



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
МБА Менаџмент
Штип

Татјана Ѓорѓиевска

Мотивација во тимското работење како фактор за постигнување на подобри резултати во работењето

Магистерски труд

Штип, 2018



**UNIVERSITY „GOCE DELCHEV“– STIP
FACULTY OF ECONOMICS
MBA Management
STIP**

TATJANA GJORGJIEVSKA

**Motivation in teamwork as a factor in achieving better
performance results**

Master thesis

Stip, 2018

Комисија за оцена и одбрана

Ментор: проф. д-р Трајче Мицески

Редовен професор , Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“-Штип

Член: доц. д-р Елена Веселинова

Редовен професор , Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“-Штип

Член: проф. д-р. Ристе Темјановски

Редовен професор , Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“-Штип

Мотивација во тимското работење како фактор за постигнување на подобри резултати во работењето

Краток извадок

Денес во услови на брз развој на светот, мотивација во тимското работење е важен фактор во работењето на организациите кои настојуваат да ја подобрат продуктивноста и општата конкурентност на пазарот. Современите претпријатија не можат да функционираат и да се развиваат без соработка, доверба и поврзување на идеи, интереси, цели и акции.

Ефективност на мотивација во тимско работење значи ефикасност во остварување на организациони цели и подобрување на перформанси на работење.

Успешни менаџери знаат дека правилна мотивација на членови од тимот значи нивно охрабрување да ги применат своите вештини, напори и способности за постигнување на позитивни резултати и остварување на целите на организацијата, како и за развивање на позитивен став и исклучителен углед на компанијата.

Клучни зборови: тим, членови, мотивација, влијание, ефикасност, ефективност.

Motivation in teamwork as a factor in achieving better performance results

Abstract

Today, in conditions of rapid development of the world, motivation in teamwork is an important factor in the work of organizations that strive to improve productivity and general competitiveness in the market. Modern enterprises can not function and develop without cooperation, trust and linking ideas, interest, goals and actions.

Effectiveness of teamwork motivation means efficiency in achieving organizational goals and improving performance.

Successful managers know that the key motivation of team members means encouraging them to apply their skills, efforts and abilities to achieve positive results and achieve the goals of the organization, as well as to develop a positive attitude and outstanding reputation of the company.

Keywords: team, members, motivation, influence, efficiency, effectiveness.

Содржина

Вовед	8
Глава 1. Мотивација како фактор за ефективност во работењето	12
1.1. Осврт кон мотиви и мотивација, нивно дефинирање и карактеристики --	12
1.2. Видови на мотиви	15
1.2.1. Биолошки мотиви	15
1.2.2. Социолошки мотиви	16
1.3. Видови на мотивација	16
1.3.1. Надворешна мотивација	16
1.3.2. Внатрешна мотивација	17
Глава 2. Пристапи и теории за мотивација	18
2.1. Пристапи за мотивација	18
2.1.1. Традиционален пристап	19
2.1.2. Гледиште на меѓучовечки односи	19
2.1.3. Партиципативен пристап	20
2.1.4. Типолошки пристап	20
2.1.5. Интегративен пристап	20
2.2. Кус осврт кон теории за мотивација	23
2.2.1. Когнитивни теории	23
2.2.1.1. Теорија на очекување (Viktor Vroom)	23
2.2.1.2. Концепт на самоефикасност	25
2.2.1.3. Теорија на поставени цели (Edwin A. Lock)	26
2.2.1.4. Теорија на акција и контрола	28
2.2.1.5. Теорија на саморегулација	28

2.2.2. Теории на потреби	29
2.2.2.1. Теорија на хиерархија на потреби (Abraham Maslow)	29
2.2.2.2. Теорија на три степенa на хиерархија на потребите	31
2.2.2.3. Двофакторска теорија (Frederick Herzberg)	32
2.2.2.4. Теорија на мотивација за постигнување	34
2.2.2.5. Теорија на праведност (John Stacey Adams)	36
2.2.2.6. Теорија на поткрепување (Frederic Skinner)	37
2.2.2.7. Модел на карактеристики на работа	38
2.2.2.8. Интегративни теории на мотивација	39
2.2.3. Теорија на емоции и расположение	43
2.3. Значење на мотивација за менаџмент на човечки ресурси	43

Глава 3. Тимско работење како неопходен фактор на современото работење

3.1. Специфики и карактеристики на тим	44
3.2. Модел на ефикасност за тимска работа	52
3.3. Формирање и развој на тим	53
3.3.1 Социјализација во тим	54
3.3.2 Фази во развој на тим	55
3.3.2.1.Класичен модел на развој	55
3.3.2.2. PEM Модел за развој	57
3.4. Конфликти во рамки на тим	59
3.4.1. Поим за конфликти	59
3.4.2. Фактори кои доведуваат до појава на конфликти	62
3.4.3. Воочување и проценка на разлики	63
3.4.4. Особини на конфликти	63
3.4.4.1. Подрачје на конфликти	64
3.4.4.2. Ригидниот однос спрема конфликтите	65
3.4.4.3. Значење на конфликти	65
3.4.5. Структура на конфликти	66

3.4.5.1. Конфликтни ситуации	66
3.4.5.2. Конфликтно однесување	68
3.4.5.3. Конфликтни ставови	69
3.4.6. Начини на управување со конфликти	69
3.4.7.Проценка на користа и трошоците од конфликти	72
3.5. Специфики на мотивација во тимското работење	73
3.5.1. Начини за мотивирање на членови на тим	74
3.5.2. Поттикнувачи на мотивација во рамки на тимот	76
3.5.2.1 Однесување на раководител како идеал за вработени	76
3.5.2.2. Информираност	77
3.5.2.3. Работна атмосфера односно меѓучовечки односи	78
3.5.2.4. Вклученост и активност на вработени	78
3.5.2.5. Прифаќање на мислење, предлози на личноста за заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став	79
3.5.3. Афективни и мотивициони процеси во тим	79

Глава 4. Емпириско истражување

4.1. Методологија на емпириското истражување	82
4.1.1. Оправданост на емпириското истражување	82
4.1.2. Предмет на емпириското истражување	83
4.1.3. Цели на емпириското истражување	83
4.2. Хипотетичка рамка	85
4.3. Методи во емпириското истражување	86
4.4. Резултати од истражувањето	86

Глава 5. Преферирање на модел за подобрување и унапредување на мотивација во тимско работење

5.1. Градење на правилен пристап во тимското работење	115
5.2. Подобрување на мотивација на членовите на тимот	116
5.3. Континуирано унапредување на мотивација во тимот	119
5.4. Прибирање на feedback информации за мотивирање на членови од тим и преземање на корективни мерки во насока на постигнување на негова поголема ефективност	122

Заклучок	124
----------	-----

Преглед на користена литература	133
---------------------------------	-----

Вовед

Во современото деловно опкружување претпријатијата работат во многу комплексни, променливи и непредвидливи средини и во услови на силна конкуренција. Токму поради таа причина за истите да опстанат потребно е да се постави соодветен менаџмент во претпријатие којшто преку процесот на мотивација на вработени и нивна тимска работа ќе овозможи претпријатието во коешто работи да оствари голема конкурентска предност пред другите. Имено, мотивација и тимска работа на вработени се клучни фактори од кои зависи неговиот успех.

За да може едно претпријатие да ги оствари своите стратегиски цели, треба да води грижа за своите вработени, да ги разбере нивните потреби, да ги мотивира за да може да изгради состојба во која вработените ќе го почувствуваат претпријатието како свое и како дел од себе.

Варијабла која има големо значење на однесувањето на поединецот во организацијата е неговата мотивација. Таа е значаен поим за разбирање на човековото однесување, а со тоа и за согледување на техники за поттикнување на вработените кон остварување на целите на организацијата. Познавање на човековата мотивација е клуч за разбирање на законитостите на човековото функционирање воопшто, па и во внатрешноста на организацијата.

Секој лидер мора да знае дека ефикасност и ефективност на вработени во остварување на заеднички цели во организациониот систем е во неразделна врска и пропорционална со нивното задоволство при работење, мотивираност и приврзаност кон работа. Менаџерот е тој кој создава услови за мотивираност на работниците за работа во соодветни работни услови, па затоа треба да знае и умее да го планира и организира

работењето сè со цел да предизвика создавање на поголемо чувство кај вработените за постигнување на подобри резултати со што се зголемува и интересот на работниците за иднината на компанијата. Мотивација всушност е процес на раздвижување на активност на човекот, т.е. насочување на неговата активност заради постигнување на одредени цели со кои ќе се задоволат одредени потреби. Мотиви се внатрешни предизвикувачи на акција, односно движечки сили кои предизвикуваат активност, ја насочуваат и управуваат со неа. Мотивот овозможува полесно да се воочи целта, а целта влијае на мотивот бидејќи ја зголемува и засилува мотивационата енергија. За менаџерите од исклучително значење е да ги познаваат сите категории на мотиви, односно можните предизвикувачи на акција, кое ќе им помогне во избор на правилни мотиватори сè со цел однесувањето на работниците да го обликуваат на посакуван начин и да се постигне поголемо ангажирање на работниците за постигнување на крајната цел.

Секоја организација треба да се занимава со тоа што треба да се направи за да ги охрабри луѓето да ги применат своите напори и способности за да продолжат понатаму во остварување на целите на организацијата и задоволување на сопствените потреби. Менаџерот треба да гледа на своите луѓе како на личности, да излегува во пресрет на нивните потреби и да применува мотивациони средства што во моментот на состојбите се применливи. Работници кои се мотивирани најчесто се енергични, возбудени и отворени за можности за извршување на работата и над очекуваните граници.

Работа која бара напор, но во исто време и предизвикува чувство на постигнување, одговорност, напредок, развој, уживање во самата работа и заслужена награда ги прави мотивирани вработените да работат ефикасно.

Во денешни услови тимовите се исто така незаменливи во работењето на организациите кои настојуваат да ја подобрат продуктивноста и општата конкурентност на пазарот. Тим е работна група која настанува во организацијата сè со цел да се изврши одредена задача во одреден временски период, со целосна соработка и координација на сите негови

членови. Тимот вклучува луѓе кои ги имаат потребните способности, знаење, вештини за извршување на одредена задача.

Бидејќи менаџерот е координатор и оперативен регулатор, мора да ги познава и да ги користи можностите на секој свој соработник за соработка, за доберба, за поврзување на идеи, интереси, цели и акции. Тимска работа е услов за меѓусебно запознавање и користење на предходните особини карактеристични за секој член на тимот. Поради тоа нема ни опстанок, ни развој на поединецот и на претпријатието без тимска работа.

Тимската работа е клучна за развој на персоналот со што и бизнисите ќе имаат корист со успешно мотивирање на луѓето кои работат во тимот. Ако сака да успее и да биде водечка организација, таа мора да биде свесна за нејзината ефикасност и продуктивност и да се направи добро користење на неговите ресурси сè со цел да се постигне бизнис извонредност.

Тимовите претставуваат клуч за успех на организациското извршување и извор на конкурентска предност. Оттаму, од исклучително големо значење е сè повеќе организации да ги осознаат предностите на тимската работа како еден од начините за унапредување на извршувањето, зголемена ефективност и ефикасност во работењето, како и постигнување на подобри резултати во работењето.

Имајќи ја предвид улогата на вработените вклучени во мотивацијата како мотиватори, тимовите ја олеснуваат работата и вработените учествуваат во донесувањето на важни одлуки. Популарноста на тимовите е дека тие се ефикасни средства за менаџментот да ги мобилизираат вработените преку зголемување на нивната мотивацијата.

Реалниот свет кој ги опкружува современите организации е динамичен, турбулентен и променлив и како таков од организациите, работниците и менаџерите бара извршување на сложени активности. Тие активности вклучуваат не само решавање на проблеми предизвикани од неизвесност и динамика туку и препознавање на нови работни можности и креирање на активности за искористување на тие можности и при тоа акцент се става на креативност, иновативност и промени.

Поради важноста на мотивација во тимското работење во поттикнување на членовите во тимот и нивно мобилизирање за остварување на тимските цели и подобрување на резултатите и деловниот успех на препријатието, во овој труд преку теоретско и емпириско истражување ќе се обрне посебно внимани на мотивацијата во тимското работење.

Глава 1

1. Мотивација како фактор за ефективност во работењето

1.1. Осврт кон мотивите и мотивацијата, нивно дефинирање и карактеристики

Мотивација е клучен фактор за разбирање на човековото однесување. Мотиви се внатрешни предизвикувачи на акција. Со разбирање на човековите мотиви можеме одредено однесување да го насочиме во посакувана насока. Познавањето на човековата мотивација е клуч за разбирање на целокупното човеково функционирање, па и во внатрешноста на организацијата. Поради тоа мотивацијата е најмногу проучувана¹.

Постојат повеќе карактеристики кои се однесуваат на мотивацијата, и тоа²:

- Мотивација е чин на менаџерите;
- Мотивација е континуиран процес;
- Мотивација може да биде позитивна и негативна;
- Мотивација е целно ориентирана;
- Мотивација е комплексна по природа;
- Мотивација е уметност ;
- Мотивација е системски ориентирана;
- Мотивација е различна од задоволството од работата.

За правилно согледување на мотивација ќе ги разгледаме и другите фактори кои го објаснуваат човековото однесување. Генерално мотивација спаѓа и во психичкиот живот на човекот кој се дели на психички особини и психички процеси.³

¹ O'Reilly, C. A. (1991): Organizational behavior: Where we've been, where we're going. Annual Review of Psychology, 42, str.427–458

² <https://managementconsultingcourses.com/Lesson20Motivation&Its Theories>

³ Kordić, B., Pajević, D. (2007): Opšta psihologijasa socijalnom psihologijom, Centar

Психичките особини се релативно стабилни особини на човекот врз основа на кои можеме да објасниме, разбереме и предвидиме нечие однесување. Тука спаѓаат: способност, темперамент, карактер и мотиви. За разлика од психичките особини, психичките процеси се динамични, променливи и вклучени во постојана интеракција меѓу човекот и неговата средина. Психичките процеси се делат на: когнитивни (сознајни), емоционални (чувствителни) и конативни (желбени). Мотивацијата со еден дел спаѓа во стабилни особини на личноста (мотиви) и дел во сфера на променливи и динамични процеси.

Мотивација се дефинира како процес на поттикнување, насочување и одржување на нашата активност за постигнување на поставена цел за задоволување на одредена потреба.

Мотиви се психолошки фактори кои предизвикуваат активност, насочуваат и одржуваат активност за остварување на поставена цел во задоволување на одредена потреба⁴.

Мотивација има променлив карактер и може да варира како од поединец до поединец така и од ситуација до ситуација внатре во самиот поединец. Мотивација е тесно поврзана со желбата и поради тоа е непредвидлива.

Посебно се истакнуваат три карактеристики на мотивација, и тоа⁵:

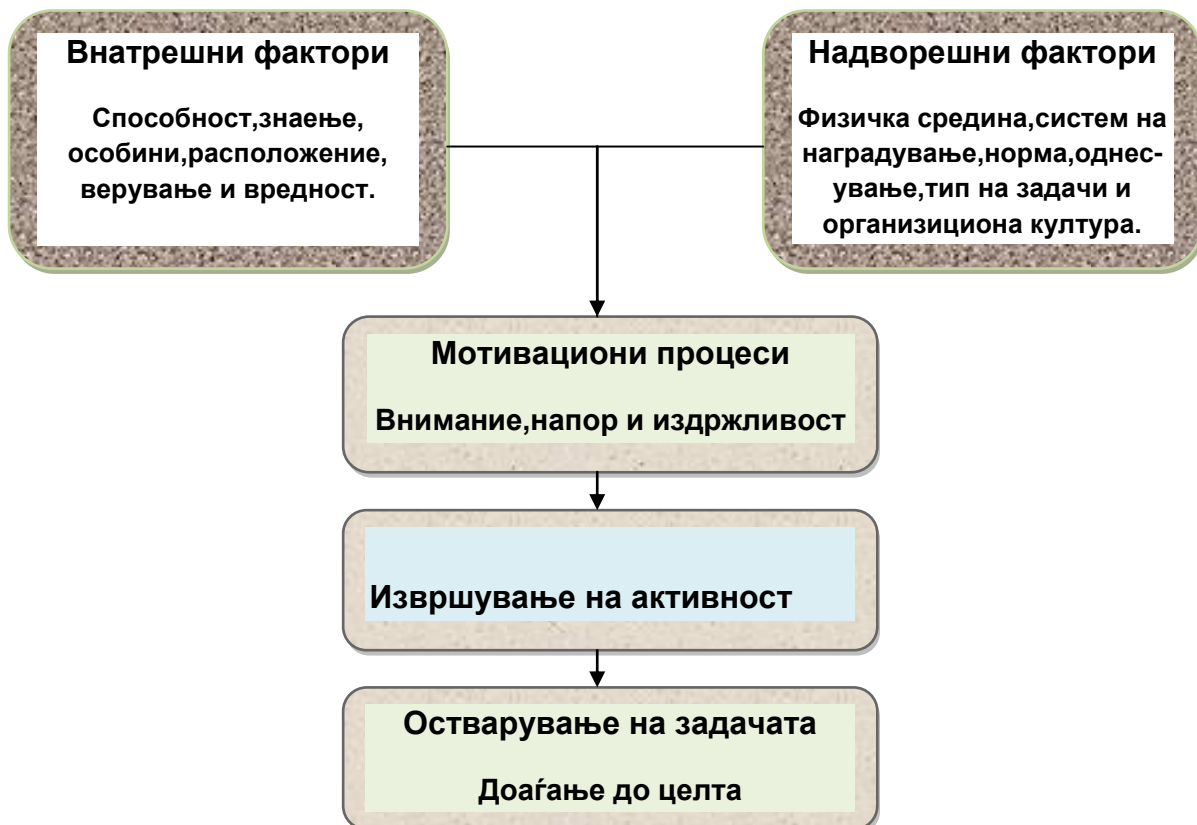
- *Предизвикување* (неостварени желби или потреби предизвикуваат акција);
- *Насочување* (целите и го покажуваат патот на акцијата);
- *Јачина* (некои потреби се посилни, некои цели се тешки за остварување).

за применjenu psihologiju, Beograd, str. 15.

⁴ Kordić, B., Pajević, D. (2007): Opšta psihologijasa socijalnom psihologijom, Centar za применjenu psihologiju, Beograd, str. 108

⁵ Mitchell, T. R., Daniels, D. Motivation, in: Weiner, I.B. (ed.) (2003): Industrial and Organizational Psychology, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str. 226.

Со согледување на овие карактеристики на мотивација разбирливо е дека мотивационото однесување го насочува вниманието на поединецот кон одреден објект или цел, го активира вложениот труд во активност и ја одржува таа активност во постигнување на целта. Мотивација е процес на кој влијаат многу фактори, што се гледа од сликата подолу:



Слика 1. Фактори кои влијаат на мотивациски процес

Image1. Factors that influence the motivation process

За човекот е карактеристично постојано да ги развива мотивите, така што слободно може да се каже богатството со мотиви е главна карактеристика на човековата зрелост.

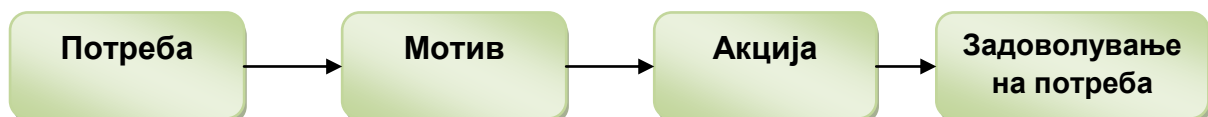
1.2. Видови на мотиви

Има повеќе начини за поделба на мотиви, но за мотивација се битни два начина на поделба на мотиви. Според потеклото, мотивите се делат на *биолошки* и *социјални*, а според изворите на *внатрешни* и *надворешни* мотиви.

1.2.1. Биолошки мотиви

Биолошките мотиви се вродени и се поврзани со функционирањето на организмот. Тие настануваат врз основа на потребите (за храна, вода, рамножување, движење и спиење). Во дефиницијата на мотивите истакнаваме дека тие претставуваат приолошки фактори, односно нешто што се однесува на психичкиот живот на човекот. Наспроти тоа, потребите припаѓаат на организмот, а се појавуваат кога е нарушена рамнотежата на организмот во поглед на недостаток или вишок на одредена супстанца. Затоа може да се каже дека биолошките мотиви функционираат по принцип на хомеостаза: со нарушување на внатрешна рамнотежа се активира механизмот со кој повторно се воспоставува рамнотежа и тогаш настанува релативно мирување на организмот.

Биолошките мотиви можат да се прикажат шематски како на сликата подолу:



Слика 2. Мотивациски циклус кај биолошките мотиви

Image no.2 Motivation cycle in biological motives

Пример: со паѓање на нивото на водата во организмот се активира потребата за вода, тогаш таа потреба се задоволува со пиење на вода и организмот повторно се доведува во рамнотежа.

1.2.2. Социолошки мотиви

Социјалните мотиви се формираат со процесот на социјализација на човекот. Значи, социјалните мотиви произлегуваат од социјалното искуство на човекот така што друштвената средина го дава својот печат во нивното формирање. Социјалните мотиви не функционираат по моделот на хомеостази. Тие не завршуваат со нивното задоволување. Пример: човекот има мотив на другарување изразен како желба да припаѓа на одредена група и да биде дел од заедницата на членови на другите групи. Ваквиот мотив влијае константно на човековото однесување. Помеѓу значајни социјални мотиви за управување со човечките ресурси спаѓа и мотивот за постигнување, мотив за самопотврдување, мотив за сигурност и др. Со задоволување на социјалните мотиви човекот ја остварува смислата на животот, додека со задоволување на биолошки мотиви се отстранува чувството на непријатност. Затоа на човекот се важни социјалните мотиви и нивно задоволување.

1.3. Видови на мотивација

Во менаџментот на човечки ресурси се истакнува дека плати и награди не се мотиви кои ги поттикнуваат луѓето на високи постигнувања во работата. Тоа уште повеќе доаѓа до израз во поделбата на мотивите на *надворешни* и *внатрешни*.

1.3.1. Надворешна мотивација

Таа поделба тргнува од извори кои вршат наградување на однесувањето. Во психологија е позната дека однесувањето кое е наградено е појако. Награда е надворешен мотив кој влијае на човекот повторно да примени одреден облик на однесување за да добие ист ефект. Пример: ако продавач во некоја продавница добие бонус на крајот на месецот поради постигнување на добри резултати, тоа значи дека е награден неговиот активен стил на однесување спрема купувачот. Бонус како надворешен мотив

влијае на продавачот да го одржи истиот стил на однесување спрема купувачите во иднина. Исто така добиениот бонус служи и како мотиватор за другите продавачи да го сменат својот начин на продажба за да и тие добијат бонус во наредниот период.

1.3.2. Внатрешна мотивација

Покрај надворешни мотиви постојат и внатрешни кои се поврзани само со задоволство од извршување на одредена активност. Пример: хирург на травматологија покажува големи резултати во работата благодарение на желбата на пациентот кој настрадал во несреќа да има што помалку последици кои влијаат на неговото здравје и функционирање на организмот. Нивниот мотив за постигнување го насочува на постојани обуки, едукации и разбирање на основните процедури.

Глава 2

2. Пристапи и теории за мотивација

Постојат голем број на пристапи и теории кои ја проучуваат мотивацијата. Како резултат на големиот број на фактори кои влијаат на мотивација, секоја теорија има посебно значење. Функцијата на менаџерот е добро да ги познава сите теории за да може да ја препознае ситуацијата која е најадекватна за да се примени одредена теорија. Добрите менаџери искуството ќе ги научи која теорија и постапка треба да ја применат за да ги мотивираат вработените и да добијат најдобри резултати.

Управување со мотивација е постојана задача на менаџерите. Од искуство е познато дека сите комбинации се можни за мотивирање на вработените. Може да се случи на почетокот вработениот да е високо мотивиран, а подоцна во средината или крајот на работната задача да има пад на мотивацијата. Затоа управување со мотивација е важен аспект на управување со човечки ресурси.

2.1. Пристапи за мотивација

Зголемувањето на значењето на мотивација на вработени за зголемување на профитот на организација ги поттикнало научниците на многу истражувања и барале начини за примена на добиените резултати во практичната работа на вработените. Притоа применувале различни пристапи во зависност од начинот на кој гледале на човековата природа, дали е економско, билошко или психолошко суштество. Затоа разликуваме повеќе пристапи (модел) за истражување на мотивација:

- *Традиционален пристап;*
- *Гледиште на меѓучовечки односи;*
- *Партиципативен пристап;*
- *Типолошки пристап;*
- *Интегративен пристап.*

Заради важноста на секој од овие фактори, истите ќе бидат посебно елаборирани.

2.1.1. Традиционален пристап

Традиционалниот пристап се базира на учењето на класичарите. Овој пристап поаѓа од поедноставено мислење за човекот како рационално суштество кое е ориентирано кон задоволување на сопствени материјални потреби. Спрема овој пристап човекот се гледа механички, како личност која не сака да работи, нема иницијатива за извршување на поставените задачи, ниту пак презема одговорност за нејзино извршување. За да се совлада овој отпор кој работникот го има спрема работата, тој треба да биде мотивиран на вистински начин. Спрема традиционалниот пристап, плата, материјални добра и услуги се основни мотиватори бидејќи можат да ги задоволат материјалните потреби на човекот. Во овој пристап надворешните мотиватори се основни двигатели на работникот во акција. Во надворешни мотиватори спаѓаат материјалното наградување и казнување кое директно е поврзано со остварените резултати. Покрај материјалните наградувања значајна улога има и работното опкружување во смисла на добрите услови за работа и техничката поддршка за извршување на работата. Главен претставник е Фредерик Тејлор⁶. Тој ги воведо точните критериуми за успехот во работата, објективните мерења на резултатите и наградите спрема постигнатите резултати.

2.1.2. Гледиште на меѓучовечки односи

Гледиштето на меѓучовечките односи го гледа човекот како социјално суштество со социјални мотиви. Спрема овој пристап резултатот на вработениот е директно поврзан со задоволство од работата, додека задоволството произлегува од задоволените социјални мотиви, меѓу кои

⁶ Frederick Winslow Taylor, 1856-1915

мотивот за дружење, за самопотврдување, за прифатеност и сл. Најзначаен претставник е Елтон Мејо⁷.

2.1.3. Партиципативен пристап

Партиципативен пристап го гледа човекот како целокупно суштество кое тежи кон самоостварување, па затоа овој пристап ги нагласува внатрешните мотиватори. Овој пристап ја нагласува потребата на вработените да бидат самостојни во работата, да се добро информирани за важните случувањата во организацијата и на повеќе начини вклучени во процесот на одлучување. Најзначаен претставник на овој пристап е Абрахам Маслов⁸.

2.1.4. Типолошки пристап

Типолошки пристап го набљудува човекот како психолошко суштество со особини на личност кои го поврзуваат со одреден тип на личност. Пример во теоријата на Макгрегер човекот е поврзан со две категории спрема теорија X и спрема теорија Y.

2.1.5. Интегративен пристап

Интегративен пристап е современ пристап кој ги обединува различните гледишта на човековата природа. Човекот се разгледува истовремено како економско, психолошко, социјално и целосно суштество. Се прифаќа високодимензионално гледиште на природата на работната мотивација на вработениот. Некои истражувања покажуваат дека при мотивирање на вработените во 50% случаи се поаѓа од социјалните мотиви, во 40% од Мекгрегоровата теорија Y, односно се раководат спрема

⁷ George Elton Mayo, 1880-1949

⁸ Abraham Harold Maslow, (1908-1910)

целта, и во 10% случаи од теорија Х, односно раководење со контрола⁹.

2.2. Кус осврт кон теориите за мотивација

Теориите настануваат за да може човекот своето знаење да го организира на посебен начин за да ги разбере одредените феномени, да ги предвиди и да може да управува со нив. Заради значењето на мотивацијата во управување на човечки ресурси, голем број на истражувачи трагале за теориите на мотивација кои би им биле поткрепа на менаџерите во работата со вработените. Повеќето работодавци денеска би сакале нивните вработени да бидат мотивирани и подготвени за работа, но не знаат што навистина ги мотивира нив. Компаниите би биле поефикасни ако вработените имаат интерес за иднината на компанијата. Постојат неопходни потреби кои треба да бидат исполнети за да една личност, конкретно вработен, успее на работното место. Така настанале и голем број на теории кои ги расветлуваат и многуте аспекти во мотивацијата на вработените во организацијата.

