

Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ Скопје



Филозофски факултет – Скопје



Постдипломски студии по менаџмент на човечки ресурси во
општествените дејности

Т е м а :

**Мотивираноста за работа на кадрите во
центрите за социјална работа**

кандидат:
Розета Павлова
бр.на индекс:
2710/08

ментор:
проф.д-р Јован Пејковски

Скопје, 2015

Содржина

Апстракт	6
Abstract	7
Вовед	8
I ПРВ ДЕЛ	10
1. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	11
1. 1 Поим и дефинирање на проблемот	11
1. 2 Психолошки модели и теории за мотивација	15
1. 3 Видови на мотивација	22
1. 3. 1 Интринзична мотивација	22
1. 3. 2 Екстринзична мотивација	26
1. 3. 3 Екстринзична наспроти интринзична мотивација: која е подобра?	29
1. 4 Фактори кои влијаат на мотивацијата	31
1. 5 Парите како мотиватор	35
1. 6 Раководителот како менаџер кој мотивира	38
2. СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ЈУ МЕЃУОПШТИНСКИ ЦЕНТАР ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА – СКОПЈЕ	45
3. АКТУЕЛНАТА СОСТОЈБА СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЈУ МЕЃУОПШТИНСКИ ЦЕНТАР ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА - СКОПЈЕ	48
4. СИСТЕМ НА НАГРАДИ И КАЗНИ	50
5. СТРЕС НА РАБОТНОТО МЕСТО	54
6. СИНДРОМ НА СОГОРУВАЊЕ НА РЕСУРСИТЕ	58
7. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА	60

II ВТОР ДЕЛ	67
1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	68
1. 1 Предмет на истражувањето	68
1. 2 Цел и задачи на истражувањето	69
1. 3 Хипотези	71
1. 4 Варијабли на истражувањето	73
1. 5 Методи, техники и инструменти на истражување	74
1. 6 Примерок на истражувањето	75
1. 7 Статистичка обработка на податоците	76
1. 8 Организација и тек на истражувањето	77
III ТРЕТ ДЕЛ	78
1. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	79
1. 1 Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето во однос на општата хипотеза	83
1. 2 Анализа и интерпретација на резултатите во однос на посебните хипотези	85
1. 2. 1 Анализа и интерпретација на резултатите во однос на интринзичната и екстринзичната мотивација на кадрите во ЈУ Меѓуопштински центар за социјална работа – Скопје	85
1. 2. 2 Анализа и интерпретација на резултатите во однос на степенот и видот на мотивација за работа кај мажите и жените во ЈУ Меѓуопштински центар за социјална работа – Скопје	87

1. 2. 3	Анализа и интерпретација на резултатите во однос на степенот и видот на мотивација кај кадрите според возраста во ЈУ Меѓуопштински центар за социјална работа – Скопје	90
1. 2. 4	Анализа и интерпретација на резултатите во однос на степенот и видот на мотивација кај кадрите според стажот во ЈУ Меѓуопштински центар за социјални работи – Скопје	94
1. 2. 5	Анализа и интерпретација на резултатите во однос на степенот и видот на мотивација кај раководителите и кадрите кои не се на раководна позиција во ЈУ Меѓуопштински центар за социјални работи – Скопје	97
1. 2. 6	Анализа и интерпретација на резултатите во однос на степенот и видот на мотивација кај кадрите со ССС и ВСС во ЈУ Меѓуопштински центар за социјална работа – Скопје	100
	Заклучок од резултатите	103
IV	ЧЕТВРТ ДЕЛ	105
1.	ПРЕДЛОГ – ПЛАН ЗА ОТВОРАЊЕ НА ОДДЕЛЕНИЕ ЗА МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЈУ МЕЃУОПШТИНСКИ ЦЕНТАР ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА – СКОПЈЕ	106
1.1.	Потреба од развој на Одделение за човечки ресурси во ЈУ МСЦР – Скопје	106
1.2.	Позицијата на Одделението за човечки ресурси во организациската шема	107
1.3.	Организациски развој	109

1.4. Цели на Одделението за човечки ресурси	111
1.5. Опис на активностите во Одделението за човечки ресурси	112
1.6. Обликување на нова организациона култура	114
1.7. Стратешко планирање со користење на досиеа за резултатите на институцијата (balanced scorecard)	118
1.8. Оправданост и одржливост	121
2. ПРЕДЛОГ – ПЛАН ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА МОТИВИРАНОСТА ЗА РАБОТА НА КАДРИТЕ ВО ЈУ МЕГУОПШТИНСКИ ЦЕНТАР ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА – СКОПЈЕ	123
2.1. Потреба од развој на план за унапредување на мотивираноста за работа кај човечките ресурси во ЈУ МЦСР – Скопје	123
2.2. Чекори во спроведувањето на планот за унапредување на мотивираноста за работа кај човечките ресурси	124
2.3. Поттик и мотивација	127
2.4. Улогата на манаџерот за човечки ресурси во однос на унапредувањето на мотивацијата за работа кај кадрите	129
2.5. Методи за спроведување на програмата за плата според учинок	132
2.6. Мерење на ефективност на вработените	133
2.7. Прифаќање на мислењата, предлозите на кадрите за заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став	137
ЗАКЛУЧОЦИ	139
ЛИСТА НА КРАТЕНКИ	145
ЛИТЕРАТУРА	146
ПРИЛОГ	150

А П С Т Р А К Т

Менаџментот на човечки ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација – луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели. Врз успешното остварување на организациските цели влијаат повеќе фактори како што се условите за работа, психолошките процеси кај секој поединец, формалните односи во организацијата, ефектот на технологијата врз работната ситуација и однесувањето, културните норми итн. Економските иницијативи имаат силно влијание врз работната ситуација. Односите меѓу формалните и неформалните групи имаат директно влијание на однесувањето, а индиректно има и менаџерскиот систем. Сето ова влијание се филтрира низ личниот став на перцепцијата, познавањето и мотивацијата. Мотивацијата е еден од основните елементи на менаџментот и една од петте негови функции (планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање). Подрачјето на мотивирање добива особена важност во последната декада помеѓу практичарите и теоретичарите. Ако се прашаат менаџерите да го именуваат нивниот најголем проблем во работата, на врвот на нивната листа се наоѓа мотивирањето на вработените за подобро извршување на работата. Очигледно е дека мотивирањето на работниците е една од најважните работи со кои се судруваат менаџерите. Во овој труд е даден посебен осврт врз степенот на мотивираност и видот на мотивација кај вработените во ЈУ Меѓуопштински центар за социјални работи во Скопје, при тоа тргнувајќи од фактот дека мотивацијата е еден од главните фактори за успешна перформанса на вработените. Социјалната дејност во својата суштина претставува планско менување и имплементирање на национални социјални стратегии и нивно поврзување со потребите на локално ниво. Успешното спроведување на владините политики во однос на социјалната заштита е поврзано со успешната перформанса на вработените во социјалниот сектор. Во овој труд е прикажана актуелната состојба во однос на мотивираноста за работа кај вработените како и актуелните трендови во мотивирањето на вработените кои би биле применливи кај нас.

Клучни зборови: мотивација, работна перформанса, менаџмент, социјална заштита

ABSTRACT

Human resources management is a strategic and coherent approach to the managing with the most valuable resources in the organization - the people who work there and who individually and collectively assist for achieving of the organizational goals. For successful accomplishment of the organizational goals there are many factors such as work conditions, psychological processes of each person, the formal relations in the organization, the effect of the technology on the work situation and behavior, the cultural code, etc. The economic initiative influences the most on the work situation. Relations between the groups have direct influence on the behavior, and indirect influence have the management system too.

All this influence is filtrated through the personal attitude on the perception, knowing and motivation. The motivation is one of the basic elements of the management and one of five functions of the management (planning, organizing, coordinating, motivating and controlling). The field of motivation is getting particular importance in the last decade between practitioners and theoreticians. If the managers are asked to name their biggest problem at work, motivation of the employees for better performance is on the top of the list. It is obvious that motivation of the employees is one of the most important things that managers are facing with. In this work the emphasis will be put on the level of motivation and the kind of motivation of the employees in the Intermunicipality Centre for social works, starting from the fact that motivation is one of the major factors for successful performance of the employees. The social work in its essence indicates planned changing and implementing of the national social strategies and their connection with the needs on the local level. Successful implementing of the politics of the government related with social care is connected with successful performance of the employees in the social sector. In this work it will be shown the actual state in regard to work motivation at the employees, but also some leading trends connected with motivation of the employees, trends that could be applied here.

Key words: motivation, work performance, management, social care.

ВОВЕД

Мотивацијата е внатрешна покренувачка сила или енергија која води кон акција потребна за остварување на целите и задоволувањето на потребите. Тоа е термин кој се користи за посочување на причините за нашите активности, нашите потреби и нашите желби. Мотивацијата исто така, може да се дефинира како насочувач на однесувањето или како нешто кое ги тера луѓето да сакаат да повторуваат одредено однесување. Мотивацијата е она нешто со кое се обезбедува луѓето да се однесуваат на посакуваниот начин со кој ќе се постигнат организациските цели, а истовремено ќе се задоволат и сопствените потреби. Мотивот пак, е она што ја поттикнува личноста да се однесува на одреден начин или да развие склоност кон одредено однесување. Мотивите се органски и психолошки чинители кои го покренуваат или насочуваат однесувањето на луѓето, нивните постапки, перцепција и мислење.

Во организациски контекст, мотивацијата се дефинира како спремност за учество во остварувањето на целите на организацијата. Мотивацијата претставува процес во кој однесувањето е поттикнато, активирано и канализирано кон остварување на целите. Мотивацијата на работното место може да се одвива на два начина. Прво, луѓето можат да се мотивираат со барање, наоѓање и извршување работа која ги задоволува нивните потреби или барем им овозможува да се надеваат дека нивните цели ќе бидат остварени. Второ, луѓето можат да се мотивираат од страна на управата преку различни методи како плата, промоција, пофалба, награда, итн.

Во една организација од особена важност за успешна перформанса на вработените е следењето на нивната мотивираност за работа. Преку мотивацијата се обезбедува посветеност на вработените, да се развие и воедно да се извлече најдоброто од нив за остварување на организациските цели како и да се достигне максималната цел во корист на општеството.

Мотивацијата ги вклучува внатрешните личности карактеристики како и сите внатрешни и надворешни фактори кои ја определуваат големината на енергијата и ентузијазмот на индивидуата.

Мотивацијата е од заеднички интерес на двете научни дисциплини: менаџментот и психологијата. Со менаџментот се навлегува длабоко во суштината на работењето и водењето на организациите, а со психологијата се навлегува во тајната на човековото однесување. Менаџментот на човечки ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација – луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели.

Добрите менаџери не се мотивирани само од потребата за персонален успех или од потребата да го добијат најдоброто од подредените, туку и од потребата за влијание врз однесувањето на другите за доброто на целата организација. Со други зборови, добриот менаџер мора да го најде вистинскиот начин за да го добие најдоброто од работникот, но сепак да се зачува добриот колегијален однос базиран врз обострана почит. Се покажало дека ваквото однесување на работното место, базирано врз заемно почитување и соработка е многу попродуктивно, па затоа повеќето модерни фирми се трудат да изнајдат начин за градење на ваква работна атмосфера. Само со потполно разбирање на злоупотребата на моќта и на другата страна на моќта – кооперативноста – може ова да се постигне. (Стајнер, 2008)

Со оваа мисла на психологот Клод Стајнер од неговата книга „Другата страна на моќта“, започнува трудот кој целосно ги детерминира и аспектира моментите на мотивацијата како дел од успешниот работен процес во една организација.

I

П Р В Д Е Л

1. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. 1. Поим и дефинирање на проблемот

Мотивацијата е внатрешна состојба на личноста која ја наведува да се однесува на специфичен начин. Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор 'movere' што значи да се движи. Мотивацијата најчесто се поврзува со зборовите: желба, сакање, цел, потреба, поттикнување, движење, иницијатива и сл.

Мотивацијата е иницирана од свесно или од несвесно признание за некоја незадоволена потреба. Потоа се поставуваат цели за кои се верува дека преку нивното остварување ќе бидат задоволени потребите. Ако целта е постигната, потребата ќе биде задоволена и веројатно е дека однесувањето ќе се повтори следниот пат кога ќе се појави таквата потреба.

Неопходно е да се прави разлика помеѓу поимите мотив и мотивација. Мотивот е внатрешен услов или состојба која го детерминира интензитетот на однесување на индивидуата. Тоа е чувство кое го насочува поединецот во извршувањето на некаква активност за постигнување определена цел.

Мотивите се ограничени од внатрешните карактеристики на индивидуата. Човековите мотиви во принцип настануваат од примарните органски потреби. Можно е од хеуристични причини да се одбере одреден мотив за кој се чини дека нуди одредена можност за објаснување и можност да се почне со испитување на мотивацијата од таа појдовна точка. Според Еванс, ова главно е природот на психологот МекКлиланд (Еванс, 1985).

Еден од мотивите со кои МекКлиланд најмногу се занимаваше е специфичното човеково стремење кон постигнување. Без разлика на тоа дали се работи за стремење кон успех во работата или во личните и општествените односи, јасно е дека некои успеваат повеќе од другите. Мекклиланд сметал дека заедничко за сите овие различни ситуации е присуството на некое признато мерило за совршеност.

Мотивот или желбата може да се опише како присуство на недостаток или потреба која предизвикува одредено однесување поврзано со постигнувањето на одредена цел или на она што е посакувано. Мотивите се смета дека потекнуваат од самата личност и често за нив не се потребни надворешни дразби кои би поттикнале одредено однесување со цел нивно задоволување. Основните мотиви може да бидат поттикнати од одреден недостиг како што е на пример гладта. Таа ја мотивира личноста да бара храна. Посуптилните мотиви пак, како на пример желба за пофалби и одобрувања, ја мотивираат личноста да се однесува на таков начин за да ги задоволува другите луѓе.

Друг основен мотив е сексуалниот кој, исто како и храната, не мотивира затоа што е есенцијален за човековиот опстанок. Желбата за секс има длабоки корени во мозокот кај сите човечки суштества. Хормоните кои ги лачат жлездите низ крвотокот стигнуваат до мозокот и стимулираат висок наплив на сексуална желба. Хормонот кој е одговорен за иницирање на сексуалната желба се нарекува Dehydroepiandrosterone (DHEA). Хормоналната основа за сексуалната желба и кај мажите и кај жените ја дава тестостеронот. Мажите природно имаат повеќе тестостерон од жените и затоа многу повеќе мислат на секс, имаат сексуални фантазии, подготвени се да жртвуваат други работи за сексот, да се однесуваат пермисивно заради сексот, да се жалат поради намалената желба за секс кај партнерките, итн.

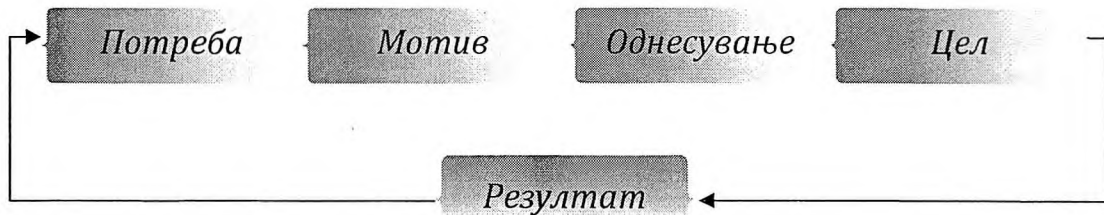
Постојат и безброј мотиви кои се стекнати преку процесот на социјализација. Тие примарно се причина за потребата од одредено однесување кај луѓето.

Мотивацијата е поширок термин од мотивот. Таа го вклучува целиот процес на однесување на поединецот, во интерното и екстерното опкружување, со кој однесувањето е поддржувано или намалено.

Мотивацијата не може директно да се мери, но за неа можат да се донесат заклучоци врз основа на однесувањето на вработените, степенот на нивното залагање, истрајноста и резултатите од работата. Успехот во работата е функција и на мотивацијата и на способностите. Тоа значи дека работникот, за да извршува дадена работа успешно, мора да биде мотивиран да ја врши, но и да ги има

потребните вештини, знаења и искуство. Ако некој фактор недостига, перформансата на работникот нема да биде успешна.

Можеби наједноставен начин да се разбере мотивацијата е да се разгледува како процес. Основниот процес на мотивацијата е прикажан на Слика 1:



Слика 1. Процес на мотивација¹

Процесот на мотивација започнува со потребите. Во овој контекст меѓу потребите и мотивите не постои еднаквост. Потребата е чувство на недостиг на нешто. Секој поединец има различни видови потреби. Некои се природни (потреба за храна, вода, секс и спиење), некои се учат (потреба за остварување, дружење, моќ). Откако потребите ќе бидат откриени, треба да постои мотив, внатрешна енергија која го движи човековото однесување. Тоа се внатрешни сили кои ја поттикнуваат индивидуата на однесување на определен начин. Од големината на енергијата зависи и степенот на задоволувањето на потребата. Целта е краен елемент на процесот на мотивација. Целта во процесот на мотивацијата може да се дефинира како нешто што ја исполнува потребата. Задоволената потреба ја менува внатрешната состојба. По задоволувањето на една потреба, вниманието на индивидуата се врти кон друга потреба. Едноставна илустрација за ова е личноста која чувствува жед (потреба), има напнатост која ја насочува (мотив) да бара начин или постапки (оди до чешма – однесување) за да пие вода (цел) и за да ја изгасне својата жед (задоволена потреба).

¹ http://www.dgt.uns.ac.rs/download/gastmen_motivacija.pdf

Потребите кои се учат се многу поважни за мотивацијата на вработените отколку вродените потреби. Самата перформанса на вработените е во интеракција со повеќе фактори:

- Внатрешна структура на организацијата (поделба на трудот, координираност на активностите и функциите, итн.),
- Физичките услови во кои се одвива работата (големина на просторијата, осветленоста, температурата, бучавата, итн.),
- Психолошки фактори (мотивација за работа, задоволство од работата, потреба за постигнување и самоактуализација, односите меѓу соработниците како и емоционалната состојба на вработените),
- Систем на награди и казни,
- Менаџерски систем (планирање, контрола),
- Групни меѓучовечки односи,
- Култура,
- Минато искуство,
- Сегашна персонална ситуација, и др.

Сето ова влијание се филтрира низ личниот став на перцепцијата, познавањето и мотивацијата. Перцепцијата е основа за разбирање на однесувањето бидејќи таа е средство со кое стимулусите влијаат на организмот на индивидуата.

Перцепцијата е процес со кој се гледаат, селектираат, организираат и интерпретираат информациите за светот кој не опкружува. Таа е ментален процес кој не оспособува да го интерпретираме и разбереме нашето окружување. За перцепцијата се важни два аспекти: селективна и стереотипна перцепција. Селективната перцепција означува процес со кој индивидуата различните стимулуси од окружувањето ги селектира за натамошно внимание. При тоа некои од нив се предмет на внимание, додека други не.

Кога стимулусите ќе бидат забележани од индивидуата, таа се обидува да ги категоризира во согласност со својата сопствена претстава и сопствените потреби. Откако индивидуата ќе им додели некакво значење на стимулусите, тогаш таа е во

ситуација да дефинира соодветен одговор или реакција на тоа. Стереотипната перцепција претставува категоризација на основа на атрибути. Општи атрибути се: раса, пол, старост и др.

Активноста за затвореност во формирањето на перцепцијата се однесува на тенденцијата на личноста да има комплетна слика на било која дадена ситуација. Така, личноста може да сфати повеќе информации отколку што изгледа дека таа покажува. Таа додава информации за да го затвори системот. Затвореноста и интерпретацијата имаат повратна спрега до селектирањето и оттука влијаат на функционирањето на овие механизми.

Колку повеќе може да се разбере системот на перцепирање на личноста, толку повеќе ќе може да се предвиди нејзиното однесување. Ако може да се разбере начинот на кој човекот доаѓа до идеи за предметите и луѓето кои го прават неговиот замислен свет, ако можат да се разберат принципите кои создаваат раст и развој и влијаат на овие идеи, тогаш всушност е преземен првиот чекор кон разбирање на човековото однесување.

Мотивирањето не е едноставен концепт. Мотивирањето на било кој организам е само делумно разбирливо. Тоа вклучува потреби, желби, напнатост, неудобност. Јасно е дека потребите варираат кај поединци и водат кон различно однесување. Кога некои потреби се задоволени, тие стануваат помалку важни во шемата на потреби. Незадоволството може да биде мотиватор кон усогласен напор, но континуираното незадоволство или целосната фрустрација може да води кон прекин на таквиот начин на однесување.

1.2 Психолошки модели и теории за мотивација

На мотивацијата може да се гледа како на круг во кој мислите влијаат на однесувањето, а однесувањето резултира со одредена перформанса. Перформансата пак, влијае на мислите и така кругот почнува одново. Секој дел од кругот се состои од повеќе димензии вклучувајќи ги и ставовите, верувањата, намерите, напорите и повлекувањата кои можат да влијаат на мотивацијата која индивидуата ја искусува.

Во полето на психологијата постојат голем број на истражувања и теории за мотивацијата. Најпознати се:

- Теорија на Маслов за хиерархија на потребите: оваа теорија тргнува од постулатот дека луѓето имаат општа низа на потреби кои можат да бидат подредени во хиерархија според нивната важност. Во оваа хиерархија првенствени придвижувачи на човечкото однесување се потребите од пониско ниво, но откако ќе се задоволат овие потреби, нивната улога ја превземаат потребите од повисоко ниво. Потребите од повисоко ниво ќе се појават само ако се задоволат потребите од пониско ниво. Маслов смета дека оваа хиерархија е иста за сите луѓе, но различни луѓе можат да дејствуваат на различни нивоа во хиерархијата (Николоски, Т. 2005).



Слика 2. Хиерархија на потребите според Абрахам Маслов²

- Теорија на Херзебрг на два фактори: според оваа теорија човечките потреби се организирани во две посебни групи. Првата група се потреби за избегнување на болката, а втората група се потреби кои имаат за цел психолошки раст и развој. Елементите на овие две групи биле идентификувани низ емпириско истражување. При тоа било утврдено дека некои фактори силно го одредуваат незадоволството и тие се наречени

² Николовски, Т. (2005). *Психологија на трудот*. стр.196

хигиенски фактори. Друга група на фактори силно го одредува задоволството и тие биле наречени мотивациски фактори (Николоски, Т. 2005).

- ERG Теорија на Алдерфер: позната е под името „егзистенција, поврзаност, развој“ (existence, relatedness, growth). Во оваа теорија има три, наспроти пет потреби, коишто се аранжирани во континуум а не во хиерархија. Алдерферовите три потреби се аранжирани во континуум според редот на нивната конкретност. Кога потребата е задоволена, лицето има намалена желба за таа потреба. Ако не се задоволат егзистенцијалните потреби, тоа ги зголемува потребите. Задоволувањето на потребата за развој води кон потреба за уште поголем развој (Николоски, Т. 2005).

- Теорија на поткрепа: се состои од низа принципи што го поврзуваат обнесувањето со неговиот исход. Овие принципи се извлечени од истражувањата на бихејвиористите, врз учењето во лабораториска поставеност. Како природен мотивацијата за работа, теоријата на поткрепа се состои од примена на овие принципи во обнесувањето на работното место (Николоски, Т. 2005).

- Теорија на очекување: основна идеја на оваа теорија е дека луѓето се мотивирани тогаш кога веруваат дека нивното однесување води кон награди или исходи кои што тие ги сакаат. Ако мислат дека нивното однесување ќе има за исход награда, тие ќе бидат мотивирани. Ако мислат дека нивното однесување нема да има за исход награда, нема да бидат мотивирани да се ангажираат. Исто така, ако не ги сакаат односните награди, тие нема да бидат мотивирани да го вршат одреденото однесување (Николоски, Т. 2005).

- Теорија за самоефикасност: според оваа теорија, мотивацијата и перформансата се определени од верувањата на луѓето за тоа колку можат да бидат успешни. Поинаку, луѓето со висока самоефикасност веруваат дека

се во состојба да ги вршат задачите и ќе бидат мотивирани да вложат напор. Луѓето со ниска самоефикасност не веруваат дека можат да ги вршат задачите и нема да бидат мотивирани да вложат напор. Под самоефикасност се подразбира степен до кој лицето верува дека има вештини, знаења и способности да изврши некоја задача (Николоски, 2005).

- Теорија за праведност: оваа теорија е позната и под името теорија на размена, затоа што се засновува врз традиционалната размена работник – работодавач. Работникот дава нешто (input, влог), а потоа добива нешто (output, добивка) од работодавачот во процесот на размена. Според оваа теорија, работниците психолошки ја оценуваат нивната добивка во однос на нивниот влог, а од оваа оценка ќе зависи и степенот на нивната ангажираност (Николоски, Т. 2005).
- Теорија за поставување цели: основна идеја на оваа теорија е дека однесувањето на луѓето е мотивирано од нивните внатрешни интенции или цели. Оваа теорија предвидува дека луѓето ќе вложат напор за постигнување на нивните цели и нивната перформанса на работа ќе биде функција на поставените цели. Поставувањето на цели може да биде успешно средство за одржување или за зголемување на перформансата на работа и многу организации го користат поставувањето на цели за да го постигнат тоа (Николоски, Т. 2005).
- Теорија за когнитивна дисонанца: Оваа теорија е создадена од Леон Фестингер. Тој ја дефинира дисонанцата како негативна нагонска состојба која се појавува секогаш кога личноста има две сознанија кои се психолошки недоследни. Всушност, когнитивната дисонанца се појавува кога личноста искусува одреден степен на непријатност како резултат на противречност помеѓу нејзините погледи на светот околу неа и нејзините лични чувства и однесувања. На пример, купувачот може да бара да се осигура во однос на купувањето на некој производ, бидејќи чувствува дека

можеби ќе било подобро да купи нешто друго. Чувството дека ќе било подобро да купи нешто друго е противречно со активноста за купување на тој производ. Разликата помеѓу неговите чувства и верувањата создава противречност, и поради тоа купувачот има потреба да се осигура во однос на производот. Според оваа теорија, луѓето имаат потреба да ја намалат или надминат постоечката противречност. Оваа теорија, исто така, поаѓа од тоа дека секоја личност тежнее кон конзистентност на своето мислење, ставови и однесување (Festinger, L. 1957).

- Теорија на задоволство: Ова е една од првите теории за мотивација. Теоријата на задоволство може исто така да биде поврзана со теоријата на поткрепа бидејќи таа се фокусира на значајноста на она што не мотивира нас (потребите). Со други зборови, оваа теорија се обидува да ги идентификува нашите потреби како и нивната поврзаност со мотивацијата со цел да се задоволат истите. Друга дефиниција која ја нудат Причард и Ашвуд е таа дека мотивацијата е процес кој се користи за алокација на енергијата за да се максимизира задоволувањето на потребите.³
- Теорија за привремена мотивација: Оваа теоријата е еден од последните обиди за развој на сеопфатна и интегративна теорија за мотивација. За прв пат била прикажана во еден текст објавен во 2006 во списанието „Academy of Management Review“. Таа претставува синтеза на примарните аспекти од повеќе главни теории за мотивација како што се теоријата на поткрепа, теорија на праведност, теорија на хиерархија на потребите, теорија на самоефикасност и теорија на поставување цели.

Оваа теорија го поедноставува полето на мотивација и овозможува откритијата на една теорија да бидат преведени во термини на друга теорија. Уште еден текст од номинирано списание помогна да се развие оваа теорија. Тоа е текстот со наслов „Природата на прокрастинацијата“ напишан од

³ <https://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>

George A. Miller и за тоа од страна на Американската психолошка асоцијација му е доделена награда за особен придонес кон развојот на науката.

Оваа теорија ја дефинира мотивацијата според следното равенство:

$$\text{Мотивација} = \frac{\text{Очекување} \times \text{Вредност}}{1 + \text{Импулсивност} \times \text{Одлагање}}$$

каде што *Мотивацијата* (желбата за одреден исход или самоефикасност) е веројатноста за успех, *Вредноста* е наградата поврзана со исходот, *Импулсивноста* е сензитивноста на индивидуата за одложување и *Одлагање* е времето до реализирање на посакуваниот исход.⁴

- Оперантно условување: Психологот Б.Ф.Скинер верувал во идејата дека најдобар начин за комплетно да се разбере однесувањето на личноста е да се истражат причините и последиците од тоа однесување. Оперантното условување (теорија по која Скинер е добро познат) е метод на учење преку награди и казни за одредено однесување. Скинеровото оперантно условување се заснова на работата на Едвард Торндајк и неговиот „Закон и ефект“. Во 1948 година Скинер извел експеримент со животни користејќи го оперантното условување. Тој ги ставал животните во т.н. „Скинерова кутија“. Промените во однесувањето се резултат на реакцијата на индивидуата во однос на нејзиното опкружување во околината. Кога одредена Стимулус – Реакција (С – Р) шема редовно се наградува, со текот на времето личноста ќе научи спонтано да реагира на тој стимулус и без награда.⁵

⁴ <https://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>

⁵ <https://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>

➤ Теорија за самоконтрола: Самоконтролата како еден од аспектите на мотивацијата е одредена како подсет на емоционалната интелигенција. Се смета дека, иако одредена личност може да се класифицира како високо интелигентна (врз основа на повеќе тестови на интелигенција), таа може да остане немотивирана да се стреми кон интелектуални предизвици. Според Врумовата теорија на очекување постои извесна пресметка која ја прават луѓето кога одлучуваат дали да ја задржат самоконтролата и да вложат напор за постигнување на одредена цел.⁶

➤ Теорија на мотивација за постигнување: Ова е една интегративна перспектива која се базира на премисата дека мотивацијата за постигнување е резултат на насоченоста на голем број на компоненти на личноста во однос на перформансата. Мотивацијата за постигнување вклучува поголем број на димензии кои се релевантни за успех во работата, но кои не се конвенционално одредени како дел од перформансата. Личноста е интимно поврзана со перформансата и мотивот за постигнување, вклучувајќи ги и карактеристиките како што се толеранција за ризик, страв од неуспех, итн.

