



Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

Економски факултет

МБА менаџмент

Штип

Станка Коцева

**„ВЛИЈАНИЕТО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА
ПОДОБРУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ“**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Штип, Ноември 2017

Комисија за оцена и одбрана

Претседател: Доцент д-р Тамара Јованов
 Економски факултет – Штип
 Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: Доцент д-р Илија Груевски
 Економски факултет – Штип
 Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески
 Економски факултет – Штип
 Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

„Влијанието на образованието и мотивацијата на вработените за подобрување на перформансите на организациското однесување ”

*Посветено на моето семејство, особено на моите две ќеркички
Соњичка и Мартина*



„ВЛИЈАНИЕТО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ”

Краток извадок

Овој магистерски труд анализира прашања од науката за менаџмент, односно од областа на организациското однесување како посебна научна дисциплина во рамките на менаџментот.

Предмет на анализа се мотивацијата и образованието на вработените како фактори кои влијаат на перформансите на организациското однесување.

За да се разбере однесувањето на луѓето во организациите мора да се осознаат основните фактори кои го дефинираат однесувањето на луѓето како поединци. Познавањето на тие фактори помага при разбирање на поединечните разлики помеѓу индивидуите. Разликите помеѓу луѓето, во суштина, играат клучна улога при детерминирањето на различните организациски однесувања. Психолошките карактеристики на една личност го дефинираат сетот на очекувања во однос на тоа што таа придонесува за една организација и што очекува за возврат од таа организација. Индивидуата придонесува за една организација со помош на нејзиното знаење и умеење, залагање, вештини, техники, лојалност. За возврат организациите обезбедуваат различни привилегии кон своите вработени во форма на материјални или нематеријални награди.

Од многуте психолошки карактеристики кои влијаат на организациското однесување на индивидуите предмет на анализа во овој магистерски труд ќе биде мотивацијата како фактор што го детерминира организациското однесување.

***Клучни термини:** организација, организациско однесување, мотивација, образование, истражување, фактори на влијание.*

„INFLUENCE OF EMPLOYEES EDUCATION AND MOTIVATION IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF ORGANISATIONAL BEHAVIOR ”

Abstract

This Master's thesis analyzes the issues that appears in science of management or specifically in the field of organizational behavior as a separate discipline within the management. The analyzes includes motivation and education of employees as factors that affect the performance of organizational behavior. To understand the behavior of people in organizations we have to acknowledge the fundamental factors that define the behavior of people as individuals. Knowing these factors helps in understanding individual differences between individuals. Differences between people, in fact, play a crucial role in determining the different organizational behaviors. Psychological characteristics of a person define a set of expectations about what it contributes to an organization and the expected return from that organization. Individual contributes to an organization using its know - how, efforts, skills, techniques, loyalty. In exchange organizations provide various benefits to their employees in the form of tangible or untouchable awards. From the many psychological characteristics that affect individual's organizational behavior, in this Master thesis the topic will be focused on motivation as direct factor that determines the organizational behavior.

Key terms: *Organization, organizational behavior, motivation, education, research design*

Содржина

Вовед.....	9
1. Теоретски основи на организациското однесување.....	11
1.1. Опфатеноста на организациското однесување.....	11
1.1.1 Аспекти на организациско однесување.....	11
1.1.2. Пристап кон организациско однесување	13
1.1.3 Организациското однесување и бихевиористичките науки.....	16
1.1.4 Основни варијабли кон однесувањето на личностите во организацијата.....	17
1.2. Организацијата како систем.....	26
1.2.1. Формална и неформална организација.....	26
1.2.2. Т-форма на организацијата.....	27
1.2.3. Форми на организационата структура.....	28
1.3 Елементи на организациско однесување.....	32
2. Улогата на образованието во однесувањето на вработените.....	36
2.1. Степенот на образованието.....	36
2.2. Економските односи и образованието.....	38
3.2.1. Човековите ресурси и образованието.....	39
2.3. Општествената транзиција и образованието.....	41
2.3.1. Образовната моќ на вработениот во современите македонски организации.....	41
2.3.2. Унапредување на работно место, како мотиватор за зголемување на степенот на образование кај вработениот.....	43

3. Улогата на мотивацијата во организациското однесување на вработените	45
3.1. Мотивацијата и организацијата	45
3.1.1. Теории на мотивацијата.....	46
3.1.2. Обликување на работата.....	55
3.1.3. Карактерот на мотивацијата.....	57
3.2. Однесувањето во работната ситуација на вработениот	60
3.2.1. Правила, стилови и искуство во работата.....	60
3.3. Менаџерот како мотиватор	62
3.3.1. Мотивациски фактори кои го подобруваат успехот на вработените.....	62
3.3.2. Што вработениот внесува во работата.....	66
4. Емпириско истражување	69
4.1. Методологија на истражување	69
4.1.1. Оправданост на истражувањето.....	71
4.1.2. Предмет на истражувањето.....	76
4.1.3. Цели на истражувањето.....	80
4.2. Хипотетичка рамка	86
4.3. Методи на истражувањето	90
4.4. Резултати од истражувањето	93
5. Креирање на стратегиски модел за подобрување на перформансите на организациско однесување	114
5.1. Систем на организационото учење.....	114
5.2. Унапредување на организационото однесување преку користење на придобивките на образованието како менаџерите така и за вработените.....	121

5.3. Креирање на образовен пристап и концептуална рамка за образување на вработените за организациско учење.....	129
5.4. Користење на факторите кои го детерминираат организациското однесување.....	133
5.5. Подугнување на внатрешната мотивација на вработените како фактор за ширење на позитивни импулси на вработените.....	138
5.6. Менаџерот и менаџерскиот тим предводник за унапредување на организациското однесување.....	144
5.7. Преферирање на модел за подобрување на перформансите на организациското однесување на вработените преку: утврдување на целите на менаџерот за нивото на фирмата, одржување на ефективна организациска култура и структура, зголемување на продуктивноста и квалитетот во работењето, нагласување на етичкото однесување и организациска контрола на менаџерот.....	152
Заклучок	160
Користена литература.....	168

Вовед

Во денешниве специфични услови за водење бизнис би било незамисливо да се опстане на пазарот без мотивирани работници. Грижата за вработените претставува морална одговорност за секоја компанија. Вработените се најбитниот ресурс кој обезбедува соодветна реакција на турбулентните работни опкружувања и ресурс којшто е најтешко да биде копиран од страна на конкуренцијата на пазарот. Знаењето и умеењето на вработените им овозможува на компаниите да остваруваат компаративни предности при настап на пазарот во однос на конкурентите. Предизвик на секој менаџер претставува мотивацијата на вработените, бидејќи мотивиран работник значи задоволен работник, а задоволен работник значи поголема ефективност и ефикасност при остварување на задачите и конечно остварување на однапред зацртаните цели на компанијата.

Овој процес во современите услови на организирање на организацијата, всушност, ги опфаќа сите аспекти на работењето на стопанските и на нестопанските субјекти, сè до оној момент додека во организацијата се поаѓа од задоволување на целите и потребите на вработените, односно на корисниците на тие добра. Тоа значи дека само со ваков пристап кон работењето може да се каже дека станува збор за менаџмент во една организација. Оттука можеме да кажеме дека менаџментот во една организација постои доколку ефикасно го насочува човековиот напор за максимално искористување на расположливите ресурси.

Покрај значењето на менаџментот кој е битен за една организација, тука се набројуваат и вработените со нивното знаење и умеење во работата, како и мотивацијата која е често спомнуван фактор во процесот на работа.

Главна задача во оваа тема беше да се нагласи важноста на квалитетот на тимот за континуирано подобрување на организацијата, односно да се стави најголем акцент на тимската работа, односно односот менаџер - вработен. Менаџерите кои се вклучени во сите напори за унапредување на квалитетот на работењето треба да го почитуваат и мислењето на своите соработници коишто

според степенот на образование и мотивираноста во еден момент можат многу да придонесат за остварување на целите во организацијата, а со тоа и да постигнат едно позитивно организациско однесување во компанијата.

Овој магистерски труд во фокусот на своето истражување ја зема мотивацијата како лична психолошка карактеристика на вработените и нејзиното влијание на организациското однесување. Понатаму, го анализира и образованието на индивидуите, односно формите на континуирано образование во рамки на организациите и неговото влијание на организациското однесување.

Затоа, во првите три поглавја одделно се објаснети поимите *организациско однесување*, *мотивација* и *едукација*, како и нивната меѓусебна интеракција.

Основа на темата претставува поглавје 4 или емпириското истражување во кое оние сознанија стекнати низ прегледот на литературата се спроведени во пракса преку конкретно истражување на тема мотивација, спроведено за потребите на овој труд во вид на студија на случај. Во ова поглавје најпрво е објаснет целиот процес на методологија на истражување, а потоа е прикажана анализата на резултатите од спроведеното истражување, како и препораките и позитивните придобивки од ова истражување за институциите коишто беа предмет на анализа.

На крај следува заклучокот во кој се наведени основните придобивки за менаџерите од целокупниот предмет на истражување, а исто така се дадени и препораки за понатамошни истражувања на оваа тема.

1. Теоретски основи на организациското однесување

1.1. Опфатеноста на организациското однесување

1.1.1. Аспекти на организациското однесување

Уште во најстарите писанија за човековиот род се раскажува за здружување на луѓето во групи за постигнување на некои заеднички цели кои човекот како индивидуалец, сам за себе, не би можел да ги оствари. Може да се каже дека поимот организација, односно науката за организација датира од многу одамна. Поради тоа што главни чинители на организациите се луѓето со својата комплексна природа, па и науките кои се занимаваат со организациите како феномен се надградуваат и се развиваат до ден-денес.

За да дојдеме до поимот *органizaциско однесување*, кој е во фокусот на истражувањето во оваа тема, мора накратко да го објасниме општо поимот *органizaција*. Според Ѓорѓијовски и Бојациоски, „органizaцијата е отворен социјален систем во кој двајца или повеќе луѓе заедно извршуваат јасно структурирани активности, соработуваат врз основа на утврдени односи, а преку координација во рамките на утврдените граници настојуваат да ги остварат заедничките цели и интереси“¹.

Од дефиницијата за поимот организација може да се заклучи дека како најзначаен елемент во организациите се јавува човекот. Може одредена организација да поседува огромен материјален капитал во форма на згради, опрема, возила итн., меѓутоа големината на организациите се огледа низ т.н. недопирлив капитал или капитал од нематеријална природа кој потекнува од луѓето и нивното знаење и умеење во состав на таа организација.

¹ Ѓорѓијовски, Б. и Бојациоски, Д. (2003). Теорија на организација, УКИМ, Економски факултет – Скопје, стр.13

Организациите и луѓето како главни чинители во нив претставуваат едни од најсложените системи за спознавање и анализа, што всушност претставува и еден од најголемите менаџерски предизвици на денешницата.

Современите трендови во менаџментот сè повеќе го потенцираат значењето на човечките ресурси и нивната правилна евалуација во рамките на организацијата.

При дефинирање на организацијата мора да се потенцира и поимот на организацијата како систем. Организациите како системи во својата структура имаат делови (елементи) и тие меѓусебно влијаат при извршување на парцијалните функции заради постигнување на целите на организацијата. Организацијата не претставува прост збир од своите делови. На ниво на организацијата се воспоставуваат односи и карактеристики кои не можат да се извлечат непосредно од карактеристиките на деловите. Организациите како системи настојуваат да остварат синергетски ефект т.е. повисок заеднички ефект од делувањето на системот како целина во споредба со индивидуалното делување на елементите ($2+2 = 5$). Гледано од системски аспект, при дефинирање на поимот организација, според професорот Ѓорѓијовски², постојат отворени и затворени системи. Анализирањето на организацијата како затворен систем претставува анализирање само на оние елементи кои се наоѓаат внатре во рамките на организацијата. Но тоа во реалноста не е можно, што значи дека организациите треба да ги разгледуваме како отворени системи кои се под влијание и влијаат на околината како систем од повисок ред.

Според тоа, може да се заклучи дека однесувањето на поединците во рамките на организациите е под влијание и на внатрешни и на надворешни фактори кои го дефинираат.

² Ѓорѓијовски, Б. (1998). Менаџмент на информациони системи, УКИМ, Економски факултет, стр.79.

1.1.2. Пристап кон организациско однесување

Организациското однесување претставува научна дисциплина која е насочена кон истражување на факторите кои имаат влијание на тоа како индивидуите и групите реагираат т.е. како се однесуваат во рамките на организациите. Истражувањето на организациското однесување дава насоки на менаџерите како да ги разберат и оценат разните фактори кои го дефинираат однесувањето на вработените, со цел да изнајдат соодветен модус за подобро мотивирање и координирање на истите во остварување на целите на организацијата. Спознавањето на концептот на организациското однесување ја заменува интуицијата при донесување на одлуките во врска со однесувањето во организациите, со дефинирани стратегии, теории и техники во оваа сфера.

Кога зборуваме за поимот организациско однесување, зборуваме за однесувањето на поединци во рамките на организациите, бидејќи организациите сами по себе не можат да се однесуваат.

Во фокусот на организациското однесување се наоѓа човекот кој во организацијата влегува со определени лични карактеристики и искуство и со своето делување во дадени ситуации придонесува, односно не придонесува, за остварување на целите на менаџментот. Организациското однесување може да се претстави со следнава формула:

$$B = f(P, E)$$

Од формулата може да се забележи дека однесувањето (B - behavior) е функција (F - function) од личните карактеристики на поединците (P – personal characteristics) и опкружувањето (E - environment) во која се наоѓаат поединците во организацијата. Тоа значи дека однесувањето може да се менува или со менување на поединците или со менување на опкружувањето.

Различни автори различно го дефинираат организациското однесување, но сите дефиниции имаат еден заеднички конститутивен елемент, а тоа се луѓето.

Според Davis и Newstrom, човечките односи во рамките на организацијата претставуваат интеграција на луѓе во работна ситуација која ги мотивира истите да работат продуктивно, кооперативно остварувајќи економска, психолошка и социјална сигурност³. Научната мисла ја надополнува McFarland, дефинирајќи ги односите во рамките на организацијата, како студија за спознавање на човечките ресурси, преку разбирање на активностите, ставовите, чувствата и меѓусебните односи помеѓу луѓето во организацијата⁴.

Организациското однесување е научна област која го истражува однесувањето на луѓето на работа, односно во организацијата.

Организациското однесување се обидува да ги разбере однесувањето, ставовите и учинокот на луѓето во рамките на организациите.

Предмет на истражување на организациското однесување е однесувањето на поединецот, групите и организацијата како целина. Целта на истражувањето е да се разбере денешното комплексно работење, а со тоа да се подобри поединечниот и вкупниот ефект од работењето со едновремено зголемување на задоволството на вработените. Организациското однесување треба да помогне во објаснувањето во однесувањето на поединците и групите, во предвидувањето на идното однесување, како и за контрола и управување со однесувањето на вработените.

При дефинирањето на организациското однесување мора да ги нагласиме следните карактеристики на организациско однесување како концепт на Shajahan S. и Shajahan L.⁵:

³ Davis, K and Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill College, 8th edition (January 1989)

⁴ McFarland, D. A. (2004). "Resistance as a Social Drama – A Study of Change-Oriented Encounters." - *American Journal of Sociology*, p.1249-1318

⁵ Shajahan, S. and Shajahan, L. (2004). *Organization behavior (Text and Cases Including Internet Exercises and Skill Tests)*, New Age International Limited, New Delhi

- *Основање на научен метод.* Како и сите други посебни научни дисциплини, организациското однесување потекнува од сродни научни дисциплини, т.е. се заснова на научни методи кои ја потенцираат употребата на теории кои произлегуваат од логично поставени истражувачки прашања и систематска употреба на доверливи податоци при наоѓањето на одговори на тие прашања.

- *Произлегува од бихевиористичките науки.* Бихевиористичките науки, како психологија, социологија, антропологија и др., ја сочинуваат основната филозофија и принципите од кои ќе потекне организациското однесување како посебна наука. Социјалните науки, како економија и политички науки, историски гледано даваат секундарен ефект на организациското однесување.

- *Интердисциплинарност.* Организациското однесување ја потенцира својата интердисциплинарна ориентираност која ги интегрира бихевиористичките науки во разбирањето на однесувањето и учинокот на вработените.

- *Три нивоа на анализа.* Пристапот кон организациското однесување е уникатен, бидејќи се заснова на три степени на анализа и тоа: индивидуална (однесување на поединецот на работното место), групна (анализа на меѓусебното однесување на поединците во организацијата) и организациска (анализа на однесувањето меѓу групите во организацијата). Сите три вида анализи се еднакво важни при дефинирање на организациското однесување во конкретна организација.

- *Непредвидлива ориентација.* Овој термин ја потенцира потребата за разбирање на индивидуите и ситуациите околу нив како посебни по својата природа. Предметот на организациско однесување на менаџерите не им нуди универзално употреблив сет на мерки за однесувањето на поединците во организациите, туку самовозможен начин на однесување на поединците, кои менаџерите треба да го препознаат конкретно за својата организација.

1.1.3. Организациското однесување и бихевиористичките науки

Организациите, како што споменавме и во претходните редови, се составени од индивидуи помеѓу кои постои социјална интеракција, индивидуи кои се под влијание на авторитети, индивидуи кои се под влијание на односи на комуникација и кои се под импакт на разни стимулативни методи за подобрување на работните перформанси. Оттука може да се види сложеноста при дефинирањето на организациското однесување на индивидуалците во рамките на организациите.

Кога зборуваме за организациско однесување мора да бидеме свесни дека е потребен еден мултидисциплинарен приод при неговото дефинирање. Спознавањето на организациското однесување т.е. на односите на луѓето во рамките на организациите е можно само преку познавање на сите социолошки и бихевиористички науки со сите свои концепти.



Слика 1. Организациско однесување и сродни научни дисциплини

Figure 1. Organisational Behavior and related scientific disciplines

При дефинирањето на организациското однесување можеби и несвесно ќе допреме неколку научни концепти, како што се психологијата, социологијата, антропологијата и др., односно ќе употребиме еден милтидисциплинарен пристап при неговото дефинирање. Односно од сите аспекти кои може да влијаат при дефинирањето на поимот организациско однесување најмногу ќе се направи осврт на поимот мотивација и неговото влијание кон организациското однесување.

1.1.4. Основни варијабилни кон однесувањето на личностите во организацијата

За да го разбереме однесувањето на луѓето во организациите мораме да ги осознаеме основните фактори кои го дефинираат однесувањето на луѓето како поединци. Познавањето на тие фактори помага при разбирањето на поединечните разлики помеѓу индивидуите. Разликите помеѓу луѓето, во суштина, играат клучна улога при детерминирањето на различни организациски однесувања. Психолошките карактеристики на една личност го дефинираат осетот на очекувања во однос на тоа што таа придонесува за една организација и што очекува за возврат од таа организација. Индивидуата придонесува за една организација со помош на нејзиното знаење и умеење, залагање, вештини, техники, лојалност. За возврат организациите обезбедуваат различни привилегии кон своите вработени во форма на допирливи или недопирливи награди. Организациите очекуваат од страна на своите вработени искрено залагање на работното место. Вработените очекуваат соодветен надомест од страна на организациите за своето залагање.

Во суштина, организациите се соочуваат со менаџирање на психолошките карактеристики на своите вработени, потенцирајќи го задоволството од работата, со цел остварување на заедничките цели.

Иако светската литература наведува повеќе, за потребите на ова истражување ќе ги наведеме оние основни психолошки карактеристики, понудени

од Robbins и Coulter⁶, кои го дефинираат однесувањето на поединецот, а со тоа и однесувањето на поединецот во рамките на организацијата, како што се:

- вредности,
- ставови,
- перцепција,
- личност,
- способност,
- учење,
- мотивација.



Слика 2. Основни психолошки фактори кои влијаат на организациското однесување

Figure 2. Basic psychological factors that affect organizational behavior

⁶ Robbins, S. P. and Coulter, M. (1996). Management, Prentice Hall International, London, p.461 – 482

Во следниве редови секоја психолошка карактеристика што го детерминира однесувањето на поединецот во рамките на организацијата ќе биде накратко објаснета, со исклучок на мотивацијата како фактор којашто ќе биде посебно елаборирана во следново поглавје.

Вредности

Според Posner и Munson⁷, вредностите претставуваат основно верување дека одреден начин на однесување или состојба е подобар во однос на друг. Вредностите ја содржат онаа судбоносна компонента која го дефинира човековото однесување во смисла на тоа што е добро, а што не е добро.

Вредностите се разликуваат според содржината и интензитетот. Содржината на вредностите објаснува кои нешта се битни за поединецот, а интензитетот ги рангира колку тие нешта се битни по приоритет. Кога ги рангираме вредностите на поединецот од аспект на нивниот интензитет ние зборуваме за индивидуален вредносен систем. Сите ние поседуваме хиерархија на вредности кои го дефинираат нашиот вредносен систем.

Вредносниот систем е релативен за секој човек посебно. Некои луѓе преферираат еден вид вредности, додека други даваат приоритет на друг вид вредности. Вредностите како елемент кој влијае на однесувањето на поединецот најчесто ги детерминираат и ставовите на луѓето во однос на нештата што ги опкружуваат.

⁷ Posner, B. Z. and Munson, J. M. (1979), The Importance of Values in Understanding Organisational Behaviour, *Journal of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Sept. 1979

Ставови

Ставовите претставуваат научена т.е. стекната предиспозиција за одговор на одреден начин, позитивен или негативен, од страна на поединецот кон дадени ситуации или објекти кои произлегуваат од опкружувањето, тврди Breckler⁸. Луѓето негуваат сопствени ставови буквално за сите нешта што се наоѓаат во нивно опкружување. Тоа може да се објекти во физичка смисла на зборот, но може да се и други луѓе, настани, идеи, размислувања, чувства итн. За сите овие нешта, а и за многу други, луѓето поседуваат одредени ставови кои ги условуваат да реагираат на одреден начин во однос на нештата кои ги опкружуваат. Ставовите на поединците, всушност, влијаат на организациското однесување. За менаџерите најбитни ставови се оние ставови кои вработените ги имаат за задоволството од работата што ја работат, како и ставовите за организацијата каде што работат. На ставовите во врска со овие две компоненти менаџерите се во состојба непосредно да влијаат, овозможувајќи позитивни работни услови во смисла на подобрување на условите за работа, имплементирајќи разни мотивациски модели, признанија, делегирајќи одговорност, негувајќи односи на меѓусебна доверба, нудејќи соодветна социјална и здравствена заштита и др. Но, за спознавање на луѓето т.е. нивните ставови треба еден посеопфатен пристап. Како што спомнавме и претходно, можеби поединци се членови на одредена организација која претставува еден вид на затворен систем, меѓутоа сите тие со себе носат и ставови однадвор т.е. од сопственото опкружување како систем од повисок ред во кој се наоѓа организацијата.

⁸ Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of Affect, Behavior and Cognition as Distinct Components of Attitude, *Journal of Personality and Social Psychology*, May 1984, p.1191-1205

Перцепција

Според Berelson и Stainer⁹, перцепцијата може да ја дефинираме како процес со кој поединците ги селектираат, организираат и интерпретираат нивните впечатоци во поврзана и осмислена слика за светот.

Главна карактеристика на перцепцијата е субјективноста. Две индивидуи може да гледаат иста работа, а да ја доживуваат на различен начин. Секој поединец различно го анализира своето опкружување и различно го интерпретира и делува кон она што се нарекува стварност. Перцепцијата претставува когнитивен процес што ги наведува индивидуите да им даваат значење на разните стимули кои потекнуваат од околината. Овие стимули влијаат на сетилата за допир, мирис, вкус, слух и др. Но дразбите од околината може да доаѓаат и од останати луѓе, објекти, настани и др. Процесот на перцепција ги вклучува стимулите од околината кои делуваат на поединецот, како и селекцијата што поединецот ја врши кон стимулите кои го засегнуваат. Селективноста што поединецот ја применува кон одредени стимули при процесот на перцепција е процес кој искусствено се учи и е причина за побрза реакција кон тие стимули од страна на поединците доколку често се појавуваат и во иднина.

Доколку зборуваме за селекцијата на стимулите при процесот на перцепција, мора да се каже дека поединците секогаш ги преферираат позитивните стимули од околината во однос на негативните, што не мора секогаш да е правилно. Пример за тоа може да биде одлична амбалажа на нездрав продукт за консумација или навидум срдечен однос од страна на колега, но со скриени намери. Процесот на перцепција, исто така, им помага на поединците полесно да се справуваат со промените во околината.

Од она што менаџерите би требало да го знаат за перцепцијата како психолошка карактеристика на луѓето, која го условува нивното организациско однесување, е дека голем број на проблеми во работењето произлегуваат од

⁹ Berelson, B. and Stainer, G. A. (1964). Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings, New York: Harcourt Brace Jovanovic, p.88

различните согледувања на вработените кои ги имаат за сопствената работа, работата на другите, целите на работните единици, системот за наградување и слично. Менаџерот треба да поседува способност да препознае лоши перцепции во врска со работните односи и да ги открие и разбере причините за истите.

Личност

Во секоја индивидуа може да се препознаат карактеристики кои во дадена ситуација резултираат со одредена реакција. Ваквиот начин на реакција во одредена ситуација ја дефинира личноста на индивидуата. Зборот личност потекнува од латинскиот збор „persona” што значи маска носена од страна на играчот. Психолозите ги анализираат луѓето како биолошки структури во корелација со нивното опкружување. Според нив, личноста на индивидуата произлегува од интеракцијата помеѓу биолошкиот организам и социјалниот свет. Оваа интеракција дефинира одредена форма на однесување или личност.

За повеќемина психолози поимот личност се однесува на проучување на особините на индивидуите, односите помеѓу особините на индивидуите и начините на кои индивидуите се приспособуваат кон другите луѓе и ситуациите. Поимот личност го подразбираме како спознавање на карактеристиките на индивидуите кои го дефинираат однесувањето на истите при остварувањето на поставените цели.

Szilagy и Wallace¹⁰ заклучуваат дека личноста претставува комбинација од психолошки карактеристики потребни за да се класифицира една индивидуа. Неколку фактори влијаат врз обликувањето на нашата личност.

Најбитни фактори меѓу нив се културата, семејството, животното искуство, наследството и луѓето со коишто непосредно комуницираме.

¹⁰ Szilagy, A. D. and Wallace M. J. (1990). Organizational Behavior and Performance, Scott Foresman & Co, 5 Sub edition, Jan. 1990

Способност

Секој поединец за да стартува со работа на одредено работно место мора да поседува минимум работни способности за извршување на задачите кои ги бара работното место. Сите поединци веќе поседуваат одредени способности и пред да влезат во одредена организација, но низ системите за учење и имплементирање на работното место кои ги спроведуваат организациите, поединецот е во состојба да ги надгради своите работни способности кои ги бара конкретното работно место. Под способност подразбираме определен капацитет на поединецот за работа со луѓе или за извршување на определени активности, како физички, така и ментални.

Според Freeman¹¹, способноста претставува комбинација на вештини карактеристични за поединец, потребни за да се стекне истиот со специфични знаења за извршување на одредена работа. Способностите се разликуваат од вештините и стручноста. Кога зборуваме за способности ние мислиме на капацитетот на поединецот да се здобие со вештини и стручност, при одредени услови што ги бара работното место. Ова значи дека кога зборуваме за тест на способностите ние мислиме на тест дизајниран за мерење на потенцијалите на поединецот за развивање на своите способности.

Поединците се разликуваат според своите способности. Одредени луѓе се способни за извршување на покомлексни задачи, други за извршување на поедноставни, па во зависност од ова и различно се вреднувани. Меѓутоа, на организациите им се потребни луѓе со различен вид на способности кои се трудат да ги обезбедат низ процесот на селекција и регрутирање на кадрите. Познавањето на парцијалните способности на вработените е важно за менаџерот, бидејќи со тоа му е овозможено подобро да ја структурира работата и да ги искористи поединечните способности за остварување на подобри резултати за организацијата.

¹¹ Freeman, S. F. (2010). Theory and Practice of Psychological Testing, Oxford & IBH Publishing Co.

Учење

Менаџерите треба да поседуваат способност да препознаат потреба за менување на способностите и вештините на вработените за извршување на одредена работна задача. Ова може да го имплементираат со помош на процесот на учење. Организациите како отворени системи се под влијание на турбулентни опкружувања кои се карактеризираат со постојани промени на работните услови. За да ги преживеат промените кои потекнуваат од околината, организациите треба да поседуваат системи за обука и тренинг, односно континуирано учење на вработените за развивање на нивните способности и вештини за остварување на соодветна компетентност и одговор кон промените што ги носи опкружувањето.

Под учење се подразбира релативно перманентна промена во однесувањето на поединецот која се јавува како резултат на искуството кое го искажуваат Bass и Vaughn¹². По пат на учење поединецот го приспособува своето однесување кон условите на своето опкружување.

Според Munn¹³, учењето може да се дефинира како процес на менување на индивидуата под влијание на сето она што се случува околу нас. Според Hilgard и Bower¹⁴, учењето претставува процес кој потекнува од реакција кон одредена ситуација.

Постојат две општоприфатени теории кои се користат при објаснување на процесот на учење во организациите: теорија на оперативно условување и теорија на општествено учење.

Според Skinner¹⁵, кој дава најголем придонес во теориската мисла за оперативното условување, најголем дел од учењето во организациите се потпира на законот на ефект. Тој дополнува дека однесувањето кое е проследено со

¹² Bass, B. M. and Vaughn, J. A. (1966). Training in Industry: The Management of Learning, Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, 1966. p.149

¹³ Munn, N. L. (1966). Psychology: the fundamentals of human adjustment, Houghton Mifflin, 5 Ed., 1966

¹⁴ Hilgard, E. R. and Bower, G. H. (1983). Theories of learning, Klett-Cotta publis., 1983

¹⁵ Skinner, B. F. (1971). Contingences of Reinforcement, East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts

пријатна последица ќе има тенденција да се повтори, додека однесувањето коешто е проследено со казна ќе има тенденција да не се повтори.

Според теоријата на општествено учење, однесувањето е функција од последицата. Тоа е учење кое се јавува како резултат на набљудувањето на другите и моделирање на сопственото однесување според нивното. Најголем дел од она што го учиме доаѓа од гледање на модели – родител, учител, колеги, претпоставени и др.

Според Shajahan S. и Shajahan L., за учењето како процес може да се наведат следниве карактеристики¹⁶:

- Учењето е континуиран процес;
- Луѓето учат со помош на своето лично искуство или преку искуството на другите;
- Луѓето учат чекор по чекор, од познато до непознато, од едноставно до комплексно;
- Постои потреба за повторување на учењето за да се научат вештините и соодветно да се надградат способностите;
- Поединецот се усовршува со пракса. Треба секој да се соочи со ситуација во која ќе има можност да ги провери своите вештини, знаења и способности стекнати низ процесот на учење;
- Конфликти при учење. Ситуација која се јавува кога надреден се обидува да наметне некои свои сознанија што поединецот не ги прифаќа како точни поради своите претходни знаења.

За крај, треба да се каже дека сите психолошки карактеристики што ги поседува една индивидуа дејствуваат истовремено. Тоа значи дека психолошките карактеристики на човекот треба да ги препознаваме одделно, но одредено однесување се детерминира како модел на делување на сите психолошки карактеристики истовремено.

¹⁶ Shajahan S. and Shajahan L., 2004 Organization behavior (Text and Cases Including Internet Exercises and Skill Tests), New Age International Limited, New Delhi p.134

1.2. Организацијата како систем

1.2.1. Формална и неформална организација

Во теоријата за системите организацијата претставува целина (систем), а системот го сочинува околината. Организацијата како систем во својата структура има елементи и тие меѓусебно си влијаат при извршувањето на парцијалните функции за постигнување на целите на организацијата. Оттука може да кажеме дека се разликуваат две форми на организацијата: формална и неформална организација. Како структура на една организација претставува *формалната организација*. Таа ги дефинира каналите на комуникација меѓу вработените како што се должноста, моќта, одговорноста итн. Членувањето во ваквата организација е доброволно и секогаш однапред испланирано. Формалната организација ги потенцира редот и текот на настаните, работата што треба да се извршува и да се подели на вработените, авторитетот што го владее менаџерот, нивната обврска и комплетна одговорност, работното место на секоја група, начинот на комуникацијата помеѓу нив итн.

Според тоа, можеме да кажеме дека во големиот систем наречен организациско опкружување, формалната организација претставува негов потсистем. Тоа е систем на свесно координирани активности на две или повеќе личности и тоа:

- постојат личности кои се во состојба да комуницираат едни со други;
- постојат личности кои се подготвени да придонесуваат во работењето;
- личности кои ќе ја остваруваат општата намера.

Преку ваквата организација менаџерот лесно може да ги организира и координира активностите на своите подредени во организацијата.

Односите кои не се структурирани по некој сигурен ред во организација уште се нарекуваат и *неформална организација*. Ваквата неформална организација ни ги предочува активностите кои не се содржани во организациската активност на

формалната организација, а се многу значајни за меѓусебната комуникација што ја имаат поставено вработените и е многу битна за успешното функционирање на организацијата. Многу често знаат да се оформат вакви неформални организации за побрзо да се дојде до одговори кои формалната организација бавно ги извршува.