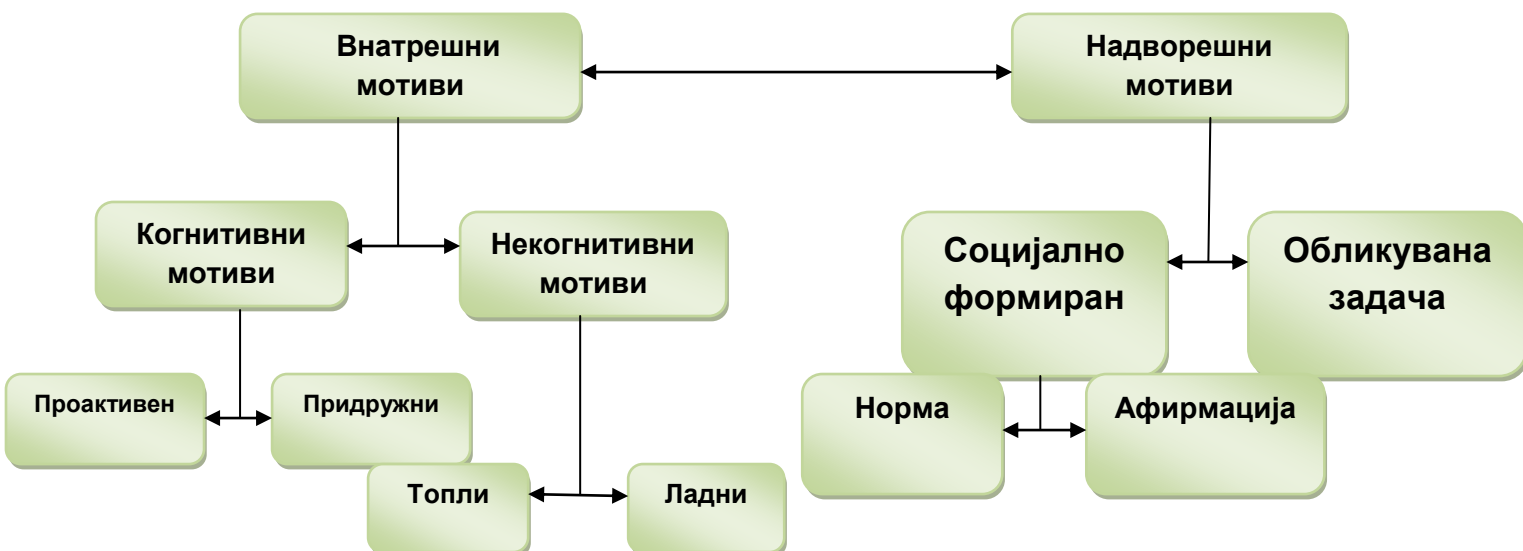
Многу теории настанале само за потребите на менаџментот и не доживеаја емпирирска верификација. Иако има обид за создавање на интегрирани теории, ниедна не заживеа и не ја надминала употребата на низа поединечни теории. Критериумите на групирање на голем број теории се наметна како посебен проблем. По еден критериум теориите се поврзуваат со пристапите за мотивација (класична теорија, теорија на меѓучовечки односи, типолошка теорија, интегративна теорија), по друг критериум се поделени спрема изворите на мотивацијата (содржајните теории изворите ги пронаоѓаат во личноста и неговите потреби, а процесни теории изворите ги пронаоѓаат во катактеристиките на работата и работната средина).

Овде теориите ќе ги поделиме според критериумот за мотивациска тензија¹⁰. Кога теориите се разликуваат според основните теориски поставки, се забележуваат меѓусебни спротивставувања во поглед на природната

⁹ Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B. (2005): Work Psychology (4th ed.). PrenticeHall, London

¹⁰ Mitchell, T. R., Daniels, D. Motivation, in: Weiner, I.B. (ed.) (2003): Industrial and Organizational Psychology, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str. 227.

човекова мотивација. Низа од такви мотивациски контрасти е прикажана на слика 3.



Слика 3. Мотивациски контрасти како критериум за разграничување
на теории за мотивација

Image.3 Motivational contrasts as a criterion for distinguishing the theories of
motivation

Прв мотивациски контраст е претставен со нагласување на внатрешни, односно надворешни мотиви кои се однесуваат на личноста на човекот. Во рамки на овие теории се јавува контрастот помеѓу когнитивни и некогнитивни процеси. Кога станува збор за когнитивните процеси постои разлика помеѓу теорија која ја објаснува мотивацијата на процесите пред почеток на работата или во текот на работниот процес. Кај некогнитивните процеси теориите се делат на теории кои ја истакнуваат улогата на емоциите и теории кои ја истакнуваат улогата на потребите и диспозицијата. Теориите кои се потпираат на надворешните мотиви во објаснување на мотивација на вработените пред се прават контраст помеѓу значајот на самата задача наспроти важноста на социјалната средина. Кога е во прашање социјалната средина, се разликуваат теории кои акцент ставаат на нормите и организационата клима.

Така добиваме седум групи на теори:

- Проактивна (теорија на очекување, концепт на самоефикасност, теорија на цели);
- Пропратна (теорија на акција и контрола, теорија на саморегулирање);
- Топла (теорија на емоции и расположение);
- Ладна (теорија на потреби, теорија на диспозиција);
- Социјално обликувани со норми (теорија на праведност);
- Социјално обликувани со докази (теорија на докази);
- Обликувани со задачи (теорија на работни задачи).

2.2.1. Когнитивни теории

2.1.1.1. Теорија на очекување

Автор на оваа теорија е Виктор Врум¹¹. Таа спаѓа во проактивна когнитивна теорија или во процесна теорија на мотивација. Често се нарекува и VIE теорија бидејќи ги означува почетните букви на трите клучни збора: валенција (*valence*), инструменталност (*instrumentality*) и очекување (*expectancy*).

Очекување значи проценка на веројатноста која го одржува индивидуалното уверување да одредено вложување на напор резултира со одредено ниво на изведба. Тоа значи дека очекувањето се однесува на силата на верувањето дали одредена работа е остварлива или не. Под претпоставка дека сите други работи се еднакви, работникот ќе биде мотивиран да изврши задача кога тој или таа верува дека тоа може да се направи.

¹¹ Vroom, V. H. (1964): *Work and motivation*, New York: Wiley.

Голем број на фактори можат да придонесат за перцепција на очекувањето на вработените, и тоа:

- ниво на доверба во вештини потребни за задачите;
- висината на поддршката што може да се очекува од менаџерите и раководителите;
- квалитет на материјалот и опремата;
- достапност на релевантни информации.

Инструменталноста означува субјективна процена дека одредено ниво на изведба ќе доведе до една или повеќе секундарни награди, како што се плата или наградно одсуство. Ако еден вработен верува дека високо ниво на перформанси ќе бидат корисни за стекнување на резултати кои можат да бидат пријатни, тогаш вработениот ќе вложи висок напор за доброто функционирање. Врум го дефинира инструментот како веројатност, верување, поврзувајќи еден исход (пример високо ниво на перформанс) со друг исход (награда).

Валенсија означува како индивидуата го вреднува дадениот секундарен исход (награда), односно се однесува на емоционалните ориентации што индивидуата ја има во однос на наградата. На менаџерите е да откријат што луѓето преферираат како награда, дали е тоа плата, наградување, одсуство и др. Различни луѓе преферираат различни награди. Некои поединци преферираат награди во склоп на внатрешните мотиви, како што е задоволство во работата кое доведува до самоостварување низ креативна примена на сопствени потенцијали. Валенсијата може да биде позитивна, негативна и неутрална. Негатива е кога има одбивност спрема наградите така што луѓето ќе ги избегнуваат активностите. Се вели дека работите кон кои работникот е рамнодушен имаат нулта валентност и тука работникот нема придвижувач на активност. Позитивна означува привлекување и ги придвижува луѓето на активност. Валенсиите се однесуваат на нивото на задоволството што луѓето очекуваат да го добијат од исход (наспроти вистинското задоволство што го добиваат откака ќе ја добијат наградата). Ова теорија го разгледува човекот како рационално битие кое

тежи кон остварување на задоволството и избегнување на болката. Со тоа човекот врши проценка на трите основни прашања:

1. Дали заложувањето за работата ќе доведе до одреден резултат;
2. Дали постигнатиот резултат ќе биде адекватно награден;
3. Дали наградата ќе има позитивна вредност.

Теорија на очекување поттикна низа истражувања кои делумно ја потврдија нејзината веројатност. Негативноста лежи во претпоставката дека човекот добро ги познава сите резултати на неговото однесување, што најчесто не е случај. Затоа во поново време современата когнитивна теорија ја заменува Врумова теорија на очекување.

2.2.1.2. Концепт на самоефикасност

Овој концепт спаѓа во проактивна когнитивна теорија на мотивација. Тука станува збор за концепт кој произлезе од социјалната когнитивна теорија и доведе до голем број на истражувања во областа на мотивација на работа¹². Резултатите од истражувањето ја потврдуваат самоефикасноста како значајна компонента на мотивација. За менаџерите е важно сознанието дека самоефикасноста може да се унапредува со обука.

Самоефикасноста се дефинира како верување или самодоверба во сопствените способности да се започне акција за да се одговори на барањата на одредена ситуација. Тоа значи дека личноста со висока самоефикасност верува во себе и лесно започнува акција во кризни ситуации и тие вложуваат дополнителен напор кога се соочуваат со големими предизвици. Наспроти нив се лицата со ниско ниво на самоефикасност кои не вложуваат напор во соочување со предизвиците, па постои можност и да се откажат. На пример: ако остане без работа, личноста со висока самоефикасност ќе преземе брзо акција која ќе доведе до нова работа. Кај личноста со слаба самоефикасност вербата во себе е помала и со губење на работата ќе се препушти на

¹² Bandura, A. (1986): Social foundations of thought and action: A social cognitive theory, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

ситуацијата и со тоа тешко ќе дојде до нова работа. Концепт на самоефикасност го иницира истражувањето на ефектот на Пигмалион¹³ спрема кој личноста ја зголемува својата самоефикасност само ако од неа очекува многу. Висока самоефикасност делува така да индивидуата вложува повеќе напор во активности, издржлива е во своите напори, избира потешки задачи, бара повратна информација, бара ефикасна стратегија и сл.

2.2.1.3 Теорија на поставени цели

Оваа теорија е најпопуларна и најмногу истаржувана теорија на мотивација во организационата психологија. Таа спаѓа во проактивна когнитивна теорија или процесна теорија и го објаснува однесувањето во работна средина. Автор на оваа теорија е Едвин Лок¹⁴. Тој претпостави дека рационалните цели и желбените се основни посредници на акција во работна ситуација. Ова истражување ја потврдува законитоста да тешки и специфични цели водат кон повисоко ниво на изведба наспроти лесните и нејасни цели¹⁵. Со други зборови, ако целта на еден книговодител е за два дена да ја заврши сметката, тој повеќе ќе се заложува наспроти тоа ако целта е да се заврши сметката што е можно побргу. За да врската помеѓу поставената цел и извршувањето функционира, неопходно е да се исполнат следниве предуслови:

- *повратна информација овозможува придружба на остварување на целта;*
- *посветеност на целта;*
- *поседување на неопходни вештини и знаења.*

¹³ Eden, D. (1992): Leadership expectations:Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations, Leadership-Quarterly, 3(4), str. 271–305.

¹⁴ Locke, E. A. (1968): Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. Organizational Behavior and Human Performance,3, str. 157 – 189.

¹⁵ Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990): A theory of goal setting and task performance, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Четири механизми се битни со кои поставените цели влијаат на извршувањето:

- насочување на вниманието и акцијата кон остварување на целта;
- засилено заложување;
- засилување на издржливоста, постигнувањето;
- развивање на стратегија за постигнување на целта.

И покрај тоа што постојат голем број на истражувања кои го насочуваат вниманието кон различни аспекти и модератори, односно помеѓу поставените цели и нивното извршување, сепак, не го покрија големиот спектар кој е отворен со теорија на поставени цели. Истражувани се условите и последиците од поставените цели, различните аспекти од посветеност на целите, сложеноста на задачите, поставени цели во група, индивидуални разлики во целните ориентации и сл. Меѓутоа, не се покриени областите на влијанието на целите на чувствата, квалитетот на изведбата, нови задачи, ништо не се случува кога поставените цели не се постигнати и како тоа влијае на чувствата и идното однесување на вработените и сл. Се покажа дека посветеност на целта е голема кога со сложеност на задачата присутна е висока самоефикасност и очекување дека целта ќе се оствари. Истражувањето на поврзаноста на парична награда со посветеност на целите дава различни резултати. Кај лесни цели паричното наградување го зголемува извршувањето, додека кај тешки цели води кон мала посветеност, дури и до откажување од целта¹⁶.

Личната посветеност се зголемува кога вработените слушаат дека другите имаат добро извршување на задачата¹⁷. Всушност, тоа е појава која се нарекува нормативна информација.

Овде се издвоени две групи на луѓе, и тоа луѓе кои се целно ориентирани на учење и целно ориентирани на извршување¹⁸.

¹⁶ Wright, P. M. (1992): A theoretical examination of the constraint validity of operationalization of goal difficulty, *Human Resource Management Review*, 2, str. 275–298.

¹⁷ Martin, B. A., & Manning, D. J., Jr. (1995): Combined effects of normative information and task difficulty on the goal commitment performance relationship, *Journal of Management*, 21(1), str. 65–81

Луѓе кои се целно ориентирани на учењето и тежат кон совладување на задачата и со тоа учењето им е дел од целта, додека луѓе целно ориентирани на извршувањето тежат кон усовршување на извршувањето и со тоа резултатите им се важен дел од целта. Луѓето кои се целно ориентирани на учење подобро се снаоѓаат со потешките задачи, додека луѓето кои се целно ориентирани на извршувањето во полесни задачи.

Значајни се истражувањата за поврзноста на *задоволството од работа* и *поставените цели*. Се покажа дека задоволството од работа се зголемува кога поставените цели се поклопуваат со потребите на вработените. Исто така важно е да вработениот чувствува дека има поддршка од важните луѓе кои ги поставуваат целите бидејќи тогаш се зголемува и неговиот резултат и задоволството од работа.

2.2.1.4. Теорија на акција и контрола

Теорија на акција и контрола е насочена кон процеси кои се одвиваат кога се поставени целите кон кои треба да се стреми за нивно остварување. Постои разлика помеѓу поставени цели и стремењето кон тие цели. Во текот на процесот на остварување на целите човекот го следи ефектот на неговото однесување и благодарение на повратната информација често може да ги коригира активностите во однос на поставените референтни стандарди. Теоријата претпоставува дека голем број на овие процеси се одвиваат надвор од човековиот свет благодарение на тоа што човекот од неговото предходно искуство учи за навикнатото однесување кое го користи во дадени ситуации. Новите ситуации бараат поголемо учество на когнитивните процеси.

2.2.1.5. Теорија на саморегулација

Теорија на саморегулација спаѓа во групата на пропратни теории на мотивација. Слично како и кај предходните теории се претпоставува да голем

¹⁸ Dweck, C. S. (1986): Motivational processes affecting learning, *American Psychologist*, 41, 1040–1048

број на процеси се одвиваат надвор од свеста благодарение на активирање на автоматски скрипти во специфични ситуации. Основен концепт на оваа теорија е спроведување на намери, односно стратегии кога, каде и како да се постигнат поставените цели. Кога човекот нешто планира, тој најпрвин прави стратегија на однесување, а потоа започнува акција. Во текот на акцијата самата ситуација влијае на желбениот аспект на целосното однесување и се одржува на промени и издржливост, надевање и слично.

2.2.2. Теорија на потреби

Теорија на потреби поаѓа од претпоставка дека внатрешните потреби создаваат напнатост кога не се задоволени и на тој начин го мотивираат човекот да презема акција која би ја намалила или одстранила напнатоста, односно ќе ја задоволи потребата. Ти се нарекуват и уште содржајни теории, од кои најпозната е Масловата теорија на хиерархија на потреби.

2.2.2.1 Теорија на хиерархија на потреби

Автор на оваа теорија е *Абрахам Маслов*¹⁹. Маслов нагласува дека луѓето се мотивирани за да ги задоволат своите потреби. Неговата теорија се базира на следниве претпоставки:

- *потреби кои не се задоволени мотивираат или влијаат на однесувањето;*

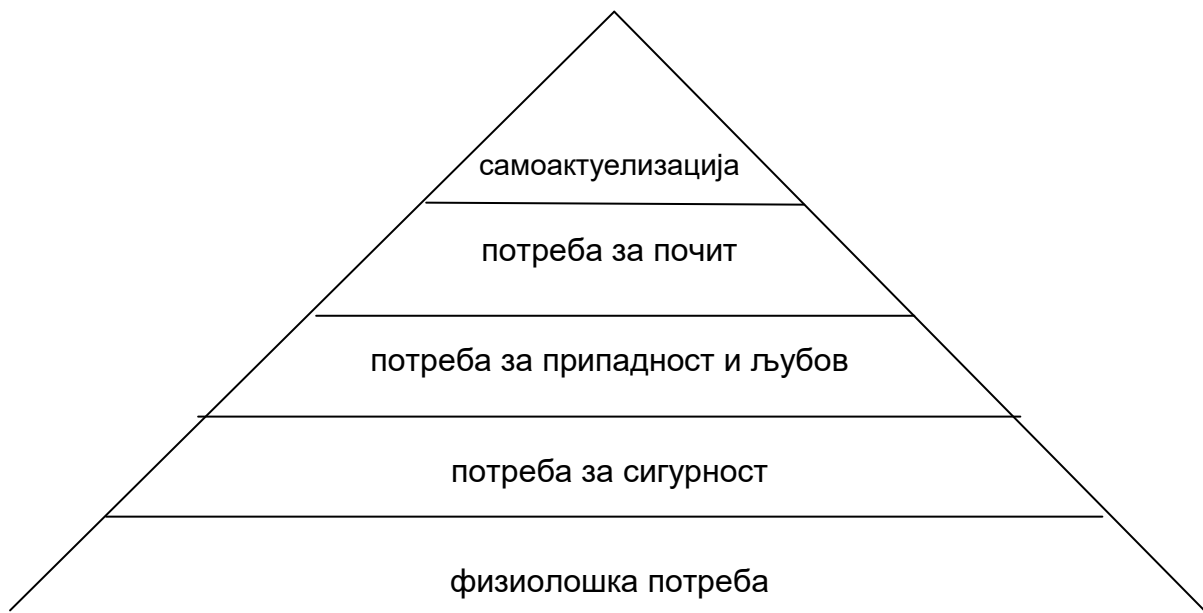
- *задоволени потреби не го мотивираат однесувањето;*

- *оделни потреби на секое ниво на хиерархијата се појавуваат само кога потребите од пониско ниво се задоволени*²⁰.

Маслов верувал дека секој човек имал потреби кои треба да бидат исполнети. Тој ја пренесе својата идеја со дизајн на еден триаголник, прикажан на сликата подолу:

¹⁹ Abraham Harold Maslow, 1908-1970

²⁰ Abraham Maslow: Motivation and Personality, 2nd Edition, by A. Maslow, New York, Harper, 1954)



Слика 4. Хиерархиска структура на потреби

Image no.4 Hierarchical structure of needs

Маслов верувал дека луѓето се мотивирани за да ги исполнат своите потреби. Секој човек започнува од дното на пирамидата и работи кон постигнување на целта. Тој не може да се префрли на следното ниво додека не ги исполни потребите од првото ниво. Откако ќе се префрли на следното ниво, тие потреби треба да се исполнат, но ако не успее во тоа, тогаш е можно да се повлече подолу во пирамидата.

Првото ниво се физиолошки потреби и тие се основните потреби што треба да се исполнат за да се преживее кои вклучуваат: храна, облека, спиење и засолниште.

Следниот чекор од *второто ниво* е безбедноста. Тоа значи дека околината треба да биде безбедна за нив и за нивните семејства за да се чувствуваат слободно и сигурно. Безбедноста би можела да вклучи и финансиска сигурност која може да се постигне со креирање на пензискиот стаж, обезбедување на сигурно работно место и др.

Третото ниво е потреба за припадност која всушност значи да припаѓа или да биде сакан. На работно место тоа значи да се чувствува како да е дел

од групата и да биде вклучен во целокупната работа. Луѓето имаат потреба да бидат прифатени од другите луѓе кои се во нивната околина.

Четврто ниво се објаснува како почит и за да се разбере ова ниво, човекот треба да има вистинска слика за себе и да има самопочит. Ова ниво има две компоненти, и тоа чувство за самопочит и потреба за почит од другите луѓе.

Последната *пета фаза* од пирамидата ги опфаќа потребите за самоактуелизација. На ова ниво талентите на човекот не се целосно искористени. Маслов верува дека никој не е целосно самоактуелизиран и дека луѓето постојано се трудат да бидат подобри и да ги користат своите таленти на понови начини. Ова е битно за мотивацијата бидејќи едно лице мора да биде мотивирано за да ги исполни своите потреби и да се стреми кон следното ниво додека не постигне самоактуелизација. Овие потреби ги мотивираат луѓето да се грижат за себе за да живеат побогат живот.

Овој концепт е значаен бидејќи укажува дека задоволување на човековите потреби е перманентен процес. Со задоволување на човековите потреби се јавува друга, односно потреба од повисоко ниво. И покрај многуте критики веруваме дека оваа теорија доведе до голем придонес во областа на организационо однесување и управување, особено во областа на мотивација на вработените и останува доста привлечна за многуте истражувачи.

2.2.2.2. Теоријана на тростепена хиерархија на потреби

Оваа теорија е настаната како модификација на Масловата теорија, а нејзин автор е Клејтон Алдерфер²¹

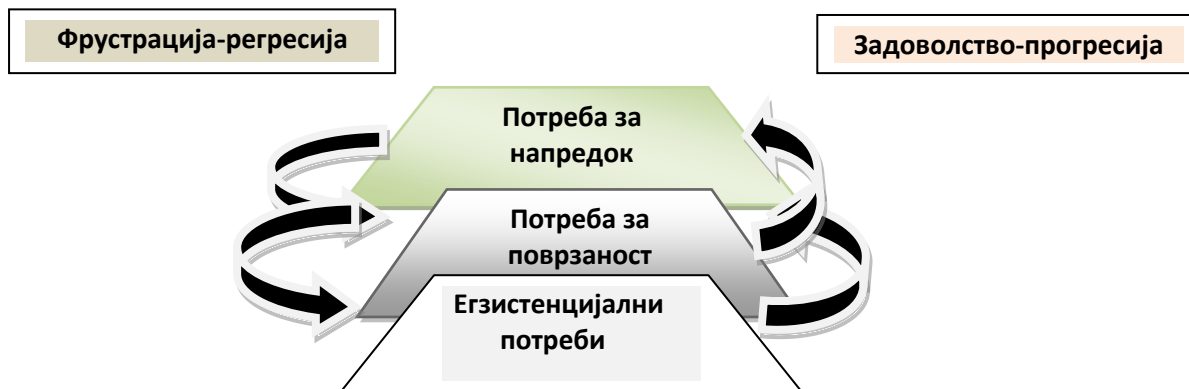
Тој своите потреби ги има поделено во три групи, и тоа²²:

- *егзистенцијални (плата, работни услови, исхрана и сл.);*
- *потреби за поврзаност (пријателство, другарување, припаѓање на група и сл.);*
- *потреба за напредок (работа, креативност, развој).*

²¹ Clayton Paul Alderfer

²² Alderfer, C. P. (1972): Existence, Relatedness and Growth, Free Press, New York

Наведените потреби ќе ги прикажеме сликовито, на сликата која следи подолу.



Слика 5. ЕРГ модел на мотивација²³

Image no.5 ERG Model of motivation

Оваа теорија уште се нарекува и ЕРГ теорија (по почетни букви на англиските зборови: existence, relatedness, growth – егистенција, поврзаност и развој). Алдерфен смета дека потребите можат истовремено да се активираат и да делуваат и во тој случај не важи Масловата теза за хиерархија на потреби. Со тоа можат да се активираат потребите на напредок иако не се задоволени егзистенцијалните потреби. Меѓутоа, ако потребите од повисоко ниво не се задоволени, тогаш потребите од пониските нивоа добиваат на значење. Ова се нарекува механизам *фрустрација-регресија*. Фрустрација се однесува на зашметување на задоволување на потребите, регресија на движење наназад кон пониските нивоа.

2.2.2.3. Двофакторска теорија

Творец на оваа теорија е Фредерик Херцберг²⁴ кој внесува новини и сите фактори на мотивација и задоволството од работата ги дели на две групи, и тоа: фактори на задоволство и фактори на незадоволство. Станува

²³ Izvor: Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W. (2002): *Management: A Competency-based Approach*, South-Western Thomson Learning, Canada, str. 393.

збор за меѓусебно независна група на фактори кои меѓусебно заедно не се исклучуваат. Пример : ако човекот е задоволен од работата, тоа не значи дека истовремено не може да постои одредена доза на негово незадоволство.

Првата група на фактори- фактори на задоволство опфаќа: успех во извршување на задачите, награди за извршена работа, одговорност, напредок и усовршување во работата и сл. Бидејќи овие фактори го мотивираат човекот на работа, уште се нарекуваат и мотивирачки фактори, т.е. мотиватори²⁵.

Друга група на фактори-фактори на незадоволство од работата се: физичките услови во работната средина (меѓучовечки односи, стилот на менаџерите и сл), сигурноста на работата, стимулирање на вработените, плати и придобивки, статус, соработници и личен живот и сл. Овие фактори се поврзани за условите на работната средина, политиките на компанијата, па се нарекуваат уште и хигиенски фактори. Еден сет на потреби се поврзува со она што човекот го прави додека другиот се занимава со ситуацијата во која е направено. Мотиваторите имаат способност да создадат ефективна мотивација на индивидуални лица за да можат да вложат напор за ефективно извршување на работните задачи додека другите ја опишуваат работната средина, но немаат голем ефект за зголемување на позитивните работни ставови. Херберг тврди дека хигиенските фактори првично мораат да се набљудуваат на работното место пред мотиваторите да можат да се користат за стимулирање на работата. Ова значи дека не можеме да користиме мотиватори додека не се исполнат хигиенските фактори. Еден од водечките аргументи за Херцберг беше: за да работникот биде вистински мотивиран, работата на вработениот мора да биде целосно збогатена, каде што работникот ќе има можност за постугнување и стимулации, одговорност и напредок. Тој открил дека за вработениот да биде мотивиран, мора да се чувставува лично одговорен за производите од работата и да чувствува дека работата што ја врши е значајна и збогатувачка. Ова ќе им овозможи да

²⁴ Frederick Irvin Herzberg, 1923-2000

²⁵ Herzberg, F.I., Mausner, B., Snyderman, B.(1959): The motivation to work (2nd ed.), John Wiley

работат напорно за да ги постигнат своите лични цели, како и целите на организацијата.

Разликата меѓу хигиенските фактори и мотиваторите е всушност разлика меѓу надворешните и надворешните фактори. Оваа теорија всушност го става вниманието на она што е неопходно за работа (контекст) и она што е неопходна за работниот резултат (содржината).

2.2.2.4. Теорија на постигнување

Автор на оваа теорија е Дејвид Меклајланд и тој претпоставува постоење на три основни потреби²⁶:

- Потреба за постигнување;
- Потреба за моќ;
- Потреба за здружување.

Потреба за постигнување означува желба за натпросечно постигнување, високи стандарди и контрола. Луѓето имаат тенденција да постигнат успех и да избегнат неуспех. Луѓе со високо изразена потреба за постигнување бираат средно тешки задачи кај кои постои 50% шанси за нивно исполнување. Луѓе со ниско изразени потреби за постигнување бираат лесни задачи кај кои успехот е загарантиран или тешки задачи кај кои постои оправданост на неуспех. Изразена потреба за постигнување е поврзана со изборот на предизвикувачки задачи кои бараат лична одговорност, инвентивност и независност која посебно е изразена кај менаџерите и спортистите. Најзначајна награда им е признание за постигнат успех. Оваа потреба за постигнување е особено важна во процесот на воспитување на децата за да стекнат самостојност и натпреварувачко насочување.

Потреба за моќ се однесува на потребата на човекот да го контролира и влијае на однесувањето на другите. Луѓето со изразена потреба за моќ влијаат на соработниците повеќе да се заложуваат за работата, да се придржуваат кон нивните инструкции за да го загарантираат успехот. Тие уживаат во тоа работниот процес да се одвива по нивното управување и онака како тие тоа го имаат замислено.

²⁶ David C McClelland, 1917-1998

Потреба за здружување зборува за потребата на луѓето да припаѓаат на одредена група и да создадат одреден степен на близина со другите. Кога повеќе е изразена оваа потреба, значи желба за меѓучовечки односи кои се полни со љубов и меѓусебна поддршка. Таквите луѓе сакаат тимска работа и добри се соработници бидејќи ги поддржуваат другите. Истражувањата покажаа дека оваа потреба варира зависно од ситуацијата. Во стресна ситуација оваа потреба расне бидејќи поддршката од другите влијае за намалување на негативните емоции и враќање на сигурноста²⁷.