Мотивацијата за постигнување може да се измери со посебен Инвентар на мотивација за постигнување (со 17 посебни скали), кој е креиран врз основа на оваа теорија и се однесува на три фактори кои се релевантни за стручниот и професионалниот успех. Оваа мотивација најчесто се поврзува со шемите за адаптација, вклучувајќи ја напорната работа и желбата да се успее во извршувањето на тешките задачи.⁷

Мотивацијата за постигнување била особено проучувана од страна на психолозите Дејвид МекКлиленд, Џон Аткинсон и нивните колеги уште во раните педесетти години од минатиот век. Тие воделе расправа за тоа дали мотивацијата е свесен или несвесен процес. Тие направиле обид за дефинирање на мерките за мотивација користејќи го Тестот за тематска аперцепција.

⁶ <https://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>

⁷ <https://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>

Според нив, мотивацијата за постигнување е поврзана со однесувањето кое е поттикнато од одредена емоционална состојба. Имено, личноста може да чувствува потреба за постигнување при што ќе се стреми кон успех или кон избегнување на неуспехот (McClelland, D. 1984).

1. 3 Видови на мотивација

Доколку се започне со истражување на темата мотивација, ќе се најде на многу обемна литература во која авторите, во зависност од гледиштето кое го застапуваат, прават најразлични поделби. Во овој труд ќе биде разгледана поделбата на мотивацијата на два вида: интринзична и екстринзична. Оваа поделба за прв пат ја направиле Ричард М. Рајан и Едвард Дечи во својата теорија за самоопределување. (Deci & Ryan, 1985)

1. 3. 1 Интринзична мотивација

Интринзичната мотивација била проучувана уште од раните седумдесетти години. Таа се однесува на внатрешната желба за истражување на нови нешта и нови предизвици, желба да се анализираат сопствените капацитети, да се набљудува и да се стекнуваат нови знаења. Таа е водена од сопствениот интерес или од уживањето во вршењето на самата работа. Тоа се случува внатре во личноста и не е поттикнато од надворешни притисоци, влијанија или награди.

Феноменот на интринзична мотивација за прв пат бил востановен при одредени експериментални истражувања за однесувањето на животните. Во овие истражувања, било евидентно дека организмите се вклучувале во одредени игровни активности водени од сопствената љубопитност без никаква награда за тоа. Интринзичната мотивација е природна мотивациска тенденција и претставува круцијален елемент во когнитивниот, социјалниот и физичкиот развој.

Студентите кои се интринзично мотивирани поверојатно е дека доброволно ќе работат или ќе се вклучат во одредени активности за да ги подобрат своите вештини и да ги зголемат своите способности. Студентите веројатно ќе бидат интринзично мотивирани доколку:

- ги припишуваат своите едукациски резултати на фактори кои се под нивна контрола, а тоа е познато како автономија или локус на контрола,
- веруваат дека поседуваат вештини за успешно остварување на посакуваните желби, а тоа е познато како верувања за самоефикасност,
- заинтересирани се за совладување на одредена тема и осознавање што повеќе за неа, а не само заради добивање на високи оценки,

Интринзичната мотивација подразбира вклучување во активности заради лична сатисфакција. Примери на однесувања кои се резултат на интринзичната мотивација се:

- учество во спортски активности бидејќи уживате во тоа,
- решавање на крстозбори бидејќи гледате на тоа како предизвик кој е забавен и интересен,
- играње на некоја игра бидејќи е возбудлива,
- работење на нешто кое прави да се чувствувате корисни,

Во сите овие примери однесувањето на личноста е мотивирано од внатрешната желба да учествува во некоја активност.

Интринзичната мотивација е поврзана со однесувањето кое е поттикнато од внатрешни награди. Со други зборови, мотивацијата за вршење на одредена активност потекнува од внатрешноста на личноста бидејќи тоа води кон интринзично наградување. Ова е спротивно на екстринзичната мотивација, која се однесува на вршењето на одредена активност со цел да се добијат надворешни награди или да се избегне некоја казна.

Интринзичната мотивација се јавува кога се дејствува без некоја очигледна надворешна награда. Едноставно се ужива во активноста или се гледа на неа како

на можност за истражување, учење или актуелизација на сопствените потенцијали. (Coon & Mitterer, 2010)

Истражувачите велат дека луѓето се покреативни кога се интринзично мотивирани. На работното место, продуктивноста може да се зголеми со користење на екстринзични награди како бонуси, но реалниот квалитет на работата која се врши е под влијание на интринзичните фактори. Ако една личност работи нешто што е интересно или што претставува предизвик за неа, поголема е веројатноста дека ќе дојде до нови идеи и креативни решенија за таа работа.

Интринзичната мотивација е важна тема во едукацијата, па поради тоа учителите и конструкциските дизајнери се стремат да создадат такви околности за учење кои ќе бидат интринзично мотивирачки. За жал, многу традиционални парадигми тврдат дека за повеќето студенти учењето е здодевно и поради тоа е неопходно да добиваат оценки за нивните едукациски активности. Според Malone and Lepper (1987) активностите ќе бидат интринзично мотивирачки ако луѓето ги извршуваат истите заради себеси, а не затоа што ќе добијат некоја награда однадвор или ќе избегнат некоја казна. За таквите активности најчесто се користат зборовите: забава, интересно, магично, уживање, интринзично мотивирачки, итн.

Постојат повеќе фактори кои ја зголемуваат интринзичната мотивација:

- Предизвик: Луѓето се помотивирани кога постигнуваат цели кои за нив се од лична важност, кои се поврзани со нивната самопочит, кога фидбекот од перформансата е достапен, и кога постигнувањето на целта е можно но е секогаш извесно.
- Љубопитност: внатрешната мотивација се зголемува кога нешто во физичкото опкружување го окупира вниманието на личноста (сензорна љубопитност) и кога нешто во врска со активноста ја стимулира личноста да сака да научи нешто повеќе за таа активност (когнитивна љубопитност).
- Контрола: Луѓето имаат потреба од контрола над себеси и нивното опкружување, и сакаат самите да одредат кон што ќе се стремат.

- Кооперативност и компетитивност: интринзичната мотивација може да се зголеми во ситуации каде луѓето чувствуваат задоволство кога им помагаат на другите, како и во случаи кога тие можат да ја оценат својата перформанса како поповолна во споредба со другите.
- Препознавање: луѓето уживаат во тоа кога нивните постигнувања се препознати и забележани од другите, а тоа може да ја зголеми внатрешната мотивација.

Наградите кои не се неопходни, понекогаш може да имаат и негативен ефект. Повеќето луѓе мислат дека нудењето на реални и заслужени награди ќе го зголеми интересот на секого за одредена активност.

Всушност, ветувањето награда за вршење на одредена активност која личноста ужива да ја прави може да биде контрапродуктивно. Во експериментите се покажало дека оние деца на кои им била ветена награда долку си играат со нивните омилене играчки, го намалиле интересот за истите во споредба со другите деца кои исто како и претходно сакале да си играат со тие играчки. Децата како да си мислат: „Ако јас треба да бидам поткупен за да си играм со овие играчки, веројатно воопшто не вреди да се игра со нив“. (Mayers, 2005)

Функционалното значење на активноста го одредува тоа дали интринзичната мотивација ја поттикнува или ја намалува активноста. На пример, еден атлетичар може да ја доживува надворешната награда (пр. пари, трофеј) како позитивен индикатор за неговата спортска компетентност (награда која информира), додека друг атлетичар може истата награда да ја доживува како нешто што го присилува и понатаму да продолжи со таа активност (награда која контролира).

Според тоа, аспектот на активноста кој се перцепира како прикриен го одредува степенот на автономија и чувството на компетентност, а тоа на крај ќе влијае на интринзичната мотивација за таа активност. (Horn, 2008)

1. 3. 2 Екстринзична мотивација

Екстринзичната мотивација се однесува на вршењето на одредена активност со цел да се постигне посакуваниот исход, а тоа е спротивно од интринзичната мотивација. Екстринзичната мотивација доаѓа од надворешни влијаниа, додека пак кај интринзичната мотивација тешко е да се најде вистинскиот одговор на прашањето од каде потекнува мотивацијата на луѓето да бидат истрајни и упорни во вршењето на одредена активност.

Вообичаено, екстринзичната мотивација се користи за да се постигне одредена цел која личноста не би ја постигнала со интринзична мотивација. Најчести екстринзични мотиватори се наградите за одредено однесување (пари, оценки, пофалби и др.) и заканите т.е. казните за лошо однесување. Натпреварот е карактеристичен за екстринзичната мотивација бидејќи го охрабрува работникот да победи и да биде подобар од другите, а не само едноставно да ужива во интринзичните награди од активносота. Веселото друштво и желбата да се освои трофеј се исто така екстринзични поттикнувачи.

Дали екстринзичните награди ја зголемуваат мотивацијата? Иако давањето на награди може во некои случаи да ја зголеми мотивацијата за работа, сепак тоа не е секогаш правило. Истражувањата од областа на социјалната психологија укажуваат на тоа дека екстринзичните награди може да доведат до појава на ефектот на преоправданост и до постепено опаѓање на интринзичната мотивација.⁸

Всушност, нудењето на големи награди може да води кон намалување на внатрешната мотивација. Тенденцијата на екстринзичната мотивација да влијае на интринзичната мотивација е позната како ефект на преоправданост. Значи, откако интринзично мотивираното однесување ќе биде екстринзично наградено, доаѓа до редуцирање на истото.

Во еден класичен експеримент направен од страна на Лепер, Грин и Низбет (1973)⁹, децата биле богато наградувани за цртање со фломастери, активност која

⁸ <http://psychology.about.com/od/eindex/f/extrinsic-motivation.htm>

⁹ Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129–137

децата претходно уживале да ја прават во времето одредено за слободни активности. Подоцна, кога на децата кои биле наградени им било понудено да си играат со истите фломастери, тие пројавиле намален интерес да си играат со нив. Децата пак, кои не биле наградувани продолжиле со уживање да си играат со истите фломастери.¹⁰

Зошто одеднаш се намалува интересот за активноста која е претходно интринзично мотивирана? Една од причините е тоа што луѓето имаат тенденција да ја анализираат сопствената мотивираност за вклучување во одредена активност. Еднаш штом ќе бидат наградени за вршењето на таа активност, тие и придаваат преголемо значење на улогата која ја има наградата врз нивното однесување. Друга можна причина е тоа што активностите кои почетно се доживуваат како игра или забава може да се трансформираат во работа или обврска доколку се поврзат со одредена надворешна награда.

Сепак, друго истражување пак, покажало дека децата кои завршиле трето одделение и добиле книга како награда, пројавиле поголем интерес за читање во следниот период. Тоа укажува на фактот дека некои видови на награди не ја поткопуваат интринзичната мотивација.¹¹

Примената на екстринзичните награди може да ја намали пожелноста на одредена активност. Но користењето на екстринзични ограничувања, како што се закани за казна за да не се врши одредена активност, всушност се покажало дека ја зголемува интринзичната за интересираност токму за таа активност. Во едно истражување, кога на децата им било кажано дека ќе бидат строго казнети доколку си играат со одредени кукли, се покажало дека заканата всушност го зголемила интересот за тие кукли, кои претходно за децата воопшто не биле привлечни.¹²

Примери за однесувања кои се резултат на екстринзичната мотивација се:

- учење бидејќи сакаме да добиеме добра оценка,
- чистење на собата за да не добиеме казна од родителите,
- учество во спортски активности со цел освојување на некој медал,

¹⁰ <http://psychology.about.com/od/eindex/f/extrinsic-motivation.htm>

¹¹ <http://psychology.about.com/od/eindex/f/extrinsic-motivation.htm>

¹² <http://giftedkids.about.com/od/glossary/g/extrinsic.htm>

- учество во некој натпревар со цел да се добие стипендија;
- редовно одење на работното место и извршување на работните обврски со цел добивање на месечна плата, итн.

Кај сите овие примери однесувањето е мотивирано од желбата да се добие награда или да се избегне некој негативен исход.

Постојат истражувања кои покажале дека вербалните пофалби, како една форма на награда, треба внимателно да се користат.¹³ Кога децата се успешни, можеби е најдобро да биде пофален нивниот напор (пример „Браво, ти работеше толку напорно!“) наместо да бидат пофалени нивните способности (пример „Ти си толку паметна!“), бидејќи кога децата веруваат дека успехот зависи од вложениот напор, тогаш е поголема веројатноста да истраат и да бидат упорни дури и ако не успеваат нешто да направат. Целта на пофалбата треба да биде поттикнување на чувството на компетентност и верба дека успехот евозможен со повеќе труд. (Lepper, M. R. & Greene, D. (1974)

Екстринзичните (надворешни) награди можат да бидат важна алатка за мотивирање на однесувањето, но експертите предупредуваат дека тие треба да се користат внимателно, особено ако станува збор за деца. Екстринзичните мотиватори е најдобро да се применуваат во ситуации каде што луѓето немаат некој посебен интерес за вршење на одредена активност или во случаи кога недостасуваат основни вештини, но овие награди не треба да бидат големи и треба да бидат директно поврзани со изведувањето на одредената активност. Еднаш штом ќе се поттикне одреден внатрешен мотив и штом се стекнат доволно вештини за вршење на активноста, тогаш екстринзичните мотиватори постепено треба да се отфрлат.

¹³ <http://psychology.about.com/od/eindex/f/extrinsic-motivation.htm>

1.3.3 Екстринзична наспроти интринзична мотивација: која е подобра?

Иако повеќето луѓе сметаат дека интринзичната мотивација е најдобра, не е секогаш возможно да ја има во секоја ситуација. Во некои случаи, луѓето едноставно немаат внатрешна желба да бидат вклучени во одредена активност. Прекумерните награди исто така, можат да бидат проблематични. Но, доколку се користат соодветно, екстринзичните мотиватори можат да бидат корисна алатка.

На пример, екстринзичната мотивација може да се користи за да се натераат луѓето да извршат одредена работна задача за која тие воопшто немаат никаков интерес.

Истражувачите дошле до неколку главни заклучоци кои се однесуваат на екстринзичните награди и нивното влијание на интринзичната мотивација:

- Типично е за неочекуваните надворешни награди дека не ја намалуваат интринзичната мотивација. На пример: ако ученикот добие добра оценка на тестот за кој тој уживал додека учел за дадената тема, и при тоа учителот одлучи дополнително да го награди со гратис картичка за пица, неговата веќе постоечка мотивација за учење на тој предмет нема да биде афектирана. Сепак, ваквото наградување треба да биде направено со внимание, бидејќи кај ученикот може да се појави очекување дека повторно ќе биде награден.
- Пофалбата може да помогне во зголемувањето на внатрешната мотивација. Имено, кажувањето на позитивни пофалби и фидбек кога луѓето прават нешто подобро во споредба со другите, може да ја зголеми нивната внатрешна мотивација.
- Внатрешната мотивација ќе се намали ако надворешните награди се даваат за дополнување на одредена задача или само за извршување на одредена минимална работа. На пример, ако родителите го опсипуваат детето со еден куп пофалби секогаш кога тоа ќе изврши некоја едноставна задача,

неговата внатрешна мотивација за извршување на таа задача постепено ќе се намали.

- Екстринзичната и интринзичната мотивација можат, исто така, да играат важна улога во процесот на учење. Сепак, постои одредена недореченост. Имено, традиционалното применување на надворешните награди како што се оценките, свидетелствата, и златните ѕвезди, можат да ја поткопаат и најмалата постоечка внатрешна мотивација која учениците можеби ја имаат. Од друга страна пак, овие надворешни мотиватори можат да им помогнат на учениците да се чувствуваат покомпетентно во училищата, и со тоа да ја подобрат внатрешната мотивација.
- „Интересот на личноста често опстанува кога наградата не се користи ниту за поткуп ниту за контрола, туку како знак за добро завршена работа како што е на пример наградата за „играч кој најмногу напредувал“. Ако наградата го зголеми вашето чувство за компетентност откако добро ќе ја завршите работата, тоа може да го зголеми уживањето во таа работа. Наградите, доколку се соодветно доделени, може да резултираат со висока перформанса и креативносот. Значи екстринзичните награди се исто така потребни.

Екстринзичната мотивација може да биде корисна во повеќе ситуации, како на пример:

- Надворешните награди може да го зголемат интересот и партиципацијата во нешто за кое личноста немала никаков интерес.
- Екстринзичните награди може да бидат корисни за мотивирање на луѓето за да стекнат нови вештини или знаења. Еднаш штом се стекнат со извесни почетни вештини, луѓето може потоа да станат повеќе интринзично мотивирани за да продолжат со вршење на таа активност.
- Надворешните награди можат, исто така, да бидат извор на фидбек, овозможувајќи им на луѓето да знаат кога нивната перформанса била доволно добра.

Екстринзичните мотиватори треба да се избегнуваат во ситуации каде личноста веќе пројавува интерес за одредена активност. Во таков случај нудењето на награда може „играта“ да ја направи „работа“.

Како што можеше да се види до сега, и екстринзичната и интринзичната мотивација се подеднакво потребни за насочување на однесувањето. Со цел да се разбере како тие можат да бидат искористени на најдобар начин најважно е да се разберат клучните разлики помеѓу двата типа на мотивација вклучувајќи го и севкупното влијание кое секоја од нив може да го има врз однесувањето.

1. 4 Фактори кои влијаат на мотивацијата

Тешко е да се постават одредени принципи на мотивацијата бидејќи човековото однесување е крајно комплексно и не е лесно за разбирање. При тоа, и индивидуалните разлики помеѓу луѓето се значајни. Луѓето постојано учат и се менуваат.

Сепак, постои согласност за бројни фактори со релативна важност за поединци и за дадени ситуации кои влијаат на мотивацијата, како што се следните: висок финансиски приход, статус, сигурност, атрактивна работа, можност за промоција, моќ, работно окружување, индивидуални карактеристики, карактеристики на работата, менаџерот и неговата способност да мотивира, стилот на менаџерот, и други (Carlisle, H. 1982).

Факторите кои влијаат на мотивацијата на една индивидуа, можат да произлегуваат од самата личност или да се наоѓаат во опкружувањето на личноста. Затоа, менаџерот/раководителот треба повеќе да се обидува да го менува опкружувањето отколку да ја менува самата личност.

Табела 1 содржи две групи на фактори кои влијаат на мотивацијата. Првата група ја сочинуваат оние фактори кои работникот ги носи во работата, а втората група ја сочинуваат оние фактори кои го претставуваат опкружувањето на работното место.

Што личноста донесува на работа	Работно опкружување
- знаење и способности	- определување на задачите
- вредности и ставови	- плаќање и други користи
- работни навики	- можност за унапредување
- ниво на физичка енергија	- правила, регулативи и политики
- разновидност и интензитет на потребите	- односи со еднакви на себе и со надзорници
- персонални аспирации и сопствен имиџ	- физичко и психолошко опкружување

Табела 1: *Две групи на фактори на мотивација*¹⁴

Првата група фактори се однесува на личните карактеристики што поединецот ги носи со себе на работа, како на пример: знаење, способности, ставови, работни навики, ниво на физичка енергија, разновидност и интензитет на потребите и персоналните аспирации. Како што беше истакнато во претходните редови, менувањето на било кој од овие фактори, освен знаењето и способноста е многу тешко.

Втората група фактори на мотивацијата се однесува на опкружувањето и содржи: определување задачи на работникот, плаќање, промоција, правила и регулативи, односи со еднакви на себе и со претпоставените, физичко и психичко опкружување на работното место. Со оглед на фактот дека најголем број од нив можат да се модификуваат, раководителот ќе биде многу повеќе ефективен во мотивацијата на другите со фокусирање на нив.

Анализирајќи ги теориите за мотивација и емпириските релевантни истражувања кои се споменати во овој труд, како најзначајни фактори кои го детерминираат личниот напор и мотивацијата се следните: раководење, раст, знаење, корисност, плаќање, иницијатива, поседување на време, идентификација на обврските, разбирање на вкупната операција, конкуренција, адекватна алокација на кадрите и времето, разумно насочување од врвот на раководството.

¹⁴ v. Според Howard Carlisle – Management concepts, methods and applications, Chicago 1982

Индивидуални карактеристики	Карактеристики на работата	Карактеристики на претпријатието
1. Ставови кон: - самиот себе - работата - работната ситуација	1. Видови на внатрешни награди	1. Непосредно работно опкружување: - еднакви на себе - надзорници
2. Интереси	2. Степен на автономија	2. Акции на претпријатието - наградување (систем на групни награди; индивидуални награди) - клима во претпријатието
3. Потребни за: - сигурност - социјални - успех	3. Степен на разновидност	
	4. број на директни повратни врски	

Табела 2: *Три групи на фактори кои се сметаат за најкритични во разбирањето на мотивацијата за работа*¹⁵

Главна причина поради која мотивацијата и понатаму претставува предизвик и мистерија е нејзината комплексност. Нејзиното поедноставување е можно доколку се утврдат факторите кои влијаат на однесувањето на личноста, нејзиното насочување и поддржување. Три групи на фактори се сметаат за најкритични во разбирањето на мотивацијата за работа, кои се прикажани во Табела 2.

Првата група на фактори кои влијаат на мотивацијата за работа се индивидуални карактеристики или оние кои поединецот ги носи во работната ситуација. Тоа се ставовите, интересот и потребите. Покрај претходните постојат и други фактори како на пример: способностите, знаењето, докажувањето и други. Овие карактеристики варираат од една до друга личност. Поради тоа,

¹⁵ в.Прилагодено од Lyman Porter, Raymond Miles – Motivation And Management, New Jersey 1994

индивидуалната мотивација ќе варира. Еден вработен може да биде мотивиран со пари, друг може да биде мотивиран со сигурност во вработувањето, додека пак трет може да биде мотивиран со потребата за успех и постигнување.

Втората група на фактори кои влијаат на мотивацијата за работа се карактеристиките на работата, како што се: автономија, разновидност на задачите, потребната повратна спрега и видот на внатрешните награди. Така, работата на научникот бара поголема автономија отколку потребната повратна спрега. Додека пак, работата на претседателот на компанијата се карактеризира со повеќе различни задачи и со помала автономија.

Третата група на фактори кои влијаат на мотивацијата за работа се карактеристиките на претпријатието, како што се: климата во претпријатието, системот на награди (групен или поединечен), непосредното работно опкружување и др. Наградите можат да ги мотивираат вработените, други пак, можат да бидат мотивирани од климата во претпријатијата, трети пак од работното опкружување.

На крајот треба да се истакне дека помеѓу споменатите фактори постои интеракција.

Според истражувањата на основоположникот на мотивационата теорија на два фактора, Фредерик Херцберг¹⁶, факторите кои влијаат на мотивацијата се групирани во две групи: мотивациони фактори и фактори на незадоволство. Нивното значење и влијани врз мотивацијата врз подредените ќе биде елаборирано на наредните страници кога ќе се обработува мотивационата теорија два – фактора.

Првата група на работни фактори се познати како фактори на незадоволство или немотивациони фактори. Во оваа група спаѓаат следните фактори: работни услови, надзор, политиката на компанијата и менаџментот, меѓуперсоналните односи и слично. Некои работни услови делуваат претежно на незадоволството на вработените кога условите не се присутни, но нивното присуство не ги мотивира значајно вработените поинтензивно да работат.

Овие фактори на незадоволство уште се наречени и поддржувачки фактори на работата, бидејќи се потребни за поддржување на соодветно ниво на задоволство кај вработените.

¹⁶ в.Николовски, Т (2005). Психологија на трудот. Скопје: УКИМ

Втората група на работни фактори кои делуваат претежно во изградбата на силна мотивација и високо работно задоволство, се познати како фактори на задоволство или мотивациони фактори. Во оваа група спаѓаат следните фактори: успех, признавање, унапредување, можен раст и одговорност и самата работа. Традиционалната содржина на факторите како пари, сигурност и статус, и повеќето нетрадиционални фактори како моќ, способност и посебно остварувањето треба да добијат посебно внимание во обидот да се унапреди разбирањето и практиката на менаџментот и човечките ресурси.

Врз основа на споредување на мотивационите и немотивационите фактори во шест студии¹⁷ во кои се опфатени: инженери и сметководители, научници, инженери и надзорници на производството, надзорници на пониско ниво во индустријата, надзорници на повисоко ниво во Финска, жените на високо професионални позиции, инженери и научници за истражување на електрониката, се доаѓа до констатацијата дека:

- Мотивационите фактори како што се успех и одговорност се наоѓаат најмногу на десната страна од скалата која започнува од нула, а потоа се признавањето и растот

- Немотивационите фактори кои се наоѓаат од левата страна на скалата се фактори кои ја окружуваат работата. Ова окружување ги вклучува: политиката на компанијата, работните услови, меѓуперсоналните односи со други.

1. 5 Парите како фактор на мотивација

Дали парите мотивираат? Одговорот зависи од тоа колку човекот ги има? Доколку 1 000 денари се додадат на 10 000 денари, тогаш тие се средство за унапредување на неговиот стандард на живеење. Во друг случај, кога 1 000 денари се додадат на некој кој има 1 000 000 денари, дополнителните пари ќе имаат помали ефекти за неговиот стил на живеење.

¹⁷ <https://www.mindtools.com/pages/article/herzberg-motivators-hygiene-factors.htm>

За некои луѓе парите не се од големо значење, било да ги има малку или многу. За други, независно колку ги имаат, постојано се поттикнувани од желбата да имаат повеќе пари.

Факт е дека парите се фактор на мотивација. Во минатото парите играле најважна улога во мотивацијата на работата. Всушност, практичните менаџери претендираат свесно или несвесно да ги изедначат парите со мотивацијата. Сепак, парите остануваат како многу важен, но комплексен мотиватор.

Со термините на мотивационата теорија на хиерархија на потребите според Маслов¹⁸, парите често се изедначени со потребите на најниското ниво. Тие се набљудувани во материјална смисла за купување храна, облека, за задоволување на физиолошките потреби итн. Парите имаат јасна симболика и во економска смисла. Тие можат да обезбедат сигурност, статус, но и можат да бидат употребени за задоволување на потребите на пониско ниво во хиерархијата на потреби.

Имено, Маслов смета дека парите се наоѓаат на најниското ниво во хиерархијата на потребите и дека другите потреби од повисоките нивоа се многу подобри мотиватори за работа. Парите влијаат на мотивацијата за работа, но нивното влијание е краткорочно. Исто така и МекКлиленд¹⁹ во своите теории за мотивација смета дека пофалбите и препознавањето се многу подобри мотиватори од парите.

Доколку парите се третираат како мотиватор, потребно е да се испитаат односите помеѓу перформансата и наградите. Оние кои сакаат да заработат повеќе пари ќе бидат мотивирани за поуспешна перформанса. Однесувањето кое е наградено со пари ќе претендира да се повтори. Она однесување кое не е наградено, помала е веројатноста дека ќе се повтори.

Во продолжение, улогата на парите како мотиватор ќе биде објаснета низ мотивационата теорија на хиерархија на потреби чиј основоположник е Абрахам Маслов. Генерално, може да се констатира дека парите имаат различна улога во задоволување на потребите на поединецот. Нивната улога како мотиватор е посилна кога станува збор за задоволување на физиолошките и сигурносните

¹⁸ https://simple.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs

¹⁹ http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_06_mcclelland.html

потреби, отколку кога се зборува за задоволување на потребите за признание и самореализација.

Очигледно е дека основното значење на парите лежи во нивната моќ да се купи задоволувањето на основните физиолошки потреби: храна, облека, стан.

Втори по ред се потребите за сигурност, кои во светлина на парите означуваат финансиска сигурност. Овде парите означуваат осигурување од физиолошки лишувања и финансиски hazard на сиромаштво, здравје, старост и невработеност. Барањата на колективното договарање за сигурност, како и општиот феномен на купување на животна осигурување и чување пари за црни денови се очигледно примери за користење на парите да ги задоволат потребите на сигурност.

Парите можат, исто така, да помогнат во задоволување и на социјалните потреби кои се наоѓаат на третото ниво во хиерархијата на потребите, и тоа само индиректно. Така, некој ќе купи членство во некој клуб, со цел размена на пријателство и љубов. Најголемата корист од парите на ова ниво лежи во ослободување на индивидуата од упорната врева на неговите физиолошки потреби и потребите за сигурност, така што таа ќе може да се посвети на сопствените социјални потреби“.

Ситуацијата со парите на четврто ниво во хиерархијата на потреби е сосема поинаква. Парите сега се мерка на статусот и остварувањето. Оттука, тие стануваат најважни за задоволување на потребите за респект. Степенот до кој оваа улога на парите е присутна во нашето чувство на вредност може да се види не само во оценување на еден човек од друг на основа на неговата финансиска моќ, туку и од сумата на парите што тој ја заработува. Многу луѓе, се спремни да ја прифатат нивната плата како индикатор за нивната вредност.