Предности кои можеме да ги истакнеме се:

- остварување на работната задача;
- дополнување на распонот на менаџментот;
- нарушување на формалните организациски принципи;
- начин на комуникација;
- обезбедување средства за социјални организации;
- стимулирање подобар менаџмент.¹⁷

Доколку односите во компанијата бидат стриктно структурирани и дефинирани лесно може да се трансформира од неформална во формална организација.

1.2.2. Т-форма на организацијата

Со развојот на технологијата сме свесни за електронските промени што се случуваат во едно општество. Организацијата за да биде во чекор со времето и технологијата мора да биде во чекор со новите трендови предизвикани од информационите технологии. За да ги унапредиме менаџментот и ефикасноста од работата на вработените, информационите технологии алудираат на процесирање, чување и пренесување на информациите во електронска форма.

Ваквите информации се иницијатори за формирање на нови организации наречени Т-форма на организација. *Т-форма* на организација претставува нов

¹⁷ Бобек Шуклев, 2004, Скопје, Менаџмент, четврто издание, Економски факултет, Скопје, стр.175

начин на функционирање на една фирма во којашто менаџментот има право да воведи нови дизајни за одлучување и координирање на работата, преку примената на новиот информатички систем. Ваквата форма на организацијата ни дава реална претстава за врската помеѓу потрошувачите и добавувачите.

Со воведувањето на овие Т-форми на организација настанаа многу драстични промени во полето на работа во структурите на групите или на целата организација. Овие промени се проследени со полесно трансформирање на организацијата и креирање на нови организациски структури во фирмата за да може полесно да се дојде до поставената цел. На пример, ако една група во организацијата користи електронска пошта којашто е многу бавна, за да ја искористат оваа Т-форма на организација, раководителот може слободно да ја креира и да го подобри квалитетот на бараната информација, бидејќи ваквата Т-форма на организација претставува нејзина најсилна алатка. Оние фирми кои ќе бидат во тек со новите информатички технологии за да можат полесно да управуваат со нив и да воведуваат нови корпоративни стратегии ќе добијат обучен кадар кој ќе ги поддржува во развојот на новите апликации.

Менаџерите како водечки лидери во една организација треба да ги знаат предностите што ги нудат овие форми на организацијата, како што се: зголеменост на конкурентноста, намалување на трошоците, зголемување на профитот, подобрување на квалитетот на производите и услугите кои ги дава организацијата, зголемување на приходите итн.

1.2.3. Форми на организациската структура

Организациската структура е збир на задачи на поединци и одделенија, формални односи на известување и начини на комуникација кои ги водат активностите на луѓето што работат заедно¹⁸. Менаџерот како главна алка во една организациска структура кога ја гради својата мрежа на односи меѓу различните

¹⁸ Бобек Шуклев, Скопје, Менаџмент, четврто издание, Економски факултет, Скопје, стр.183

позиции на своите подредени треба добро да внимава на ограничување на авторитетот, бенефитот од специјализацијата, проблемите при комуникација што се јавуваат во една организација и сл. Исто така, од голема важност за една група којашто работи во организациската структура е изнаоѓањето начин за полесна комуникација меѓу нив и авторитетот во рамките на фирмата.

Како најчести форми на организациската структура во литературата се сретнуваат: бирократска организација, матрична организација, функционална, линиска, линиско-штабна организација и проектна организациска структура.

Бирократската организација е развиена од германскиот социолог Мах Вебер и претставува посебен вид на формална организација заснована на формалниот систем на авторитет. Тој смета дека една организација ќе се најде пред другите доколку има добро организиран водич - менаџер. Вебер е креатор на чистата рационална форма на организација наречена бирократија. Бирократската организација има свои предности и недостатоци. Како предност можеме да кажеме дека се применува во идеална форма заради нејзината техничка подготвеност во однос на другите организации, а во позитивни ефекти се:¹⁹

1. однесувањето на вработените;
2. конфликтните работни задачи се елеминирани, бидејќи се јасно дефинирани;
3. однесувањето е предвидливо со однос на постоењето на хиерархијата на авторитетите;
4. промоцијата на вработените се базира врз заслуги и знаење;
5. поради специјализирање во една област, вработените лица покажуваат интерес кон неа;
6. континуитет во организацијата, бидејќи таа ја истакнува организацијата, а не личноста.

¹⁹ Бобек Шуклев, Скопје, Менаџмент, четврто издание, Економски факултет, Скопје, стр.187

Со еден збор може да се каже дека бирократската организација носи ред и исполнување на обврските според хиерархискиот авторитет во организацијата.

Како слабости кои се јавуваат во бирократската организација се следните:

1. премногу пишуван материјал;
2. вработените не се грижат доволно за организацијата;
3. вработените се третираат безлично;
4. имаат непочитувано мислење и однесување.

Бирократската организација како таква со својата пропишана форма на правила им го потиснува мислењето на вработените да кажат што заклучиле од добиените резултати. Односно, ваквата организација ги потиснува мотивациските фактори кои се доста битни за вработените. Таа не дозволува луѓето да се однесуваат како важни ресурси за постигнување на саканата цел.

*Матричната организација*²⁰ е понова форма на организација која се заснова на функционалниот и проектниот начин за остварување на целите на организацијата. Таа уште е позната како двојна организација. Матричната организација, всушност, ги поврзува активностите на менаџерите по вертикална и по хоризонтална линија на хиерархиската скала, односно работата на менаџерот и подредените во групите. Поинаку кажано, матричната организација има неколку вида менаџери кои се важни за нејзината функција и тоа менаџер по функции, менаџер по проект, менаџер на одделение итн.

За разлика од бирократската организација која не е флексибилна на надворешните и внатрешните фактори, матричната организација претставува комплексна структура на активности кои ги имаат менаџерите и вработените во една фирма.

*Функционалната структура*²¹ е таков вид на организација каде што вработените се наоѓаат на она работно место за кое имаат најголемо знаење и

²⁰ Трајко Мицески, Организациско однесување, постдипломски МБА менаџмент, стр.67

²¹ Бобек Шуклев, Скопје, Менаџмент, Економски факултет, УКИМ, 2004, стр.191

искуство. Овој тип на организација ги здружува луѓето од исти или слични области да се најдат во една таква функција каде што ќе извршуваат посебни задачи за кои тие се специјализирани.

Ваквиот тип на организација го вовел Frederick W. Taylor²². Тој зазел став во една организациска структура при извршување на своите задачи наместо да постои еден менаџер кој е специјалист во таа област и кој ги координира своите вработени да постојат неколку такви специјалисти кои заеднички ќе ги решаваат поставените задачи и ќе им шефуваат на своите вработени. Предности што ги носи оваа функционална организациска структура се добрата искористеност на ресурсите, стручно решавање на проблемите (со специјалисти во различни области), добро проектирана економија за фирмата и сл.

Оттука можеме да кажеме дека овој тип на организациска структура е добар иницијатор за менаџментот на фирмата да вложува во себе и да се специјализира за одредени области.

Линиската организација за разлика од првите две организации претставува наједноставна форма на организација. Како таква укажува поврзаност на менаџерот од најгорните врвови на хиерархијата, преку другите видови менаџери сè до своите вработени. Ваквиот авторитет е доста битен за проекцијата на фирмата и за нејзиното нагорно движење. Линиската организација е едноставна и разбирлива и не бара големи ангажмани од своите подредени. Тие не мислат многу кому треба да му се обратат и да му ги соопштат сработените резултати, туку се движат по едноставна надолна вертикална линија во фирмата. Исто така, можеме да кажеме дека ваквиот тип на организација е доста економичен и не бара многу финансиски средства.

Линиската организациска структура може да биде водена само од неколку клучни луѓе кои извршуваат многу значајни функции, што претставува и многу лош момент за организацијата.

²² Frederik V. Taylor, (1967) Scientific management, 1947 prevod, Beograd

Линиско-штабна организациска структура е водена од Тејлоровата функционална организација, каде што таа група на луѓе се специјалисти во својот ангажман и може да донесат експертно знаење за проблемите.

Проектната организациска структура е важна за една фирма. Како проектна задача што мора да се изврши содржи тим на специјалисти од различните функционални подрачја. Ваквиот тим на вработени се формира наменски кога има конкретна цел и време за комплетирање на истата, кога задачата е комплексна и досега не е работена во организацијата и кога има големо влијание на приходот на фирмата. Кога ќе заврши проектот овие вработени се враќаат на своите претходни позиции за да продолжат да ја вршат својата функција.

Оттука можеме да кажеме дека проектната организациска структура вклучува висок квалитет на таленти и исклучително квалитетни луѓе кои ќе ги искористат сите алатки и ресурси потребни за наоѓање и дефинирање на поставената цел на организацијата. Секако, ваквиот тим на крајот од завршувањето на проектот заслужува да биде пофален и награден за извршената работа.

1.3. Елементи на организациско однесување

Пред повеќе од 70 години во структурата на менаџментот се објаснети класичните принципи кои претставуваат темел на организацијата и кои се опширно обработени и анализирани. Како клучни ќе наведеме неколку принципи.

Делегирањето во суштина е процес на распоредување на работата од менаџерот па сè до неговите формирани групи за начинот и процесот на извршување на поставените цели и обврски на фирмата. Односно менаџерот ја распоредува својата работа на неговите вработени т.е. им делегира право за размислување и учествување во процесот на решавање на одредена задача.

Исто така, менаџерот треба да создаде соодветна клима за да можат неговите подредени да се согласат дека дадената работа ќе ја исполнат соодветно на поставените стандарди и прописи. Со еден збор кажано, сите функции на менаџментот – планирање, организирање, координирање, мотивирање и контрола ги спроведува менаџерот во фирмата.

Колку од целокупната работа ќе биде делегирана или дадена на вработените треба менаџерот да процени за да може да очекува дека неговиот авторитет ќе биде во целост испочитуван.

Овој елемент на организациско однесување е од многу големо значење за фирмата, бидејќи ни дава за право да утврдиме колку менаџментот е подготвен да одговори на задачите и какво делегирање ќе избере за соодветно исполнување на целите на организацијата. Оној менаџер кој има добро формулирана цел и кој знае да ги мотивира своите вработени за тие да бидат полни со ентузијазам и самодоверба го има клучот за успехот во делегирањето на обврските во една фирма.

Овластувањето е во непосредна врска со делегирањето на обврските на менаџерот или може да се каже дека претставува поделба на моќта со вработените за полесно извршување на обврските. Во поновата литература овластувањето најчесто е објаснето како зголемување на мотивацијата на вработениот за остварување на целите преку развиено силно чувство за лична корист. Процесот на овластувањето е тесно поврзан со психолошката состојба на личноста во овластувањето и нејзините бихевиористички последици. Всушност, бихевиористичките резултати се од голема важност за менаџерот на фирмата. Процесот на овластувањето на менаџерот може да му ја намали демобилизираноста кон работата поради организациските промените, а да му ја зголеми мотивацијата во услови кога се соочува со тешкотии во фирмата.

Оттука можеме да заклучиме дека секој вработен кога е овластен за една работа неговите лични очекувања за корисност се поголеми. Со овластувањето, менаџерот го оспособил и му овозможил и тој да се убеди во неговата умешност

дека работата може да ја спроведе во целост и да донесе добри резултати. И во моменти на нивен неуспех во остварувањето на поставените цели, вработените можат да се чувствуваат овластени сè до моментот на нивното верување и признавање на резултатите од страна на нивните менаџери.

Ефикасноста на организациската група зависи уште од моќта и компетентноста на вработените за преземање на одговорност и ризик.

Авторитетот е право на менаџерот да одлучува, да координира или да извршува одредена задача. Авторитетот на менаџерот му дава легитимно право да донесува одлуки во рамките на неговиот авторитет, му дава право да ги командува вработените и право од истите да бара во поставениот рок да бидат извршени. Авторитетот го карактеризираат три принципи и тоа:

1) Менаџерот има авторитет затоа што се наоѓа на соодветна позиција во фирмата и секој што е во таква позиција ќе има авторитет пред другите.

2) Авторитетот што го поседува менаџерот е прифатен од страна на вработените, бидејќи тие знаат дека тој има такво право на делегирање на работата, иако тоа оди од врвот на хиерархијата во една фирма.

3) Авторитетот се спроведува по вертикалата надолу, иако врвот многу не е упатен во реалните проблеми што се јавуваат при процесот на работата.

Во денешното функционирање на една фирма најчесто се користи функционалниот авторитет. Името ни кажува дека станува збор за организации каде што авторитетот се дефинира како авторитет на одделни групи, а не како авторитет на менаџерот. Ваквиот вид на авторитет се однесува на една активност без разлика каде се спроведува и кој ја спроведува таа активност.

Поделба на работата значи една задача да биде извршена од повеќе луѓе кои се стручни во таа област, наместо да се дадена на една личност. Оваа метода е доста актуелна, затоа што ниту една личност не може да ги извршува сите активности во целост. Постојат задачи кои бараат многу знаење, способности и искуство, додека пак некои задачи може многу лесно да бидат решени од страна на еден вработен во фирмата. Оттука менаџерот треба во целост да ја открие

способноста на вработениот и да ја искористи неговата способност. Можеме да заклучиме дека работата треба да се подели на повеќе личности, резултатот и брзината со кои ќе биде завршена дадената задача ќе се зголемат со поделбата на работата и со поделбата на работата имаме и поефикасна контрола на задачите.

Ова овозможува добра комуникација помеѓу вработените и намалување на потребата од дополнително ангажирање на нови менаџери, а со тоа им остава простор на вработените луѓе во претпријатието заеднички да донесуваат одлуки, поради што тие многу побргу созреваат во областа.

2. Улогата на образованието во однесувањето на вработените

2.1. Степенот на образованието

Во минатото се сметаше дека времето предвидено за училишно образование е основно и единствено време во кое човек треба да се здобие со едукација и знаење. Во денешно време човекот е вклучен во разни образовни процеси во секоја фаза од своето живеење. Порано семејството било основен двигател на воспитание и образование на детето, подоцна таа активност е преземена од образовните институции, за да денес образованието на работното место претставува составен дел на професионалниот живот на секој човек. Перманентната едукација настојува теоретски да го дополни искуството стекнато во професионалниот живот и на тој начин да ја унапреди работната пракса.

Основна цел на образованието е да го подготви и приспособи поединецот на повеќето животни предизвици, било да се тие приватни или професионални, со кои истиот ќе се соочи во текот на својот живот. Процесот на учење претставува основен психолошки процес кој ја следи едукацијата и преку кој се формира човековиот карактер. Вредностите, ставовите, знаењето, умеењето, мотивите се само дел од оние карактерни особини кои се формираат токму низ процесот на учење. Овие карактерни особини не се вродени, туку се стекнати низ процесот на учење низ кој поминува индивидуата. Социјализацијата на поединците, благодарение на која истите се формираат како социјални битија, во основа претставува процес на социјално учење.

Менаџментот на современите компании сè повеќе ја истакнува неопходноста од континуираниот начин на образование како основен предуслов за остварување на конкурентска предност на пазарот.

Едукацијата на вработените претставува промена во специфичните знаења, способност, вештини и однесувања со цел да се подобри квалитетот на работата што се извршува. Пазарната економија во денешно време е толку променлива што ги принудува компаниите да водат економска политика која се базира на знаење за да опстанат на домашниот или меѓународниот пазар. Економијата која се базира на знаење е условена од постојано усовршување, истражување, комуницирање, критично мислење, способност за брзо донесување на одлуки и уважување на етичките принципи на однесување.

Друг фактор кој ја условува неопходноста од поединци со високо образование и специфичен вид на знаења и вештини е брзиот развој на технологијата. Брзиот развој на технологијата, исто така, бара примена на процесот на континуирано учење во целост, бидејќи промените се толку неизвесни и брзи, што дури и поединци со високо образование мораат континуирано да учат за да се приспособат на нив. Во денешно време за основен двигател на социјалниот и економски раст и развој во земјите се сметаат човековата интелигенција и образование, додека опстанокот и развојот на компаниите повеќе од кога било е условен од правилната искористеност на човековиот потенцијал.

Многу компании етаблираат концепти за управување со знаењето како начин да обезбедат поквалитетна услуга за своите клиенти, да иновираат производи и услуги, како и да привлечат нови вработени овозможувајќи им простор за континуирано учење и развој.

Основен предизвик за денешните компании претставува формирањето на соодветни работни услови и атмосфера, каде што ќе доминираат талентот на постоечките и на новите вработени. Ова е возможно доколку се употреби правилен пристап во управувањето со човечките ресурси, кој значи соодветно планирање на работниот кадар и спроведување на континуирана едукација.

Според Vabic, образованието е најзначајна форма на човековиот капитал и инвестицијата во него доведува до неколку пати повисоки ефекти отколку

инвестициите во опрема²³. Инвестицијата во луѓе, односно во нивно образование, претставува инвестиција во квалитет.

2.2. Економските односи и образованието

Потребата од образование, како што констатиравме и во претходните редови, се изедначува со текот на животниот век. Во современите технологии и турбулентното работно опкружување неопходно е постојано учење. Поради овие причини компаниите се принудени да имплементираат методи за континуирана едукација на вработените.

Континуираната едукација на вработените претставува флексибилно организирана активност која се базира на општествено-институционални и самообразовни напори. Едукацијата која настапува по формалното образование е флексибила и слободна, односно е водена од сопствените мотиви и очекувања. Таа е динамична и се разликува според обликот што може да го има, како и според организацијата и методологијата што се употребува во воспитно-образовниот процес. Континуираната едукација претставува функционално усовршување на сите аспекти од човековото живеење, како на приватен така и на професионален план. Повозрасните генерации на некој начин се инфериорни, во однос на помладите генерации, во примената на новите технологии и вештини. Оттука се јавува и потребата од постојано учење кај нив. Во денешно време се говори за промена на постулатот од задолжително образование во задолжително континуирано учење.

Организациите се дел од социјалното живеење и како такви претставуваат основни носители на образовниот процес. Образованието веќе не претставува привилегија на луѓето на високи позиции, туку претставува обврска на сите вработени, на сите хиерархиски нивоа. Успешни организации во денешно време

²³ Babic, L. (2009). Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Belgrad str.56

се само оние организации кои вложуваат во континуирана едукација на своите вработени. За правилно да функционира едно општество кога се има предвид образованието, треба да постои правилен однос на релација општество - организација. Општеството треба да стимулира образование на однапред познат број на работни профили на вработени, онолку колку што имаат потреба разните видови индустрии. За возврат индустриите треба да овозможат вработување и континуирана едукација и усовршување на вработените.

3.2.1. Човековите ресурси и образованието

Во современата менаџмент пракса недвосмислено се истакнува потребата за проактивност, иновација и квалитет во сите сегменти на дејствување, за да се оствари конкурентска предност на пазарот. Ова е возможно само со селекција и развој на вистински вработени, на вистински работни места. Еднаш стекнато знаење и стручност, во денешно време, не се доволни. Организациите треба да се преобразат во организации што учат. Со континуираната едукација и усовршување на вработените, всушност, се преобразува и организацијата, се истакнува нејзината конкурентност, флексибилно одговара на промените во опкружувањето и на крај доаѓа до израз квалитетот на услугата или производите што ги нуди.

Организација која е ориентирана кон учење, т.е. развива и применува модел на континуирано учење и усовршување, според Bahtijarevic-Siber, покажува неколку значајни димензии²⁴:

- Учењето претставува дел на секоја работа, што значи дека исчезнува разликата помеѓу извршувањето на работата и учењето;
- Вработените треба да го подведат своето работење како и да го разберат и научат работењето на колегите од останатите работни сектори кон целите на

²⁴ Bahtijarevic-Siber, F. (1999), *Mendjment ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden Marketing str.108

организациската како целина. Се развива концепт на флексибилен работник, преку процес на тренинг и континуирана едукација;

- Постојано се зајакнуваат кооперативноста, меѓусебната соработка и разбирањето на сите организациски нивоа, и вертикално и хоризонтално;

- Вработените треба постојано да го пренесуваат своето знаење, но и да учат од другите;

- Учењето претставува континуиран процес на интеракција помеѓу сите вработени, процес кој кружи и се шири во сите насоки и исчезнува предзнакот за тоа кој е учител, а кој ученик. Менаџерите сè повеќе стануваат тренери кои се наоѓаат помеѓу своите вработени и го пренесуваат своето знаење.

Денешните компании веруваат дека основен предуслов за стекнување и одржување конкурентска предност е инвестирањето во интелектуален капитал.

Интелектуалниот капитал (вработените) ќе биде поефикасен доколку поседува когнитивно знаење (да се знае што), напредни вештини (да се знае како), систематско разбирање и креативност (да се знае зошто) и индивидуално мотивирана креативност (да се разбере важноста). Инвестирањето во образованието на своите вработени претставува стратедиска одлука која во никој случај не може да биде погрешна. Образованието како фактор прави разлика помеѓу компаниите и вработените во нив, на успешни и неуспешни.

Според Heathfield, правилно спроведена едукација придонесува за заштеди кои се гледаат преку зголемена продуктивноста, знаење и придонес на вработените за организациската²⁵.

²⁵ Heathfield, S.M. (2015). Training:Your investment in people development and retention, пристап на 10.10.2015 г. на: [http:// humanresourecs.about.com/od/educationgeneral/a/training_invest.htm](http://humanresourecs.about.com/od/educationgeneral/a/training_invest.htm)

2.3. Општествената транзиција и образованието

2.3.1. Образовната моќ на вработениот во современите македонски организации

Во имплементацијата на процесот на образование во организациите најбитно е да се утврди кои знаења, вештини и способности треба да ги поседуваат вработените за успешно да се извршува работата. Освен тоа, треба да се утврди кои вработени имаат соодветно образование, кои имаат неадекватно и недоволно образование, а кои вработени немаат никакви компетенции. Во продолжение треба да се направи процена дали дополнителната едукација би можела да ги реши проблемите во врска со едукацијата, односно да обезбеди потребно знаење. Организациите треба да поседуваат јасно дефинирани цели кои се идентификуваат со потребите во врска со образованието на вработените.

Придобивките стекнати низ процесот на едукација треба да се применат и во пракса. Идеална ситуација за организациите е онаа во која со додатната едукација ќе се задоволат потребите на организацијата и индивидуалните потреби на вработените.

Во текот на утврдувањето на потребите за дополнителна едукација на вработените, според Babic, 2009,²⁶ треба да ги анализираме потребите на три основни нивоа: организација, работа и индивидуалци.

За време на утврдување на потребите од дополнителна едукација на ниво на организација ги утврдуваме општите организациски потреби, но и ресурси кои организацијата ги насочува за едукација. Во анализата на организациските потреби од дополнително образование постојано предвид треба да се имаат иднината и различните знаења и вештини кои треба да се применат во неа. Кога вршиме анализа на потребите од едукација на ниво на организација вршиме анализа на целите, стратегиите, организациската структура, култура, промени,

²⁶ Babic, L. (2009). Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Belgrad

ресурси и можности за образование. Воведувањето на дополнителна едукација на организациско ниво треба да доведе до низа придобивки поврзани со работењето, имплементацијата на нови процеси и технологии, воведување на иновативни работни методи, подобрување на квалитетот на човечкиот капитал, промени на ефикасноста и ефективноста на организациската структура и сл.

Дефинирањето на потребни знаења, вештини и способности неопходни за успешно извршување на работата може да се постигне и преку анализа на комплексноста на работата. Потребно е да се утврди степенот на комплексност за извршување на одделни задачи, проблемите и сложеноста при извршувањето на тие работни задачи, како и специфичните знаења и вештини потребни за извршување на задачите и постигнување на однапред дефинираните работни стандарди. Во процесот на утврдување на потребите од дополнителна едукација потребна е и анализа на вработените, односно кои се оние знаења и вештини што треба да се стекнат низ процесот на дополнителна едукација. Во идентификување на потребите за дополнителна едукација постојат бројни методи, како што се: пребарување по досиејата на вработените, индивидуални или групни интервјуа, разни видови на прашалници, тестирање, надгледување, опсервација на работата и сл. По идентификување на потребата од образование и обука, потребно е јасно да се дефинираат целите од ваквата одлука. Целите за сите засегнати страни мора да бидат разбирливи и јасни. Вработените, а и менаџерите уште на почеток треба да ги знаат очекувањата и придобивките со кои би можеле да се стекнат по завршената едукација.

За да се направи правилен избор на едукативни програми, неопходно е да се утврди:

- целна група (кому е наменета обуката);
- кој ќе ја изведува едукацијата;
- кои вештини треба да се развијат.

Процесот започнува со идентификација на целна група, односно на кој работен сектор, сектори или цела организација ќе биде наменета обуката. Потоа се бира едукатор, може да биде еден или повеќе. Изворот на едукатори може да

се бара во рамките на организацијата доколку едукацијата е извршена од колеги што поседуваат релевантно знаење за соодветната област. Но изворот на едукатори може да се побара и однадвор преку изнајмување на екстерни експерти за одредена област. Генерално, вештините што треба да се развијат се делат на четири основни групи – основна писменост, основно техничко знаење, интерперсонални способности и концептуално интегративни способности.

Обуката според местото на одржување може да се одвива на работното место, во рамки на организацијата или пак надвор од организација.

Компаниите при процесот на континуирана едукација на вработените инвестираат значајна сума на средства и согласно на тоа очекуваат повратен бенефит. Ефектите од инвестициите во образованието треба да бидат мерливи за да се спознае користа од истите. Тековно, потребна е и евалуација на едукацијата, бидејќи на тој начин може да се стекнат податоци за квалитетот на обуката, како и за потенцијалните придобивки за компанијата и вработените од истата.

2.3.2. Унапредувањето на работно место, како мотиватор за зголемување на степенот на образование кај вработениот

Постојат неколку основни правила кои менаџерите треба да ги користат при употребата на континуираното образование во рамки на организациите, а тоа се:

- Во т.н. организација која „учи” секогаш во фокусот е човекот кој перманентно се едуцира. Значењето на човековиот фактор за организациите од ден на ден станува сè поважно, а со тоа и процесот на континуирана едукација која придонесува за зајакнување на човековиот фактор. Без малку сите компании во денешницата се свесни дека единствен начин да се стекне и да се одржи конкурентска предност на пазарот е преку потенцирање на важноста на човековиот капитал во рамки на организациите;

- Менаџерите треба да поттикнат позитивен став што вработените би требало да го негуваат кон континуираната едукација, бидејќи истата е начин на остварување на успех на компанијата и на личен успех;

- Вработените сè почесто треба да се вклучуваат во процесите на планирање и спроведување на едукацијата на работните места. На тој начин вработените покажуваат дополнителна количина на задоволство, бидејќи остваруваат нешто на што непосредно може да делуваат;

- Треба да се воспостави повратна спрега помеѓу вработените и менаџментот во врска со квалитетот на едукацијата што се спроведува. Подобро би било тековно да се репортира за квалитетот на едукацијата, бидејќи доколку не постои квалитет, едукацијата би можела да постигне контраефект;

- Планирањето на едукацијата мора да се однесува за конкретни и тековни проблеми кои ја засегаат организацијата, исто како и за работни предизвици кои допрва ќе следат;

- Менаџерите треба да етаблираат начини на вреднување на знаењата и вештините стекнати низ процесот на едукација. Едукацијата односно нејзините ефекти врз работата не треба да поминат незабележано.

- Понекогаш треба да се употребат и конкретни техники и методи за мерење на едукацијата во рамки на организацијата. Можеби се непопуларни, но се потребни разни видови на тестирања за одредување на степенот на знаење на вработените во одредена област на организацијата;

- Резултатите од едукација по извршените тестирања треба јавно да се истакнат. Добрите резултати треба да се потенцираат, додека неадекватните треба да се ревидираат и да се открие и отстрани причината што довела до нив;

- Пожелно е низ процесите на едукација да се едуцира сопствен кадар за предавачи кои во иднина би можеле сами да едуцираат;

- Нормата за правилен третман на сите вработени секогаш треба да е присутна и да се спроведува во организациите, односно не треба да има привилегирани работници, протекции, лажни пофалби и сл.

3. Улогата на мотивацијата во организациското однесување на вработените

3.1. Мотивацијата и организацијата

Кога се зборува за мотивација може да се каже дека постојат многу синоними на поимот мотивација кои честопати ги употребуваме на погрешен начин и во погрешен контекст. Мотивацијата се поистоветува со поимите желба, сакање, поттик, цел, иницијатива и друго, меѓутоа таа е единствена по својата комплексност и треба да се разликува од претходно наведените синоними.

Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор *movere*, со значење „се движи”. Ова латинско значење на поимот мотивација е содржано во една од основните дефиниции за поимот мотивација, понудена од Berelson и Steiner, кои мотивацијата ја дефинираат како внатрешна состојба на организмот која дава енергија, активира, движи и канализира однесување потребно за остварување на целите²⁷.

При дефинирање на поимот мотивација, исто така, треба да се направи разграничување помеѓу поимите *мотив* и *мотивација*. Мотив претставува внатрешна состојба која движи и дава енергија. Мотивот може да произлезе од незадоволена потреба, недостиг од нешта потребни за преживување, здравје или благосостојба на индивидуата. Мотивите определуваат колку напор ќе употреби една личност за извршување на одредена активност. Мотивите содржат фактори кои го иницираат, интензивираат, одржуваат или намалуваат однесувањето на поединците. Разликуваме примарни и секундарни мотиви.

Примарните мотиви директно произлегуваат од физиолошките потреби на организмот и нивното задоволување е важно за преживување или физиолошка

²⁷ Berelson, B. and Steiner, G. A. (1964). Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings, New York: Harcourt Brace Jovanovic, p.240

благосостојба на истиот. Примарни мотиви претставуваат чувството за глад, жед, спиење, избегнување на болка, безбедност и др.

Секундарните мотиви се оние кои се во фокусот на истражување на науките што ја проучуваат мотивацијата на поединците на работните места. Секундарните мотиви се психолошки мотиви по својата природа. Тие се стекнуваат низ искуство и значајно варираат од индивидуа до индивидуа. Секундарните мотиви содржат интерни состојби како желба за моќ, остварување, љубов, дружење, статус, независност, способност и др. Идентификацијата на овие мотиви кај секоја индивидуа одделно е комплексна, но не и невозможна. Доколку се изврши соодветна идентификација на секундарните мотиви, на нив може и да се дејствува со одредени мотивациски техники во рамките на организациите.

3.1.1. Теории на мотивацијата

Според Шуклев, *мотивацијата* претставува процес во кој однесувањето е поттикнато, активирано и канализирано кон остварување на целите²⁸. Мотивацијата е поширок термин од мотивот. Таа го вклучува целиот процес со кој однесувањето е активирано, одржувано или намалено. Мотивите се ограничени од интерните услови на индивидуата, додека мотивацијата ги вклучува и интерните состојби, но и сите други интерни и екстерни фактори кои поттикнуваат одредено однесување.

Студиите на тема мотивација, главно, се занимаваат со она нешто што ги тера индивидуите да се однесуваат на одреден начин. Мотивацијата може да се опише како правец и трајност на акција која ги води индивидуите. Мотивацијата објаснува зошто индивидуите избираат еден начин на однесување во однос на

²⁸ Шуклев, Б. (1999). Основи на менаџмент (Трето дополнето и проширено издание), Економски факултет – Скопје, стр.233

друг и зошто се држат до тој избор на акција подолг период, дури и да наидат на одредени тешкотии при спроведувањето на своето однесување²⁹.

Концептот на мотивацијата ги анализира факторите кои го детерминираат однесувањето на индивидуите.

Osabiya наведува три основни елементи на мотивација³⁰:

- правец (што се обидува да направи индивидуата);
- обид или напор (колку напор вложува индивидуата да го направи тоа нешто);
- упорност или трајност (колку долго индивидуата се обидува да го направи тоа нешто).

Менаџерот или сите оние авторитети кои се занимаваат со проучување на мотивацијата на вработените треба да ги познава елементите на мотивацијата за да биде способен да препознае одредено однесување на своите вработени, како и да развие модел за мотивација што ќе придонесе за посакувано однесување на вработените.

Во однос на карактеристиките на мотивацијата како научен феномен, Mullins неведува четири основни карактеристики на мотивацијата кои треба да се земат предвид при нејзиното дефинирање, а тоа се:

- *Мотивацијата претставува индивидуален феномен*, што упатува дека секоја индивидуа е единствена и сите теории за мотивација говорат дека при дефинирање на мотивација на индивидуалецот не треба да се користи еден генерализиран пристап, туку дека индивидуалецот секогаш треба да се анализира како независна еединка со свое карактеристично однесување.

- *Мотивацијата најчесто е намерна и свесна*, па така мотивацијата е под контрола на однесувањето на поединецот, но постои и повратна спрега кога таа го

²⁹ Mullins, L. J. (2005). Management and Organisational Behaviour, Prentice Hall, UK, 7th Ed., p. 1052-1058

³⁰ Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance, *Journal of Public Administration and Policy Research*, Vol. 7(4), p.62-75

дефинира однесувањето на поединецот кога постои одреден поттик за остварување на дополнителен работен ангажман за соодветен надомест.

- *Мотивацијата треба да се анализира мултидисциплинарно.* При дефинирање на мотивацијата на поединец треба да се земат предвид сите влијанија или аспекти кои ја детерминираат мотивацијата, како степенот на секое влијание одделно, што одредена индивидуа ја мотивираат да се однесува на одреден начин.