Табела 1. Основни потреби според Меклеланд²⁸

Table no.1 Basic needs according to McClelland

Потреби	Грижа за:	Води кон:
Потреба за успех	Одржување на перформанси	Преземање одговорност за акција, собирање на средно тешки цели и фокусирање на задачата.
Потреба за дружење	Создавање и одржување на однос со другите луѓе	Да се биде среќен и најдобро е да се работи со користење на можности за создавање на пријателство и интеракција со другите
Потреба за моќ	Остварување на одговорност, влијание и репутација	Да се биде супериорен реализатор, да се земат главни позиции и да се креира конфликт

Меклеланд претпостави дека потребата за постигнување има два аспекта, и тоа: ориентација за пристапување кон задачи и ориентација за

²⁷ M. P., Noe, A. R. (1995): *Management of Organizations*, McGraw-Hill, New York str. 366

²⁸ Извор: Wright, M.P., Noe, A.R. (1995): *Management of Organizations*, McGraw-Hill, New York p. 367

избегнување на задачи. Оваа потреба ги потврдува истражувањата дека постигнувањата и аксиозноста се два основни фактори кај мотивациската линија. Идеална комбинација за менаџерот е да има изразена линија за постигнување и ниска линија за аксиозност.

2.2.2.5. Теорија на праведност

Вработените во организацијата забележуваат дали третманот спрема вработените е еднаков и праведен. Во тој поглед Џон Адамс ја формулирал теоријата на праведност²⁹. Спрема него, човекот врши споредба на неговите вложувања и добивки со вложувањата и добивките на другите или пак се некоја поставена референтна норма. Под вложување се подразбира сето она со што човекот придонесува во организацијата (време, напор, искуство, способност, посветеност, вештина и слично), а под добивки сè она што го имаат сработено или постигнато, било да е позитивно или негативно (плата, признание, одговорност, сугурност на работата и слично).

Човекот има потреба да се спроведе праведен третман и да се одржи во организацијата, а сето тоа ја сочинува основата на мотивацијата. Праведност постои кога се гледа дека има еднаквост помеѓу сопствени вложувања и добивки и вложувања и добивки на другите. Постојење на неправедност доведува до различни реакции. Со постоење на неправедност кога вработениот е потценет со мала плата, доведува до бес и кога е преценет со поголема плата, доведува до грижа. Во вакви неизбалансираните ситуации вработените ќе тежат кон воспоставување на рамнотежа, и тоа на следниов начин:

- *Промени во вложувања и добивки;*
- *Отказ;*
- *Пореметување на вниманието.*

²⁹ Adams, J. S. . (John Stacey Adams) (1965): Inequity in social exchange, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp.267–299) New York: Academic Press.

Истражувањата покажаа дека постои индивидуална разлика во забележување на праведноста. Утврдени се три типа на луѓе, и тоа:

- *Добродушни-оние кои се толерантни на неправедност и слабо наградувани;*
- *Осетливи на праведност- осетливи на секоја неправедност;*
- *Заслужни-оние кои сакаат неправедни ситуации во кои се наградени повеќе од другите.*

Теоријата на праведност може да се примени на средна категорија на луѓе, односно на тип на луѓе кои се осетливи на праведност.

2.2.2.6. Теорија на поткрепување

Автор на оваа теорија е Фредерик Скинер³⁰ и според него поткрепа означува операција која ја зацврстува научената работа и однесувањето. Поткрепа најчесто се јавува во облик на награда. Оваа теорија е идеја со која човековото однесување може да се објасни во склоп со предходни позитивни или негативни резултати од тоа однесување. Однесување кое е засилено ќе се повтори, а однесување кое не е засилено нема да се повтори. Скинер се бори да докаже дека човечкото однесување може да се контролира и обликува со наградување на саканото однесување, а несаканата акција да се игнорира. Со години некое однесување може да биде контролирано без знаење на личноста која е контролирана. Скинер во неговата книга „Beyond Freedom and Dignity“ зборува дека луѓето можат да се контролираат во облик кога се чувствуваат слободни³¹. Оваа теорија е корисна за менаџерите иако човековото однесување не е лесно за разбирање или модифицирање. Се покажа дека добро осмислена програма за поткрепа го намалува одсуството од работа, го зголемува придржувањето до процедурите, безбедносното однесување, добро однесување кон купувачите од страна на продавачите и слично. За да има ефект, битно е системот на поткрепа да се применува

³⁰ Burrhus Frederic Skinner, 1904-1990

³¹ B. F. Skinner: , Beyond Freedom and Dignity,, (New York, Knopf, 1971)

системски и континуирано. Во организациска средина имаме две групи на подкрепа, и тоа:

- Финансиски (сите облици на плаќање);
- Нефинансиски (повратни информации и признанија)³².

За менаџерите тешко е да се утврди нивото на придонесот на работникот кој треба да се наградува бидејќи тој варира, но исто така е тешко да се казнат бидејќи тоа може да даде неочекуван ефект. Оваа теорија треба да ја посматраме како користен додаток за односот на однесувањето, односно-резултатот.

2.2.2.7. Модел на карактеристики на работата

Овој модел спаѓа во теорија која го објаснува влијанието на карактеристиките на работата врз мотивација на вработените. Автор е Хекман и Олдам³³. Тие сметаат дека збогатување на работата со посебни карактеристики е клучен фактор во мотивација на вработените. Избраа пет карактеристики кои работата ја прават исполнета и предизвикувачка, кои ја зголемуваат мотивацијата и задоволството од работа, и тоа:

- *идентитет на задачи* (степен во кој работата може да се согледа од почеток до крај);
- *значење на задачите* (степен во кој работата се гледа како важна и значајна);
- *разноврсност на вештини* (степен во кој работата дозволува примена на различни вештини);
- *автономија* (степен на слобода во кој работата се одвива);
- *повратна информација* (степен на повратна информација од извршена работа).

Истражувањата ја потврдија природата на работата како најзначаен фактор за задоволство од работата³⁴. Проценка на карактеристиките на

³² Adler, R.B., Marquardt Elmhurst, J.(2008): Communicating at Work. Principles and Practices for Business and the Professions, Mc Graw Hill, str. 112 – 114

³³ Heckman, J. R., Oldham, G. R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory, Organizational Behavior and Human Performance, Vol 16

³⁴ Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957): Job attitudes: A review of research and opinions, Pittsburgh, PA: Psychological Services of Pittsburgh

работа од страна на вработените е поврзано со задоволството од работата. Се покажа дека таа поврзаност секогаш е присутна, и тоа посебно кај вработените кои имаат високо изразена потреба за личен развој.

Во овој модел работата е **сам** носител на мотивацискиот потенцијал, што значи дека збогатување со карактеристиките на работата може да го зголеми мотивацискиот потенцијал на одредено работно место. Ова збогатување може да се постигне со зголемување на бројот на задачите и нивно групирање во целина, зголемување на одговорност и слобода на извршување на работата, информирање за квалитетот на работата и слично.

2.2.2.8. Интегративни теорији за мотивација

Тука ќе се направи осврт кон пристапите кои даваат интегративна слика за мотивација за работа. Најпрвин ќе се истакне придонесот на *Даглас МекГрегори*³⁵.

Даглас ја нагласи важноста за разбирањето на односот помеѓу мотивација и филозофијата на човековата природа³⁶. Тој има забележано дека менаџерите најчесто имаат два начина во мотивирање на вработените. Тој се има повикано на два пристапи, односно на *теорија X* и *теорија Y*.

Теорија X претставува традиционално гледање на менаџерите спрема која менаџерите користат притисок, контрола и закана врз работниците за да ги мотивираат. Тие работниците ги гледаат како луѓе кои не сакаат да работат, кои по природа се мрзеливи и на работа одат само за да земат плата, избегнуваат одговорност и не се амбициозни. Пристапот спрема ваквите работници од оваа теориска позиција е дека мора да се спроведе строга контрола, работниците да се осудуваат за грешките во работата и менаџерите да не им веруваат.

Теорија Y е поглед на менаџерите со кој тие им веруваат на работниците дека тие се способни, одговорни и зрели. Работниците ги гледаат како луѓе кои сакаат да работат, кои се амбициозни и сакаат да ги покажат своите

³⁵ Douglas McGregor, 1906-1964

³⁶ Douglas McGregor: **The Human Side of Enterprise**, New York, McGraw-Hill, Book Company Inc, New York, 1960, p.33

потенцијали. Со правилен пристап тие се способни да прифатат одговорност, да работат без надворешна контрола, креативно решавање на проблемите и при тоа насочувајќи се кон остварување на поставените цели. Овие работници не сакаат притисок или преголема контрола од страна на менаџерите за да би работеле ефикасно. Даглас Мекгрегор верува дека теоријата Y е повеќе реална предпоставка за луѓето и претставува високо ниво на борба на менаџерите за потенцијалните работници и капацитет. Разликите помеѓу теорија X и теорија Y е прикажано на сликата подолу.

Табела 2.. Основни разлики во разбирање на Мекгрегоровата теори (X и Y)
Table no.2 Basic differences in the understanding of Macgregor's theories(X and Y)

Теорија X	Теорија Y
<i>Просечен човек по природа не сака да работи и работата ќе ја избегне кога тоа е можно</i>	<i>Зголемување на ментална и физичка сила во работата е како игра во природа или одмор</i>
<i>Поради тоа што не сака да работи, многу луѓе преба да се принудат, контролираат, насочуваат и да им се заканува дека ќе бидат казнети ако ефикасно не ја завршат работата</i>	<i>Луѓето ќе пристапат самостојно во извршување на целите кои им се дадени за извршување</i>
<i>На просечниот човек му недостасуваат амбиции и одговорност па поради тоа бара безбедност и награда</i>	<i>Извршување на целите е функција на награда поврзана со остварување</i>
<i>На најголем број на луѓе им недостасуваат креативните способности и отпорни се на промени</i>	<i>Просечна личност учи под нормални услови и таа не само што прифаќа туку и бара одговорност</i>
<i>Бидејќи најголем број на луѓе за себе се самодоволни, тие не е заинтересиран за целите на организацијата</i>	<i>Капацитет на извршување претставува високо ниво на имагинација, а креативноста во решавање на организационите проблеми е широка.</i>

Ако некој ја прифати филозофијата на теоријата Y на човековата природа, менаџерската пракса ќе биде сериозно разгледана:

- 1) напуштање на точното време за работа;
- 2) збогатување на работата;
- 3) флексибилно работно време на индивидуална основа;
- 4) управување со целите;
- 5) партиципативно донесување на одлуки.

Ова се базира на претпоставка дека способностите кај луѓето се многу големи и затоа секоја личност се однесува на начин кој му одговара. Менаџерите треба да креираат средина која ќе им дозволи на работниците за целосно користење на нивните способности и потенцијали. Меѓутоа не треба да се мисли дека Мекгрегор ја има брането теоријата Y како општ лек за сите меѓучовечки проблеми. Филозофија на теорија Y не е утопија бидејќи Мекгрегор нагласува дека таа создава основа за подобрување на менаџментот и организациските перформанси.

Портер-Лоуреров³⁷ модел за мотивација претставува дополнување на Врумовата теорија за очекување. Според него врз мотивација на вработените влијае³⁸:

- проценка на психофизичка состојба и можноста за извршување на работата;
- очекувања во врска со резултатите од акцијата;
- посакувани или очекувани резултати.

На индивидуалните очекувања во врска со резултатите од акцијата влијаат различни фактори и тоа:

- како се забележува работната ситуација;
- мислење на другите луѓе за работната ситуација;
- предходно искуство од слични ситуации;
- проценка на сопствените способности и особини;

³⁷ Lyman W. Porter. Lower

³⁸ Porter, L. W., Lower, E. E. (1968): Managerial attitudes and performance, Dosey, Homewood IL.

- проценка на количината на напорот вложен за извршување на задачата;
- проценка на адекватноста на добивката;
- степен на задоволство од добивката.

Во период на економска криза вработените ги поставуваат критериумите кои се однесуваат на минимум награда за вложен труд и остварени резултати. Ако наградата е под минимумот, тогаш работниците не се спремни да работат.

Гринов модел поаѓа од вредноста на улогата³⁹. Улога означува сет на однесувања кое работникот треба да го има на работното место. Во таа смисла работната улога е носител на стандардите на однесување кое работникот треба да го има на работното место. Дадените стандарди влијаат на мотивирање на однесувањето на вработениот, а додатен фактор е екстерниот притисок кој доаѓа од очекувањата на другите. Различно се вреднува екстерниот притисок од страна на раководителот кој го вреднува однесувањето и она кое доаѓа од луѓето кои ги цениме и чие мислење го почитуваме.

Гриновиот модел претставува обид за синтеза на теории кои поаѓаат од екстерните мотиватори за работа со нагласување на социјалната и работната средина. Битно за секој менаџер е да познава што поголем број на теории за мотивација во работата од кои секоја објаснува посебни аспекти, така што самиот би правел интегративен пристап во зависност од видот на организација во целото опкружување во кое организацијата работи. Нема готов рецепт ни за една организација ниту пак за вработен, па затоа потребно е големо знаење и искуство на менаџерите за да можат за изберат правилен пристап за мотивирање на вработените.

³⁹ Grean, G. (1969): Instrumentality theory of work motivation: some experimental results and suggested modifications, Journal of Applied Psychology, Vol 53, str. 1-25.

2.2.3. Теорија на емоции и расположение

Не постои некоја посебна теорија за оваа област. Станува збор за испитување на односот на чувствата и работната мотивација. Овој однос е двостран.

Како извршувањето може да влијае на предизвикување на различни чувства така и чувствата можат да влијаат на мотивација и извршување. На пример, позитивни чувства ја зголемуваат креативноста и го подобруваат донесувањето на одлуките и сл.

Меѓутоа, во рамки на организациска психологија истражувачите се занимаваат со задоволство од работата. Тоа е сложен процес кој има чувствителен и интелектуален аспект. Со тоа и врската помеѓу задоволството од работа и извршувањето е сложена и се менува со текот на времето.

2.3. Значење на мотивација за менаџмент на човечки ресурси

Управување со човечки ресурси е деликатен процес затоа што човекот е компонента на работниот процес кој најмногу е изложен на варијации кои влијаат на крајниот резултат.

Меѓу многуте фактори кои влијаат на работната ефикасност и ефективност на човекот ја издвојуваме мотивацијата како фактор кој најмногу варира.

Затоа мотивацијата е најзначаен аспект на управување со човечките ресурси и треба постојано да ѝ се посветува внимание.

Глава 3

3.1. Спецификации и карактеристики на тим

Човекот е суштество кое сака да другарува и неговиот живот е неразделен од групата. Најголем дел од неговиот живот го поминува на работното место и припаѓа на професионални, политички, синдикални, работни и други слични групи. Секоја организација е составена од повеќе групи. Ова групно припаѓање влијае на луѓето на тој начин што влијае на формирање на нивното однесување во група и влијае на нивната свест, размислување, ставови, вредности, мотиви и сл. Најзначајна група во организацијата е работната група или тим. Тимови се формираат за да се изврши одредена задача.

Тим е собир од две или повеќе личности кои меѓусебно соработуваат или ја координираат својата работа за остварување на посебна задача⁴⁰.

Оваа дефиниција има три компоненти. *Прво* е потребно да постојат најмалку две или повеќе личности и тимот може да биде преголем ако содржи над 15 луѓе. *Друго*, луѓето во тимот имаат нормални интеракции. Луѓе кои не соработуваат не можат да го сочинуваат тимот. *Трето*, луѓето во тимот ги делат перформансните цели.

Така што *тимот* може да се дефинира како работна група која е настаната во рамки на организацијата со цел да се изврши одредена задача во одреден временски период со голема меѓусебна соработна и координација на сите негови членови. Тимот вклучува луѓе кои ги имаат потребните способности, знаење, вештини за извршување на одредена задача. Тимовите имаат рок. Постои процес на нивно формирање, работа и расформирање.

Познавањето и искуството во тимското работење е многу значајно за менаџерите.

⁴⁰ Carl E. Larsen and Frank M.J. LaFasto, Team Work(Newbury Park, Calif., Sage, 1989)

Тимовите во организацијата имаат свои карактеристики кои се значајни за внатрешните процеси и тимскиот резултат. Постојат две карактеристики кои се особено значајни за менаџерите, и тоа:

- Големина на тим ;
- Улога на членовите во тимот.

Менаџерот мора да го испланира бројот на членовите во тимот, па потоа и да ги определи карактеристиките кои се бараат од членовите. Иако имало обид да се дефинира идеалниот број на членови во тимот, сепак, искуството покажа дека големината на тимот зависи од видот на задачата и опкружувањето во кое тимот функционира.

Идеалната големина на работниот тим најчесто се смета дека е од 7 члена, меѓутоа може да има варијации од 5-12 лица за тим, со добри тимски перформанси. Овој ти е доволно голем за да ги превземе предностите од различни вештини, да им обезбеди на членовите да ги изразат добрите и лошите чувства и агресивно да го решат проблемот.

Малите тимови (2 до 4 члена) покажуваат поголемо разбирање и имаат повеќе прашања. Членовите сакаат да бидат едни со други. Малите тимови изразуваат поголемо задоволство и влегуваат по поголеми дискусии. Тие тежнеат да бидат неформални и да поставуваат некои барања на тимските лидери.

Големите тимови (12 или повеќе членови) имаат можност за поголеми несогласувања и различни мислења. Барањата спрема лидерите се поголеми бидејќи постои централизирање во одлучувањето и намалено учество на членовите. Големите тимови тежнеат да бидат помалку пријателски расположени и отсуството на членовите е поголемо. Бидејќи е присутна мала комуникација, членовите на тимот имаат мала можност да учествуваат и да го чувствуваат интимниот дел на групата⁴¹.

⁴¹ M.E., Group Dynamics, 3 ed.(New York: McGraw-Hill 1981), and G. Manners, **Another Look at Group Size, Group Problem Solving and Member Consensus**, Academy of Management Journal 18(1975) 715-724

Тимови од 5-12 члена имаат најголема веројатност да бидат најдобри, но ако тимот се прошири на 20 члена, во тој случај менаџерите треба да ги поделат во подгрупи така што секоја група да има свои членови и задачи.

Еден тим за да биде успешен подолг временски период, мора да биде структуриран така да може да се управува со работата на членовите и извршувањето на нивните задачи. Во успешни тимови барањата за остварување на задачите и социјалната сатисфакција се сретнуваат со појава на две улоги на членови на тим, и тоа: улога на специјалисти за задачи и социоемоционални улоги⁴².

Луѓето кои ја играат улогата на *специјалисти за задачи* поминуваат време и вложуваат енергија за да му помогнат на тимот во остварување на поставените цели. Тие вообичаено го имаат следниве карактеристики:

- ❖ *Даваат иницијатива*: предлагаат нови решенија за проблемите во тимот;
- ❖ *Даваат мислења* за решавање на задачите и даваат отворен feedback на другите мислења (отворени се за прифаќање на мислења и на другите членови);
- ❖ *Бараат информации*, т.е. факти за релевантните задачи;
- ❖ *Сумираат*- допунуват идеја заради сумирање на перспективата;
- ❖ *Поттикнуваат*- го поттикнуваат тимот за акција кога има опаѓање на интересот⁴³.

Луѓе кои ги прифаќаат *социоемоционалните улоги* ги поддржуваат емоционалните потреби на членовите на тимот и помагаат за зголемување на социјалниот ентитет. Тие го изразуваат следново однесување:

- ❖ *Поттикнуваат* - респективни се за идеите на другите, ги фалат и храбрат и другите да го зголемат својот придонес;
- ❖ *Хармонизација*- ги ускладуваат групните конфликти, помагаат на скараните членови да постигнат договор;

⁴² George Prince, **Recognizing Genuine teamwork**, Supervisory Management (April 1989)

⁴³ Robert A Baron, **Behavior in Organization**, 2d ad (Boston Allyn & Bacon, 1986)

- ❖ *Намалуваат тензии*- создаваат смеење или пак на друг начин ги покажуваат емоциите кога групната атмосфера е под тензија;
- ❖ *Следат*- одат заедно со тимот и прифаќаат идеи од другите членови на тимот.
- ❖ *Компромис* - сакаат да го променат сопственото мислење за да ја одржат хармонијата во тимот.

Табела 3. Улоги на членовите на тимот⁴⁴

Table no.3 Roles of team members

<p><u>Улога на специјалисти за задачи</u></p> <p>-Фокус ставаат на остварување на задачите кои се над човековите потреби</p> <p>-Значајна улога, но ако се прифати од некој, во тој случај социјалните потреби на тимот нема да се остварат</p>	<p><u>Двојна улога</u></p> <p>- Фокус на задачите и на луѓето</p> <p>-Може да биде лидер на тим</p> <p>-Значајна улога, но не и битна ако членовите ги прифатат специјалните задачи и самоемоционалните улоги</p>
<p><u>Непартиципативна улога</u></p> <p>-Мал допринос за другите задачи или човековите потреби</p> <p>-Неважна улога- ако ја прифатат, преголем број на членови тимот ќе се распадне</p>	<p><u>Социоемоционална улога</u></p> <p>-Фокус ставаат на потребите на луѓето и нивните задачи</p> <p>-Значајна улога- ако некој ја прифати, во тој случај задачите на тимот нема да се остварат</p>

Во оваа табела се претставени улогите на специјалистите за задачи и самоемоционалните улоги во тимот. Кога најголемиот број од поедниците во тимот ја играат социјалната улога, во тој случај тимот е социјално ориентиран. Членовите не критикуваат, не се согласуваат едни со други и не даваат

⁴⁴ Извор: Robert A Baron, *Behavior in Organization*, 2d ed (Boston Allyn & Bacon, 1986)

големи можности за остварување на тимските задачи. Тимовите со социоемоционална улога можат да бидат многу задоволни, но и непродуктивни. Во друг случај, тимовите кои се специјалисти за задачи ќе настојуваат единствена обврска да им е остварување на задачата и овој тим ќе биде ефикасен за краток период, но нема да биде задоволен за членовите на подолг период. Овие специјалисти пренесуваат мало емоционално ангажирање еден на друг и тие ги одбиваат социјалните и емоционалните потреби на членовите на тимот. Ваков тим е без забава и без задоволство.

Луѓе со двојна улога допринесуваат за тимските задачи и во исто време обезбедуваат емоционална поддршка на членовите на тимот. Тие луѓе стануваат тимски лидери бидејќи ги задоволуваат двата типа на потреби и се почитувани од другите членови. Луѓето со непартиципативна улога допринесуваат малку во остварување на задачите или социјалните потреби на членовите на тимот. Тие во тимот малку се ценети.

Значајно за менаџерите е да запомнат дека ефикасните тимови мораат да имаат луѓе во две улоги: улоги за специјалисти за задачи и социоемоционални улоги. Забавата и социјалното ангажирање се исто значајни за ефикасност на тимот. Менаџерите треба исто така да знаат дека некои луѓе остваруваат повеќе резултито во една улога, некои се вклучуваат спрема социјалното ангажирање, а други спрема ангажирање во извршување на задачи. Добро балансиран тим ќе постигне најдобри резултати на долг период бидејќи членовите на тимот ќе бидат лично задоволни и ќе дозволат да се ивршат задачите на тимот.

Во организацијата можат да постојат повеќе видови на тимови како дел на формална организациска структура. Најлесен начин да се изврши класификација на тимот е според тоа што тие креираат како дел на организациска формална структура и според она што е поврзано со зголемување на учеството на работниците. Оттаму се разликуваат⁴⁵:

➤ *Формален тим*

-Вертикален тим

⁴⁵ Prof dr Branislav Djordjevic, *Menadžment*, четврто издание, Pristina/Blace, 2003, 679-683 str.

- *Хоризонтален тим*

➤ *Самоуправен тим*

➤ *Виртуелен тим*

Формален тим е тим кој е креиран од страна на организацијата како дел на формална организациска структура. Постојат два типа на формални тимови, и тоа вертикален и хоризонтален кои ги претставуваат вертикалните и хоризонталните односи. Трет тип на формалниот тим е специјалниот тим на задачи.

Вертикалниот тим е составен од менаџер и негов соработник во формалниот ланец на наредување. Уште се нарекува и функционален или заеднички тим и тој во некои ситуации може да вклучи три или четири нивоа на хиерархија во функционалниот сектор. Секој сектор е креиран од страна на организацијата да остварува посебни задачи со заедничката активност и интеракција.

Хоризонтален тим е составен од работници на исто хиерархиско ниво, но од различни области на делување⁴⁶. Тој се состои од неколку сектори кои имаат посебни задачи и можат да бидат распуштени кога задачата ќе се заврши. Најзначајни се два заеднички типа на хоризонталниот тим, и тоа: тим за задачи и комитети. *Тим за задачи* претставува група на работници од различни сектори формиран да се занимава со посебни задачи и да постои додека задачата не се заврши. Уште се нарекува и вкрстен-функционален тим. Тука се вклучени неколку сектори, па повеќе мислења треба да се усогласат, така што овие задачи најдобро ги сервисира хоризонталниот тим. *Комитет* е генерално долгорочен организациски облик и може да биде составен дел од организациската структура. Членовите на комитетот обично одлучуваат за позицијата на личностите. За комитетот е потребно официјално претставништво кое е поврзано со тимот за извршување на задачите, а кој е базиран на личните квалификации за разрешување на проблемот. Комитетот е формиран за да се занимава со задачи кои се регуларно повторно враќаат. Посебно целен тим се создава надвор од

⁴⁶ Thomas Owens, *Business teams*, Small Business Report, January 1989,50-58

формалната организациона структура за да ги преземе проектите со посебна значајност и креативност.

Сите овие тимови мораат да бидат вешто управувани за да ги извршуваат поставените цели.

Самоуправни тимови составени се од 5-12 повремени работници од ист сектор кои одржуваат дискусии за унапредување на квалитетот, ефикасност и работниот амбиент. Препораките се пренесуваат на менаџментот за реализација. Уште се нарекуваат и тимови за решавање на проблеми. Овие тимови најчесто се прв чекор во движење на компанијата кон поголемо учество на работниците.

Самоуправните тимови им овозможуваат на работниците да се чувствуваат предизвикани, својата работа да ја гледаат како важна и да развијат силно чувство за идентитет со компанијата⁴⁷. Овие тимови ги имаат следниве елементи:

- Тимот вклучува работници со неколку вештини и функции кои со комбинирање на вештините овозможува остварување на поголеми организациски задачи;
- Тимот добива пристап до ресурсите, како што се: информации, машини и потребни набавки за остварување на задачи;
- Тимот го зголемува одлучувањето со својот авторитет, а тоа значи дека членовите имаат слобода да бираат нови членови, решаваат проблеми, гледаат на резултатите и ја планираат иднината⁴⁸.

Во самоуправни тимови членовите на тимот ја преземаат менаџерската функција, како што е: планирање на работата и одморот, набавка на материјали и слично. Тие работат со минимум на супервизија или избираат само еден член како супервизор кој можат да го менуваат секоја година.

⁴⁷ Jeanne M. Wilson, Jill George, and Richard S. Welling, with William C. Byham, *Leadership Trapeze: Strategies for leadership Team-Based Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994)

⁴⁸ Thomas Owens, *The Self-Management Work Team*, *Small Business Report*, February 1991, 53-65

Тимовите имаат авторитет да создаваат и имплементираат одлуки, ги комплетираат проектите и решаваат проблеми⁴⁹.

Виртуелни тимови користат компјутерска технологија и софтвер кои географски одалечени членовите на тимот ги поврзуваат за да можат да работат заедно на зададениот проект и постигнување на заеднички цели. Тие можат да се формираат во организација чии погони и канцеларии се расфрлани низ целата земја. Лидерство меѓу членовите на тимот се дели или менува. Успехот на виртуелните тимови зависи од неколку битни елементи: вклучување на внимателен избор на партнери и членови на тим, јасни цели, користење на најдобри алатки за комуникација и процедури, развој на доверба меѓу членовите и поделба на информации⁵⁰.

Други поделби на тимот е според видот на работата која тимот ја извршува и така разликуваме⁵¹:

- *Производни тимови* (за производство на конкретен производ како што е бела техника);
- *Услужни тимови* (кои работат со потрошувачите и водат грижа за нивните потреби);
- *Менаџмент тимови* (кои управуваат со пониските единици и на тој начин управуваат и ја насочуваат нивната работа);
- *Проектни тимови* (работат на специјализирани задачи и се временски ограничени);
- *Акциски и изведувачки тимови* (меѓузависни стручни лица кои се собираат за сложени и временски ограничени задачи);
- *Советодавни тимови* (даваат стручна помош за другите).

Во согласност со називот на тимот се и задачите и активностите на секој од наведените тимови.