Што да се каже за парите и врвот од пирамидата на потреби наречени самореализација? Парите се од мала важност во обезбедување на самоактуелизацијата. Тие можат само да ги отргнат тешкотиите во остварување на ваквата цел. На ова ниво, улогата на парите е да ги задоволи физиолошките и другите потреби така што индивидуата е слободна да го посвети својот напор во исполнување на нејзиниот потенцијал.

Во однос на Херзберговата мотивациона теорија на два-фактора, парите играат важна улога.²⁰ Тие се најважен фактор на поддржување и се апсолутно потребни во спречувањето на незадоволството. И Врумовата теорија на очекување²¹ укажува дека парите имаат директно влијание на задоволството. Работниците можат да бидат задоволни од сумата на пари што ја добиваат, но тоа не значи дека тие не се крајно важни за нив. И повеќе од тоа, работниците веројатно претпоставуваат дека за нивните дневници ќе се грижи синдикатот или пазарот на работници, и на овој начин, тие ги проценуваат повисоко факторите кои делуваат на нив директно.

1. 6 Раководителот како менаџер кој мотивира

Во секоја организација од особена важност за успешна перформанса на вработените е следењето на нивната мотивираност за работа. Мотивацијата е еден од основните елементи на менаџментот и една од петте негови функции (планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање).

Во своето работење менаџерите се судруваат со бројни и разновидни проблеми. Но, мотивацијата сигурно се рангира како еден од најсериозните и најтешките проблеми. Во претпријатијата се прават обиди за изнаоѓање подобри начини за мотивирање или подобри начини за разбирање на тоа што ги мотивира вработените.

Работата на менаџерот во доменот на мотивацијата е опишана како креирање ситуација во која акциите кои треба да обезбедат задоволство на одделните членови во организацијата, се истовремено и акции кои придонесуваат за остварување на целите на организацијата. Потребен е посебен осврт на сето тоа што влијае на ставовите на вработените и што им дава задоволство или незадоволство, а кое укажува на карактерот на проблемот на мотивацијата.

Начинот на кој една личност ќе реагира во дадена ситуација е тешко да се предвиди и уште потешко да се објасни. Ставовите на човекот и однесувањето се

²⁰ <http://www.businessballs.com/herzberg.htm>

²¹ <http://www.leadership-central.com/expectancy-theory-of-motivation.html#axzz3lYZEhUkW>

многу комплексни и несоодветно разбрани, дури и за научниците кои го посветиле животот во нивното изучување.

Според Маслов²², ако еден раководител се обидува да ги мотивира вработените преку задоволувањето на нивните потреби, тој најнапред треба да обрне внимание на задоволувањето на нивните потреби од пониско ниво пред да започне со задоволувањето на потребите од повисоко ниво. Во спротивно вработените нема да бидат мотивирани. Исто така, раководителот мора да запомни дека не секој ќе може да ги задоволи своите потреби на ист начин. Добриот раководител треба да се обиде да дознае кои нивоа на потреби се активни за секоја индивидуа посебно.

Реакциите на личноста се определени делумно од нејзините индивидуални потреби и карактеристики. Во однос на индивидуалните потреби треба да се истакнат две констатации: како надежите и очекувањата на една личност доаѓаат се поблиску и поблиску до остварување, постои помало напрегање на силите за дадената потреба. Човекот речиси секогаш е нецелосно задоволен. Тој произведува нови потреби или ги зголемува неговите очекувања во однос на старите потреби, толку брзо колку што претходните желби се оставрени.

Менаџерот ги мотивира другите со преземање на серија чекори познати како процес на мотивирање:

- Секој менаџер најнапред е неопходно да ги детерминира своите цели. Тој не ќе може да ги мотивира работниците во конкретна насока без претходно избирање на насоката. Тој треба да знае каде е насочен и што тој се обидува да направи.
- Менаџерот треба да се обиде да ја види ситуацијата како што ја гледаат вработените и да се обиде да почувствува како се чувствуваат вработените. Разбирањето на чувствата на вработените е потребно бидејќи претставува шанса за менаџерот да разбере што е тоа што вработените ги поттикнува на нешто. Во доменот на однесувањето,

²² https://simple.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs

секогаш се поставува прашањето зошто некој постапува на одреден начин?

- Менаџерот потребно е да комуницира, бидејќи ова е единствен начин тој да може да допре до личноста и да ја мотивира. Потполното комуницирање, исто така вклучува и повратна спрега од вработените.
- Менаџерот се обидува да ги интегрира интересите и целите на организацијата со сложените потреби на вработените. Овој вид на меѓусебни односи ги наградува двете групи, обезбедувајќи еден вид на „двоен плус“.
- Менаџерот треба да обезбеди помошни услови. Ефективната мотивација зависи од искуството на секој вработен, обезбедувајќи му опрема и создавајќи клима во која тој ќе може да напредува.
- На крајот, менаџерот се обидува да развие тимска работа поврзувајќи ја секоја цел на вработените со акциите на другите вработени при што постои координиран напор на групата. Ова е оперативен аспект на мотивацијата. Таа претставува средство за градење на групен напор надвор од индивидуалниот напор. Ова е процес на мотивирање во кој менаџерите примнеуваат извесни психолошки идеи. При мотивирањето на вработените, менаџерот не треба да ја потцени важноста на навидум малите детали. Ситницата за менаџерот може да биде неопходната вдлабнатина за клучот кој ќе ги отвори вратите кон потполна мотивација на вработените.²³

Во текот на спроведувањето на дневните активности, раководителот како менаџер мора да ги почитува сите подредени подеднакво без разлика на нивниот изглед, религија, образование, пол, националност, итн., бидејќи секој вработен е потенцијален иноватор, креатор на нови идеи и извор на напредок.

²³ Harold J. Leavitt – Managerial psychology, The University of Chicago press, 1964

За одржување на мотивацијата за работа на соодветно ниво, се препорачува раководителот да води јавен распоред на активностите за еден месец однапред, со јасно дефинирање на целите, задачите за секој вработен, потребните ресурси, како и ограничен рок за постигнување на тие цели. При спроведување на овој акциски план, раководителот неопходно е да ја следи работата на сите вработени. Имено, не е доволно само да се констатира дека некој вработен не работи добро, туку потребно е да се констатираат и причините за таквото работење како и да се понуди помош, објаснување или посебна едукација за унапредување на неговата перформанса.

Може да се каже дека традиционалниот викторијански стил (стапот и магарето) на строга дисциплина и казни не само што не покажува добри резултати туку и остава длабоки траги во подсвеста на работникот. Казните предизвикуваат повеќе негативни отколку позитивни резултати и го зголемуваат стресот на работното место. Спротивно од овој метод, природот со мотивација на вработените вклучувајќи одобрување, пофалби, награди и признанија за вложениот напор, ја подобрува работната атмосфера и го зголемува задоволството од работата.

Менаџерите на големите организации, сакајќи да искористат повеќе од физичките и психолошките способности на своите вработени (најчесто во производството), ги држат вработените во постојана напнатост дека тие можат да дадат и повеќе. Така, кога вработениот ќе произведе некое добро или услуга кое соодветствува на предвидените норми, не добива адекватно признание и надомест од менаџерот. При тоа, менаџерот кажува дека е добро и квалитетно, *но* дека може да биде и подобро и поквалитетно.

Како последица на ваквиот став на менаџерот и наградата за извршената работа не е максимална туку е под очекувањето. Сакајќи да заработи повеќе, а од друга страна и да го увери својот претпоставен дека може да работи подобро, вработениот внесува дополнителен напор.

Овој вид на мотивација може да има големи последици доколку менаџерот не ја знае границата т.е. кога треба да престане со овој тип на мотивирање. Ако ваквиот принцип на мотивација долго се повторува, може да дојде до потполно

губење на работната мотивација од страна на вработениот, апатија, трајно незадоволство, професионално согорување итн.

Најдобро е, после два циклуса од оваа така наречена негативна мотивација, да се награди вработениот. Само на тој начин вработениот ќе увиди дека може подобро и повеќе и дека дополнително вложениот труд се наградува.

Основната работа на раководителот во однос на мотивирањето на работниците е примената на повеќе алатки за мотивација: одобрување, пофалби и признанија за добрата работа; доверба, респект и високи очекувања; лојалност, морал и инспирација; подобрување на условите за работа; добра комуникација; парични стимулации; итн.

Меѓу другото, раководителот како менаџер потребно е да го следи и нивото на морал кој е присутен кај вработените. Но, што е тоа морал? Моралот е една од најважните карактеристики на човекот. Тоа е збир на правила на однесување и постапки за содржината на меѓусебните односи на луѓето. Моралот се однесува на ставот на задоволство со сакан континуитет и спремност на личноста да се бори за целите на определена група или организација. Добрите дела се нарекуваат морални и оние личности што така постапуваат луѓето ги ценат како морални. Лошите дела се означуваат како неморални и луѓето ги оценуваат како неморални личностите кои така се однесуваат.

Моралот е мерка на задоволство на работникот, која произлегува од неговите обиди да се задоволат потребите. Во организациска смисла, моралот е мерка и индикатор за степенот со кој работниците го добиваат она што го сакаат од работата. Или, многу поважно, моралот е мерка за нивната доверба дека во иднина ќе го добиваат она што го сакаат од работата.

Дел од истражувањата²⁴ покажале дека недостатокот на морал кај вработените влијае на ниската продуктивност, појава на болести, апсентизам и менување на работното место. Затоа, со зајакнување т.е. зголемување на моралот може да се зголеми продуктивноста, задоволството од работата, да се намалат

²⁴ в.Герасимова, Љ. (2009). *Стандарди за управување со човечки ресурси*. Скопје: Агенција за државни службеници

деновите земени за боледување на вработените, да се намали стапката на заминување од организацијата и секако да се намали стресот на работното место.

За унапредување на моралот кај вработените неопходно е да се посвети внимание на повеќе работи. Добро е да се започне од испитување на соодветноста на просторот за работа. Имено, несоодветната уреденост на работната средина може да поттикнува депресија или нелагодност. Затоа, за секој вработен неопходно е да се обезбеди доволен простор за нормално извршување на работните обврски. Збиената работна средина може да предизвика стрес и покачен крвен притисок кај вработените. Доколку не е можно да се зголеми личниот простор на секој вработен, тогаш препорачливо е да се отстапи одреден отворен простор каде вработените ќе можат да се одморат за време на паузите.

Следен чекор е испраќање на писмени благодарници за успешно извршени работни задачи на заслужните работници. Иако навидум ова може да изгледа како минорна работа, сепак има големо влијание врз мотивацијата. Всушност, на секој човек му годи кога некој ја признава неговата работа, ангажман и посветеност. Еден мал знак на внимание и свесност за заслугите, многу ќе значи за секој добар работник. Доделувањето на посебни сертификати или благодарници за успешна работа на највредните вработени, ќе може да послужи како константен извор на гордост. Можно е одбирање на вработен на месецот (или на годината) и доделување на одреден сертификат (пофалница). Ова дефинитивно ќе влијае на зголемувањето на моралот кај избраните, но и кај оние кои би сакале да бидат избрани.

Мал симболичен поклон заедно со сертификатот ќе ја претвори церемонијата во интересен и долго паметен општествен настан. Значи, менаџментот не треба да се сконцентрира само на давање на часовници на вработените кои заминуваат во пензија после триесет години работен стаж.

Понатамошен чекор за подигнувањето на моралот кај вработените е дистрибуирање на анонимни анкетни листови во кои ќе треба да се наведат нови идеи за поуспешно работење како и причини за некое актуелно незадоволство. Идејата на овие анкетни листови е да се стимулира критичкото мислење кај вработените и артикулирањето на креативноста и иновативноста. За некои

вработени поедноставно е писменото изразување, па така ова е добар начин да се приспособијат искрени мислења за новите идеи а воедно и да се добијат информации за некое актуелно незадоволство. Во овој случај критиките се добредојдени, бидејќи таму каде што нема критика на веќе постоечкото нема ни иновација и напредок.

Следна важна работа е раководителите/менаџерите да не се однесуваат како диктатори. Ваквото однесување придонесува вработените да се чувствуваат како робови. Имено, денешните барања и потреби на вработените се далеку пософистицирани од оние во минатото. Вистинскиот начин на кој раководителите на сите нивоа во организацијата треба да се однесуваат е начинот „ние сме заедно во ова“.

Добра идеја која може да се земе предвид е и организирањето на културни и социјални настани кои ќе го охрабрат учеството на вработените (заеднички ручеци, пикник, забави по повод стара нова година, приредби за деца, билети за поважни културни настани и слично). Ваквите настани ќе допринесат да се придобие наклонетоста и на вработените и на нивните блиски.

Нови идеи се отворањето на специјални градинки за децата на вработените, флексибилно работно време за трудниците, половично работно време за одредени случаи, работа од дома, писма за купување на рати во одредени маркети, итн.

За редовно информирање на вработените како и за поттикнување на нивното чувство за припадност добро е да се врши дистрибуција на тримесечен магазин на организацијата. Една од најважните работи за подигнување на моралот а со тоа и зголемување на продуктивноста на вработените е тие да бидат вклучени во целокупниот работен процес како и да бидат информирани за тоа што ќе биде финалниот производ од нивниот напор. Ова е една од работите за кои се зборува навистина многу со цел да се потенцира нејзината важност. Секој вработен мора да знае како неговиот напор и вложен труд ќе влијае на склопувањето на мозаикот наречен организација. Вработените мора да знаат дека без нивното „мало“ делче целината нема да биде потполна.

2. СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ЈУ МЕЃУОПШТИНСКИ ЦЕНТАР ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА - СКОПЈЕ

Меѓуопштинскиот центар за социјална работа како јавна установа, е основан со Одлука на Собранието на Град Скопје од 20.02.1969 година и е запишан во судскиот регистар на Окружниот Стопански суд во Скопје. Работите и задачите во установата се вршат во организациони единици од страна на извршители.

Организационите единици се образуваат како основни организациони единици – Одделенија, со седиште во установата. Надвор од седиштето на установата, работните задачи се извршуваат во организациони подрачни единици – Одделенија на подрачјата: Гази Баба, Кисела Вода, Центар, Карпош, Шуто Оризари, Чаир, Сарај, Аеродром и Бутел.

Внатрешната организација на ЈУ МЦСР - Скопје се утврдува во зависност од делокругот на работа утврден со Законот за социјална заштита (Сл.весник на РМ бр. 79/2009), Законот за заштита на деца (Сл.весник на РМ бр.170/2010), Законот за семејство (Сл.весник на РМ бр.38.2014) и други законски прописи. Работите и задачите се групираат според видот, сложеноста, одговорноста и други карактеристики на работата и задачите, како и видот и степенот на стручна подготовка и другите услови потребни за нивно вршење.

Организацијата на оваа установата се уредува на начин што обезбедува законито, стручно, ефикасно и рационално вршење на работите и задачите од нејзиниот делокруг утврден со закон, други прописи и општи акти, успешно раководење со организационите единици и установата во целина. Хиерархиската поставеност во установата е утврдена на следните нивоа:

- директор
- секретар
- раководители на одделенија

Во ЈУ МЦСР - Скопје постојат дваесет и четири организациони единици (одделенија и подрачни служби) кои со својата надлежност ја опфаќаат целата територија на Град Скопје, и тоа:

1. Одделение за општи и заеднички работи
2. Одделение за социјална работа на подрачје на Гази Баба
3. Одделение за социјална работа на подрачје на Кисела Вода
4. Одделение за социјална работа на подрачје на Центар
5. Одделение за социјална работа на подрачје на Карпош
6. Одделение за социјална работа на подрачје на Чаир
7. Одделение за социјална работа на подрачје на Шуто Оризари
8. Одделение за социјална работа на подрачје на Сарај
9. Одделение за социјална работа на подрачје на Аеродром
10. Одделение за социјална работа на подрачје на Бутел
11. Одделение за старателство на деца без родителска грижа и заштита на
возрасни
12. Одделение за заштита на деца и младинци
13. Одделение за брак и семејство
14. Одделение за социјално вклучување
15. Одделение за лица со пречки во развојот
16. Одделение за аналитичко истражувачка работа
17. Центар за лица – жртви на семејно насилство
18. Дневен центар за лица со ментална или телесна попреченост
19. Дневен центар за лица со комбинирани пречки во развојот
20. Дневен центар за лица со церебрална парализа
21. Дневен центар за деца на улица – Кисела Вода
22. Дневен центар за деца на улица – Гази Баба
23. Дневен центар за лица кои злоупотребуваат дроги и други психотропни
супстанции и лица кои злоупотребуваат алкохол или се лекуваат од
зависност од алкохол
24. Центар за лица бездомници.

Со секоја организациона единица раководи по еден раководител. Според тоа, раководителите имаат голема улога во организацијата на работата, но и во однос на мотивирањето на вработените. Освен раководна, тие имаат и улога на менаџери во однос на менаџирањето на тековните активности во одделенијата. Во текот на изготвувањето на овој труд, беше донесена одлука од надлежното министерство за спроведување на нова систематизација на работните места во установата.

Постоечките организациони единици својата дејност ја извршуваат според широките овластувања кои им ги дава државата за да им се помогне на сите лица кои во одреден период од животот ќе се најдат во некој социјален ризик и тоа: ризик по здравје (болест, повреда и / или инвалидност), ризик по стареење (старост и преживување), ризик по мајчинство и семејство, ризик по невработеност и професионална неадаптираност како и ризик по неадаптираност во социјалната средина.

Корисници на услугите кои ги овозможува системот на социјална заштита се: деца без родители и родителска грижа, запустени и занемарени деца, деца со воспитно – социјални проблеми и нарушено поведење, лица кои злоупотребуваат дроги, лица кои се жртви на семејно насилство, семејства кои имаат конфликти во брачните и семејните односи, семејства во кои бракот е разведен или се разведува а во кои има малолетни деца, стари лица, инвалидни лица, лица со општествено неприфатливо однесување, лица или семејства со загрозувана животна егзистенција, азиланти, мигранти и др.

Форми на заштита кои ги нуди установата се: социјална превенција, вонинституционална заштита, институционална заштита и права на социјална помош.

Објектите во кои се сместени организационите единици и дирекцијата не се во сопственост на ЈУ МЦСР – Скопје и поради тоа нема можност за инвестирање во истите. Според последните направени проценки за просторните услови за работа со кои располага установата, констатирано е дека :

- местоположбата на дел од објектите не овозможува ефикасно надминување на потешкотиите во реализирање на планираните активности;
- установата располага со несоодветни, мали, тесни и неопремни канцеларии во кои се сместени прекумерен број стручни работници;
- просторните услови, исто така, не соодветствуваат согласно методолшките барања предвидени со пропишаните стандарди за обавување на стручна работа, а со тоа се намалува ефективното, квалитетното и навременото спроведување на активностите;
- поради сите погоренаведени причини, реализирањето на планираните активности согласно предвидениот План за работа на секое Одделение се одвива отежнато.

Неопходен е просторно поголем наменски објект со соодветна местоположба со цел стручните работници непречено да ја извршуваат стручната работа како и активностите кои се спроведуваат преку индивидуален и групен метод на работа со корисниците на права / услуги од социјалната заштита, а со тоа и да се добијат очекуваните резултати.

Исто така, со тоа би се почитувало и правото на приватност на корисниците на услугите на оваа установа, кои често не се подготвени да ги споделуваат своите актуелни проблеми доколку во просторијата има повеќе лица (стручни работници или други странки). Поради несоодветните услови за прием, некои од странките се откажуваат од потребата да бараат од оваа институција да им помогне во надминувањето на некој актуелен проблем.

Ваквите несоодветни услови за работа можат да влијаат на намалувањето на мотивацијата за работа кај вработените кадри, а со тоа и намалување на мотивацијата за искористување на севкупното знаење и искуство во однос на извршувањето на работните обврски.

3. АКТУЕЛНАТА СОСТОЈБА СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЈУ МЕЃУОПШТИНСКИ ЦЕНТАР ЗА СОЦИЈАЛНА РАБОТА - СКОПЈЕ

По својата надлежност, сите организациони единици во ЈУ МЦСР имаат исти надлежности, но се разликуваат по функцијата на дејствување, големината на единицата, карактеристиките на проблематиката со која се бават, кадровската екипираност, структурата на организацијата и др.

Организацијата на работа во единиците се организира според категоријален принцип. Тоа значи дека стручниот работник задоволува потреби на корисниците само од тоа подрачје за кое е одговорен. На пример, една група стручни работници е одговорна за стручна работа во подрачјето на брак и семејство, друга група стручни работници е одговорна за подрачјето на деца кои доаѓаат во судир со законот, трета група се стручни работници одговорни за парична помош, детски додаток, еднакратна парична помош итн.

Давањето на услуги во организационите единици се спроведува и преку тимска интердисциплинарна стручна работа, па така, во некои единици постојат тимови кои се специјализирани за работа со одредена проблематика (тим за полов напад, тим за работа со семејно насилство, итн.).

Системот за социјална заштита го сочинуваат центрите за социјална работа кои се стожер во социјалната заштита, потоа установи за социјална заштита, дневни центри, невладин сектор, како и национални сос – линии.

Што се однесува до стручната работа во установата, како што е уредено во Член 110 од Законот за социјална заштита²⁵, стручната работа ја вршат стручни работници со високо образование: социјален работник, психолог, педагог, правник, социолог, економист, дефектолог, логопед, андрагог, специјален педагог за превенција и ресоцијализација.

Сите овие профили интердисциплинарно низ тимска работа земаат директно учество во оперативните задачи и заштита на правта на корисникот со целосен резпект спрема компетенциите на профилот на стручноста. На таков начин се

²⁵ Сл.весник на РМ бр.79/2009

согледуваат различни аспекти во донесувањето на одлуките поврзани со корисникот.

Бројот на вработени во ЈУ МЦСР - Скопје е променлив (поради пензионирање, отворање на нови работни места, напуштање на работното место, итн.). Според моменталната состојба во 2015 година, бројот на вработени (вкупно 253) укажува дека во одредени организациони единици недостигаат стручни работници со високо образование и од тие причини не може континуирано да се реализира тимската работа. Во специфични ситуации според потребите на поединечни случаи се вклучуваат стручни работници од друг територијално најблизок центар.

Прашање е колку ваквото вклучување на стручни работници од други центри овозможува квалитет на услугата, дали е возможна целосна посветеност на проблемот и дали одлуката ќе го утврди најдобриот интерес за корисникот.

Кога се оценува делегирањето и дејствувањето во единиците, се потврдува фактот дека социјалната заштита е централизирана. Централна институција е Министерството за труд и социјална политика.

Ова министерство одлучува за многу прашања кои се од интерес на корисникот, дали интервентно и неодложно ќе биде дејствувањето, дали да се воспостави соработка со локалната заедница, потребата за можност од еднократна парична помош или друг финансиски надомест. Со еден збор, многу задолжителни формалности на кои се придржуваат стручните работници кои се одговорни за ефикасното, брзо и економично дејствување.

Организационите единици во работата со странките се движат во рамка на законот кој е ист за сите ранливи групи во зависност од ризикот, а тоа доведува до создавање на рутина во работењето, еднаков пристап кон корисникот и еднаква услуга. Покрај тоа што корисниците имаат ист ризик, често се разликуваат според потребите и пристапот.

Приоритет во социјалната работа е превземање мерки и активности за заштита на корисникот во сите фази на работењето, ревидирање на фазите на евалуација и ако се утврди дека пристапот не ги дал очекуваните резултати, тогаш се превзема друг правец кој ќе овозможи подобар краен резултат.

4. СИСТЕМ НА НАГРАДИ И КАЗНИ

Во ЈУ МЦСР – Скопје се спроведува новиот Закон за административни службеници²⁶ според кој сите раководители се задолжени да го применуваат правилникот за спроведување на полугодишно интервју и оценување на вработените кадри. Имено, секој раководител во периодот од 15 до 30 декември ги утврдува работните цели и задачи за наредната година, како и индивидуалните планови за стручно усовршување за сите административни службеници со кои раководи.

При утврдување на работните цели и задачи, претпоставениот ги зема предвид стратешкиот план и годишната програма за работа на институцијата за наредната година, нивото на работно место и општите и посебните компетенции на административниот службеник, водејќи сметка да бидат јасни прецизни, мерливи и со утврдена временска рамка за извршување.

Најдоцна до 31 мај, од страна на претпоставениот се спроведува полугодишно интервју со сите административни службеници со кои раководи. Со ова интервју претпоставениот, за секој административен службеник со кој го врши интервјуто го утврдува:

- нивото на реализација на работните цели и задачи – нивото на нивно исполнување, квалитетот, ефективноста, ефикасноста и почитувањето на роковите, како и капацитетот на административниот службеник за применливост на општите и посебните работни компетенции за остварување на работните цели и задачи;
- нивото на придонесот кон остварување на надлежностите на институцијата, односно стратешкиот план и/или годишната програма за работа на институцијата – личниот удел, посветеноста и ангажираноста во планирањето и остварувањето на резултатите, работната етика и дисциплина;

²⁶ Сл.весник на РМ, бр.27 од 05.02.2014година

- нивото на посветеност на учење и развој – реализација на индивидуалниот план за стручно усовршување, ниво на мотивација за надградба на компетенциите.

Претпоставениот го оценува оценуваниот со оценки од 1 (за неисполнување на задачите и обврските) до 5 (за комплетно исполнување на сите поставени цели и задачи како и давање на придонес во области кои се надвор од неговата директна одговорност).

Во рамките на органот на државната служба една од причините за спроведување на интервју за оценување е да се даде покачување на плата и / или унапредување. Постои јасна врска меѓу платата и извршувањето на работата. Но секогаш постои опасност дека штом се споменат пари во дискусијата, тие ќе доминираат во интервјуто, при што ќе се изгуби можноста за дискутирање на други аспекти.

Затоа, дискусијата за работи што се поврзани со пари треба да дојде на крајот од интервјуто и да не доминира во секој негов дел. Исто така е важно да има јасен критериум за покачување на платата или унапредување. На вработените треба да им биде јасно кои се причините за одредена одлука, а одлуката треба да биде поткрепена со јасни информации и докази. Пример за ова би било да се поврзе платата или унапредувањето со постигнување на нивоа на компетентност во работи поврзани со работното место и да се развие јасен критериум зошто тоа е така.

Иако постои барање оценувањето да се одвива во одредено време во годината, постојат само минимум стандарди. Можно е да се одржуваат и почести интервјуа кога тоа е потребно од страна на вработениот. Така, зачестеноста на интервјуа за оценување може да варира во зависност од условите. Новите вработени или брзите промени во очекувањата ја зголемуваат потребата од почести ревизии.

Ако во полугодишниот извештај е утврдено дека административниот службеник не ги исполнил поставените цели, односно покажува незадоволителни резултати за време на полугодишниот период, не покажува потребна стручност и компетентност, има значителни грешки во работата и постапувањето, работните

задачи ги извршува ненавремено, односно не покажува интерес за квалитетот на извршување на работите, претпоставениот во соработка со административниот службеник предлага дополнителна обука или менторство и му изрекува писмена опомена.

Кон крајот на годината се врши второ полугодишно оценување. Во однос на наградите и казните кои следат по оценувањето треба да се посочи дека има голем број на дисциплински мерки и казни²⁷ предвидени за несоодветно вршење на должноста, а само две награди за добивање на високи оценки (добивање на еден слободен ден или писмена пофалница).

Ваквиот начин на мотивирање на вработените е многу ризичен бидејќи предизвикува дополнителен стрес и неизвесност на работното место, а тоа најчесто резултира со намален работен учинок, апсентизам, хостилност, незадоволство, итн.

Со одлука за утврдена дисциплинска неуредност на административниот службеник може да му се изрече една од следниве дисциплински мерки:

- писмена опомена, или
- парична казна во висина од 20% од висината на едномесечниот износ на нето платата исплатена во последниот месец пред дисциплинската неуредност, во траење од еден до три месеци.

Со одлука за утврден дисциплински престап на административниот службеник може да му се изрече една од следниве дисциплински мерки:

- парична казна во висина од 30% од висината на едномесечниот износ на нето платата исплатена во последниот месец пред дисциплинскиот престап во траење од еден до шест месеци,
- распоредување на работно место во непосредно пониско ниво, и
- престанок на работниот однос кога настапиле штетни последици за институцијата, а притоа не се утврдени олеснителни околности за административниот службеник кој го сторил престапот.

При изрекување на дисциплинските мерки се земаат предвид тежината на повредата, последиците од повредата, степенот на одговорноста на

²⁷ <http://www.pravo.org.mk/documentDetail.php?id=6891>

административниот службеник, околностите под кои е сторена повредата, неговото поранешно однесување и вршењето на работите, како и други олеснителни и отежителни околности кои се од значење за изрекување на дисциплинската мерка.

Збирот на паричните казни изречени на административниот службеник во еден месец за дисциплинска неуредност, дисциплински престап и намалувањето на палтата заради слаб ефект не може да надмине 30% од износот на неговата вкупна нето плата за тој месец.

Во однос на кариерниот развој, кадрите во ЈУ МЦСР – Скопје немаат некои посебни можности за напредување на работното место. Кадрите кои имаат средно образование немаат можност да бидат унапредени на било каква раководна позиција без разлика на нивниот работен учинок, а оние кои имаат висок степен на образование можат да бидат унапредени во раководител на некоја од организационите единици на установата или пак да бидат назначени за директор на установата.