- *Основна намена на теориите за мотивација е да го дефинираат однесувањето на поединецот.* Мотивацијата се однесува на акцијата или внатрешната и надворешна движечка сила која влијае на индивидуата да се однесува на одреден начин.

Во теорите на мотивација може да се истакне и теоријата на успех, односно теоријата на остварување посакувани потреби развиена од страна на Mc Clelland, каде што тој тврди дека некои луѓе се мотивирани од желбата за успех³¹. Оваа теорија предлага одреден вид на потреби кои се стекнуваат за време на индивидуалниот животен односно работен век. Луѓето не се родени со овие потреби, туку истите можат да ги научат низ животното искуство.

Во оваа теорија се предложени три вида потреби:

- Потребата за успех или остварување (achievement), означена како n Ach и се однесува на желбата за остварување на високи цели, на успех и сл. Импликациите на потребата за успех врз мотивацијата се повеќекратни. Личност со потреба за успех може позитивно да влијае за поефикасно извршување на работата, како од своја, така и од страна на луѓето што го опкружуваат. Луѓето со изразена потреба за успех преземаат лична одговорност за решавање на работните проблеми, преземаат вкалкулиран ризик за остварување на однапред дефинираните умерени и реални цели за остварување и, на крај, сакаат конкретна повратна спрега за да се осигураат колку добро работата е извршена.

³¹ Mc Clelland, D. C. (1988). Human motivation, Cambridge University Press

- Потреба за моќ (power), означена како n Pow, која ги опфаќа желбите за влијание, контрола, одговорност и авторитет кон другите. Луѓето со ваков вид на потреби се интересираат за стекнување, примена и задржување на моќта и влијанието на другите. Овие луѓе дополнително се мотивирани доколку се појави ситуација да треба да се натпреваруваат со некој или пак кога некој ќе им се спротивстави.

- Потреба за здружување (affiliate), означена како n Aff, претставува желба за остварување на персонални и пријателски односи, избегнување на конфликти и воспоставување на искрени пријателства. Поединците со ваков вид на потреби се способни да воспостават позитивни работни односи со останатите. Овие поединци, посакуваат чувство на припадност, се залагаат за фамилијарни односи, сакаат да сакаат и да бидат сакани и на крај уживаат во забави и други социјални активности.

Процесна теорија на мотивацијата

Процесните теории за мотивација објаснуваат како работниците избираат начини на однесување за да ги пресретнат своите потреби и да определат дали изборот на правецот на делување бил успешен. Овие теории се занимаваат со надворешните мотивациски фактори и се обидуваат да го идентификуваат соодносот на повеќето динамички варијабилни кои ја поттикнуваат мотивација и определуваат правец на акција и однесување.

За разлика од содржинските теории, процесните теории одат чекор понапред во објаснувањето на мотивацијата на вработените.

Овие теории на некој начин претставуваат когнитивни или спознајни теории, бидејќи ги објаснуваат перцепциите што вработените ги имаат кон своето работно опкружување и начинот на кој истите го доживуваат и интерпретираат. Овие когнитивни теории сигурно нудат порелевантен пристап за менаџерите при развивањето на мотивациски стратегии од содржинските теории кои ги анализираат потребите на вработените како основни мотивациски фактори.

Три најчесто употребувани процесни теории на мотивација се:

- теорија на очекување;
- теорија на еднаквост;
- теорија на цели.

Со оглед на нивното значење, истите подетално ќе бидат елаборирани.

Теорија на очекување

Оваа теорија е понудена од Виктор Врум. Во тој поглед, Hellriegel и Slocum ја објаснуваат теоријата на очекување за која говорат дека во фокусот го зема сознанието за очекуваните резултати и потенцијалните стратегии кои вработените ги користат за остварување на тие резултати³².

Теоријата на очекување се обидува да го објасни однесувањето преку спознавање на индивидуалните цели, изборот и очекувањата при остварувањето на тие цели. Оваа теорија претпоставува дека вработените можат да определат на кој резултат да му дадат предност и да ангажираат реална процена на шансите за да го остварат истиот. Мотивацијата зависи од очекувањето дека определен резултат ќе се случи како последица на одредено однесување и на важноста колкава вредност индивидуата му дава на одреден резултат. Очекувањето и валенцијата ја определуваат мотивацијата. Клучен фактор во оваа теорија е како вработените ги сфаќаат целите, а не што менаџерите веруваат дека вработените треба да бараат.

Вработените се мотивирани од она што тие очекуваат да го добијат во светлина на наградите како резултат на даденото однесување. Врумовиот концепт на мотивација е прикажан како алгебарски збир на производите на валенцијата помножен со очекувањата.

³² Hellriegel, D. and Slocum, W. J. (1974). Management: A Contingency Approach, Addison-Wesley publishing company, MASS, p.244

$$M = \sum_1^n (E * V)$$

При што:

M = Мотивација (Motivation)

E = Очекување (Expectancy)

V = Валенција (Valence)

За да се разбере оваа теорија мора да се сфатат основните елементи: валенција, очекување и резултат.

Според Шуклев, валенцијата или предноста е вредност што индивидуата ја доделува на конкретен резултат³³. Очекувањето е дефинирано како моментално верување дека одреден настан веројатно ќе биде следен со определен резултат, кој упатува на краен резултат со избраното однесување.

Во примената на овој модел за менаџерите се важни две нешта. *Прво*, важно е да се определи кои потреби секој вработен бара да ги задоволи за да може менаџерот да ги поврзе наградите со потребите кои вработените сакаат да ги задоволат. *Второ*, менаџерот треба да се обиде да го разјасни патот на работникот помеѓу напорот и задоволувањето на потребите. Индивидуалната мотивација значајно ќе биде определена од веројатностите што работникот им ги дава на следниве односи: напорот води кон извршување, извршувањето води кон награда, а наградите ги задоволуваат личните цели.

Главниот придонес на оваа теорија е дека таа објаснува како индивидуалните цели на вработените влијаат на нивното однесување на работа. Однесувањето на вработените зависи од нивната проценка на веројатноста дека однесувањето навистина ќе води кон остварување на личните цели.

³³ Шуклев, Б. (1999). Основи на менаџмент (Трето дополнето и проширено издание), Економски факултет – Скопје, стр.280-283

Теорија на еднаквост

Процесната теорија на еднаквост, според својата суштина поаѓа од перцепцијата на поединецот за тоа колку праведно е третиран во споредба со другите. Основоположник на оваа теорија е Адамс Стејси во 1963 година. Според него, поединците не се заинтересирани единствено за апсолутните награди што ги добиваат, туку и за своите награди во споредба со наградите што и останатите ги добиваат. Доколку луѓето сфатат дека нивната награда е праведна во однос на наградите што ги добиваат и останатите за сличен или ист придонес, тие ќе веруваат дека нивниот третман од страна на работодавецот е непристрасен и чесен. Луѓето ја оценуваат праведноста како однос помеѓу влез и излез. Влезот во работата го сочинуваат образованието, искуството, напорот и способноста. Излезот од работата вклучува плата, признание, користи и унапредување. Односот помеѓу влезот и излезот на една личност може да биде спореден со влезот и излезот на друга личност во работната група или со просекот од групата. Постои и состојба на еднаквост кога односот на влезот и излезот на една индивидуа е идентичен со односот на овие две варијабилни на друга личност. Неправедност постои кога личноста сфаќа дека нејзиниот однос помеѓу влезот и излезот во однос на влезот и излезот на друга личност не се еднакви. На пример, личност со високо образование и искуство добива иста плата како нововработен со помало искуство.

Последиците од неправедноста може да резултираат во неколку правци:

- личноста ги менува своите влезови;
- личноста може да ги промени своите резултати;
- личноста ги искривува сфаќањата за влезовите и излезите;
- личноста го напушта полето на работа;

- личноста делува на друг;
- личноста го менува предметот на неговата споредба;
- личноста бара начин за намалување на неправедноста.

Според Kreitner и други, познавајќи ја оваа мотивациска теорија за еднаквост менаџерите можат да извлечат неколку бенефити³⁴:

- оваа теорија обезбедува дополнително објаснувања за менаџерите за тоа како верувањата и ставовите на вработените можат да се одразат на работниот учинок;

- ги принудува менаџерите да внимаваат на перцепциите на вработените што ги имаат за тоа што е праведно и еднакво;

- им овозможува на менаџерите да им доделуваат задачи на своите вработени да одлучуваат за битни одлуки поврзани со работата;

- им овозможува на менаџерите да слушнат кога вработените имаат да кажат нешто против оние нешта што ја нарушуваат нивната благосостојба на работа;

- полесно можат да се имплементираат промени во работењето кога вработените се уверени дека се подеднакво третирани;

- менаџерите полесно можат да воведат тимска работа кога вработени доживуваат ист и правилен третман;

- споровите со вработените во врска со нивниот третман полесно се решаваат во рамки на организацијата отколку пред надворешна арбитража.

Всушност, еден тим во рамките на организацијата треба да има живост и позитивна енергија за да може во целост да ги исполни поставените задачи, секако како најбитен координатор се смета менаџерот кој цело време мора да внесува позитивизам-мотивација на вработените.

³⁴ Kreitner, R., Kinichi, A and Buelens, M. (1999). Organisational Behaviour, McGraw-Hill, Higher Education, First European Ed., p.118

Теорија на цели

Оваа теорија произлегува од Locke и Latham, како нејзини основоположници во 1979 година. Во тој поглед Latham тврди дека мотивацијата односно работниот учинок се повисоки кога индивидуалци ќе утврдат сет на специфични цели, на тешки цели и кога ќе постои повратна спрега за нивниот работен учинок³⁵. Главниот предуслов кај оваа теорија се состои во тоа што целите се анализирани како главни двигатели на одредено однесување. Целите се основа за индивидуален одговор и акција или водич кон одредено работно однесување и учинок, а подоцна условуваат одговор или фидбек на тоа однесување.

Locke додава дека утврдувањето на целите повеќе претставува конкретна мотивациска техника отколку некаква теорија на мотивација.

Erez и Zidon го потенцираат значењето на целите преку тврдењето дека сè додека постојат предизвикувачки цели дотогаш ќе постои добар работен перформанс³⁶.

Понатаму тој го потенцира значењето и на евалуацијата или фидбекот од остварените цели, бидејќи позитивниот фидбек претставува основен показател, а воедно и мотиватор дали нечие залагање во работата е насочено во правилна насока. Оваа теорија овозможува повеќе бенефити спроведливи во пракса:

- утврдувањето на специфични цели повлекува подобар работен перформанс и поттикнува мотивација;
- утврдувањето на целите кои требаат да поттикнат мотив е значајно, но истите треба да се утврдени и на реална основа;
- комплетна, точна и навремена евалуација на остварувањето најчесто резултира со подобрување на работниот учинок;
- целите треба да бидат утврдени од надредените.

³⁵ Latham, M. (1994), *Constructing the team: final report of the Government/industry review of procurement and contractual arrangements in the UK construction industry*, London:HMSO

³⁶ Erez, M and Zidon, I. (1984). Effects of Goal Acceptance on the Relationship of Goal Setting and Task Performance, *Journal of Applied Psychology*, p.69-78

Поединци кои имаат повисоки и покомплексни цели за остварување најчесто се попродуктивни од оние поединци кои прифаќаат поедноставни цели како водич за акција.

3.1.2. Обликување на работата

Во услови на турбулентна и непредвидлива околина за водење бизнис како што е денешнава би било незамисливо да се води бизнис без мотивирани работници. Работниците се оној недопирлив капитал кој придонесува за една компанија да биде успешна во дејноста во која работи. Мотивацијата на вработените е во фокусот на денешните менаџмент предизвици, бидејќи со мотивирани работници веројатноста да се доживее успех во работата е многу поголема. Способноста за привлекување, задржување и развој на талентирани работници претставува основен предуслов за остварување на успешен бизнис. Работниците претставуваат најбитен ресурс на компаниите, меѓутоа претставуваат и ресурс кој е најспецифичен за менаџирање и контрола.

За разлика од материјалниот капитал, вработените заедно со своите знаења, умеања и вештини како форма на недопирлив капитал претставуваат индивидуи со свои лични потреби кои менаџментот треба да е способен да ги препознае. Способноста на менаџментот се согледува низ фактот да ги препознава индивидуалните потреби и цели на вработените и на тој начин да креира задоволство од работата кај своите вработени, бидејќи само задоволни вработени можат да ја трансверираат основната мисија и цел на компанијата во реалност. Според Locke, задоволството од работата може да се дефинира како пријатна или позитивна емотивна состојба која резултира од проценување на некоја работа³⁷.

³⁷Locke, E. A. (1976), The nature and causes of job satisfaction, in Dunnette M. D. ed.: Handbook of industrial and organization psychology, Rand McNally College publishing company, Inc., Chicago, 1976, p.1300

Постојат индивидуи кои ги поистоветуваат своите лични ставови, вредности и перспективи со оние од работата и доколку се менаџираат соодветно може да придонесат за разни бенефити на организациите. Меѓутоа, доколку се менаџираат лошо, ваквиот тип на вработени нема да го искористат целиот свој работен потенцијал што ќе доведе до остварување на несоодветни резултати. Без дилеми, основата на секоја организација ја чинат вработените т.е. нивното присуство и придонес, како директни чинители на тоа дали една компанија ќе биде успешна или не. Можеби компанијата ќе поседува одличен менаџер или ќе поседува одлична визија, мисија и цели, но доколку не поседува соодветно мотивирани вработени или вработени без соодветен третман, истата е осудена да доживее неуспех. Незадоволни работници придонесуваат за незадоволителни резултати, затоа основен предизвик за топ менаџментот претставува грижата за своите вработени за остварување на задоволство од работата, бидејќи кога вработените остваруваат задоволство од работата тие се стремат и за остварување на компаниските цели³⁸.

Успехот на организациите во денешните специфични услови за водење на бизнис зависи од способноста на менаџерите за спроведување на разни стратегии за мотивирање на вработени во рамките на своите организации.

Основен предизвик за менаџерите претставува начинот како вработените постојано да се мотивирани, а со тоа и да работат искористувајќи го целиот свој работен потенцијал.

Менаџерот треба да е способен да го препознае однесувањето на секој вработен одделно и да знае што е она нешто што вработениот го мотивира најдобро. Познавајќи ги потребите на секој поединец индивидуално, менаџерот ќе биде способен да употреби соодветна награда, било да е тоа од материјална или нематеријална природа, за да го мотивира вработениот најсоодветно.

³⁸Latham, M. (1994), Constructing the team: final report of the Government/industry review of procurement and contractual arrangements in the UK construction industry, London:HMSO

Основна цел на секоја компанија, имајќи ги предвид своите вработени, е да оствари соодветен резултат или работен перформанс од страна на вработените, овозможувајќи соодветни бенефити на своите вработени, а притоа остварувајќи вин-вин ситуација како за своите вработени така и за организацијата.

Менаџментот на секоја организација е засегнат од фактот во врска со тоа што треба да направи за своите вработени, за да обезбеди соодветен работен учинок. Тоа значи дека менаџментот на секоја организација треба да биде фокусиран на мотивација на своите вработени преку разни средства како поттик, награда, лидерство итн., кои имаат директно влијание на вработените и нивниот работен перформанс³⁹.

3.1.3. Карактерот на мотивацијата

Еден од основните концепти на мотивација во рамките на организациите е понуден од Тејлор, основоположник на современиот менаџмент. Тој ја потенцира финансиската награда како главен мотиватор кој влијае на продуктивноста. Во услови кога работата причинува минимално задоволство или услови во кои не постои можност за напредок во кариерата, Тејлор тврди дека финансискиот надомест е единствен мотиватор вработените да се задржат на своето работно место. Според Тејлор, работниот учинок претставува производ на интеракцијата на личните работни способности и сопствената мотивација.

Друг концепт на мотивација е оној понуден од Kreitner (1999)⁴⁰, кој тврди дека и покрај тоа што мотивацијата е битен фактор за остварување на добар работен учинок, не е и единствен. Покрај мотивацијата, тој тврди дека треба да се поседува и комбинација од способности и вештини, знаење како да се заврши работата, да се поседуваат чувства и емоции поврзани со работата.

³⁹ Armstrong, M. (2006), Human Resource Management Practice, Kogan Page, p.251-269

⁴⁰Kreitner, R., Kinichi, A and Buelens, M. (1999). Organisational Behaviour, McGraw-Hill, Higher Education, First European Ed., p.118

Организацискиот успех зависи од мотивацијата на вработените да ги употребуваат во целост своите таленти и способности на правилно дефинирани работни позиции. Позитивна мотивациска политика во пракса значи зголемување на продуктивноста, квалитетот и услугата од страна на вработените. Мотивирани вработени ги остваруваат своите лични цели и перспективи преку остварување на целите на организациите.

Основните концепти на мотивација во рамки на организациите се занимаваат со откривање на оние движечки сили кои ги водат вработените да се однесуваат на одреден начин за да остварат однапред зацртани цели или да исполнат некоја своја потреба или очекување.

На следнава слика е претставен основниот мотивациски модел понуден од Mullins, кој го дефинира однесувањето на поединците условено од оние нешта што поединците и ги мотивираат⁴¹.



Слика 3. Основен мотивациски модел

Figure 3. Basic motivational model

⁴¹ Mullins, L. J. (2005). Management and Organisational Behaviour, Prentice Hall, UK, 7th Ed., p.1052-1058

Секој вработен во рамките на својата организација поседува лични потреби или очекувања поврзани со работата. За некои вработени тоа се материјални награди или очекувања, додека други своите мотиви ги базираат на остварување на различни признанија во работата кои се од нематеријална природа. Во секој случај, каква и да е потребата односно каков и да е личниот мотив, истиот условува одредено однесување кај вработениот со цел да ја оствари однапред зацртаната цел. Исполнувањето на своите цели резултираат во остварување на задоволство од работата. Остварување задоволство од работата значи и остварување на своите основни мотиви поврзани со работата. Битно е да се постигне ситуација на кохерентност помеѓу компаниските цели и вредности, со оние на вработените.

Уште еден мотивациски концепт е оној понуден од Cartwright, во чиј фокус е организациската култура⁴². Тој тврди дека културата има моќ и авторитет не само да го детерминира животниот стил, туку да ги формира индивидуалните однесувања, мотиви и способности во рамките на организациите.

Најдобрите компании преферираат имплементација на сет од компаниски вредности кои креираат клима за остварување на повисок работен учинок. Во ваква ситуација е битно да се напомене дека вработените имаат слободен избор за одбирање на свој мотивациски сет кој провејува низ тие компаниски вредности, наместо да бидат под директен импакт на своите надредени.

Од различните мотивациски концепти развиени низ текот на годините може да се заклучи дека процесот на мотивација на индивидуите во рамките на организациите е комплексен процес на кој треба да се обрати посебно внимание и да се употреби еден мултидисциплинарен пристап за да се развие соодветен модел на мотивација на вработените кој правилно ќе функционира. Повторно доаѓаме до оние констатации кои ги споменавме во претходниот дел наменет на организациското однесување, кои говорат дека за да се спознае индивидуата или во овој контекст кои се оние нешта што треба да се употребат за истата да се

⁴² Cartwright, J. (1999). Cultural Transformation, Financial Times, Prentice Hall

мотивира, таа треба да се анализира како елемент кој припаѓа на организацијата како затворен систем, но и елемент кој функционира и е под влијание на реалното опкружување како отворен систем од повисок ред во кој се наоѓаат и организациите.

3.2. Однесувањето во работната ситуација на вработениот

3.2.1. Правила, стилови и искуство во работата

Основоположник на теоријата на два фактори е Frederick Herzberg, во суштината на својата теорија го зема значењето на работата и работните услови кои ги имаат за вработените⁴³. Врз база на интервју спроведено на сметководители и инженери од разни индустрии, Herzberg успеал да направи дистинкција на оние нешта што вработените ги прават задоволни односно ги мотивираат, од оние нешта кои ги прават незадоволни односно ги демотивираат.

Тој успеал да синтетизира два фактори кои влијаат на мотивацијата на работа.

Првата група е наречена мотиватори, а тоа се фактори кои влијаат на задоволството од работата. Овде спаѓаат успехот, признавање, одговорност, работата и можноста за унапредување. Основоположникот смета дека кога мотиваторите не се присутни работниците не се ниту задоволни, ниту незадоволни, но кога мотиваторите се присутни, работниците се задоволни и мотивирани.

Втората група ја сочинуваат фактори на незадоволство во која спаѓаат политиката на компанијата, техничкиот надзор, платата, меѓуперсоналните односи

⁴³ Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. B. (1964). The motivation to work, John Wileys & Sons, New York, p.81

и работните услови. Факторите на незадоволство во суштина го опишуваат опкружувањето на работата и служат да спречат незадоволство.

Резимирано може да се каже дека факторите на задоволство се однесуваат на работата, додека факторите на незадоволство се однесуваат на опкружувањето од работата. Скромните работни услови, лошата политика и контрола ќе водат кон незадоволство од работата. Добрата политика и менаџмент, добрата контрола и работните услови нема да водат кон позитивен став кон работата. Спротивно на ова, признанието, успехот, интересната работа и можностите за унапредување водат кон позитивен однос кон работата. Нивното отсуство многу помалку ќе води кон незадоволство од работата.

Критиките на оваа теорија се однесуваат на фактот дека истата е најпотребувана на работници со релативно повисоки знаења за сметка на оние лица кои се наоѓаат на пониски работни нивоа и со поскромни знаења. Уште една критика е онаа која говори дека теоријата се концентрира претежно на „задоволството” или „незадоволството”, отколку на нивото на извршување од страна на индивидуата. Задоволството може или не мора директно да влијае на степенот на извршување на работата.

Оваа теорија и покрај тоа што има одредени слабости, значајно придонесе за унапредување на основното менаџерско разбирање на однесувањето на вработените. Доколку се направи споредба на оваа теорија со теоријата на хиерархијата на потребите на Маслоу може да се заклучи дека потребите на пониско ниво, според теоријата на Маслоу, се аналогни со факторите на незадоволство, додека потребите на повисоките нивоа се преклопуваат со факторите на задоволство или мотивација. И покрај тоа што постои компатибилност помеѓу двете теории, ни едната ни другата не го разработуваат проблемот на индивидуалните разлики на мотивацијата кај вработените.

3.3. Менаџерот како мотиватор

3.3.1. Мотивациски фактори кои го подобруваат успехот на вработените

Различните мотиви, потреби и очекувања од работата кои ги имаат вработените можат да бидат поделени на два основни вида и тоа: внатрешни и надворешни.

- **Надворешна мотивација** (extrinsic motivation) - Се однесува на оние т.н. реални награди, како што се платата и дополнителните финансиски бенефити, потоа унапредување, стабилен договор за вработување, добри работни услови и др. Ова се некои основни потреби кои работодавецот треба да ги исполни за да биде висок степенот на мотивација на неговите вработени. Овие мотивациски фактори најчесто се утврдуваат на највисоко ниво и на кои менаџерите на пониските нивоа немаат директно влијание. За овие т.н. надворешни мотиватори Armstrong тврди дека можат да остварат брз и моќен ефект за нечија мотивација, но не можат да се одржат на долг рок како најбитни⁴⁴.

- **Внатрешна мотивација** (intrinsic motivation) - Се однесува на т.н. психолошки признанија, како што е можноста да се уважи нечија специфична работна способност. Добивање на признание, одредено достигнување во врска со работата, препознавање на нечие несебично залагање за остварување на организациските цели и др. се само мал број на примери кои ја побудуваат внатрешната мотивација на вработените. Токму ваквиот вид на мотивација треба да биде поттикнат од страна на менаџерите на пониските нивоа, бидејќи тие се во постојан допир со своите подредени и можат непосредно да дејствуваат на нив, користејќи методи за побудување на внатрешната мотивација на вработените. За разлика од надворешните мотиватори, внатрешните мотиватори остваруваат влијание на индивидуата на подолг рок и делуваат на квалитетот на работниот век.

⁴⁴ Armstrong, M. (2006), Human Resource Management Practice, Kogan Page, p.251-269

Дополнителна и корисна поделба на основните мотивациски фактори карактеристични за вработените во рамките на организациите е онаа понудена од Mullins. Тој нуди тројна поделба на основните мотивациски фактори и тоа:

1. **Економска награда** - која вклучува плати, други материјални бенефити, остварување на право на пензија и слично.

2. **Внатрешно задоволство од работата** – овој вид на мотивациски фактори е индивидуално ориентиран и зависи од индивидуалните вредности и ставови што едно лице ги поседува кон работата. Внатрешното задоволство од работата може да варира од работа до работа, и од индивидуа до индивидуа. Внатрешното задоволство од работата произлегува од комплексноста на работата, од интересот кон работата, како и од можноста за личен раст и развој што ги нуди одредена работа.



Слика 4. Мотиви, потреби и очекувања на вработените

Figure 4. Motives, needs and expectations of employees

3. **Општествени односи** – овој вид на мотивација произлегува од односите помеѓу тимските колеги, меѓусекторската соработка, односите на пријателство помеѓу колегите и слично. На крај, се потенцира и статусниот симбол што ќе го поседува една индивидуа во општеството, работејќи една работа или друга.

Личната мотивација, задоволството од работата, како и работниот учинок се условени од интеракцијата на овие три основни потреби или мотиватори на работното место. Треба да се потенцира фактот дека сите три мотиватори не дејствуваат секогаш со ист интензитет врз вработениот како индивидуалец. Можеби некогаш ќе преовладува економската награда како главен мотиватор за сметка на внатрешните психолошки мотиватори и обратно. Но битно е да се каже дека мора да постои барем еден од овие мотиватори со цел вработениот да чувствува минимално задоволство или мотив да се задржи на одредено работно место.

Познавањето на основните теории на мотивација е основен предуслов за развивање и имплементација на конкретни стратегии за мотивација. И покрај тоа што постојат многу теории за мотивација, ни една од нив не нуди еден универзално прифатлив приод за дефинирање на човековото однесување.

Презентирањето на основните теории на мотивација не е со цел за да се утврди која од теориите е доминантна во однос на останатите, туку да поттикне еден мисловен процес кај менаџерите како да развијат сопствен мотивациски концепт кој во пракса ефективно ќе дејствува. Генерално, поделбата на теориите на мотивација разликува две поголеми групи, и тоа:

- содржински теории на мотивација;
- процесни теории на мотивација.

Во редовите што следат детално ќе бидат опишани двата основни вида на теории на мотивација, заедно со сите теории што во себе ги содржат.

Содржинските теории на мотивација во фокусот ги имаат основните потреби кои ги мотивираат луѓето. Овие теории ги анализираат основните потреби на поединците, како и силината односно моќта на одделните потреби како

мотиватори кои условуваат одредено однесување на поединците кон постигнување на посакуваната цел. Според Bloisi, содржинските теории на мотивација своето основно објаснување на мотивацијата како процес го црпат од дефинирањето на мотивацијата како условена реакција од основните човекови потреби⁴⁵. Кога зборуваме за основни потреби мислиме на храна, спиење, пријателство, респект и други. Овие потреби се преведуваат во интерни двигатели кои мотивираат конкретно однесување во обидот да се задоволат истите. Важно е да се знае дека индивидуите ги рангираат основните потреби по приоритет и интензитет. Па така одредени потреби некогаш доминираат во однос на други, што условува и однесување на поединците за задоволување на оние потреби кои се наоѓаат на врвот на листата по приоритет. Во организациски контекст, менаџерот треба да е способен да ги препознае основните потреби на своите вработени, за да системот на награди ги пресретне истите и придонесе за остварување како на личните, така и на компаниските цели.

Основни содржински теории на мотивација се:

- теорија на хиерархија на потреби;
- ЕРГ теоријата;
- теорија на два фактори;
- теорија на успех.

Сите овие теории се доста експлоатирани во литературата на многубројни трудови.

⁴⁵ Bloisi, W., Cook, C. W. and Hunsaker, P. L., (2003). Management and Organisational Behaviour, McGraw-Hill, p.169-208

3.3.2. Што вработениот внесува во работата

Со оглед на фактот дека е тешко да се класифицираат сите основни потреби на човекот, истражувачите во доменот на мотивацијата како феномен ја користат класификацијата на потребите предложена од Abraham Maslow односно содржана во неговата теорија на хиерархија на потребите⁴⁶. Маслов ги групира основните потреби во петстепенна хиерахија прикажана на следнава слика:



Слика 5. Хиерархија на потреби според Маслов

Figure 5. Maslow's hierarchy of need model

Во оваа теорија човекот е претставен како свесно суштество чиј стремеж секогаш е насочен кон нешто повеќе. Потребите на човекот се хиерархиски структурирани од основни кон специфични. Кога потребите од пониско ниво се задоволени, потребите преминуваат во следното ниво по важност,

⁴⁶ Maslow A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, Psychology Review, 50(4), p.370-396

претпоставувајќи дека веќе задоволените потреби се помалку важни во вкупниот број на потреби што ги поседува една индивидуа. Или конкретно, кога физиолошките потреби се задоволени, сигурносните потреби испливуваат на површина сè додека не се задоволат и тие за да настапат следните социјални потреби итн., сè до најспецифичните потреби од највисок ред.

Всушност, Маслов основните потреби ги дели на (слика 5):

- физиолошки (храна, одмор, спиење, вода, воздух итн.);
- безбедносни (физичка заштита, економска сигурност, социјална заштита и др.);
- социјални (дружење, пријателство, преданост, љубов);
- потреби за почитување (себепочитување, почитување од другите, остварување на моќ, доминација, престиж, важност, достоинство и сл.);
- потреби за самоисполнување (овие потреби означуваат исполнување на највисоки потенцијали и варираат од индивидуа до индивидуа, за некого е важно да биде добар научник, за друг добра мајка, одличен спортист итн.).

Инаку оваа теорија е критикувана бидејќи потешко се верификува емпириски во пракса од причина што потребите се високоиндивидуализирани. Но постојат примери на истражувања спроведени врз база на оваа теорија, каде што сепак е успеано да се синтетизираат корисни резултати во врска со однесувањето на вработените.

Според Mondy кои ја објаснуваат ЕРГ - теоријата на мотивација на Alderfer од 1969 година, истата претставува обид за поедноставување на теоријата на хиерархија на потреби, односно се обидува да одговори на критиките за недостиг на емпириска верификација⁴⁷.

Оваа теорија е пофлексибилна во однос на теоријата на Маслов, сугерирајќи дека индивидуите може да се вратат назад како и да одат нагоре во хиерархијата на потреби, во зависност од своите способности за задоволување на потребите. И оваа теорија на некој начин е хиерархиска по својата природа,

⁴⁷ Mondy, R. W., Holmes, E. R. and Filippo, E. B. (1980). Management: Concepts and Practices, Allyn & Bacon, Boston, p.413

бидејќи претпоставува дека индивидуите се движат нагоре по хиерархијата на потреби но со тек на време.

Основоположникот на оваа теорија говори дека движењето кон нагоре во хиерархијата на потреби е покомплексно, одразувајќи принцип на разочарување и опаѓање. Неуспехот да се пресретнат потребите од повисоко ниво може да предизвика регресија кон една готово исполнета желба од пониско ниво. Така, работник кој не може да исполни желба за личен раст, желба утврдена на повисоко ниво, може да се врати на желбите од пониско ниво и да го пренасочи напорот кон заработување на повеќе пари. За разлика од теоријата на Маслов, оваа теорија ги групира потребите во три основни групи:

- *E (Existence)* – егзистенционални потреби кои се однесуваат на основните барања на личноста за остварување на физичка и материјална благосостојба;

- *P (Relatedness)* – потреби на сродство кои се однесуваат на оние потреби кои се задоволуваат во односите со другите. Семејството, надредените, подредените, пријателите, непријателите и односите со нив се примери за постоење на овој вид на потреби;

- *G (Growth)* – потребите за растеж го поттикнуваат човекот да создава креативни или продуктивни ефекти за себеси и за опкружувањето.

Менаџерите треба да се способни да ги препознаат формите за мотивација и потребите на вработените и на конструктивен начин да ги доближат до лицата.

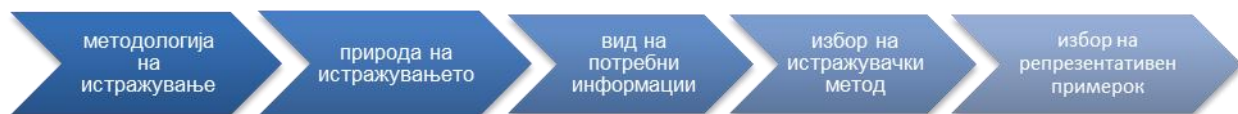
4. Емпириско истражување

4.1. Методологија на истражување

Дизајнот на методологијата на истражување опфаќа процедури неопходни за спроведување на истражувањето. Додека истражувачкиот пристап дава една глобална слика за предметот на истражувањето, дизајнот на методологијата на истражување ги специфицира деталите и ги истакнува практичните аспекти на истражувачкиот процес.

Методологијата на истражување осигурува ефективен и ефикасен истражувачки процес. При дизајнот на методологијата, според Malhotra и Birks,⁴⁸ треба да се внимава на следниве аспекти:

- природата на истражувачкиот процес;
- видот на информациите;
- методите за истражување;
- изборот на репрезентативен примерок.



