016) *A ljudi? Ili zasto su poslovni automobile najveca vrednost svake firme: Knjizevna raionica Rasic, Beograd*,
- 64) Wayne Mondy and Robert M Noe. (2004) *Human Resource Management* ,9th Edition, Paperback - May 27, San Francisco,
- 65) Wayne, M. (2003) *Human Resource Management*, 10th Edition, Paperback - May 23,
- 66) Wilkins J.N. (2006) *Achievment motivation and perceived academic climate among latino youth*, Colege of Arts and Sciences, Georgia State Unuversity, New York,
- 67) Wheatley, J, (2000) *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*, Berrett-Koehler Publications, New York

68) Шуклев, Б. (2010) *Менаџмент, шесто издание*, Економски факултет,
Скопје,

Интернет извори:

<http://pecu.rs/corporate-skills-seminars/leadership-and-motivation.html>

17.01.2017

<http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2012/01/10/8-ways-leaders-can-motivate-employees-beyond-money/#4b15a34f74dd> (13.01.2017)

www.cleverism.com/google-way-motivating-employees (17.01.2017)

<http://www.schindler.com/uk/internet/en/about-schindler-uk/environment.html>

(17.01.2017)

<https://googlecompany.wordpress.com/motivation/> (17.01.2017)

<http://www.mbaskool.com/brandguide/industrial-products-and-chemicals/15510-schindler-holding.html> (17.01.2017)