Магистерските и докторските титули воопшто не се вреднувани. Сите вработени кои решиле да ги унапредат своите знаења и да се стекнат со титула магистер или докторант, тоа го прават заради лична сатисфакција и со свои средства. За стекнатата титула тие не добиваат никакво признание, унапредување, зголемување на платата или било каква придобивка.

Тргувајќи од горенаведеното, може да се претпостави дека назначените раководители во установата имаат висок степен на интринзична мотивација и желба за работа со оглед на тоа дека нивната плата е минимално поголема од било кој друг стручен работник (само 0,20 % поголема плата или приближно 800 денари), а одговорноста е значајно поголема.

5. СТРЕС НА РАБОТНОТО МЕСТО

Дури и „работата од соништа“ има временски ограничувања и рокови за извршување на работните обврски, а тоа предизвикува стрес и бара голема одговорност.

За некои луѓе, стресот е главен мотиватор за да се исполнат обврските. Меѓутоа, стресот на работното место може навистина да обесхрабри – поттикнува непрекинато размислување за работните обврски дури и после работното време, го зголемува значењето на мислењето на другите (особено на претпоставените), креира притисок поради кој се прифаќаат повеќе работни обврски отколку што е способноста за извршување на истите, итн. Отпуштањата од работното место, реконструкциите на работата и промената на работните места ја зголемува вознемиреноста.

Компјутерите, мобилните телефони и интернетот значително ја забрзаа комуникацијата но и динамиката на работата, па така може да се извршат повеќе задачи во пократок временски рок и на поедноставен начин.

Всушност, едно истражување²⁸ од Норвешка покажало дека самите гласини дека ќе се затвора една фирма можат да предизвикаат зголемување на крвниот притисок кај вработените во таа фирма. Исто така, се покажало и дека бројот на повредите и несреќите на работното место се зголемува во фирмите каде има отпуштања на работници. Како резултат на стресот се трошат сите резерви на витамини, минерали, ензими, коензими и др. При тоа, доаѓа до ослободување на голем број на слободни радикали кои делуваат деструктивно и ја нарушуваат работата на клетките во телото.

Стресот предизвикан од работата може да влијае и врз психичкото здравје. Постојаната опседнатост со работните обврски често доведува до пореметување во исхраната и недоволна физичка активност која резултира со проблеми со тежината, висок крвен притисок и зголемено ниво на холестерол.

Факторите кои влијаат на зголемување на стресот на работното место (како што се ниската плата, непријателската работна атмосфера, прекувремени работни обврски) влијаат врз работата на срцето кај човекот и го зголемуваат ризикот од добивање на срцев удар. Ова особено се однесува на физичките работници. Истражувањата покажуваат дека поради фактот што овие работници не можат да ја контролираат нивната работна околина, кај нив се појавуваат кардиоваскуларни болести.

²⁸ <http://www.psiha.com/psihabiz/748?fontstyle=f-larger&mode=addshout>

Возраста е исто така фактор за стрес. Едно истражување²⁹ од Универзитетот во Јута покажа дека работниците под стрес стареат побрзо и имаат висок крвен притисок. Интересно е тоа што во ова истражување, повеќето од вработените не чувствуваа притисок на работа, иако нивото на крвен притисок кај нив било повисоко.

Стресот на работното место често може да предизвика замор, емоционално преоптоварување и негативно или цинично однесување кон себеси и другите. Ова понатаму може да премине во депресија која се поврзува со зголемен ризик од појава на одредени здравствени потешкотии (срцев удар, прекумерна телесна тежина, несоница, пореметување во исхраната итн.).

Хроничната депресија го намалува имунитетот и организмот станува подложен и на други болести кои можат да доведат и до посериозни здравствени нарушувања.

За среќа, постојат многу начини за справување со стресот на работното место. Препорачливо е да се користат техники за релаксација кои вклучуваат здрава исхрана и вежбање. Други пак се фокусираат на решавање на конкретни проблеми како што се организирањето на времето, зголемување на самодовербата и подобрување на социјалните вештини. Исто така, професионалните психолози можат да помогнат во однос на детектирањето на причините за појава на стресот и при тоа да се најде стратегија со која ќе се намали стресот.

Имено, стресот е нормална реакција на организмот на разни влијанија однадвор со кои секојдневно се соочуваме. Умереното количество на стрес може да поттикнува на активност и побрзо разрешување на актуелната ситуација. Но високот ниво на стрес, особено ако е долготрајно, предизвикува негативни промени во човековиот организам.

Стресот доведува до зголемено лачење на кортизол, адреналин и други хормони кои ја забрзуваат работата на срцето, го забрзуваат дишењето, го зголемуваат крвниот притисок, лачењето на потта е зголемено, а расте и напнатоста во мускулите. Поради тоа доаѓа до пореметување во метаболизмот.

²⁹ <http://psiha.com/psihabiz/748-spravete-se-so-stresot-na-rabota?mode=addshout&fontstyle=f-larger>

Во денешно време постои високо ниво на стрес во секојдневието на секој човек поради брзото темпо на живеење и низа други фактори (финансиски потешкотии, недостиг на време, проблеми на работното место, преголемо количество на информации за кратко време, итн.).

Едно неодамнешно истражување³⁰ на Македонското здружение за заштита при работа покажува дека околу 80% од анкетираниите го посочиле стресот како првото нешто што би сакале да го елиминираат во работата. Од здружението исто така, посочуваат дека генерално сите професии се стресни и дека за надминување на оваа појава е потребно да постои добра комуникација меѓу вработените и работодавачот.

Имено, стресот не само што негативно ќе се одрази врз здравјето на вработениот, туку ќе му предизвика и дополнителни трошоци на работодавачот кој ќе треба да му плаќа боледување на отсутниот работник и да ангажира друго лице на местото на отсутниот работник.

Стресот на работното место е појава која е се поприсутна како во Македонија така и во Европа и пошироко. Според направените анализи³¹, 51 % од работниците во Европа сметаат дека стресот поврзан со работата е вообичаен на нивното работно место, а четири од десет работници мислат дека во нивната компанија не се справуваат успешно со оваа појава. Проценките се дека трошоците поврзани со пореметувањето на менталното здравје на работниците изнесува 240 милијарди евра годишно.

Сепак стресот не е секогаш негативна појава. Умереното ниво на стрес во текот на работата може да мотивира и да создаде психолошки притисок кај работникот за успешно и навремено извршување на работните обврски.

Затоа е важно раководителите да умеат да умеат да го најдат балансот и да го дозираат притисокот и контролата кои ги вршат врз вработените.

³⁰ <http://bi.mk/stresot-eden-od-kluchnite-faktori-koi-negativno-vlijaat-na-zdravjeto-na-rabotnicite/>

³¹ <http://bi.mk/stresot-eden-od-kluchnite-faktori-koi-negativno-vlijaat-na-zdravjeto-na-rabotnicite/>

6. СИНДРОМ НА СОГОРУВАЊЕ НА РЕСУРСИТЕ ВО ЈУ

МЕЃУОПШТИНСКИ ЦЕНТАР ЗА СОЦИЈАЛНИ РАБОТИ - СКОПЈЕ

Техничко технолошкиот развој како и забрзувањето на преносот на информации има и своја негативна страна. Имено, со самото тоа се зголемуваат и очекувањата а се зголемува и напнатоста на пазарната трка за поголема продуктивност и профит.

Од неодамна, во медицинската класификација³² е вметнато ново заболување на модерниот деловен човек познато под името брнаут („burn out“) или синдром на согорување. Овој синдром е всушност синоним на незадоволството на работното место при извршување на работните обврски.

Која е причината за појава на овој синдром? Всушност, овој синдром го предизвикува долготрајната изложеност на голем стрес, а најчесто кога единката е изложена на големи очекувања кои и ги наметнува самата работа.

Знаците се слични како кај обичната стресна состојба, но синдромот на согорување се манифестира и со емоционална исцрпеност, негативен став кон работата, па дури и кон сопствениот живот.

Најчесто, главна причина за стресот е постоењето на некаков страв кај личноста, и тоа воглавно неоснован: страв дека ќе ја изгуби работата или дека ќе и биде загрозувана егзистенцијата.

Работата која ја вршат стручните работници во ЈУ МЦСР се одликува со огромна специфичност според степенот на осетливост и според бројноста на ризиците за кои системот за социјална заштита е одговорен. Присутноста на оваа специфика, како и големата одговорност која ја носат стручните работници, создава услови за високо ниво на стрес на работното место и развој на синдромот на согорување. Имено, честите стресогени ситуации на работното место без постоење механизми да се канализира стресот, се причина да се појави синдромот на согорување.

³² <http://www.fzo.org.mk/WBStorage/Files/MKB100.pdf>

Секако дека индивидуалните карактеристики на секој работник манифестираат различни реакции на стрес. Некои стручни работници можат успешно да го совладаат професионалниот стрес, но има и такви кои манифестираат разни реакции кои негативно се одразуваат на професионалните услуги кои тие ги даваат.

Сите луѓе не се подеднакво подложни на овој синдром. Всушност, тоа најмногу зависи од структурата на личноста на работникот. Меѓутоа, интересно е тоа што поголема склоност кон појава на овој синдром имаат луѓето со големи потенцијали, кои често се наоѓаат во процепот помеѓу големите амбиции и несигурноста на работното место.

Факторите за појава на синдромот можат да се поделат на два вида. Првиот вид опфаќа фактори кои потекнуваат од личните – професионални карактеристики, нагласена емпатичност, идеализирање на ситуациите, посветеност кон работата, неразграничување од приватното и професионалното, претерано впуштање во ситуациите со корисниците, индивидуализам без создавање можност на други колеги да се вклучат во работата со клиентот и да преземат одговорност, перфекционисти, стручни работници со висока осетливост и емпатичност за проблематиката на која работат, доживевани слични или исти животни ситуации како корисниците и стручни работници со нарушена здравствена состојба.

Другите фактори се класифицираат во фактори на работната околина. Овде припаѓаат зголемен број на корисници наспроти бројот на даватели на услуги, работното искуство, самата проблематика на која работи стручниот работник, организацијата на работа (сменска работа, работа на повик), нерамномерно распределување на обврските и работните задачи, преголеми одговорности, можност за напредување, недостаток на поддршка од страна на останатите членови на тимот и супервизија.

Синдромот на согорување директно влијае на квалитетот на услугата. Неретко може да доведе до превид во оценката, а со тоа и до несоодветна услуга. Често пати се работи репетитивно и шаблонски, изостанува професионално преиспитување на можните опции на услугата која ја дава стручниот работник, потоа внатрешно дефокусирање од проблемот на корисникот со занемарување на

важни аспекти, низок праг на толеранција кон корисникот и неискористување на сите ресурси при давањето на помош и поддршка.

Во секоја поголема организација, Одделението за човечки ресурси има активна улога во превенција од синдромот на согорување преку активна грижа за вработените. Тоа се постигнува преку обезбедување на предуслови за работа во контекст на квалитетна организација на работа (еднаква распределба, тимска работа, супервизија), почитување на нормативите и стандардите, воведување на награди, стимулации, бенефиции, преку промовирање на организациската култура заснована на вредности и внесување на култура во организацијата како организација која учи и се усовршува. Затоа е неопходно и важно отворање на посебно Одделение за човечки ресурси во ЈУ МЦСР – Скопје.

Во исто време, неопходно е да се преземат мерки за едукација на вработените за препознавање на влијанието на стресните состојби врз нивната работа и за примена на методи кои ќе им ја олеснат состојбата односно ќе влијаат на намалување на последиците од синдромот на согорување.

Тоа претпоставува едукација за примена на техники од страна на стручните работници од типот на: медитација, анализа на причини и последици, техники за релаксација, вежби од типот јога, физички вежби, спортски активности, паузи, прошетки и слично.

7. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Интересот на индустриските психолози за мотивацијата и задоволството од работата трае повеќе од 50 години. Мотивацијата е можеби една од најексплоатираните теми во психологијата. Ваквото повеќе децениско интересирање за овој аспект од работата на човекот резултирало со многубројни трудови, натписи и истражувања кои не секогаш даваат конзистентни резултати и заклучоци.

На прашањето на мотивацијата му е посветено мошне големо внимание и од страна на економистите и социолозите. Особено се истакнуваат бихејвиористите чија цел е да се осознае творечкиот контингент на кадровскиот потенцијал кој постои во

Република Македонија и кој може да биде основа за развој на претприемништвото, но не само како работен контингент (Пејковски, 1997).

Во однос на природата на мотивацијата за работа може да се издвојат две гледишта. Од една страна, на мотивацијата за работа може да се гледа како на унидимензионален конструкт т.е. еден вид на психолошко резиме на сите сакани и несакани аспекти на работата. Од друга страна пак, мотивацијата за работа може да биде мултидимензионален конструкт и повеќе или помалку да е одредена од аспектите на работата кои независно варираат и можат посебно да се мерат. Во таа смисла, мотивацијата за работа се операционализира како љубов кон работата или степен до кој индивидуата ја сака својата работа т.е. како генерален став кон работата воопшто.

Мотивацијата за работа може да се дефинира и како збир на задоволства од поединечните конкретни карактеристики од работата и работните услови. Од овие карактеристики можат да се спомнат: оптовареност со работата, сигурност на работното место, плата, услови за работа, престижна работа, добри односи со работниците, добри односи надреден-подреден, автономија и одговорност на работата, можност да се користи знаење и вештини, можност за усовршување и развој.

Истражувањата кои се вршени за влијанието на работната сила врз развојот во Република Македонија водат кон констатација дека работната сила е производствен фактор, кој е присутен во изобилство, не бил соодветно валоризиран и не бил земен предвид во комбинација со другите фактори на производство со што би се постигнале значително подобри ефекти од остварените. Оттаму за да дојде до поголема валоризација во користењето на работната сила во Македонија неопходно е стратешко осмислување и институционално утврдување на мерки на економската и развојната политика, што ќе овозможат активирање на кадровскиот потенцијал и негово оспособување и мотивирање (Пејковски, 1997).

Условите за работа особено влијаат врз мотивацијата на работниците. Според поновите истражувања, се покажува дека вработените во неизвесни и лоши услови и незадоволните од работното место доживуваат исто толку погубни ефекти од

работењето по психофизичкото здравје колку и оние кое се подолго време невработени (период на средна зрелост т.е. од 45 до 55 години). (Шкарик, 2007).

Во специјалниот извештај на Bavendam Research Incorporated³³ се изложени шест фактори кои влијаат на мотивацијата и задоволството од работата. Било спроведено обемно истражување во кое биле испитани 15 000 вработени од кои 20% биле менаџери, 91% биле со полно работно време, просечната возраст била 35 години, а мажите во однос на жените биле пропорционално застапени. Според овие истражувања, шестте фактори кои вршат влијание врз мотивацијата и задоволството од работата се следните:

1. поволни можности во работата - задоволството од работата кај вработените е поголемо кога тие имаат предизвици на работното место, а тоа би значело можност за учество во интересни проекти, работа со оптимален степен на предизвик и зголемена одговорност;

2. стрес - високото и континуирано ниво на стрес го намалува задоволството од работата, работата е постресна ако интерферира со личниот живот на вработениот;

3. водство - вработените се повеќе задоволни кога нивните менаџери се добри лидери, добриот лидер ги мотивира вработените да настојуваат совршено да ја извршуваат својата работа и да преземаат активности;

4. работни стандарди - работниците се позадоволни кога нивната работна група добива награди за квалитетот на работата;

5. праведна награда - задоволството од работата е поголемо кога работниците имаат лично чувство дека се праведно наградени за нивната работа, за одговорноста, напорот кој го вложиле и барањата на работата на кои тие одговориле;

6. адекватен авторитет - вработените се позадоволни од работата кога имаат адекватна слобода и авторитет при вршење на нивната работа.

Врз основа на повеќе истражувања во Македонија, кои се спроведени во областа на социјалната дејност и социјалната заштита е констатирано дека кај лицата кои се вработени во Центрите за социјална работа постои подготвеност за

³³ http://cmapublic2.ihmc.us/rid=1134242013656_712526821_3945/Managing%20Job%20Satisfaction.pdf

препознавање на релевантните родови димензии во рамките на нивната работа, како и за идентификување и отворање на прашањата за тоа на кој начин да се справуваат со родово обоените потреби на корисниците на социјални услуги (Страмшак – Ѓуровска, 2012).

Со оглед на тоа дека во Центрите за социјална работа има значително поголем број на вработени лица од женски пол, оваа демографска карактеристика ќе биде земена како важна при испитувањето на мотивацијата за работа.

Бројни истражувања³⁴ се направени и во однос на постоењето на интринзична или екстринзична мотивација. Се покажало дека ако бидат понудени големи награди за однесувања кои претходно воделе кон лична сатисфакција, тогаш доаѓа до намалување на интринзичната мотивација. Овој феномен е познат како ефект на преоправданост. Истражувањата покажале дека кога ќе бидат дадени екстринзични награди (на пример пари или поклони) за активности кои за луѓето веќе претходно воделе кон интринзична сатисфакција, тогаш доаѓа до намалување на внатрешната мотивираност за изведување на тие активности во иднина.

Зошто се јавува ефектот на преоправданост? Според една теорија, луѓето имаат тенденција да посветуваат повеќе внимание на наградите кои доаѓаат од надвор отколку на сопственото чувство на пријатност при вршење на одредена активност. Како резултат на тоа, луѓето мислат дека нивното учество во активностите е повеќе поврзано со надворешните награди отколку со нивната сопствена желба за такво однесување.

Друго можно објаснување е тоа дека луѓето понекогаш гледаат на надворешното засилување како на сила која принудува. Бидејќи се чувствуваат како да се „поткупени“ за да ја прават одредената активност, тие си мислат дека го прават тоа само заради надворешното засилување. Ефектот на преоправданост индицира дека когнитивното процесирање на личноста влијае на нејзиното однесување и дека таквото процесирање може да ја намали ефективноста на екстринзичните награди.

Сепак, се покажало дека ефектот на преоправданост нема влијание врз навиката за учење (доколку претпоставиме дека личноста ужива во учењето).

³⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Overjustification_effect

Ефектот на преоправданост наметнува одредено ограничување на оперантното условување и неговата ефективност. Овој ефект ни укажува на тоа дека треба да бидеме внимателни при користењето на оперантното условување и истовремено да не ја потценуваме интринзичната мотивација. Исто така ни кажува дека мораме да ги имаме во предвид можните когнитивни последици од користењето на екстринзичното поткрепување. (Griggs, Psychology: A Concise Introduction, 2010)

Најмалку 50 години психолозите водат расправа за односот помеѓу мотивацијата и перформансата на работното место. Во почетокот, доминантно гледиште било дека мотивираниот работник е продуктивен работник. До средината на педесетите години на минатиот век, меѓутоа, истражувачките студии не покажале јасен однос помеѓу мотивацијата и продуктивноста. Во наредните години, со повеќе студии и со подобри анализи, истражувачите се вратиле назад кон првобитното гледиште. Општиот заклучок заснован на поновите студии за односот помеѓу мотивацијата и перформансата гласи дека навистина постои позитивна корелација.

Постарите истражувања се состојат од трагање по едноставна позитивна корелација помеѓу овие варијабли, за разлика од поновите истражувања кои се карактеризираат со трагање по модератор варијабли. Општо земено модератор варијаблите демонстрирале поцврста поврзаност помеѓу мотивацијата и перформансата во споредба со постарите истражувања.

Такви модератор варијабли се извесни аспекти на личноста и ситуациони варијабли. На пример, нагласен позитивен однос е најден само кога се во прашање лица со силна потреба за личен развој. Извесни аспекти на околината исто така влијаат на овој однос, па така најдено е дека временскиот притисок и притисокот за поголема перформанса создаваат ситуација во која мотивацијата и перформансата не се поврзани (Николоски, 2005).

Треба, меѓутоа, да се спомне дека најдената корелација не претставува причинско последичен однос и дека, што се однесува до доказите, односот би можел да биде и обратен: добар работник е мотивиран работник, идеја што Потер и Лолер први ја лансирале. Па така, кога мотивацијата и перформансата се позитивно поврзани, обично е тешко да се каже која варијабла влијае врз другата. Луѓето можат

да се чувствуваат мотивирани затоа што добро ја вршат работата или немотивирани затоа што лошо ја вршат работата. (Николоски, 2005)

Друга можна корелација од (не)мотивираноста за работа, покрај перформансата, е и апсентизмот. Веќе одамна е познато дека немотивираниот работник почесто од мотивираниот отсутствува од работата. Релевантната литература ја потврдува хипотезата дека постои негативна но ниска корелација помеѓу мотивираноста за работа и апсентизмот. Едно објаснување за ниската корелација е фактот дека работниците од работа отсутствуваат заради различни причини (болест, болест на член од семејството, приватна работа, замор и сл.) од кои само некои се поврзани со мотивираноста за работа (Николоски, 2005).

Многу години се мислело дека за мотивацијата за работа и задоволството односно незадоволството на работниците, е одговорна самата работна ситуација. Па така, се мислело дека задоволството од работата може да се подобри со соодветна манипулација на релевантните варијабли. Во осумдесетите години почнало да се размислува дека иако работната ситуација е важна за нивото на задоволството од работата, постои диспозиција да се биде задоволен или незадоволен од работата.

Луѓето што се задоволни од работата во еден период, веројатно ќе бидат мотивирани и задоволни од работата и неколку години подоцна, иако во меѓувреме можеле да ја променат работата, професијата или и едното и другото. Други лица остануваат незадоволни во различни работни ситуации. Изгледа како некои лица да бараат ситуации во кои ќе бидат задоволни, додека другите се привлечени од ситуации во кои ќе бидат незадоволни. Или ставовите на лицата за поедини карактеристики на нивната околина, неповрзани со работната ситуација, можат да се манифестираат на начин што влијае врз задоволството од работата.

Луѓето што се позадоволни од својот живот се помотивирани и имаат можност да искушат подобро психичко и физичко здравје, наспроти луѓето кои се помалку задоволни од своите животи. Не само од психо-социјална туку и од економска гледна точка е важно да се знае што е тоа што предизвикува луѓето да се чувствуваат задоволни од својот живот. Во многу истражувања животното задоволство е корелирано со многу варијабли. Освен со работното задоволство, барана е врска и со квалитетот и квантитетот на интерперсоналните односи на поединецот во неговата

социјална мрежа, потоа со неговиот социо-економски статус, образованието, семејната состојба, животниот стил и други варијабли. Сите овие значајни реакции индицираат дека животното задоволство и мотивацијата претставува сложен мултидимензионален концепт кој зависи од мноштво меѓусебно испреплетени фактори.

На задоволството и незадоволството луѓето реагираат на различни начини. Овие реакции од своја страна можат да имаат импликации за обнисувањето на работното место. На пример, работниците што мислат дека се третирани несоодветно, може да сметаат дека е оправдано да поткраднуваат од работодавачот за да ја надополнат својата заработувачка. Не е важно дали ваквата кражба е одговор на вистинско или замислено несоодветно третирање доколку работникот искрено се чувствува незадоволен на своето работно место.

Исто така, незадоволството од работата е поврзано со симптомите на емоционални растројства (на пример, губиток на апетит, тешкотии во спиењето, емотивна криза). Други извори на стрес, исто така, во животот на работникот можат да се комбинираат со незадоволството од работата и дополнително да ја отежнат ситуацијата на поединецот. Незадоволството од работата и емоционалните фрустрации взаемно се засилуваат. Кражбата и емоционалните растројства се екстремни реакции на незадоволство од работата. Почесто како симптом се јавува намалено производство, отсутствување од работата па и нејзино напуштање (Николоски, 2005).

II

ВТОР ДЕЛ

1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.1 Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е организацијата како тло која е одговорна за работникот, за неговата работа од аспект на поставеноста како е и како треба да биде во иднина. Како гранка се зема социјалната дејност, бидејќи е најважната алка од системот која заедно со другите институции е одговорна за обезбедување социјален мир и подобро општествено живеење, а ресурсите во социјалната заштита се двигателите на тие состојби.

Остварувањето на социјалната дејност главно се потпира на компетенциите, вештините и знаењата на вработените. Во рамките на оваа гранка познат е фактот дека главната инвестиција е во човекот, во збогатување на неговите знаења, способности, вештини и практики. Постојаното следење на измените во социјалната заштита како и светските трендови во унапредувањето на човековите права е задолжителен дел од работата на вработените.

Интерните и екстерните обуки треба да бидат редовно реализирани за збогатување и освежување на знаењата. Освен во доменот на обуките се забележуваат значајни промени во планирањето на човечките ресурси, на планот на селекцијата и интерното регрутирање (прераспределување на работните задачи).

Во овој магистерски труд интересот е насочен кон проучување на мотивацијата на вработените како еден од клучните фактори за успешно извршување на работните задачи во организацијата. Покренувачкиот аспект на мотивацијата е нејзина основна карактеристика. Мотивацијата ги тера работниците да се ангажираат во определено обносување. Мотивираните лица се чувствуваат обврзани да прават нешто, а немотивираните не се чувствуваат обврзани.

При недостаток на мотивација кај работниците може да се појави отпор кон работата во облик на апсентизам, флукуација, анксиозност, намален работен учинок, идиосинкразија и сл. Исто така ќе бидат дадени примери и препораки од светските авторитети во оваа област во однос на начините за зголемување на мотивацијата кај вработените.

1. 2. Цел и задачи на истражувањето

Социјалната дејност во својата суштина претставува планско менување и имплементирање на национални социјални стратегии и нивно поврзување со потребите на локално ниво. Во оваа смисла се претставени преземените активности во системот за социјална заштита во Република Македонија од осамостојувањето во 1991 година, па се до денес.

Развојниот пат на социјалната заштита првенствено почнува со конкретните политики на власта за борбата против различните асоцијални појави (трговија со луѓе, педофилија, злоупотреба на опијати, семејно насилство, малолетничка деликвенција итн.), сиромаштијата и невработеноста.

Како резултат на ваквите општествени појави, работата на социјалните установи се усложни и стана комплексна. Следствено, законите, програмите и реформите се јавуваат како претстојни цели на државата. Со донесување на Законот за социјална заштита во 2009 година започнува четвртата фаза од развојот на системот за социјална заштита.

Анализата во магистерскиот труд се заснова врз принципите врз кои е изградена модерната теорија и практика на менаџментот на човечките ресурси. Имено, преку испитувањето на актуелната состојба се прави обид да се согледа мотивацијата за работа на работната сила во таргетираната организација. Од истражувањето се добиени податоци и за капацитетите (потенцијалите) на кадрите со кои располага ЈУ МЦСР - Скопје.

Во оваа фаза на изработка на магистерскиот труд посебна цел на анализата е следното:

- Свкупната мотивираност за работа на вработените;
- Интринзичната мотивација кај вработените т.е. колку на вработените работата им претставува задоволство и предизвик во животот;
- Екстринзичната мотивација кај вработените т.е. дали вработените се мотивирани од некои надворешни поттикнувачи (плата, награди, пофалби, итн.);

- Поврзаноста на полот со степенот на мотивираност за работа, како и со видот на мотивација;
- Поврзаноста на работниот стаж на вработените со степенот на мотивираност за работа, како и со видот на мотивација;
- Поврзаноста на степенот на образование со степенот на мотивираност за работа, како и со видот на мотивација;
- Поврзаноста на возраста на вработените со степенот на мотивираност за работа, како и со видот на мотивација;
- Поврзаноста на работната позиција со степенот на мотивираност за работа, како и со видот на мотивација;

Ова истражување на организациската промена и менаџментот на човечките ресурси во доменот на социјалната заштита има и апликативен карактер.

Иако оваа анализа би имала првенствено значење за самата организација која претставува предмет на истражување, во функција на самоспознавање и подобрување на условите за развој на човечките ресурси во неа, овој случај може да биде корисен и за другите организации т.е. за другите меѓуопштински центри за социјална работа во Република Македонија.

1. 3. Хипотези на истражувањето

Општа хипотеза:

- Кадрите во ЈУ МЦСР - Скопје имаат висок степен на мотивираност за работа.

Посебни хипотези:

1. Вработените во ЈУ МЦСР – Скопје имаат ниска интринзична мотивација;
2. Вработените во ЈУ МЦСР – Скопје имаат висока екстринзична мотивација;
3. Вработените во ЈУ МЦСР – Скопје кои се од женски пол, имаат повисок степен на мотивираност за работа од вработените од машки пол;
 - 3.1. Вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се од женски пол, имаат повисок степен на интринзична мотивираност за работа од вработените од машки пол;
 - 3.2. Вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се од женски пол, имаат понизок степен на екстринзична мотивираност за работа од вработените од машки пол;
4. Вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се со помала возраст се помотивирани за работа од вработените со поголема возраст;
 - 4.1. Вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се со помала возраст имаат повисок степен на интринзична мотивираност за работа од вработените со поголема возраст;
 - 4.2. Вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се со помала возраст имаат понизок степен на екстринзична мотивираност за работа од вработените со поголема возраст;
5. Вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се со помал работен стаж имаат повисок степен на мотивација за работа од вработените со поголем работен стаж;
 - 5.1. Вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се со помал работен стаж имаат повисок степен на интринзична мотивираност за работа од вработените со поголем работен стаж;
 - 5.2. Вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се со помал работен стаж имаат понизок степен на екстринзична мотивираност за работа од вработените со поголема возраст;
6. Вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се на раководни позиции имаат повисок степен на мотивација за работа од останатите вработени;

- 6.1. Вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се на раководни позиции имаат повисок степен на интринзична мотивираност за работа од останатите вработени;
- 6.2. Вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се на раководни позиции имаат понизок степен на екстринзична мотивираност за работа од останатите вработени;
7. Вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се со висок степен на образование се помотивирани за работа од вработените со среден степен на образование;
 - 7.1. Вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се со висок степен на образование имаат повисок степен на интринзична мотивираност за работа од вработените со среден степен на образование;
 - 7.2. Вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се со висок степен на образование имаат понизок степен на екстринзична мотивираност за работа од вработените со среден степен на образование.