Слика 6. Дизајн на методологијата на истражување според Malhotra и Birks

Figure 6. Design of research methodology, Malhotra and Birks

⁴⁸ Malhotra K.N. and Birks D.F. (2007): *Marketing Research: an applied approach*, Pearson Education Limited/Prentice Hall

Истражувачките процеси по својата природа можат да бидат:

1. Прелиминарни - наменети да дадат основен приказ и разбирање на некоја појава или феномен⁴⁹;
2. Заклучни - се карактеризираат со давање на јасни и мерливи показатели за некоја испитувана појава⁵⁰, кои понатаму се делат на:
 - описни - описните истражувања имаат за цел да опишат некоја проучувана појава⁵¹;
 - причински - основна цел на овие истражувања е да прикажат причинско-последична врска помеѓу испитуваните појави.

Важно е да се напомене фактот дека природата на истражувачкиот процес условува примена на соодветна техника или метод за истражување.

Природата на истражувачкиот процес дефинира дали да употребиме квантитативни или квалитативни техники за истражување. Сепак, истражуваните феномени не се строго дефинирани, па така за проучување на одредена појава или феномен најчесто се користи комбинација на истражувања кои се разликуваат по својата природа.

Конкретно за истражувањето во овој магистерски труд може да се каже дека е прелиминарно по својата природа, но исто така пројавува и димензии на причински вид на истражување. Истражувањето е прелиминарно, бидејќи се обидува да даде основно објаснување на проучуваните феномени, мотивација, образование, однесување. Тоа е и причинско, бидејќи се обидува да го прикаже причинско-последичниот однос на испитуваните феномени, односно да даде јасен приказ дали мотивацијата и образованието влијаат на организациското однесување.

При објаснувањето на методолошкиот пристап редовно се служевме со термините примарни и секундарни извори на податоци.

⁴⁹ Halman J. I. M. (2002): Evaluating effectiveness of project start-ups: an exploratory study, *International Journal of Project Management*, 20, (01.2002), 1, p.81-89

⁵⁰ Wilson R.D. (1996): Research design: qualitative and quantitative approaches, *Journal of Marketing Research*, 33, (05.1996), 2, p.252-2

⁵¹ Song S.M. and Perry M.E. (1997): The determinants of Japanese new products success, *Journal of Marketing Research*, 34, (02.1997), p.64-76

Примарните извори на податоци произлегуваат од истражувањето. Тоа се нови информации кои се генерирани од конкретниот истражувачки процес. Со нив може да се даде директен одговор на проблемската ситуација. Прибегнуваме кон нивно собирање, доколку секундарните извори на податоци не се доволни за да дадат одговор на испитуваната појава.

Секундарните податоци се веќе познати податоци собрани од некои претходни истражувања. Најчесто се употребуваат пред примарните извори на податоци. Служат за да дадат широко објаснување на испитуваната појава, а некогаш и за да ја решат проблемската ситуација во целост. Втора нивна намена е да служат како основа за компарација со примарните извори на податоци.

Во ова истражување се користени и секундарни и примарни извори на податоци. Секундарни податоци за потребите на истражувањето беа синтетизирани од различни универзитетски учебници, академски публикации, билтени, меѓународни журналы и онлајн библиотеки, со цел да се оформи теоретска рамка неопходна да даде одговор каков истражувачки пристап треба да се примени за да се даде одговор на проучуваниот феномен. Примарни податоци беа генерирани од истражувачкиот процес и истите нудат најдобри одговори за истражувањето.

4.1.1. Оправданост на истражувањето

Генералната поделба на истражувачките методи ги дели на квалитативни и квантитативни.

Квалитативните истражувачки методи се неструктурирани, наменети за помал истражувачки примерок, прелиминарни и насочени да дадат основно сознание за некоја проучувана појава.

Се употребуваат во оние ситуации кога проучуваниот феномен не може да се квантифицира односно да се изрази со бројки, ситуации во кои треба да се

проучи некакво однесување, ставови или искуство, т.е. психолошки карактеристики кои не можат да се мерат.

Според Borrego⁵², основни квалитативни техники на истражување се:

- групно интервју или фокус групи;
- длабинско или индивидуално интервју;
- етнографски техники;
- проекциони техники.

Квантитативните техники за истражување имаат за цел да квантифицираат однос и мерат податоци кои подоцна ќе бидат предмет на статистичка обработка. Со помош на статистичката обработка можат да се извлечат стриктно поставени правила кои се јавуваат помеѓу испитуваните феномени.

Основни квантитативни техники за истражување се:

- анкети или интервју (телефонско, лично, електронско) и
- опсервација.

Во овој магистерски труд е спроведено персонално или лично интервју со помош на истражувачки прашалник како форма на квантитативните техники за истражување за да даде одговор на проучуваниот феномен.

Анкетите се спроведуваат со помош на однапред структурирани прашања кои се дистрибуираат на примерок од целокупната популација.

Прашалникот претставува основна алатка при спроведувањето на анкетите. Тој овозможува стандардизација и компатибилност на собраните податоци од испитаниците, но во исто време влијае и на брзината и точноста на испитувањето. Постојат основни правила за изработка на ефективен и ефикасен истражувачки прашалник, чија примена е клучна со цел еден прашалник правилно да функционира во пракса.

Структурирањето, односно изработката на прашалникот користен во овој магистерски труд (види Додаток), беше извршено следејќи ги основните правила за изработка на ефективен прашалник.

⁵² Borrego M, Douglas E.P. and Amelink C.T. (2009); Quantitative, Qualitative, and Mixed Research Methods in Engineering Education, *Journal of Engineering Education*, 98, (01.2009), 1, p.53-66

Дизајнирањето на прашалникот беше водено од два основни предуслови. Прво, предвид беа земени видот на информациите кои требаше да се добијат од испитаниците. Во оваа смисла сите прашања се структурирани да дадат соодветни одговори на истражуваниот феномен, во нашата ситуација тоа е мотивацијата. И второ, аналогно на изборот на истражувачкиот метод, а тоа е личното интервју, беше оформен прашалник кој најдобро ќе функционира за ваков вид на техника за испитување. Прашањата беа јасно формулирани во однос на содржината и визуализацијата на истите. Беа користени едноставни и недвосмислени зборови и беше зачувано правилото од едно прашање да се добие еден одговор. Првите две прашања се однесуваат на демографската структура на испитаниците, додека останатите се конкретни прашања кои треба да дадат одговори на проучуваниот феномен. Од разните видови на прашања кои постојат се употребени повеќе видови за да се види нивното функционирање во пракса. Па така, употребени се дихотоми прашања и прашања со повеќекратен одговор како т.н. затворен тип на прашања. Последното прашање е од отворен тип или нуди опција за слободен одговор во однос на темата на истражувањето.

Се водеше сметка и за изгледот на прашалникот во техничка смисла на зборот. Почетокот на прашалникот содржи воведна забелешка во кој е објаснета основната намена на истиот, како и очекуваното времетраење за пополнување. Проредот на прашањата од едно до друго е соодветен и начинот на пополнување е недвосмислен со оставање на соодветни симболи пред секој одговор кој испитаниците треба да го заокружат.

Печатењето се вршеше на квалитетен печатач што овозможи непречена визуализација на прашањата и се печатеше двострано што овозможи испитаниците да добијат пократок прашалник, момент што е битен од психолошки аспект.

Прашањата за избор на репрезентативен примерок кој ќе биде предмет на истражување се комплексни, но за потребите на овој магистерски труд ќе бидат наведени неколку основни сознанија кои треба да се земат предвид при изборот

на репрезентативен примерок. Според Kotler⁵³ секој истражувач при изборот на репрезентативен примерок за истражување треба да размислува во однос на три основни аспекти:

- елемент, примерок, популација (кој ќе биде предмет на истражување);
- големина на примерокот (колку испитаници ќе содржи истражувањето);
- процедури при избор на примерокот (како ќе се дефинира примерокот).

Како дополнување на овие три аспекти кои треба да се земат предвид при дефинирање на репрезентативен примерок, Malhotra и Birks наведуваат неколку основни правила на кои треба да внимаваме при изборот на примерокот⁵⁴:

1. Дефинирај ја целната група која ќе биде предмет на истражување;
2. Дефинирај ја рамката на примерокот (елементи од целната група);
3. Избери техника за избор на примерок:
 - техники кои не се базираат на веројатност (пригодна, по сопствен избор, квота, „снежна топка”);
 - техники кои се базираат на веројатност (случаен избор, систематска, стратифицирана, кластер);
4. Избери големина на примерокот;
5. Изврши го процесот на избор на примерокот;
6. Провери дали репрезентативниот примерок навистина е репрезентативен.

Во овој магистерски труд кој анализира студија на случај примерокот се дефинираше со избор на пригоден примерок со техника за избор на примерок кој не се базира на веројатност.

Мотивацијата и образованието како потенцијални фактори кои го дефинираат организациското однесување беа истражени во две државни институции и една приватна фирма со помалку вработени. Веродостојноста на резултатите добиени преку оваа студија на случај се однесува за институцијата во

⁵³ Kotler P., Keller K.L., Brady M., Goodman M. and Hansen T. (2009): *Marketing Management*, Harlow, England, Pearson Education Limited/Prentice Hall, p.25

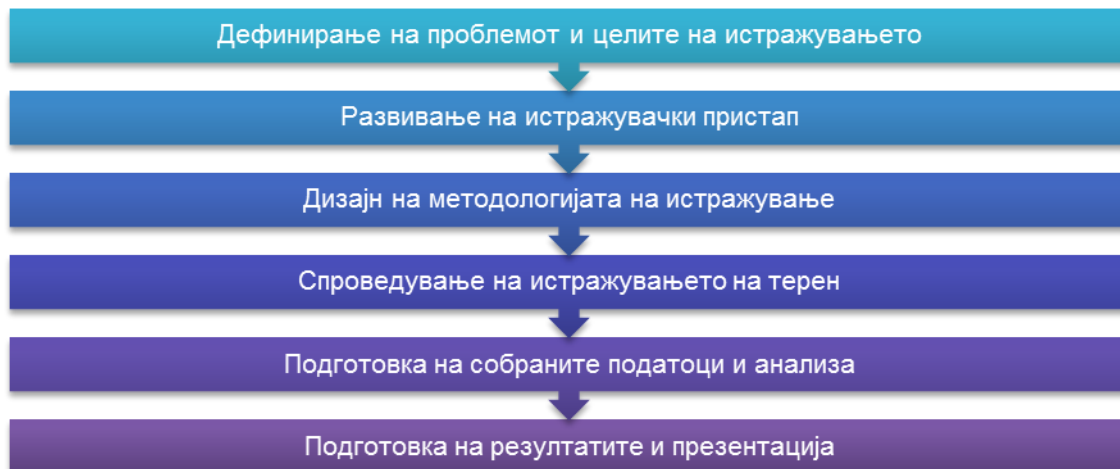
⁵⁴ Malhotra K.N. and Birks D.F. (2007): *Marketing Research: an applied approach*, Pearson Education Limited/Prentice Hall

која е спроведено истражувањето и во никој случај не треба да се генерализираат на ниво на целокупна популација.

При истражувањето се користеа следниве фази:

1. Дефинирање на проблемот и целите на истражувањето;
2. Развивање на истражувачки пристап;
3. Дизајн на методологијата на истражување;
4. Спроведување на истражувањето на терен;
5. Подготовка на собраните податоци и анализа;
6. Подготовка на резултати и презентација на истите.

Нивниот сликовит приказ е следниот:



Слика 7. Методологија на истражување според Malhotra и Birks⁵⁵

Figure 7. Methodology of research според Malhotra and Birks

⁵⁵ Извор: Malhotra K.N. and Birks D.F. (2007): *Marketing Research: an applied approach*, Pearson Education Limited/Prentice Hall

Всушност, оформувањето на целокупниот истражувачки процес содржан во оваа тема е под влијание на методологијата на истражување понудена од Malhotra и Birks⁵⁶ (слика 6), кои ја претставуваат методологијата на истражување како континуиран процес што ги вклучува наведените фази.

4.1.2. Предмет на истражувањето

Дефинирањето на проблемот што ќе биде предмет на истражување претставува прва, но и најважна работа во целокупниот истражувачки процес. Дефинирањето на проблемот дава насока на целокупниот истражувачки процес што следи. Sheth и Sisodia дополнуваат дека од сите аспекти што еден истражувачки процес треба да ги опфати најбитно е правилното и точно дефинирање на проблемот⁵⁷. проблемот не треба да биде дефиниран ниту преопшто, ниту прекомерно. Тој треба да дава реална слика на настанатата ситуација, бидејќи од дефинирањето на проблемот зависи подоцнежниот избор на метод на истражување. Погрешно дефиниран проблем може да доведе до целосно погрешно истражување.

Greenhalgh неведува дека во оваа фаза клучни фигури кои можат да дадат најточни информации за правилно дефинирање на проблемот се истражувачите и корисниците од истражувањето⁵⁸. Корисниците на истражувањето најчесто се оние индивидуи на кои, всушност, истражувањето им е неопходно и се соочуваат со проблематична ситуација во своето работење. Затоа со една соодветна интеракција на релација истражувач-корисник на истражувањето треба соодветно да се дефинира проблемот со цел истражувачите да развијат правилна

⁵⁶ Malhotra K.N. and Birks D.F. (2007): *Marketing Research: an applied approach*, Pearson Education Limited/Prentice Hall

⁵⁷ Sheth J.N., and Sisodia R.S. (2002): Marketing productivity: issues and analysis, *Journal of business research*, 55, (5), (may 2002)

⁵⁸ Greenhalgh C. (1983): How Should We Initiate Effective Research?, *Journal of Marketing Practice: Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 1 Iss: 3, p.22 – 43

методологија на истражување која ќе даде резултати неопходни за одговор на проблемот.

Конкретно во овој магистерски труд се обработува студија на случај и во фокусот на истражувањето или условно кажано проблемската ситуација се наоѓаат мотивацијата и образованието и нивното влијание врз организациското однесување.

Затоа, најпрво во прегледот на литературата овие три поими и сите битни аспекти што кружат околу нив се детално објаснети. Потоа во една студија на случај се направи истражување на тема мотивацијата и нејзиното влијание на организациското однесување, за да се прикаже како компаниите би требало да реагираат доколку се соочат со проблеми поврзани со мотивацијата на своите вработени.

Во истиот контекст може да се дефинираат и основните цели на овој магистерски труд, односно на истражувањето спроведено во истата:

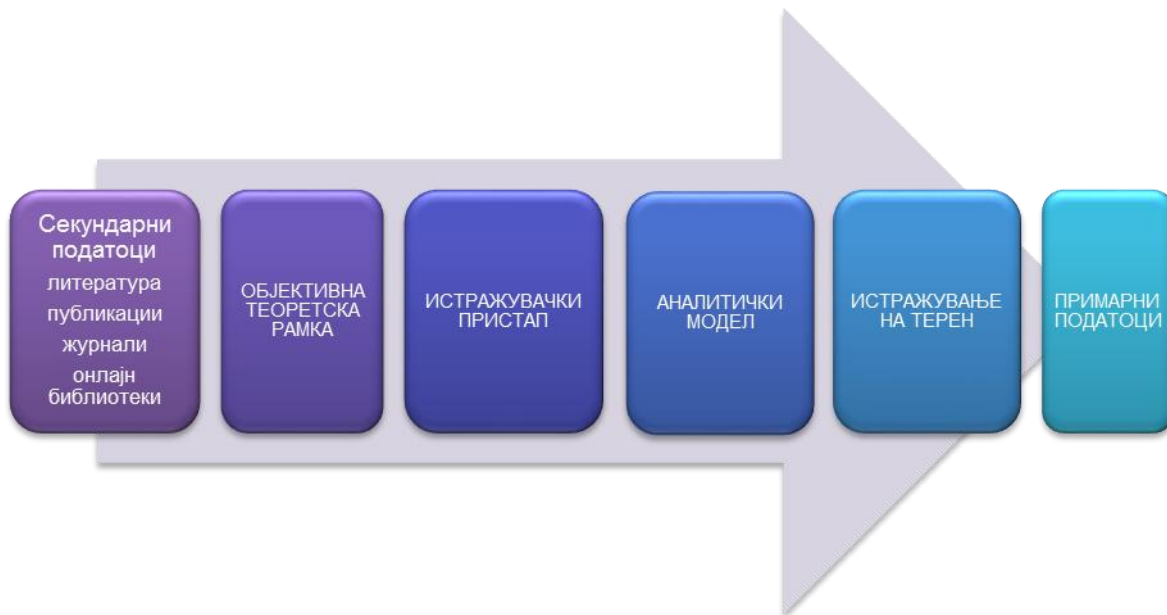
1. Да се разберат поимите мотивација и образование и да се гледа нивното влијание на организациското однесување.
2. Да се спроведе ефективен и ефикасен истражувачки процес кој во целост ќе ја следи методологијата на истражување и во пракса ќе функционира.
3. Да се добијат резултати од истражувачкиот процес кои ќе дадат релевантен одговор во конкретната студија на случај дали мотивацијата и образованието влијаат на организациското однесување.
4. Да се понудат соодветни препораки за подобрување на работењето, имајќи ја предвид мотивацијата на вработените, како во конкретната студија на случај, така и за останатите компании воопшто.

Оправданоста на овој емпириски дел од магистерскиот труд има цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето и да даде одговори на повеќе прашања кои се предмет на истражување.

Во истражувањето беа анкетирани 100 вработени од кои повратен одговор добивме од 75 вработени и 30 менаџери, кои одговорија 60 анкетни прашалници на вкупно 8 прашања. Во прилог следат прашањата и одговорите на испитаниците.

Предмет на теоретското и емпириското истражување е осознавање на влијанието на образованието и мотивацијата на вработените врз нивното подобро организациско однесување и зголемување на резултатите на работењето во соодветната организација.

Дефинирањето на истражувачки пристап не претставува ништо друго освен градење на објективна теоретска рамка, аналитички модел, истражувачки прашања и хипотези, неопходни да дадат одговор на проблемите кои настануваат при работењето. Во основата на целиот истражувачки пристап и методолошки дизајн на истражувањето се наоѓа градењето на објективна теоретска рамка насочена кон прибирање одговори за настанатата ситуација. Овде до израз доаѓаат знаењето и умеењето на истражувачот да оформи концепт за истражување базиран на веќе постоечките правила и теории утврдени во научната мисла. Истражувачот треба да е способен да изврши преглед на литературата, насочувајќи ги своите напори кон оној предмет на истражување којшто е најсоодветен да даде одговори на дадена проблемска ситуација. Доколку правилно се екстрахира соодветна теоретска рамка од веќе постоечката литература, многу полесно ќе биде да се оформи аналитички модел, истражувачки прашања и хипотези.



Слика 8. Развивање истражувачки пристап, сопствена презентација
Figure 8. Research approach development, Author presentation

Како што може да се види од претходната слика 7, оформувањето на истражувачкиот пристап за потребите на овој магистерски труд започна преку анализа на секундарни податоци, односно преку ревизија на неопходна литература која би можела да даде одговори за предметот на истражувањето.

Секундарни податоци за потребите на истражувањето беа синтетизирани од различни универзитетски учебници, академски публикации, билтени, меѓународни журналы и онлајн библиотеки.

Информациите стекнати со употребата на секундарни податоци беа доволни за да се оформи објективна теоретска рамка која дава одговор за тоа каков истражувачки пристап треба да се употреби за да даде одговор на целите на истражувањето.

Веќе јасно дефинираниот истражувачки пристап ни даде јасна слика кои аналитички методи на истражување треба да се употребат во конкретниот случај. Правилното функционирање на аналитичкиот метод беше спроведено на терен преку истражување со помош на истражувачки прашалник.

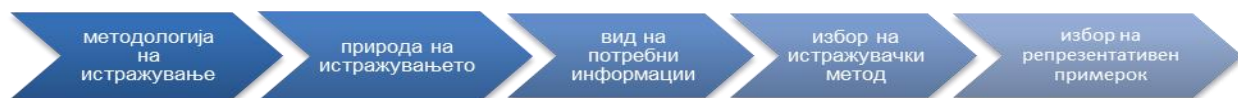
Податоците собрани од теренската работа беа синтетизирани и анализирани со компјутерски софтвер за статистичка обработка SPSS. Добиените резултати од истражувањето во форма на примарни резултати придонесоа да се добијат директни одговори на однапред дефинираните истражувачки цели.

Овие детали во врска со методологијата на истражување посеопфатно ќе бидат образложени во понатамошните редови.

4.1.3. Цели на истражувањето

Методологијата на истражување опфаќа процедури неопходни за спроведување на истражувањето. Додека истражувачкиот пристап дава една глобална слика за предметот на истражувањето, дизајнот на методологијата на истражување ги специфицира деталите и ги истакнува практичните аспекти на истражувачкиот процес. Методологијата на истражување осигурува ефективен и ефикасен истражувачки процес. При дизајнот на методологијата, според Malhotra и Birks, треба да внимаваме на следниве аспекти⁵⁹:

- природата на истражувачкиот процес;
- видот на информациите;
- методите за истражување;
- изборот на репрезентативен примерок.



Слика 9. Дизајн на методологијата на истражување според Malhotra и Birks

Figure 9. Design of research methodology, according to Malhotra and Birks

⁵⁹ Malhotra K.N. and Birks D.F. (2007): *Marketing Research: an applied approach*, Pearson Education Limited/Prentice Hall

Истражувачките процеси по својата природа можат да бидат:

1. Прелиминарни - наменети да дадат основен приказ и разбирање на некоја појава или феномен⁶⁰;

2. Заклучни - се карактеризираат со давање на јасни и мерливи показатели за некоја испитувана појава, кои понатаму се делат на⁶¹:

- описни - описните истражувања имаат за цел да опишат некоја проучувана појава⁶²;

- причински - основна цел на овие истражувања е да прикажат причинско-последична врска помеѓу испитуваните појави.

Важно е да се напомене фактот дека природата на истражувачкиот процес условува примена на соодветна техника или метод за истражување. Природата на истражувачкиот процес дефинира дали да употребиме квантитативни или квалитативни техники за истражување. Сепак, истражуваните феномени не се строго дефинирани, па така за проучување на одредена појава или феномен најчесто се користи комбинација на истражувања кои се разликуваат по својата природа. Конкретно за истражувањето во овој магистерски труд може да се каже дека е прелиминарно по својата природа, но исто така пројавува и димензии на причински вид на истражување.

Истражувањето е прелиминарно, бидејќи се обидува да даде основно објаснување на проучуваните феномени, мотивација, образование, однесување. Тоа е и причинско бидејќи се обидува да го прикаже причинско-последичниот однос на испитуваните феномени, односно да даде јасен приказ дали мотивацијата и образованието влијаат на организациското однесување.

При објаснувањето на методолошкиот пристап редовно се служевме со термините примарни и секундарни извори на податоци.

⁶⁰ Halman J. I. M. (2002): Evaluating effectiveness of project start-ups: an exploratory study, *International Journal of Project Management*, 20, (01.2002), 1, p.81-89

⁶¹ Wilson R.D. (1996): Research design: qualitative and quantitative approaches, *Journal of Marketing Research*, 33, (05.1996), 2, p.252-2

⁶² Song S.M. and Perry M.E. (1997): The determinants of Japanese new products success, *Journal of Marketing Research*, 34, (02.1997), p.64-76

Примарните извори на податоци произлегуваат од истражувањето.

Тоа се нови информации кои се генерирани од конкретниот истражувачки процес. Со нив може да се даде директен одговор на проблемската ситуација. Прибегнуваме кон нивно собирање, доколку секундарните извори на податоци не се доволни за да дадат одговор на испитуваната појава.

Секундарните податоци се веќе познати податоци собрани од некои претходни истражувања. Најчесто се употребуваат пред примарните извори на податоци. Служат за да дадат широко објаснување на испитуваната појава, а некогаш и за да ја решат проблемската ситуација во целост. Втора нивна намена е да служат како основа за компарација со примарните извори на податоци.

Во ова истражување, како што спомнавме и претходно, се користени и секундарни и примарни извори на податоци. Секундарните податоци за потребите на истражувањето беа синтетизирани од различни универзитетски учебници, академски публикации, билтени, меѓународни журналы и онлајн библиотеки, со цел да се оформи теоретска рамка неопходна да даде одговор каков истражувачки пристап треба да се примени за да се даде одговор на проучуваниот феномен. Примарни податоци беа генерирани од истражувачкиот процес и истите нудат најдобри одговори за истражувањето.

Генералната поделба на истражувачките методи ги дели на квалитативни и квантитативни.

Квалитативните истражувачки методи се неструктурирани, наменети за помал истражувачки примерок, прелиминарни и насочени да дадат основно сознание за некоја проучувана појава.

Се употребуваат во оние ситуации кога проучуваниот феномен не може да се квантифицира односно да се изрази со бројки, ситуации во кои треба да се проучи некакво однесување, ставови или искуство, т.е. психолошки карактеристики кои не можат да се мерат.

Според Borrego основни квалитативни техники на истражување се⁶³:

- групно интервју или фокус групи;
- длабинско или индивидуално интервју;
- етнографски техники;
- проекциони техники.

Квантитативните техники за истражување имаат за цел да квантифицираат однос и да мерат податоци кои подоцна ќе бидат предмет на статистичка обработка. Со помош на статистичката обработка можат да се извлечат стриктно поставени правила кои се јавуваат помеѓу испитуваните феномени. Основни квантитативни техники за истражување се:

- анкети или интервју (телефонско, лично, електронско);
- опсервација.

Во овој магистерски труд е искористено персонално или лично интервју спроведено со помош на истражувачки прашалник како форма на квантитативните техники за истражување за да даде одговор на проучуваниот феномен.

Анкетите се спроведуваат со помош на однапред структурирани прашања кои се дистрибуираат на примерок од целокупната популација.

Прашалникот претставува основна алатка при спроведувањето на анкетите. Тој овозможува стандардизација и компатибилност на собраните податоци од испитаниците, но во исто време влијае и на брзината и точноста на испитувањето. Постојат основни правила за изработка на ефективен и ефикасен истражувачки прашалник, чија примена е клучна со цел еден прашалник правилно да функционира во пракса.

Структурирањето, односно изработката на прашалникот користен во овој магистерски труд, беше извршено следејќи ги основните правила за изработка на ефективен прашалник.

⁶³ Borrego M, Douglas E.P. and Amelink C.T. (2009):, Quantitative, Qualitative, and Mixed Research Methods in Engineering Education, *Journal of Engineering Education*, 98, (01.2009), 1, p.53-66

Дизајнирањето на прашалникот беше водено од два основни предуслови. Прво, предвид беа земени видот на информациите што требаше да се добијат од испитаниците. Во оваа смисла сите прашања се структурирани да дадат соодветни одговори на истражуваниот феномен, во нашата ситуација тоа е мотивацијата. И второ, аналогно на изборот на истражувачкиот метод, а тоа е личното интервју, беше оформен прашалник кој најдобро ќе функционира за ваков вид на техника за испитување. Прашањата беа јасно формулирани во однос на содржината и визуализацијата на истите. Беа користени едноставни и недвосмислени зборови и беше зачувано правилото од едно прашање да се добие еден одговор.

Прашањата за избор на репрезентативен примерок кој ќе биде предмет на истражување се комплексни, но за потребите на овој магистерски труд ќе бидат наведени неколку основни сознанија кои треба да се земат предвид при изборот на репрезентативен примерок. Според Kotler и др.⁶⁴ секој истражувач при изборот на репрезентативен примерок за истражување треба да размислува во однос на три основни аспекти:

- елемент, примерок, популација (кој ќе биде предмет на истражување);
- големина на примерокот (колку испитаници ќе содржи истражувањето);
- процедури при избор на примерокот (како ќе се дефинира примерокот).

Како дополнување на овие три аспекти кои треба да се земат предвид при дефинирање на репрезентативен примерок, Malhotra и Birks⁶⁵ наведуваат неколку основни правила на кои треба да внимаваме при изборот на примерокот:

1. Дефинирај ја целната група која ќе биде предмет на истражување;
2. Дефинирај ја рамката на примерокот (елементи од целната група);
3. Избери техника за избор на примерок:

⁶⁴ Kotler P., Keller K.L., Brady M., Goodman M. and Hansen T. (2009): *Marketing Management*, Harlow, England, Pearson Education Limited/Prentice Hall, p.25

⁶⁵ Malhotra K.N. and Birks D.F. (2007): *Marketing Research: an applied approach*, Pearson Education Limited/Prentice Hall

- техники кои не се базираат на веројатност (пригодна, по сопствен избор, квота, „снежна топка”);

- техники кои се базираат на веројатност (случаен избор, систематска, стратифицирана, клустер);

4. Избери големина на примерокот;

5. Изврши го процесот на избор на примерокот;

6. Провери дали репрезентативниот примерок навистина е репрезентативен.

Во овој магистерски труд, кој анализира студија на случај, примерокот се дефинираше со избор на пригоден примерок со техника за избор на примерок која не се базира на веројатност.

Сите методи за истражување се карактеризираат со своја комплексност при нивното спроведување во пракса.

Кај квалитативните методи постои непосредна интеракција помеѓу модераторот на истражувањето и испитаниците. Затоа при користењето на овој тип на методологија непходно е искуството на модераторот или модераторите на истражувањето. Модераторите кои спроведуваат квалитативни техники на истражување во пракса мора да поседуваат добри комуникативни особини, бидејќи од нивната интеракција со испитаниците зависи и квалитетот на истражувањето.

Кај квантитативните техники спроведувањето на истражувањето на терен зазема друг вид на комплексност. Бидејќи се наменети за поголема популација и не постои директен контакт помеѓу модераторите на истражувањето и испитаниците, добро структурираните прашалници се основен предуслов за квалитетот на истражувањето. Доколку прашалниците се лошо структурирани, со нејасни прашања за испитаникот, со прашања кои не содејствуваат со предметот на истражување, доколку содржат неетички прашања или доколку се предолги, ќе придонесат за неквалитетно истражување. Резултатот од ваквиот несоодветен тип на прашалници може да биде или избегнување на одговорите или давање на погрешни одговори.

Во нашиот случај прашалниците беа дистрибуирани до соодветниот тип на испитаници, преку интерен систем на достава која функционира во рамките на институцијата. Прашалникот беше анонимен и притоа испитаниците имаа слободен избор во однос времетраењето за пополнување на прашалникот. Спроведувањето на истражувањето на терен се простираше во период од две недели. Испитаниците по одговарањето на прашалникот беа задолжени преку интерниот систем за достава повторно да ги вратат кај модераторот на истражувањето. Како модератор на целокупниот истражувачки процес се јавува авторот на темата.

По завршувањето на истражувањето на терен мора да се истакнат позитивните коментари на испитаниците кои ги упатија за предметот на истражувањето и нивната желба за запознавање со конечните резултати од истото.

4.2. Хипотетичка рамка

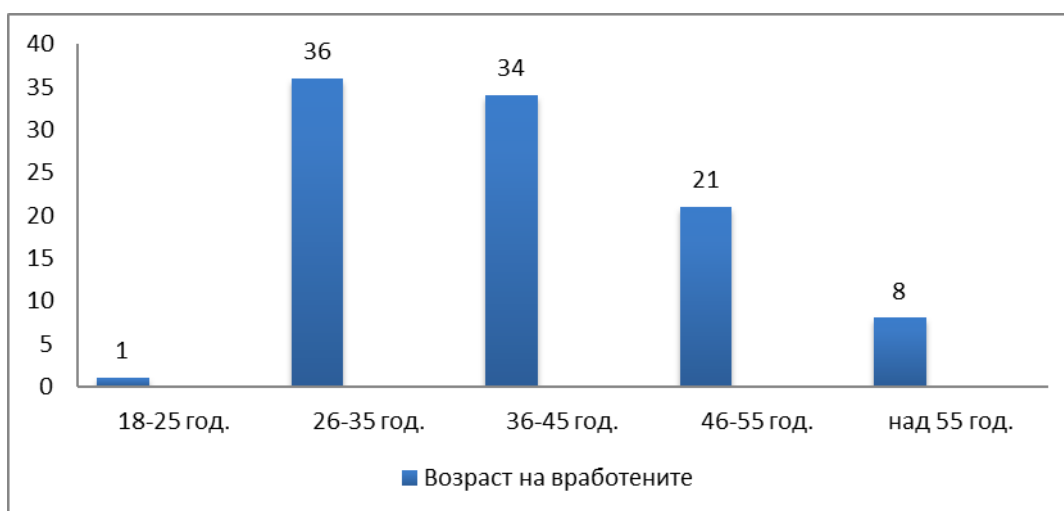
Основна цел на истражувањето е да го одреди со помош на различни показатели степенот на мотивација на вработените. Степенот на мотивација директно условува одреден тип на организациско однесување. Резултатите од оваа студија на случај не треба да се генерализираат, туку овој вид на истражување треба да претставува еден вид на пример или модел за тоа како би требало да изгледа истражувањето доколку одредена компанија од која било сфера на делување сака да имплементира истражување за сопствени потреби.

Во редовите што следат ќе бидат искоментирани сите резултати редоследно според тоа како се генерирани од прашалникот. Анкетирани се точно 100 вработени или безмалку една петина од вкупниот број на вработени. Веродостојноста на резултатите добиени од ова истражување може да се проектира како вистинити на ниво на институција.