⁴⁹ Mary Gianni and Dona Whuck, **Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development**, *Academy of Management* 11 no.1 (1997), 105-115

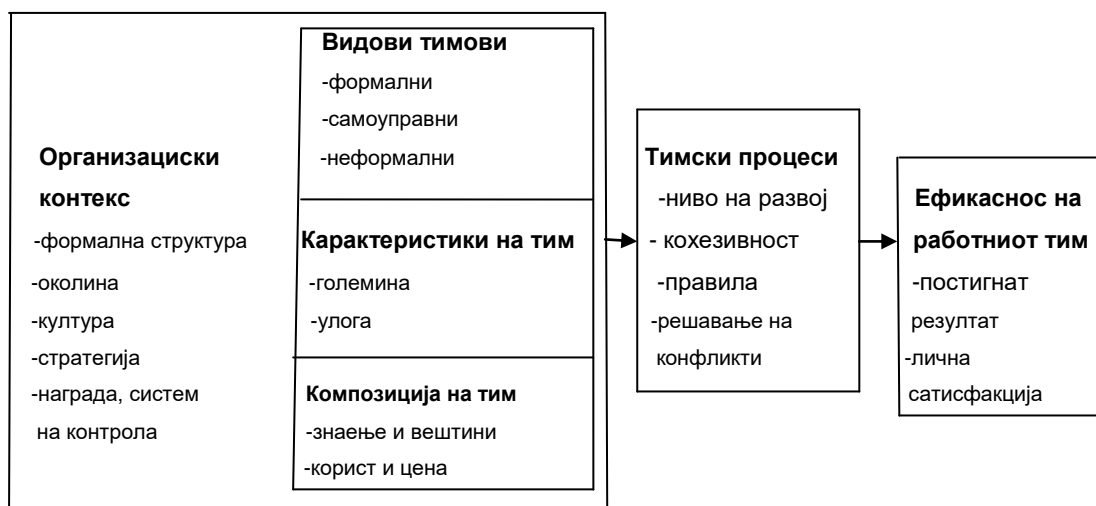
⁵⁰ Dumaine, **The Trouble with Team**, and Beverly Geber, **Virtual Teams**, *Training*, April 1995, 36-41

⁵¹ Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000): **Work groups from the Hawthorne studies to work teams of the 1990's and beyond**, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 44–67

3.2. Модел на ефикасност на тим

Ефикасност на работниот тим се базира на две компоненти, и тоа: продуктивен производ и лична сатисфакција⁵².

Сатисфакција се однесува на способноста на тимот да ги задоволи потреби на членовите на тимот и да ги задржи своите членови и нивното ангажирање. Постигнатиот резултат се однесува на квалитетот и квантитетот на задачите постигнати од страна на тимските цели. Некои од факторите за ефикасност на тим се претставени на сликата подолу:



Слика 6. Модел на ефикасност на работен тим

Image no.6 Performance model of the working team

Фактори кои влијаат на ефикасност на тимот започнуваат со организацискиот контекст⁵³. Организациски контекст во кој групите работат вклучуваат фактори, како што се: структура, стратегија, околина, култура и системско наградување. Тука менаџерите ги одредуваат тимовите. Значајни карактеристики на тим се: вид на тим, структура на тим и композиција на тим. Фактори како што се: различност на тим, структура на тим во однос на пол и

⁵² Eric Sundstrom, Kenneth P. De Meuse, and David Furtell, *Work teams*, American Psychologist 45(February 1990), 120-133

⁵³ Deborah L. Gradstein, *Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness*, Administrative Science Quarterly 29(1984), 499-517

вид, како знаење, вештине, пристапи и др. можат да имаат големо влијание на тимскиот процес и ефикасност⁵⁴.

Менаџерите мораат да одлучат кога да формираат постојан тим во формална структура, а кога да користат тимови за одредени задачи. Големината на тимот и улогата се исто така многу значајни. Менаџерите мораат да утврдат дали тимот е најдобар начин за да се оствари поставената задача. Ако трошоците ја надминуваат корисноста, менаџерите мораат да направат замена на одредени работници. Ваквите тимски карактеристики влијаат на внатрешните процеси во тимот, кој потоа влијае на производот и задоволството. Лидерите мораат да знаат да управуваат со нивото на развој, кохезивноста, правилата и конфликтите за да постигнат ефикасен тим. Овие процеси се влијателни на тимот и на организациските карактеристики, како и на способноста на членовите и лидерот да ги насочуваат овие процеси во позитивен правец.

3.3. Формирање и развој на тим

При проучување на развојот на тимот се наидува на две основни ситуации, и тоа: формирање на тимот од нови членови во моментот или тој веќе постои, а се разгледува процесот на социјализација на новите членови во тимот. Досега истражувачите имаат посветено внимание на социјализација во организација, а ја имаат занемарено социјализација во тимот иако тоа има поголемо значење бидејќи е поврзано за конкретно друштвено или работно опкружување на кое нововработените се прилагодуваат. Од друга страна, формирање на новите тимови не е изучувано од страна на организациското опкружување, работните услови или однапред одредена интеракција. Така во литературата за развој на групата најчесто се користи Тикманов класичен модел⁵⁵ кој настанал на основа на психотераписки групи кои немале предходна историја ниту структура. Кај нив се јавува основна тенденција за

⁵⁴ Dora C. Lau and J. Keith Murnighan, *Demographic Diversity and Faultiness: The Compositional Dynamics of Organizational Groups*, *Academy of Management Review* 23, no.2 (1998), 325-340

⁵⁵ Tuckman, B. W. (1965): *Developmental sequence in small groups*, *Psychological Bulletin*, 63, str. 384–399

структурирање за да се регулираат меѓусебните интеракции и така би се обезбедиле услови за движење на кај целта. Фази во развој на таквите групи се: формирање, бура, нормирање и изведба. Кај работните групи нормите и структурата се најчесто однапред одредуваат, а во почетните фази се значаен развојот и усогласувањето на вештините и знаењата.

3.3.1. Социјализација во тим

Кога поединец влегува во нов тим, тој се сретнува со групата која поседува јасно воспоставени норми, улоги и групна клима. Ваквата состојба е последица на работната историја на тимот. Новите членови претставуваат предизвик за постоечкиот структуриран тим. Се јавуваат процеси присутни во две насоки, и тоа:

- *Групата делува на новите членови* така што проверува дали ги имаат потребните вештини, знаења и способности за да бидат прифатени во тимот и реагираат на еден од двата начина:

- *асимилација*: го учи на нормите, улогите и специфичните знаења и вештини;

- *го отфрла*: му покажува колку е различен од другите;

- *Поединецот делува на групата на два начина, и тоа.*

- *се конфирмира*, односно се обидува да се вклопи во групата прифаќајќи ги нејзините норми, ги исполнува очекувањата кои се поврзани за улогата која му е доделена, вежбајќи ги вештините и стекнувајќи нови знаења;

- *ги искажува своите потреби*, вредности и способности и се обидува да ја прилагоди групата спрема себе.

Најчест феномен со кој тимовите се сретнуваат при прием на новите членови е „шок од реалноста“ кој зборува за состојба на нововработените кога нивните очекувања поврзани за работното место воглавно не се исполнети. Тогаш се појавуваат тешкотии околу прилагодувањето, а последици се слабата посветеност на нововработените, како и лошото задоволство од работата што води до повлекување во себе. Се покажа дека

висок квалитет на интеракција со членови од групата во значајна мерка ги ублажи ефектите „шок од реалноста“ и помогна за целосна социјализација⁵⁶.

Практиката покажа дека социјализација најдобро се спроведува со примена на супервизор и членови на тим како агенти за социјализација. Членовите на тимот помагаат на нововработените во процесот на учење, разбирање и адаптација во работната средина. Примарна преокупација на нововработените е да се вклопат во тимот, да стекнат групно знаење и тогаш да се посветат на задачата и исполнувањето на нивната улога. Се покажа дека потпирањето на супервизорот го зголемува задоволството од работа, посветеноста и прилагодувањето⁵⁷.

3.3.2. Фази во развој на тим

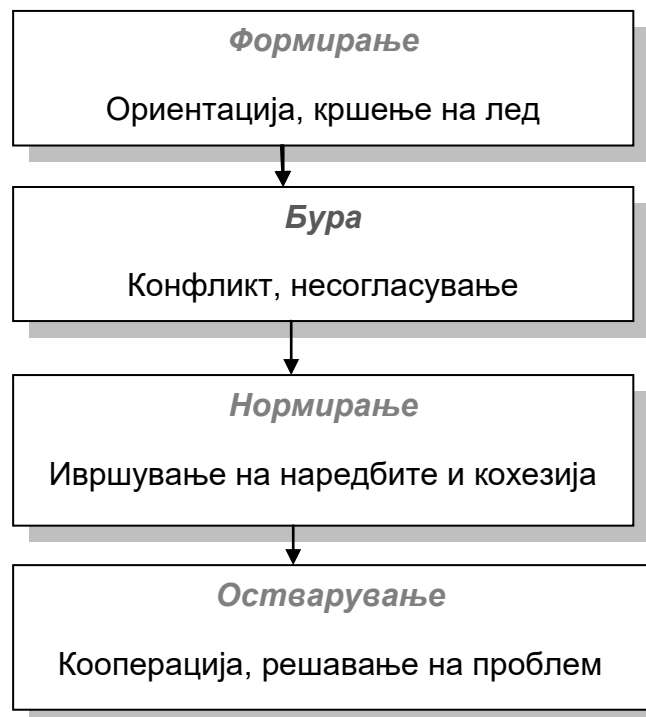
3.3.2.1. Класичен модел на развој

Токманновиот класичен модел на развој настанал во времето кога тимовите како посебен вид на работна група не беа актуелни. Неговиот модел се однесува на развој на групата која немала предходна структура. Пример претставува психотераписка група во која членовите се собираат на едно место за да започнат една работа. Сите членови знаат зошто се на тоа место, но најпрвин треба да воспостават односи меѓу себе за да можат да се позанимаваат со основните проблеми поради кои се имаат собрано. Со таква група управува однапред одреден стручен раководител.

⁵⁶ Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995): *Newcomer expectations and early socialization outcomes: The moderating effect of role development factors*, Journal of Applied Psychology, 80, str. 418–431

⁵⁷ Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992): **Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition**, Personnel Psychology, 45, str. 849–874

Како фази за развој на такви групи се прикажани на сликата подолу:



Слика 7. Нивоа за тимски развој

Image7. Team development levels

Формирањето е период на ориентација и запознавање. Членовите го кршат мразот и се тестираат еден со друг околу пријателството и ориентацијата кон задачите. Членовите на тимот пронаоѓаат кои однесувања се прифатливи за другите. Несигурноста е голема, а членовите обично прифаќаат моќ и авторитет кои се нудат од другите формални или неформални лидери. Членовите се зависни од тимот додека не утврдат кои се основните правила и што се очекува од нив. За време на оваа фаза лидерот треба да обезбеди време за членовите за да се запознаат меѓусебно, но и да ги охрабри за неформални социјални дискусии.

Бура е фаза во која се појавуваат улоги на поединечни личности, луѓето стануваат свесни за нивните улоги и за она што се очекува од нив. Ова ниво е означено со конфликти и несогласување. Луѓето можат да не се сложуваат во поглед на мисијата на тимот. Една подгрупа може да не се согласува со друга во однос на целите на тимот или по тоа како да се

остварат тие цели. Тимот сè уште не е кохезивен. Под претпоставка дека тимот успешно може да се движи низ ова ниво, членовите можат да заглават и никогаш да не постигнат високи резултати. За време на овој период, лидерот треба да го поттикнува секој член од тимот. Членовите треба да кажат дали се согласуваат едни со други, дали работат во неизвесност и дали имаат конфликтни гледања на тимските задачи и цели.

Нормирање е фаза во која конфликтот се решава, а главен акцент е ставен на решавање на проблемите и остварување на задачите. Членовите се ангажирани во мисијата на тимот. Тие често меѓусебно соработуваат и управуваат со несогласувањата. Во текот на оваа фаза се зајакнува групната припадност, приврзаност на членовите на групата, се развиваат блиски и меѓучовечки контакти и јасно се гледа која е мисијата на тимот.

Извршување е фаза во која групата јасно работи на проблемот за кој е соберена и таа трае додека проблемот не се реши.

Во текот на своето постоење групата може повторно да доживее одредени фази на развој. Може да се случи после некое време нормите да не се добро поставени и да групата повторно се најде во фаза на бура или во текот на извршување да се забележи дека проблемот ефикасно не се решава, па тогаш се поставуваат дополнителни норми. Секоја група е организирана за себе и има свој карактеристичан развоен пат. Ваквите модели како што е Такманов модел ни помагаат да се снајдеме во пракса и подобро за го разбереме животот на работната групата и тимовите.

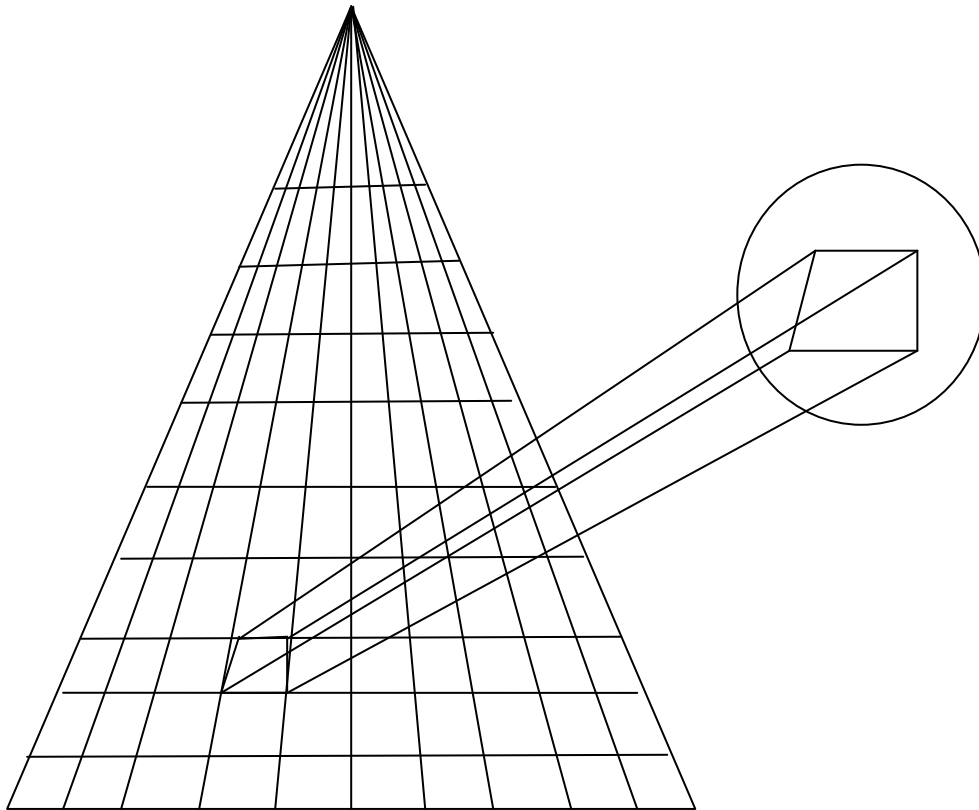
3.3.2.2. **PEM модел за развој**

Наспроти Такмановиот класичен модел за работната група е осмислен и PEM модел (*Punctuated equilibrium model*), односно двофазен модел за намалување на рамнотежа⁵⁸.

Во иницијалната фаза работната група е интерна и преокупирана со почетна интеракција во која се воспоставуваат групните норми и усогласуваат активности на членовите на тимот. Во одреден момент на настанување на

⁵⁸ Gersick, C. J. G. (1988): *Time and transition in work teams: Toward a new model of group development*, *Academy of Management Journal*, 31, str. 9–41.

рамнотежа доаѓа до реорганизација во групата и групните активности се насочуваат во довршување на задачите.



Слика.8 Изградба на тим⁵⁹

Image.8. Build a team

Постоеја начини за интегрирање на класичниот и РЕМ моделот, односно гледање на групната динамика од агол на развој на групата, како и од агол на изведување на активността. Така е предложен **нормативниот модел** кој се состои од четири фази⁶⁰:

⁵⁹ Izvor: French, W. L., Bell, C. H., Zawacki, R. A. (1994): *Organization Development and Transformation*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, str. 373

⁶⁰ Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999): *Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time*, u: D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (pp. 240–292). San Francisco: Jossey-Bass.

- ❖ **Социјализација** (членовите се прилагодуваат на средината, резултат од оваа фаза е знаење за членовите на тимот и ориентација на тимот, нормите, целите и климата);
- ❖ **Ориентација на задачи** (членовите се запознаваат со задачите, стекнуваат потребни вештини, резултат од оваа фаза е совладување на задачите и саморегулациски вештини);
- ❖ **Ориентација на улоги** (членовите ги усогласуваат улогите, ги препознаваат основните поставки и рутини кои се однесуваат на улогите за управување со интеракциите насочени кон остварување на задачите);
- ❖ **Ориентација на тим** (се воспоставува мрежа на меѓузависност на улогата која претставува гаранција за постојани унапредувања и прилагодувања на нови и предизвикувачки барања).

Од особена значајност за тимското работење е да се имаат предвид сите овие фази поради нивната посебна специфичност.

3.4. Конфликти во рамки на тим

3.4.1. Поим за конфликти

Значајна карактеристика за тимскиот процес се конфликтите. Некои конфликти се неизбежни кога луѓето работат заедно во тимот. Конфликти можат да настанат меѓу членовите во тимот или меѓу еден или друг тим.

Конфликти се односи на антагонистична интеракција во кој еден дел се обидува да ја блокира интеракцијата или целите на друг дел⁶¹.

Конкуренцијата која е ривалска меѓу поединци или тимови може да има високо влијание бидејќи ги поттикнува луѓето на остварување на високи перформанси⁶².

⁶¹ Stephen P. Robins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1974)

Некои конфликти можат да доведат до подобри одлуки бидејќи се разгледуваат повеќе гледања, односно има поголем број на дискусии. Всушност, конфликти се афективно-мотивациски процеси кои негативно влијаат на успешно функционирање на тимот. Тие имаат спротивен правец од синергичните процеси. Кај синергичните процеси различните текови на размена на информации и меѓусебната комуникација водат кон интегрирано и меѓудејствено функционирање на тимот. Кај конфликтите доаѓа до забавување на функционирање на тимот бидејќи различни информации доведуваат до судир. Додека трае овој судир, односно несогласување, процесот на меѓусебна комуникација не води до соработка туку до омаложување, оптужување и подценување на спротивната страна.

Конфликтите се многу сложени и постојат различни гледишта во зависност од видот на конфликтот и област во кој конфликтот се појавува. Менаџментот во организацијата се сретнува со различни видови на конфликти. Постојат голем број на предрасуди за конфликтот, па затоа за менаџерите е значајно да ги познаваат особините на конфликтите, и тоа⁶³:

1. **Конфликти можат да бидат и конструктивни и деструктивни.** Сам по себе конфликтот не мора да биде добар или лош и зависи од тоа како ќе биде третиран во судирот. Меѓутоа, без конфликти нема промени и напредок и не постои развој кој не е конфликтен. Конфликтите се конструктивни кога поттикнуваат искажување на проблеми и изнаоѓање на нови решенија, а деструктивни кога ги превртуваат спротивните страни едни спрема други и водат кон ескалација на судирот;
2. **Страните во спорот имаат компетативни и кооперативни интереси.** Луѓето се натпреваруваат за да постигнат подобри резултати од другите, но исто така и соработуваат за да ги постигнат своите цели. Најчесто се насочени кон постигнување на

⁶² Daniel Robey, Dana I. Farrow and Charles R. Franz, **Group Process and Conflict in System Development**, Management Science 35(1989) 1172-1191.

⁶³ Deutsch, M. (1991): *Subjective features of conflict resolution: Psychological, social and cultural influences*, u: Vayrynene R.(Eds): *New directions in conflict theory: Conflict resolution and conflict Transformation*, London, Sage, pp. 26-54.

рамнотежа меѓу натпреварувачките и соработничките интереси. Ако не успее тоа и една страна надвлее, тоа води кон поголем судир и деструктивни последици, а соработката води до компромис кое не претставува решение за конфликтната ситуација, туку избегнување на судир;

3. **Конфликтите можат да бидат когнитивни или афективни.** Когнитивните конфликти во атмосфера на меѓусебна доверба ги поттикнуваат учесниците слободно да ги изразат своите ставови и позиции и слободно да ги разменат информациите со другите членови од тимот. Меѓутоа, ако овие когнитивни конфликти се испреплетени со афективни конфликти, тогаш имаме ситуација на сериозна криза во тимската работа. Афективните конфликти доведуваат до негативна реакција на оделни членови и со нив тешко се управува;
4. **Страните во сударот имаат одреден степен на нормативна стега** или алка кој ги регулира односите меѓу страните во конфликтот. Доколку оваа нормативна алка е добро поставена и одговара и на двете страни во судирот, тогаш процесот на управување со конфликти е добро регулиран;
5. **Релативната моќ на страните во судирот.** Доколку е поголема разликата во моќ меѓу двете страни, тогаш конфликтот се затскрива бидејќи надвлее моќта на појаката страна за решавање на конфликтот. Доколку моќта е изедначена, во тој случај можноста за поголеми судири е поголема;
6. **Способностите и вештини на страните во судирот.** Тука станува збор за способности и вештини кои им помагаат на спротивставените страни да го доведат процесот на преговарање до саканата цел. Овие вештини се стекнуваат со едукација и им помагаат на менаџерите за конструктивно решавање на судирите.

3.4.2. Фактори кои доведуваат до појава на конфликти

Повеќе фактори можат да ги предизвикаат луѓето да се најдат во конфликт, и тоа ретки ресурси, правна двосмисленост, комуникациски неуспех, персонални конфликти, моќта и статусните разлики, целните различности и слично.

Ретки ресурси. Ресурси можат да бидат : пари, информации и залихи. Во желба да ги остварат целите, поединци можат да посакаат да си ги зголемат своите ресурси што најчесто може да доведе до конфликт. Поединци или тимовите кога и да конкурираат за ретки ресурси, конфликтот е неизбежен.

Правна двосмисленост. Конфликти можат да се појават кога границите на работата и одговорноста не се познати. Кога одговорноста спрема задачите е добро дефинирана, луѓето знаат каде се наоѓаат. Кога задачите не се јасни, луѓето најчесто не се сложуваат за тоа кој е одговорен за посебни задачи или кој има право на ресурси.

Комуникациски неуспех. Комуникациите некогаш се неисправни, односно се со грешка. Можноста за комуникациски неуспех е поголем во виртуелните тимови воспоставена од членови од различни земји и култури. Слаба комуникација резултира и со неразбирање на другите луѓе и тимови. Во некои ситуации информациите можат да бидат и намерно задржани, што може да ја доведе во опасност довербата меѓу тимовите и до долгорочни конфликти.

Персонални конфликти. Личните конфликти настануваат кога луѓето едноставно не се разбираат едни со други и не го гледаат проблемот. Персоналните конфликти се настанати на основа на личните разлики, вредности и ставови.

Моќ и статусни разлики. Моќ и статусна разлика настанува кога еден учесник има спорно влијание над другите. Помалку престижни поединци или сектори можат да ги одбијат нивните слаби статуси. Луѓето можат да се ангажираат во конфликт поради зголемување на моќта и влијанието на тимот или организацијата.

Целни различности. Конфликтот најчесто се јавува затоа што луѓето ги бараат конфликтните цели. Целните разлики се природни во организацијата. Поединечни цели на продавачи можат да ги втурнат во конфликт едни со други или со менаџерот на продажба.

3.4.3. Воочување и проценка на разлики

За да биде нешто воочливо, потребен е контакт меѓу потенцијалните страни во судирот. Со контакт разликите кои постојат меѓу членовите во тимот стануваат воочливи. Тие разлики можат да бидат културни, расни, политички и слично. Некои од овие разлики се видливи со голо око од страна на набљудувач, како што се: изглед на раса, начинот на облекување кој ја диктира културата или позицијата во друштвената хиерархија. Некои од разликите не се видливи, но за нив се дознава од однесувањето. Тука спаѓа припадност во политичките партии, застапување на одредени интереси и слично. Постојење на воочливи разлики не значи истовремено и избувнување на конфликт. Тоа претставува можност за избувнување на конфликт, како и основа за зголемување на конфликт кој настанал од друга причина.

Спротивставените страни секогаш покажуваат различни обележја. Меѓутоа, битно е каква соработка имаат страните во судирот. Ако разликите се набљудуваат како ненадминливи, тогаш можноста за соработка е мала. На пример: верските одбележја можат да бидат голема препрека за преговори меѓу страните кои учествуваат во заедничкиот проект од културно-политичка природа бидејќи меѓусебната соработка се доживува како можност за загрозување на сопствен социјален интерес. Во проекти од економска природа таквите разлики не мораат воопшто да дојдат до израз.

3.4.4. Особини на конфликтот

Самиот предмет на судир може да има особини кои поттикнуваат конфликт или го одредуваат начинот на решавање на конфликтот, односно можност за употреба на кооперативни или компетативни стратегии, како и можност за конструктивен или деструктивен резултат.

Има три основни особини поврзани со конфликт, и тоа⁶⁴: подрачје на конфликт, ригиден однос спрема конфликт и значење на конфликт, кои поодделно ќе ги разгледаме.

3.4.4.1. Подрачје на конфликт

Подрачјето на конфликт се однесува на мерката на конфликт која зборува за неговата раширеност. Опасноста која е присутна кај сите конфликти лежи во можноста конфликтите да се прошират на поголем број на луѓе и да опфатат поголем број на други проблеми, така што судир на двајца луѓе на улица може да помине незабележано, но може и да ескалира во друштвени потреси, на пример: двајца се караат за паркинг место испред зграда. Ваквиот судир може да остане мал и да не се шири. Меѓутоа, ако двајцата се припадници на различни политички партии и ќе го прошират подрачјето на судирот на политичко ниво, тогаш во тој случај ќе се потенцираат сите воочливи разлики и ќе се користат различни средства за да противникот се покаже во најлошо светло. Внатре во организацијата приватен судир меѓу двајца луѓе може да прерасне во судир меѓу улоги. На пример: судир меѓу лекар и медицинска сестра може да се прошири на сите лекари и на сите медицински сестри. Многу е полесно да се излезе на крај со судирот кој е мал и затоа препорака е да се реагира кога е мал за да се избегне негова ескалација. Со ескалација на судир се зголемува веројатноста за зголемување на деструктивните последици што го поскапува конфликтот бидејќи после секој конфликт треба да се санираат неговите последици.

⁶⁴ Branislav Masic, 2010, Menadjment, Prinsipii, koncepti i procesi, cetvoro izdanie, Beograd, str. 404-406

3.4.4.2. Ригиден однос спрема конфликтот

Ригидност значи крутост, односно можност за дадена страна да го промени своето гледиште. Некогаш ригидноста е последица за конфликт. На пример: борба за позиција на моќ не дозволува попуштање во судир бидејќи резултат е победа на една страна и пораз на другата. Пример за таква борба е борба за директор во организација. Ригидност може да биде последица од психолошки фактори. Одредени луѓе се ригидни бидејќи на тој начин ја задржуваат позитивната слика за себе. Доколку се откажат од своите гледишта, тоа би претставувало опасност за нивната самопочит. Некогаш и ограничените ресурси на знаења се причина за ригидни ставови на дадена личност во судирот. Ако личноста не е добро запознаена со позадината на проблемот, со ставовите на спротивната страна, со можностите за решавање на проблемот, тие го задржуваат ставот спрема проблемот без обид тој проблем да се согледа од друга страна. Фактори на средината исто така можат да влијаат на ригидноста.

3.4.4.3. Значење на конфликти

Постојат судири кои се безначајни до таа мера да не ги забележуваме. На пример: доколку двајца луѓе за појадок имаат да изберат чаша млеко или чај, притоа и двајцата сакаат млеко, но пијат и чај за појадок, а на располагање е само една чаша млеко. Во ваков судир едната страна може да попусти без некој голем губиток бидејќи чајот е замена кој исто така се пие за појадок. Значајни се оние судири кои ја доведуваат во прашање нашата сигурност (можност да останеме без работа), физичка благосостојба (можност за повреда на работа), социјално-економски статус (можност за напредување во работа), самопочитување (можност за понижување) и слично. На значајните судири треба да им се пристапи внимателно. Кога се во прашање луѓето и нивните суштински потреби, треба да се посвети внимание

за да не се загрози човековото достоинство и на тој начин може да се обезбеди канал за соработка за решавање на судирите.

3.4.5. Структура на конфликти

Постојат различни видови на конфликти и многу фактори влијаат на нивното решавање. Сите тие имаат структура која е општа и внатре во неа можат да се разликуваат три компоненти: конфликтни ситуации, конфликтно однесување и конфликтни ставови⁶⁵.

