

**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**

**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - ШТИП**

**МБА Менаџмент**

**Марјан Сандев**

**ДОНЕСУВАЊЕТО НА ПРАВИЛНИ ОДЛУКИ ОД СТРАНА НА МЕНАЏЕРИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА ПОДИГНУВАЊЕТО НА ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ И ПОДОБРУВАЊЕ НА ДЕЛОВНИТЕ РЕЗУЛТАТИ**

 **-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-**

**Штип, Декември 2012**



 **UNIVERSITY „GOCE DELCEV” – STIP**

 **FACULTY OF ECONOMICS**

 **MBA – Management**

 **Stip**

 **Sandev Marjan**

**,,PASSING THE RIGHT DECISIONS BU MANAGERS AS A FACTOR FOR RAISING EMPLOYE SATISFACTION AND IMPROVE BUSINESS RESULTTS“**

 **- Master thesis -**

 **Stip, December 2012**

**Комисија за оценка и одбрана:**

**Ментор: Трајче Мицески**

**Член: Проф. д-р, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**

**Член: Милан Илиевски (претседател),**

 **Проф. д-р, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип**

**Член:**  **Круме Николовски**

 **Проф. д-р, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип**

***Благодарност***

***За целото мое високо образование, додипломски и постдипломски студии, најмногу сум им благодарен на моите родители кои несебично ми ја дадоа потребната поддршка во текот на студиите, а најголема благодарност кон моето семејство кои со гордост го прифаќаа секој мој успех.***

 ***Затоа, уште еднаш, Ви благодарам!***

***,,Овој труд го посветувам на моите синови“***

***Матеј и Горјан***

***„Ништо не е потешко, а ниту подрагоцено***

***од моќта на одлучувањето“.***

***Наполеон,***

***француски војсководец и владетел***

**Содржина: Страница:**

**Краток извадок.........................................................................................................9**

**Вовед........................................................................................................................11**

**Одлучувањето во менаџментот**

* 1. Поим за одлучување.....................................................................................15
	2. Процесот на донесување на одлуки ...........................................................20
	3. Модел на процесот на одлучување.............................................................23
		1. Модел на донесување на одлуки во услови на извесност........................24
		2. Модел на донесување на одлуки во услови на неизвесност....................24

1.3.2.1.Избор на модел на одлучување.................................................................27

1.3.3. Модел на донесување одлуки во услови на ризик....................................28

* 1. Видови одлуки и нивна класификација.......................................................29
	2. Фази на одлучувањето.................................................................................35
1. **Подигнување на задоволството кај вработените и одлучувањето**
	1. Задоволство и продуктивноста на вработените.........................................42
	2. Теории на мотивација и преферирање на задоволство кај

вработените..................................................................................................46

* 1. Етичкото деловно одлучување и односот вработен-менаџер..................52
	2. Одлуката за мотивирање, како еден од начините за зголемување на задоволството на вработените...................................................................55
1. **Поврзаноста помеѓу задоволството кај вработените и учеството во донесувањето на одлуките**
	1. Создавање на задоволство кај вработените..............................................66
	2. Учеството во одлучувањето и намалувањето на јазовите помеѓу менаџерите и вработените..........................................................................73
	3. Подобрување на деловните резултати ......................................................80
	4. Поврзување на задоволството на вработените со продуктивноста и добрите бизнис перформанси.....................................................................84
	5. Вклучувањето на вработените во одлучувањето, како еден од начините за зголемување на продуктивноста и добрите резултати.......................................................................................................86
2. **Емпириско истражување**

4.1 Методологија на истражување..............................................................92

 4.1.1 Оправданост од истражувањето........................................................92

 4.1.2 Предмет на истражувањето...............................................................93

 4.1.3 Цели на истражувањето.....................................................................94

 4.2 Хипотетичка рамка.................................................................................96

 4.3 Методи на истражување........................................................................97

* 1. Резултати од спроведеното емпириско истражување.........................98

4.4.1.Х2 – тест,графички и табеларен приказ............................................100

5. **Креирање на модел за донесувањето на правилни одлуки врз подигнувањето на задоволството на вработените и подобрување на деловните резултати**

5.1. Формирање на тимови за донесување на правилни и успешни одлуки.....................................................................................................................125

5.2. Методи и техники за подигнување на задоволството на вработените...........................................................................................................135