Што се однесува на возрастната категорија на вработените, од вкупно 100 испитаници (од категоријата на вработени) 8 одговориле дека се над 55 год., 21 дека припаѓаат на возрастна категорија од 46 до 55 год., 34 испитаници одговориле дека се помеѓу 36-45 год., 36 во категорија помеѓу 26-35 год. и само 1 под 25 години.

Податоците во однос на возрастната категорија покажуваат дека институцијата поседува релативно млади возрастни категории.

Светската пракса говори дека во оваа возраст луѓето се најработоспособни и вулнерабилни за имплементација на нови работни практики и техники за мотивација кон нив.



Слика 10. Возраст на вработените

Figure 10. Employees Age

Овде ги наведувам општите генералии од резултатите на испитаниците за да имаме подетален увид за која возраст на вработени станува збор во процесот на истражувањето.

Во продолжение ја наведувам табелата во однос на возраста и нивната мотивација во работењето.

Табела 1. Возраст/мотивација

Table 1. Age/Motivation

Возраст	Дали сте мотивирани да прифатите дополнителна работна задача од страна на Вашиот претпоставен за соодветен надомест?			
	Да	Не	Не знам	Вкупно
18-25 год Мотивираност во %	1 100%	0 0%	0 0%	1 100%
26-35 год Мотивираност во %	32 89%	4 11%	0 0%	36 100%
36-45 год Мотивираност во %	27 79%	6 18%	1 3%	34 100%
46-55 год Мотивираност во %	15 71%	6 29%	0 0%	21 100%
Над 55 год Мотивираност во %	7 88%	1 12%	0	8 100%
Вкупно Мотивираност во %	82 82%	17 17%	1 1%	100 100%

Во табелата се гледа дека од вкупно 100 испитаници по разни возрасни групи во најголем број од нив т.е. 82% изразуваат мотивираност, а само 17% немотивираност и 1% се без одговор.

Највисока мотивираност покажуваат вработените на возраст од 26 до 35 години и вработените над 55 години.

Според степенот на образование, највисока мотивираност покажаа лицата со звање повисоко од ВСС, магистри и доктори на науки.

Табела 2. Степен на образование / мотивација

Table 2. Educational level / Motivation

<i>Степен на образование</i>	<i>Дали сте мотивирани да прифатите дополнителна работна задача од страна на Вашиот претпоставен за соодветен надомест?</i>			Вкупно
	<i>Да</i>	<i>Не</i>	<i>Не знам</i>	
	Средно Мотивираност во %	5 50%	5 50%	
Вишо Мотивираност во %	2 50%	2 50%	0 0%	4 100%
Високо Мотивираност во %	29 83%	6 17%	0 0%	35 100%
Магистер Мотивираност во %	9 100%	0 0%	0 0%	9 100%
Доктор на науки Мотивираност во %	37 88%	4 10%	1 2%	42 100%
Вкупно Мотивираност во %	82 82%	17 17%	1 1%	100 100%

Степенот на образование како нулта хипотеза во конкретниот случај упатува на сликата дека лицата со повисоко образование се повеќе мотивирани, наспроти помошната хипотеза која се потврдува дека ако вработените се мотивирани со соодветен надоместок без оглед на степенот на образованието тие ќе го прифатат секој дополнителен ангажман.

4.3. Методи на истражувањето

Откако податоците беа собрани од физичкото испитување на терен, истите се анализираа. Подготовката на податоците претставува обемна работа од која зависи анализата на истите.

Подготовката на податоците опфаќа нивно уредување, кодирање и транскрипција. Уредувањето се однесува на проверка на прашалниците во смисла на некомплетност и неточност на одговорите.

Анализата на податоците во повеќето истражувања се врши со помош на статистички техники.

Од разните статистички техники кои постојат, дистрибуција на фреквенции, крос-табулација и χ^2 - тест за тестирање на хипотези, беа употребени како најсоодветни за да дадат одговор на испитуваните феномени слични како и во оваа студија на случај.

Во дистрибуцијата на фреквенции како статистички метод, предмет на анализа е една променлива. Целта е да се добие број на одговори во врска со различни вредности на променливата. Во сите разработени прашања се користеше χ^2 -тест за пресметка на добиените одговори на испитаните менаџери и вработени.

Според Мицески⁶⁶, тестот се применува за да се испитаат разликите помеѓу групната варијанта на анкетираниите испитаници и теоретските фреквенции. Истиот претставува збир од квадрирани разлики на анкетираниите испитаници и очекуваните, поставените фреквенции во однос на очекуваните фреквенции при поставена хипотеза.

⁶⁶ Мицески Т. (2009), Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр.155

Се пресметува според следнава формула:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_o)^2}{f_o}$$

f_i – ги претставува испитуваните фреквенции кои се добиени со емпириско истражување;

f_o – ги претставува очекуваните фреквенции при поставена хипотеза.

При анализа на хипотезите, правилото гласи: нултата хипотеза (H_0) која тврди дека не постои асоцијација помеѓу варијабилите ќе биде отфрлена доколку вредноста на пресметаниот χ^2 е поголема од табеларната вредност на χ^2 со дозволен степен на слобода. Уште еден индекс кој се користи за да се утврди јачината на интеракцијата помеѓу анализираните променливи е и коефициентот на контингенција. Тоа варира на скала помеѓу 0 и 1. Колку што вредноста е поблиску до нула, тоа значи дека интеракцијата помеѓу променливите е помала.

На крај, не е помалку значајна и презентацијата на добиените резултати. Презентацијата на добиените резултати од истражувањето треба да биде спакувана на начин кој е разбирлив за корисниците на истражувањето. Корисници на резултатите од истражувањето можат да бидат индивидуи со лимитирани статистички познавања, па затоа пред нив треба да се настапи со сублимирана и разбирлива форма на презентација. Добиените бројчени резултати треба да се претстават во разбирливи графикони и табели. Презентацијата на резултатите во оваа студија на случај е детално објаснета во следната потточка.

Хипотетичка рамка на емпириското истражување

Основната или главна хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека оспособувањето (обуката) и мотивацијата на вработените се значаен фактор за подобрување на перформансите на организациското однесување.

Како посебни, односно споредни хипотези може да се издиференцираат следните:

- Во организацијата владее добро организациско однесување;
- Менаџерите во процесот на работата реално ги ценат знаењето и способноста на вработениот;
- Менаџерите во процесот на работа се доволно почитувани и претставуваат пример за вработените;
- Менаџерите го надградуваат знаењето, со надградување преку користење на литература, обука, семинари и сл.;
- Менаџерите преферираат правилно мотивирање на вработените;
- Менаџерот врши правилно наградување и распоредување на вработените според нивното знаење и способности;
- Менаџерот еднакво внимава на вработените да се чувствуваат послободно и покреативно во извршувањето на своите задачи.

Помошните хипотези се опфатени при формулирањето и реализирањето на анкетниот прашалник.

4.4. Резултати од истражувањето

Резултатите од истражувањето во анкетниот прашалник се претставени во табела 3, по што следува подетална анализа на добиените одговори.

Табела 3. Одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници
Table 3. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали Вие како менаџер/вработени сметате дека во Вашата организација владее добро организациско однесување?	Да	24	80	39	52
	Не	0	0	18	24
	Не знам	6	20	18	24
	Вкупно	30	100	75	100
	Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 30,303 C=0,363				
2. Дали Вие како менаџер/вработени сметате дека во Вашата организација реално се ценат знаењето и способностите на вработените?	Да	17	57	30	40
	Не	3	10	24	32
	Не знам	10	33	21	28
	Вкупно	30	100	75	100
	Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 14,913 C=0,263				
3. Дали Вие како менаџер/вработени сметате дека се одликувате со примерно организациско однесување и дали со Вашиот однос и стил на работење сте пример за Вашите вработени?	Да	24	80	36	48
	Не	1	3	15	20
	Не знам	5	17	24	32
	Вкупно	30	100	75	100
	Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 25,157 C=0,334				

„Влијанието на образованието и мотивацијата на вработените за подобрување на перформансите на организациското однесување ”

4. Дали Вие како менаџер/вработени постојано го унапредувате Вашето знаење со надградување преку користење на литература, обука, семинари и сл.?	Да	30	100	30	40
	Не	0	0	12	16
	Не знам	0	0	33	44
	Вкупно	30	100	75	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 85,714 C=0,548					
5. Дали Вие како менаџер преферирате правилни принципи за правилно мотивирање на сите вработени во организацијата?	Да	18	60	15	20
	Не	1	3	24	32
	Не знам	11	37	36	48
	Вкупно	30	100	75	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 45,452 C=0,430					
6. Дали Вие како менаџер вршите правилно наградување и распоредување на вработените според нивното знаење и способности?	Да	15	50	21	28
	Не	1	3	18	24
	Не знам	14	47	36	48
	Вкупно	30	100	75	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 22,549 C=0,318					
7. Дали Вие како менаџер обезбедувате подеднакво континуирано оспособување (обуки) на Вашите вработени?	Да	15	50	27	36
	Не	3	10	27	36
	Не знам	12	40	21	28
	Вкупно	30	100	75	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 19,032 C=0,295					
8. Дали Вие како менаџер сметате дека еднакво обрнувате внимание на Вашите вработени да се чувствуваат послободно и покреативно при извршувањето на работните задачи?	Да	23	77	27	36
	Не	0	0	18	24
	Не знам	7	23	30	40
	Вкупно	30	100	75	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 43,463 C=0,423					

Првото прашање е формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и гласи: *Дали Вие како менаџер сметате дека во Вашата организација владее добро организациско однесување?*

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно (табела 4) и графички (графикон 1).

Табела 4. Дали во организациите владее добро организациско однесување?

Table 4. Are there organizational behaviors in organizations?

Прво прашање		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
1. Дали во организацијата владее добро организациско однесување?	Да	24	80%	39	52%
	Не	0	0%	18	24%
	Не знам	6	20%	18	24%
	Вкупно	30	100%	75	100%

$$\chi^2 = 30,303$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција ќе забележиме дека:

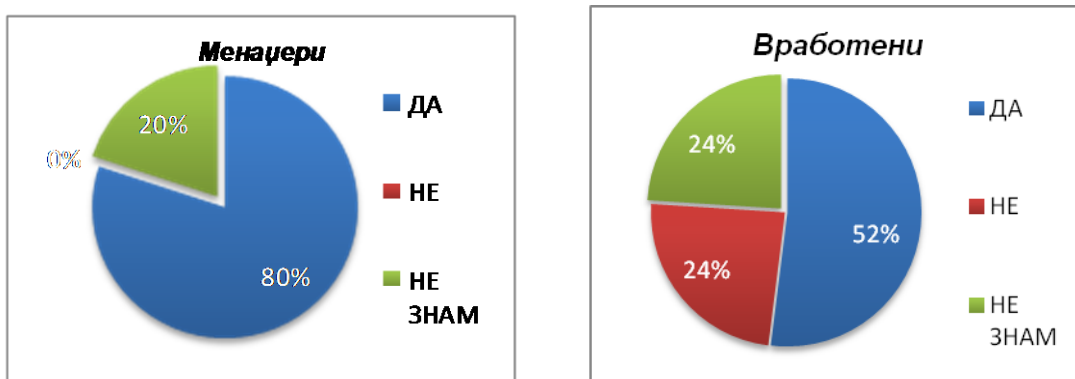
$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 30,303 \text{ (пресметана)} / \chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05} / C = 0,363 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 30,303, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,363, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест се гледаат ставовите на испитаниците во врска со примената на организациско однесување на задоволително ниво во организацијата каде што се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените. Менаџерите или поточно 80% од нив сметаат дека владее добро организациско однесување, додека пак 52% од вработените сметаат дека владее добро однесување, но и дека менаџерите не се доволно посветени во креирањето на организациска култура на однесување во организацијата.



Графикон 1. Дали Вие како менаџер сметате дека во организацијата владее добро организациско однесување?

Figure 1. Do you, as a manager, believe that good organizational behavior is in the organization?

Бидејќи поединечната хипотеза гласеше дека менаџерите сметаат дека во организацијата владее добро организациско однесување, наспроти исказот на вработените може да се забележи дека не се потврдува ни помошната ни основната хипотеза, со што се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека треба да се обрати големо внимание на важноста и знаењето на менаџментот за успешно креирање на политика за добро организациско однесување.

Второто прашање гласеше: *Дали Вие како менаџер сметате дека во Вашата организација реално се ценат знаењето и способностите на вработените?*

Целта на ова прашање беше да се укаже на значењето што го имаат знаењето и способностите на вработениот и имплементирањето на неговото практично искуство во формулирањето на стратегија за мотивација на вработените во организацијата од страна на менаџерите.

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно (табела 5) и графички (графикон 2).

Табела 5. Дали реално се ценат знаењето и способноста на вработените?

Table 5. Do you really appreciate the knowledge and ability of employees

Второ прашање		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
2. Дали во организацијата реално се ценат знаењето и способностите на вработените?	Да	17	57%	30	40%
	Не	3	10%	24	32%
	Не знам	10	33%	21	28%
	Вкупно	30	100%	75	100%

$$\chi^2 = 14,913$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, на добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 14,913 \text{ (пресметана)}$$

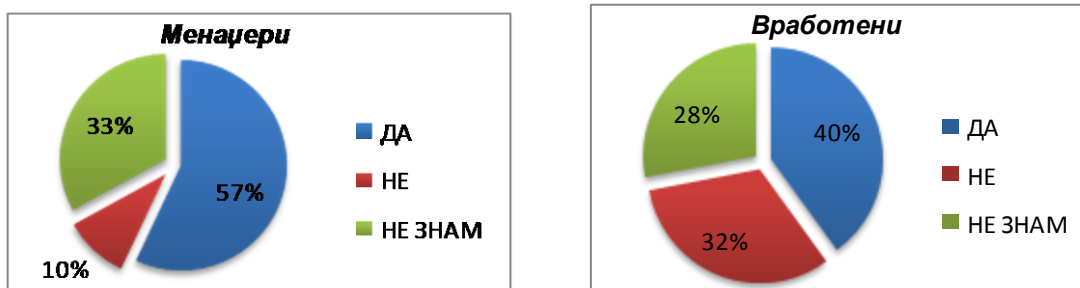
$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,263 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 14,913, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,263 што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со оценувањето и мотивирањето на вработените, што е можно повеќе да се обучуваат и надградуваат во своето знаење, каде што се разликуваат исказите на менаџерите. Менаџерите, или поточно (57%) од нив, сметаат дека реално се оценуваат знаењето и способностите што секој вработен ги носи во себе, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените, каде што 40% сметаат дека менаџерите недоволно ги ценат знаењето, способноста, брзината и други способности на вработените. Исто така, може да видиме дека околу (32%) од испитаните вработени одговориле дека не знаат зошто менаџерите не се објективни и реални кон вработените.



Графикон 2. Дали Вие како менаџер сметате дека реално се ценат знаењето и способноста на вработените?

Figure 2. Do you, as a manager, think that the knowledge and ability of employees is really appreciated?

Бидејќи поединечната хипотеза гласеше дека менаџерите во процесот на работата реално ги ценат знаењето и способноста на вработениот, наспроти исказот на вработените може да се забележи дека не се потврдува хипотезата, со што се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека треба да се обрати големо внимание на важноста и знаењето на менаџментот за изнаоѓање методи за мотивирање и унапредување на вработените.

Третото прашање беше поставено вака: Дали Вие како менаџер сметате дека се одликувате со примерно организациско однесување и дали со Вашиот однос и стил на работење сте пример за Вашите вработени?

Целта на ова прашање беше да се укаже на значењето што го има менаџерот во организацијата и што тој треба да поседува како индивидуа којашто со стилот на извршување на работните задачи ќе остави белег врз своите вработени. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно (табела 6) и графички (графикон 3).

Табела 6. Дали менаџерот (како претпоставен) е пример за вработените?

Table 6. Whether the manager (as suggested) is an example for the employees?

Трето прашање		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
3. Дали Вие како менаџер сметате дека се одликувате со примерно организациско однесување и дали со Вашиот однос и стил на работење сте пример за Вашите вработени?	Да	24	80%	36	48%
	Не	1	3%	15	20%
	Не знам	5	17%	24	32%
	Вкупно	30	100%	75	100%

$$x^2 = 25,157$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 25,157 \text{ (пресметана)}$$

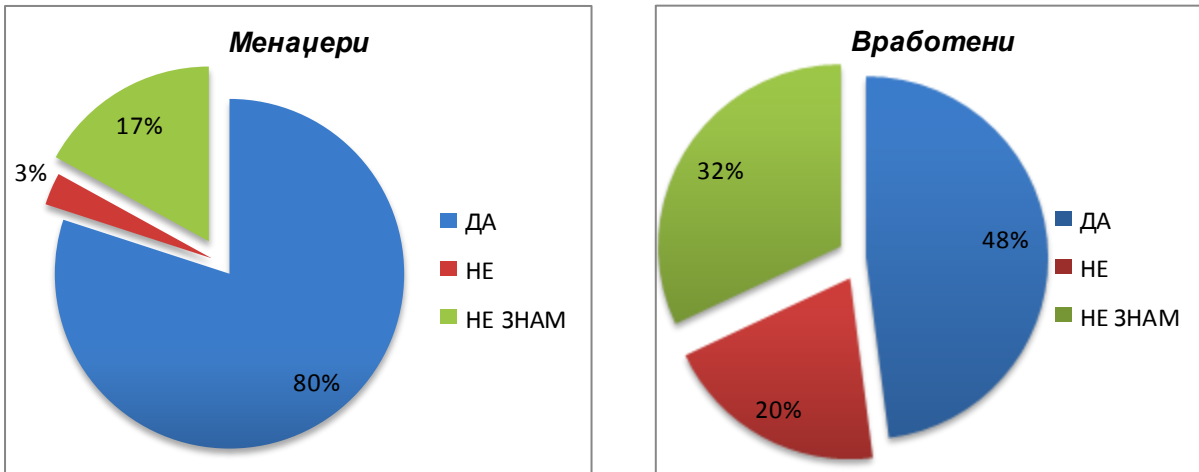
$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,334 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 25,157, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,334, што значи умерена поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на вработените во врска со односот кон работата и начинот на однесување на менаџерите, како претпоставени на вработените, колку тие се ценети и почитувани во очите на другите вработени во организацијата. Менаџерите, или поточно 80% од нив, сметаат дека се пример на личност-менаџер која со односот и стилот на работење има големо влијание врз вработените, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените, каде што 48% сметаат дека менаџерите не знаат доволно да се наметнат како авторитети со стил и широко познавање во начинот на извршување на работните задачи. На ова прашање имаме и подвоеност на одговорот помеѓу **не** и **не знам** од страна на вработените, со што повеќемина од нив дадоа одговор дека не се сигурни во примарното однесување на менаџерите во своите организации, бидејќи со нив токму за начинот на однесување имаат остварено конфликт.



Графикон 3. Дали менаџерите се одликуваат со примерно организациско однесување?
Figure 3. Are managers characterized by organizational behavior?

Бидејќи поединечната хипотеза гласеше дека менаџерите во процесот на работата се доволно почитувани и претставуваат пример за вработените, наспроти исказот на вработените може да се забележи дека не се потврдува основната хипотеза, со што се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека треба да се обрати големо внимание на важноста и знаењето на менаџментот, а пред сè на начинот на комуникација на менаџерот со вработениот. Да се избегнуваат конфликти и да се има поголемо меѓусебно разбирање.

Четвртото прашање гласеше: *Дали Вие како менаџер постојано го унапредувате Вашето знаење со надградување преку користење на литература, обука, семинари и сл. ?*

Целта на ова прашање беше да се укаже на значењето колку е важно менаџерот да има надградено досие, т.е. посетувањето на обуки и семинари и собирањето поени за двете страни значи поголем квалитет и поголемо искуство.

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно (табела 7) и графички (графикон 4).

Табела 7. Дали менаџерите го надградуваат нивното знаење?

Table 7. Are managers upgrading their knowledge?

Четврто прашање		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
4. Дали Вие како менаџер постојано го унапредувате Вашето знаење со надградување преку користење на литература, обука, семинари и сл.?	Да	30	100%	30	40%
	Не	0	0%	12	16%
	Не знам	0	0%	33	44%
	Вкупно	30	100%	75	100%

$$\chi^2 = 85,714$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 85,714 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

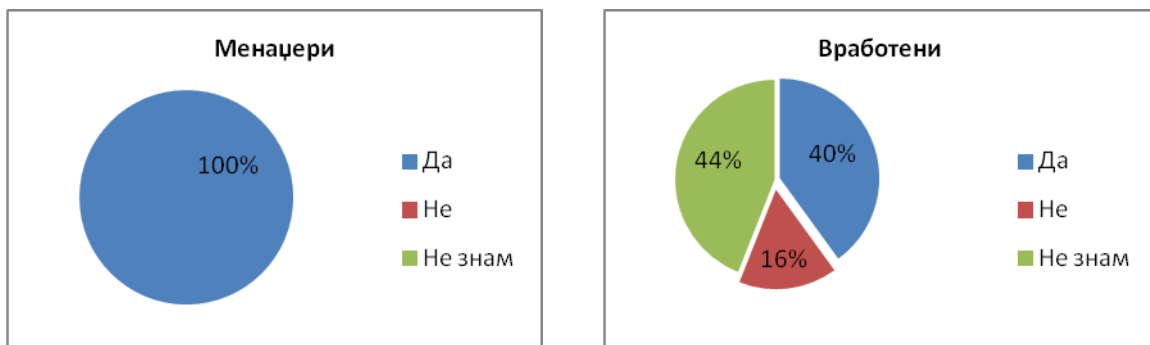
$$C = 0,548 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 85,714, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција што го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,548, што значи умерена поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на менаџерите во врска со усовршување на нивното интелектуално знаење, со присуство на најразлични обуки и семинари.

Менаџерите, или поточно 100% од нив, сметаат дека како менаџери многу вложуваат во себе, односно своето знаење постојано го надградуваат преку литература и семинари, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените, каде што 40% сметаат дека менаџерите не знаат доволно да се наметнат како авторитети и дека нивното знаење не е проверено преку соодветно полагање. Поголем број вработени, или 44% од испитаниците, одговориле дека воопшто не се запознати за учество на семинари и обуки, односно нивните претпоставени не ги консултираат за да се пријават. Што укажува на фактот дека привилегијата за да го унапредуваат својот интелект ја користат само менаџерите.



Графикон 4. Дали менаџерите го унапредуваат своето знаење?

Figure 4. Are managers upgrading their knowledge?

И овде поединечната хипотеза која гласеше дали менаџерите го надградуваат знаењето преку користење на литература, обука, семинари и сл., наспроти исказот на вработените може да се забележи дека не се потврдува помошната хипотеза, со што се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека треба вработените сè повеќе да земаат учество во партиципирањето на различни

семинари, конференции, обуки и сл. Менаџерите треба да ги поддржуваат своите вработени и да ги мотивираат за тие да учествуваат и да бидат во чекор со новите законски промени коишто се важни да ги знаат за својата организација.

Петтото прашање гласеше: Дали Вие како менаџер преферирате правилни принципи за правилно мотивирање на сите вработени во организацијата?

Целта на ова прашање беше да се укаже на значењето колку е важно менаџерот да има стратегија да ги мотивира своите вработени. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно (табела 8) и графички (графикон 5).

Табела 8. Дали менаџерот преферира правилно мотивирање на вработените?
Table 8. Does the manager prefer to motivate employees properly?

Петто прашање		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
5.Дали Вие како менаџер преферирате правилни принципи за правилно мотивирање на сите вработени во организацијата?	Да	18	60%	15	20%
	Не	1	3%	24	32%
	Не знам	11	37%	36	48%
	Вкупно	30	100%	75	100%

$$\chi^2 = 45,452$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

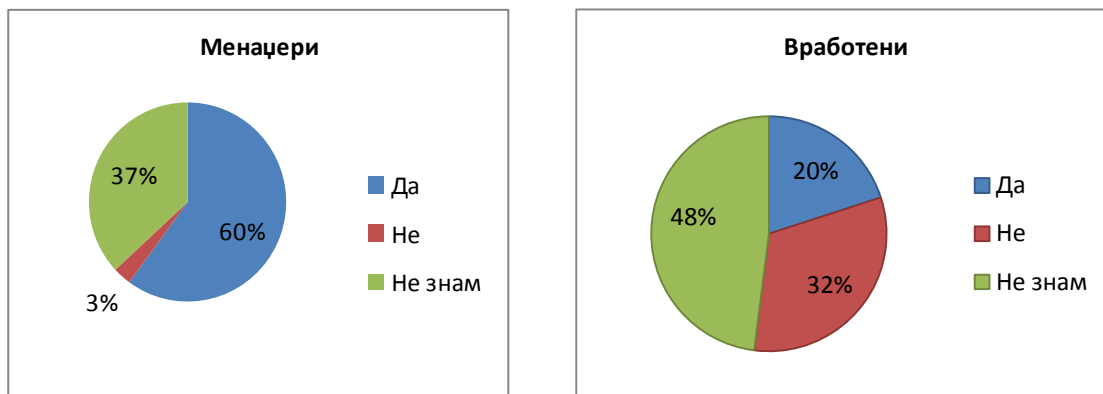
$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} \quad / \quad \chi^2_{0,05} = 45,452 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05} \quad / \quad C = 0,430 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 45,452, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,430, што значи умерена поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на менаџерите во врска со преферирањето на принципи за правилно мотивирање на сите вработени. Менаџерите, или поточно 60% од нив, сметаат дека користат правилни принципи за мотивирање на своите вработени при извршувањето на поставените цели, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените каде што само 20% сметаат дека менаџерите правилно ги надградуваат своите вработени со помош на финансиски мотив како мерка на заслужена награда. Поголем број вработени или 48% од испитаниците одговориле дека нивните менаџери немаат стратегија да ги мотивираат вработените.



Графикон 5. Дали Вие како менаџер преферираате правилни принципи за мотивирање?

Figure 5. Do you, as a manager, prefer the right motivation principles?

И овде е хипотезата која гласеше дека менаџерите преферираат правилно мотивирање на вработените. Наспроти исказот на вработените може да се забележи дека не се потврдуваат поставените хипотези, со што се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека треба да се обрати големо внимание за способноста на менаџерите да ги спознаат вработените во кој момент треба да дејствуваат мотивирачки за да имаат висока реализација на задачи и задоволни вработени.

Шестото прашање гласи: Дали Вие како менаџер вршите правилно наградување и распоредување на вработените според нивното знаење и способности?

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно (табела 9) и графички (графикон 6).

Табела 9. Дали менаџерот правилно ги наградува вработените?

Table 9. Does the manager properly reward employees?

<i>Шесто прашање</i>		<i>Менаџери</i>		<i>Вработени</i>	
		<i>вредности</i>	<i>%</i>	<i>вредности</i>	<i>%</i>
6. Дали Вие како менаџер вршите правилно наградување и распоредување на вработените според нивното знаење и способности?	Да	15	50%	21	28%
	Не	1	3%	18	24%
	Не знам	14	47%	36	48%
	Вкупно	30	100%	75	100%

$$\chi^2 = 22,549$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 22,549 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

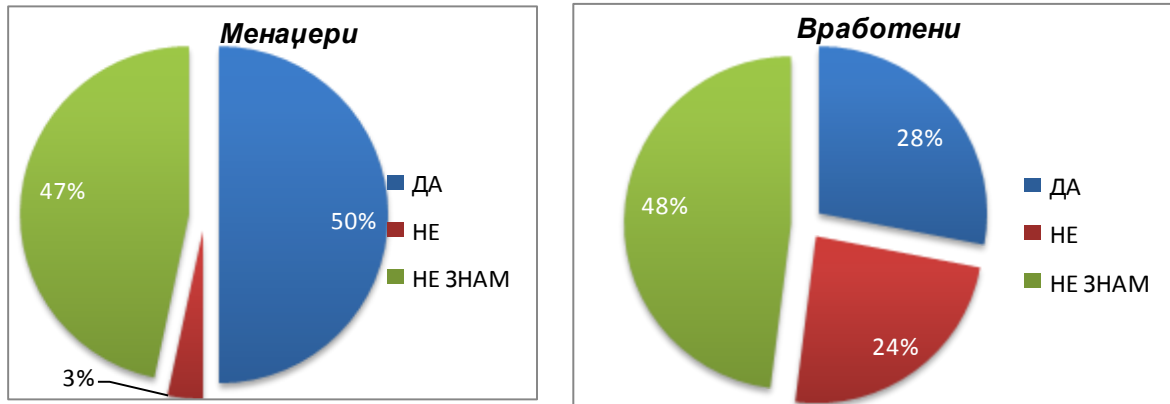
$$C = 0,318 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 22,549, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,318, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со примената на знаењето и искуството во организацијата, каде што се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 50%, одговориле дека организацијата во којашто работат има развиено првилна стратегија за наградување и мотивирање на вработените, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените каде што 28% сметаат дека во организацијата во која работат немаат развиено правилна стратегија за наградување и распоредување на вработените според нивното знаење и способности. Дури 48% од испитаните вработени одговориле со *не знам* која е причината да не се воведат стратегии за редовно наградување на вработениот ако својата задача ја исполнил во целост со видливо значајни резултати. Ваквото наградување и почитување на способностите на вработените може да бидат само пример за другите колеги кои ќе сакаат да ги покажат своите способности и знаење.



Графикон 6. Дали Вие како менаџер вршите правилно наградување на вработените?

Figure 6. Do you as a manager make the right remuneration for employees?

Да се потсетиме на помошната хипотеза: доколку менаџерот врши правилно наградување и распоредување на вработените според нивното знаење и способности тогаш во организацијата ќе владеат добри организациски односи. Притоа можеме да забележиме дека не се потврдува хипотезата, со што се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека треба да се обрати големо внимание на важноста на наградување, мотивација и правилно распоредување на вработените според нивните способности и знаење.

Седмото прашање беше поставено: Дали Вие како менаџер обезбедувате подеднакво континуирано оспособување (обуки) на Вашите вработени?

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно (табела 10) и графички (графикон 7).

Табела 10. Дали менаџерите обезбедуваат континуирани (обуки) за вработените?

Table 10. Do managers provide continuous (trainings) for employees?

Седмо прашање		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
7. Дали Вие како менаџер обезбедувате еднакво континуирано оспособување (обуки) на Вашите вработени?	Да	15	50%	27	36%
	Не	3	10%	27	36%
	Не знам	12	40%	21	28%
	Вкупно	30	100%	75	100%

$$\chi^2 = 19,092$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 19,092 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

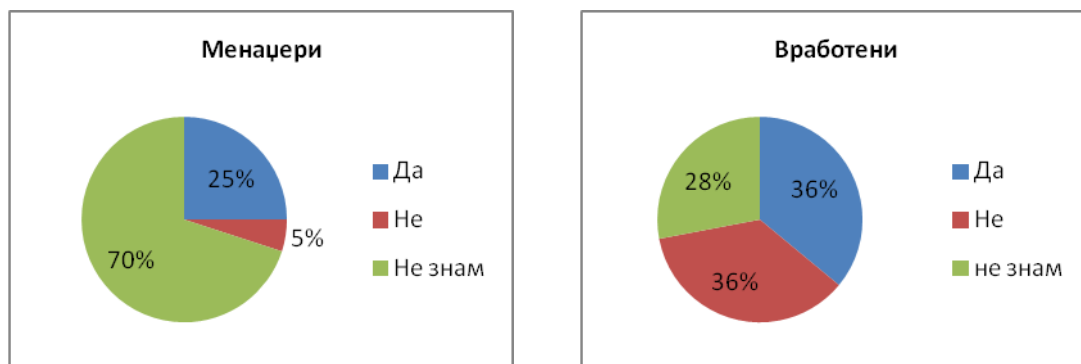
$$C = 0,295 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 19,092, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,295, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со примената на знаењето и искуството во организацијата, каде што се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 50%, одговориле дека организацијата во којашто работат има развиено континуирана обука за вработените, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените, каде што 36% сметаат дека во организацијата во којашто работат немаат развиено правилна стратегија за наградување, обука и распоредување на вработените според нивните способности и знаење, а исто толку или поточно 36% од испитаните вработени во државниот сектор одговориле дека во рамките на организацијата посетуваат различни обуки. Оваа контрадикција е многу интересна во рамките на ова прашање и во однос на нултата хипотеза ја прифаќаме како издржана.



Графикон 7. Дали менаџерите обезбедуваат обуки за вработените?

Figure 7. Do managers provide trainings for employees?

И овде, преку одговорите на поставеното прашање не се потврдуваат хипотезите.

Осмото прашање гласеше: *Дали Вие како менаџер сметате дека еднакво обрнувате внимание на Вашите вработени да се чувствуваат послободно и покреативно во извршувањето на своите задачи?*

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно (табела 11) и графички (графикон 8).

Табела 11. Дали менаџерот преферира правилно мотивирање на вработените?
Table 11. Does the manager prefer to motivate employees properly?