3.4.5.1. Конфликтни ситуации

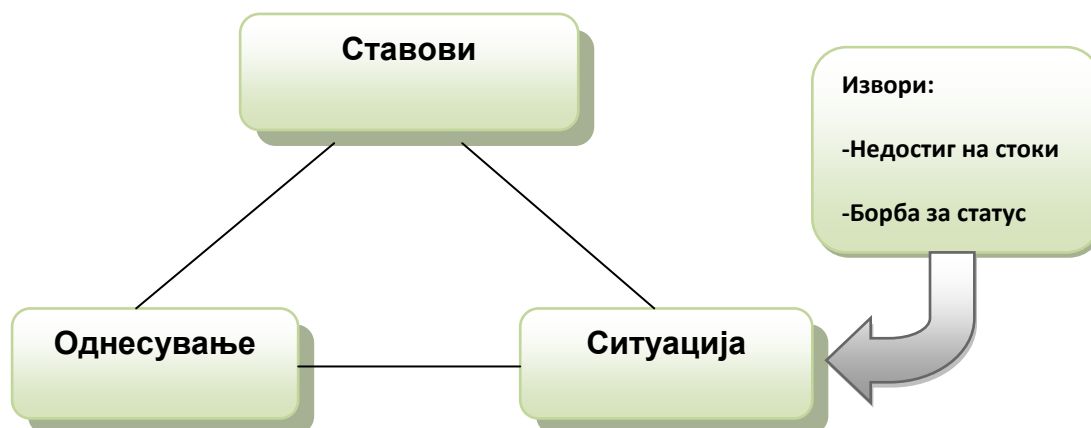
Конфликтни ситуации се оние ситуации во кои спротивставените страни имаат заемно несогласени цели. Многу конфликти се водат околу материјалните или статусните добра кои се вреднуваат како сакани и за кои се јавуваат соперништва. На пример: конфликтна ситуација може да претставува начин на распределба на профит во одредена организација. Ако профитот се зголемува во рацете на акционерите и не се вложува во развој на организацијата, ниту пак во подобрување на условите за работа, се создаваат конфликтни ситуации бидејќи вработените имаат други цели кои се насочени кон зголемување на нивната социјално-економска сигурност.

Вреднување е значајна компонента која влијае на позиционирање на страните во потенцијалниот судир. Позициските или статусните добра, како што се улогаа на директор, улогата на председник на одреден совет или комисија, улогата на експерт и слично немаат исти вредности за сите луѓе. Одредена група на луѓе повеќе ги вреднуваат и веруваат дека кон тие добра треба да се тежнее бидејќи доведуваат до посакуваните ефекти, како што се: моќ, сигурност и слично. Статусните добра се тешко достапни и за нив луѓето се борат и тогаш влегуваат во судир со другите луѓе кои имаат исти

⁶⁵ Mitchell, C.R. (1981): *The structure of international conflict*, New York, Saint Martin.

тежнења. Потребата за напредок во рамки на една организација исто така доведува до конфликтни ситуации, но на менаџерите на човечки ресурси им лега одговорноста да постават правилна игра која ќе гарантира фер борба за подобро работно место. Во добро осмислена ситуација натпреварот не мора да значи судир со деструктивни последици бидејќи сите што се борат за подобро работно место ќе напредуваат со личен и персонален развој иако сите нема да постигнат добар статус. Во ситуација кога има неправилна награда и обезвреднување на другите, ќе дојде до повреда на нормата за праведност и меѓучовечките односи и тоа предизвикува ситуација која води до судир со деструктивни последици. Се создава ситуација во која целта ги оправдува средствата и многу учесници ќе бидат разочарани и повредени, колективот ќе се раздели и ќе дојде до избегнување на работата со отсуство заради боледување или отказ. Треба да се напомене и дека до конфликтна ситуација може да дојде и поради погрешна проценка на несогласување на целите. Една или две страни во судир можат погрешно да ја проценат спротивната страна, на пример: вработен може да процени вредно заложување на колегата како негова потреба да се натпреварува со него, меѓутоа тоа исто однесување може да се разбере од особините на личноста, односно мислењето дека колегата е вреден работник и така се однесува независно од другите. Од таа проценка зависи и можноста за започнување на судир. Судирите кои настануваат како резултат на погрешна проценка потребно е да се разрешат навреме за доброто на сите, меѓутоа кога постои потреба да се постигне целта која може да ја оствари само едната страна, тогаш тој судир се решава само така што едната страна ќе ја прифати структурата или недостатокот или двете страни ќе се сложат за распределба на доброто кои ги задоволуваат.

Теории кои ги објаснуваат конфликтите на основа на конфликтната ситуација и несогласување на целите се нарекуваат **инструментални теории за извори на конфликти**:



Слика 9. Инструментална теорија за извори на конфликти
Image.9 Instrumental theory of conflict sources

Групите се набљудуваат како ентитети кои имаат голем број на цели кои различно се вреднуваат така што две групи можат истовремено да имаат ситуација на судир и ситуација на соработка, во зависност од согласноста и вреднувањето на сличните цели. Кога судирот се набљудува од ваква перспектива, можноста за решавање на сударот лежи во дијалогот кој јасно кажува како групите ги вреднуваат целите. Затоа може да се примени промена на вреднување на целите или поместување на други цели за да се избегне судирот. Со други зборови, излезот може да биде во рedefинирање на целите или изнаоѓање на канал на соработка.

3.4.5.2. Конфликтни однесувања

Под конфликтно однесување се подразбираат акции кои се преземаат кон спротивната страна во конфликт за да таа ги промени целите или да се откаже од нив. Акциите можат да бидат насилни или ненасилни. Тие можат да се движат од повикување на заеднички вредности, убедувања, закани,

заstraшување до наметнување на губиток. Дури и кога е присутно ненасилно однесување, во позадина останува свест за можност за насилно однесување доколку не дојде до сакана промена. Облиците на однесување можат да бидат најразлични, па дури и тежнењето за самоуништување. Пример се штајковите со глад на работниците кои се борат за своите права.

Свесна намера е основен елемент на однесување за разбирање на конфликтните ситуации. Таа може да биде насочена кон попречување на спротивната страна или на постигнување на целите. Покрај тоа намерата може да биде и предизвикување на противникот. Важно е како ја разбираме намерата, но таа може и погрешно да се разбере. На пример: едно одделение внатре во организација може да ја доживее изјавата на директорот како критика насочена спрема него, а всушност намера на директорот е да критикува некое друго одделение.

3.4.5.3. Конфликтни ставови

Конфликтната ситуации додатно се комплицира ако актерите се носители на конфликтните ставови. Луѓето се разликуваат според внатрешната психичка структура на нивната личност. Постојат поединци кои се желни за судар и едвај чекаат повод за судар. Кога луѓето со такви воинствени ставови ќе се најдат во конфликтни ситуации, тогаш им се заканува опасност од ескалација на судирот. Дури и кога луѓето немаат однапред спремни воинствени ставови, тие можат да се појават во ситуација кога човекот се чувствува загрошено или кога е преокупиран од негативни емоции како што е страв, бес и слично.

3.4.6. Начини на управување со конфликти

Сите начини за управување со конфликти можат да се поделат во три групи, и тоа:

1. **Заедничко донесување на одлуки.** Спротивставените страни во судирот се обидуваат да најдат решение со меѓусебна комуникација.

Тука спаѓа преговарање како стратегија за управување со конфликти и медијација. Кај медијација преговорите се водат со посредништво на трета страна;

2. **Одвоени акции.** Секоја страна се однесува во склад со своите цели и намери. Присутно е избегнувањето за стапување во контакт со спротивната страна и игнорирање на другата страна.
3. **Арбитража.** Трета страна донесува одлука за начинот на управување со конфликти и тука спаѓа стратегија на употреба на формален авторитет. На пример: директорот донесува одлука како ќе се постапи во конфликт помеѓу две спротивставени страни.

Некогаш може да се предвиди која стратегија ќе биде употребена за управување со конфликтот. Потребно е да се знае дали се присутни одредени компоненти кај страните во судирот. Една значајна компонента е *грижа за себе и грижа за другите*⁶⁶. Степенот за *грижа за себе* зборува за тоа колку се води грижа за личните цели и за интензитетот на инсистирање за сопствените интереси. Степенот на *грижа за другите* зборува за тоа колку се интересираме за задоволување на целите на другата страна и за одржување на меѓусебни добри односи. Овие два вида на односи не се исклучуваат една со друга, но тоа на прв поглед ни изгледа невозможно која било страна во судирот да води грижа за другата страна. Со вкрстување на овие две особини се добиваат различни резултати кои ги определуваат стратегиите на однесување во судирот. Ако компонентите на грижа ги поделиме на мали и големи, се добиваат четири стратегии на управување со конфликти, и тоа: повлекување, попуштање, наметнување и решавање на проблемот.

⁶⁶ Pruitt, G. D. & Rubin, Z. J. (1986): *Social Conflict*, New York, Random House.

Табела 4. Управување на конфликти и односите на грижа за себе и грижа за другите

Table 4. Conflict management and the care of self-care and care for others

	Грижа за себе:	
Грижа за други:	голема	мала
голема	решавање на проблем	попуштање
мала	конкуренција	повлекување

Повлекување е начин на однесување со кој конфликтната ситуација се минимизира и се избегнува влегување во конфликт и причина за вакво однесување најчесто е страв од конфликти и страв од агресивност. Конфликтот предизвикува непријатни ситуации кои се исполнети со негативни емоции и многу луѓе немаат сила да се носат со таквите ситуации. Со избегнување на конфликтот тие само го одложуваат неговото решение и затоа плашливите луѓе не се свесни дека со одложување ќе влезат во многу понепријатна конфликтна ситуација отколку кога би собрале храброст и да влезат во дијалог со спротивната страна, колку и да тоа изгледа непријатно на самиот почеток.

Попуштање е начин на однесување каде се користи улогата „**ќе биде како ти ќе кажеш**“ и ваков став имаме кога се плашине да ја повредиме другата страна која ни е значајна. Тоа е страв од последици од сопственото агресивно однесување. Кога другата страна би се чувствувала повредено, може да следи и одмазда или слично негативно однесување кое би ја нарушила рамнотежата во односите.

Наметнување е начин на однесување кој води грижа само за сопствените интереси на штета на интересите на другата страна. Вреднувањето на другата страна се гледа како слабост, а отстапувањата како

пораз и со тоа наметнувањето доведува до крута позиција која не е спремна за преговарање. Најчесто се користи притисок, ултиматум, но и обиколни тактики со кои се манипулира со спротивната страна. Тука „целта не ги бира средствата“ и „газење преку мртвите“ се девизи кои ги применуваат оние кои се наметнуваат.

Решавање на проблем е начин на однесување каде се почитуваат интересите на двете страни и се бара решение за заедничкиот проблем. Ова се смета за успешен пристап за управување со конфликтот. Основна карактеристика на овој пристап е насочување на вниманието на проблемот, а не на луѓето. Кога се занимаваат со пристапот, тогаш постои можност за кооперативен пристап наспроти компетативниот бидејќи и другата страна може да се мотивира за барање на решение на проблемот и на тој начин полесно се решава проблемот со соработна на повеќе луѓе. Со насочување на вниманието кон луѓето проблемот се губи од видик и тогаш настанува увредливо однесување кое не е конструктивно. Друга битна карактеристика на овој пристап е вниманието кое се насочува на интересите кои ги имаат двете страни во судирот, а не на позициите кои ги имаат двете страни во судирот. За интересите може да се зборува и да се најде решение кое ќе ги задоволи различните интереси.

За успешно управување со конфликтите треба да се најде решение со кое и двете страни во судирот ќе излезат како победници. Значи, не е правилно судирот да се заврши со победа на едната страна или со компромис. Може да се каже дека ако страните во судирот не влезат веднаш во преговори насочени за решавање на проблемот, ќе претрпат заеднички губиток иако едната страна ќе излезе како победник. Сударот кој трае ги црпе ресурсите и на двете страни и тоа најдобро се гледа во примерите на воените судири каде и двете страни имаат губитоци кои не можат да се вратат.

3.4.7. Проценка на корист и трошоци од конфликт

Иако постојат сите услови за реализирање на конфликт, сепак до него не мора да дојде ако една од страните процени дека нема да има корист од влегување во конфликт. Значи, проценката на добивка од конфликтот игра

значајна улога во избувнувањето на конфликтот. Постојат ситуации кога незадоволни поединци се здружуваат во група која за цел има промена до која не може да се дојде без судир. Групата најпрвин ќе изврши проценка дали постојат услови за успех. Се проценуваат внатрешните ресурси на тимот, надворешните околности и карактерот на владеачките структури. На пример: вработените во процес на производство можат да се побунат заради лошите услови на работа и за да влезат во судир со владеачките структури во организацијата, тие најпрвин треба да извршат проценка на својата снага за судир и дали постои единство за интерес за промена кај вработените. Исто така, значајно е дали организацијата успешно работи, дали постојат законски регулативи кои овозможуваат промени и слично. На крај, битна е проценката на раководството дали е цврсто или единствено во својот начин на раководење или постојат различни струи внатре во раководството кое го прави разделено и слично.

3.5. Специфики на мотивација во тимско работење

Предходно спомнавме дека мотивот е причина да се направи нешто, додека мотивацијата се занимава со фактори кои влијаат врз луѓето да се однесуваат на одреден начин и начините како да ги охрабри луѓето да ги применат своите напори и способности за постигнување на целите на организацијата и задоволување на сопствените потреби. Тимската работа може да ги натера луѓето да ги делат истите цели и одговорности за остварување на заедничка цел во организацијата. Со право може да се каже дека тимската работа претставува најпаметна стратегија за раст. Затоа мотивацијата на членовите од тимот е значајна за остварување на целите на организацијата.

3.5.1. Начини за мотивирање на членови во тим

Постојат бројни пристапи за мотивирање на луѓето кои работат во тимови, како што се: доверба, правда, лидерство, еманципација, повратна информација, тимска награда и слично, но ние ќе се посветиме на следниве начини⁶⁷:

Систем за наградување во тимови- стратегијата за наградување може да ја развие тимската работа. Бројни наградни системи функционираат во рамките на организацијата и често се користат како алатки за управување со клучните средства кои можат да ја подобрат ефикасноста на организацијата преку влијание врз индивидуалното и групното однесување. Наградите се ефективни за поттикнување на вработените да даваат идеи и да учествуваат во процесот на подобрување. Со растечкиот акцент на тимската работа, многу организации бараат подобри начини на поврзување на тимската работа со компензација, како на пример: награда за тимска работа и индивидуалните награди. Поединечно засновани стапки вклучуваат индивидуална плата поврзана со изведба и вештина. Наградите базирани на тим влијаат на бизнис перформансите, конкурентност и ефикасност, а исто така влијаат и на вклученост, комуникација и посветеност на вработените. Тоа укажува на тоа наместо индивидуални и групни стимулации, комбинација на двоинтезивна стратегија може да биде поефикасна во мотивирање на перформанси на индивидуално ниво и соработка во тимско ниво. Сепак, наградите базирани на тим можат да ја поттикнат конкуренцијата меѓу тимовите охрабрувајќи ги тимовите да се фокусираат на сопствените перформанси, наместо да им помагаат или да споделуваат информации со другите тимови.⁶⁸

Еманципација во тимот- еманципацијата е идеја дека вработените и групата можат да постигнат повисоко ниво на продуктивност, квалитет и задоволство на членовите од тимот преку делегирање на повеќе одлуки

⁶⁷ www.ccsenet.org/ijbn/International Journal of Business and Management, Vol, No10, October 2010 /How to Motivation People Workin in Teams

⁶⁸ Mohrman, A.M, Mohrman, S.A., and Lawler, E.E. (1992). *The Performance Management of Teams*, in Bruns,W.J. Jr (Ed.), *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Harvard Business School Press, Boston,MA, pp. 217-41.

поврзани со задачите од тимот. Оспособување како нов дизајн на работни групи создава високо ниво на задоволство од работа, раст и самоактуелизација. Зајакнувањето им овозможува на членовите на тимот чувство како сопственици на организација кои би можеле да се влечат и да ги зголемат своите кооперативни и иновативни способности.

Обуки во тимови- обуката е формална и системска модификација на однесување преку учење што се случува како резултат на образованието, наставата, развојот и планираното искуство. Левер ја истакнува потребата на луѓето со вистински вештини и знаење кои се мотивирани да работат ефикасно⁶⁹. Се чини дека тимската работа базирана на вештини би можела да создаде тековна култура на учење за една организација бидејќи би можела да ги охрабри членовите на тимот да учат. Обуката треба да ги исполни главните цели за цврсти и солидни можности што им се даваат на членовите на тимот. Како последица на тоа сите во тимот јасно ќе ги разберат целите на организацијата и ќе бидат среќни да ги пренесат своите вештини и знаења за да ја поттикнат целата организација. Таквите обуки ќе создадат тимски дух, ќе ги направат членовите да сфатат колку се важни и да веруваат дека имаат доволно способности за подобрување на организацискиот развој преку одлична тимска работа. Како резултат на тоа можат да ги поттикнат членовите на тимот да придонесуваат во тимовите со цел да се постигне заедничка цел на организацијата.

Различни типови на тим- различни типови на тим бараат различни мотивирачки методи. Имаме работни, паралелни, проектни и менаџерски тимови, но во практика се користат и некои други видови на тимови, како што се автономните тимови. Автономијата е докажано дека е поврзана со повисоки перформанси за работни тимови. Работната автономија е позитивно поврзана со задоволството од работа и мотивација на вработените. Автономната работна група и самоуправните работни тимови развиваат одговорности и ги задоволуваат човековите потреби. На пример: доброволно формирани работни тимови имаат повисока работна мотивација и подобри

⁶⁹ Lawler, E.E. (2003). Managing Change. *Vision to Venture: Work Team Coaching Bi-weekly*, Vol. 1, No. 21.

перформанси. Тие често спонтано се собираат заедно на работа, дури и во слободно време. Повеќето членови ја делат одговорноста со цел да ги зголемат и квалитетот и квантитетот на продуктивноста преку заеднички напори. Тоа доведува до топла и пријателска атмосфера, па дури и членовите на тимот би можеле да ги комплетираат вештините на другите преку удобни дискусии што ги прави да се чувствуваат компетентни и самоопределени. Иновациите се случуваат преку такви кооперативни работни активности. Спротивно на ова, недоброволно формирани тимови имаат тенденција да резултираат со послаба поединечна приврзаност кон работните единици, посветеност на тимовите на помалку одделенија на тимови, послаби интереси за секојдневната работа и пониска соработка и иновативност.

3.5.2. Поттикнувачи на мотивација во рамки на тим

Современите претпријатија не можат да функционираат ниту пак да се развијат без соработка, доверба при усогласување на идеите, без цели и акции. Тимската работа е услов за меѓусебно запознавање и за користење на карактеристиките од секој член на тимот. За да еден тим биде успешен, треба неговите членови правилно да бидат мотивирани. За мотивирање постојат повеќе поттикнувачи како што се: однесувањето на менаџерот, информираноста, работната атмосфера, вклученост и активност на вработените и слично.

3.5.2.1. Однесување на менаџер како идеал за вработените

Вработените се чувствуваат уморни од незадоволителни лидери и сакаат да изберат лидер по нивна сопствена желба. Лидерството е посебен придонес во една организација. Менаџерот е лидер кој во голема мера може да влијае врз вработените и да ги инспирира правилно да функционираат во една организација. Бидејќи менаџерот е координатор и оперативен регулатор, тој мора да ги познава и да ги користи способностите на секој работник за соработка, за доверба, за усогласување на идеите, интересите, целите и акциите. Еднаквост, љубезноста и праведноста кај секој менаџер ги

прави лојални неговите вработени. Кај менаџерот мора да постои иницијатива, т.е. мора да работи заедно со својот тим, да ги користи заедничките сили на тимот, како и својата лична визија при наоѓање на решенија и делување во насока на остварување на поставените цели. Тој треба да создаде атмосфера на ентузијазам во која поединци ќе бидат поттикнати да се изразат, да бидат задоволни, да развијат самопочит и да се чувствуваат како составен дел на тимот. Менаџерот треба да им даде поддршка на членовите од тимот, а тоа значи дека е заинтересиран за нив, дека е пријателски расположен и е спремен да ги поддржи. Со тоа вработените ќе имаат верба во менаџерите, повеќе ќе бидат мотивирани во својата работа и ќе се зголеми комуникацијата меѓу нив и менаџерите. Под услов да се воспостави координативен однос помеѓу раководители и вработени, тоа би можело да помогне во јасно одразување на перформансите на работата и да се постигнат високи перформанси на крајот⁷⁰.

3.5.2.2. Информираност

Унапредени комуникациски системи им помагаат на вработените да разберат што се очекува од нив и да ги охрабри вработените да преземат поголема одговорност за нивните нивоа на вештини и перформанси. Проценките, состаноците на одделенијата и информативните разговори се различни видови на комуникациски форми за менаџерите да поставуваат јасни лични цели за индивидуалните вработени бидејќи вработените можат да добијат повратни информации за нивната работа на редовните состаноци на тимот и јасно да ги знаат своите предности и слабости за идното подобрување. Позитивната рефлексивност за членови на тимот може да помогне да се постигне соработна на високо ниво. Повратна информација од 360 степени е алатка за оценување на перформанси, која вклучува повратна информација од претпоставени, врсници, внатрешни и надворешни

⁷⁰Tjosvold, D., and Wong, A.S.H. (2000). The Leadership: Building Teamwork with and among Employees. *Leadership & Organization Development Journal*, 21/7, pp. 350-354.

корисници, подредени, па дури и самооценувачи. Оваа повратна информација го прави системот на оценување поефикасен и ја отвора комуникацијата. Исто така оваа форма на фидбек може да ги идентификува потребните обуки и развој и да ја зголеми продуктивноста.

3.5.2.3. Работна атмосфера, односно меѓучовечки односи

Луѓето поголемиот дел од животот го поминуваат на работа и во работното опкружување треба да градат позитивни односи кои се неопходни за создавање на подобра животна средина. Работната атмосфера која владее во тимот треба да биде пријатна, секој член да се чувствува како дел од тимот. Внатре во тимот да постои заедничка клима, која е неопходна за членовите да си веруваат едни на други и на тој начин тие можат да се фокусираат на постигнување на целта. Кога работат во опкружување во кое сите се посветени на квалитетот и каде гледаат дека нивната работа допринесува во остварување на целите на организацијата, тие создаваат работна средина која може да биде мотиватор за извршување на работа под релативно стабилни услови за работа.

3.5.2.4. Вклученост и активност на вработените

Одлуките не можат да бидат ефективни доколку оние кои ги применуваат не бидат вклучени во процесот на нивното донесување. Кога членовите на тимот учествуваат во решавање на проблемот, тие го гледаат како „нивен сопствен“ и стануваат мотивирани за негово спроведување и на тој начин обезбедуваат психолошка основа за успех. Сè додека целите на тимот се поставуваат како „тимски одлуки“, секој член на тимот ќе настојува да оствари висок степен на идентификација на сопствено емо со тие цели поради сопственото учество во процесот на одлучување. Членовите на тимот го пренесуваат меѓусебниот ентузијазам еден на друг, комуникацијата меѓу членовите ја поттикнува нивната натамошна мотивираност за креирање

на нови идеи и секој поединец има увид во идеите на другите членови, така што креативната комбинација на тие идеи може да даде добри резултати.

3.5.2.5. Прифаќање на мислења, предлози на личности за заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став

Секој поединец во себе носи многу информации и знаења. Секој проблем кој се решава во тимот нуди голем број на решенија бидејќи секој член на тимот дава сопствено решение. Прифаќање на мислење, предлози и изнаоѓање на најсоодветно решение за решавање на проблемот ги прави членовите на тимот значајни, а сето тоа придонесува за понатамошна зголемена мотивација која резултира со заеднички изграден правилен став.

3.5.3. Афективни и мотивациони процеси во тим

Кохезија се дефинира како привлечност на групата за нејзините членови⁷¹. Таа претставува сила со која се држат нејзините членови. Имаме две димензии на кохезија, и тоа⁷²:

- *кохезија на задачи;*
- *меѓучовечка кохезија.*

Кохезија на задачи се однесува на посветеноста на членовите на тимот во извршување на задачата. *Меѓучовечката кохезија* претставува приврзаност на тимот и ја олеснува комуникацијата и координацијата на членовите на тимот. Генерално гледано кохезивни тимови имаат подобро извршување и подобар резултат, но и видот на задачата влијае во која мерка кохезивноста ќе влијае на успешноста на тимот. Има две препораки при градење на кохезивни тимови, и тоа:

⁷¹ Evans, C. R., & Jarvis, P. A. (1980): *Group cohesion: A review and re-evaluation*, Small Group Behavior, 11, 359–370, str.360

⁷² Gross, N. & Martin, W. E. (1952): *On group cohesiveness*, American Journal of Sociology, 57, 546–554

- да се избере права комбинација на луѓе (емотивно стабилни и екстровертни работници градат кохезивни тимови);
- да се постават јасни норми и цели.

Колективно расположение може да се истражува на два начина. Спрема гледање од горе-надолу тимот може да влијае на расположението на поединецот, а спрема гледање од доле-нагоре поединецот влијае на расположението на тимот. Тимот делува на поединецот благодарение на својата ефикасност, кохезивноста, моралот, мотивацијата и ефикасната комуникација⁷³. Во таков тим поединецот се чувствува прилагоден и емоционално стабилен.

Поединецот делува на тимот со изедначување на емотивната состојба и предиспозициите⁷⁴. Во некои ситуации хетерогеноста е добредојдена во тимот како и комплементарноста на афективното реагирање (песимисти наспроти оптимистите). Најчесто групното расположение е производ на подеднаквото допринесување на сите членови, но некогаш се случува некој член со негативното расположение да е способен да го промени тимското расположение на полошо⁷⁵.

Колективна ефикасност означува заедничко мислење на тимот за нејзините колективни способности да организираат и спроведат работа кој е неопходна за постигнување⁷⁶ или е заедничко верување на тимот за неговата ефикасност. Истражувањата потврдуваат за поврзаноста меѓу колективната ефикасност и успешноста на тимската работа. Препорака за зголемување на колективната ефикасност е насочување кон целта, предходно искуството на успех и неуспех и слично.

Конфликти и отцепување е процес кој има спротивен правец од синергичните процеси кои влијаат на успешно функционирање на тимот. Тие се составен дел од појавите поврзани со тимот бидејќи во тимот се одвиваат процеси во два правца, едни се дивергентни или центрифугални (извор на

⁷³ Shaw, M. E. (1976): *Group dynamics*, New York, McGraw-Hill

⁷⁴ Schneider, B. (1987): *The people make the place*, *Personnel Psychology*, 40, str. 437–453.

⁷⁵ Barsade, S. G. (2002): *The ripple effect: Emotional contagion in groups*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 4., str. 644-675.

⁷⁶ Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: W. H. Freeman

конфликти), а други се конвергентни или центрипетални (извор на соработка). Конфликтите негативно делуваат на тимовите и нивниот краен резултат, па затоа менаџерите вложуваат труд во стратегии за управување со конфликтите. Разликуваме два начина за управување со конфликти, и тоа.

- ❖ превентивно;
- ❖ реактивно.

За менаџерите е значајно да прават разлики помеѓу когнитивниот и афективниот конфликт. За топ менаџмент тимови е значајно кога имаат когнитивни конфликти бидејќи тоа значи дека има можност за несогласување околу содржината на задачите и начините на нивното остварување. Меѓутоа, когнитивните конфликти за да имаат позитивно дејство, неопходно е афективните конфликти да бидат на ниско ниво. Таква ситуација имаме кај тимови кај кои постои голема меѓусебна доверба.

Глава 4

4. Емпириско истражување

Емприскиот дел на ова истражување има за цел да го надополни теоретскиот дел и ова истражување е насочено кон согледување на ефективноста и ефикасноста во работењето на тимовите, а со тоа и остварување на крајната цел и зголемената успешност во организациите.

Во истражувањето беа анкетирани 92 работника и 34 менаџери во организација од јавниот и приватниот сектор. Анализата на одговорите следи подолу во ова поглавје.

4.1. Методологија на истражување

За образложување на методологијата на истражувањето првин е потребно елаборирање и аргументирање на оправданост на истражувањето, како и детектирање на предметот и целите на истражувањето. Понатаму, следи јасно поставување на хипотетичката рамка, како и образложување на техниките и методите за собирање, анализа и обработка на добиени податоци и резултати.

4.1.1. Оправданост на истражувањето

Сите организации се занимааваат со тоа што треба да направат за да ги охрабрат луѓето да ги применат своите напори и способности за постигнување на целите на организацијата, како и задоволување на сопствените потреби. Со брзиот развој на светот се појавуваат високо соработувачки работни тимови кои се клучен фактор за развој на персоналот, со што и бизнисот ќе има најголема корист од успешното мотивирање на луѓето кои работат во тим.

Затоа мотивацијата во тимската работа е многу значајна за успешното работење на организацијата и разбирањето на менаџментот.

Имајќи го предвид значењето на сите предходно теоретски обработени аспекти на мотивацијата и тимската работа, повеќе е јасно дека правилно употребените начини за мотивирање на членовите на тимот од страна на мотиваторите директно се помага во остварување на целите на организацијата.

Ова особено е значајно за компаниите сега кога се става акцент на човековиот потенцијал и неговите способности.