1. 4. Варијабли на истражувањето

- Зависна варијабла – претставува мотивираноста за работа. Оваа квантитативна варијабла ќе се мери со соодветен прашалник за процена на мотивацијата за работа (кој е даден во Прилог).
Со овој прашалник може да се добијат податоци за тоа дали кај вработените постои висок или низок степен на мотивираност за работа, но исто така се добиваат податоци и за степенот на присуство на интринзична и екстринзична мотивација.
- Независна варијабла - претставува работното место на вработените во ЈУ МЦСР - Скопје, разгледувано од аспект на полот, возраста, работниот стаж, степенот на образование и работна позиција.

Работното место подразбира специфична група на работни задачи што му се доделени на едно лице да ги врши. За работното место секој вработен неопходно е да има Решение за редовен работен однос на неопределено време.

- Освен наведените независни варијабли, постојат и релевантни варијабли кои можат да имаат влијание врз зависната варијабла но нивното влијание не е во доменот на ова истражување.

Такви варијабли се: условите за работа, висината на личниот доход, категориите на странки со кои се работи, воведувањето на новиот начин на оценување на работниот учинок, и др.

За испитување на влијанието на овие релевантни варијабли неопходно е да се спроведат дополнителни истражувања.

1. 5. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Поаѓајќи од предметот на истражување, хипотезите и целите, се цени дека најсоодветна е примената на експериментот „ex post facto“. Исто така е применет и дескриптивниот метод низ моделите на:

- Аналитичко – дескриптивен приод

Овој приод ни овозможи да дојдеме до одредени сознанија за теоретските и практичните поставки на предметот на истражување. За таа цел направен е преглед на многу стручни материјали³⁵ што ги следат процесите во сферата на социјалната заштита како и увид во моменталната состојба со човечките ресурси во ЈУ МЦСР - Скопје како и во сите негови организационите единици.

³⁵ v. Користена литература стр. 146

- Компаративно – дескриптивен приод

Овој приод овозможува споредување на различни категории од целната група, опишување на појавите, нивна поврзаност и зависност.

- Интерпретативно – дескриптивен приод

Овој приод овозможува интерпретирање на податоците кои се добиени со истражувањето.

Техника: анкетирање за испитување на избраните варијабли.

Инструмент: прашалник за испитување на актуелната мотивација за работа (Work Preference Inventory)³⁶, конструиран во 1987 година од Teresa M. Amabile. Прашалникот содржи вкупно 30 тврдења. Од нив 15 тврдења (3, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 17, 20, 23, 26, 27, 28, 30) се однесуваат на интринзичната мотивација, а со собирање на поените на одговорите се добива слика за тоа колку на личноста работата и претставува задоволство и предизвик во животот. Другите петнаесет тврдења (1, 2, 4, 6, 10, 12, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 24, 25, 29) се однесуваат на екстринзичната мотивација и со собирање на поените од одговорите се добива слика за тоа колку личноста е мотивирана од некои надворешни поттикнувачи.

Прашалникот е анонимен и вклучува упатство за негово пополнување. Овој прашалник има значајна факторска структура, адекватна внатрешна конзистентност, добра тест – ретест релијабилност и добра долгорочна стабилност.

Овој пример можеби нема да овозможи да се извршат позначајни генерализации на планот на менаџментот на човечки ресурси во Република Македонија, меѓутоа ќе даде определени сознанија во поглед на мотивацијата. Главно теоријата за менаџмент на човечките ресурси се градела врз случаите кои биле непосреден предмет на анализа од истражувачите на оваа материја. Во тој контекст методот што овде е избран одговара на вообичаената методологија која се користи во менаџментот на човечките ресурси.

³⁶<http://www2.dse.unibo.it/barigozzi/corsi/TeoOrganizzazione/WPI%20inventory%20Feedback%20and%20Scoring%20Guide.pdf>

1. 6. Примерок на истражувањето

Организацијата која е предмет на истражување е ЈУ Меѓуопштински центар за социјална работа на Град Скопје (заедно со сите негови подрачни служби – Центри за социјална работа и Дневни центри). Оваа јавна установа е основана со Одлука на Собранието на град Скопје од 20.02.1969 година и е запишана во судскиот регистар на Окружниот Стопански суд во Скопје. Работите и задачите во установата се вршат во организациони единици од страна на извршители.

Организационите единици се образуваат како основни организациони единици – Одделенија, со седиште во установата. Надвор од седиштето на установата, работните задачи се извршуваат во организациони единици – Одделенија на подрачјата: Гази Баба, Кисела Вода, Центар, Карпош, Шуто Оризари, Чаир, Сарај, Аеродром и Бутел.

Според податоците од Одделението за аналитичко истражувачка работа за 2014 година, во ЈУ МЦСР – Скопје има вработено вкупно 253 кадри. Сепак, овој број не е константен поради актуелното спроведување на нова систематизација на работните места во установата.

Степен на образование	Број на вработени
Високо стручен кадар (VII – 1)	138
Вишо образование (VI – 1)	3
Средно образование (IV степен)	91
Средно образование (III степен)	11
Основно образование	10
Вкупно:	253

Табела 3. Приказ на бројот на вработени според степенот на образование во
ЈУ МЦСР - Скопје

За спроведување на истражувањето се опфатени сите 24 организациони единици / одделенија. При тоа, вклучени се сите 24 раководители на одделенијата, а од секое одделение вклучени се по четири работници со ВСС и по двајца работници со ССС, одредени по случаен избор. Значи, примерокот опфаќа вкупно 168 испитаници.

1. 7. Статистичка обработка на податоците

Со цел да се проверат поставените хипотези во врска со проблемите на истражувањето, користени се следните статистички постапки:

- Најнапред се пресметани аритметичките средини (M) и стандардните отстапувања (SD) за сите испитаници на сите варијабли вклучени во ова истражување;

- Постоенето/непостоенето на статистички значајна разлика во однос на мотивираноста за работа како и во однос на видот на мотивација (интринзична и екстринзична) кај испитаниците е пресметано со статистичката метода значајност на разлики помеѓу аритметичките средини, t – тест. Со помош на оваа постапка се тестира значајноста на разликите помеѓу аритметичките средини на резултатите на зависната варијабла што ги постигнале испитаниците.

Општите поставки на t - тестот како статистичка постапка за тестирање на значајноста на разликата помеѓу две аритметички средини се секогаш исти, независно од нивниот начин на формирање на групите чии аритметички средини се споредуваат.

Значи, за пресметување на t - односот по постапката за корелирани примероци, разликата помеѓу аритметичките средини на групите треба да се подели со стандардната грешка на разликата.

1. 8. Организација и тек на истражувањето

Целта на спроведеното истражување е да се стекне увид во актуелната состојба со човечките ресурси од аспект на мотивираност за работа како и верификација на поставените хипотези. При тоа, земени се во предвид пет демографски карактеристики (пол, возраст, работен стаж, степен на образование, работна позиција).

Изготвени се анонимни прашалници во печатена верзија кои се доставени до сите 24 организациони единици на ЈУ МЦСР – Скопје, со барање да бидат пополнети и тоа поединечно за секој работник кој по случаен избор е вклучен во истражувањето.

Прашалниците се доставени до организационите единици во текот на една недела и се пополнувани веднаш по доставувањето.

III

ТРЕТ ДЕЛ

1. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Пред да се постават хипотезите за ова истражување, најнапред беа обавени неформални разговори со дваесетина вработени кадри од ЈУ МЦСР – Скопје. Вработените беа избирани по случаен избор и истите немаа сознанија дека ќе биде спроведено истражување за дадената тема. Овие разговори водеа кон еден општ впечаток за мотивираноста на кадрите, а кој делумно се потврди со спроведеното истражување подоцна.

За испитување на степенот и видот на мотивација, тврдењата од прашалникот за процена на мотивацијата за работа се делат во две групи. Првата група на тврдења се однесува на интринзичната мотивација, и тоа:

- 3) Колку е потежок проблемот, толку повеќе чувствувам задоволство обидувајќи се да го решам.
- 5) Сакам мојата работа да ми овозможи поволни услови за да го унапредам своето знаење и вештини.
- 7) Повеќе сакам самиот/самата да пронаоѓам работа за себе.
- 8) Без оглед на тоа каков е резултатот од еден проект, задоволен/-на сум ако сум се стекнал/-а со ново искуство.
- 9) Ми се допаѓаат задачи што се едноставни и лесни.
- 11) Љубопитноста е движечка сила за повеќето работи што ги правам.
- 13) Ми причинува задоволство да работам на проблеми што се потполно нови за мене.
- 14) Повеќе сакам работа за која знам дека добро ја работам отколку работа која ги проширува моите способности.
- 17) Се чувствувам попријатно кога можам да поставувам споствени цели.
- 20) Важно ми е да имам можност да го работам она во кое наоѓам најголемо задоволство.
- 23) Ми причинува задоволство да извршувам работа што толку ме обзема и прави да заборавам на се друго.

- 26) Ми претставува задоволство кога се трудам да разрешувам сложени проблеми.
- 27) Важно ми е да имам простор за себеси.
- 28) Сакам да знам колку можам да бидам навистина квалитетен/-на во мојата работа.
- 30) Најмногу ми значи кога тоа што го работам ми причинува задоволство.

Во табелите 4 и 5 се прикажани добиените одговори на овие петнаесет тврдења, од страна на сите 168 испитаници.

	никогаш или скоро никогаш тврдењето не се однесува на мене	понекогаш тврдењето се однесува на мене	често тврдењето се однесува на мене	секогаш или скоро секогаш тврдењето се однесува на мене
тврдење бр.3	48	43	20	57
тврдење бр.5	23	38	87	20
тврдење бр.7	73	52	29	14
тврдење бр.8	32	39	65	32
тврдење бр.11	16	68	49	35
тврдење бр.13	51	33	58	26
тврдење бр.17	42	59	50	17
тврдење бр.20	10	43	49	66
тврдење бр.23	18	30	82	38
тврдење бр.26	42	62	47	17
тврдење бр.27	7	20	41	100
тврдење бр.28	46	56	46	20
тврдење бр.30	39	62	56	11
Вкупно:	447	605x2=1210	679x3=2037	453x4=1812
Вкупно: 5506				

Табела 4. *Резултати од добиените одговори на тврдењата кои се однесуваат на интринзичната мотивација*

Наведените тврдења во табела 4 се оценуваат така што за одговорот „никогаш или скоро никогаш тврдењето не се однесува на мене“ се доделува 1 поен, за одговорот „понекогаш тврдењето се однесува на мене“ се доделуваат 2 поени, за одговорот „често тврдењето се однесува на мене“ се доделуваат 3 поени и за одговорот „секогаш или скоро секогаш тврдењето се однесува на мене“ се доделуваат 4 поени.

	никогаш или скоро никогаш тврдењето не се однесува на мене	понекогаш тврдењето се однесува на мене	често тврдењето се однесува на мене	секогаш или скоро секогаш тврдењето се однесува на мене
тврдење бр.9	32	91	40	5
тврдење бр.14	35	87	18	28
Вкупно:	67x4=268	178x3=534	58x2=116	33
Вкупно: 951				

Табела 5. Резултати од добиените одговори на тврдењата кои се однесуваат на интринзичната мотивација, а кои се оценуваат реверзибилно

За тврдењата 9 и 14 оценувањето е реверзибилно односно за одговорот „никогаш или скоро никогаш тврдењето не се однесува на мене“ се доделуваат 4 поени, за одговорот „понекогаш тврдењето се однесува на мене“ се доделуваат 3 поени, за одговорот „често тврдењето се однесува на мене“ се доделуваат 2 поени и за одговорот „секогаш или скоро секогаш тврдењето се однесува на мене“ се доделува 1 поен.

Втората група на тврдења се однесува на екстринзичната мотивација, и тоа:

- 1) Не сум многу загрижен/-а за мислењето на другите во однос на мојата работа.
- 2) Повеќе сакам кога во мојата работа некој друг ми поставува јасни цели.
- 4) Многу сум свесен/-на дека имам цел да добијам добри оценки/приходи.
- 6) За мене успех значи да се работи подобро од другите.
- 10) Многу сум свесен/-на дека пред себе имам поставено просечни цели.
- 12) Помалку ме интересира она што го работам, од она што го добивам од работата.
- 15) Ме загрижува како другите луѓе ќе реагираат на моите идеи.
- 16) Ретко кога размислувам за оцените и платата кои ги добивам.
- 18) Верувам дека нема смисла да се извршува некоја добра работа ако никој друг не знае за тоа.
- 19) Силно сум мотивиран/-а од платата која можам да ја добијам.
- 21) Повеќе сакам да работам на проекти со јасно определени начини на работа.

- 22) Се додека можам да го работам она што ми претставува задоволство, не сум загрижен/-а за платата или наградите за таа работа.
- 24) Силно сум поттикнат/-а од признанието што можам да го добијам од другите луѓе.
- 25) Неопходно ми е да чувствувам дека за она што го правам добивам нешто за возврат.
- 29) Сакам другите луѓе да знаат колку добар/-ра можам да бидам во мојата работа.

Во табелите 6 и 7 се прикажани добиените одговори на овие петнаесет тврдења, од страна на сите 168 испитаници.

	никогаш или скоро никогаш тврдењето не се однесува на мене	понекогаш тврдењето се однесува на мене	често тврдењето се однесува на мене	секогаш или скоро секогаш тврдењето се однесува на мене
тврдење бр.2	31	61	48	28
тврдење бр.4	53	59	36	20
тврдење бр.6	20	48	51	49
тврдење бр.10	57	45	46	20
тврдење бр.12	43	69	33	23
тврдење бр.15	44	33	53	38
тврдење бр.18	21	23	53	71
тврдење бр.21	12	51	62	43
тврдење бр.24	23	54	49	55
тврдење бр.25	14	36	45	73
тврдење бр.29	42	56	52	18
Вкупно:	360	535x2=1070	528x3=1584	438x4=1752
Вкупно: 4766				

Табела 6. Резултати од добиените одговори на тврдењата кои се однесуваат на екстринзичната мотивација

Наведените тврдења во табела 10 се оценуваат така што за одговорот „никогаш или скоро никогаш тврдењето не се однесува на мене“ се доделува 1 поен, за одговорот „понекогаш тврдењето се однесува на мене“ се доделуваат 2 поени, за одговорот „често тврдењето се однесува на мене“ се доделуваат 3 поени и

за одговорот „секогаш или скоро секогаш тврдењето се однесува на мене“ се доделуваат 4 поени.

	никогаш или скоро никогаш тврдењето не се однесува на мене	понекогаш тврдењето се однесува на мене	често тврдењето се однесува на мене	секогаш или скоро секогаш тврдењето се однесува на мене
тврдење бр.1	15	31	57	65
тврдење бр.16	28	43	58	39
тврдење бр.22	21	35	77	35
Вкупно:	64x4=256	109x3=327	150x2=384	139
Вкупно: 1106				

Табела 7. Резултати од добиените одговори на тврдењата кои се однесуваат на екстринзичната мотивација, а кои се оценуваат реверзибилно

За тврдењата 1, 16 и 22 оценувањето е реверзибилно односно за одговорот „никогаш или скоро никогаш тврдењето не се однесува на мене“ се доделуваат 4 поени, за одговорот „понекогаш тврдењето се однесува на мене“ се доделуваат 3 поени, за одговорот „често тврдењето се однесува на мене“ се доделуваат 2 поени и за одговорот „секогаш или скоро секогаш тврдењето се однесува на мене“ се доделува 1 поен.

1.1 Анализа и интерпретација на резултатите во однос на општата хипотеза

Според добиените резултати од спроведеното истражување, се отфрла општата хипотеза дека кадрите во ЈУ МЦСР – Скопје имаат висок степен на мотивираност за работа. Имено, вкупниот збир од одговорите на сите 168 испитаници не ја надминува медијаната која е земена како граница која е воедно и показател за степенот на мотивираност за работа.

	N	најнизок добиеен резултат	највисок добиеен резултат	M	σ
висок степен на мотивација за работа	57	76	120	91.1	90.5
низок степен на мотивација за работа	111	34	75	65.2	67.3

N – број на испитаници M – аритметичка средина σ – стандардно отстапување

Табела 8. *Дескриптивни показатели добиени за степенот на мотивација за работа кај целата група на испитаници (N = 168)*

Всушност, за средувањето на резултатите е направена вештачка поделба според медијаната т.е. резултатите се поделени на две групи. Испитаниците со резултат од 30 до 75 имаат низок степен на мотивација за работа, а оние пак што имаат резултат над медијаната т.е. од 76 до 120, имаат висок степен на мотивација за работа. Добиените резултати се рангираат во однос на аритметичката средина за целата група испитаници.

Резултатите добиени над аритметичката средина спаѓаат во групата на испитаници со висок степен на мотивираност, а резултатите добиени под аритметичката средина спаѓаат во групата на испитаници со низок степен на мотивираност. Во дадениот случај, 57 од добиените резултати спаѓаат во групата со висока мотивираност, а 111 спаѓаат во групата со ниска мотивираност за работа. Најнизок добиен резултат на прашалникот е 34, а највисок добиен резултат е 120.

Процентуалната застапеност на кадрите со низок степен на мотивираност е значајно поголема во однос на групата со висок степен на мотивираност. Овие резултати укажуваат на неопходноста од спроведување соодветни техники кои би влијаеле на поттикнување на мотивација за работа кај кадрите. На тој начин би се искористил нивниот потенцијал и би се унапредила нивната перформанса, а со тоа би се подобрил и квалитетот на услугите кои овие кадри актуелно ги нудат во установата.

Овие резултати само ја потврдуваат потребата од отворање на посебно Одделение за човечки ресурси во ЈУ МЦСР – Скопје кое, меѓу другото, би се ангажирало и за поттикнување на мотивираноста за работа кај кадрите преку спроведување на методи и техники за мотивација.

Во прилог на ова, во завршниот дел од овој труд, се дава предлог – проект за отворање на Одделение за човечки ресурси во рамките на ЈУ МЦСР – Скопје, како предлог – проект за унапредување на мотивацијата за работа кај кадрите во ЈУ МЦСР - Скопје.

1. 2 Анализа и интерпретација на резултатите во однос на посебните хипотези

1. 2. 1 Анализа и интерпретација на резултатите во однос на интринзичната и екстринзичната мотивација на кадрите во ЈУ Меѓуопштински центар за социјални работи - Скопје

Во теоретскиот дел од овој труд опширно е објаснето значењето на интринзичната и екстринзичната мотивација. Исто така, е посочено и значењето на присуството на двата типа на мотивација со цел поуспешен работен учинок на работното место. Според приложеното, очигледна е важноста на присуството на овие два типа на мотивација. Од спроведеното истражување може да се добие слика за актуелната состојба кај кадрите како и да се констатира потребата од воведување на методи и техники за мотивација.

Според добиените резултати од целата група на испитаници, 46% од вкупната мотивација отпаѓа на интринзичната мотивација, а останатиот дел т.е. 54% на екстринзичната мотивација. Од ова може да се заклучи дека за поголемиот дел од групата испитаници извршувањето на работните задачи е мотивирано од некои надворешни поттикнувачи. Тоа значи дека ваквите кадри се трудат да ги завршат своите работни обврски за да добијат нешто за возврат (плата, добри оценки, пофалби и др.) или пак да ги избегнат заканите т.е. казните за лошо

однесување. Натпреварот е карактеристичен за екстринзичната мотивација бидејќи го охрабрува работникот да победи и да биде подобар од другите, а не само едноставно да ужива во интринзичните награди од активноста. Веселото друштво и желбата да се освои награда се исто така екстринзични поттикнувачи.

За останатиот дел од испитаници (46%) работата им претставува задоволство и предизвик во животот. Овие кадри се водат од внатрешната желба да помогнат некому, желба да истражуваат нови нешта и нови предизвици, желба да ги анализираат сопствените капацитети, да се набљудуваат себеси и да се стекнуваат со нови знаења.

Пресметувајќи ги резултатите за интринзичната и екстринзичната мотивација во однос на целата група на испитаници, добиени се следните дескриптивни показатели прикажани во табелите 9 и 10. За средувањето на резултатите е направена вештачка поделба според медијаната т.е. резултатите се поделени на две групи. Испитаниците со резултат од 15 до 37 имаат низок степен на интринзична т.е. екстринзична мотивација за работа, а оние пак што имаат резултат над медијаната т.е. од 38 до 60, имаат висок степен на интринзична т.е. екстринзична мотивација за работа. Добиените резултати се рангираат во однос на аритметичката средина за целата група испитаници.

	N	најнизок добиен резултат	највисок добиен резултат	M	σ
висок степен на интринзична мотивација за работа	70	38	58	41.2	38.3
низок степен на интринзична мотивација за работа	98	15	37	35.5	32.3

N – број на испитаници M – аритметичка средина σ – стандардно отстапување

Табела 9. Дескриптивни показатели добиени за степенот на интринзична мотивација за работа кај целата група на испитаници (N = 168)

Резултатите добиени над аритметичката средина спаѓаат во групата на испитаници со висок степен на интринзична мотивација, а резултатите добиени под аритметичката средина спаѓаат во групата на испитаници со низок степен на интринзична мотивација. Во дадениот случај, 70 испитаници спаѓаат во групата со висока интринзична мотивираност, а 98 спаѓаат во групата со ниска интринзична мотивираност за работа. Најнизок добиен резултат на прашалникот е 15, а највисок добиен резултат е 58.

	N	најнизок добиен резултат	највисок добиен резултат	M	σ
висок степен на екстринзична мотивација за работа	102	38	59	36.2	33.8
низок степен на екстринзична мотивација за работа	66	15	37	40.3	36.8

Табела 10. *Дескриптивни показатели добиени за степенот на екстринзична мотивација за работа кај целата група на испитаници (N = 168)*

Резултатите добиени над аритметичката средина спаѓаат во групата на испитаници со висок степен на екстринзична мотивација, а резултатите добиени под аритметичката средина спаѓаат во групата на испитаници со низок степен на екстринзична мотивација. Во дадениот случај, 102 испитаници спаѓаат во групата со висока интринзична мотивираност, а 66 спаѓаат во групата со ниска интринзична мотивираност за работа. Најнизок добиен резултат на прашалникот е 15, а највисок добиен резултат е 59.

Добиените резултати ги потврдуваат првите две хипотези дека кадрите во ЈУ МЦСР – Скопје имаат низок степен на интринзична т.е. повисок степен на екстринзична мотивација. Овие резултати не можат да бидат класифицирани како „добри“ или како „лоши“, туку само како показатели за актуелната состојба во

однос на мотивацијата и како корисни податоци при изготвувањето на соодветен план за мотивација на вработените.

1. 2. 2 Анализа и интерпретација на резултатите во однос на степенот и видот на мотивација за работа кај мажите и жените во ЈУ Меѓуопштински центар за социјални работи - Скопје

Од вкупно 168 испитаници кои беа опфатени со истражувањето, 108 од нив се од женски пол, а 60 се од машки пол. Бројот на машки испитаници е значајно помал од бројот на женски испитаници затоа што во самата установа реално има многу поголем број на вработени жени отколку мажи.

За проверка на третата поставена хипотеза дека вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се од женски пол, имаат повисок степен на мотивираност за работа од вработените од машки пол, е користена постапката на t - тест за корелирани примероци.

Со помош на оваа постапка се тестира значајноста на разликите помеѓу аритметичките средини на резултатите на зависната варијабла што ги постигнале испитаниците.

Најнапред е тестиран статистикот F кој го претставува односот помеѓу двете варијанси. Добиената вредност за F не ја достигна табелираната вредност од 1.00 за 107 и 59 степени на слобода, што значи дека варијансите се хомогени и разликата помеѓу аритметичките средини може да се тестира за значајност.

Потоа е направено пресметување на статистикот t . Добиените резултати се прикажани во табела 11. Според податоците од табелата, вредноста на t не ја надминува табелираната вредност за значајност на разликите помеѓу аритметичките средини.

	N	M	s
испитаници од женски пол	108	84.06	48.90
испитаници од машки пол	60	79.08	36.24
D	4.97		
F	1.11		
σ	83.87		
σ_D	13.51		
t	0.37		
p	> 0.01		

N – број на испитаници

M – аритметичка средина

σ – стандардно отстапување

p – ниво на значајност на t за $df = 167$

D – разлика помеѓу аритметичките средини

t – тест како статистичка постапка за

тестирање разлика помеѓу 2 ар.средини

σ_D – стандардна грешка на разликата помеѓу

аритметичките средини

Критични вредности на t за 167 степени на слобода:

за 0,05 е 1.66

за 0.01 е 2.35

Табела 11. Разлики помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според полот во однос на степенот на мотивација

Од ова може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика помеѓу аритметичките средини на резултатите добиени од испитаниците од машки и женски пол. Обата пола се речиси подеднакво мотивирани да ги извршуваат работните обврски. Поради добиените резултати оправдано се отфрла третата хипотеза.

		интринзична мотивација		екстринзична мотивација	
	N	M	σ	M	σ
испитаници од женски пол	108	46.79	47.06	38.03	38.56
испитаници од машки пол	60	39.95	41.06	39.13	40.43
D		6.84		- 1.10	
t		0.94		0.17	
p		> 0.01		> 0.01	

N – број на испитаници

M – аритметичка средина

σ – стандардно отстапување

p – ниво на значајност на t за $df = 167$

D – разлика помеѓу аритметичките средини

t – тест како статистичка постапка за

тестирање разлика помеѓу 2 ар.средини

σ_D – стандардна грешка на разликата помеѓу

аритметичките средини

Критични вредности на t за 167 степени на слобода:

за 0,05 е 1.66

за 0.01 е 2.35

Табела 12. Разлики помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според полот во однос на степенот на мотивација

Во однос на видот на мотивација, исто така не постои статистички значајна разлика помеѓу мажите и жените. Имено, добиените резултати покажуваат дека жените имаат приближно ист степен на интринзична мотивација во споредба со мажите. Исто така, имаат приближно ист степен и на екстринзична мотивација во споредба со мажите. Целосниот приказ на разликите помеѓу аритметичките средини е прикажана во табела 12.

Од добиените резултати може да се заклучи дека и мажите и жените речиси подеднакво се мотивирани од можноста да се грижат и да им помагаат на своите

странки. Ова оди во прилог на разбивањето на митот дека жените се водени од мајчинскиот инстинкт и посветуваат поголемо внимание и грижа за странките, а мажите одат на работното место само за да заработат пари.

Според овие резултати, оправдано се отфрлаат двете супхипотези на третата хипотеза.

1. 2. 3 Анализа и интерпретација на резултатите во однос на степенот и видот на мотивација кај кадрите според возраста во ЈУ Меѓуопштински центар за социјални работи - Скопје

Втора демографска карактеристика која е испитувана е возраста. Во ЈУ МЦСР – Скопје вработените се на возраст од 25 години до 64 години. За целите на истражувањето се опфатени испитаници (по случаен избор) на возраст од 26 години до 59 години. Од вкупно 168 испитаници, 83 спаѓаат во првата група а 85 спаѓаат во втората група.

Со статистички постапки е направена проверка на четвртата поставена хипотеза која гласи: вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се со помала возраст се помотивирани за работа од вработените со поголема возраст.

Најнапред е тестиран статистикот F кој го претставува односот помеѓу двете варијанси. Добиената вредност за F не ја достигнува табелираната вредност од 1.73 за 82 и 84 степени на слобода, што значи дека варијансите се хомогени и разликата помеѓу аритметичките средини може да се тестира за значајност.

За таа цел е користена постапката на t - тест за корелирани примероци. По вршењето на неопходните пресметки, добиени се резултати кои покажуваат дека и помладите и постарите кадри приближно еднакво се мотивирани за работа. Резултатите во однос на разликите помеѓу аритметичките средини се прикажани во табела 13.

	N	M	s
испитаници со помала возраст	83	81.74	83.25
испитаници со поголема возраст	85	82.81	84.48
D	- 1.07		
F	0.971		
σ	83.87		
σ_D	12.94		
t	- 0.08		
p	> 0.01		

N – број на испитаници

M – аритметичка средина

σ – стандардно отстапување

p – ниво на значајност на t за $df = 167$

D – разлика помеѓу аритметичките средини

t – тест како статистичка постапка за

тестирање разлика помеѓу 2 ар.средини

σ_D – стандардна грешка на разликата помеѓу

аритметичките средини

Критични вредности на t за 167 степени на слобода:

за 0,05 е 1.66

за 0.01 е 2.35

Табела 13. *Разлики помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според возраста во однос на степенот на мотивација*

Тоа значи дека не постои статистички значајна разлика помеѓу аритметичките средини на резултатите во однос на зависната варијабла што ги постигнале испитаниците.