Осмо прашање		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
8. Дали Вие како менаџер сметате дека еднакво обрнувате внимание на Вашите вработени да се чувствуваат послободно и покреативно во извршувањето на своите задачи?	Да	23	77%	27	36%
	Не	0	0%	18	24%
	Не знам	7	23%	30	40%
	Вкупно	30	100%	75	100%

$$\chi^2 = 43,463$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 43,463 \text{ (пресметана)}$$

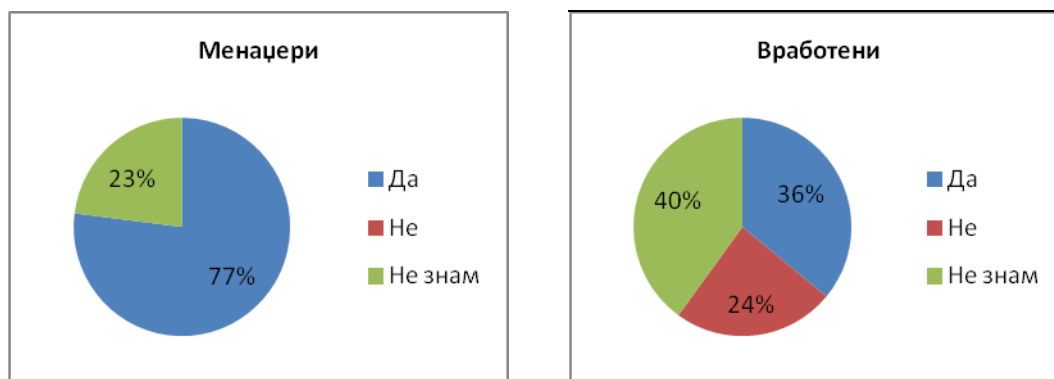
$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,423 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 43,463, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,423, што значи слабо-умерена поврзаност. Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 –тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со примената на знаењето и искуството во организацијата, каде што се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 77%, одговориле дека организацијата во којашто работат има голема слобода при извршувањето на работните задачи, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените, каде што 36% сметаат дека во организацијата во којашто работат немаат голема слобода за да можат послободно и покреативно да ги извршуваат работните задачи. Поголем процент од вработените или 40% од нив одговориле дека не ја знаат причината зошто менаџерите не можат во целост да ја добијат нивната доверба.



Графикон 8. Дали сметате дека менаџерите дозволуваат послободно извршување на работните задачи?

Figure 8. Do you think managers allow more free performance of work assignments?

Помошната хипотеза која гласеше дека менаџерот еднакво обрнува внимание на вработените да се чувствуваат послободно и покреативно во извршувањето на своите задачи не е исполнета. Од овде можеме да забележиме дека не се потврдува дополнителната хипотеза, со што се оправдува нашето истражување. Доколку им се даде широка слобода на изразување тогаш вработениот ќе биде покреативен и поуспешен во извршувањето на работните обврски. Менаџерите кои имаат ваков профил на вработени имаат поголема можност да се занимаваат со изнаоѓање на нови и софистицирани решенија за тоа каде сакаат да ја одведат организацијата во иднина.

5. Креирање на стратегиски модел за подобрување на перформансите на организациско однесување

5.1. Систем на организациско учење

Организациското учење е единствен траен извор на конкурентската предност на компаниите на пазарот, тоа е и воедно и процес на изградба на јадрото на компетентност (core competence). Значењето и вложувањата во организациското учење се постојано во пораст, вложувањата на компаниите во неопипливите – софт решенија ги надминуваат вложувањата во однос на материјалните ресурси (Германија, Англија), а вложувањата во информациската технологија ги надминуваат вложувањата во однос на производствената технологија (САД).

Дефинирање на организациското учење

Организациското учење е промена во когнитивните структури и однесување на членовите на организациите кои обезбедуваат подигање на способноста на организациите да се приспособат на своето опкружување.

Организациско учење се јавува како форма на процесирање на информации и социјална интеракција.

Организациското учење е процес со помош на кој се проширува репертоарот на потенцијалните однесувања на членовите на организација како поединци, но и на организацијата како колектив, процес на развој и примена на нови правила и рутини во организацијата.

Организациското учење е процес со помош на кој организацијата се стекнува, манипулира и користи со знаење. Дали организациите можат да учат и дали постои „организациско знаење“.

Организациското знаење се формира низ процесот на социјална интеракција. Не се губи со одењето на поединци, организациското знаење се наоѓа во рутините, процесите, системите, структурите, културата.

Видови на организациско учење

Адаптивно учење или учење во еден круг (single loop learning) – промени во рамките на претходно дефинираниот сет на претпоставки кои остануваат надвород секое преиспитување. Генеративно учење или учење во дуплиран круг (double loop learning) е стекнување на знаење со кое се преиспитуваат и менуваат базичните претпоставки врз кои се изградени постоечките рутини.

Организациско учење и промени

Секое учење е промена, но секоја промена не е учење. Организациското учење е промена која води кон унапредување на клучните компетенции на организацијата и со која таа станува способна да се приспособи на своето опкружување и да креира промени во него. Компаниите можат да се менуваат, а ништо да немаат научено. Затоа тие мора да се менуваат, но мудро и паметно.

Видиви на организациски знаења

Постојат два вида на знаења според Нонаки, *експлицитно* кое е објективно, отворено, опипливо, изразено со формален и системски јазик, може да се користи во форма на податоци, научни формули, спецификација, прирачник, не е зависно од контекст (context free) и може да се трансферира и *имплицитно* (tacit) кое е субјективно, скриено, неопипливо, длабоко персонализирано и тешко е да се формализира, во зависност од контекстот во кој настанало и тешко се трансферира и меморира вештината на занаетото „know how“, како и менталните модели.

Процес на организациското учење

Организациското учење е конверзија од еден облик на знаење во друг со кој индивидуалното знаење се претвора во организациско. Постојат два вида на знаења и 4 процеси на конверзија.

Социјализација: имплицитно знаење - имплицитно знаење, пренесување на имплицитното, скриеното или субјективното знаење од еден на друг член на организацијата, учење на чиракот од мајсторот по пат на интеракција, опсервација и имитација.

Артикулација или екстернализација: имплицитно знаење - експлицитно знаење, тоа е конверзија на имплицитното, на субјективното во објективно, во експлицитното знаење, тоа е знаење кое било во главите и рацете на некои луѓе - поединци и се претвора во општо добро на организацијата.

Тоа е ризичен процес, бидејќи артикулацијата бара поинакви компетенции од оние потребни за стекнување на знаење. Притоа се формираат разни модели, метафори и аналогии.

Комбинација: експлицитно знаење – експлицитно знаење. Се прави конверзија на индивидуалното знаење и креирање на организациското знаење, елементите на експлицитното објективно знаење се интегрираат во целини, кои се повеќе развиени, кои се посистематски и посложени од своите делови. Се креира ново знаење низ реконфигурација на постојното знаење, негово комбинирање, сортирање, категоризирање и систематизирање.

Интернационализација: експлицитно знаење – имплицитно знаење. Конверзија на експлицитното знаење во имплицитно, така што вработените и менаџерите применуваат елементи на експлицитно формулирани знаења во своето секојдневно работење, потоа се врши:

- учење низ пракса (learning by doing),
- експериментирање и вежбање на вработените.

Имплицитното знаење кое настанува може да биде пошироко од експлицитното, потоа се пренесува на други преку социјализација и се претвора во ново експлицитно знаење низ артикулација.

Форми на организациско учење

Учење пред да се делува

- Тоа се сите форми на систематско собирање, интерпретирање, ширење и меморирање на информации, заради проширување на базата на знаење во организацијата.

- Собирање на стручна и научна литература, посета на предавања на семинари и курсеви, едукација низ формални училишни системи итн.

- Експерименти, лабораториски и теренски истражувања.

- Учење врз основа на искуства на други.

Учење во текот на дејствувањето

- Учење од сопственото искуство или учење од сопствените проби и грешки.

Лидерство и организациско учење

Без лидерство од врвот на организацијата нема организациско учење. Лидерите мора да ја покажуваат својата сопствена посветеност кон учењето.

Лидерот на компанијата треба да обезбеди да се дефинира јасна мисија и визија базирана на учење. Потоа да се изгради организациски дизајн кој го поддржува организациското учење, да ги воспостави – утврди културните вредности на учењето и развојот, да изгради клима на доверба и толеранција на грешките, да воспостави комуникациски канали кои го обезбедуваат организациското учење, да обезбеди автономија на вработените без која организациското и индивидуалното учење е невозможно да се остварат.

Лидерите имаат 4 улоги во изградба на организација која учи:

- **Модел.** Лидерот мора на останатите во организацијата да им служи како пример од кој се учи.

- **Ментор.** Лидерот мора да служи како ментор кој им помага на останатите за да го модифицираат своето однесување кон барањата на процесот на учење.

- **Менаџер.** Лидерот во компанијата мора да обезбеди дизајнирање на организациската структура која го поддржува организациското учење.

- **Монитор.** Лидерот во организацијата мора да го следи и контролира процесот на учење и да презема корективни акции доколку учењето не напредува.

Структура на организација што учи:

- Потребно е да има минимална специјализација на работењето - активностите и задачите;
- Вишок на функции;
- Разновидност на процесите и методологија на работењето;
- Баланс на контролата и автономијата;
- Минимален број на хиерархиски нивоа;
- Тимови;
- Интензивна комуникација;
- Интеграција и пропусни интерни граници,
- Пропусни екстерни граници.

Потребно е да се истакне дека правецот на влијанието на организациската култура на организациското учење ги дефинира културните вредности и норми. Овие, пак, позитивно влијаат на организациското учење и управување со знаењето и воедно наметнуваат одредена свест и однесување на вработените и менаџерите во однос на луѓето, промените, интеракцијата, комуникацијата и опкружувањето.

Во научната и стручната литература најчесто се споменуваат три пристапи на организациското однесување: **когнитивен пристап**, **бихевиористички пристап** и **пристап на општествено учење**. Когнитивниот пристап историски гледано е најстар пристап кој тргнува од претпоставката дека човековото однесување е предодредено со неговите лични карактеристики и внатрешните процеси. На човекот се гледа како на затворен систем чие однесување не го определуваат надорешните туку внатрешните

фактори. Когнитивниот пристап тргнува од претпоставката дека човековото однесување го определуваат личните цели, односно внатрешните човекови процеси: очекување, верување, перцепција. Од таквиот пристап произлегува соодветен модел на организациското однесување. Бихевиористичкиот пристап го истражува објективното однесување и тргнува од претпоставката дека човековото однесување зависи од работата на надворешните фактори. На човекот се гледа како на отворен систем, кој воспоставува соодветни интеракции со опкружувањето во кое се наоѓа. За разлика од когнитивниот пристап, кој тргнува од ставот дека човековото однесување (мислење, реакција, активност и слично) е предодредено од неговите лични карактеристики кои се базирани на генетските предиспозиции, искуство и знаење, бихевиористичкиот пристап тргнува од ставот дека однесувањето на вработените во организацијата најдиректно го определуваат организациските фактори (природата на работата, техниката и технологијата, кадровската политика, системот на наградувањето, организациската структура итн). Пристапот на општествено учење е најмлад пристап во организациското однесување кое тргнува од претпоставката дека на човековото однесување влијаат внатрешни и надворешни фактори. Интеграцијата на когнитивниот и бихевиористичкиот пристап и пристапот на општественото учење го застапува ставот дека човековото однесување е резултат на неговите лични карактеристики, односно внатрешни процеси и реакција на организмот на надворешните поттикнувања, односно реакција со работната средина.

5.2. Унапредување на организациското однесување преку користење на придобивките на образованието како на менаџерите така и за вработените

Луѓето како потенцијал на организациите претставуваат нејзина најголема креативна моќ. Компаниите вложуваат сè повеќе пари во образованието на своите вработени. Образованието на вработените е многу комплексен процес и бара квалитетна реализација на секоја одделна фаза. Обуката во голема мера влијае на перформансите на организациите доколку е усогласена со стратешките цели на организацијата, доколку е интегрирана во функција на човековите ресурси. Обуката може да биде инвестиција, а не трошок ако детално се планира, реализира и имплементира. Потребата за обука и образованието на вработените е прв чекор, а трансферот на наученото во работното опкружување претставува круна на целокупниот образовен процес во организацијата кој се состои од избор и мотивација на учесниците, планирање и програмирање на образовните содржини, методи и евалуации. Со евалуација на обуките се утврдува дали дошло до примена на образованието и знаењето, вештините, способностите за работното место и дали дошло до унапредување на перформансите и поголемо задоволство на вработените што влијае на позитивните резултати на организацијата со цел постигнување на конкурентска предност. Добиените резултати помагаат да се утврди дали обуката била инвестиција или трошок, што е многу важно за топ менаџментот заради вложените средства, како и за управувањето со човековите ресурси, имајќи предвид дека обуката е една од нејзините функции. Со образованието и обуката се зголемува квалитетот на човековите ресурси, се зголемува човековиот капитал, чија вредност битно ги детерминира организациските перформанси.

Разбирањето за појавата на обуки и образование на вработените и развојот на барањата, пред сè, претставува разбирање за сите промени кои се случуваат како резултат на учењето. Кога зборуваме за обука и образование на вработените тогаш зборуваме не само за индивидуално образование, туку и за групна едукација и развој кој има за цел да ѝ користи на организацијата и на кадрите во имплементација на одредени работни мисии.

Една компанија за да ја зачува својата пазарна позиција и да ја зголеми конкурентската предност мора да биде во состојба да креира нови знаења, а не само да се потпира на користењето на постојните. Заради тоа, континуираната едукација има значајна улога во развојот на индивидуалните и организациски перформанси. Постапката за стратешка обука и образование на вработените и нивниот развој ги поттикнува креативноста, инвентивноста и ѝ обезбедува на организацијата една сосема нова форма која овозможува различности и единственост. Повеќето организации инвестираат 3-5% од своите приходи во образование на вработените. Оние организации кои сакаат да држат чекор со времето и промените треба да го прифатат моделот на постојана, континуирана едукација. Тој факт е познат повеќе од два века. Дени Дидро (1713-1784), француски филозоф, го напишал следното: „Образованието не би требало да биде завршено кога поединецот го напушти училиштето, тоа треба да ги опфати сите животни периоди да им овозможи на луѓето во секој момент на својот живот можност да го одржуваат своето знаење или да добиваат нови знаења“.

Образувањето и обуката се процеси на приспособување на вработените на современите услови за работа. Претставуваат процес кој им овозможува на вработените успешно да одговорат на промените на пазарот и потрошувачите или на корисниците. Процесот спаѓа во една од основните функции на менаџментот на човековите ресурси. Образованието (едуцирањето) е стекнување на нови и постојано проширување на постојните знаења од применетите научни дисциплини и успешната работна пракса, релевантни за

дејностите и целите на компаниите заради унапредување на содржините и методите на работењето, раководењето и управувањето. Образованието е основа за развој на вработените и напредувањето во кариерите, како и за подготовка за вршење на идните активности. Обуката и едукацијата претставуваат стекнување на нови практични знаења и вештини потребни за работење, раководење, управување и организациско однесување кон усвоените правила, прописи и стандарди. Оттаму може да се заклучи дека тоа е процес на стекнување на сопствени искуства или користење на туѓи. Резултатот на процесот на обука има за цел ефективна примена на усвоените знања и искуства во вршење на идните активности.

Причини за образование и обука. Потребата за образование и обука е последица на низа промени кои се секојдневно случуваат во организацијата, а кои можат да се сведат на следните причинители:

- ✓ Промена во производната ориентација на претпријатието-компанијата.
- ✓ Промена во пазарната ориентација на компанијата.
- ✓ Промена во технолошката концепција на обработка на информатичките податоци, ресурси и други инпути.
- ✓ Промена во организацијата и управувањето.
- ✓ Промена во концептот и стратегијата на сервисната област на компанијата.
- ✓ Промена во човековите ресурси на компанијата.

Општи цели на образованието се: работна успешност, стекнување на знаења за нови технологии, избегнување на застарените знаења и побавно следење на новите технологии од одредени области (струки).

Посебните цели на образованието се насочени кон специфични задачи на одделни стручни лица-експерти кои мора да бидат едуцирани за извршување

на таквите задачи. Општите и посебните цели имаат заеднички интереси. А тоа се пред сè: развивање на работните навики и методи за работа кои даваат оптимални резултати, мотивација и интерес за понатамошно учење и усовршување, развивање на позитивен став на сите вработени кон работењето. Целите на образованието и обуката за организацијата мора да бидат во согласност со целите на вработените. Процесот на образование и обука на вработените произлегува од плановите, мисијата и целите на организацијата од кои се изработуваат плановите за образование и обука на кадрите.

Влијание на обуката и образованието на перформансите на организацијата

Порано обуката, образованието и развојот не биле разгледувани како активности кои би можеле да им помогнат на компаниите да направат „додадена вредност“ и успешно да се спротивстават на конкурентските предизвици. Денес компаниите ја користат обуката како оружје во постигнување на конкурентска предност. Организациите се соочуваат со големи промени заради новите технологии, брзиот развој на знаења, глобализација, нови услови на работење и мораат да преземат чекори за да имаат квалитетен човечки потенцијал - капитал кој може да одговори на таквата новонастаната ситуација. Инвестирањето во вработените низ обука за да се зголеми нивното знаење, способност и вештини, има влијание врз вработените преку зголемување на нивната мотивација и задоволство, како и на организациските резултати преку поголема продуктивност, финансиска добивка, иновации, подобри производи и услуги, намалена флукуација на вработените, отсуство, посветеност, организациско однесување или клима итн. Со цел обуката да има максимален ефект на перформансите на организацијата и на задоволството на вработените неопходно е да биде усогласена со стратешките цели на организацијата, интегрирана во функција на менаџментот на човечките ресурси и сите чекори во реализација на програмата за образование да бидат темелно подготвени и имплементирани (анализа на потреби за образование, избор на учесници и мотивација, содржина

на образованието, методи, евалуација и трансфер на знаење). Литературата за стратешкото управување со човечките ресурси СХРМ обезбедува голем број на модели кои објаснуваат како обуката може да доведе до позитивни организациски резултати. Во зависност од стратегијата на организацијата и опкружувањето Wright i McMahan⁶⁷ дале шест теориски модели за проучување на управувањето со човечки ресурси МЧР, од кои три се модели (теорија врз основа на ресурси, кибернетски систем и бихевиорална перспектива релевантна за разбирање на односот).

Теоријата врз основа на формираните ресурси вклучува физички капитал, човечки капитал и организациски капитал кои им овозможуваат на компаниите да ги подобрат ефикасноста и ефективноста. По оваа теорија ресурсите на една организација можат да бидат извор на конкурентска предност на долги патеки, а да бидат тоа треба да имаат четири својства: да се единствени, несовршено имитабилни и да можат да бидат заменети со други ресурси од страна на конкурентските фирми. Во согласност со ова, обуката - образованието можат да се посматраат како инвестиција во човечкиот капитал, кои можат да обезбедат знаење, вештини и способности кои додаваат вредности на организацијата и им овозможуваат на вработените да ги вршат работите неопходни за постигнување на цели, што резултира во позитивни резултати на организациско ниво. Модели засновани на бихевиористичка основа - Schuler и Jackson⁶⁸ сметаат дека однесувањето на вработените има улога на посредник помеѓу стратегијата и резултатите на фирмата. Овие модели не се фокусираат на знаење, вештини и способности, туку на ставови, однесување и посветеност на вработените што може да биде инструмент во создавање на конкурентска предност, бидејќи влијаат на перформансите на организацијата. Како резултат на тоа, праксата на човечките ресурси треба да го предизвика и да го зајакне однесувањето што го

⁶⁷ Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

⁶⁸ Schuler, R. S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

бара стратегијата на организацијата. Во таа смисла, неопходно е да се идентификуваат практиките за управување со човечките ресурси, кои ќе бидат најефикасни за предизвикување на саканото однесување. Применет модел, заснован на бихевиористичката перспектива, сугерира обуката-образованието-едукацијата да резултираат во позитивни организациски резултати во мера во која однесувањето на вработените ќе биде во согласност со стратегијата на организацијата.⁶⁹ Кибернетски модел на системот на човечки ресурси⁷⁰ е множество на модели т.е. инпути (знаење, вештини, способности на човечките ресурси), пропусност/проток (на однесување на човечките ресурси) и аутпут/резултати (продажба, продуктивност, задоволство од работата...). Значи, обуката-едукацијата би требало да влијае на подобрување на компетенцијата на вработените кои го обликуваат формираат однесувањето на вработените што за краен резултат има позитивни резултати за организацијата. Опишаните теории укажуваат дека придонесот на обуката и едукацијата на резултатите на организациското ниво е посредуван со директно влијание на обуката на ставовите на вработените, однесувањето и знаењето, вештините и способностите. Ostroff и Bowen⁷¹ сметаат дека системот на човечки ресурси е сложено множество на практики наменети да влијаат на вештините, однесувањето, ставовите, мотивацијата, задоволството и посветеноста на вработените. Тие својства на вработените ќе бидат посреднички механизам кој ги поврзува праксата на човечките ресурси и перформансите на организациите“. Организациите можат да ги остварат целите или организациската стратегија или да ја подобрат организациската состојба само ако имаат работна сила која ги има потребното знаење, вештини, способности, однесување и ставови. Обуката

⁶⁹ Tharenou, P., Saks, A.M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273

⁷⁰ Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320, str. 305-308; Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*.

⁷¹ Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K.J. Klein, & S.W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp.211-266). San Francisco, CA: Jossey – Bass., str.217.

е заради тоа важен дел на политиката и праксата на управувањето со човечките ресурси, бидејќи игра важна улога во подобрувањето на квалитетот на работната сила која директно влијае на резултатите на организацијата. Обуката може да влијае на резултатите на човечките ресурси така што доаѓа до зголемување на знаењата, вештините и способностите. Доаѓа до промена на ставовите, однесувањето и зголемувањето на мотивацијата што се рефлектира на задоволството на вработените и посветеноста кон компанијата. Со таквите резултати на човечките ресурси може да се очекува подобрување на перформансите на организацијата што се проверува со финансиските и нефинансиските резултати. Во финансиска смисла резултатите се манифестираат преку: поврат на вложените средства (ROI), поврат на имотот (ROA), принос или приход на капиталот (ROE), степен на заработка (ROS), зголемување на продуктивноста, раст на продажбата итн. Резултатите од многу истражувања покажуваат дека обуката-едукацијата е во позитивна корелација со резултатите на човечките ресурси и перформансите на организацијата.⁷² Што се однесува до нефинансиските резултати, тие се манифестираат преку флукуацијата на вработените, абсентизмот, иновативноста, задоволството на вработените, подобрата организациска клима и однесување итн. Некои индикатори на нефинансиските перформанси играат значајна улога во организациската стратегија. Aragon-Sanchez и др.⁷³ ја истражувале врската помеѓу обуката-едукацијата и организациските преформанси делејќи анкета во малите и средни претпријатија во Англија, Холандија, Португалија, Финска и Шпанија. Заклучиле дека обуката-едукацијата позитивно влијае на продуктивноста, квалитетот, флукуацијата на работната сила и финансиските резултати и различните видови на обуки имаат различни влијанија на работните резултати. Проценката на придонесот придружен со развојната повратна

⁷² Delery, J.E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academic of management Journal*, 39(4), 802-835.

⁷³ Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragon, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The international Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.str.975-976.

информација може да помогне во стекнувањето и развојот на вештините. Програмите за плата базирани на вештини, како и делењето на профит и акции на вработените можат да го зголемат идентификувањето со организацијата и посветеноста. Конечно компаниите со силен интересен пазар на трудот создаваат можност за развој на кариерата, напредување и зголемена посветеност кон организацијата. Оние организации кои нудат сигурност на работното место и се обидуваат да ја намалат можноста за отпуштање, кај своите вработени развиваат чувства на припадност. Задоволството на вработените може да биде под влијание на разни практики. Во принцип практиките за управување со човечките ресурси им овозможуваат на вработените позитивно работно опкружување и можност за право на глас, учество, автономија и моќ на одлучување, а воедно и позитивно влијаат на задоволството на вработените. На внатрешната мотивација влијае можноста за задоволство и исполнетост од работата и стекнување на чувство за самоостварување - самодокажување преку работата. Практиките, како што се обуката, едукацијата, развојот и системот за плаќање врз основа на вештини, збогатување на работата, зајакнување на вработените, како и учество на вработените можат директно да влијаат на внатрешната мотивација и личните достигнувања. Дополнителна мотивација се поттикнува пред сè преку системите за наградување, како што е плаќање врз основа на заслуги, можност за напредување достапни во рамките на организацијата и сето тоа може да влијае на резултатите на вработените и очекувањата од нив. Ostroff и Bowen⁷⁴ сметаат дека покрај влијанието на особините, ставовите, мотивацијата и однесувањето на вработените, некои практики на човечките ресурси можат да ги подобрат структуралните и оперативните аспекти на работењето, како што се приспособливоста на работната сила и контролата на однесувањето на вработените. Овие процеси можат да ја подобрат оперативната ефикасност. Системот на човечките ресурси

⁷⁴ Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K.J.Klein, & S.W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in Organizations*) pp.211-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass., str.221.

е многу комплексен сет на практики кои влијаат на вештините, однесувањето, мотивацијата, задоволството и посветеноста на вработените. Со цел едукацијата да влијае на перформансите на организацијата и задоволството на вработените истата треба да се смета за инвестиција, а не за трошок и да биде интегрирана во функција на управување со човечките ресурси и усогласена со стратешките цели.

5.3. Креирање на образовен пристап и концептуална рамка за образование на вработените за организациско однесување – организација што учи

За да обезбедат ефикасно учење и можност вработените да ги применуваат стекнатите знаења на работа, како и тоа да менаџерите го подржуваат учењето и ги мотивираат вработените за учење, многу организации се стремат да создадат работно опкружување - околина што поттикнува на учење и практично да создадат организација што учи. Таа може да се окарактеризира како организација која има значителен капацитет за учење, приспособување и промени.⁷⁵ За важноста за учење, економијата заснована на знаењето, управувањето со знаењето во организацијата поинтензивно се зборува во последно време, но концептот на организацијата која учи ги влече корените од 1950 и 1960 години. Концептот на системско размислување применет во 50-тите години на 20 век ја дефинира организацијата како систем кој е под директно влијание на промените во опкружувањето, а способноста за

⁷⁵ Gephart, M.A., Marsick, V.J., Van Buren, M.E., Spiro, M. S., & Senge, P. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34-46.... 149 str.

негово преживување зависи од способноста за согледување и приспособување на тие промени. Системското размислување се идентификува како интегрирачка сила за создавање на организација која учи, во која луѓето постојано го градат својот капацитет за креирање на резултати кои вистински сакаат да ги остварат, каде што се негуваат нови форми за размислување, а луѓето континуирано учат како да учат заедно.

Обликување или моделирање на опкружувањето за учење

Организацијата треба да преземе сет на дополнителни активности за да се зголеми ефикасноста на обуката: неопходно е да се формира работно опкружување кое ќе овозможи учењето да се реализира; да се подигне самодовербата и личната ефикасност на вработените; да се зајакне инструменталноста на образованието и усовршувањето; да се обезбедат основни-темелни претпоставки за учењето и усовршувањето; да се развие организациската култура за учењето. Клучна улога игра топ менаџментот заедно со линиските менаџери и функцијата за човечки ресурси. Одговорноста на топ менаџментот би била⁷⁶: да дава јасни насоки во врска со учењето; да го поттикнува учењето-едукацијата и обезбедува ресурси за истото; да презема активна улога во дефинирањето на целите и задачите за образовните програми и методи за мерење на ефикасноста на обуката; да го поттикнува развојот на новите програми кои ќе влијаат позитивно како на вработените така и на организациските перформанси; да послужи како пример покажувајќи подготвеност постојано да се учи; да го промовира опкружувањето кое ги надградува перформансите базирани на константно учење; да овозможи движење на вработените внатре во компанијата за да вработените стекнат увид во целосното работење. Линиските менаџери имаат значајна улога во подигнување на мотивацијата за учење и усовршување, во отстранување на сите објективни пречки кои можат да ја намалат успешноста во извршување на

⁷⁶ Noe, R.A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin. str 70.

задачите и создавањето-формирањето на меѓучовечките односи и соработка во групата во која раководат. Влијаат на ставовите на вработените во врска со учествувањето во едукативните програми преку разговорите за предностите на обуките за развојот на потенцијалот на вработените, за влијанието на задоволството, на кариерата и платата. На нив паѓа одговорноста да создадат култура насочена на учење, знаење, однесување, клима во која постојано се учи нешто ново и пренесува знаењето. Менаџментот на човечките ресурси со своите практики и методи во рамките на своите одговорности ќе влијае на активностите за да се зголеми ефикасноста на обуката. Клучните прашања кои се многу значајни во врска со опкружувањето кое го олеснува учењето и трансферот на наученото се манифестираат преку:

- развојот на ефикасен дизајн на обуката, разбирањето како вработените можат да влијаат на ефикасноста на дизајнот на обуката, имајќи предвид дека имаат разни искуства во организациите, а кои создаваат одредени ставови и однесувања релевантни за конкретни активности на обуките. Се манифестираат преку факторите кои можат да влијаат на рамката во која учењето стекнато на обуката се пренесува и влијае на подобрување на работната ефикасност. Има одредени подготвителни активности заклучиле Salas, Tannenbaum⁷⁷ кои треба да се преземаат пред да се одржи обуката, а кои се однесуваат на опкружувањето. Тоа се следните активности: да им се објаснат на учесниците очекувањата во врска со обуката, да им се даде реална слика за содржина на обуката, да се обезбеди правилна и ефикасна комуникација пред обуката, да им се објасни дека тоа е можност за унапредување во кариерата, да се воспостави одредена политика која одговара и е баланс помеѓу задолжителната и изборната обука. Можноста за избор на обука ја зголемува мотивацијата за учење на учесниците. Потребно е да се охрабрат и подготват супервизорите, менторите, тим лидерите и сите останати релевантни поединци да имаат ефикасни

⁷⁷ Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K.A. (2102). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), str.83-84.

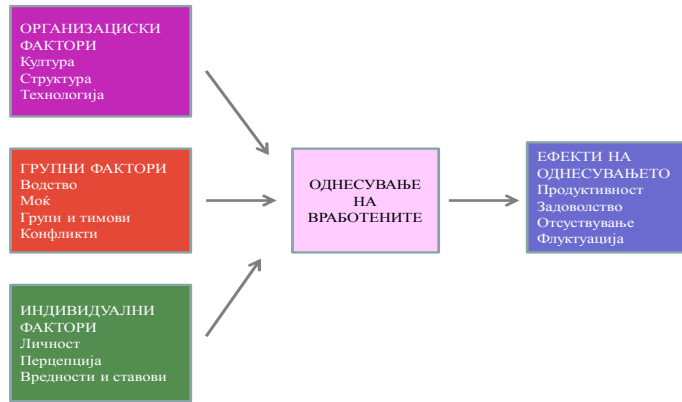
разговори со учесниците пред да почне обуката. Да се овозможи примена на наученото веднаш по завршувањето на обуката. Опаѓањето на нивото на знаење по обуката е минимално, но по една година тој процент расте преку 90%, така што треба добро да се внимава кога и во кој период се темпира обуката за да може учесниците веднаш да ја применат во пракса. За успешност на обуката и нејзините резултати не се одговорни само менаџерите, туку и учесниците-вработените. На нив влијае работното опкружување, како и однесувањето, односно климата во компанијата. Од самоефикасноста на учесниците-вработените на обуката, од нивната подготвеност за обука, мотивација, локус на контрола, посветеност кон кариерата зависат планирањето, програмирањето и реализацијата на образовните активности. Утврдувањето на образовните-едукативни потреби е основа за квалитетно извршување на процесот на обука, кој се состои од утврдување на целите, евалуација на целокупниот процес, примена на знаењето и неговите ефекти. Анализата за утврдување на образовните потреби првенствено се спроведува заради фактот, каде е потребна обуката, кои се потребни знаења, вештини и способности со кои треба да располагаат вработените за успешно извршување на работните задачи, кој треба да биде обучен и кои организациски цели треба да се поддржат. За добро да се направи анализата за потреба од обука, неопходно е учеството на топ и средниот менаџмент, тренерите и вработените. Аналитичарот за образовните – едукативни потреби, без оглед дали е од компаниското одделение или е консултант од страна, мора да има покрај себе тим составен од клучните луѓе во компанијата кои сакаат да помогнат во решавањето на организациските проблеми⁷⁸. Аналитичарот за образовни потреби мора да ги земе предвид следните чекори во планирањето на методите кои ќе користат во процесот на проценка на потребите. Тој треба да биде свесен за можните проблеми во врска со различните методи и дизајни кои ќе се користат во процесот за проценка на

⁷⁸ Goldstein I.L& Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4- th edition, Wadsworth, Belmont, str. 86

потребите. Потребно е да користи повеќе од една методологија при собирање на податоците и со комбинација на различни методи да постигне одредена предност која го компензира недостатокот на друга метода. Релевантни информации за работењето треба да се собираат од што повеќе извори за да се добие комплетна слика во врска со работењето за кои се осмислува програмата за обука. Собирањето на материјали доаѓа од различни извори во тек на одреден временски период и неопходно е заради правни или практични причини да се осмисли систем кој овозможува документирање на податоци на организиран начин, добиени во тек на процесот на проценка на потребите од образование. Постои значаен степен на усогласеност на авторите кои се занимавале со теоријата на обука во организациите, кој укажува дека во фазата за утврдување на образовните потреби основниот чекор и темел за извршување на останатите фази во реализацијата на обуката се состои од анализа на потребата за обука на ниво на организација, на ниво на задача, односно работно место и за потреба на индивидуално ниво.