Поаѓајќи од тоа, јасна е оправданоста на истражувањата за мотивите и мотиваторите, нивното правилно искористување и имплементирање во тимското работење за да придонесат за позитивни економски постигнувања на организацијата.

4.1.2. Предмет на истражување

Предмет на теоретско и емпириско истражување е значењето на мотивацијата во тимската работа, како и нивото на ефикасност и ефективност на извршување на задачите од страна на тимовите поради фактот што успешноста на тимовите на крај го одредува и севкупниот перформанс на организацијата.

Теоретското истражување е надополнето и поткрепено со емпириското истражување. Ваквото истражување има за задача да ја покаже реалната и практичната ситуација во секојдневното и актуелното постоење на организациите. Во неколку организации (фабрики за производство, банки и маркети) во Македонија со помош на прашалници се истражуваат реални ситуации за постоењето на успешни тимови во организациите.

4.1.3. Цели на истражување

Целта на теоретското и емпириското истражување на оваа тематика е да се согледаат придобивките и бенефитите од примена на тимска работа во организациите, сè со цел унапредување на извршувањата и зголемената ефикасност и ефективност во работењето. Освен тоа, анализата на она што е

утврдено преку истражувањето има за цел да ги посочи недостатоците во тимското работење, но и да се понудат конкретни насоки за подобрување на истото.

За исполнување на целите, како и за целосна опфатеност на предметот на истражување, комбинирани се неколку квантитативни и квалитативни методолошки техники и методи за собирање и обработка на податоците.

Како надополнување на општи цели на истражување, како посебни, поконкретни цели на истражување се јавуваат следниве:

Анализа на мотивите кои се применуваат за мотивирање на членовите на тимот за остварување на организациони цели;

Согледување на важноста за успешното мотивирање на вработените како начин за постигнување на ефективна меѓусебна соработка и конкурентан предност;

Согледување на важност, значајност и корисноста на мотиваторите во тимското работење во современите услови;

Согледување на улогата на менаџерот и лидерот што ја имаат при мотивацијата на членовите од тимот;

Согледување на залагањата на менаџерот и неговата инспирација врз вработените правилно да функционираат во една организација;

Согледување на предностите на мотивацијата во тимското работење и нејзината секојдневна примена во работата на секоја организација;

Преку јасно дефинирање на предметот и целите на истражувањето се овозможи и јасно поставување на хипотетичката рамка со главните и помошните хипотези.

4.2. Хипотетичка рамка

Основната и генерална хипотеза се заснова на тврдењето дека **правилно мотивирање на членови на тимот влијае позитивно врз ефикасноста и ефективноста на тимот, а со тоа и врз успешноста на работењето во организацијата.**

Притоа треба да се земат предвид следниве посебни хипотези:

Посебна хипотеза 1: За да биде ефективна и ефикасна мотивацијата меѓу членовите од тимот, мора да има правилен избор на мотиви со кои се зголемува сатисфакцијата кај вработените, што поттикнува поголемо ангажирање со што се постигнуваат повисоки економски резултати за компанијата.

Посебна хипотеза 2: Доколку менаџерот правилно и подеднакво ги третира сите членови на тимот, препознавајќи ги нивните реални емоции и карактеристики, тогаш тие ќе бидат повеќе мотивирани во извршување на своите работни задачи, што води кон создавање на добра атмосфера и успешност на тимот.

Посебна хипотеза 3: Примена на мотивација во тимското работење предизвикува поттик кон повисока свесност, почит, интегритет и полесно разрешување на конфликти кои можат да се појават во организацијата.

Посебна хипотеза 4: Доколку во организацијата континуирано се настојува да се развива и унапредува мотивацијата во тимското работење од страна на менаџерите, тогаш со сигурност може да се очекуваа подобри резултати во работењето. Помошните хипотези се опфатени во прашањата.

Во делот за споредбена анализа со помош на резултати од истражувањето подетално е анализирана релевантноста на овие потхипотези.

4.3. Методи на истражување

Во теоретскиот дел од истражувањето при изработка на овој магистерски труд, како појдовни методи на истражување најмногу се користат теоретски елаборирања, презентирани информации и други теоретски материјали од областа на мотивацијата и тимското работење со сите достапни извори.

Во практичниот дел на истражувањето како метод за собирање на податоци најмногу е користена анкетата спроведена со анкетни прашалници со десет прашања кои беа доставени во повеќе претпријатија во Куманово и Скопје за да се утврди како феноменот на мотивацијата во тимската работа влијае на унапредувањето на нивото на ефикасност и ефективност на извршување на задачите и севкупниот перформанс на организацијата. За таа цел се идентификуваат и анализираат карактеристиките на ефективните менаџерско-лидерски тимови. Направена е споредба на исказите на вработените и исказите на менаџерите во врска со нивните согледувања на фактичката сосостојба во организацијата во однос на ефективноста на менаџерско-лидерските тимови.

4.4. Резултати од истражување

Истражувањето е спроведено во повеќе претпријатија во Скопје и Куманово. Предмет на ова истражување беа 34 менаџери и 92 вработени за кои беа подготвени посебни анкетни прашалници. Резултатите добиени од анкетните прашалници се обработени и сумирани и потоа се претставени табеларно и графички. При разработувањето и презентирањето на прашањата се користи χ^2 – тестот и коефициентот на контингенција, со цел да се утврди поврзаноста помеѓу варијаблите кои се од интерес на ова истражување.

χ^2 -тестот е еден од најпрактичните и најпознати непараметарски тестови што се базира на контингенција⁷⁷. Се употребува во случаи кога податоците што се добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или кога можат да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

χ^2 е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски дадени) фреквенции ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата⁷⁸:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

f_i = испитувани фреквенции што се добиени со емпириското истражување или експериментирање;

f_0 = очекувани или теоретски фреквенции (фреквенции кои се очекувани при одредена хипотеза).

Испитуваните фреквенции се добиваат од спроведеното емпириско истражување, додека пак очекуваните фреквенции се добиваат така што сумата на редот се множи со сумата на колоната и добиениот резултат се дели со вкупната сума на фреквенции.

Добиената вредност за χ^2 се толкува на база на теоретската χ^2 распределба, што е создадена од страна на К. Pearson. Тој ги сметал и создавал таблиците на гранични вредности на χ^2 – тестот за соодветен број на степени на слобода и соодветна веројатност, т.е. праг на значајност. Прагот на значајност се однесува на дозволена грешка или ризик и најчесто се користи ниво на веројатност $p=0,05$ и $p=0,01$. Во овој труд се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%.

⁷⁷ контингенција (лат. *contingentia*), случајност, неизвесност, можност нештото да биде и поинаку отколку што е;

⁷⁸ Проф. д-р Трајче Мицески, (2010) Здравствена статистика, УГД-Економски факултет, Штип год стр.154-191

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода (n) се пресметуваат на следниот начин:

$$n = (k - 1)(r - 1)$$

каде:

n = степени на слобода;

k = број на колони;

r = број на редови.

Во ова емпириско истражување фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со 2 степени на слобода. Табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,991.

Кога пресметаната вредност на χ^2 е поголема од граничната вредност во таблицата, што во нашиот случај има вредност 5,991, тогаш доаѓаме до констатација дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат. Обратно, кога пресметаната вредност на χ^2 е помала од табличната вредност, во тој случај исказите на менаџерите и на вработените се слични.

Како што може да се забележи со χ^2 – тестот се определува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на поврзаност. Таквата поврзаност се мери со коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

каде:

χ^2 = пресметана вредност за χ^2 ;

N = вкупен број на фреквенции.

Коефициентот на контингенција може да има вредност од 0 до 1. Кога овој коефициент е поблиску до 1, меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е појак, а кога пресметаниот коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста е слаба.

За добиените резултати од пресметаниот χ^2 – тестот во врска со секое прашање ќе биде дадено соодветно толкување.

Сумираните резултати од анкетниот прашалник од емпириското истражување се претставени во табела 5, по што следи подетална анализа на добиени одговори од секое прашање поединечно.

Табела 5: Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 5: Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали вие сметате дека вработените се доволно мотивирани во организацијата?	Да	19	56%	36	39%
	Не	12	35%	42	46%
	Не знам	3	9%	14	15%
	Вкупно	34	100%	92	100%
$\chi^2 = 6,036$					
2. Кој мотив од наведените три е најприсутен, односно најпосакуван од вработените?	Плата	21	62%	41	45%
	Добри меѓучовечки односи	2	6%	11	12%
	Сигурна работа	11	32%	40	43%
	Вкупно	34	100%	92	100%
$\chi^2 = 6,314$					
3. Дали сметате дека менаџерот правилно ги мотивира работниците со неговиот однос и постапки?	Да	24	70%	18	20%
	Не	3	9%	69	75%
	Не знам	7	21%	5	5%
	Вкупно	34	100%	92	100%

$\chi^2 = 89,482$					
4. Дали менаџерот правилно и подеднакво ги третира вработените без разлика кои се?	Да	24	70%	21	22%
	Не	8	24%	64	70%
	Не знам	2	6%	7	8%
	Вкупно	34	100%	92	100%
$\chi^2 = 47,840$					
5 Дали менаџерот се соочувствува со вработените препознавајќи ги нивните реални емоции и карактеристики?	Да	22	64%	27	29
	Не	7	21%	62	68
	Не знам	5	15%	3	3
	Вкупно	34	100%	92	100
$\chi^2 = 47,969$					
6. Дали менаџерот преферира тимско работење?	Да	29	85%	54	59%
	Не	1	3%	9	10%
	Не знам	4	12%	29	31%
	Вкупно	34	100%	92	100%
$\chi^2 = 16,859$					
7. Дали мислите дека тимот со кој работите е ефикасен и ефективен?	Да	29	85%	49	53%
	Не	2	6%	11	12%
	Не знам	3	9%	32	35%
	Вкупно	34	100%	92	100%
$\chi^2 = 24,784$					
8. Дали во вашиот тим се јавуваат деструктивни конфликти и дали со истите менаџерот навреме и правилно се справува?	Да	5	15%	22	24%
	Не	27	79%	36	39%
	Не знам	2	6%	34	37%
	Вкупно	34	100%	92	100%
$\chi^2 = 37,985$					

9. Кои од овие фактори делуваат најмотивиращки за вработените?	1. Однесување на раководител како идеал за вработени.	1	3%	7	8%
	2. Информираност	4	12%	9	10%
	3. Работна атмосфера, односно меѓучовечки односи.	9	26%	16	17%
	4. Вклученост и активност на вработени.	8	23%	23	25%
	5. Прифаќање на мислење, предлози на личноста за заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став.	12	36%	37	40%
	Вкупно	34	100%	92	100%
$\chi^2 = 4,63$					
10. Дали менаџерот се труди за подобрување на мотивацијата на вработените?	Да	32	94%	47	51%
	Не	0	0%	35	38%
	Не знам	2	6%	10	11%
	Вкупно	34	100%	92	100%
$\chi^2 = 245,935$					

Заради појасно согледување на состојбите според исказите на испитаните групи, во поделни организациони ќе направиме посебни осврти по секое прашање.

Првото прашање кое гласеше: *Дали вработените се доволно мотивирани во вашата организација*, имаше за цел да ја покаже мотивираноста на вработените, односно значењето на мотивацијата како процес за поттикнување, насочување на вниманието на вработените и одржување на активност за постигнување на поставените цели, а со тоа и постигнување на позитивни резултати за организацијата во којашто работат.

Резултатите од добиените одговори на оваа прашање се прикажани табеларно во табела 6 и графички на слика 10.

Табела 6. Мотивација на вработени во организација

Table 6. Motivation of employees in the organization

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност г	%
Дали вработените се доволно мотивирани во организацијата?	Да	19	56%	36	39%
	Не	12	35%	42	46%
	Без одговор	3	9%	14	15%
	Вкупно	34	100%	92	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 6,036					

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 :

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

$$\chi^2_{0,05} = 6,036 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

$$C = 0,171 \text{ (пресметана)}$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 - тестот изнесува 6,036 којшто е поголема од табличната вредност на χ^2 (5,991). Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

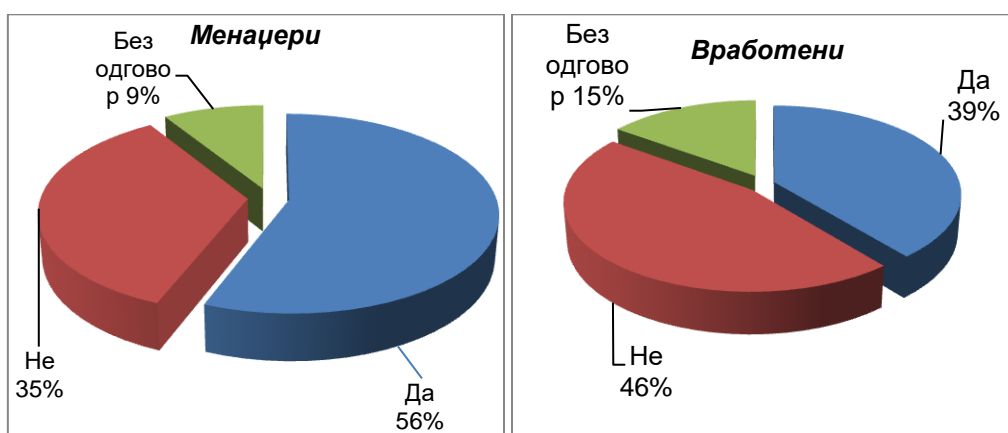
Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,171, којшто значи е многу слаб.

Од табелата и од графичкиот приказ и од пресметаниот χ^2 - тест се гледа дека исказите на испитаните менаџери и вработени во врска со ставот дали вработените се доволно мотивирани во организацијата, меѓусебно се разликуваат.

Најголемиот дел од менаџерите (околу 56%) сметаат дека вработените во нивната организација се доволно мотивирани, додека пак кај вработените тој процент е помал и изнесува 39%.

Додека, пак, 35% од менаџерите се изјаниле со не и 9% се без одговор, а 46% од вработените не се согласуваат со тоа дека се доволно мотивирани во организациите и 31% вработени останале без одговор. Следи графичкиот приказ:

Бидејќи генералната хипотеза гласеше дека правилното мотивирање на членовите на тимот влијае позитивно врз ефикасноста и ефективноста на тимот, а со тоа и врз успешноста на работењето на организацјата, па од пресметките се гледа дека може да заклучиме дека генералната хипотезата не се потврдува, а врз основа на тоа се оправдува нашето истражување дека правилното мотивирање на вработените е клуч за ефективно остварување на целите.



Слика 10. Мотивација на вработените во организацијата

Picture 10. Motivation of employees in the organization

Менаџерите треба да се грижат во иднина да ја надминат ваквата состојба, а првиот чекор за нивно надминување е реално претставување на ситуацијата во врска со постоењето на мотивација во тимското работење.

Второто прашање кое гласеше: *Кој мотив од наведените три е најприсутен, односно најпосакуван од вработените*, имаше за цел да ја покаже значајноста на мотивот како предизвикувач на активност кој го

насочува однесувањето на вработениот во остварување на поставените цели.

Табела 7. Мотив како придвижувач за акција на вработените

Table 7. Motivation as an initiator for the action of the employees

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредно ст	%	Вредно ст	%
<i>Кој мотив од наведените три е најприсутен, односно најпосакуван од вработените?</i>	Плата	21	62%	41	45%
	Добри меѓучовечки односи	2	6%	11	12%
	Сигурна работа	11	32%	40	43%
	Вкупно	34	100%	92	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 6,314					

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 :

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

$$\chi^2_{0,05} = 6,314 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

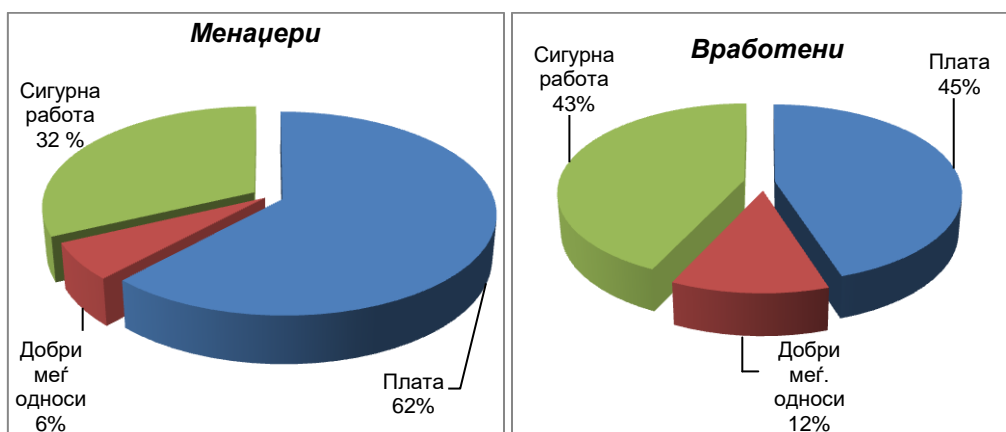
$$C = 0,175 \text{ (пресметана)}$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 - тестот изнесува 6,314 којшто е малку поголема од табличната вредност на χ^2 (5,991). Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат. Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,175, којшто значи е малку слаб.

Од табелата и од графичкиот приказ и од пресметаниот χ^2 - тест се гледа дека исказите на испитаните менаџери и вработени во врска со ставот кои мотиви се најприсутни, односно најпосакувани од вработените, меѓусебно се разликуваат.

Најголемиот дел од менаџерите (околу 62%) сметаат дека платата е најпосакуван, односно најприсутен мотив, додека пак кај вработените тој процент е малку помал и изнесува 45%,.

Додека, пак, 6% од менаџерите се изјаниле за мотивот за добрите меѓучовечки односи и 32% за сигурна работа како најприсутен мотив кај работниците, а 12% од вработените сметаат дека добрите меѓучовечки односи е најпосакуван мотив кај нив и 43% од вработени се изјасниле дека сигурна работа, односно стравот да не останат без работа е најприсутен мотив кај нив. Следи графичкиот приказ:



Слика 11. Мотив како придвижувач за акција на вработените

Picture 11. Motivation as an initiator for the action of the employees

Бидејќи генералната хипотеза гласеше дека правилното мотивирање на членовите на тимот влијае позитивно врз ефикасноста и ефективноста на тимот, а со тоа и врз успешноста на работењето на организацијата, од пресметките може да заклучиме дека генералната хипотезата не се потврдува, ниту пак првата помошна хипотеза: за да биде ефективна и ефикасна мотивацијата меѓу членовите од тимот, мора да има правилен

избор на мотиви со кои се зголемува сатисфакцијата кај вработените што поттикнува поголемо ангажирање, со што се постигнуваат повисоки економски резултати за компанијата, а врз основа на тоа се оправдува нашето истражување дека правилното мотивирање на вработените е клуч за ефективно остварување на целите.

Третото прашање кое гласеше: *Дали менаџерот правилно ги мотивира вработените во органиацијата со неговиот однос и постапки*, имаше за цел да ја покаже способноста на менаџерот за успешно, односно правилно мотивирање на вработените како една од најзначајната менаџерска функција, кој со неговиот однос и постапки ги охрабрува вработените да ги вложат сите свои напори и способности во остварување на крајните цели.

Табела 8. Односот и постапките на менаџерот спрема вработените

Table 8. The manager's attitude and actions towards employees

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
<i>Дали сметате дека менаџерот правилно ги мотивира вработените?</i>	Да	24	70%	18	20%
	Не	3	9%	69	75%
	Без одговор	7	21%	5	5%
	Вкупно	34	100%	92	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 89,482					

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 :

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

$$\chi^2_{0,05} = 89,482 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

$$C = 0,556 \text{ (пресметана)}$$

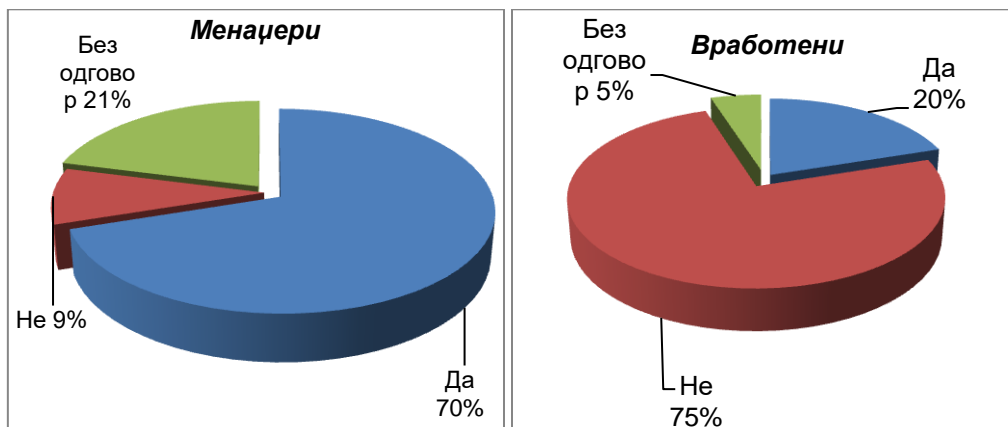
Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 - тестот изнесува 89,482, што е далеку поголема од табличната вредност на χ^2 (5,991). Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените, го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,556, којашто значи е со умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ и од пресметаниот χ^2 - тест се гледа дека исказите на испитаните менаџери и вработени во врска со ставот дали менаџерот правилно ги мотивира работниците со неговиот однос и постапки, меѓусебно се разликуваат.

Најголемиот дел од менаџерите (околу 70%) сметаат дека менаџерот правилно ги мотивира вработените со неговиот однос и постапки, додека пак кај вработените тој процент е помал и изнесува 20%,.

Додека, пак, 3 % од менаџерите се изјанииле со не и 7% останале без одговор, а 75% од вработените не се согласуваат со тоа дека во организациите менаџерот правилно ги мотивира вработените со неговиот однос и постапки и 5% од вработени останале без одговор. Следи графичкиот приказ:



Слика 12. Односот и постапките на менаџерот спрема вработените
Picture 12. The manager's attitude and actions towards employees

Бидејќи генералната хипотеза гласеше дека правилното мотивирање на членовите на тимот влијае позитивно врз ефикасноста и ефективноста на тимот, а со тоа и врз успешноста на работењето на организацијата, па од пресметката може да заклучиме дека генералната хипотезата не се потврдува, а врз основа на тоа се оправдува нашето истражување дека правилното мотивирање на вработените е клуч за ефективно остварување на целите.

Ваквата состојба во иднина треба да биде надмината од страна на менаџерите

Четвртото прашање кое гласеше: **Дали менаџерот правилно и подеднакво ги третира вработените без разлика кои се**, имаше за цел да го покаже праведниот и еднаков третман на менаџерот кон сите бидејќи секој вработен има потреба од праведен третман кој треба да се спроведе и одржи во организацијата и таков третман ја претставува основата на мотивацијата.

Табела 9. Праведен третман на вработени како основа за мотивација

Table9. Fair treatment of employees as a basis for motivation

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
<i>Дали менаџерот правилно и подеднаво ги третира вработените без разлика кои се?</i>	Да	24	70%	21	22%
	Не	8	24%	64	70%
	Без одговор	2	6%	7	8%
	Вкупно	34	100%	92	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 47,840					

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 :

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

$$\chi^2_{0,05} = 47,840 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

$$C = 0,439 \text{ (пресметана)}$$

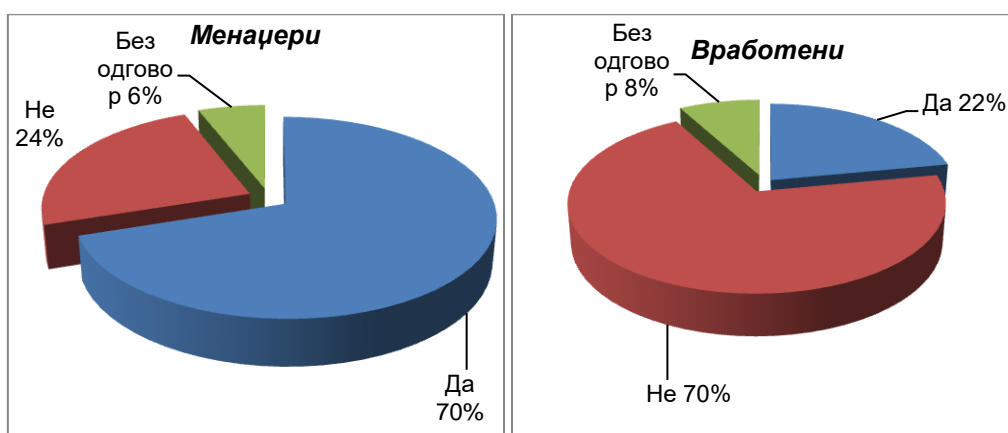
Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 - тестот изнесува 47,840, којашто е далеку поголема од табличната вредност на χ^2 (5,991). Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените, го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,439, што значи дека постои умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите на менаџерите и вработените.

Од табелата и од графичкиот приказ и од пресметаниот χ^2 - тест се гледаат дека исказите на испитаните менаџери и вработени во врска со ставот дали менаџерот правилно и подеднакво ги третира вработените без разлика кои се, меѓусебно се разликуваат.

Најголемиот дел од менаџерите (околу 70%) сметаат дека менаџерот правилно и подеднакво ги третира вработените без разлика кои се, додека пак кај вработените тој процент е помал и изнесува 22%.

Додека, пак, 24 % од менаџерите се изјанииле со не и 6% останале без одговор, а 70% од вработените не се согласуваат со тоа дека во организациите менаџерот правилно и подеднакво ги третира вработените без разлика кои се и 8% од вработени останале без одговор. Следи графичкиот приказ:



Слика 13. Праведен третман на вработени како основа за мотивација
Picture 13. Fair treatment of employees as a basis for motivation

Бидејќи генералната хипотеза гласеше дека правилното мотивирање на членовите на тимот влијае позитивно врз ефикасноста и ефективноста на тимот, а со тоа и врз успешноста на работењето на организацијата, па од пресметките може да заклучиме дека генералната хипотезата не се потврдува, како и втората помошна хипотеза која гласеше: доколку менаџерот правилно и подеднакво ги третира сите членови на тимот препознавајќи ги нивните реални емоции и карактеристики, тогаш тие ќе бидат повеќе мотивирани во извршување на своите работни задачи, што води кон создавање на добра атмосфера и успешност на тимот, а врз основа на тоа се оправдува нашето истражување дека правилното мотивирање на вработените е клуч за ефективно остварување на целите.

Ваквата состојба во иднина треба да биде надмината од страна на менаџерите со пообјективно прикажување на состојбата во врска со правилен и еднаков третман на вработените кој ја претставува основата во мотивацијата на членовите на тимот.

Петото прашање кое гласеше: **Дали менаџерот соочувствува со вработените препознавајќи ги нивните реални емоции и карактеристики**, го покажува односот на чувствата и работната мотивација каде менаџерот треба да има правилна перцепција за емоциите и карактеристиките на вработените, што е една од најбитните доблести на менаџерот за постигнување на двонасочна и ефективна работна мотивација.

Табела 10. Соочувствување со вработените и препознавање на нивните реални емоции и карактеристики

Table 10. Empathy with employees and recognition of their real emotion and characteristics

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
<i>Дали менаџерот сочувствува со вработените препознавајќи ги нивните реални емоции и карактеристики?</i>	Да	22	65%	27	29%
	Не	7	21%	62	68%
	Без одговор	5	15%	3	3%
	Вкупно	34	100%	92	100%

Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: **47,969**

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 :

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

$$\chi^2_{0,05} = 47,969 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

$$C = 0,440 \text{ (пресметана)}$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 - тестот изнесува 47,969, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 (5,991). Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,440, што значи постои умерена поврзаност.

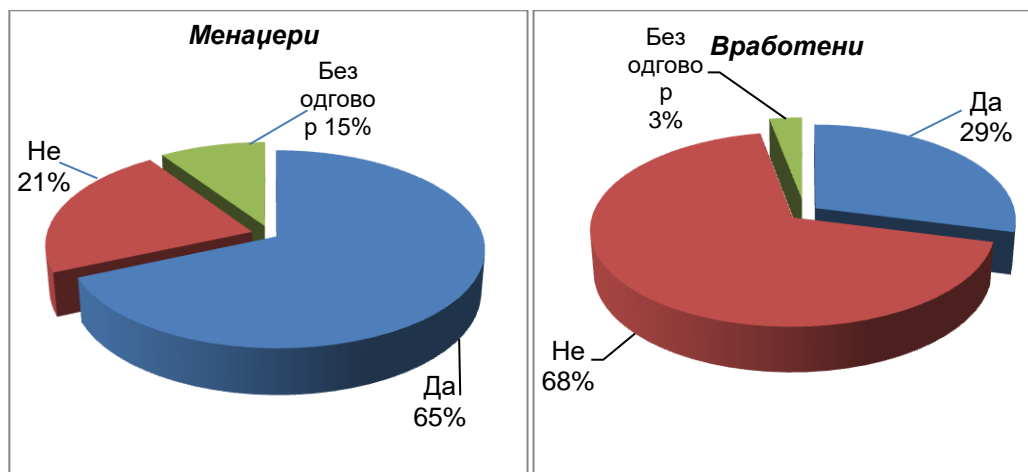
Од табелата и од графичкиот приказ и од пресметаниот χ^2 - тест се гледа дека исказите на испитаните менаџери и вработени во врска со ставот дали менаџерот се сочувствува со вработените препознавајќи ги нивните реални емоции и карактеристики, меѓусебно се разликуваат..