Зголемувањето на возраста на кадрите нема значајно влијајние врз мотивацијата за работа. Земајќи ги во предвид добиените резултати, оправдано се отфрла четвртата хипотеза.

Работните активности на кадрите се од специфична природа и не можат да се сведат на рутинско секојдневно повторување. За секоја странка која е корисник на услугите на ЈУ МЦСР – Скопје се отвора посебно досие (предмет) кое е предизвик сам по себе.

Иако постојат стандардизирани чекори за постапување со секоја категорија на странки, сепак секој предмет има свои специфики и за секој од нив е неопходен индивидуален пристап и посветеност.

Успешното разрешување на проблемите, помагањето на странките, затворањето на предметите и спроведувањето на планираните активности и мерки, дополнително влијае на мотивацијата за работа.

Со подолговременото работење на работното место, кадрите се стекнуваат со поголемо искуство, знаења и вештини од дадената област во која ги извршуваат потребните активности според однапред утврдениот план за работа.

Стегнатото знаење и искуство може да влијае позитивно зголемувајќи го нивото на сигурност и стабилност во работењето на кадрите, како и да влијае на зголемувањето на самодовербата и задоволството од работата при вршењето на работните обврски.

Според добиените резултати прикажани во табелите, не постои статистички значајна разлика помеѓу кадрите со помала и со поголема возраст и во однос на видот на мотивација. Имено, приближно исто е присуството на интринзичната и екстринзичната мотивација кај обете групи.

Во табела 14 јасно се прикажани разликите помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според возраста во однос на видот на мотивација.

	N	интринзична мотивација		екстринзична мотивација	
		M	σ	M	σ
испитаници со помала возраст	83	43.96	44.80	38.15	38.90
испитаници со поголема возраст	85	44.72	45.20	38.69	39.57
D		- 0.75		- 0.55	
t		0.19		0.09	
p		> 0.01		> 0.01	

N – број на испитаници

M – аритметичка средина

σ – стандардно отстапување

p – ниво на значајност на t за $df = 167$

D – разлика помеѓу аритметичките средини

t – тест како статистичка постапка за

тестирање разлика помеѓу 2 ар.средини

σ_D – стандардна грешка на разликата помеѓу

аритметичките средини

Критични вредности на t за 167 степени на слобода:

за 0,05 е 1.66

за 0.01 е 2.35

Табела 14. Разлики помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според возраста во однос на видот на мотивација

Земајќи ги предвид добиените резултати, оправдано се отфрлаат и двете супхипотези на четвртата хипотеза. Значи, врз мотивацијата за работа возраста на вработените нема значајно влијание, туку веројатно влијаат некои релевантни варијабли, кои не се предмет на ова истражување.

1. 2. 4 Анализа и интерпретација на резултатите во однос на степенот и видот на мотивација кај кадрите според работниот стаж во ЈУ Меѓуопштински центар за социјални работи – Скопје

Третата демографска карактеристика која е испитувана е работниот стаж на кадрите во ЈУ МЦСР - Скопје. За целите на истражувањето се опфатени (по случаен избор) испитаници чиј работен стаж варира од една година до триесет и седум години.

Од вкупно 168 испитаници, 93 спаѓаат во првата група т.е. испитаници со работен стаж до 14 години, а 75 спаѓаат во втората група т.е. испитаници со работен стаж над 14 години.

Со соодветни статистички постапки е направена проверка на петтата поставена хипотеза која гласи: вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се со помал работен стаж имаат повисок степен на мотивација за работа од вработените со поголем работен стаж.

Најнапред е тестиран статистикот F кој го претставува односот помеѓу двете варијанси. Добиената вредност за F не ја достигнува табелираната вредност од 1.84 за 92 и 74 степени на слобода, што значи дека варијансите се хомогени и разликата помеѓу аритметичките средини може да се тестира за значајност. За таа цел користена е постапката на t - тест за корелирани примероци.

Имено, добиените резултати покажуваат дека и кадрите со помал работен стаж како и кадрите со поголем работен стаж приближно еднакво се мотивирани за работа.

Добиени се приближно исти резултати како и во однос на испитувањето на влијанието на возраста врз степенот и видот на мотивација. Добиените резултати за разликите помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според работниот стаж во однос на степенот на мотивација се прикажани во табелите 15 и 16.

	N	M	s
испитаници со помал стаж	93	82.52	83.32
испитаници со поголем стаж	75	81.99	84.55
D		0.53	
F		0.97	
σ		83.87	
σ_D		13.02	
t		0.04	
p		> 0.01	

N – број на испитаници

M – аритметичка средина

σ – стандардно отстапување

p – ниво на значајност на t за df = 167

D – разлика помеѓу аритметичките средини

t – тест како статистичка постапка за

тестирање разлика помеѓу 2 ар.средини

σ_D – стандардна грешка на разликата помеѓу

аритметичките средини

Критични вредности на t за 167 степени на слобода:

за 0,05 е 1.66

за 0.01 е 2.35

Табела 15. Разлики помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според работниот стаж во однос на степенот на мотивација

Тоа значи дека не постои статистички значајна разлика помеѓу аритметичките средини на резултатите на зависната варијабла што ги постигнале испитаниците. Зголемувањето на работниот стаж на кадрите нема значајно влијание врз мотивацијата за работа. Работните активности на кадрите се од специфична природа и не можат да се сведат на рутинско секојдневно повторување. За секоја странка која е корисник на услугите на ЈУ МЦСР – Скопје

се отвора посебно досие (предмет) кое е предизвик само по себе. Иако постојат стандардизирани чекори за постапување со секоја категорија на странки, сепак секој предмет си има свои специфики.

Успешното разрешување на проблемите и затворањето на предметите, дополнително влијае на мотивацијата за работа. Со подолговременото работење т.е со поголемиот стаж во организацијата, кадрите се стекнуваат со поголемо искуство. Стекнатото знаење и искуство може да влијае врз поголемото ниво на сигурност и стабилност во работењето на кадрите, како и врз зголемувањето на самовербата при вршењето на работните обврски.

	N	интринзична мотивација		екстринзична мотивација	
		M	σ	M	σ
испитаници со помал стаж	93	44.65	45.11	38.11	38.77
испитаници со поголем стаж	75	43.97	44.88	38.81	39.81
D		0.67		- 0.71	
t		0.10		0.12	
p		> 0.01		> 0.01	

N – број на испитаници

M – аритметичка средина

σ – стандардно отстапување

p – ниво на значајност на t за df = 167

D – разлика помеѓу аритметичките средини

t – тест како статистичка постапка за

тестирање разлика помеѓу 2 ар.средини

σ_D – стандардна грешка на разликата помеѓу

аритметичките средини

Критични вредности на t за 167 степени на слобода:

за 0,05 е 1.66

за 0.01 е 2.35

Табела 16. Разлики помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според работниот стаж во однос на степенот на мотивација

Според добиените резултати, не постои статистички значајна разлика помеѓу кадрите со помала и со поголема возраст и во однос на видот на мотивација. Имено, приближно исто е присуството на интринзичната и екстринзичната мотивација кај обете групи.

Од горе прикажаното, може да се заклучи дека се отфрлат двете супхипотези на петтата хипотеза.

Тоа значи дека не постои значајна разлика во однос на присуството на интринзична т.е. екстринзична мотивација за работа кај кадрите (испитаниците во ова истражување) споредувајќи ги во однос на нивната возраст.

1. 2. 5 Анализа и интерпретација на резултатите во однос на степенот и видот на мотивација кај раководителите и кадрите кои не се на раководна позиција во ЈУ Меѓуопштински центар за социјални работи – Скопје

За испитување на шестата хипотеза се опфатени сите дваесет и четири организациони единици на ЈУ МЦСР – Скопје т.е. дваесет и четири раководители. Од спроведеното истражување се добиени резултати кои не ја потврдија шестата зададена хипотеза која гласи дека: вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се на раководни позиции имаат повисок степен на мотивација за работа од останатите вработени.

Во табела 17 се прикажани разликите помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според работната позиција во однос на степенот на мотивација. Добиената вредност за статистикот t покажува дека не постои статистички значајна разлика помеѓу аритметичките средини на двете групи испитаници. Имено, раководителите освен што добиваат само минимално покачување на платата т.е. само 0.20% (тоа е помалку од 1000 денари), тие немаат никакви други придобивки. Секако дека врз мотивацијата за работа може да влијае самата позиција на надреден во однос на останатите вработени, но тоа не беше цел на испитување во ова истражување.

	N	M	s
испитаници кои се на раководни позиции	24	89.29	92.36
испитаници кои не се на раководни позиции	144	81.11	82.42
D	8.18		
F	1.26		
σ	83.87		
σ_D	18.49		
t	0.44		
p	> 0.01		

N – број на испитаници

M – аритметичка средина

σ – стандардно отстапување

p – ниво на значајност на t за $df = 167$

D – разлика помеѓу аритметичките средини

t – тест како статистичка постапка за

тестирање разлика помеѓу 2 ар.средини

σ_D – стандардна грешка на разликата помеѓу

аритметичките средини

Критични вредности на t за 167 степени на слобода:

за 0,05 е 1.66

за 0.01 е 2.35

Табела 17. Разлики помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според работната позиција во однос на степенот на мотивација

Во табела 18 се прикажани резултатите во однос на разликите помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според работната позиција во однос на видот на мотивација.

	N	интринзична мотивација		екстринзична мотивација	
		M	σ	M	σ
испитаници кои се на раководни позиции	24	49.00	49.68	40.29	42.54
испитаници кои не се на раководни позиции	144	43.57	44.53	38.11	38.96
D		5.43		2.18	
t		0.54		0.25	
p		> 0.01		> 0.01	

N – број на испитаници

M – аритметичка средина

σ – стандардно отстапување

p – ниво на значајност на t за df = 167

D – разлика помеѓу аритметичките средини

t – тест како статистичка постапка за

тестирање разлика помеѓу 2 ар.средини

σ_D – стандардна грешка на разликата помеѓу

аритметичките средини

Критични вредности на t за 167 степени на слобода:

за 0,05 е 1.66

за 0.01 е 2.35

Табела 18. Разлики помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според работната позиција во однос на степенот на мотивација

Од резултатите во табела 18, може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика помеѓу аритметичките средини на двете групи испитаници во однос на видот на мотивација. Поинаку кажано, приближно исто е нивото на интринзична и екстринзична мотивација кај кадрите кои се на раководни позиции во споредба со останатите кадри. Поради тоа се отфрлаат деветте супхипотези на шестата хипотеза.

1. 2. 6 Анализа и интерпретација на резултатите во однос на степенот и видот на мотивација кај кадрите со ССС и ВСС во ЈУ Меѓуопштински центар за социјални работи – Скопје

Во ЈУ МЦСР - Скопје речиси две третини од вработените имаат високо образование. Самата природа на работата и законските прописи ја наложуваат потребата од стручен едуциран кадар со високо образование. Сепак, значајно место во функционирањето на организацијата имаат и кадрите со средно образование. Постои мислење меѓу вработените дека работата на оние со високо образование треба повеќе да биде вреднувана и дека работните задачи на вработените со средно образование се занемарливи. Ова мислење е присутно до моментот кога некој вработен со средно образование (на пример хигиеничарката) нема да дојде на работното место. Токму тогаш ќе се почувствува значајноста на работењето на секој вработен во установата. Секој од вработените кадри е дел од алката и си има своја улога која е важна за успешното функционирање на организацијата.

Во табела 19 се прикажани разликите помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според степенот на образование во однос на степенот на мотивација. Од добиените резултати може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика помеѓу кадрите со ССС и кадрите со ВСС.

	N	M	s
испитаници со ССС	48	74.5406	77.81
испитаници со ВСС	120	85.37	86.15
D		- 10.83	
F		0.82	
σ		83.87	
σ_D		14.32	
t		0.76	
p		> 0.01	

N – број на испитаници

M – аритметичка средина

σ – стандардно отстапување

p – ниво на значајност на **t** за $df = 167$

D – разлика помеѓу аритметичките средини

t – тест како статистичка постапка за

тестирање разлика помеѓу 2 ар. средини

σ_D – стандардна грешка на разликата помеѓу

аритметичките средини

Критични вредности на **t** за 167 степени на слобода:

за 0,05 е 1.66

за 0.01 е 2.35

Табела 19. Разлики помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според степенот на образование во однос на степенот на мотивација

Тоа значи дека се отфрла седмата хипотеза според која вработените во ЈУ МЦСР - Скопје кои се со висок степен на образование се помотивирани за работа од вработените со среден степен на образование.

Во однос на двете супхипотези на седмата хипотеза, добиени се следните резултати:

		интринзична мотивација		екстринзична мотивација	
	N	M	σ	M	σ
испитаници со ССС	48	39.96	42.20	34.58	36.21
испитаници со ВСС	120	46.10	46.44	39.96	40.69
D		6.14		- 5.38	
t		0.79		0.80	
p		> 0.01		> 0.01	

N – број на испитаници	t – тест како статистичка постапка за
M – аритметичка средина	тестирање разлика помеѓу 2 ар.средини
σ – стандардно отстапување	σ_D – стандардна грешка на разликата помеѓу
p – ниво на значајност на t за $df = 167$	аритметичките средини
D – разлика помеѓу аритметичките средини	

Критични вредности на **t** за 167 степени на слобода:

за 0,05 е 1.66

за 0.01 е 2.35

Табела 19. *Разлики помеѓу аритметичките средини на истражувачките варијабли според степенот на образование во однос на степенот на мотивација*

Од резултатите во Табела 19, може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика помеѓу аритметичките средини на двете групи испитаници во однос на видот на мотивација. Поинаку кажано, приближно исто е нивото на интринзична и екстринзична мотивација кај кадрите со ССС во споредба со кадрите со ВСС. Поради тоа се отфрлаат двете супхипотези на седмата хипотеза.

ЗАКЛУЧОК ОД РЕЗУЛТАТИТЕ

Прашалникот за мотивација на работното место кој го пополни одредена група на кадри од ЈУ МЦСР - Скопје, отвори нови професионални видици на управувачката структура која води грижа за вработените.

За управувачката структура прашалникот отвара нови перспективи да ги согледува вработените преку структурирана димензија и притоа да презема мерки за мотивација и поттикнување на кадрите со цел да ја подобри нивната перформанса, а со тоа индиректно да ја подобри услугата за корисниците.

Од добиените резултати може да се заклучи дека е неопходно спроведување посебен систем за зголемување на мотивацијата за работа кај кадрите. Пошироко гледано, ова е една од институциите во кои е неопходно спроведување на нови реформи од страна на надлежното министерство (МТСП).

Во овој период на брзи општествени промени, власта на сите нивоа мора постојано да се стреми кон усвојување и одржување на легитимноста меѓу нејзините граѓани. Повеќе не е возможно да се одржуваат системи и методи на администрација кои не се транспарентни и се обвиткани во тајност.

Сè повеќе граѓани бараат нивната влада да ја сноси одговорноста за одлуките кои што ги донесува. Битно е системите, како што се програмите за кадровска администрација, да бидат засновани врз принципи кои лесно се демонстрираат или кои имаат правна основа.

Секако дека постојат уште многу аспекти за администрација на човечки ресурси. Многу од нив се специфични за одредени организации и нивните потреби. Оние кои се обработени во овој труд може да се применат во сите организации.

Соодветното раководење со човечките ресурси во една организација е клуч за успехот. Трошоците за вработените изнесуваат околу 50 % од буџетот, сочинуваќи ја единствената најголема точка на издатоци за сите локални самоуправи.

При тоа, треба да се има во предвид дека сите вработените се најнапред луѓе и доколку управата лошо се однесува кон нив, ќе се добијат и лоши резултати во однос на тековното работење. Ако добро се постапува со нив, тогаш се зголемуваат можностите вработените да работат над сите можни очекувања.

IV
ЧЕТВРТ ДЕЛ

1. ПРЕДЛОГ – ПЛАН ЗА ОТВОРАЊЕ НА ОДДЕЛЕНИЕ ЗА МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЈУ МЦСР -СКОПЈЕ

1. 1. Потреба од развој на Одделение за човечки ресурси во ЈУ МЦСР - Скопје

Менаџирањето на човечките ресурси во системот за социјална заштита е процес кој доведува до подобрување на организациската ефикасност во организацијата, со создавање можност капацитетот на вработените да се искористи на најефикасен начин.

Ефикасното и ефективното работење предначи кога станува збор за квалитетно дадена услуга која ќе се исполни доколку постои специјализирано одделение за човечки ресурси кое ќе се грижи за вработените.

Предноста на ваквото одделение е повеќекратна. Имено, ќе има можност за исполнувањето на стандардите во давањето услуги во системот на социјална заштита преку дефинирани критериуми за секој стандард.

Исто така, раководството ќе има поголем увид во однос на постоечката мотивација за работа и задоволството од работата кај вработените, увид во актуелните проблеми со кои секојдневно се соочуваат вработените, нивото на комуникација помеѓу вработените, потреба од обуки и едукации, како и многу други податоци кои би користеле во однос на унапредувањето на работната перформанса.

Од друга страна, предуслов за исполнување на стандардите во социјалната заштита е квалитетно менаџирање со човечките ресурси кое е дел од континуираната грижа за вработените.

Во ЈУ Меѓуопштински центар за социјална работа - Скопје сè уште нема посебно Одделение за менаџмент на човечки ресурси, но сè повеќе се согледува потребата од оформување на истото. Освен тоа, според новите законски прописи, секоја организација која има повеќе од 35 вработени е обврзана да основа посебно одделение / сектор за менаџмент на човечки ресурси.

1. 2 Позиција на Одделението за човечки ресурси во организациската шема

Поаѓајќи од сегашната организација на работа во ЈУ МЦСР – Скопје, евидентна е потребата од реорганизација и оформување на одделение за човечки ресурси кое ќе биде носител на новите функции од областа на менаџирањето со човечки ресурси. Оваа организациона единица треба да има најтесна соработка со директорот на установата бидејќи е дел од менаџментот. Таа ќе нуди стручна помош на управувачката структура во врска со вработените, но тоа не значи дека ќе ја превземе и одговорноста на управувачката структура и раководителите.

Актуелната состојба во ЈУ МЦСР – Скопје во делот за грижа за вработените се спроведува преку Одделението за општи и заеднички работи, каде што се води основна евиденција содржана во досиеја. Таму се евидентираат сите промени во врска со вработените од технички аспект (одмори, отсуства, боледувања, вработувања, стаж, итн.).

Меѓу другото, посебна служба од ова одделение ги врши и сметководстваните услуги за вработените. За таа цел се предлага реорганизирање на Одделението за општи и заеднички работи и оформување Одделение за човечки ресурси кое ќе ги разгледува, проучува и презема во своите надлежности сите горенаведени аспекти за човечки ресурси кои се поврзани со менаџирање нато на вработените.

Се предлага Одделението за човечки ресурси да биде дел од стратегиските планови од политиките на Министерството за труд и социјална политика, инкорпорирани во документите со кои се предвидува развој на кадрите.

Оттука се создава можност грижата за вработените и анализа на состојбите во врска со стручните работници да биде дел од процесот на децентрализација, што значи поголема моќ во одлучувањето на управувачката структура (директорот на ЈУ МЦСР – Скопје) и ќе ги реализира и координира управувачките политики насочени кон вработените.

Од друга страна, Одделението за човечки ресурси ќе анализира, следи и предлага активности поврзани со вработените. Со оглед на фактот што Одделението за општи и заеднички работи го сочинуваат кадри кои имаат искуство во грижата за вработените, неопходно е создавање можности за континуирано усовршување со најсовремените знаења за управување и сеопфатна грижа за вработените.

Кога сме кај прашањето кои профили можат да бидат целина во Одделението за човечки ресурси, активен придонес можат да земат стручните работници насочени кон идејата за професионален континуиран развој, најпрвин професионалци од професијата – менаџер на човечки ресурси, кои имаат образовна заднина од оваа област, потоа правници, психолози, социјални работници, педагози, социолози, економисти и други кои покажале одговорен однос кон работата, со потенцијал за работа во оваа област.

На раководнат апозиција на ова одделение се предлага да управува менаџер за човечки ресурси кој ќе ги координира активностите на одделението, ќе следи и ќе предлага активности во врска со вработените до директорот на ЈУ МЦСР – Скопје и до раководителите.

Менаџерот за човечки ресурси, во соработка со останатите профили во одделението, ќе добива експертско знаење за поединечни области од различните стручни профили со цел градење специфики во креирањето на стратегиите за вработените и во задачите кои ги реализира од областа на менаџирањето со човечки ресурси.

Тој во координација со раководителите на одделенијата ќе ги остварува политиките поврзани со вработените во ЈУ МЦСР – Скопје. Одделението за човечки ресурси со скенирање на состојбите и длабок увид во редовните активности на вработените, ќе изготвува и предлага стратегиска програма со предвидени активности поврзани со вработените и доближување на политиката на Одделението за човечки ресурси со политиката на управувачката структура кои заемно ќе се инкорпорираат во високите политики содржани во стратегијата за социјална заштита.

1.3 Организациски развој

Организацискиот развој е многу важен за напредокот на организацијата (ЈУ МЦСР – Скопје). Тој зависи од мотивираноста на вработените и нивната подготвеност да се справат со предизвиците. Организацискиот развој е обезбеден доколку ЈУ МЦСР – Скопје располага со квалитетни кадри кои го даваат максимумот во работата.

Организацискиот развој зависи од организациската култура. Предизвик за Одделението за човечки ресурси е да ја промени организациската култура, да елиминира навики кои до тогаш вработените ги практикувале и да воведат нова култура во организацијата насочена кон работниот учинок.

Организацискиот развој го поттикнува управувачката структура и заедно со одделението за човечки ресурси развојот значи развој и унапредување на секој вработен. Во организацискиот развој спаѓа и грижата на организацијата за унапредување на стручниот работник, развивање модели за наградување, мотивирање, бенефиции, итн.

Во основната фаза на формирањето на Одделение за човечки ресурси потребно е всушност да се направи делумно реорганизирање на Одделението за општи и заеднички работи.

Одговорното лице во ова одделение има нужна потреба од доверба, имунитет и овластувања утврдени со правилник со кој ќе бидат уредени и обврските и задачите на кадарот во ова одделение.

Задачите кои треба да ги исполнува Одделението за човечки ресурси се многубројни, сложени и бараат опсежни познавања од областа на менаџментот со човечки ресурси.

Секоја компонента содржана во задачите се базира на однапред воспоставена регулатива како и изготвени правилници со кои се регулирани аспекти од областа на грижата за вработените.

Служба за административни, персонални и кадровски работи	Служба за развој на човечките ресурси и развој на процеси
<p>Работни задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - матична евиденција - организација и систематизација на работните места - карактеристики на работните места - систем на плати - права и обврски на работникот - договорни решенија - ИТ софтвер 	<p>Работни задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализа на работата (поставување стандарди) - регрутација на нови кадри - вовед во работата на приправниците - оценување на перформансата - стручно усовршување на вработените - систем за мотивација и наградување - развој на менаџментот (менаџерски вештини) - кариерен развој

Табела 20. Организациска структура на Одделението за менаџмент на човечки ресурси³⁷

Всушност, Одделението за човечки ресурси својата работа ќе ја организира преку две служби за управување со вработените.

Првата служба ќе ги опфаќа административните, персоналните и кадровските работи, а втората служба ќе ги опфаќа развојот на човечките ресурси и развојот на процеси. Во рамките на првата служба ќе се води евиденција за секој вработен, матична евиденција (со досиеја), образование, искуство, работен стаж итн.

Втората служба преку следење на состојбите, специфичните карактеристики за секој стручен профил во делот на систематизација на работните места, ќе врши диференцирање според спецификите на стручниот профил и ќе предлага измени во правилниците со кои се уредени работните задачи на секој стручен работник.

³⁷<http://www.mio.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Standardi%20za%20upravuvanje%20so%20covecki%20resursi.pdf>

1.4 Цели на Одделението за човечки ресурси

Главната цел во Одделението за човечки ресурси ќе биде приближувањето на стратегиите за човечки ресурси утврдени во националната програма за развој на социјалната заштита при МТСП како и други стратегиски документи во кои е инкорпорирана компонентата за развој на човечките ресурси во центрите за социјална работа со стратегиите на управувачката структура на центрите, преку воведување менаџерска функција за управување со вработените како логистика на директорот и управните тела во центрите, покрај постоечките, административните и надзорните.

Одделението за човечки ресурси дава стручна помош на управувачката структура и раководителите на одделенијата во врска со вработените, а не значи супституција на нивните одговорности.

Со цел осовременување на процедурите за водење на досиејата, потребно е воведување на информатички систем за водење на досиеја каде ќе се ажурираат сите податоци кои се однесуваат на состојбата со вработените од матичната евиденција, карактеристики, знаења, оценувања на перформансите, лиценцирање, итн.

Исто така, потребно е вмрежување со другите бази од системот за да има ефикасно генерирање на податоците за вработениот.

Една од целите е и создавање на ефективна организација. Имено, ефективни организации се оние што ги поврзуваат општите цели, конкретните цели, намерите на организацијата, организационата единица и на поединците.

Ова се карактеристиките на еден таков процес на создавање на ефективна организација:

- Општите и конкретните цели на институцијата се пренесуваат на вработените на начин и во форма што им се разбирливи.
- Процесите на комуникација мора да имаат доказ дека се (најмалку) двонасочни, а вработените треба да бидат сигурни дека нивните гледишта се сериозно земени предвид / сериозно се разгледуваат.

- Јасна е поврзаноста меѓу плановите, општите и конкретните цели на институцијата и активностите на поединецот. Сите вработени треба да знаат како придонесуваат кон целите на институцијата.
- Организациското раководство треба да биде известно за активностите што ги извршуваат различни тимови и одделенија, и обратно.
- Секоја организациона единица треба да има средства да го следи извршувањето на својата работа според одредените општи и конкретни цели.
- Вработените треба да имаат пристап до информациите за ваквото извршување, и треба да се преземат мерки кога ќе се појават проблеми или прашања.
- Постојат соодветни методи на комуникација со сите вработени за да може да се пренесат важни пораки, и гледиштата на вработените да може да се пренесат до повисокото раководство.

1.5 Опис на активностите во Одделението за човечки ресурси

Одделението за човечки ресурси ќе ги превзема следните активности:

- креира алатки, обрасци, прашалници (воспоставува унифицирани процеси за човечки ресурси);
- овозможува обука на вработените за примена на алатките за човечки ресурси;
- ги собира податоците од сите организациони единици (одделенија);
- собира извештаи доставени од страна на Заводот за социјални дејности за спроведен надзор над стручната работа и извештаи со насоки од редовниот надзор;
- доставува извештаи до управувачката структура;
- изготвува конкретни предлози за унапредување по спроведени процеси за оценување на перформансите во соработка со раководителите;

- процесуира извештаи доставени од страна на комисијата за лиценцирање за одредени предлози и сугестии во однос на стручните работници;
- предлага и подготвува – нацрт на функционална анализа на работните места во установата;
- врши методолошка, организациска и техничка поддршка во изработка на актите за внатрешна организација и систематизација на работните места;
- врши планирање на бројот на потребните извршители во секоја организациона единица, во квалитативна и квантитативна димензија;
- спроведува техники за мотивирање на вработените со цел подобар работен учинок;
- врши обуки на вработените со цел спречување и превенција на „burn out“ ефектот;
- обезбедува стручно – оперативна поддршка во спроведување на постапките за пополнување на слободно работно место и учествува во работата на Комисијата за селекција на нов јавен службеник при отворање на ново работно место или за некое веќе постоечко работно место;
- обезбедува стручна поддршка во воведувањето на работа и спроведување на менторство;
- врши координација на процесот на оценување во установата, аналитичка обработка на податоците од спроведеното оценување и подготовка на извештаи во врска со оценувањето;
- врши проценка и анализа на потребите од обуки, подготовка на годишна програма за обука на јавните службеници во установата, развива курикулуми, предлага критериуми за избор на обучувачи, врши координација на процесот на испорака и евалуација на обуките и подготовка на извештаи за реализација на обуките;
- врши координација и управување на процесот на материјална и нематеријална компензација, како и обезбедува стручна поддршка (парична награда, додаток на плата за кариера, додаток на плата за работа подолго од полното работно време, социјално осигурување и

осигурување од последица на несреќен случај – незгода, грижа за обезбедување на соодветни работни услови, признанија за државните службеници и сл.)

- се грижи за степенот на мотивација и етика, како и за почитувањето на Етичкиот кодекс за јавните службеници;
- развива политики за унапредување на дисциплината на јавните службеници во установата, без примена на дисциплински мерки;
- обезбедува стручно – оперативна и логистичка поддршка во подготвувањето на сите видови акти кои произлегуваат од Законот за јавните службеници и подзаконските акти кои се однесуваат на правата и должностите од службенички однос;
- дава логистичка поддршка во врска со сите видови акти кои произлегуваат од Законот за јавните службеници и подзаконските акти кои се однесуваат на евиденција на правата, должностите и одговорностите на јавните службеници;
- развивање и ажурирање на бази на податоци во врска со управувањето со човечките ресурси;
- врши и други работи кои се во надлежност на Одделението за човечки ресурси.

1.6 Обликување на нова организациска култура

Организациската култура претставува систем на претпоставки, верувања и вредности кои членовите на една организација ги развиле и усвоиле преку заедничкото искуство. Ваквиот систем го определува нивното мислење и однеување.