5.4. Користење на факторите кои го детерминираат организациското однесување

Организациското однесување го изучува однесувањето на луѓето во организациите, основните фактори кои влијаат на организацијата и однесувањето и методите кои можат да се користат за да се влијае на однесувањето во организацијата. Целта на организациското однесување е разбирањето, предвидувањето, обликувањето и влијанието на однесувањето на луѓето - вработените во организацијата, заради подигнување на нивото на организациските параметри и задоволството на членовите на организацијата.



Слика 11. Модел на организациско однесување⁷⁹

Figure 11. Organisational behavior model

Луѓето, нивниот развој, нивните можности, нивната мотивација и начинот на кој се управува стануваат одлучувачки фактор во конкурентската способност и организациската успешност. Ова ги измени концептот, структурата и изгледот на традиционалната организација и природата на работата со која се занимаваат луѓето. Последиците на тие постојани промени се и промените во однесувањето на вработените. Секој од нас го истражува организациското однесување и има одредени идеи зошто луѓето во нашето опкружување се однесуваат на начин на кој се однесуваат.

За менаџерите е посебно значајно да ги познаваат причините и последиците на човековото однесување, но не смеат да се потпираат само на сопствената интуиција и искуство. Организациското однесување треба да се истражува на

⁷⁹ Јаниќиевиќ, Н; Организациско однесување, Дата статус, Београд 2008, стр.8

научна основа. Обликувањето, насочувањето и контролирањето на однесувањето на луѓето во процесот на работењето е управувачка активност со која се занимаваат менаџерите. Под обликување на однесувањето се подразбираат управувачките мерки и активности со кои се влијае на промените и развојот на личните, а делумно и колективните (тимски, групни и други) карактеристики, како и на промените и развојот на ситуации (амбиент, опкружување, услови во работењето итн.) во кои се одвива работната активност.

Обликувањето на однесувањето на вработените опфаќа управувачки мерки и активности на менаџерите, со кои вработените се менуваат и се насочуваат кон посакуваниот правец. Овој процес понекогаш се одвива така што со соодветни ресурси и механизми се менува и со проектирани цели се приспособува на ситуации во кои се извршува процесот на работењето, со цел да се зголемат продуктивноста и економичноста. Врз основа на промените на вработените и приспособувањето на ситуациите, организациското однесување може да се унапреди и направи покорисно за реализација на целите на организацијата. Способностите и вештините за обликување на човековото однесување имаат суштинско значење за менаџерите и воопшто за целокупниот менаџмент, така што организациското однесување- дисциплина која ги проучува причините, облиците и ефектите од однесувањето на луѓето во организациите, претставува една од поважните области на менаџментот како наука за управување. Организациското однесување, заедно со другите дисциплини од областите на организациите, покрива две фази во процесот на менаџментот (организирање, водење-лидерство) и затоа е неизбежна компонента на менаџментот како наука и пракса. Од тие причини, организациското однесување (Organizational Behaviour) е задолжителна наставна дисциплина во образованието на идните менаџери на сите бизнис факултети во светот.⁸⁰

⁸⁰ Јанаќиевиќ, Н.: Организациско однесување, Дата статус, Београд, 2008, стр. 9.

Суштината на пристапот на општественото учење е во промените на однесувањето на вработените заради приспособувањето на проектираните задачи и цели. Со цел промените да се одвиваат во посакуваниот правец, неопходни се соодветни знаења и искуства до кои се доаѓа со учење и набљудување – опсервација. Со активирање на одредени фактори, кои влијаат поттикнувачки на обликувањето на човековото однесување, менаџерите успеваат расположливата енергија и творечките потенцијали на вработените да ги насочат кон остварување на стратешките и други цели на организацијата. Истовремено, тие настојуваат да ги елиминираат дејствата на факторите кои го отежнуваат тоа моделирање-обликување или го прават побавно и го оневозможуваат.

На однесувањето на вработените во организациите влијаат три групи на фактори на различни нивоа: 1. Фактори на индивидуално ниво, кои по својата природа се индивидуални процеси или однесувања. 2. Фактори на групно ниво, кои по својата природа се интерперсонални процеси и однесувања. 3. Фактори на организациско ниво, кои по својата природа се организациски процеси и структури на однесување. Според прикажаниот модел три групи на фактори на различни нивоа влијаат на однесувањето на луѓето во организациите, кои имаат ефект на организациските параметри преку продуктивноста, задоволството на вработените, отсуството од работа и флукуацијата. Овој модел се смета за најцеловит модел на организациското однесување. Во процесот на постојана трансформација на организациите, реструктурирање и промени, потребно е да се приспособува односот кон вработените и нивниот развој. За да можат современите системи и организации да се носат со сè поголемата конкуренција и постојаните промени, неопходно е да се овозможи ослободување на креативниот потенцијал на вработените преку примена на нови принципи во поглед на човековиот фактор. Мора да се форсираат знаењето,

способноста и креативноста што доведуваат до интелектуализација на вкупната работа. За таа цел е потребно да се регрутираат, развиваат и задржуваат човековите ресурси кои се високоедуцирани, мотивирани и посветени на својата работа. Организациското однесување не се сведува на изучување на човековата природа и оспособување на менаџерите подобро да разберат и сфатат, со цел поадекватно да постапат во процесот на управување со организациите и човековите ресурси. Напротив, тоа се занимава со изнаоѓање на најрационални и најоптимални методи, начини, облици и средства за предвидување, обликување и контрола на човековото однесување. На менаџерите им се нуди драгоценa помош за побрзо и поцелосно сознание за човековото однесување заради поуспешно обликување и насочување во посакуваниот правец. Знаењето е предуслов за разбирање на човековата природа и човековото однесување, а искуството е претпоставка за добро предвидување, успешно обликување и ефикасна контрола за однесувањето на вработените.

Преку бројните истражувања и научни резултати организациското однесување сè повеќе ќе им помага на менаџерите, но и на вработените подобро да се разбираат и организираат, порационално да ги користат своите паметни, физички и креативни потенцијали и поцелосно да ги задоволуваат своите поединечни и заднички потреби, цели и интереси. Расте потребата за проширување и продлабочување за научни и други сознанија на човекот, неговите желби и интереси, способности и потенцијали, цели и очекувања, неговата мотивација и сатисфакција, неговото однесување и интересирање, па со тоа и потребата за понатамошен развој на организациско однесување со тек на времето ќе стане сè поголема.

5.5. Подигнување на внатрешната мотивација на вработените како фактор за ширење на позитивни импулси на вработените

Мотивација за учење/обука - Мотивацијата за учење е желба на учесникот-вработениот да ја усвои содржината на програмата за обука е поврзана и со усвојувањето на знаење, промена на однесувањето или стекнување на вештини преку програмите за обука⁸¹. Мотивацијата за учење е важна пред, во текот и по обуката и треба да се поттикнува во текот на образовниот процес. Учесниците за да бидат мотивирани да учат мораат да бидат запознати со своите јаки и слаби страни, односно да сфатат дека постои јаз помеѓу знаењето кое го поседуваат и знаењето кое е потребно за извршување на работата. Тие информации ги добиваат по оценување на перформансите. Менаџерите би требало да им ја објаснат на вработените пред образовната-едукативната програма, врската помеѓу наученото за време на обуката и подобрувањето на нивните слаби страни, односно перформанси и по примената на наученото и на работното место можат да очекуваат евентуално напредување и подобра заработка. На вработените треба да им се укаже дека по завршената обука луѓето се позадоволни, имаат подобри перформанси, што резултира во подобра работна позиција, поголеми бенефити итн. Учесниците на обуката носат со себе одредени ставови и очекувања кои можат да им помогнат/одмогнат во текот на процесот на учење. Учесниците кои имаат позитивни очекувања и висока мотивација се поподготвени за обука и имаат позитивни резултати и обратно, учесниците кои имаат негативен став и не се многу мотивирани имаат тешкотии

⁸¹ Noe A.R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). Menadzment ljudskih potencijala, trece izdanje, MATE d.o.o, str.220

во текот на обуката. Со факторска анализа и истражување во Nordhaug⁸² се идентификувани како корист од обуката три димензии: мотивација за учење (на пример: дојдено е до зголемен интерес за предметите на обуката), развој на кариерата (на пример: зголемена автономија, промоција) и психолошки развој (на пример: зголемување на самодовербата). На мотивацијата за учење влијаат индивидуалните и ситуацијски карактеристики: демографски варијабилности како што се старосна структура, образование, работно искуство; фактори на личноста, како што се локус контрола, самоефикасност, валенција, когнитивни способности, ориентираност кон целите; варијабилности во врска со работата и кариерата; организациска клима и однесување и поддршка. Самоефикасноста е верување на вработените дека можат успешно да ја научат содржината на обуката. Самоефикасноста е верување во нечији способности во вршење на одредена задача, што е и централен концепт во теоријата на друштвеното-општественото учење. Локус контрола е очекување дека внатрешните фактори, односно надворешните ќе влијаат на резултатите од работата. Индивидуите кои сметаат дека со заслугите од сопствените особини и однесување дошле до посакуваната цел во работата, заземаат активен став во слични идни ситуации, помотивирани се да се заложат во совладувањето на евентуалните препреки и позадоволни со себе. Индивидуите со внатрешна локус контрола имаат високо ниво на мотивација за учење на едукативните содржини, ги прифаќаат повратните информации и преземаат мерки да ги коригираат своите перформанси кон подобро. Посветеност кон кариера и развој – за да бидат мотивирани за учество во програмите за обука, вработените треба да бидат свесни за добрите страни и слабостите на своите вештини и влијанието што го поседува програмата за обука во подобрување на нивните перформанси. Доколку критериумите на знаење и способности се вградени во процесот на управување со кариерата, вработените ќе ги перципираат обуката и

⁸² Nordhaug (1991) i Tannenbaum, S.I., &Yuki, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), str. 414

образованието како инструмент за остварување на своите професионални цели. Идентификувани се три различни бенефити кои вработените ги добиваат со учеството во програмите за обука: развој на мотивацијата за учење, развој на кариерата и психосоцијален развој (самооактуализација) итн. Мотивацијата за учење се зголемува кога вработените добиваат информации за карактеристиките и предностите на развојните активности кои влијаат на задоволството на вработените. Мотивацијата и задоволството се во одредено меѓусебно влијание, иако не може да се зборува за директно влијание на задоволството кон мотивацијата. Задоволувањето на развојните потреби на поединци со помош на обуката и образованието позитивно влијае на цел низ на фактори поврзани со мотивацијата, као што се самоактуализацијата, самодоверливоста, самоконцептот, сигурноста, итн. Посебно е значајно задоволството кое е резултат на отворањето на нови професионални можности за поефикасно и побрзо извршување на работните задачи, што повратно делува на заработката, сигурноста на работата, самопочитувањето и уважувањето во социјалното опкружување. Треба да се истакне дека мотивацијата и задоволството се причинско-последично поврзани. Задоволен е оној работник кој успева своите потреби за остварување на сопствените цели да ги усогласи со организациските потреби. Задоволството од работата е едно од најважните помеѓу ставовите на вработените и можеме да го дефинираме како когнитивна, афективна и евалуативна реакција на поединци кон својата работа. Разбирањето на прашањето на мотивација и задоволство од работата е од суштинска важност и за дизајнирањето на работното место, на организациската култура, клима и однесување, на системот за наградување, системот за напредување, стилот на раководење. Мерењето на задоволството од работата претставува и клучен услов за постигнување на целите за квалитет и пат кон работната совршеност.⁸³ Теориска основа за задоволство од работата е Локовата теорија за вредности.

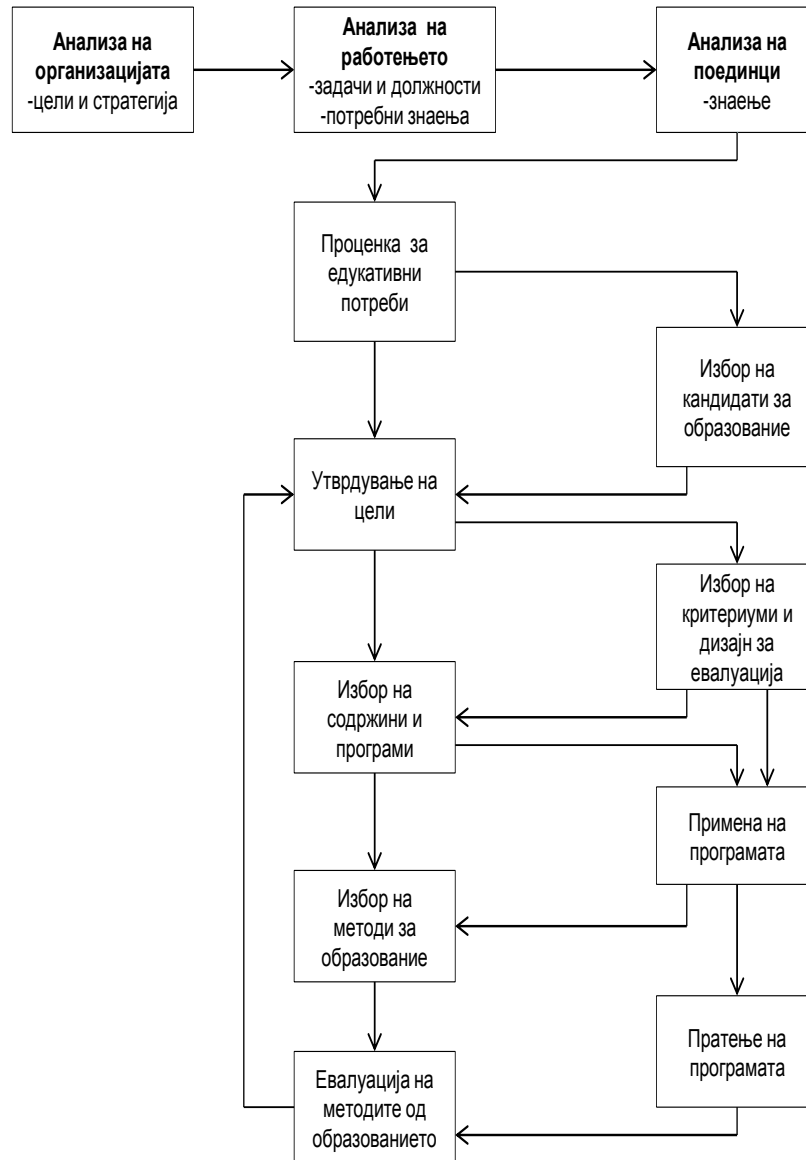
⁸³ Tanasijevic, Z. *Zadovoljstvo zaposlenih – izvor ili rezultat motivacije zaposlenih*, 34 Nacionalna konferencija o kвалитету, Festival kвалитет 2007, Asocijacija za kвалитет i standadizaciju Srbije, 2007

Според оваа теорија задоволство од работата постои во онаа мерка во која луѓето се задоволни од резултатите на работата. Колку пединецот ќе добие повеќе од резултатите кои ги цени, ќе биде толку повеќе задоволен. Критични одредници за мотивација за учење се перцепцијата на вработените за карактеристиката на работната околина - ситуациските ограничувања и општествената поддршка. За да се осигура зголемувањето на мотивацијата на учесниците за едукација со помош на работна околина, менаџерите треба да им обезбедат материјали, време, информации во врска со работата, да им зборуваат позитивно за организациските програми на обуката, да им стават до знаење на вработените дека ја прават вистинската работа кога ќе ја користат содржината на обуката во своето работење, да ги поттикнуваат членовите на тимовите да се вклучат едни со други во користењето на новите вештини, во размената на искуства и повратните информации, да им овозможат на вработените време за да ги вежбаат и применат новите вештини и однесување во своето работење. Некои истражувачи⁸⁴ изработиле мета- анализа на разни истражувања (преку 100 истражувачки работи) за да ја испитаат врската помеѓу карактеристиките на учесниците на обуката, мотивацијата за учење и резултатите од учењето. Направиле интегративна теорија за мотивација во врска со обуката која во себе содржи теории за мотивација кои се релевантни за оваа теорија: потреба-мотив-вредност теорија; когнитивна теорија како што е Врумовата теорија на очекувања. Откриле дека постои силна врска помеѓу локус контролата и мотивацијата за учење (учесниците на обуките со интерна локус контрола биле помотивирани). Силна корелација постои помеѓу анксиозноста која била негативна во сите анализирани резултати на обуките. Многу вознемирени учесници биле помалку мотивирани за учење и самоефикасност. Варијабилите во врска со работата, кариерата и планирањето на кариерата, како и организациската посветеност, се во позитивен однос со мотивацијата за обука,

⁸⁴ Colquitt, J.A., LePine, J.A., & Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 578-707.

реакција, постренинг, самоефикасност, трансфер на наученото. Когнитивните способности покажуваат дека се силен предиктор на резултатите од тренинзите, посебно силна врска имаат од традиционалните резултати од учењето, а послаба врска со реакциите или самоефикасноста по обуката. Што се однесува до ситуационите карактеристики, Colquitt и др.покажале дека климата и однесувањето во смисла на поддршка од колегите и надредените имаат позитивен однос и врска со мотивацијата за учење. Овие резултати покажуваат дека мерењето на ситуационите карактеристики е критичен аспект на анализа на организацијата кога зборуваме за проценка на потребите за обука и едукација.

Мотивацијата за учење ќе биде поголема доколку на учесниците им се овозможи сами да го направат изборот за тоа која обука ќе ја посетуваат и доколку им се овозможи сами да влијаат на содржината на едукацијата. Лицата кои се занимаваат со обуката во рамките на организацијата треба да ги препознаат разните фактори кои влијаат на нивото на мотивацијата кај вработените и да тие фактори можеби нема да бидат исти за секој поединец. Многу е важно да се користат толку мотивациски варијабели, колку што е можно во наставното опкружување, со цел јакнење на учењето. Голем број на истражувачи обезбедиле докази кои укажуваат на позитивна корелација помеѓу мотивацијата и учењето кај корисниците за обука. За да се разберат подобро механизмите во врска со мотивацијата за учење, неопходно е добро познавање на начинот како луѓето учат и кои се теориите за учење чиешто познавање придонесува за позитивни резултати од учењето.



Слика 12. Системски пристап кон обуката/образованието во организацијата
Figure 12. System approach in accordance with the training/education in organisation

5.6. Менаџерот и менаџерскиот тим како предводник за унапредување на организациското однесување

Успехот на една организација зависи од стабилноста на односите на вработените, организираноста, системот на наградување и стимулативното наградување во организацијата, начинот и стилот на менаџирање и меѓусебните односи на вработените во организацијата. Основен показател на организациската култура во една организација е организациската клима, која го афектира организациското однесување во организацијата. Организациската култура е поширок поим од организациската клима, бидејќи ги опфаќа организациските однесувања во опкружувањето на организациите. Организациската клима и однесувањето го отсликуваат менаџирањето преку персоналната политика, политиката на наградување и стилот на раководење. Организациското однесување може да се промени со промена на политиката и со промена на организациската структура. Доколку е потребна реализација на поголема продукција, тогаш менаџментот мора да ја промени политиката на распределба и наградување. Доколку треба да се постигне поголемо задоволство на вработените, тогаш треба да се промени персоналната политика. Успехот на една компанија, позитивната клима и организациското однесување зависат од стабилноста на вработените, организираноста, системот на наградување, стилот и начинот на менаџирање и заемните односи на вработените во компанијата. Менаџерите мора да се насочени за да се постигне хармонија помеѓу реалната состојба и начинот на менаџирање во компанијата. Менаџерите мора да го приспособат својот стил на менаџирање во компанијата во согласност со карактеристиките на вработените и со природата на нивното работење, за да ги поттикнат позитивната клима и добриот однос помеѓу вработените. Во научните

истражувања резултатите потврдуваат дека постои позитивна корелација помеѓу димензиите на организациското однесување (клима) и стилот кој менаџерите го употребуваат (трансформациски, трансакциски и либерален). Улогата на менаџментот во развојот на човечкиот потенцијал е од пресудна важност за секоја организација. Постојаното приспособување и флексибилност се две многу значајни карактерни особини на личноста, било да станува збор за лидери/менаџери и/или нивни соработници. Доколку сакате лидерска позиција без континуирано вложување во развојот на кадровскиот потенцијал во современите општества не е можно да се постигне или задржи. Менаџерите ставаат акцент на стратешкото планирање и реализацијата на зголемувањето на задоволството на работното место преку активирање на нематеријалните фактори за мотивација и самомотивација, секако со обезбедување на егзистенцијалните потреби на вработените. Преку работењето е претставена корелацијата помеѓу мотивацијата и иновативноста во работата и со тоа е прикажано како конкурентно да се работи во денешни услови на пазарот. Времето, парите и природните богатства се важни ресурси, но се неупотребливи без човечкиот разум. Затоа е многу важно како менаџерите преку кадровскиот менаџмент и множеството на активности ефективно управуваат со човечките ресурси. Кадровските активности се однесуваат на анализата на работењето и на работните задачи, регрутација на кадрите, образование и развој на кадрите, одржувањето на работното опкружување и работните односи. Долгорочно гледано многу е значајно да се формираат адекватни кадровски служби во организацијата односно менаџери кои ќе ги мотивираат и развиваат способностите на вработените на сите нивоа, истовремено да се развива свеста кај менаџерите во организациите за важноста на развојот на вработените. Во помалите компании оперативните менаџери извршуваат повеќе задачи од делокругот на кадровските одделенија, составен дел на поголемите компании. Тие се, всушност, моторната сила која работи и на мотивирачкиот аспект кај вработените во компаниите. Во многу ситуации согледано е дека иновативното

работење води до посакуваната профитабилност. За да се поттикне креативноста, а со тоа и иновативноста на вработените во компаниите, потребен е висок степен на мотивираност кај истите. Доколку вработените се мотивирани да работат, ќе настојуваат да го дадат својот максимум во компанијата, бидејќи на еден начин се поистоветуваат со компанијата. Работниот успех на организацијата го доживуваат како свој личен успех. Практично, оваа ситуација е најсилен поттик за креативност и иновативност на вработените, чувството дека се дел од организацијата. Од друга страна, резултатите од иновативноста во компанијата ќе придонесат за самопочит и самоостварување на вработените заслужни за иновациите, а тоа се фактори многу важни за зголемување на мотивацијата во работењето.

Во поновата економија главна задача на менаџерите, посебно кадровските менаџери, е постојано да го развиваат потенцијалот на секој вработен и во извршувањето на секоја нова работна задача да ја изберат онаа група на вработени која го има најоптималното множество на способности за извршување на таа задача, меѓу вработените да го развива тимскиот дух, да ги едуцира во одредена насока и да ги разбира нивните потреби. За менаџерите во целиот свет главен предизвик во времето кое доаѓа ќе биде токму мотивацијата со луѓето со кои работат. Ако вработениот е мотивиран тој постигнува 40% поголема продуктивност, добриот менаџер поставува јасна, прецизна цел, ги објаснува очекувањата, бара фидбек, обезбедува ресурси, наградува и казнува правовремено, ги разбира потребите и очекувањата на вработените за награди и ги користи принципите на праведност. Многу важни научни сознанија во делот на менаџирањето со човечките ресурси настанале во првата половина на минатиот век, на пример Масловата теорија за мотивација од 1943 година, Хезберговата теорија од 1959 година, Ликертовиот концепт на човековите ресурси од 1961 година и други. Моделот на човековите ресурси е базиран на сфаќањето дека човекот има потреба да ги користи и ги развива своите способности и вештини и да ги насочува кон реализација на целите на организацијата. Потребна е

организациска средина достојна на човекот и третман на вработените како соработници и партнери на менаџментот. Организацијата од вработените очекува ефикасност во работата, продуктивност, квалитет, креативност и иновативност, а за да се осигура ова е потребно да се обезбеди познавање и учество на вработените во дефинирањето на целите на компанијата, комплексно мотивирање преку индивидуален пристап, ситуациско раководење, организација во работењето приспособена на ситуациите и вработените, отворени канали за комуникација, хармонизирање на интерните односи, демократска култура, клима и друго. Мотивацијата претставува внатрешен процес кај човекот, кој го поттикнува на извршување или неизвршување на разни видови на активности. Мотивацијата е насочен нагон заради одредена цел, како таква ретко се случува без причина. Мотивацискиот систем кај човекот не се содржи само од внатрешни фактори, туку претставува синтеза на сите влијанија кои доаѓаат од опкружувањето и индивидуалните склоности и аспирации. Системот на вредности е основа на човечкиот систем за мотивација, по што тој се разликува од нагонскиот систем кај животните. Мотивацискиот систем на поединецот најдобро ја одржува врската на личноста и друштвото и степенот до кој ги има усвоено социјалните вредности и го приспособил начинот на задоволување на своите животни потреби во заедницата. Теориите за мотивација можат да се поделат во две групи: теорија за мотивациската содржина и теорија за мотивацискиот процес. Теоријата за мотивациската содржина ги објаснува посебните фактори на мотивација. Тие се обидуваат да одговорат на прашањето, што е тоа што ги придвижува луѓето да се однесуваат на одреден начин. Тие се фокусираат на внатрешните фактори кои раководат со однесувањето на поединецот. Теоријата на мотивациски процес ја објаснуваат мотивацијата фокусирајќи се на процесите на самостојно, свесно донесување на одлуки. Тие се занимаваат со прашања на кој начин се насочува човековото однесување и одржува во своеволните и самонасочените когнитивни процеси на поединците. Најпознати теории се: теории на очекувањата, теорија на

праведноста, теорија на поставување на цели, теорија на поттикнување (засилување). Со човековите акции управуваат неговите сознанија, мислења, верувања и предвидувања. Во одговорот на прашањето за мотивација се зборува за активните придвижувачки сили кои се означуваат со зборовите како што се „да ти треба” и „да се плашиш”. Тие поттикнувачки сили можат да бидат позитивни и негативни. Мислата, намерата и акцијата на поединецот се рефлексивна на неговите потреби и цели. Во врска со материјалните наспроти нематеријалните мотиватори кај вработените за да работи успешно претпријатието мора да се пронајде оптимална комбинација на адекватни поттикнувачи и од едните и од другите за мотивација на своите вработени. Истите тие зависат од многу фактори, како што се, на пример, секторите во кои работат, конкуренцијата на пазарот на работна сила, природата на работата, структурата на вработените. За да се обезбеди адекватен квалитет на вработени во компаниите неопходно е да се понуди соодветно ниво на заработка, но тоа е само потребен услов, но не и доволен. Потребната додатна мотивација на вработените се постигнува со други нематеријални видови на наградување. Многу е битно вработените да бидат активно вклучени во работата, многу е важно да им се каже што се очекува од нив, нивните менаџери да ги сослушуваат нивните мислења, нивните предлози, нивните идеи, да постои отворена и конструктивна комуникација помеѓу нив. Анкетите покажуваат дека вработените кои не се активно вклучени во процесот на работењето се демотивирани, што резултира со огромни штети во работењето. Тие вработени се помалку лојални на фирмите и во голема мера отсутуваат од работата. Вработените сметаат дека нематеријалните стимуланти многу повеќе влијаат на нивната мотивација. Најважни мотивациски фактори за нив претставуваат: вистинска вклученост во работниот процес, чувството дека личниот придонес има битно влијание на резултатите во работењето на компанијата и заинтересираноста на менаџерите за личните проблеми и покажаниот интерес на вработените. Најбитно е она што најтешко се копира, а тоа се односот на

љубовта, меѓусебната доверба, почитување, разбирање и слогата меѓу луѓето. Затоа во последно време многу се популарни тренинзите за градење доверба. Исто така, битен интегрирачки фактор е фокусот кон заедничката цел искажан преку мисијата и визијата на компанијата. Вработените претежно ги истакнуваат внатрешните потреби, како што се потребата за напредување во работата, добивање на признание за својата работа, лична афирмација, стручно усовршување, работа која е сама по себе попривлечна, подинамична, поодговорна, покреативна, поинтересна итн. Менаџерите треба да го зголемат степенот на транспарентност и да влијаат позитивно на организациската култура и однесување на вработените на следниот начин: да се прашуваат вработените за мислење, да стекнат вработените чувство дека имаат влијание на одлуките кои се донесуваат во компанијата, а да не се само извршители на работата, да се насочат да размислуваат за својата работа, за можни подобрувања, за градење на лично и професионално искуство, да им се укаже и посвети внимание и да им се покаже дека се цени нивното мислење и дека ќе се разгледа истото. Потребно е менаџерите да ги запознаат вработените со резултатите постигнати во компанијата, да ги запознаат и да ја видат пошироката слика на компанијата, да им се каже дека нивната работа влијае на работните резултати во компанијата. И во таа пригода заедно со вработените да се разгледаат можностите за подобрување и воедно да се упатат и информираат за плановите за идниот период. Да се искористи моментот и да се пофалат вработените за нивната работа и со тоа дополнително да се мотивираат со цел во наредниот период да остварат уште подобри резултати. На вработените им е потребно да се обезбеди простор за одмор внатре во работната зграда на компанијата, по можност паркинг простор за да не трошат време во барање на слободен паркинг простор, треба да се води сметка во секој момент кон сите вработени да се применуваат и почитуваат исти стандарди и кон сите да се однесуваат менаџерите на ист начин. Вработените ќе знаат тоа да го ценат, а тоа пред сè ќе се манифестира преку нивната лојалност кон компанијата.

Степенот на задоволство од работното место се определува највеќе преку факторите: сигурност од работното место и рамнотежата или балансот помеѓу приватниот и работниот живот на вработените. Менаџерите како носители на организациските вредности во компаниите се тие кои ги поставуваат правилата на однесување и претставуваат примери и модели за однесување на своите вработени. Императив е да бидат зрели и самосвесни личности, а доколку не се такви можно е да се створи непотребна напнатост во меѓучовечките односи. Менаџерите треба постојано да ги мотивираат и поттикнуваат вработените да бидат покреативни и иновативни. Постои корелација помеѓу мотивацијата и иновативноста кај вработените. Иновативноста е способност за трансформација на постоечките идеи во корисни нови форми или комбинации кои изгледаат во одредени моменти сосема нови и се катализатори за креирање и придвижување на сосема нови идеи и проекти. Ова овозможува да се постигнат цели во развојот на нов начин, често потполно различен од акциите на конкуренцијата, со користење на научни и технолошки резултати и потенцијали, што заедно водат до попрофитабилно работење. За да се постигнат и реализираат иновации во една компанија, потребен е силно мотивиран, стручен и креативен тим кој успехот на организацијата го доживува како свое лично остварување на професионално поле, значи за да располага организацијата со квалитетен интелектуален капитал потребни се мотивирани вработени, независно дали се работи за мала или голема компанија. Многу е застапена претпоставката дека продуктивен работник е задоволниот работник. Постои умерено јака корелација помеѓу овие две варијабили, продуктивност и задоволство на вработените. Не е кристално јасно која каква варијабила е, но продуктивноста може да биде и независна варијабила, односно еден вид предиктор на задоволството од работата. За да се постигне саканата парадигма на задоволен и продуктивен – ефикасен вработен се предлага да се вложи целосен организациски напор и три потенцијални системи на организациски промени кои ќе доведат до саканата цел: систем ориентиран кон поединецот, систем ориентиран кон групата и

систем ориентиран кон организацијата. До зголемување на мотивацијата на вработените и задоволството од работата, а намалување на стресот може да се придонесе со збогатување на други видови на работа покрај веќе стандардните рутински и репетативни работења-активности. Ова се овозможува и со воведување на флексибилно работно време и организирање на работа во домовите на вработените, потоа со проактивен пристап за развој на вработените преку програми за обука и развој со долгорочна перспектива за професионален развој на вработените итн. Менаџерите мора да бидат многу внимателни при распределбата на задолженијата, но и при поставување на целите и задачите на вработените за да не предизвикаат стрес кај нив. Управувањето со стрес во тимовите е посебно значајно, бидејќи истиот ја блокира работната енергија, ги демотивира и прави безнадежни вработените. Менаџментот на компанијата мора мотивацијата да ја доживува како детерминанта на однесување на вработените, односно како внатрешен процес кај човекот, кој поттикнува или не поттикнува извршување на некои активности, односно предизвикува одредено негово однесување. Потребен е индивидуален пристап до секој вработен во денешно време за да се разбере однесувањето на поединецот, истовремено се бараат сè повеќе самомотивирани луѓе, кои по сопствен инстинкт-нагон ќе ги исполнат правовремено поставените задачи. Самосвеста е рефлексивна на зрелоста на една личност и прифаќање на реалноста и индивидуите онакви какви што се, што влијае на создавањето на позитивна и хармонична атмосфера во организацијата и квалитетни меѓучовечки односи.