5.3. Преферирана стратегија за правилно донесување на одлуки преку постепен процес на подигнување на задоволството на вработените со резултат во подобрени деловни резултати.........................................................................140

5.4. Ефектите на задоволството на вработените врз финансиските резултати на компанијата......................................................................................145

**Заклучок ...............................................................................................................148**

**Користена литература........................................................................................153**

**Краток извадок**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 **ДОНЕСУВАЊЕТО НА ПРАВИЛНИ ОДЛУКИ ОД СТРАНА НА МЕНАЏЕРИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА ПОДИГНУВАЊЕТО НА ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ И ПОДОБРУВАЊЕ НА ДЕЛОВНИТЕ РЕЗУЛТАТИ**

Поимот *одлучување* е избор на една алтернатива, од две или повеќе, со која се насочува текот на акцијата и се решава проблемот или со други зборови кажано, значи пронаоѓање на проблемите кои треба да се решаваат, а потоа во зависност од нивната содржина и потреби кои ги наложуваат, следи процесот на донесување одлуки.

Одлучувањето е без сомнение најзначајната активност која менаџерот ја остварува во сите видови на организации и на сите нивоа. Тоа е активност која јасно ги разграничува менаџерите од останатите професии во општеството. Од ова произлегува дека добар менаџер е оној кој е добар донесувач на одлуки.

Одлучувањето како одговор на можностите, настанува кога менаџерите бараат начинда го подобрат организациското извршување заради постигнување на подобри резултати и поголемо задоволство на вработените при извршување на нивните работни задачи и другите стеикхолдери.

Вработените кои се задоволни од својата работа, максимално се подготвени да се ангажираат заради остварување на забележителни и мерливи деловни резултати (со претпоставка за неопходната доверба на вработените во раководството, соработниците и целата организација). Ангажираноста на вработените се дефинира како состојба на емотивно и интелектуално задоволство и поврзаност, кое се протега преку задоволството (*како ми се допаѓаат работите овде*) и приврзаност (*колку сакам да бидам овде*) до ангажираноста (*колку сакам да бидам овде и колку навистина сам допринесувам за подобрување на резултатите*).

Клучни зборови: одлучување, менаџмент, проблеми, алтернативи, цели, резултати, задоволство, вработени.

**Abstract**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Passing the right decisions by managers as a factor for raising employee satisfaction and improve business results**

 The notion of making a selection of one alternative from two or more that directs the course of action and solve the problem in other words means finding problems that should be solved, and then depending on their content and requirements that necessitate follow the decision-making process.
 Deciding bezsomnevanje most important activity that the manager realizes in all types of organizations and at all levels. It is an activity that clearly distinguishes managers from other professions in society. It follows that a good manager is one who is a good decision-maker.
 Decision making in response to opportunities occurs when managers seek to improve organizational performance in order to achieve better results and greater satisfaction of employees in carrying out their tasks and other stakeholders.
 Employees who are satisfied with their work, are willing to engage maximum for achieving significant and measurable business results (assuming the necessary trust of the employees in the management, co-workers and the organization). Employee engagement is defined as a state of emotional and intellectual pleasure and connection, which extends through the satisfaction (*as I like things here*) and commitment (*how much I want to be here*) to commitment (*how much I want to be here and how truly alone contribute to improve the results*).

Keywords: decision making, management, issues, alternatives, objectives, outcomes, satisfaction, staff.

**Вовед**

Значењето на одлучувањето, споредувајќи го историски наназад, немало поголема важност за функционирањето на успешните организации, како денес. И покрај галопирачкиот развој на информатичката инфраструктура, телекомуникациите и особено интернетот, според бројните истражувања, главната работа на денешните менаџери и понатаму се состои во носење на правилни, вистински и етички одлуки, како и управување со човечките потенцијали.

Како предмет и основен мотив при изработката на овој труд, се наметнува проучувањето на организациските одлуки, нивното правилно, вистинско и етичко носење со цел да се добие поефикасно управување со човековите потенцијали, поголемо задоволство и мотивација за поголеми перформанси на организацијата.

Секојдневниот живот е поврзан со носење на поголем број одлуки. Дали една одлука е донесена правилно или не, во голема мера зависи од ставот кој го заземат менаџерите спрема вработените. Мошне значајно е менаџерот да поседува вештина, при што би ги препознал интересите на вработените, да се консултира со нив, да бара мислење и да ги вклучи во целиот процес на носењето на одлуките, а од друга страна и одговорноста би ја споделил со нив.