Најголемиот дел од менаџерите (околу 65%) сметаат дека менаџерот соочувствува со вработените препознавајќи ги нивните реални емоции и карактеристики, додека пак кај вработените тој процент е помал и изнесува 29%.

Додека, пак, 21 % од менаџерите се изјасниле со не и 15% се без одговор, а 68% од вработените не се согласуваат со тоа дека во организациите менаџерот се соочувствуваат со вработените и 3% од вработените останале без одговор.

Бидејќи генералната хипотеза гласеше дека правилното мотивирање на членовите од тимот влијае позитивно врз ефикасност и ефективност на тимот, а со тоа и врз успешноста на работењето на организацијата, од пресметките може да се заклучи дека генералната хипотеза не се потврдува.

Следи графички приказ за тоа:



Слика 14. Соочувствување со вработените и препознавање на нивните
реални емоции и карактеристики

Picture 14. Empathy with employees and recognition of their real emotion and characteristics

Исто така не се потврдува и втората помошна хипотеза која гласеше: доколку менаџерот правилно и подеднакво ги третира сите членови на тимот, препознавајќи ги нивните реални емоции и карактеристики, тогаш тие ќе бидат повеќе мотивирани во извршување на своите работни задачи, што води кон создавање на добра атмосфера и успешност на тимот, а врз основа на тоа се оправдува нашето истражување дека правилното мотивирање на вработените е клуч за ефективно остварување на целите.

Во иднина ваквата ситуација треба да се надмине од страна на менаџерите.

Шестото прашање кое гласеше: **Дали менаџерот преферира тимско работење**, го покажува значењето на тимското работење за опстанок и развој не само на поединецот туку и на организацијата и неговата примена од страна на менаџерот кој како координатор ги познава и ги користи сите способности на членовите на тимот за соработка, доверба за ускладување на идеите, интересите и целите

Табела 11. Преферирање на тимско работење од страна на менаџерот

Table 11. Prefers team work by the manager

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вреднос т	%	Вредно ст	%
<i>Дали менаџерот преферира тимско работење?</i>	Да	29	85%	54	59%
	Не	1	3%	9	10%
	Без одговор	4	12%	29	31%
	Вкупно	34	100%	92	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 16,859					

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 :

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

$$\chi^2_{0,05} = 16,859 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

$$C = 0,279 \text{ (пресметана)}$$

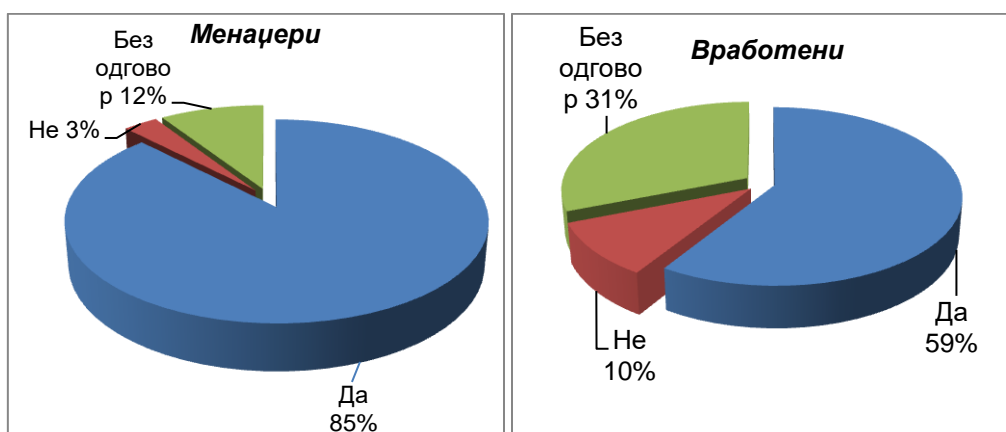
Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 - тестот изнесува 16,859, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 (5,991). Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,279, што значи е многу слаб.

Од табелата и од графичкиот приказ и од пресметаниот χ^2 - тест се гледаат дека исказите на испитаните менаџери и вработени во врска со ставот дали менаџерот преферира тимско работење, меѓусебно се разликуваат.

Најголемиот дел од менаџерите (околу 85%) се изјасниле дека преферираат тимско работење, додека пак кај вработените тој процент е помал и изнесува 59%.

Додека, пак, 3 % од менаџерите се изјасниле со не и 12% со без одговор, а 10% од вработените не се согласуваат со тоа дека во организациите менаџерот преферира тимско работење и 31% вработени останале без одговор. Следи графичкиот приказ:



Слика 15. Преферира на тимско работење од страна на менаџерот

Table 15. Prefers team work by the manager

Бидејќи генералната хипотеза гласеше дека правилното мотивирање на членовите на тимот влијае позитивно врз ефикасноста и ефективноста на тимот, а со тоа и врз успешноста на работењето на организацијата, од пресметките може да се заклучи дека генералната хипотезата не се потврдува, а врз основа на тоа се оправдува нашето истражување дека правилното мотивирање на вработените е клуч за ефективно остварување на целите.

Седмото прашање кое гласеше: **Дали тимот во кој работи менаџерот е ефикасен и ефективен**, имаше за цел да оцени дали тимот е ефикасен и ефективен во остварување на поставените цели бидејќи само таков тим е клуч за успех на организацијата.

Табела 12. Дали тимот со кој работи менаџерот е ефикасен и ефективен?

Table 12. Is the team with which the manager works efficient and effective?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
<i>Дали тимот со кој работи менаџерот е ефикасен и ефективен?</i>	Да	29	85%	49	53%
	Не	2	6%	11	12%
	Без одговор	3	9%	32	35%
	Вкупно	34	100%	92	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 24,784					

Согласно одговорите од испитаниците, се добиени следниве вредности за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција:

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

$$\chi^2_{0,05} = 24,784 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

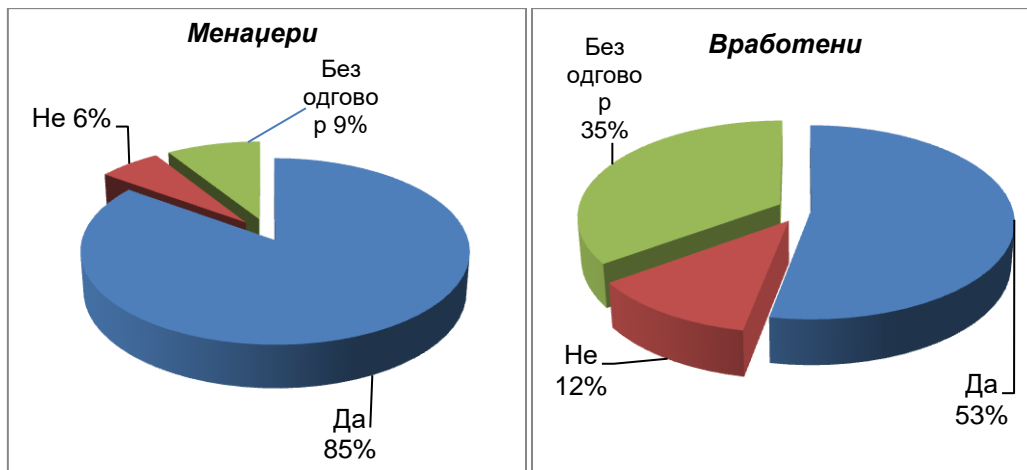
$$C = 0,332 \text{ (пресметана)}$$

Се гледа дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 24,784 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,332, што значи слаба поврзаност на одговорите.

Од табелата и од графичкиот приказ и од пресметаниот χ^2 - тест се гледаат ставовите на испитаниците во врска со ефикасноста и ефективноста на тимот и се забележува дека исказите на менаџерите се разликуваат од исказите на вработените.

Најголемиот дел од лидерите (околу 85%) сметаат дека тимовите со кој работат се ефикасни и ефективни, додека пак 53 % од вработените го сметаат истото. Со не се изјасниле 6% од менаџерите и 12% од вработените. Без одговор останале 9% од менаџерите и 35% од вработените.



Слика 16. Дали тимот со кој работи менаџерот е ефикасен и ефективен?
Picture 16. Is the team with which the manager works efficient and effective?

И овде можеме да заклучиме дека не се потврдува хипотеза, со што се оправдува нашето истражување.

Осмо прашање кое гласеше: *Дали во вашиот тим се јавуваат деструктивни конфликти и дали со истите навреме и правилно се справуваат менаџерите*, имаше за цел да се оцени дали во менаџерскиот тим се јавуваат деструктивни конфликти и дали истите навреме и правилно се решаваат од страна на менаџерите.

Табела 13. Појава на деструктивни конфликти во тимот и нивно навремено и правилно решавање од страна на менаџерите

Table 13. The appearance of destructive conflicts in the team and their timely and proper resolution by managers

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
<i>Дали во менаџерскиот тим се јавуваат деструктивни конфликти и дали истите навреме и правилно се решаваат од страна на менаџерите?</i>	Да	5	15%	22	24%
	Не	27	79%	36	39%
	Без одговор	2	6%	34	37%
	Вкупно	34	100%	92	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 37,985					

Ако се погледнат пресметките од одговори за двете групи на прашање, вредноста која е добиена за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција се забележуваат следните податоци :

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

$$\chi^2_{0,05} = 37,985 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

$$C = 0,400 \text{ (пресметана)}$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 - тестот изнесува 37,985, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

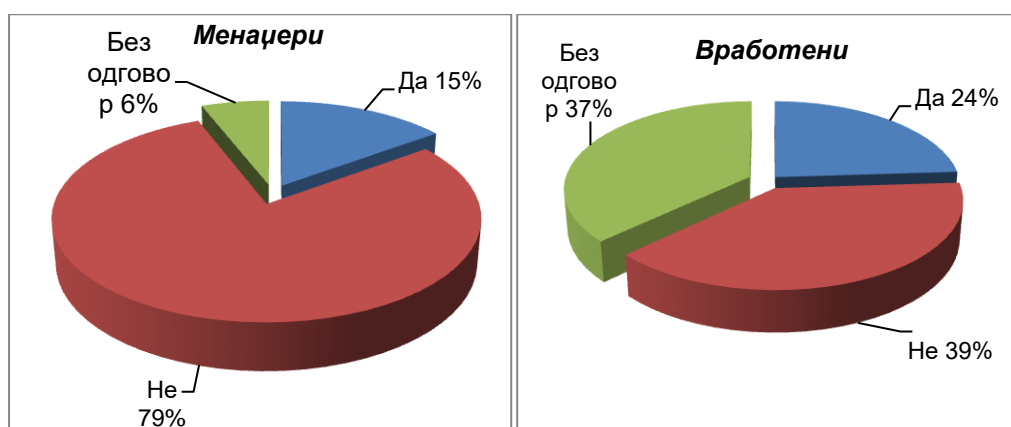
Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,400, што значи умерена поврзаност.

15% од менаџерите сметаат дека има појава на деструктивни конфликти во тимот и нивно навремено и правилно решавање од страна на менаџерите, додека пак случајот не е ист со вработените бидејќи од нив 24%

сметаат дека има појава на деструктивни конфликти во тимот и нивно навремено и правилно решавање од страна на менаџерите

Со тоа дека нема деструктивни конфликти во тимот и нема потреба од нивно решавање се изјасниле 79% од менаџерите и 39% од вработените. Без одговор останале 6% од менаџерите и 37% од вработените.

Следи графичкиот приказ:



Слика 17. Појава на деструктивни конфликти во тимот и нивно навремено и правилно решавање од страна на менаџерите

Picture 17. The appearance of destructive conflicts in the team and their timely and proper resolution by managers

Од овде можеме да заклучиме дека поставената хипотеза не се потврдува, како и посебната хипотеза 3 која гласеше: примена на мотивација во тимското работење предизвикува поттик кон повисока свесност, почит, интегритет и полесно разрешување на конфликти кои можат да се појават во организацијата, со што се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека треба да се посвети поголемо внимание за правилното функционирање на тимското работење.

Прашањето број девет кое гласеше: **Кои фактори делуваат најмотивирачки кај вработените**, имаше за цел да го покаже значењето на поттикнувачите на мотивацијата на членовите од тимот бидејќи во тој тим

луѓето меѓусебно се запознаваат, даваат свои идеи и предлози за успешно решавање на проблемот и за да еден тим биде ефикасен, треба неговите членови да бидат правилно мотивирани.

Табела 14. Поттикнувачи на мотивација во рамка на тим

Table 14. Motivators for motivation within a team frame

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вре дно ст	%	Вредно ст	%
Кои од наведените фактори делуваат најмотивирачки за вработените?	1. Однесување на раководител како идеал за вработените	1	3%	7	8%
	2. Информираност	4	12%	10	10%
	3. Работна атмосфера	9	26%	16	17%
	4. Вклученост и активност на вработените	8	23%	23	25%
	5. Прифаќање на мислење, предлози и заеднички изграден правилен став	12	36%	37	40%
	Вкупно	34	100%	92	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 4,63					

Ако се погледнат пресметките од одговори за двете групи на прашање, вредноста која е добиена за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција, се забележуваат следните податоци :

$$\chi^2_{0,05} = 4,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 4,63 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

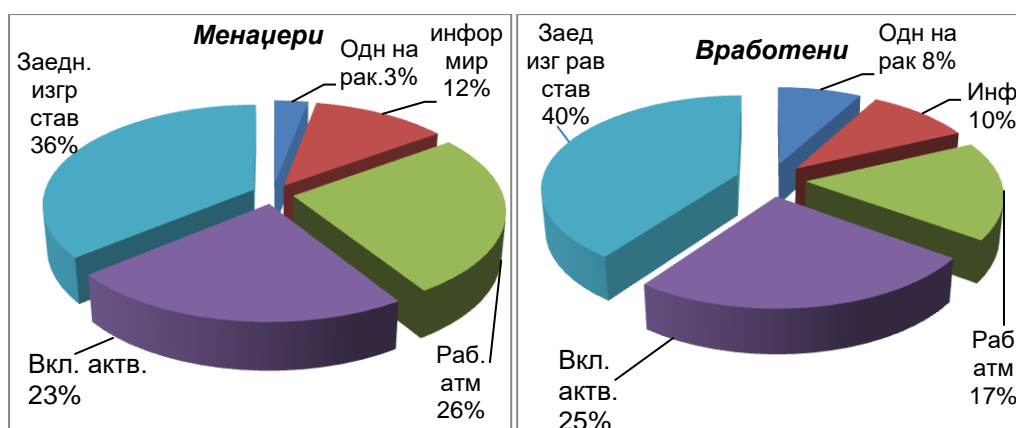
$$C = 0,15 \text{ (пресметана)}$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 - тестот изнесува 4,63 којашто е малку поголем од табличната вредност на χ^2 .

Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање приближно соодејствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,15, што значи е многу слаб.

3% од менаџерите сметаат дека однесувањето на раководител како идеал за вработените е најмотивиращки фактор за вработените, додека пак случајот не е ист со вработените. Од нив само 8% сметаат дека овој фактор делува најмотивиращки за нив. 12% од менаџерите сметаат дека информираноста е најмотивиращки фактор, додека само 10% од вработените го делат истото мислење со менаџерите за овој фактор. 9% од менаџерите се изјасниле дека работната атмосфера, односно меѓучовечките односи е најмотивиращки фактор, но само 17% од вработените се сложуваат со таа констатација. За факторот вклученост и активност на вработените се изјасниле 23% од менаџерите и 25% од вработените. Најголем процент му припаѓа на факторот прифаќање на мислење, предлози на личности за заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став за кој се изјасниле 36% од менаџерите и 40% од вработените како најмотивиращки фактор. Следи графичкиот приказ:



Слика 18. Поттикнувачи на мотивација во рамка на тим

Picture 18. Motivators for motivation within a team frame

И овде можеме да заклучиме дека не се потврдува хипотеза, со што се оправдува нашето истражување.

Прашање број десет кое гласеше: **Дали менаџерот се труди за подобрување на мотивацијата на вработените**, имаше за цел да покаже колку менаџерите се трудат со своите знаења и искуства, но и се способни да ја подобрат мотивацијата кај членовите од тимот за напредок на организацијата.

Табела 15. Подобрување на мотивацијата кај вработените од страна на менаџерот

Table 15. Improve employee's motivation by the manager

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вреднос т	%	Вредно ст	%
Дали менаџерот се труди за подобрување на мотивација на вработените?	Да	32	94%	47	51%
	Не	0	0%	35	38%
	Без одговор	2	6%	10	11%
	Вкупно	34	100%	92	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 245,935					

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 :

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

$$\chi^2_{0,05} = 245,935 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

$$C = 0,743 \text{ (пресметана)}$$

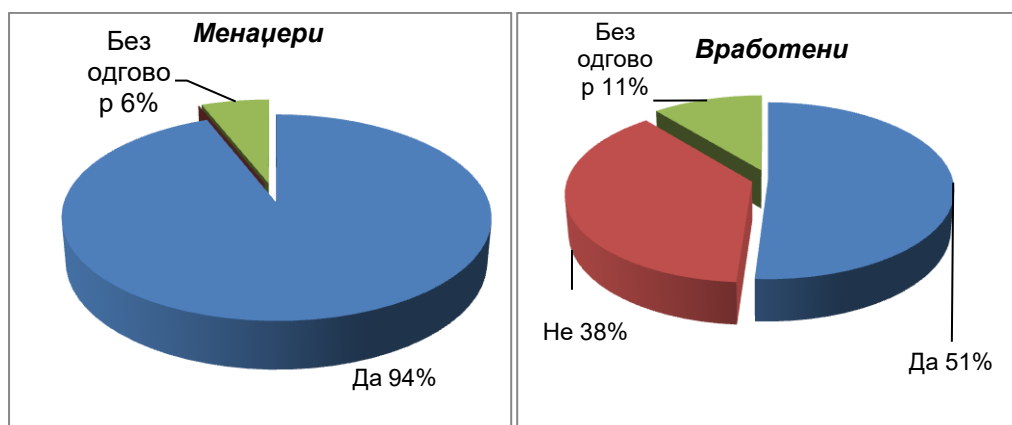
Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 - тестот изнесува 245,935, којашто е далеку поголема од табличната вредност на χ^2 (5,991). Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање воопшто не соодејствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,743, којашто значи е со умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ и од пресметаниот χ^2 - тест се гледаат дека исказите на испитаните менаџери и вработени во врска со ставот дали менаџерот се труди за подобрување на мотивацијата кај вработените, меѓусебно се разликуваат.

Најголемиот дел од менаџерите (околу 94%) сметаат дека менаџерот се труди за подобрување на мотивацијата кај вработените, додека пак кај вработените тој процент е помал и изнесува 51%.

Додека, пак, 0 % од менаџерите се изјанииле со не и 6% се без одговор, а 38% од вработените не се согласуваат со тоа дека во организациите менаџерот се труди за подобрување на мотивацијата кај вработените и 11% вработени останале без одговор. Следи графичкиот приказ:



Слика 19. Подобрување на мотивацијата кај вработените од страна на менаџерот

Picture 19. Improve employee's motivation by the manager

Бидејќи генералната хипотеза гласеше дека правилното мотивирање на членовите на тимот влијае позитивно врз ефикасноста и ефективноста на тимот, а со тоа и врз успешноста на работењето на организацјата, од пресметките може да се заклучи дека генералната хипотезата не се потврдува, како и помошната хипотеза 4 која гласеше: доколку во организацијата континуирано се настојува да се развива и унапредува мотивацијата во тимското работење од страна на менаџерите, тогаш со сигурност може да се очекуваа подобри резултати во работењето, а врз основа на тоа се оправдува нашето истражување дека правилното мотивирање на вработените е клуч за ефективно остварување на целите.

Менаџерите треба да покажат поголема грижа и посветеност за континуирано подобрување на мотивацијата, што воедно ќе придонесе и до повисоки крајни резултати.

Глава 5

5. Преферирање на модел за подобрување и унапредување на мотивација во тимското работење

Реалниот свет кој ги опкружува современите организации е динамичен, турбулентен и променлив и како таков од менаџментот, вработените и организацијата бара извршување на сложени активности.

Таа активност вклучува не само решавање на проблеми предизвикани од неизвесност и динамиката туку и препознавање на нови работни шанси и креирање на можности истите да се искористат.

Акцент се става на квалитетно и ефективно функционирање на менаџментот и тимовите насочени кон иновативност, креативност и промени. За остварување на сето ова потребна е правилна мотивација на тимот.

5.1. Градење на правилен пристап во тимското работење

Современите претпријатија не можат без соработка и усогласување на идеи, интереси, цели и акции. Менаџерот е координатор и оперативен регулатор кој мора да ги познава и да ги користи можностите од секој член на тимот за соработка, за доверба, за усогласување на идеи, интереси, цели и акции.

Тимската работа е услов за меѓусебно запознавање и за користење на предходно спомнатите карактеристики на секој член на тимот. Според тоа, нема ни опстанок, ни развој на претпријатијата и на поединецот без тимска работа.

За да еден тим биде ефективен, треба да ги има следниве карактеристики, и тоа: инвентивност, лојалност, цивилизираност, креативност и дисциплинираност⁷⁹.

Менаџерот е тој кој треба да ги следи ченовите на тимот, нивните работни способности релевантни за тимската работа, да влијае на нивните промени за да не дојде до некои неочекувани отстапувања. Така градење на правилен пристап во тимското работење е многу значајно за еден тим да биде успешен во остварување на крајната цел.

Членовите на тимот треба постојано да комуницираат и да контактираат преку зголемување на бројот на состаноците, каде секој вработен може да ги изнесе своите податоци, информации, заклучоци, решенија, предлози и идеи, без разлика на нивната прифатливост.

При секоја комуникација менаџерот е тој што треба да настојува да се избегнат негативните последици од тимското работење и, по можност, да ги претвори во позитивни.

Лидерство, доверба и комуникација се клучни зборови за успех на тим. Силни лидери се неопходни за градење на соработка преку градење на тим и управување со конфликти.

Иднината на фирмата се гради денес, и тоа преку унапредување на квалитетот, согласно правилниот (свесниот) пристап во тимското работење. Добрите менаџери самото искуство ќе ги научи кој пристап да го применат за да ги мотивираат членовите на тимот и да добијат најдобри можни резултати.

5.2. Подобрување на мотивација на членови на тим

Тимска работа и мотивација се многу важни за работењето на успешните организации и се многу ефикасни и корисни за бизнисот да расне. Ако бизнисот сака да успее и да биде водечка организација, мора да има свест за нејзината ефикасност и продуктивност и да се направи добро

⁷⁹ Prof. dr. Milos Rajkov, dr. Zvonko Sajfert, *Ljudska strana menadjmenta*, 1996, Beograd, 226-227 str

користење на неговите ресурси сè со цел да се постигне извонредност⁸⁰.

Персоналот е најважен ресурс кој несомнено може да има силни ефекти врз генералната цел на организацијата. Затоа тие треба да се охрабрат за да ги применат своите напори и способности за постигнување на тие цели, како и задоволување на своите потреби⁸¹.

Тимското работење подразбира меѓусебно почитување и доверба на членовите во тимот и меѓусебно правилно комуницирање како најважен фактор за успешно реализирање на поставените цели.

Правилна мотивација на членови од тим ги прави успешни тимовите и тимската работа. Со тоа тимовите претставуваат движечка сила за остварување на стратешки цели на организацијата. Во средина каде функционираат успешни тимови, истите придонесуваат за ефикасно мобилизирање на вработени, а со тоа и за севкупниот успех на организацијата.

Доколку се работи тимски, тогаш секој член треба да има свесност за заедништво со ширење на позитивна енергија меѓу себе. Тимската работа е неопходна. Работејќи во тим полесно се постигнува поставената цел.

Вработените заедно со своите колеги работаат за да се постигне определен резултат, односно да се остварат поставените цели. Иако вработените имаат свои работни задачи и во голем број на случаи припаѓаат на различни сектори, нивната работа е насочена кон остварување на целите на организацијата во целост.

Во досегашните наши истражувања на мотивацијата во тимското работење се доаѓа до сознание дека за постигнување на ефективни и ефикасни резултати во работењето на претријатијата најзначајни се следниве мотивирачки фактори за тимовите, и тоа: сигурност на работа, добри меѓучовечки односи, добри соработници, признанија, односно респектирање

⁸⁰ Samson. D and Challis. D. 2002 Patters of Business Excellence, *Measuring Business Excellence*, Vol. 6. No 2

⁸¹ Armstrong, M.(2001), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Eight Edition, Bath, 155-157

на членовите на тимот при работата, индивидуална можност за извршување на работата, способни менаџери, можност за напредување и усовршување во структурата, прифаќање на предлози, мислења и заеднички изграден правилен став, плата и слично.

Во нашите истражувања во претпријатија од приватен и државен сектор во Р.Македонија се покажа дека сигурноста на работата и платата се најзастапени мотиватори во тимското работење. Кај голем број на луѓе постои загриженост од губење на работата, а тоа е резултат на ситуацијата во која се наоѓа нашето стопанство (доцнење на плата или неземање, отпуштање на вработените, загуби и слично). Вработените сакаат да се чувствуваат дека нивната работа е сигурна и ќе биде и во годините што доаѓаат. Ова им овозможува слободно да работат и да не мора да се грижат за тоа дека ќе ја изгубат работата. Сето тоа ги мотивира вработените да работат најтешко бидејќи се сигурни дека нивната работа е во корист на компанијата.

Плата е исто така доста изразена, но не со желба за повисока плата, туку за нејзино редовно и навремено примање.

Работна средина во која работи тимот треба да биде добра и удобна бидејќи таква работна средина може да биде мотиватор за извршување на работа под релевантни стабилни услови.

Вработените сакаат да знаат дека она што го прават позитивно ќе влијае на организацијата. Ако делото не е вредно или значајно, тогаш работникот може да се обесхрабри.

И другите мотиватори се застапени во нашите претпријатија, но во последно време треба повеќе време да се посветува на подобрување на мотивацијата во тимското работење бидејќи тоа е клуч за постигнување на ефективни и ефикасни резултати на организациите.

5.3. Континуирано унапредување на мотивација во тим

Унапредување на мотивација во тимското работење дејствува во насока на подобрување на економските постигнувања на организацијата.

Вработените и менаџерите се огледало на компанијата во која работат. Тие со целокупните свои вештини и целокупниот свој потенцијал придонесуваат за остварување на целите на организацијата, како и за развивање на позитивен став и исклучителен углед на компанијата.

Ефективност на мотивација во тимското работење значи ефективност во остварување на организационите цели. Па затоа е неопходно постојано унапредување на мотивацијата во тимовите заради ефективно функционирање на тимот, а пред сè треба да се посвети посебно внимание на следново⁸²:

- *Јасни цели* - целосно разбирање на целта која треба да се постигне од страна на членовите од тимот и верување дека таа цел е од особено значење за организацијата;
- *Релевантни вештини* - членовите на тимот треба да ги поседуваат оние вештини кои се неопходни за остварување на посакуваната цел;
- *Меѓусебна доверба* - меѓу членовите на тимот треба да има високо ниво на меѓусебна доверба, така што членовите веруваат во интегритетот, карактерот и способностите на другите членови од тимот;
- *Целосно ангажирање* - членовите на тимот треба да покажат голема лојалност и посветеност на тимот во кој припаѓаат и да се спремни да направат сè што е потребно за успехот на тој тим и само таква лојалност и ангажираност се нарекува целосна ангажираност. Со други зборови, тоа претставува посветеност на целите на тимот и несебично трошење на голена енергија за да се остварат целите на тимот;

⁸² Ivana Simic, *Menadjment*, Nis, drugo izdanje, 2013 god, 303-304 str.