5.7. Преферирање на модел за подобрување на перформансите на организациското однесување на вработените преку утврдување на целите на менаџерот за нивото на фирмата, одржување на ефективна организациска култура и структура, зголемување на продуктивноста и квалитетот во работењето, нагласување на етичкото однесување и организациска контрола на менаџерот

Шест клучни зависни варијабиле се клучни во моделот за организациско однесување кој го анализираме и поголем број на независни варијабиле, организирани спрема нивото на анализата, кои имаат различно влијание на зависните варијабиле. Понекогш се воведуваат т.н. контингенциски варијабиле за подобро да се објаснат врските помеѓу независните и зависните варијабиле во моделот на ОО-организациското однесување. Зависните варијабиле се клучни фактори кои треба да се објаснат или предвидат и на кои влијае некој друг фактор. На пример зависни варијабиле во ОО-организациското однесување се: продуктивноста, апсентизмот, флукуацијата, задоволството од работата и во поново време девијантното однесување на работното место и организациското граѓанско однесување. **Продуктивност** – Организацијата е попродуктивна доколку ги постигнува зацртаните цели претворајќи ги внесовите-инпутите во производи или сервиси-аутпути со најмали трошоци. Ваквата продуктивност подразбира грижа за поголем учинок, ефективност и ефикасност. **Апсентизам** - се дефинира како недоаѓање на работа и претставува голем трошок и пречка на работодавачот. Очигледно е дека им е тешко на организациите за несметано да работат и да ги постигнат целите ако вработените не се појавуваат на работа. Се нарушува работниот процес, се одложуваат важни одлуки од страна на менаџментот, изостаноците од работата доведуваат до пад на квалитетот на

производите и услугите, а понекогаш доведуваат и до потполно стопирање на работата. **Флуктуација** – е доброволно или присилно одење од организацијата. Погolem процент на флуктуација доведува до поголеми трошоци за регрутирање, селекција и обука на нови вработени. Може, исто така, да го наруши учинокот на организацијата кога ја напуштат луѓе со знаење и искуство, а треба да се најде нивна адекватна замена. **Девиијантно однесување во работното опкружување** – со оглед на трошоците за апсентизам и флуктуација за работодавачите, сè повеќе истражувачи за организациското однесување ги проучуваат тие однесувања како индикатори или маркери за девијантно однесување. Ова однесување, исто така, се нарекува и антисоцијално однесување и преку него се кршат значајни организациски норми и со тоа станува закана за добросостојбата во организацијата и нејзините вработени. Менаџерите се трудат да разберат која е причината или изворот за девијантното однесување на работното место за да се избегне создавањето на хаотичното работно опкружување, но и да се избегнат финансиските последици како резултат на ваквото однесување. **Организациско граѓанско однесување** е доброволно-дискреционо однесување, кое не е дел на формалните барања за работењето на вработените, но сепак го охрабрува ефикасното функционирање на организацијата. На успешните организации им требаат вработени кои прават - извршуваат повеќе од своите вообичаени работни должности и кои ќе работат над очекувањата. Организациите сакаат и им требаат вработени кои ќе работат на активности кои не се наоѓаат ниту во еден опис на работните задачи. Податоците укажуваат на тоа дека организациите кои имаат такви вработени работат подобро од оние кои ги немаат. Заради тоа и организациското однесување се интересира за организациското граѓанско однесување како зависна варијабилa. **Задоволство од работата** – е зависна варијабилa која може да се дефинира како позитивно чувство на индивидуата од својата работа, а кое произлегува од оценката на карактеристиките на таа работа. За разлика од претходните четири варијабилa, задоволството од работата е став, а не

однесување. Некои истражувачи сметаат дека задоволството од работата е примарна независна варијабилна од две причини: заради докажаната врска со факторите перформанси и вредносни преференции-параметри кои ги имаат многу истражувачи на организациското однесување. Истражувањата ја поддржуваат теоријата дека задоволните вработени се попродуктивни од незадоволните и долги години се правени анализи по прашање на односот на задоволството и ефикасноста. Истражувачите со силни хуманистички вредности веруваат дека задоволството е легитимна цел на некои организации. Сметаат дека задоволството е во негативна корелација со апсентизмот и флукуацијата и тврдат дека организациите имаат одговорност да им дадат на вработените работи кои се со поголем предизвик и со интринзична - суштинска вредност. Значи, иако задоволството од работата претставува став, а не однесување, истражувачите на организациското однесување обично и во поголем дел го сметаат за значајна зависна варијабилна. Независна варијабилна е претпоставена причини за некои промени во зависната варијабилна.

Варијабилни на ниво на поединец – Индивидуални карактеристики кај луѓето односно вработените се лични или биографски карактеристики, како на пример; старост, пол, брачна состојба, потоа внатрешна емоционална структура, вредност, став и ниво на основни способности. Постојат уште четири други варијабилни на индивидуално ниво за кои се покажало дека влијаат на однесувањето на вработените, а тоа се: перцепцијата, индивидуалното одлучување, учењето и мотивацијата.

Варијабилни на ниво на групи – Однесувањето на луѓето во групи значи збирна сума на индивидуални однесувања на сите поединци. Комплексноста на моделот се зголемува кога ќе сфатиме дека однесувањето на луѓето во групи се разликува од нивното однесување кога се сами. Кај овој модел се проучува динамиката на групното однесување, потоа примената на знаењето во групите за создавање на поефикасни тимови, како на групното однесување влијаат

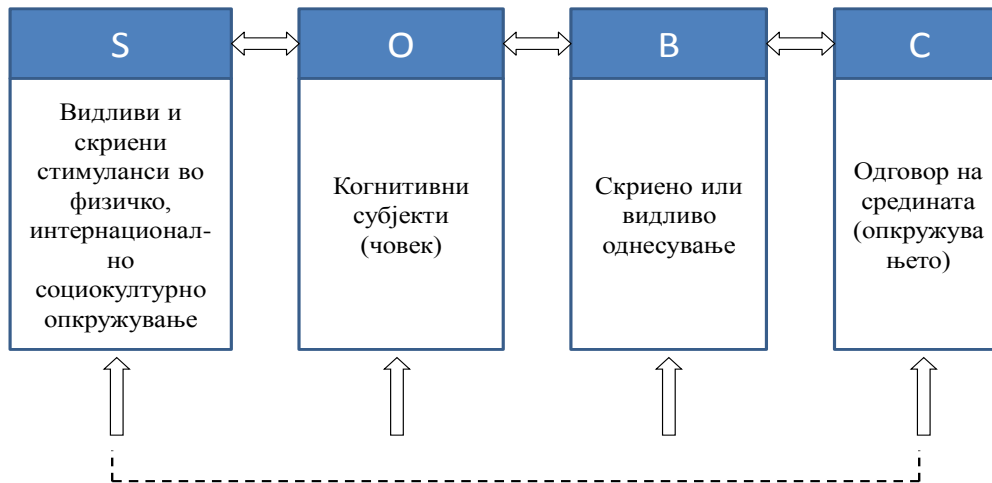
формите на комуникација, водството, моќта, политиката и нивото на конфликти.

Варијабилни на ниво на организациски системи – дизајнот на некоја формална организација, нејзината внатрешна култура, нејзината политика и пракса за менаџирање со човековите потенцијали влијаат на зависните варијабилни. Контингенцискиот модел на организациско однесување го препознаваме како модел во кој се вградени шест клучни зависни варијабилни и голем број на независни варијабилни. Покрај сложеноста на овој модел, тој сепак не дава права слика за комплексноста на предметот на истражувањето во организациското однесување. Меѓутоа, би требало да помогне во објаснувањето и предвидувањето за однесувањето на луѓето во работењето, односно преку контингенциските варијабилни подобро ќе се разберат врските помеѓу независните и зависните варијабилни. Вклучени се поимите промени и стрес, бидејќи ја препознаваме динамиката на однесување и фактот дека стресот е заради работата, индивидуален, групен и организациски проблем и начин како да управуваме со организациските промени, клучните проблеми со кои се соочуваат менаџерите врзани со промените. На сликата, исто така, се прикажува како е поврзана организациската структура со лидерството, како менаџментот врши влијание на групното однесување преку водството и комуникацијата преку која поединецот ја пренесува информацијата, што практично претставува врска помеѓу индивидуалното и групното однесување. Менаџерите треба да ги развиваат меѓучовечките вештини или вештините за работа со луѓето, доколку сакаат да бидат поефикасни во извршувањето на своите задачи.

Организациското однесување е подрачје на истражување каде што се проучуваат влијанијата на поединецот, групата и структурата што ја имаат на однесувањето во организациите. Поточно, организациското однесување се фокусира на начините како да се подобрат продуктивноста и квалитетот, а да се намалат апсентизмот, флукуацијата и девијантното однесување во работното опкружување. Исто така, како да се подобри организациското граѓанско однесување и задоволството во работењето.

Целта е на тие врски да се покаже дека надлежноста и водството се поврзани; менаџментот врши влијание на групното однесување преку лидерството. Слично на тоа, комуникацијата е начин на кој поединци пренесуваат информации. Тоа е врската помеѓу индивидуалното и групното однесување.

Модел на организациско однесување - постојат три модела на организациско однесување: дводелен модел, триделен модел и четириделен модел. Дводелниот модел произлегува од когнитивниот пристап на однесување, согласно со овој модел внатрешните когнитивни процеси и психолошка состојба на личноста (О) го определуваат однесувањето на вработените (В). Дводелниот модел („О-В“) тргнува од претпоставка дека човековото однесување е резултат на делувањето на внатрешните невидливи фактори, чие влијание не може да се предвиди ниту контролира. Негов недостаток е што не обезбедува целосен и јасен преглед на клучните прашања не само со предвидувањата, обликувањата и контролата на човековото однесување, туку и со неговото сознание и разбирање.



Слика 13. S-O-B-C модел

Figure 13. S-O-B-C model

Триделниот модел на организациско однесување произлегува од бихевиористичкиот пристап. Според овој модел, надворешните и внатрешните поттикнувања-охрабрувања („S“) дејствуваат на човековото однесување (B) со што се предизвикува соодветен ефект (K). Триделниот модел („S-B-K“) тргнува од претпоставка дека човековото однесување го определуваат надворешни и внатрешни стимулатори и на тој начин тој се покажува како поцелосен и позаокружен модел од дводелниот модел овозможува предвидување и контрола на однесувањето на вработените. Четириделниот модел на организациско однесување произлегол од пристапот на општественото учење. Во стручната литература често се означува и како модел „S-O-B-K“. Негови компоненти се: 1. поттик – S (Stimulus), 2. организам – O (Organism) 3. однесување – B (Behavior) и

4. последица – К (Consequence). Четириделниот модел го прават когнитивниот дводелен модел и бихевиористичкиот триделен модел на организациското однесување, односно внатрешните и надворешните стимуланси, реакции на организмот (можни) облици на однесување и (можни) последици-ефекти од однесувањето. Со овој модел менаџерите доаѓаат до поцелосно сознание за влијанието на одделни стимулатори на човековото однесување и нивен придонес за разбирањето, предвидувањето и контролата на тоа однесување.

Сликата покажува дека како стимуланси (S) можат да се појават видливи и невидливи стимуланси - стимулатори кои доаѓаат од физичкото, интернационалното, социокултурното и технолошкото опкружување. Под организам (O) во овој модел се подразбираат сознанијата за субјектите, односно психолошкото битие (човекот). Во третата фаза (B) третираниот субјект реагира на стимулансите со своето скриено или видливо однесување. Во последната фаза на овој модел (C) доаѓа до одговор на средината (опкружувањето) на однесувањето на третираниот субјект (човекот) и тоа се, обично, позитивни или негативни последици, кои можат исто така да бидат скриени или видливи. Кај S-O-B-C моделот треба да се нагласи неговото контекстуално опкружување (S). Контекстуалното опкружување директно се поврзува со организациската култура. Таа е клучна ситуациска детерминанта на организациското однесување. Организациската култура е нараскинливо поврзана со интернационалното опкружување. S-O-B-C моделот на организациското однесување може да се објасни и преку концептуалниот пристап. S – ситуација, O – учесници - членови на организацијата, B – однесување и C – последици. Односот помеѓу S и O е заемен, затоа што членовите на организацијата се наоѓаат во одредена ситуација, односно опкружување. Од друга страна, тие сами на себе ја чинат ситуацијата односно опкружувањето. Врз основа на таа интеракција помеѓу опкружувањето и членовите на организацијата доаѓа до одредени индивидуални и колективни однесувања. Ова однесување доведува до одредени позитивни и негативни последици, што во вид на повратна спрега ќе се одрази на

однесувањето. Кај S-O-B-C моделот најважно е да се нагласи дека односот S-O е предмет на истражувања на бихевиористички ориентирани научници и менаџери и тој инсистира на разбирање на однесувањето во организацијата. Односот B-C е поблизок до когнитивно и социјално-сознајниот пристап, бидејќи ја нагласува потребата за предвидување и контролата на човековото однесување во организацијата.

ЗАКЛУЧОК

Управувањето и раководењето со вработените е сложен процес во кој треба да се овозможи остварување на целите на организацијата што ги има поставено во тековната година. Правилно креираната и имплементирана стратегија овозможува претпријатието да се движи од моменталната кон посакуваната позиција и да постигне конкурентска предност во рамките на соодветната дејност.

Во елаборацијата на теоретските основи на креирање на стратегиски модел за подобрување на перформансите на организациското однесување, подетално ќе објасниме за секоја теза што е предмет на анализа во овој магистерски труд.

Во првиот дел од трудот теоретски е елаборирана основата на организациското однесување. Најпрво се посветува внимание на *аспектите и пристапот кон организациското однесување*, каде што постепено се конкретизира разликата помеѓу организациското однесување како научна дисциплина која е насочена кон истражување на факторите кои имаат влијание на тоа како индивидуите и групите реагираат т.е. како се однесуваат во рамките на организациите. Истражувањето на организациското однесување им дава насоки на менаџерите како да ги разберат и оценат разните фактори кои го дефинираат однесувањето на вработените, со цел да изнајдат соодветен модус за подобро мотивирање и координирање на истите во остварување на целите на организацијата. Кога зборуваме за поимот организациско однесување, зборуваме за однесувањето на поединци во рамките на организациите, бидејќи организациите сами по себе не можат да се однесуваат.

Во фокусот на организациското однесување се наоѓа човекот кој во организацијата влегува со определени лични карактеристики и искуство и со

своето делување во дадени ситуации придонесува, односно не придонесува за остварување на целите на менаџментот. Организациското однесување може да се претстави со следнава формула:

$$B = f(P, E)$$

Од формулата може да се забележи дека однесувањето (B - behavior) е функција (F - function) од личните карактеристики на поединците (P – personal characteristics) и опкружувањето (E - environment) во која се наоѓаат поединците во организацијата. Тоа значи дека однесувањето може да се менува или со менување на поединците или со менување на опкружувањето. Со цел да се разбере потребата за синхронизација на напорите од аспект на организацијата како целина, како би се оствариле поставените цели, во продолжение на овој дел се пристапува кон употреба на доверливи податоци при наоѓањето на одговори на тие прашања. Следствено на ова, подетално ја објаснуваме поврзаноста со *бихевиористичките науки*.

- *Бихевиористичките науки* како психологија, социологија, антропологија и др. ја сочинуваат основната филозофија и принципите од кои потекнува организациското однесување како посебна наука. Социјалните науки како економијата и политичките науки, историски гледано, даваат секундарен ефект на организациското однесување.

- *Интердисциплинарност*. Организациското однесување ја потенцира својата интердисциплинарна ориентираност која ги интегрира бихевиористичките науки во разбирањето на однесувањето и учинокот на вработените.

- *Три нивоа на анализа*. Пристапот кон организациското однесување е уникатен, бидејќи се заснова на три степени на анализа и тоа: индивидуална (однесување на поединецот на работното место), групна (анализа на меѓусебното однесување на поединците во организацијата) и организациска (анализа на однесувањето меѓу групите во организацијата). Сите три вида на анализа се подеднакво битни при дефинирање на организациското однесување

во конкретна организација.

- *Непредвидлива ориентација*. Овој термин ја потенцира потребата за разбирање на индивидуите и ситуациите околу нив како посебни по својата природа. Предметот на организациското однесување не им нуди на менаџерите универзално апликабилен сет на мерки за однесувањето на поединци во организациите, туку самовозможен начин на однесување на поединците, кои менаџерите треба да го препознаат конкретно за својата организација. Понатаму продолжуваме со објаснување за влијанието на личноста во организацијата. За да го разбереме однесувањето на луѓето во организациите мораме да ги осознаеме основните фактори кои го дефинираат однесувањето на луѓето како поединци. Познавањето на тие фактори помага при разбирањето на поединечните разлики помеѓу индивидуите. Индивидуата придонесува за една организација со помош на нејзиното знаење и умеење, залагање, вештини, техники, лојалност. Организациите очекуваат од страна на своите вработени искрено залагање на работното место. Вработените очекуваат соодветен надомест од страна на организациите за своето залагање.

Во суштина организациите се соочуваат со менаџирање на психолошките карактеристики на своите вработени, потенцирајќи го задоволството од работата, со цел остварување на заедничките цели.

Во вториот дел теоретски се пристапува кон објаснување на улогата на образованието како значајна компонента во однесувањето на вработените. Процесот на учење претставува основен психолошки процес кој ја следи едукацијата и преку кој се формира човековиот карактер. Вредностите, ставовите, знаењето, умеењето, мотивите се само дел од оние карактерни особини кои се формираат токму низ процесот на учење. Овие карактерни особини не се вродени, туку се стекнати низ процесот на учење низ кој поминува индивидуата. Социјализацијата на поединците, благодарение на која истите се формираат како социјални битија, во основа претставува процес на социјално

учење. Друг фактор кој ја условува неопходноста од поединци со високо образование и специфичен вид на знаења и вештини е брзиот развој на технологијата. Брзиот развој на технологијата, исто така, бара примена на процесот на континуирано учење во целост, бидејќи промените се толку неизвесни и брзи што дури и поединци со високо образование мораат континуирано да учат за да се приспособат на нив. Понатаму се објаснува влијанието на *економските односи и образованието*, преку процесот на искористување на *човечките ресурси, образовната моќ на вработените и унапредувањето на работните места*. Денешните компании веруваат дека основен предуслов за стекнување и одржување конкурентска предност е инвестирањето во интелектуален капитал.

Интелектуалниот капитал (вработените) ќе биде поефикасен доколку поседува когнитивно знаење (да се знае што), напредни вештини (да се знае како), систематско разбирање и креативност (да се знае зошто) и индивидуално мотивирана креативност (да се разбере важноста). Инвестирањето во образованието на своите вработени претставува стратегиска одлука која во никој случај не може да биде погрешна. Образованието како фактор прави разлика помеѓу компаниите и вработените во нив, на успешни и неуспешни. Според Heathfield, правилно спроведена едукација придонесува за заштеди кои се гледаат преку зголемена продуктивност, знаење и придонес на вработените за организацијата.

Понатаму детално се објаснува унапредувањето на работното место или движењето по хиерархијата на фирмата нагоре. Оттука се покажува важноста на менаџерите кои треба да ги користат при употребата на континуираното образование во рамки на организациите, а тоа се: т.н. организација која „учи” секогаш во фокусот е човекот кој перманентно се едуцира. Значењето на човековиот фактор за организациите од ден на ден станува сè поважно, а со тоа и процесот на континуирана едукација која придонесува за зајакнување на човековиот фактор.

Третиот дел кој е дефиниран како *Улогата на мотивацијата* ги прикажува теориите на мотивацијата и карактерот на мотивацијата. Кога се зборува за мотивација може да се каже дека постојат многу синоними на поимот мотивација кои честопати ги употребуваме на погрешен начин и во погрешен контекст. Мотивацијата се поистоветува со поимите желба, сакање, поттик, цел, иницијатива и друго, меѓутоа таа е единствена по својата комплексност и треба да се разликува од претходно наведените синоними. Спомната е една од најприфатените теории на мотивацијата која гласи: *мотивацијата претставува процес во кој однесувањето е поттикнато, активирано и канализирано кон остварување на целите*. Понатаму се елаборирани по важност останатите теории. Овие когнитивни теории сигурно нудат порелевантен пристап за менаџерите при развивањето на мотивациски стратегии од содржинските теории кои ги анализираат потребите на вработените како основни мотивациски фактори.

Три најчесто употребувани процесни теории на мотивација се:

- теоријата на очекување,
- теоријата на еднаквост,
- теоријата на цели.

Меѓутоа, теориите само учат како треба да постапуваме како менаџери, а како како вработени. Мотивацијата на вработените е во фокусот на денешните менаџмент предизвици, бидејќи со мотивирани работници веројатноста да се доживее успех во работата е многу поголема. Способноста за привлекување, задржување и развој на талентирани работници претставува основен предуслов за остварување на успешен бизнис. Работниците претставуваат најбитен ресурс на компаниите, меѓутоа претставуваат и ресурс кој е најспецифичен за менаџирање и контрола. Позитивна мотивациска политика во пракса значи зголемување на продуктивноста, квалитетот и услугата од страна на вработените. Оттука, основен концепт на мотивација во рамки на организациите е да се занимава со откривање на оние движечки сили кои ги водат вработените

да се однесуваат на одреден начин за да остварат однапред зацртани цели.

Четвртиот дел го опфаќа емпириското истражување кое е спроведено со цел да се согледаат *степенот на образование на вработените и мотивацијата како фактор за подобрување на перформансите на организациското однесување*. Анкетирањето беше спроведено во периодот од март до јуни 2017 година во приватни и јавни организации кои ми беа достапни на територијата на Општина Штип и истото се вршеше преку претходно подготвени анкетни прашалници.

Анализирајќи ги резултатите од спроведената анкета, можеме да забележаме дека во сите одговори на прашањата пресметаната вредност за χ^2 тестот е поголема од нејзината таблична вредност, што покажува дека добиените фреквенции не содејствуваат со очекуваните. Коефициентот на контингенција, исто така, покажува умерена или слаба меѓузависност. Во целост се согласуваме дека постои голема поделеност во однос на прашањата кои беа упатени до менаџерите и вработените. Вака добиените резултати за останатите прашања не доведуваат до заклучок дека поставените посебни хипотези не се прифаќаат, а со тоа не се прифаќа ни главната хипотеза на ова истражување.

Резимираните резултати со заклучни согледувања и коментар за истите се прикажани во делот на емпириското истражување од овој магистерски труд.

Петтиот дел, кој е дефиниран како *Креирање на стратемиски модел за подобрување на перформансите на организациско однесување*, претставува сублимат на теоретското и практичното истражување со сугестии и насоки за вистинско осознавање на организациското учење.

Организациското учење е промена во когнитивните структури и однесување на членовите на организациите кои обезбедуваат подигање на способноста на организациите да се приспособат на своето опкружување. Менаџерот на компанијата треба да обезбеди да се дефинира јасна мисија и

визија базирана на учење. Потоа да се изгради организациски дизајн кој го поддржува организациското учење, да ги воспостави-утврди културните вредности на учењето и развојот, да изгради клима на доверба и толеранција на грешките во организацијата. Оттука детално е објаснета улогата на менаџерот и неговото влијание врз работата на фирмата.

Менаџерите имаат 4 улоги во изградба на организација што учи: улога на **модел** - кој мора да им служи на останатите во организацијата како пример од кој се учи; улога на **ментор** - кој мора да служи како ментор кој им помага на останатите за да го модифицираат своето однесување кон барањата на процесот на учење; улога на **менаџер** - во компанијата мора да обезбеди дизајнирање на организациската структура која го поддржува организациското учење и улога на **монитор** - во организацијата мора да го следи и контролира процесот на учење и да презема корективни акции доколку учењето не напредува.

Понатаму во делот за *креирање на образовен пристап и концептуална рамка за образование на вработените докажуваме дека* анализата за потреба за обука и образованието на вработените е прв чекор, а трансферот на наученото во работното опкружување претставува круна на целокупниот образовен процес во организацијата, кој се состои од избор и мотивација на учесниците, планирање и програмирање на образовните содржини, методи и евалуации. Со евалуација на обуките се утврдува дали дошло до примена на образованието и знаењето, вештините, способностите за работното место и дали дошло до унапредување на перформансите и поголемо задоволство на вработените што влијае на позитивните резултати на организацијата со цел постигнување на конкурентска предност.

Во петтиот дел на оваа тема е нагласена и потребата од добар менаџер како предводник за унапредување на организациското однесување. Успехот на една компанија, позитивната клима и организациското однесување зависат од стабилноста на вработените, организираноста, системот на наградување, стилот

и начинот на менаџирање и заемните односи на вработените во компанијата. Менаџерите мора да се насочени кон вработените за да се постигне хармонија помеѓу реалната состојба и начинот на менаџирање во компанијата. Менаџерите мора да го приспособат својот стил на менаџирање во компанијата во согласност со карактеристиките на вработените и со природата на нивното работење, за да ги поттикнат позитивната клима и добриот однос помеѓу вработените. Менаџерите треба да ги развиваат меѓучовечките вештини или вештините за работа со луѓето, доколку сакаат да бидат поефикасни во извршувањето на своите задачи. Организациското однесување е подрачје на истражување каде што се проучува влијанието на поединецот, групата и структурата што го има на однесувањето во организиците, а потоа тоа знаење се применува во организациите.

Користена литература

Armstrong, M. (2006), Human Resource Management Practice, Kogan Page, p.251-269

Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragon, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The international Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.str.975-976.

Babic, L. (2009). Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Belgrad, str.56

Bahtijarevic-Siber, F. (1999), Mendjment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str.108

Bass, B. M. and Vaughn, J. A. (1966). Training in Industry: The Management of Learning, Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, 1966. p.149

Berelson, B. and Stainer, G. A. (1964). Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings, New York: Harcourt Brace Jovanovic, p.88

Berelson, B. and Stainer, G. A. (1964). Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings, New York: Harcourt Brace Jovanovic, p.240

Bloisi, W., Cook, C. W. and Hunsaker, P. L., (2003). Management and Organisational Behaviour, McGraw-Hill, p.169-208

Borrego M, Douglas E.P. and Amelink C.T. (2009):, Quantitative, Qualitative, and Mixed Research Methods in Engineering Education, *Journal of Engineering Education*, 98, (01.2009), 1, p.53-66

Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of Affect, Behavior and Cognition as Distinct Components of Attitude, *Journal of Personality and Social Psychology*, May 1984, p.1191-1205

Cartwright, J. (1999). Cultural Transformation, Financial Times, Prentice Hall

Colquitt, J.A.,LePine, J.A.,& Noe,R,A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 578-707

Davis, K and Newstrom, J. W. (1989). Human Behavior at Work: Organizational Behavior, New York, Mcgraw-Hill College, 8th edition (January 1989)

Delery, J.E.,& Doty, D. H. (1996). Modes od theorizing in strategic human resource management: Tests of universalitic, contingency, and configurational performance predictions. *Academic of management Jornal*, 39(4), 802-835.

Erez, M and Zidon, I. (1984). Effects of Goal Acceptance on the Relationship of Goal Setting and Task Performance, *Journal of Applied Psychology*, p.69-78

Freeman, S. F. (2010). Theory and Practice of Psychological Testing, (Third Edition) Published by Oxford & IBH Publishing Co. Pvt. Ltd., 2010

Frederik V.Taylor, (1967) Scientific management,1947 prevod, Beograd

- Gephart, M.A., Marsick, V.J., Van Buren, M.E., Spiro, M. S., & Senge, P. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), str.149
- Greenhalgh C. (1983): How Should We Initiate Effective Research?, *Journal of Marketing Practice: Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 1 Iss: 3, p.22 – 43
- Goldstein I.L& Ford K.J. (2002). Training in organizations – *needs assessment, development, and evaluation*, 4- th edition, Wadsworth, Belmont, str. 86
- Ѓорѓијовски, Б. (1998). Менаџмент информациона системи, УКИМ, Економски факултет, стр. 79
- Ѓорѓијовски, Б. и Бојациоски, Д. (2003). Теорија на организација, УКИМ, Економски факултет – Скопје, стр.13
- Halman J. I. M. (2002): Evaluating effectiveness of project start-ups: an exploratory study, *International Journal of Project Management*, 20, (01.2002), 1, p.81-89
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. B. (1964). The motivation to work, John Wileys & Sons, New York, p.81
- Hellriegel, D. and Slocum, W. J. (1974). Management: A Contingency Approach, Addison-Wesley publishing company, MASS, p.244
- Hilgard, E. R. and Bower, G. H. (1983). Theories of learning, Klett-Cotta publis., 1983

Heathfield, S.M. (2015). Training:Your investment in people development and retention, пристап на 10.10.2015 г. на: http://humanresourecs.about.com/od/educationgeneral/a/training_invest.htm]

Јаниќиевиќ, Н; Организациско однесување, Дата статус, Београд 2008, стр.8-9

Kotler P., Keller K.L., Brady M., Goodman M. and Hansen T. (2009): *Marketing Management*, Harlow, England, Pearson Education Limited/Prentice Hall, p.25

Kreitner, R., Kinichi, A and Buelens, M. (1999). *Organisational Behaviour*, McGraw-Hill, Higher Education, First European Ed., p.118

Latham, M. (1994), *Constructing the team:final report of the Government/industry review of procurement and contractual arrangements in the UK construction industry*, London:HMSO

Locke, E. A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, in Dunnette M. D. ed.: *Handbook of industrial and organization psychology*, Rand McNally College publishing company, Inc., Chicago, 1976, p.1300

Malhotra K.N. and Birks D.F. (2007): *Marketing Research: an applied approach*, Pearson Education Limited/Prentice Hall

Maslow A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*, *Psychology Review*, 50(4), p.370-396

Mc Clelland, D. C. (1988). *Human motivation*, Cambridge University Press

- McFarland, D. A. (2004). “Resistance as a Social Drama – A Study of Change-Oriented Encounters.” - *American Journal of Sociology*, p.1249-1318.
- Мицески Т. (2009), Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр.155
- Мицески Т, Организациско однесување, постдипломски MBA менаџмент, стр.67
- Mondy, R. W., Holmes, E. R. and Filippo, E. B. (1980). *Management: Concepts and Practices*, Allyn & Bacon, Boston, p.413
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*, Prentice Hall, UK, 7th Ed., p. 1052-1058
- Munn, N. L. (1966). *Psychology: the fundamentals of human adjustment*, Houghton Mifflin, 5 Ed., 1966
- Noe,R.A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.str 70
- Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K.A. (2102). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), str.83-84.
- Noe A.R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). Menadzment ljudskih potencijala, trece izdanje, MATE d.o.o, str.220
- Nordhaug (1991) i Tannenbaum, S.I., &Yuki, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), str. 414

- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000),. Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K.J. Klein,& S.W. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizations (pp.211-266). San Francisko, CA: Jossey – Bass., str.217.
- Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance, *Journal of Public Administration and Policy Research*, Vol. 7(4), p.62-75
- Posner, B. Z. and Munson, J. M. (1979), The Importance of Values in Understanding Organisational Behaviour, *Journal of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Sept. 1979
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (1996). Management, Prentice Hall International, London, p.461 – 482
- Shajahan, S. and Shajahan, L. (2004). Organization behavior (Text and Cases Including Internet Exercises and Skill Tests), New Age International Limited, New Delhi
- Shajahan S. and Shajahan L., 2004 Organization behavior (Text and Cases Including Internet Exercises and Skill Tests), New Age International Limited, New Delhi p.134
- Sheth J.N., and Sisodia R.S. (2002): Marketing productivity: issues and analysis, *Journal of business research*, 55, (5), (may 2002)

Schuler, R. S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

Song S.M. and Perry M.E. (1997): The determinants of Japanese new products success, *Journal of Marketing Research*, 34, (02.1997), p.64-76

Skinner, B. F. (1971). *Contingences of Reinforcement*, East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts

Suklev, B. (1999). *Osnovi na Menagment (tredo dopolneto I prosireno izdanie)*, Ekonomski fakultet – Skopje, str.232-325

Шуклев, Б. (1999). *Основи на менаџмент (Трето дополнето и проширено издание)*, Економски факултет – Скопје, стр.280-283

Шуклев, Б., Скопје, Менаџмент, Економски факултет, УКИМ, 2004, стр.191

Шуклев, Б. (1999). *Основи на менаџмент (Трето дополнето и проширено издание)*, Економски факултет – Скопје, стр.233

Шуклев, Б., 2004, Скопје, Менаџмент, четврто издание, Економски факултет, Скопје, стр.175

Шуклев, Б., Скопје, Менаџмент, четврто издание, Економски факултет, Скопје, стр.183

Шуклев, Б., Скопје, Менаџмент, четврто издание, Економски факултет, Скопје, стр.187

Szilagy, A. D. and Wallace M. J. (1990). *Organizational Behavior and Performance*, Scott Foresman & Co, 5 Sub edition, Jan. 1990

Tharenou, P., Saks, A.M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273

Tanasijevic, Z. *Zadovoljstvo zaposlenih – izvor ili rezultat motivacije zaposlenih*, 34 Nacionalna konferencija o kvalitetu, Festival kvaliteta 2007, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, 2007

Wilson R.D. (1996): Research design: qualitative and quantitative approaches, *Journal of Marketing Research*, 33, (05.1996), 2, p.252

Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Jurnal of management*, 18(2), str. 305-308;
Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*.

„Влијанието на образованието и мотивацијата на вработените за подобрување на перформансите на организациското однесување ”

„Влијанието на образованието и мотивацијата на вработените за подобрување на перформансите на организациското однесување ”