Ефикасното и навремено носење на одлуките е од големо значење за формирање на пријатна работна клима која позитивно се одразува врз работата и тоа, не само за успешно извршување на работните задачи, туку и за целокупното работење на организацијата.

Организациите кои носат правилни, навремени, вистински и етички одлуки, водат кон напредок на организацијата, вработените се мотивирани, креативни и иновативни и посветени кон работата. Затоа менаџерите мора постојано да ги развиваат и надградуваат своите менаџерски вештини за управување со организациското одлучување, за навремено носење и пронаоѓање на модели или видови на одлуки кои најдобро би одговарале во дадениот момент или ситуација каде и резултатот би бил максимален.

Основната цел на истражувањето произлегува од фактот што неправилните одлуки имаат негативно влијание врз организациското работење, но доколку правилно се управува со одлуките, отворено се истражат спорните причини, се утврдат што е можно повеќе алтернативи и се избере најдобрата, одлуките се поправилни, а со тоа има и подобри резултати на организацијата.

Одлучувањето е без сомнение најзначајната активност која менаџерот ја остварува во сите видови на организации и на сите нивоа. Тоа е активност која јасно ги разграничува менаџерите од останатите професии во општеството. Од ова произлегува дека добар менаџер е оној, кој е добар донесувач на одлуки.

Одлучувањето како одговор на можностите, настанува кога менаџерите бараат начинда го подобрат организациското извршување заради постигнување на подобри резултати и поголемо задоволство на вработените при извршување на нивните работни задачи и другите стеикхолдери.

При носењето на одлуките, менаџерите секогаш треба да бараат начин да донесат подобри одлуки за подобрување на организациското извршување. Во исто време, тие даваат сè од себе да ги избегнат скапите грешки кои ќе го повредат организациското извршување и задоволството и мотивираноста на вработените .

Поаѓајќи од сето ова, актуелноста на оваа тематика и оправданоста на истражувањата е јасно поставена, поради големото значење што носењето на одлуки го имаат за успешно работење на организациите.

Правилните и исправни одлуки во голема мера зависат и од можноста за прибирање на што е можно повеќе информации и способноста за оценување на тие информации. Нецелосни информации не можат да дадат и оптимална одлука. Информацијата е нецелосна, бидејќи во мноштвото ситуации, голема низа на алтернативи за донесување на одлуки се непознати, а последиците поврзани со познатите алтернативи се неизвесни. Или со други зборови, информацијата е нецелосна поради ризикот, неизвесноста, двосмисленоста и временските ограничувања.

Менаџерите се лицата кои ја носат одговорноста за донесената одлука, па затоа одлучувањето е една од најистакнатите менаџерски улоги. Одлуките се резултат на работата на менаџерите. Начинот на одлучувањето и квалитетот на одлуките е темел на вреднување на менаџерската успешност или неуспешност.

Менаџерите најчесто го преферираат индивидуалното одлучување, при што одлуките главно се донесуваат со фино нијансирање на двата когнитивни модели: интуитивен и рационален.

Интуитивното индивидуално одлучување е поттикнато од интуиција, односно инстинктот, додека пак рационалниот избор на одлуки бара свесно барање на дополнителни информации со цел за аргументирање и вреднување на алтернативите и конечно решение.

Индивидуалното одлучување е применливо во решавањето на поедноставните проблеми, проблеми кои можат да се решат со знаење на една личност. Со групното или колективно одлучување, процесот на одлучување станува посложен и бара поголем степен на систематичност. Групните одлуки можат значително да придонесат за квалитетот на одлуките кога проблемот, односно одредената ситуација не е можна да се реши со специјалистички знаења на една личност или на еден човек. Колективното одлучување се користи кога со одлуките се опфатени поголем број вработени во организацијата или целата организација

Во трудот се диференцираат пет различни делови, и тоа: *првиот дел* ги обработува основите на одлучувањето, како и процесот на донесувањето на одлуките, видовите на одлуки кои ги носат менаџерите во зависност од дадената ситуација и избор на оној модел кој би дал најдобри резултати. Понатаму подетално се прикажани фазите низ кои поминува процесот на одлучување како утврдување на проблемот, прецизно дефинирање на проблемот, дефинирање на алтернативи, потоа собирање на што е можно повеќе информации за да направиме правилно оценување на алтернативите, избор на најдобрата алтернатива и на крај анализа на резултатот која ни дава јасна слика на тоа дали одлуката што сме ја донеле има позитивен или негативен резултат.