Всушност, организациската култура ја сочинуваат вградените ставови, навики и вредности на вработените во организацијата. Во организациската култура се содржани сите процеси, формални процедури, процесите на децентрализација. Таа влијае на целокупното однесување на вработените во организацијата.

Организационите единици на ЈУ МЦСР – Скопје се одликуваат со различна организациска култура, со оглед на културните разлики во рамките на организацијата. Тоа некогаш го отежнува патот за градење нова култура во организацијата.

Улогата на менаџерот за човечки ресурси е од огромно значење во менувањето на старата култура во организацијата и надминувањето на отпорот кон промените. Тоа е долг процес за организацијата и вработените да прифатат дека промените се од особено значење за подобро работење.

Всушност, дел од активностите на Одделението за менаџмент со човечки ресурси при градењето на нова организациска култура ги поддржува високите нивоа на ангажираност и присуство на интринзични награди. За таа цел, важно е да се применат следните седум насоки:

1. Да се даде значајна цел на целата организација

Поттикнувањето на интринзичната мотивација е најмногу задача на линискиот менаџмент (раководител), иако и одделението за човечки ресурси може да помогне во тоа. Најнапред треба да се почне со издвојување на една главна цел кон која ќе се стреми целата организација. Оваа цел треба да се однесува на услугите кои ги нуди организацијата како и придобивките и помошта која ќе ја имаат странките – корисници на тие услуги. При тоа треба да се направат напори да секој вработен има чувство дека придонесува кон остварувањето на главната цел и дека прави нешто што има општествена вредност.

2. Да се гради интринзична мотивација и ангажман во тренинг на менаџментот

Менаџерите – раководители се стремат кон препознавање на улогата на интринзичните награди за сопствената мотивација, но често ја потценуваат нејзината важност во однос на другите луѓе. За градењето култура на ангажирање важно е да се инкорпорира тренинг за интринзична мотивација и ангажирање на вработените

во програмите за развој на менаџментот. Исто така, се смета дека се поефективни во промовирањето на вреднувањето на трудот кога најнапред ќе научат како подобро да ги разберат и располагаат со сопствените интринзични награди. Тренингот најчесто започнува со вежба за препознавање на сопствените интринзични награди а потоа продолжува учење како да се поддржуваат интринзичните награди за вработените.

3. *Да се фокусираат конверзациите на значајноста, изборот, компетенцијата и прогресот*

Кога пристапуваат кон било каков работен проект, раководителите можат да ја подвлечат важноста на ангажирањето преку насочување на дискусијата на базичните прашања како што се:

- Што е најзначајно да се направи во однос на проектот?
- Какви креативни решенија можеме да смислиме за да се постигне тоа?
- Како можеме да бидеме сигурни дека компетентно се носиме со задачата?
- Како можеме да бидеме сигурни дека сме на добар пат да ја постигнеме целта?

4. *Да се обрне посебно внимание на „средните“*

Потребно е да се обрне посебно внимание кон градењето на интринзична мотивација кај луѓето кои се од среден ранг – онаа голема група која е делумно ангажирана. Во тој случај тие би им се придружиле на оние кои се максимално ангажирани за остварување на целта. Со тоа ќе се обезбеди критична маса која е потребна за поддршка на новата организациска култура која налага интензификација на трудот.

5. *Да се мери нивото на интринзични награди*

Неопходно е да се примени посебен профил на работно ангажирање за систематско мерење на влијанието на интринзичните награди од различни нивоа.

6. *Да се обезбедат елементите кои недостасуваат за интринзичните награди*

Секоја награда им посебно уникатно значење. Градењето на чувството на компетентност вклучува акции кои се разликуваат од оние кои се користат при градењето на чувството за избор, на пример.

7. *Да се усвои промената и да се имплементира процесот на интензификација на трудот*

Потребно е да се искористи промената сама по себе за поттикнување на поголема ангажираност.

Подигнувањето и унапредувањето на организациската култура во денешно време е поврзано и во голема мера условено од внатрешната мотивација кај вработените кои работат во таа организација.

Исто така, како најголеми поттикнувачи за да се создаде поволна организациона култура, а секако како поважни елементи, компоненти или поттикнувачи на внатрешната мотивација се однесувањата на раководството како идеал за вработените. Потребно е вработените да се информираат за целокупното работење во организацијата, да владее пријатна работната атмосфера, меѓучовечките односи да се изградени на висок степен, како и прифаќањето на мислењата, предлозите на вработените на заедничките дискусии и во носењето на одлуки.³⁸

³⁸ Проф. д-р Мицески, Т. (2010) „Менаџмент“, Штип: Економски факултет - УГД, стр. 201

1. 7 Стратешко планирање со користење на досиеа за резултатите на институцијата (balanced scorecard)

Стратешкото планирање може да се дефинира како дисциплинирана постапка да се реализираат основни одлуки и активности на една институција, што таа прави, и зошто тоа го прави. Преку стратешкото планирање, институциите можат:

- Да ја испитаат средината во која постојат и делуваат.
- Да ги истражат факторите и трендовите што влијаат врз начинот на реализација на работните обврски.
- Да се обидат да ги остварат своите мандати и своите мисии.
- Да ги обликуваат стратешките прашања со кои треба да се занимаваат.
- Да пронајдат начин на кој ќе ги решат овие прашања преку преиспитување и преработка на организациските мандати и мисии, трошоците и финансирањето, управната и организациската структура.

За да биде ефективно, стратешкото планирање мора да биде ориентирано кон акција и мора да биде поврзано со тактичкото и оперативното планирање. Во процесот на стратешко планирање постојат три основни прашања што една институција треба да си ги постави:

1. Кои и што сме ние, што правиме сега и зошто?
2. Што сакаме да бидеме и да правиме во иднина и зошто?
3. Како да стигнеме од овде до таму?

Во контекст на стратешкото планирање важно е, исто така, органите на државната служба да ги сметаат овие прашања за стратешки и да ја разгледаат вредноста на тоа да се има стратегија за воведување и спроведување на стратешкото планирање. Клучни елементи на стратешкото планирање се следните:

1. Анализа на состојбите:

- утврдување на мандатот,
- анализа на внатрешните состојби,
- анализа на надворешните состојби,
- анализа на засегнати страни.

2. Мисија и визија:

- формулирање на мисија и визија,
- поставување на приоритети/цели,
- утврдување на стратегии,
- формулирање на програми, нивни цели и определување мерки и активности,
- подготвување буџет.

3. Формулирање на стратегија:

- подготвување планови за спроведување,
- утврдување показатели на успешност,
- дефинирање механизми за следење и известување,
- план за спроведување.

4. Следење и евалуација:

- следење на извршувањето,
- превземање активности за справување со ризици,
- подготвување извештаи за постигнување на целите.

Во отсуство на стратешки план, постои ризик активностите да се менуваат без утврдена динамика и со секој нов притисок ќе се остави впечаток дека се лошо планирани.

Ефективните лидери имаат дефинитивен план на тоа што сакаат да направат и следниов пристап со седум чекори дефинира како овој план може да се развие во контекст на стратешкото планирање³⁹:

³⁹<http://www.mio.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Standardi%20za%20upravuvanje%20so%20covecki%20resursi.pdf>

чекор 1: Процес на планирање и развој

- дефинирање на улогата на работната група за стратешко планирање;
- донесување одлука за составот на работниот тим;
- правење календар на активности и доделување одговорности;
- идентификување и исполнување на потребите за обука на членовите на работната група

чекор 2: Анализа на надворешната средина

- дефинирање на факторите што влијаат врз стратегијата
- собирање информации за надворешната средина
- систем за набљудување на надворешната средина
- резултати од анализата

чекор 3: Консултации со релевантните чинители

- Идентификувајте ја групата на релевантни чинители
- Извршете консултации во врска со нивните гледишта на силните страни и областите што треба да се подобрат

чекор 4: Усогласување на нацрт-визија и клучни цели

- Подгответе ја изјавата за визијата
- Подгответе ги клучните стратешки цели за стратешкото планирање
- Тестирање на прифаќањето на визијата и целите

чекор 5: Подготовка на нацрт-стратегија

- Изработете ја стратегијата
- Обезбедете стратегијата да се занимава со прашања од сите нивоа и од сите делови на институцијата
- Фокусирајте се на резултатите од активностите, што ќе се постигне / што ќе биде различно?

чекор 6: Натамошни консултации и усвојување

- Прибирање на одговорите на внатрешните и надворешните релевантни чинители за нацрт-плановите

- Идентификување на развојните потреби за оние кои се одговорни за спроведување на делови од стратешкото планирање
- Финализирање и усвојување на планот

чекор 7: Спроведување и ревидирање

- Внатрешни и надворешни системи потребни за да се поддржи спроведувањето на стратегијата
- Планирање на буџетот
- Процес на ефективно ревидирање
- Процес за измена / ажурирање на стратегијата

Во контекст на стратешкото планирање, важно е раководителите од највисок ранг да разберат дека при стратешкото планирање станува збор за стратешки прашања, и дека тие треба да се планираат согласно со тоа. Намерата на наведениот пристап е да биде само резиме на тоа како да се формулира стратегија.

1. 8 Оправданост и одржливост

Потребата од отворање на Одделение за човечки ресурси е од исклучителна важност за подобрување на општата состојба во ЈУ МЦСР - Скопје во организациска смисла како и за вработените, бидејќи грижата за вработените ќе ја врши специјализирано одделение во рамките на установата.

Вработените во оваа установа имаат статус на административни јавни службеници. Според новиот Закон за административни службеници⁴⁰, Член 3, административен службеник е лице кое засновало работен однос заради вршење на административни работи во некоја од следниве институции:

- органите на државната и локалната власт и другите државни органи основани согласно со Уставот и со закон, и

⁴⁰ Сл.весник на РМ, бр.27 од 05.02.2014година

- институциите кои вршат дејности од областа на образованието, науката, здравството, културата, социјалната заштита и заштита на детето, спортот, како и во други дејности од јавен интерес утврдени со закон, а организирани како агенции, фондови, јавни установи и јавни претпријатија основани од Република Македонија или од општините, од градот Скопје, како и од општините во градот Скопје.

Одделението за човечки ресурси ќе работи во согласност на новиот Закон за административни службеници. Исто така, ќе биде поддршка на останатите управувачки тела во установата во однос на одлуките кои се преземаат во врска со вработените, бидејќи ги евидентира сите информации поврзани како од технички (матична евиденција, персонална, присуство на работното место) така и од стручен аспект (вреднувања на учинок, оценувања на перформансите, професионален развој) кои се земаат предвид во рамките на стратегиите на управувачката структура во делот на кадровската политика.

Индириекно кажано, оправданоста за отворање на вакво одделение е содржана во потребата да се испорача подобра услуга кон корисникот која директно зависи од квалитетот на стручниот работник (знаења, вештини, искуство) да одговори на потребите на корисникот.

Меѓу другото, ова одделение ќе воспоставува соработка со сите релевантни институции во рамките на системот и тоа: Министерство за труд и социјална политика, Завод за социјални дејности, Комисија за лиценцирање на стручните работници во социјалната заштита, со соодветни тела, здруженија на одредени стручни профили, судот, синдикати, комори, невладини организации, Црвен Крст и други тела.

Одделението за човечки ресурси соработката со Министерството за труд и социјална политика ќе ја остварува во насока на градење на стратегиски планови за развој на кадровската политика, што се дел од многу стратегии за развојот на социјалната заштита, долгорочни развојни програми за унапредување на социјалната заштита, како и обезбедување и планирање на финансиски импликации кои се потребни за развој на кадрите во установата.

Соработката со ЈУ Завод за социјални дејности е неопходна бидејќи установата меѓу другото, врши и унапредување на социјалната работа преку спроведување на редовен и вонреден надзор над стручната работа во ЈУ МЦСР, изготвува годишни програми за активностите кои ќе ги спроведува со цел подобрување на состојбите во установата. Исто така, испорачува и обуки за стручните работници според однапред утврдени потреби за обука.

2. ПРЕДЛОГ – ПЛАН ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА МОТИВИРАНОСТА ЗА РАБОТА КАЈ ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЈУ МЦСР - СКОПЈЕ

По оформувањето на посебно Одделение за човечки ресурси, меѓу другите активности, неопходно е да се направи и соодветен план за унапредување на мотивацијата за работа кај кадрите во установата.

Земајќи ги предвид добиените резултати, неопходно е да се спроведат соодветни мерки како и да се применат успешните примери од авторитетите во оваа област. Освен мотивацијата, неопходно е да се испитаат и други релевантни фактори кои влијаат врз работниот учинок, како што се задоволството од работата, условите за работа, стилот на раководење, погледите на кадрите кон работниот труд, и др.

2.1. Потреба од развој на план за унапредување на мотивираноста за работа кај човечките ресурси во ЈУ МЦСР - Скопје

Ако трудот за работникот, како што вели Маркс во Економско - филозофските ракописи од 1844, е надворешен т.е. не припаѓа на неговата суштина, во него работникот не се потврдува туку се негира, се чувствува несреќен и ја уништува својата природа. Дали во тие околности човекот во слободно време може да го развива сопствениот дух и да ги поврати среќата и задоволството што ги изгубил во процесот на работата? Што се случува во современата потрошувачка цивилизација? Дали се променила природата на трудот и неговата улога во општеството? За најголем дел од истражувачите на модерните општества, на трудот се повеќе му се одзема димензијата на задоволство и се повеќе доаѓа до израз тегобноста.

Во општеството во кое владее потрошувачкиот менталитет целта на трудот не е задоволство туку профитот и потрошувачката што создава состојба на вознемиреност и отуѓеност. Во тие околности, наместо слободното време да стане надополнување на се она што е изгубено во процесот на трудот, се случува нешто

слично како и во сферата на отуѓениот труд: човекот и во слободното време продолжува да биде предмет на манипулација и повторно е несреќен, изгубен, измамен. Оној кој не може да му даде смисла на трудот, за него слободното време е изгубено, здодевно и тегобно. Смислено обликување на слободното време може да настане само под услов ако се укине отуѓувањето на процесот на трудот. (Ацески, И. 2002)

Во исто време, раководењето со човечките ресурси додава една нова димензија во напорите за ефикасност. Никој кој е на власт не сака да го влоши и така големиот проблем со вработеноста преку укинување на работните места, но во исто време трошоците за непотребниот кадар можат да бидат огромен товар за буџетот. Оттука произлегува дека мора да се најдат техники кои ќе направат баланс меѓу овие две прашања. Исто така, малку работи можат да го заменат покачувањето на платите како поттик за подобро работење, но во услови каде оваа техника е ограничена мора да се изнајдат други мотивирачки техники. На крајот, распределбата на работата и соодветната обука се многу битни во еден систем кој има ограничени средства, за да бидеме сигурни дека нема само неколкумина да бидат претрупани со работа која е за повеќе лица.

2.2. Чекори во спроведувањето на планот за унапредување на мотивираноста за работа кај човечките ресурси во ЈУ МЦСР - Скопје

Еден од првите чекори за спроведување на планот за мотивација е правењето на детален преглед на кадровската структура која е редовно вработена во установата. При тоа, потребно е да се ангажира менаџер за човечки ресурси кој, меѓу другото, ќе раководи и со активностите поврзани со вработените. Ова не мора да значи дека треба да дојде до промени во одговорностите кои другите ги имаат во кадровските функции, но со тек на време ќе овозможи консолидација која ќе ги намали трошоците.

Имено, една од основните улоги на менаџерот за човечки ресурси може да биде координирање на активностите, за да се осигураме дека системот е во согласност со начелата на администрацијата и дека конзистентно се спроведува во целата организација.

Понатаму, неопходно е поставување на соодветни стручни лица на раководните позиции. Истражувањата на психолозите МекКлиленд и Аткинсон покажале дека успешните раководители (менаџери) имаат голема потреба за постигнување без разлика на опкружувањата. Всушност, постојат три главни карактеристики на луѓето кои имаат голема потреба за постигнување:

- Тие преферираат да бидат во работна околина во која ќе имаат можност да превземаат одговорности за разрешување на проблемите;
- Тие превземаат пресметан ризик и поставуваат умерени, досежни цели;
- Тие сакаат да добиваат континуирани признанија, како и фидбек со цел да знаат дали нешто добро работат.

Следен чекор претставува унапредувањето на чувството на припадност во организацијата. Неопходно е ангажираните кадри да имаат можност да почувствуваат дека тие се работната сила која ја движи организацијата, која ги остварува нејзините главни цели, која е највредното нешто во таа организација. Неопходно е да се истакне кај секој вработен чувството дека и тој е дел од алката и дека без него системот потешко ќе функционира.

Во таа насока е и потребата од обединување на работната сила. Еден од начините да се постигне тоа е периодично истакнување на главна цел кон која сите кадри ќе се стремат. Во таа насока е и потребата од организирањето на тимска работа.

Понатаму, неопходно е да се работи на зголемување и одржување на интринзичната мотивација. Постојат повеќе фактори кои ја зголемуваат интринзичната мотивација:

- Предизвик: Луѓето се помотивирани кога постигнуваат цели кои за нив се од лична важност, кои се поврзани со нивната самопочит, кога фидбекот од

перформансата е достапен, и кога постигнувањето на целта е можно но е секогаш извесно.

- Љубопитност: внатрешната мотивација се зголемува кога нешто во физичкото опкружување го окупира вниманието на личноста (сензорна љубопитност) и кога нешто во врска со активноста ја стимулира личноста да сака да научи нешто повеќе за таа активност (когнитивна љубопитност).
- Контрола: Луѓето имаат потреба од контрола над себеси и нивното опкружување, и сакаат самите да одредат кон што ќе се стремат.
- Кооперативност и компетитивност: интринзичната мотивација може да се зголеми во ситуации каде луѓето чувствуваат задоволство кога им помагаат на другите, како и во случаи кога тие можат да ја оценат својата перформанса како поповолна во споредба со другите.
- Препознавање: луѓето уживаат во тоа кога нивните постигнувања се препознати и забележани од другите, а тоа може да ја зголеми внатрешната мотивација.

Секако дека е важно присуството и на екстринзична мотивација. Всушност, екстринзичната мотивација може да биде корисна во повеќе ситуации, како на пример:

- Надворешните награди може да го зголемат интересот и партиципацијата во нешто за кое личноста немала никаков интерес.
- Екстринзичните награди може да бидат корисни за мотивирање на луѓето за да стекнат нови вештини или знаења. Еднаш штом се стекнат со извесни почетни вештини, луѓето може потоа да станат повеќе интринзично мотивирани за да продолжат со вршење на таа активност.
- Надворешните награди можат, исто така, да бидат извор на фидбек, овозможувајќи им на луѓето да знаат кога нивната перформанса била доволно добра.

2.3. Поттик и мотивација

Грижете околу степенот на продуктивност и ефикасност на вработените се вообичаени. Сите нови администрации имаат свои приоритети. Во исто време, мора да се истакне дека често пати старите методи не се повеќе прифатливи и дека иницијативата на поединецот, духот на тимската работа и стремежот кон перфекција е веќе норма, а не исклучок.

За да се постигне тоа, вработените мора да почувствуваат дека нивната работа значи нешто. Доколку вложуваат повеќе труд, тие мора да веруваат дека некому тоа му значи нешто. Основните принципи за мотивација се едноставни и се чинат премногу банални за да се спомнуваат, а сепак на тие алатки најмногу се заборава. Почетокот во овој процес може да се направи преку признавање на јаките страни на луѓето и помагање на истите да ги развијат нивните способности. Некои едноствани правила го прават овој принцип полесен:

- Не игнорирајте ги слабостите, тие нема да се изгубат. Помогнете му на работникот да ги согледа и мотивирајте го да превземе иницијатива за подобрување на неговата работа, за негово добро;
- Не поставувајте ги правилата и процедурите како догма, туку осигурајте се дека вработените ги разбираат причините за овие правила.

Ако претпоставениот е секога чесен, може да му се верува, ако е праведен и чувствителен на разликите меѓу луѓето, тогаш тој може да постигне многу во иницирањето на мотивирачкиот процес.

За да се забрза мотивирачкиот процес, од помош би било да се воведат серија на поттикнувачи, кон кои поединецот би се стремел. Вообичаено, ова би било во форма на зголемување на платата, било преку унапредување на повисоко работно место со поголема плата или преку воведување на критериуми за зголемување на платата според заслуги и според добро сработена работа. Имајќи го предвид честиот недостиг од пари и строгата контрола врз платите кои во моментот се дирижирани од централната власт, ова ќе биде потребно да се стави на

разгледување. Како и да е, поттикот може да има повеќе форми и не мора установата секогаш да издвојува пари за тоа. Најважно е некој да најде време да им оддаде признание на оние работници кои одлично ги извршуваат работните обврски.

Програмата со плата според учинок нема веднаш да го смени ставот на вработените, но ќе има долгорочни, позитивни ефекти. Исто така, ќе почне да се развива мислењето кај вработените дека висината на нивната плата ќе зависи од тоа како тие работат. Кога системот ќе се смени и ќе дозволи поголема контрола на локално ниво, вработените ќе бидат плаќани преку систем кој ја наградува продуктивноста.

2.4. Улогата на менаџерот за човечки ресурси во однос на унапредувањето на мотивацијата за работа кај кадрите

Подрачјето на мотивирањето добива сè поголемо значење во последната декада, кога особено се разгорува дебатата помеѓу практичарите и теоретичарите. Еден од најголемите предизвици на менаџерите за човечки ресурси во работата е мотивирањето на вработените за подобро извршување на својата задача. Мотивацијата е варијабла која има големо значење во однос на однесувањето на поединецот во деловната организација.

Успешните менаџери за човечки ресурси се луѓе кои имаат изразена индивидуалност и препознатливост, тоа се харизматични луѓе кои потполно се окупирани со визијата и мисијата на својот работен тим. Тие се одликуваат со способност за добра комуникација со вработените, способност да се поврзуваат со нив, односно способност за поврзување на нивните знаења и вештини со одделните работни задачи во организацијата.

Улогата и значењето на мотивацијата во менаџментот произлегуваат од потребата за мотивирани вработени, која пак доведува до желба, која предизвикува напнатост и води кон акција која како резултат има задоволство.

Стилот на менаџерот за човечки ресурси исто така е мошне значаен фактор во изградбата на потполн мотивациски систем, бидејќи тој со сфаќањето на она што луѓето го сакаат битно влијаат со својата организација и дејствувањето врз мотивацијата на вработените. Мошне значајни за мотивацијата на вработените се и флексибилното работно време, признавањето на успехот, повратните информации кон вработените за својата работа и организациската култура на претпријатието, итн.

Еден од најголемите проблеми е отпорот на работниците кои мошне често не веруваат дека системот на стимулативно наградување е објективен и чесен. Поради тоа, еден од најважните услови за успех на стимулативното наградување е вработените да стекнат доверба во тој систем, како и да бидат добро информирани за истиот. Трагањето по можности за зголемување на мотивацијата и интересот за работа и развој на организацијата на вработените доведува до целосна реорганизација, промена на климата, културата и вкупните односи во современите организации.

Веројатно најчеста заблуда кога станува збор за човековата мотивација е тврдењето дека таа во најголем дел е условена од пари. Се разбира, секој работник кој работи очекува фер надомест за вложениот труд и време. Но, дали парите се тие кои би го натерале својата работа да ја работи посветено, квалитетно и со страст?

Освен редовната месечна плата, работниците работат и затоа што ја сакаат својата работа, задоволни се со својата позиција што им носи углед и почит, имаат одлични колеги и уживаат во секојдневната дружба со нив, работата ги исполнува нивните лични цели и интереси, им овозможува усовршување и можност да покажат што знаат и умеат и сл.

Праксата покажува дека покачувањето на платата или доделениот бонус можат да предизвикаат зголемен ентузијазам, но тој ефект е краткотраен. Доколку менаџерот за човечки ресурси верува дека парите се најважниот аспект од човековата мотивација, тој веројатно и ќе се однесува во склад со тоа свое верување. Таквите менаџери сметаат дека на поголем број луѓе не им се работи и дека им е доволно да земаат редовна плата и да имаат платени придонеси. Тие сметаат дека вработените треба постојано да бидат подбуждувани, наградувани,

казнувани и надгледувани. Атмосферата во ваков вид организации е најчесто фрустрирачка и има малку простор за креативност и лични постигнувања.⁴¹

Оваа заблуда често предизукува дисконтинуитет меѓу она што работодавецот мисли дека им е потребно на неговите вработени и она што тие го сметаат за потребно. Се случува работодавците да се изненадени од тоа колку многу можат да сторат за мотивацијата кај своите вработени или да создадат посакувана работна атмосфера, а тоа да не ги чини многу пари.

Постојат и менаџери кои имаат пооптимистички став и веруваат дека луѓето сакаат да учат, дека работата е нивна природна активност која е поддржана од способноста за самодисциплина и развој. Тие не гледаат на парите како на мотиватор, туку веруваат дека откако луѓето ќе си го обезбедат опстанокот, доаѓа следното ниво на потреби за почит, самопочит и амбиција да се развиваат на професионален и личен план.

Во основата на овој вид убедување и теории е верувањето дека секој човек се стреми кон крајната, највисока потреба од самоактуализација, која носи интегритет, чувство на одоворност, човечка големина и автентичност.

Вештиот менаџер за човечки ресурси треба да знае да направи добра проценка на индивидуата, но и на актуелната ситуација – што таа бара. Едно од веќе одамна докажаните моќни мотиватори е признание искажано од почитуван претпоставен. Признанието треба да е реално, актуелно и навремено, а неговата моќ е уште поголема доколку е тоа јавно искажано. Истовремено, јавно искажаното признание поставува предизвик и за останатите вработени.

Во текот на своето работење, менаџерите се судираат со бројни и развојни проблеми. Во тој контекст, мотивацијата се рангира како најсериозен и најтежок проблем во една организација.

⁴¹ Смилевски, Ц. (2011) „Мотивација“. Скопје

2.5. Методи за спроведување на програмата за плата според учинок

Постојат многу методи за спроведување на една ваква програма. Важно е да се запомни дека признанијата треба да бидат континуирани и конзистентни, но и вредноста да биде соодветна на причината за која се дава наградата. Колку е подобра работата – толку треба да е поголема наградата. Колку е поисклучителна наградата – толку е поголема вредноста. Исто така, треба да се води сметка вработените кои имаат исти достигнувања, дури и ако се од различни одделенија, да бидат исто наградени.

Исто така, може да се направат специјални програми за одредени групи, на пример за едно одделение или организациона единица. Признанието за најдобро одделение или организациона единица може да доведе до големо подобрување на тимската работа во самата организација.

Секако, наједноставно и најефективно средство е да се даде комплимент и да се изрази благодарност на вработениот за добро завршената работа. Кога вработените знаат дека се почитувани, тогаш од нив можете да очекувате скоро се. Методите можат да варираат, но потребата од комплимент и пофалба не може.

Како и во повеќето работи, постојат две страни на приказната. Иако големо подобрување на продуктивноста може да се постигне преку зголемување на вредноста на луѓето за добрата работа, секогаш ќе постои и потреба од негативна мотивација, па дури и заплашување.

Секогаш ќе постои некој кој не работи доволно добро или работи навистина многу лошо. За некои од нив, само стравот дека ќе ја изгубат работата или дека ќе бидат на друг начин казнети може да ја даде потребата од соодветна продуктивност и мотивација за работа.

Затоа, би треба да се воспостават и казни, но да се употребуваат кога тоа е апсолутно неопходно и потребно. Најсериозната казна е секако отпуштањето од работа и тоа треба да се применува само во најсериозните случаи. Најдобро е причините и условите за отпуштање од работа однапред да се зацртаат и издадат како Прирачник за секој вработен.

Во установа каква што е ЈУ МЦСР – Скопје, неопходно е воведување на соодветен систем на награди и казни. Мора да се промени степенот и видот на казните и санкциите за негативно мотивирање на сметка на зголемувањето на бројот на награди и алатки за позитивно мотивирање. Со тоа би се намалил секојдневниот психолошки притисок кој го чувствуваат вработените, а тоа пак би имало влијание врз подобрување на вршењето на работните задачи кои и онака по својата природа се многу стресни.

2.6. Мерење на ефикасноста на вработените

Ефикасноста и ефикасноста претставуваат елементи кои во голем дел можат да ја зголемат потенцијалната енергија на една организација. Ефикасноста и ефикасноста треба да бидат основа како на личен план на менаџерите за човечки ресурси во организацијата, така и на годишниот план за работа во целина (системска ефикасност и ефикасност).⁴²

Ефикасноста, наједноставно кажано, значи да се прават правите работи. Значи ефикасноста се однесува на изборот на активностите од планот за работа. Ефикасноста се однесува на начинот на изведување на тие работни активности. Со ефикасното и навремено извршување на задачите, тимовите значително придонесуваат за подобрување на резултатите од работењето на една организација.

Како резултат на долгогодишните истражувања, денес можат да се најдат неколку теории и идеи за тоа како најдобро може да се процени тимската ефикасност.⁴³ Тимската ефикасност има два дела. Првиот дел го вклучува фидбекот кој членовите на тимот го добиваат од корисниците на услугите. Ова е добар начин преку кој може да се види каде се направени грешки и да се изнајдат начини за нивно коригирање. На овој начин тимот не само што може да ги лоцира своите грешки и послаби страни, туку преку корекција може и да ги подобри своите перформанси.