- *Добра комуникација* - членовите треба отворено да комуницираат и да пренесуваат знаења меѓу себе, а тоа води кон успешно водење на тимот и до создавање на добра атмосфера во тимот;
- *Адекватно лидерство* - тимовите треба да се насочуваат кон тоа сами со себе да управуваат, но во почетните фази им е неопходен лидер кој ќе ги води членовите на тимот, правилно ќе ги мотивира, да им влева самодоверба и ќе им помага во разбирање на суштината на целта. Значи, тој лидер треба да ги помага членовите на тимот, да им пружа поддршка во работата, но да не ги контролира;
- *Добри меѓучовечки односи* - создавање на добра и удобна работна средина бидејќи само таква средина води кон извршување на работа под стабилни услови;
- *Вклученост* - членовите од тимот да земат активно учество во организацијата каде ќе можат да ги изразат своите ставови и мислења, каде со својата креативност можат да изнајдат различни начини за олеснувањето на пристапните приоди кон решавање на проблемот или поставување на целите;
- *Обука* - со неа членовите на тимот можат да стекнат нови знаења, да бидат свесни за придобивките на сопствените знаења, да разберат за нивните индивидуални задачи, како и за нивните цели во тимот. Таквите обуки создаваат тимски дух, ги прават членовите да сфатат колку се важни за тимот и да веруваат дека имаат доволно способности за подобрување и унапредување на организацискиот развој преку одлична тимска работа;
- *Чувство за припадност* - развивање и врежување на ваквото чувство ги прави членовите на тимот да се чувствуваат како да се сопственици на организацијата во која можат да се вклучат и да ги зголемат своите кооперативни и иновативни способности, а тоа води кон ефективни и ефикасни крајни резултати на организацијата.
- *Безбедност* - членовите на тимот треба да чувствуваат дека нивната работа е сигурна и ќе биде и во годините што доаѓаат, а тоа

им овозможува да работат најтешко што можат бидејќи се сигурни дека нивната работа е корисна за организацијата;

- *Награди спрема учинок* - секоја добра извршена работа треба да биде поткрепена со соодветна награда бидејќи наградите пријатно се доживуваат и придонесуваат за идеи и учество во процесот на унапредување и подобрување на работата;
- *Пофалби* - менаџерот е тој кој треба секој напредок кон постигнување на значајни пресвртници во рамки на еден проект да го прослави и да ги пофали членовите на тимот, а за секоја ненамерна грешка треба да изнајде начин преку советување да ја отстрани;
- *Информираност* - континуирани и навремени повратни информации им овозможуваат на членовите на тимот да дознаат како нивните акции влијаат на резултатите на компанијата и сето тоа ја зголемува веројатноста да применат поголеми сили за нивниот следен учинок;
- *Успешни менаџери* - менаџерот треба да биде креативен, тимски ориентиран, да ги подучува и цени членовите на тимот, да биде одговорен, да ги вреднува вработените (да ги препознае ситуациите во кои членовите на тимот треба да ги пофали, односно да им даде награда спрема учинокот) и да даде максимален придонес во мотивација на истите бидејќи само така можат да се постигнат ефективни и ефикасни резултати во организацијата. Затоа постојано треба да се унапредува менаџментот со постојани обуки на менаџерите од страна на организацијата по пат на семинари и некои други советувања;
- *Унапредување на тимското работење* - членовите на тимот треба да бидат поттикнати за водење на разговори за унапредување на работењето со меѓусебна доверба, почит и заеднички изграден правилен став, со што ќе се развие чувство за сопствена одговорност за унапредувањето на работата и постигнување на ефективни резултати.

Овие се само неколку фактори од мноштвото многубројни фактори кои делуваат врз унапредувањето на мотивацијата во тимот.

Но, во тимот ќе постои вистинска мотивираност доколку сите членови на тимот се одликуваат со совесност, со изградени вредносни системи за квалитет, со приврзаност кон тимот и организацијата и вистински погледи кон заедничкото работење.

Залудно е човекот (членот од тимот) да го мотивираш на каков и да било начин доколку тој самиот не се осознае себеси, ако е изгубен во просторот и времето и тешко може да се поправи, тогаш најдобро е таквата личност да не припаѓа во тимот каде се преферира вистински вредности.

Унапредувањето на мотивираноста значи и вистинско примање на таа мотивираност од страна на членовите на тимот и нивно залагање, добра волја, грижа и настојување за успешно работење на тимот со преферирање на вистински вредности.

5.4. Прибирање на feedback информации за мотивација на членови на тим и преземање на корективни мерки во насока на постигнување на негова ефикасност

Менаџерите како лидери во организациите имаат способности да влијаат врз вработените. Затоа, за да се создаваат поблиски односи меѓу менаџерите и вработените во форма на тимска работа, тие би можеле да влијаат на однесувањето на вработените и да ја подобрат комуникација. Преку неа, од една страна, менаџерите можат директно да добијат информации за перформансите на тимот и да го откријат проблемите на време. Од друга страна, членовите на тимот ќе добијат повратна информација за тоа како нивната работа оди и јасно ќе знаат за нивните предности и слабости за понатамошно подобрување. Повратна информација е алатка за оценување на перформансите која вклучува повратна информација на менаџерот за мотивираноста на членовите на тимот.

Оваа форма на *feedback* може да ги идентификува потребните обуки и развој со што ќе ја зголеми продуктивноста преку простување на вработените и развој на чувство за нивни лични предности и слабости⁸³. Менаџерите треба да преземат чекори за да се справат со проблематичните вработени, да ги разберат потребите на вработените, да утврдат што ги мотивира вработените и да ангажираат вработени во процесот на решавање на проблемот и навистина да работат напорно.

На овој начин членовите на тимот можат да ги следат упатствата на менаџерите за високи перформанси со примена на уметност на лидерство со што ќе помогнат да се постигне тимска извонредност и одржлив развој на одбрамбени тимски сили и брзо решавање на тимските проблеми.

⁸³ Khanna. P. (Jan.10. 2000), India: The, 360-degree”Appraisal, Business line. Islamabad, pg.1

Заклучок

Правилната мотивација во тимското работење носи подобрување на економските постигнувања на претпријатијата. Ефективната мотивација значи подобри односи, подобро искористување на ресурсите, зголемена продуктивност, редуцирање на недорабирања и конфликти и нивно подобро разрешување, зголемена доверба на клиенти, соработници и вработени во компанијата. Тимовите претставуваат клуч за успех на организациското извршување и извор на конкурентска предност. Оттаму, од исклучително големо значење е сè повеќе организации да ги осознаат предностите на тимската работа како еден од начините за унапредување на извршувањето, зголемена ефективност и ефикасност во работењето, како и постигнување на подобри резултати во работењето. Накратко кажано, правилна мотивација на членовите на тимот ја зголемува конкурентната предност на компанијата, правејќи ја компанијата подостапна, поискрена и поотворена за своите клиенти и попривлечна за постоечките и потенцијалните вработени.

Заради тоа, несомнено е значењето на постојано анализирање и унапредување на мотивацијата во тимското работење. Менаџерите треба да знаат да ги препознаат и да ги применат соодветните мотиви кои ќе ги придвижат членовите на тимот на акција, при што ќе ги обединат знаењата и вештините на различните членови на тимот и ќе се создаде поголем ефект наспроти поединечниот ефект на членовите, т.е. ќе се оствари позитивна синергија.

Во овој труд значењето на правилната мотивација во тимското работење е разгледано и елаборирано во пет глави. Теоретското истражување во првите три глави и емпириското истражување претставено во четвртата глава овозможува во петтата глава да се претстави сублимирано

согледување на ситуацијата за мотивацијата во тимското работење, надополнето со насоки и сугестии за подобрување, зголемување и усовршување на ефективоста на мотивацијата во тимското работење во насока на постигнување на подобри резултати во работењето.

Во *првата глава* од ова истражување најпрвин содржински се разработени и дефинирани поимите *мотивирање* како процес на поттикнување и одржување на нашата активност за постигнување на поставена цел за задоволување на одредена потреба и *мотив* како психолошки фактор кој предизвикува активност, насочува и одржува активност за остварување на поставена цел во задоволување на одредена потреба. Потоа, објаснети се трите карактеристиките на мотивација: предизвикување, насочување и одржување, сè со цел да се согледа дека мотивационото однесување го насочува вниманието на поединецот кон одреден објект или цел, го активира вложениот труд во активност и ја одржува таа активност во постигнување на целта. Посебен осврт е направен на видовите на мотивација која може да биде *надворешна и внатрешна мотивација*. Посебно внимание е посветено на поделбата на мотивите, каде е направен и графички приказ за видовите на мотиви и нивната поделба, кои според потеклото можат да бидат *биолошки мотиви*, кои се вродени и се поврзани со функционирањето на организмот и *социјални*, кои се формираат со процесот на социјализација и произлегуваат од социјалното искуство на човекот. Според изворите, можат да бидат *надворешни мотиви* кои тргнуваат од извори кои вршат наградување на однесувањето и *внатрешни мотиви* кои се поврзани со задоволството од извршување на одредена активност.

Во *втората глава* се објаснети пристапите и теориите кои ја проучуваат мотивацијата бидејќи од исклучителна важност за менаџерот е да ги познава сите теории за да може да ја препознае ситуацијата која е најадекватна за да примени одредена теорија. Добрите менаџери самото искуство ќе ги научи која теорија и постапка да ја применат за да ги мотивираат вработените и да добијат најдобри резултати за претпријатието.

Потоа, посебно се елаборирани петте пристапи на мотивација: *традиционалниот* кој човекот го гледа како рационално суштество кое е

ориентирано кон задоволување на сопствени материјални потреби, *гледаништето за меѓучовечки односи* кое човекот го гледа како социјално суштество каде резултатот на вработениот е директно поврзан со задоволството од работењето, а тоа задоволство произлегува од задоволени социјални мотиви, *партиципативниот пристап* го гледа човекот како целокупно суштество кое тежи кон самоостварување, *типолошкиот пристап* го набљудува човекот како психолошко суштество и *интегративниот пристап* кој ги обединува различните гледишта на човековата природа и се разгледува човекот истовремено како економско, психолошко, социјално и целосно суштество. Потоа се претставени теории за мотивација: когнитивни теории, теорија на емоции и расположение и теории на потреби. Когнитивните теории се: *теорија на очекување* или VIP теорија и означува почетни букви на три клучни збора: валенција, односно како индивидуата го вреднува дадениот секундарен исход, инструменталност, односно субјективната проценка дека одредено ниво на изведба ќе доведе до една или повеќе секундарни награди и очекување, односно проценка на веројатноста која го одржува индивидуалното уверување да одредено вложување на напор резултира со одредено ниво на изведба. *Концепт на самоефикасност* е втората когнитивна теорија каде е истакната самоефикасноста, односно верувањето или самодовербата во сопствените способности да се започне акција за да се одговори на барањето на одредена ситуација, а потоа е направен и осврт кон другите когнитивни теории како *теорија на поставените цели* чиј автор е Едвин Лок кој истакнува дека рационалните цели или желби се основните посредници на акција во работната ситуација, *теорија на акција и контрола* која е насочена кон процеси кои се одвиваат кога се поставени целите кон кои треба да се стреми за нивно остварување и *теорија на саморегулација* која се базира на концептот за спроведување на намера, односно стратегија кога, каде и како да се постигнат поставените цели.

Потоа се објаснети теориите на потреби кои поаѓаат од претпоставка дека внатрешните потреби создаваат напнатост кога не се задоволени и на тој начин го мотивираат човекот да преземе акција која би ја намалила или отстранила напнатоста, односно ќе ја задоволи потребата. Тука посебно

внимание е посветено на *теоријата на хиерархија на потреби* чиј креатор е Абрахам Маслоу кој нагласува дека луѓето се мотивирани за да ги задоволат своите потреби како физиолошките потреби, потребата за сигурност, потребата за припадност и љубов, потреба за почит и потребата за самоактуелизација. Во *теоријата на тростепена хиерархија* на потреби се нагласуваат трите значајни потреби, и тоа: потреба за егзистенција, потреба за поврзаност и потреба за напредок, додека *двофакторската теорија* сите фактори на мотивација ги дели на фактори на задоволство и фактори на незадоволство. *Теоријата на постигнување* нагласува постоење на три основни потреби, и тоа: потреба за постигнување, потреба за моќ и потреба за здружување. Според *теорија на праведност* човекот врши споредба на неговиот труд и придобивки со трудот и добитокот од придобивките или пак со некоја поставена референтна норма. Во *теоријата на поткрепување* Фредерик Скенер се бори да докаже дека човековото однесување може да се контролира и обликува со наградување на саканото однесување, а несаканата акција да се игнорира, додека во *моделот на карактеристики на работа* се истакнати петте значајни карактеристики, и тоа: идентитет на задачи, значење на задачите, разновидност на вештини, автономија и повратна информација кои ја прават работата исполнета и предизвикувачка и ја зголемуваат мотивацијата и задоволството од работата. И на крај посебен осврт е направен кон пристапи кои даваат интегративна слика за мотивацијата на работата каде особено се значајни *теорија X* според која менаџерите користат притисок, контрола и закана врз работниците и *теорија Y* според која менаџерите им веруваат на своите работници и сметаат дека тие се способни, одговорни и зрели.

Во *теорија на емоции и расположение* посебно е нагласен двостраниот однос на чувствата и работната мотивација и на крај од оваа глава е објаснето значењето на мотивација за менаџментот на човечки ресурси.

Во *третата глава* најпрвин е дефиниран поимот тим како работна група која е настаната во рамки на организацијата, сè со цел да се изврши одредена задача во одреден временски период со голема меѓусебна соработка. Потоа се објаснети карактеристиките на тимот и видовите на

тимови кои постојат во една организација, направен е графички приказ на моделот на ефикасност на тим, на кој се прикажани факторите кои влијаат на ефикасноста на тимот и започнуваат со организацискиот контекст кој вклучува структура, стратегија, околина, култура и системско наградување. Во овој дел посебно се истакнати трите карактеристики на тимот, и тоа: вид, структура и композиција на тимот кои имаат големо влијание на тимскиот процес и ефикасноста. Менаџерите се тие кои треба да утврдат дали тимот е најдобар начин за да се оствари поставената задача, како и да знаат да управуваат со нивото на развој, кохезивност, правилата и конфликтите за да се постигне ефикасен тим. Потоа е презентираниот начинот на формирање и фазите во развој на тимот, каде меѓу другото е нагласено и значењето на социјализацијата во тимот бидејќи е поврзана за конкретното друштвено или работно опкружување во кое нововработените се прилагодуваат. Направен е графички приказ на Токмановиот класичен модел на развој на тим, каде е нагласено значењето на четирите фази: формирање, невреме, нормирање и остварување кои ни помагаат да се снајдеме во пракса и побргу да го разбереме животот на работната група и тимот. Исто така графички се прикажани и РЕМ моделот, односно двофазниот модел за намалување на рамнотежа и нормативниот модел каде се истакнати неговите четири фази, и тоа: социјализација, ориентација на задачи, ориентација на улоги и ориентација на тим.

Во средината од овој дел се осврнавме на пројавените конфликти во тимот, нивното дефинирање како антагонистична интеракција во која еден дел се обидува да ја блокира интеракцијата или целите на друг дел, односно тоа се афективно-мотивациски процеси кои негативно влијаат на успешно функционирање на тимот. Тука е истакната и важноста на особините и структурата на конфликтите бидејќи за менаџерите од особено значење е да ги познаваат следниве особини, и тоа: конструктивната и деструктивната страна на конфликтот, компетативниот и кооперативниот интерес на двете страни во конфликтот, когнитивните и афективните конфликти, способностите и вештините на страните во судирот и релативната моќ на страните. Објаснети се и факторите кои доведуваат до конфликтни ситуации, и тоа:

ретките ресурси, правната двосмисленост, комуникацискиот неуспех, персоналните конфликти, моќта и статусните разлики и целните различности, како и структурата на конфликтите која е општа и внатре во неа можат да се разликуваат три компоненти, како: конфликтни ситуации во која спротивставените страни имаат заемно несогласувачки цели, конфликтно однесување кое подразбира акција која се презема кон спротивставена страна за да ја промени целта или да се откаже од неа и конфликтните ставови кои додатно ја комплицираат конфликтната ситуација. На крај од овој дел ќе бидат истакнати причините за појава на конфликти, како и стиловите на управување со пројавените конфликти во тимот каде посебен осврт е направен на четирите стратегии за управување со конфликти, и тоа: повлекување, попуштање, наметнување и решавање на проблемот бидејќи за успешно управување со конфликти треба да се најде решение со кое и двете страни во судирот ќе излезат како победници.

На крајот од оваа глава се објаснети начините за мотивирање во рамки на еден тим бидејќи тимската работа претставува најпаветна стратегија за раст, па затоа мотивацијата на членовите на тимот е значајна за остварување на високи перфомаси во работењето. Како посебно значајни се истакнуваат седниве начини, и тоа: системот за наградување, еманципацијата во тимот, обуките во тимот и различните типови на тим. Посебен осврт е направен кон поттикнувачите на мотивацијата како клучен фактор за успех на еден тим. Тука е нагласено однесувањето на менаџерот кој треба да се одликува со лубезност, еднаквост и праведност, тој треба да е лидер, да покаже иницијатива и треба да создаде атмосфера на ентузијазам, со што членовите на тимот ќе имаат поголема верба и повеќе ќе бидат мотивирани во својата работа и само така ќе се воспостави координативен однос, со што ќе се помогне да се одразат перформансите на работата и да се постигнат високи перформаси на крај. Друг мотиватор е информираноста со што ќе им се помогне на вработените да разберат што се очекува од нив и да се охрабрат да преземат поголема одговорност за нивни нивоа на вештини и перформанси. Работната атмосфера треба да биде пријатна, во тимот да постои заедничка клима бидејќи кога работат во опкружување во кое сите се

посветени на квалитетот и каде гледаат дека нивната работа допринесува во остварување на целите на организацијата, вработените се повеќе мотивирани. Вклученоста и активноста на членовите на тимот е следен мотиватор и кога целите на тимот се поставуваат како тимски одлуки, секој член на тимот ќе настојува да оствари висок степен на идентификација на сопственото его со тие цели поради сопствено учество во процесот на одлучување. На крај, прифаќање на мислење, предлози и изнаоѓање на најсоодветно решение за решавање на проблемот ги прави членовите на тимот значајни, а со тоа придонесува за понатамошна зголемена мотивација која резултира со заеднички изграден правилен став.

Четвртата глава се фокусира на текот, целите, хипотетичката рамка и резултатите од емпириското истражување и дава детален приказ на анализата и коментарите на одговорите и резултатите од секое прашање поединечно. Истражувањето имаше за цел да ја покаже ситуацијата со постоењето на мотивацијата во тимското работење во јавниот и приватниот сектор. За таа цел беа анкетирани 126 испитаници, од кои 34 менаџери и 92 вработени.

Четвртата глава го опфаќа емпириското истражување кое е спроведено со цел да се открие каква е мотивацијата во тимското работење во претпријатијата, кои мотиви се најпосакувани од вработените, дали постојат десруктивни конфликти во тимот и дали истите навреме се разрешуваат и кои се најмотивирачките фактори кај вработените. Оваа глава е организирана на тој начин што во првата точка е објаснета методологијата на истражувањето, во втората точка е опфатена хипотетичката рамка, во третата точка се опфатени методите на истражувањето и во четвртата точка се дадени резултатите од истражувањето.

Во *петтата глава* од ова истражување е претставено креирањето на моделот и сугестии за подобрување на мотивација кај членови на еден тим заради постигнување на успех на тој тим бидејќи мотивирани членови на еден тим преземаат акција и прават сè што е потребно да се постигнат нивните и целите на едно претпријатие, односно тие се клучот за успехот на тоа претпријатие. Иднината на фирмата се гради денес, и тоа преку

унапредување на квалитетот согласно правилниот пристап во тимското работење и подобрување на мотивацијата во тимското работење бидејќи таа е клуч за постигнување на ефективни и ефикасни резултати во работењето на организаациите.

Во досегашните наши истражувања на мотивацијата во тимското работење во претпријатијат од приватниот и државниот сектор во Р.Македонија, се доаѓа до сознание дека за постигнување на ефективни и ефикасни резултати во работењето на претпријатијата најзначајни се следниве мотивирачки фактори за тимовите: сигурност на работа, со што вработениот сака да се чувствува дека неговата работа е сигурна и ќе биде и во годините што доаѓаат, добри меѓучовечки односи, добри соработници, признанија, односно респектирање на членовите на тимот при работата, индивидуална можност за извршување на работата, способни менаџери, можност за напредување и усовршување во струката, прифаќање на предлози, мислења и заеднички изграден правилен став, плата, пред сè се мисли на нејзина редовност и слично.

Посебен осврт е направен кон начините за унапредување на мотивацијата во тимското работење бидејќи унапредувањето дејствува во насока на подобрување на економскиот потенцијал на организацијата.

Потоа се осврнавме на feedback информациите за мотивирањето на членовите во тимот и преземањето на корективни акции сè со цел постигнување на ефективен и успешен тим. Оваа форма може да ги идентификува потребните обуки и развој со што ќе ја зголеми продуктивноста преку простување на вработените и развој на чувство за нивни лични предности и слабости. Менаџерите треба да преземат чекори за да се справат со проблематичните вработени, да ги разберат потребите на вработените, да утврди што ги мотивира вработените и да ангажираат вработени во процесот на решавање на проблемот и навистина да работат напорно.

Популарноста на тимовите е дека тие се ефикасни средства за менаџментот да ги мобилизираат вработените преку зголемување на мотивацијата. Оттаму од исклучително големо значење е организаациите сè

повеќе да ги осознаат предностите на мотивацијата во тимската работа како еден од начините за унапредување на извршувањето, зголемената ефективност и ефикасност во работењето, како и постигнување на подобри резултати во работењето. Ефективност на мотивацијата во тимското работење значи ефикасност во остварување на организационите цели и подобрување на перформансите на работењето.

Преглед на користена литература (REFERENCES)

Abraham Harold Maslow, (1908-1910]

Abraham Maslow: Motivation and Personality, 2-nd Edition, by A. Maslow, New York, Harper, 1954)

Adams, J. S. . (*John Stacey Adams*) (1965): Inequity in social exchange, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2) New York: Academic Press.

Adler, R.B., Marquardt Elmhorst, J.(2008): *Communicating at Work. Principles and Practices for Business and the Professions*, Mc Graw Hill.

Alderfer, C. P. (1972): *Existence, Relatedness and Growth*, Free Press, New York

Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B.(2005): *Work Psychology* (4th ed.). PrenticeHall, London

Armstrong, M.(2001), ***A Handbook of Human Resource Management Practice***, Eight Edition, Bath.

Bandura, A. (1986): *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: W. H. Freeman

Barsade, S. G. (2002): *The ripple effect: Emotional contagion in groups*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 4.

B. F. Skinner: *Beyond Freedom and Dignity*, (New York, Knopf, 1971)

Branislav Masic, *Menadgment, Prinsipii, koncepti I procesi*, cetvoro izdanie (2010, Beograd).

Carl E. Larsen and Frank M.J. LaFasto, *Team Work* (Newbury Park, Calif., Sage, 1989)

Clayton Paul Alderfer, C. P. (1972): *Existence, Relatedness and Growth*, Free Press, New York

Daniel Robey, Dana I. Farrow and Charles R. Franz, **Group Process and Conflict in System Development**, Management Science 35(1989).

Deborah L. Gradstein, **Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness**, Administrative Science Quarterly 29 (1984)

Deutsch, M. (1991): *Subjective features of conflict resolution: Psychological, social and cultural influences*, u: Vayrynen R.(Eds): *New directions in conflict theory: Conflict resolution and conflict Transformation*, London, Sage..

Dora C. Lau and J. Keith Murnighan, **Demographic Diversity and Faultiness: The Compositional Dynamics of Organizational Groups**, Academy of Management Review 23, no.2 (1998).

Douglas McGregor: **The Human Side of Enterprise**, New York, McGraw-Hill, Book Company Inc, New York, 1960.

D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development*, San Francisco: Jossey-Bass.

Dumaine, **The Trouble with Team**, and Beverly Geber, **Virtual Teams**, Training, April 1995.

Dweck, C. S. (1986): Motivational processes affecting learning, American Psychologist, 41.

Eden, D. (1992): Leadership expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations, Leadership-Quarterly, 3(4).

Eric Sundstrom, Kenneth P. De Meuse, and David Furtell, **Work teams**, American Psychologist 45(February 1990).

Evans, C. R., & Jarvis, P. A. (1980): *Group cohesion: A review and re-evaluation*, Small Group Behavior, 11.

French, W. L., Bell, C. H., Zawacki, R. A. (1994): *Organization Development and Transformation*, Irwin/McGraw-Hill, Boston.

George Prince, **Recognizing Genuine teamwork**, Supervisory Management (April 1989)

Gersick, C. J. G. (1988): *Time and transition in work teams: Toward a new model of group development*, Academy of Management Journal, 31.

Green, G. (1969): Instrumentality theory of work motivation: some experimental results and suggested modifications, *Journal of Applied Psychology*, Vol 53.

Gross, N. & Martin, W. E. (1952): On group cohesiveness, *American Journal of Sociology*, 57.

Heckman, J. R., Oldham, G. R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 16

Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W. (2002): *Management: A Competency-based Approach*, South-Western Thomson Learning, Canada..

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957): Job attitudes: A review of research and opinions, Pittsburgh, PA: Psychological Services of Pittsburgh

Herzberg, F.I., Mausner, B., Snyderman, B. (1959): The motivation to work (2nd ed.), John Wiley

Ivana Simic, **Menadgment**, Nis, drugo izdanje, 2013 god.

Jeanne M. Wilson, Jill George, and Richard S. Welling, with William C. Byham, *Leadership Trapeze: Strategies for leadership Team-Based Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994)

Khanna. P. (Jan.10. 2000), India: The, 360-degree" Appraisal, Business line. Islamabad, pg.1

Kordić, B., Pajević, D. (2007): Opšta psihologija sa socijalnom psihologijom, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, str.15

Kordić, B., Pajević, D. (2007): Opšta psihologija sa socijalnom psihologijom, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, str. 108

Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999): *Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time*.

Lawler, E.E. (2003). Managing Change. *Vision to Venture: Work Team Coaching Bi-weekly*, Vol. 1, No. 21.

Locke, E. A. (1968): Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990): *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995): *Newcomer expectations and early socialization outcomes: The moderating effect of role development factors*, *Journal of Applied Psychology*, 80.

Martin, B. A., & Manning, D. J., Jr. (1995): *Combined effects of normative information and task difficulty on the goal commitment performance relationship*, *Journal of Management*, 21(1).

Mary Cianni and Dona Wnuck, ***Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development***, *Academy of Management* 11 no.1 (1997).

M.E., *Group Dynamics*, 3 ed. (New York: McGraw-Hill 1981), and G. Manners, ***Another Look at Group Size, Group Problem Solving and Member Consensus***, *Academy of Management Journal* 18(1975)

Prof. dr. Milos Rajkov, dr. Zvonko Sajfert, ***Ljudska strana menadmenta***, 1996, Beograd.

Mitchell, T. R., Daniels, D. Motivation, in: Weiner, I.B. (ed.) (2003): *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str.227

Mitchell, T. R., Daniels, D. Motivation, in: Weiner, I.B. (ed.) (2003): *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str.226

Mitchell, C.R. (1981): *The structure of international conflict*, New York, Saint Martin

Mohrman, A.M, Mohrman, S.A., and Lawler, E.E. (1992). *The Performance Management of Teams*, in Bruns, W.J. Jr (Ed.), *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. *Harvard Business School Press, Boston, MA*.

M. P., Noe, A. R. (1995): *Management of Organizations*, McGraw-Hill, New York.

O'Reilly, C. A. (1991): *Organizational behavior: Where we've been, where we're going*. *Annual Review of Psychology*, 42,

Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992): ***Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition***, *Personnel Psychology*, 45.

Porter, L. W., Lower, E. E. (1968): *Managerial attitudes and performance*, Dosey, Homewood IL.

Pruitt, G. D. & Rubin, Z. J. (1986): *Social Conflict*, New York, Random House.

Robert A Baron, ***Behavior in Organization***, 2d ed (Boston Allyn & Bacon, 1986)

Samson. D. and Challis. D. 2002 Patterns of Business Excellence, ***Measuring Business Excellence***, Vol. 6. No 2

Schneider, B. (1987): *The people make the place*, Personnel Psychology, 40.

Shaw, M. E. (1976): *Group dynamics*, New York, McGraw-Hill

Stephen P. Robins, ***Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*** (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1974)

Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000): ***Work groups from the Hawthorne studies to work teams of the 1990's and beyond***, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4.

Thomas Owens, ***Business teams***, Small Business Report, January 1989.

Thomas Owens, ***the Self-Management Work Team***, Small Business Report, February 1991.

Tjosvold, D., and Wong, A.S.H. (2000). The Leadership: Building Teamwork with and among Employees. *Leadership & Organization Development Journal*, 21/7.

Проф. д-р Трајче Мицески, (2010) Здравствена статистика, УГД-Економски факултет, Штип год.

Tuckman, B. W. (1965): *Developmental sequence in small groups*, Psychological Bulletin, 63.

Vroom, V. H. (1964): *Work and motivation*, New York: Wiley.

Wright, P. M. (1992): A theoretical examination of the constraint validity of operationalization of goal difficulty, *Human Resource Management Review*, 2.

Wright, M.P., Noe, A.R. (1995): *Management of Organizations*, McGraw-Hill, New York .

Online

www.ccsenet.org/ijbn/International Journal of Business and Management, Vol, No10, October 2010 /How to Motivate People Work in Teams

<https://managementconsultingcourses.com/Lesson20Motivation&Its Theories>