Во *втората глава* е дефинирано колку одлучувањето има влијание врз подигнувањето на задоволството на вработените. Најпрво е прикажана поврзаноста на задоволството со продуктивноста на вработените, потоа се елаборирани неколку теории за мотивација со цел задоволството на вработените да биде поголемо. Понатаму, колку менаџерите преферираат да носат етички одлуки, каде етиката ги вклучува истражувањата на моралните проблеми и изборот. Со овие истражувања се настојува да се одговори на прашањата што е исправно, а што е погрешно, што е добро, а што лошо. Во својата секојдневна работа менаџерите се соочуваат со многубројни етички дилеми кои не секогаш можат да бидат едноставно решени, и на крајот на втората глава се прикажани неколку начини за мотивација и зголемување на задоволството на вработените, преку дизајнирање на работните места, вклучувањето на вработените и наградувањето .

За тоа колку е значајно менаџерите да ги вклучуваат вработените во носењето на одлуките, е прикажано во *третата глава.*  Колку менаџерите се консултираат со своите вработени при носењето на одлуките и дали бараат мислење од нив пред да го кажат последниот збор, каков е меѓусебниот однос на менаџерите и вработените со цел јазовите помеѓу нив да бидат што помали. Потоа поврзаноста со вклучувањето на вработените во носењето на одлуките кон создавање на поголемо задоволство, подобри перформанси и деловни резултати на организацијата.

Дали менаџерите носат правилни и вистински одлуки во организациите е предмет на емпириско истражување претставено како *четврта глава* од овој труд и *петтиот дел* претставува имплементација на добиените сознанија преку креирање на модел за донесување на правилни одлуки за подигнување на задоволството на вработените и подобрување на деловните резултати.

 Во првата потточка е елаборирано формирањето на тимови за донесување на правилни и успешни одлуки. Значењето на тимовите врз мотивација и задоволство на вработените кое од друга страна ќе резултира на поголема демократизација и поголеми перформанси во организацијата. Прикажани се работните задачи кои можат да ги работат тимовите, меѓу кои: да координираат проекти, да создаваат производи, да договараат работа, да даваат совети и да одлучуваат. Во продолжение се опишани четири типа на тимови кои се пронаоѓаат во организациите: проблемски тимови, самоводени работни тимови, меѓуфункциски и виртуелни тимови кои подетално се елаборирани.

Во втората потточка се разработени некои методи од организациското однесување кои имаат влијание врз подигањето на задоволството кај вработените.

Основна цел на секоја организација е да го максимизира и оптимизира својот резултат. За да го остварат тоа, менаџерите мора да преферираат стратегии за носење на правилни одлуки кои ќе бидат прикажани во третата потточка. Една од стратегиите е прикажана како процес на рационално одлучување. ?Често се мисли дека најдобар одлучувач е рационален т.е. одвнатре одредени постојат ограничувања кој ги изведува тој за да направи конзистентен избор кој ќе ја максимизира вредноста. Понатаму се прикажани шесте чекори на рационалното одлучување. Друга стратегија е стратегија за зголемување на креативноста во одлучувањето, која има влијание за подобрување на квалитетот на одлучувањето, т.е. способност за создавање на нови и корисни идеи. Тоа се идеи кои се различни од веќе остварените, но кои се соодветни за одредени проблеми и ситуации. Образложено е зошто креативноста е важна во одлучувањето, бидејќи тоа му овозможува на одлучувачот што подобро да го процени и разбере проблемот и да го воочи проблемот што другите не го гледаат. Потоа се разработени и интуицијата и нивното значење и влијание врз квалитетот на одлучувањето, индивидуалните разлики, како полот и личноста, културните разлики, бидејќи начинот на кој се носат одлуките во една земја, не е ист како и во друга.

И во последната потточка се прикажани ефектите од задоволството врз финансиските резултати на компанијата.

**1. Одлучувањето во менаџментот**

**1.1. Поим за одлучување**

.

Поимот *одлучување* е избор на една алтернатива, од две или повеќе, со која се насочува текот на акцијата и се решава проблемот или со други зборови кажано, значи пронаоѓање на проблемите кои треба да се решаваат, а потоа во зависност од нивната содржина и потреби кои ги наложуваат, следи процесот на донесување одлуки.