⁴² Шутевски, Д. (2009) „Ефикасност и ефикасност во бизнисот“, Скопје, стр. 1-2

⁴³ Делев, А. (2010) “Bachelors in Marketing, University of Sheffield” UK, p.1-2

Се разбира, во вакви околности не смее да се потцени улогата на менаџерот за човечки ресурси како фацилитатор на групната работа и неговиот придонес кон подобрувањето на тимските резултати.

Вториот дел е тесно поврзан со внатрешната атмосфера во тимот. Ова имплицира постојана посветеност на членовите на тимот да инвестираат време и напор да го подобрат работењето заедно, како и способност да ги решат потенцијалните конфликти и меѓусебни разлики за доброто на тимот како целина. Повторно, тука менаџерот за човечки ресурси ја има главната улога преку изградбата на тимска култура внатре во групата.

Уште еден важен аспект е дека менаџерите за човечки ресурси мораат да се грижаат околу развивањето на чувство на доверба помеѓу членовите на тимот, како и чувство на самоверба кај секој индивидуален член. Како последица на тоа, може да се подобри начинот на комуникација во тимот, како и да се развијат нови идеи помеѓу членовите за побрзо и поефективно извршување на задачите и целите.

Дополнително, недостигот на визија и ориентација кон извршување на задачата може да има штетни последици за квалитетот на работата на тимот. Затоа, менаџерот за човечки ресурси мора да се осигура дека сите членови ја разбираат „поголемата слика“ и секој од нив знае како се вклопува во таа слика.

Точното мерење на перформансите на организациските тимови е од големо значење за една организација. Тоа е процес во кој се вложува многу време и напор. Успешноста на тимовите на крај ја одредува и севкупната перформанса на организацијата. Затоа, ефективните менаџери за човечки ресурси треба да бидат способни да воспостават добри односи помеѓу членовите на тимот и да изградат добри комуникациски канали. Ова е од голема важност за успехот на секој проект со кој се справува тимот. Во таква средина сите членови на тимот ќе бидат во можност да се здобијат со нови вештини и знаења за во иднина.

Еден критичен аспект од точната проценка на тимската работа се изразува преку можноста членовите на тимот да добијат фидбек за нивниот придонес, посочување на грешки и корекција на истите со што би се спречило нивно повторување. На овој начин сите членови ќе ги подобрат своите индивидуални

вештини и знаења, со што ќе го достигнат бараното ниво на квалитетно извршена работа од страна на менаџерот и организацијата во целост.

Една карактеристика на процесот на прецизна проценка на перформансата е дека во многу случаи луѓето не знаат кои аспекти да ги земат како критериуми. Во секојдневниот живот, димензиите коишто можат да се изразат преку бројки се полесни за дефинирање отколку нематеријалните аспекти, како на пример креативноста, искуството, конкурентноста и така натаму.

Веќе е утврдено дека пристапот со кој се мери успехот на индивидата во тимот и се додава на успехот на тимско ниво би бил премногу консумирачки процес во смисла на пари и време, а не нуди никакви гаранции за точноста на резултатите.⁴⁴ Од претходно изнесеното, очигледно е дека менаџерите за човечки ресурси мора да знаат да постават вистинско мерило за квалитетот на извршување на работните задачи и да имаат знаење и искуство како да го проценат квалитетот на извршената работа на индивидуално и тимско ниво врз основа на тоа мерило (стандард). Ова може да се постигне само со ефективен менаџерски стил и поседување на неопходни знаења и искуства поврзани со проблемот кој тимот е задолжен да го реши.

Менаџерите мораат да научат како да ги проценуваат сите членови на нивните тимови, без разлика на нивните лични карактеристики и разлики, што значи дека сите членови во групата мора да бидат третирани како еднакви. Ниво на толеранција мора да биде постигнато и менаџерот мора да ја има главната улога во градењето на таква средина.

Исто така, менаџерот мора да му помогне на секој член да ја развие способноста сам/а да може да го процени квалитетот на завршената работа. За да го постигне ова, менаџерот мора да поседува концептуални и аналитички способности преку кои ќе се креира потребната средина во која членовите ќе можат да ја завршат својата работа на високо ниво.

⁴⁴ Varvel Tricia October (2004). Team effectiveness and individual Myers-Briggs Personality Dimensions Journal of management in engineering. p. 141-142

Понатаму, како што расправа Моере⁴⁵, менаџерот за човечки ресурси исто така мора да има способност да решава проблеми, како и вештина да предвиди и да спречи нови проблеми уште пред да се случат. Со ова дополнително се акцентира потребата за менаџерска проактивност. Ако неопходните мерки не се преземени навреме, може да дојде до сериозно нарушување на тимската работа.

На крај, во процесот на комуникација, менаџерите мора да влијаат на членовите на групата преку употребата на стимулуси кои ќе ја зголемат нивната желба да постигнат подобри резултати, да се почитуваат и помагаат еден со друг, да бидат свесни за важноста на задачата и да чувствуваат слобода да побараат помош кога им е потребна. Способноста на индивидуалните членови сами да се организираат може дополнително да ја олесни задачата за тимот како целина и да помогне целиот процес да се одвива побрзо во смисла на време, пари и напор.

Со сите овие фактори земени предвид и извршени ефективно, менаџерите можат да создадат средина во која ќе има малку или пак воопшто нема да има простор за грешки т.е. средина во која ќе има одлични резултати на индивидуално, тимско и организациско ниво.

Со цел успешно да се спроведе системот на награди и казни, неопходно е најнапред да се земат предвид поставените стандарди за работа и критериумите за оценување на успешното работење.

Мерењето на ефективноста на вработените преку преглед на нивната работа е уште еден важен фактор за подобрување на индивидуалната продуктивност и ефективност. Важно е да се има некој вид на оценување, за да можат претпоставените да ја коментираат работата на вработените и да предложуваат методи за подобрување на истата, како и за да препознаат кој работник работи најдобро.

Ако се воспостави систем на плата по заслуга, тогаш системот за оценување ќе биде тој кој ќе се употребува за да се одреди заслугата за покачување на платата. Оценувањата треба да се прават еднаш годишно или еднаш во шест месеци. При

⁴⁵ Martin G. Moehrle (2006). Exploring Problems with function analysis. Experimental Insights for team management Journal compilation Blackwell Publishing. pp. 195-196

тоа, на секој вработен треба да му се даде конструктивна критика, потребна за да се извршуваат работните обврски во потполност.

Прегледот на работата од изминатиот период, како и очекувањата од идната работа се двете најважни цели за било која програма за оценување. Системот за оценување треба да се систематизира за да се осигура дека вработените кои извршуваат слични работни задачи се оценуваат според истиот критериум. Битна карактеристика на системот за оценување е тоа што вработениот и неговиот претпоставен мора да се состанат за да продискутираат за оценувањето и да ги разгледаат идните цели.

Овие состаноци би требало да ги идентификуваат јаките и слабите страни во работата на поединецот и да му пружат конструктивни совети на секој вработен врз основа на овие опсервации.

Оценувањето на вработените исто така формира и објективна рамка за нивните активноти. Раководството може да ги употреби овие резултати за избирање на нови функции и за покачување на платите, како што е претходно споменато. Оценувањето во целост ќе му помогне на раководството да ги дефинира начелата и процедурите за подобрување на условите за работа.

2.7 Прифаќање на мислењата, предлозите на кадрите за заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став (носење на правилна одлука)

Начинот на комуникација и врската којашто се формира помеѓу вработениот и раководителот како менаџер, има големо влијание врз перформансите во една организација. Оттука, се става акцент на оваа врска помеѓу вработените и раководителите, и потребно е тие да се трудат за да ја зацврстат оваа врска.

Претходно беше нагласено дека исклучително важен мотивирачки фактор претставува вклученоста и активноста на вработените во дискусиите на одделни проблеми во работењето, но не е важно само вработените да се вклучат на состаноците и дискутациите, туку и да се разгледа нивното мислење, да се отвори

заедничка дискусија и доколку е добро истото да се прифати и имплементира во понатамошното работење.

Вработените не само што претставуваат каписла на креативни идеи, туку тие придонесуваат кон изградбата на правилен став и носење на правилна деловна одлука. Во овај случај не само што вработениот ќе се почувствува креативен, корисен, битен дел од деловниот процес, туку тој ќе вложи поголем напор со цел да ја реализира деловната одлука т.е. работа во која учествувал.

ЗАКЛУЧОЦИ

1. Во областа на социјалната заштита, управувањето со луѓето има посебно значење. Менаџментот на човечки ресурси во социјалната заштита е важен сегмент од функционирањето на институциите кои работат во оваа дејност. Со оглед на сензитивноста на секоја професија, и социјалната дејност и социјалната работа имаат специфичен карактер, па така, менаџментот на човечки ресурси во социјалната има и секторски карактер. Се работи за поконкретен и поспецифичен пристап кон вработените во оваа дејност. Менаџментот на човечки ресурси ја следи дејноста и се стекнува со таков вид особини кои се карактеристични за социјалната сфера. Во Република Македонија оваа тема не е доволно обработена и истражувана и претставува ново поглавје кое би можело (и треба) да биде предмет на интерес и натамошни проучувања.
2. Сензибилизацијата на човечките ресурси претпоставува разбирање за потребата на корисникот да се поврзува со хуманистичката природа на социјалните дејности, да се антиципира потребата од создавање нова култура на прифаќање на новите трендови кои во иднина ќе бидат предмет на интересирање на научните кругови од социјалната сфера. Актуелни се нови облици на ризици, еден ризик повлекува друг ризик, и од таму произлегува потребата за осетливост кај стручниот работник кон ранливите групи.
3. Мотивацијата е од заеднички интерес на двете научни дисциплини: менаџментот и психологијата. Со менаџментот се навлегува длабоко во суштината на работењето и водењето на организациите, а со психологијата се навлегува во тајната на човековото однесување. Менаџментот на човечки ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација – луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели.

4. Во една организација од особена важност за успешна перформанса на вработените е следењето на нивната мотивираност за работа. Преку мотивацијата се стремиме да обезбедиме посветеност на вработените, да се развие и воедно да се извлече најдоброто од нив за остварување на организациските цели како и да се достигне максималната цел во корист на општеството.
5. Мотивацијата не може директно да се мери, но за неа можат да се донесат заклучоци врз основа на однесувањето на вработените, степенот на нивното залагање, истрајноста и резултатите од работата. Успехот во работата е функција и на мотивацијата и на способностите. Тоа значи дека работникот, за да врши дадена работа успешно, мора да биде мотивиран да ја врши, но и да ги има потребните вештини, знаења и искуство. Ако некој фактор недостига, перформансата на работникот нема да биде успешна.
6. Интринзичната мотивација е поврзана со однесувањето кое е поттикнато од внатрешни награди. Со други зборови, мотивацијата за вршење на одредена активност потекнува од внатрешноста на личноста бидејќи тоа води кон интринзично наградување. Ова е спротивно на екстринзичната мотивација, која се однесува на вршењето на одредена активност со цел да се добијат надворешни награди или да се избегне некоја казна. Интринзичната мотивација се јавува кога дејствуваме без некоја очигледна надворешна награда. Едноставно уживаме во активноста или гледаме на неа како на можност за истражување, учење или актуелизација на нашите потенцијали.
7. Функционалното значење на активноста го одредува тоа дали интринзичната мотивација ја поттикнува или ја намалува активноста. Според тоа, аспектот на активноста кој се перцепира како прикриен го одредува степенот на автономија и чувството на компетентност, а тоа на крај ќе влијае на интринзичната мотивација за таа активност.
8. Екстринзичната мотивација се однесува на вршењето на одредена активност со цел да се постигне посакуваниот исход, а тоа е спротивно од интринзичната

мотивација. Екстринзичната мотивација доаѓа од надворешни влијаниа, додека пак кај интринзичната мотивација тешко е да се најде вистинскиот одговор на прашањето од каде потекнува мотивацијата на луѓето да бидат истрајни и упорни во вршењето на одредена активност.

9. Екстринзичните (надворешни) награди можат да бидат важна алатка за мотивирање на однесувањето, но експертите предупредуваат дека тие треба да се користат внимателно, особено ако станува збор за деца. Екстринзичните мотиватори е најдобро да се применуваат во ситуации каде што луѓето немаат некој посебен интерес за вршење на одредена активност или во случаи кога недостасуваат основни вештини, но овие награди не треба да бидат големи и треба да бидат директно поврзани со изведувањето на одредената активност. Еднаш штом ќе се поттикне одреден внатрешен мотив и штом се стекнат доволно вештини за вршење на активноста, тогаш екстринзичните мотиватори постепено треба да се отфрлат.
10. Факторите кои влијаат на мотивацијата на една индивидуа можат да произлегуваат од самата личност или да се наоѓаат во опкружувањето на личноста. Затоа, менаџерот/раководителот треба повеќе да се обидува да го менува опкружувањето отколку да ја менува самата личност. Анализирајќи ги разните теории за мотивација и емпириските резултати од одделни истражувања, како најзначајни фактори кои го детерминираат личниот напор и мотивацијата се следните: раководење, раст, знаење, корисност, плаќање, иницијатива, поседување на време, идентификација на обврските, разбирање на вкупната операција, конкуренција, адекватна алокација на кадрите и времето, разумно насочување од врвот на раководството.
11. Со термините на мотивационата теорија на хиерархија на потребите, парите често се изедначени со потребите на најниското ниво. Тие се набљудувани во материјална смисла за купување храна, облека, за задоволување на физиолошките потреби итн. Парите имаат јасна симболика и во економска смисла. Тие можат да обезбедат сигурност, статус, но и можат да бидат употребени за задоволување на потребите на пониско ниво во хиерархијата на

потреби. Доколку парите се третираат како мотиватор, потребно е да се испитаат односите помеѓу перформансата и наградите. Оние кои сакаат да заработат повеќе пари ќе бидат мотивирани за поуспешна перформанса. Однесувањето кое е наградено со пари ќе претендира да се повтори. Она однесување кое не е наградено, помала е веројатноста дека ќе се повтори.

12. Работата на раководителот / менаџерот во доменот на мотивацијата е опишана како креирање ситуација во која акциите кои треба да обезбедат задоволство на одделните членови во организацијата, се истовремено и акции кои придонесуваат за остварување на целите на организацијата. Потребен е посебен осврт на сето тоа што влијае на ставовите на вработените и што им дава задоволство или незадоволство, а кое укажува на карактерот на проблемот на мотивацијата.
13. Според моменталната состојба во 2015 година, бројот на вработени укажува дека во одредени организациони единици недостигаат стручни работници со високо образование и од тие причини не може континуирано да се реализира тимската работа. Во специфични ситуации според потребите на поединечни случаи се вклучуваат стручни работници од друга територијално најблиска организациона единица. Прашање е колку ваквиот начин на работа овозможува квалитет на услугата, дали е возможна целосна посветеност на проблемот и дали одлуката ќе го утврди најдобриот интерес за корисникот. Исто така, неопходно е да се разгледа и можноста за обезбедување на подобри и соодветни услови за работа за секој вработен.
14. Работата која ја вршат стручните работници во ЈУ МЦСР се одликува со огромна специфичност според степенот на осетливост и според бројноста на ризиците за кои системот за социјална заштита е одговорен. Присутноста на оваа специфика, како и големата одговорност која ја носат стручните работници, создава услови за високо ниво на стрес на работното место и развој на синдромот на согорување. Имено, честите стресогени ситуации на работното место без постоење механизми да се канализира стресот, се причина да се појави синдромот на согорување.

15. Според добиените резултати од спроведеното истражување, се потврди општата хипотеза дека кадрите во ЈУ МЦСР – Скопје имаат низок степен на мотивираност за работа. Очигледно е дека процентуалната застапеност на кадрите со низок степен на мотивираност е поголема во однос на групата со висок степен на мотивираност. Тоа укажува на фактот дека е неопходно е да се спроведат соодветни техники кои би влијаеле на поттикнување на мотивацијата за работа кај сите кадри. На тој начин би се искористил нивниот потенцијал и би се унапредила нивната перформанса, а со тоа би се подобрил и квалитетот на услугите кои овие кадри актуелно ги нудат во установата.
16. Добиените резултати ги потврдуваат првите две хипотези дека кадрите во ЈУ МЦСР – Скопје имаат висок степен на интринзична т.е. понизок степен на екстринзична мотивација.
17. Овие резултати не можеме да ги класифицираме како „добри“ или како „лоши“, туку само како показатели за актуелната состојба во однос на мотивацијата и како корисни податоци при изготвувањето на план за мотивација на вработените.
18. Според добиените резултати од истражувањето, не постои статистички значајна разлика помеѓу кадрите во однос степенот и видот на мотивираност за работа од аспект на демографските карактеристики кои беа опфатени со ова истражување (полот, возраста, работниот стаж, степенот на образование и работната позиција).
19. Целите за отворање на посебно одделение за човечки ресурси се многузначни и пред сè тие значат доближување на стратегиите од Националната програма за развој на социјалната заштита (2011 – 2021) со стратегиите врзани за човечките ресурси во областа на социјалната заштита. Придобивките од ова одделение се двострани како за управувачката структура (директорот, непосредните раководители) така и за вработените. Ова исто така, придонесува и за подобрување на квалитетот на услугите кон корисниците, што е впрочем и целта на социјалната заштита.

20. Менаџирањето на човечките ресурси во системот за социјална заштита е процес кој доведува до подобрување на организациската ефикасност во организацијата и интензификација на трудот, со создавање можност капацитетот на вработените да се искористи на најефикасен начин. Ефикасното и ефективното работење предначи кога станува збор за квалитетно дадена услуга која ќе се исполни доколку постои специјализирано одделение за човечки ресурси кое ќе се грижи за вработените. Предноста на ваквото одделение е повеќекратна. Имено, ќе има можност за исполнувањето на стандардите во давањето услуги во системот на социјална заштита преку дефинирани критериуми за секој стандард. Од друга страна, предуслов за исполнување на стандардите во социјалната заштита е квалитетно менаџирање со човечките ресурси кое е дел од континуираната грижа за вработените.

ЛИСТА НА КРАТЕНКИ

МЧР – Менаџмент на човечки ресурси

ИТ – Информатичка технологија

ЧР – Човечки ресурси

ЈУ ЗСД – Јавна установа Завод за социјални дејности

ЈУ МЦСР – Јавна установа Меѓуопштински центар за социјална работа

МТСП – Министерство за труд и социјална политика

МЦСР – Меѓуопштински центар за социјална работа

ЦСР – Центар за социјална работа

НВО – Невладина организација

ЕУ – Европска унија

УНИЦЕФ – Меѓународен фонд за деца при Обединетите нации за итни состојби

УНДП – Програма за развој на обединетите нации

ЛИТЕРАТУРА

Ацески, И. (2002), „Социологија“, Скопје: УКИМ

Brown, L. V. (2007). *Psychology of motivation*. New York: Nova Publishers.

Varvel Tricia October (2004). Team effectiveness and individual Myers-Briggs Personality Dimensions Journal of management in engineering. p. 141-142

Герасимова, Љ. (2009). Стандарди за управување со човечки ресурси. Скопје: Агенција за државни службеници

Griggs, R. A. (2010). *Psychology: A concise introduction*. New York: Worth Publishers.

Деслер, Г.(2007), "Основи менаџмента људских ресурса", Београд: Дата статус

Делев, А. (2010) "Bachelors in Marketing, University of Sheffield" UK

Evans, F. (1985), "Motivacija", Beograd: Nolit

Куновски, В. (2011) „Лидерски вредности и менаџирање со организациска култура“, Скопје: COACH ERA Group

Leavitt, H. J. (1964) „*Managerial psychology*“, The University of Chicago press

Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129–137.

Lepper, M. R. & Greene, D. (1974). Effects of extrinsic rewards on children's subsequent intrinsic interest. *Child Development*, 45, 1141-1145.

Маневски, М. (2009). „Влијанието на мотивацијата во работниот процес“, семинарска работа

Мицески, Т. (2010) „Менаџмент“, Штип: Економски факултет - УГД

McClelland, D. (1984). Human motivation. New York: Pres Syndicate of the University of Cambridge.

Moehrle G. M. (2006). Exploring Problems with function analysis. Expirimental Insights for team management Journal compilation Blackwell Publishing.

Myers, D. (2005). Exploring psychology, Sixth edition in modules. New York: Worth Publishers.

Николоски, Т. (2005), *"Психологија на трудот"*, Скопје: УКИМ

Николоски, Т (2001). *„Статистика во психологијата“*, Скопје: УКИМ

Павлова, Р. (2008), *„Перцепции на карактеристиките на работата кај раководителите во банкарскиот сектор“*, дипломска работа

Павлова, Р. (2010), *„Договор за вработување“*, Скопје: Global HR – списание за човекови ресурси

Павлова, Р. (2010), *„Селекција на кадар“*, Скопје: Global HR – списание за човекови ресурси

Пејковски, Ј. (2014), *„Социјално претприемништво“*, Скопје: Бомат Графикс

Пејковски, Ј. (1997), *„Претприемништвото и развојот“*, Скопје: НИП Експрес – Магна Скен

Porter, L., Miles, R. (1994), *„Motivation And Management“*, New Jersey

Ryan, R., Deci, E. (1999), *„Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, University of Rochester*

Rejk, B., Edok, K. (1986), *“Vrednosti, stavovi i promena ponašanja”*, Beograd: Nolit

Rot, N. (1983). *“Osnovi socijalne psihologije“*, Beograd: Zavod za udzbenike i nastavna sredstva

Сарџоска, Е. (2009), *"Психологија на организацијата"*, Скопје: УКИМ

Смилевски, Ц. (2011) *„Мотивација“*. Скопје

Стајнер, К. (2008) „Другата страна на моќта“, Скопје: Магор

Страмшак – Ѓуровска, Б. (2012) „Социјалната работа низ родова призма – ризици и услуги“, Скопје: ЈУ Завод за социјални дејности

Танева, Н. (2012): Влијанието на внатрешната мотивација на вработените врз унапредувањето на севкупните перформанси во организациите, магистерски труд

Thomas, K. W. (2009): Intrinsic motivation at work – What really drives employee engagement

Торингтон, Д., Хол, Л., Тејлор, С. (2004) "Менаџмент људских ресурса", Београд: Дата статус

Трајковска, С. (2010) „Ангажираност на работното место – како подобро да се управува со човечките ресурси и како да се намали бројот на таканаречени активно неангажирани работници“, Скопје: Global HR – списание за човекови ресурси

Festinger, L. (1957), „A theory of cognitive dissonance“, Stanford University Press

Fransela, F. (1985), „Potreba za promenom“, Beograd: Nolit

Carlisle, H. (1982) – Management concepts, methods and applications. Chicago

Шкарик, О. (2007), "Ненасилна трансформација на конфликти", Скопје: Филозофски факултет

Шуклев, Б. (1999), „Менаџмент“ (постојан учебник) 3 издание, Скопје: Економски факултет

Шутевски, Д. (2009) „Ефикасност и ефективност во бизнисот“, Скопје

www.mtsp.gov.mk

www.zsd.gov.mk

www.globalhr.mk

<http://studenti.rs/skripte/menadzment/istrazivanje-modela-upitnika-o-motivaciji-i-zadovoljstvu-u-poslu/>

<https://www.scribd.com/doc/39159209/Organizaciono-pona%C5%A1anje-skripta>

https://en.wikipedia.org/wiki/Overjustification_effect

<http://www2.dse.unibo.it/barigozzi/corsi/TeoOrganizzazione/WPI%20inventory%20Feedback%20and%20Scoring%20Guide.pdf>

http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1134242013656_712526821_3945/Managing%20Job%20Satisfaction.pdf

<http://psiha.com/psihabiz/748-spravete-se-so-stresot-na-rabota?mode=addshout&fontstyle=f-larger>

<http://www.psiha.com/psihabiz/748?fontstyle=f-larger&mode=addshout>

http://www.uky.edu/~holler/survey/chem/work_preference_new.htm

<http://people.uncw.edu/caropresoe/EDN500/500Fall07/Amabile-et-al-WPI-article.pdf>

<http://www.leadership-central.com/expectancy-theory-of-motivation.html#axzz3lYZEhUkW>

https://simple.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs

<https://books.google.mk/books?id=npDx7Bp0ZtwC&pg=PA12&dq=Motivation+and+work+behavior&hl=en&sa=X&ei=ZGSIVOOKIIOAywPghYKQCw&ved=0CCwQ6AEwAw#v=onepage&q=Motivation%20and%20work%20behavior&f=false>

http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_06_mcclelland.html

<http://psychology.about.com/od/motivation/f/difference-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation.htm>

http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation#Intrinsic_motivation

<http://www.businessballs.com/herzberg.htm>

<http://bi.mk/stresot-eden-od-kluchnite-faktori-koi-negativno-vlijaat-na-zdravjeto-na-rabotnicite/>

<https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BB>

<http://iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/the-four-intrinsic-rewards-that-drive-employee-engagement>

<http://www.mio.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Standardi%20za%20upravuvanje%20so%20covecki%20resursi.pdf>

<http://www.psiha.com/psihabiz/748-spravete-se-so-stresot-na-rabota>

http://www.dgt.uns.ac.rs/download/gastrmen_motivacija.pdf

<http://www.fzo.org.mk/WBStorage/Files/MKB100.pdf>

https://sl.wikipedia.org/wiki/Motiviranje_zaposlenih

<http://www.pravo.org.mk/documentDetail.php?id=6891>

https://books.google.mk/books?id=vic4AAAAIAAJ&pg=PA296&lpg=PA296&dq=mccllland+1965&source=bl&ots=Ar_S0M0Yi3&sig=mhkO7q88u5Oc7bZVsYsyZmv9qo&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=mccllland%201965&f=false

ПРИЛОГ

ПРАШАЛНИК ЗА ПРОЦЕНА НА МОТИВАЦИЈАТА ЗА РАБОТА

Пол: _____

Возраст: _____

Работен стаж: _____

Работна позиција: _____

Степен на образование: _____

Упатство за пополнување:

Прашалникот содржи 30 искази кои се однесуваат на вашата работа и мотивација. Неопходно е искрено да одговорите на сите искази кои ги содржи овој прашалник, а притоа Вашата анонимност е загарантирана. Овде нема точни и неточни одговори. Внимателно прочитајте го исказот и до секој исказ, на десната страна од табелата, во зависност од тоа кој одговор најдобро кореспондира со степенот на вашето согласување или несогласување, внесете го Вашиот одговор во соодветното квадратче (1, 2, 3, 4), со следното значење:

- 1 – Никогаш или скоро никогаш тврдењето не се однесува на мене
- 2 – Понекогаш тврдењето се однесува на мене
- 3 – Често тврдењето се однесува на мене
- 4 – Секогаш или скоро секогаш тврдењето се однесува на мене

	ПРАШАЛНИК ЗА ПРОЦЕНА НА МОТИВАЦИЈАТА ЗА РАБОТА	1	2	3	4
1.	Не сум многу загрижен за мислењето на другите за мојата работа				
2.	Повеќе сакам кога во мојата работа некој друг ми поставува јасни цели.				
3.	Колку е потежок проблемот, толку повеќе чувствувам задоволство обидувајќи се да го решам				
4.	Многу сум свесен/-на дека имам цел да добијам добри оценки/ приходи.				
5.	Сакам мојата работа да ми овозможи поволни услови за да го унапредам своето знаење и вештини.				
6.	За мене успех значи да се работи подобро од другите.				
7.	Повеќе сакам самиот/самата да пронаоѓам работа за себе.				

8.	Без оглед на тоа каков е резултатот од еден проект, задоволен/-на сум ако сум се стекнал/а со ново искуство.				
9.	Ми се допаѓаат задачи што се едноставни и лесни.				
10.	Многу сум свесен/-на дека пред себе имам поставено просечни цели				
11.	Љубопитноста е движечка сила за повеќето работи што ги правам.				
12.	Помалку ме интересира она што го работам, од она што го добивам од работата.				
13.	Ми причинува задоволство да работам на проблеми што се потполно нови за мене.				
14.	Повеќе сакам работа за која знам дека добро ја работам, отколку работа што ги проширува моите способности.				
15.	Ме загрижува како другите луѓе ќе реагираат на моите идеи.				
16.	Ретко кога размислувам за оцените и платата кои ги добивам.				
17.	Се чувствувам попријатно кога можам да поставувам сопствени цели.				
18.	Верувам дека нема смисла да се извршува некоја добра работа ако никој друг не знае за тоа.				
19.	Силно сум мотивиран/-а од платата која можам да ја добијам.				
20.	Важно ми е да имам можност да го работам она во кое наоѓам најголемо задоволство.				
21.	Повеќе сакам да работам на проекти со јасно определени начини на работа.				
22.	Се додека можам да го работам она што ми претставува задоволство, не сум загрижен/-на за платата или за наградите за таа работа.				
23.	Ми причинува задоволство да извршувам работа што толку ме обзема и прави да заборавам на се друго.				
24.	Силно сум поттикнат/та од признанието што можам да го добијам од другите луѓе.				
25.	Неопходно ми е да чувствувам дека за она што го правам добивам нешто за возврат.				
26.	Ми претставува задоволство кога се трудам да разрешувам сложени проблеми.				
27.	Важно ми е да имам простор за себе си.				
28.	Сакам да знам колку можам да бидам навистина квалитетен/-на во мојата работа.				
29.	Сакам другите луѓе да знаат колку добар/-ра можам да бидам во мојата работа.				
30.	Најмногу ми значи кога тоа што го работам ми причинува задоволство.				