 Во секојдневниот живот и меѓусебното комуницирање, менаџерите честопати ги користат поимите *одлука,* *одлучување*. Меѓутоа, мора да се направи разлика помеѓу *одлука* и *одлучување*. Одлуката доаѓа како резултат на одлучувањето. Значи, oдлучувањето е процес кој има за цел да донесе одлука која ќе ги земе предвид сите (теоретски), или во голем дел (практично) релевантни фактори.

 Согледувањето на одлуката и процесот на одлучување иницира одредување на две основни карактеристики на одлуките[[1]](#footnote-2):

 - Настојување на доносителот на одлуката да ја оптимизира одлуката и да го доведе системот во состојба која ќе го овозможува функционирањето на системот со намалено дејство на девијациите, што е повод на одлучување;

- Ограничувањата кои стојат на овој пат, а кои произлегуваат од интеракцијата на системот и околината.

Одлучувањето е способност за селектирање на текови на акции, со намера да се решат конкретни проблеми или повеќе проблеми. Таа е важна за менаџерите на сите нивоа, но е релативно поважна за повисоките нивоа.

Во практиката, голем број менаџери на големи компании укажуваат дека одлучувањето е најважната способност потребна за успешно извршување. Менаџментот на повисоките нивоа во основа е одговорен за подготвување на ефектни одлуки, додека од менаџментот на пониското ниво се бара извршување на одлуките подготвени од повисокиот менаџмент.

 Последните децении, во сè посложени услови на работење, со сè поголем развој на неизвесноста, како и сè поизразената поделба на работата, влијанието на правилното одлучување добива свое значење кон појавување на нова професија – на менаџерите, чија суштина е донесување на одлуки[[2]](#footnote-3).

Одлучувањето е без сомнение најзначајната активност која менаџерот ја остварува во сите видови на организации и на сите нивоа. Тоа е активност која јасно ги разграничува менаџерите од останатите професии во општеството. Од ова произлегува дека добар менаџер е оној кој е добар донесувач на одлуки.

 Се поставува прашање како се станува добар менаџер во бизнисот, културата, здравството итн.? Дали експертските знаења од поодделните области се предуслов и дали се гаранција за добра одлука?

Можеби добрите менаџерски одлуки мора да се потпрат на познавање на одредени области во кои менаџерот работи, или можеби на интелигенцијата. Фантазијата и искуството, без сомнение допринесуваат за подобро одлучување, меѓутоа не се гаранција за правилна одлука.

Без намера да го минимизираме значењето на овие фактори, овде е важно да се нагласи дека правилното одлучување не е нивна последица, како ни способност стекната со раѓање, туку вештина која мора постојано да се надоградува. Познато е дека талентирани спортисти и уметници не можат да постигнат врвни резултати без нивните искусни тренери, односно учители, кои постојано ги воочуваат и коригираат нивните почетнички грешки и постепено ги воведуваат во „тајните на занаетот“. На ист начин и талентираните менаџери не можат да очекуваат високи резултати без учители кои ќе ги упатат во тајните на правилниот процес на донесување на одлуки. Меѓутоа, тоa не мора да бидат стари и искусни менаџери. Без разлика на нивната подготвеност да го пренесат своето знаење, тие понекогаш не се во состојба да го објаснат менталниот процес со кој дошле до одредена одлука[[3]](#footnote-4) .

Менаџерите секогаш кога ги планираат, организираат, насочуваат или контролираат своите организациски активности, тие донесуваат мноштво одлуки.

Одлучувањето е основен дел на секоја задача која ја извршува менаџерот. Менаџерот мора да управува со организациското опкружување.

Факторите во надворешното опкружување создаваат многу можности и закани за менаџерите и нивните организации. Покрај тоа, внатре во организацијата , менаџерите мора да детерминираат многу можности и закани, кои можат да настанат во текот на користењето на организациските ресурси. За да се справат со овие можности и закани, менаџерите мора да донесат правилни одлуки – што значи мора да одберат едно решение од мноштвото алтернативи.

*Одлучувањето*е процес со кој менаџерите реагираат на можностите и заканите со кои се соочуваат, преку анализирање на опциите и донесување на решенија или *одлуки,*за специфични организациски цели и правци на акција.

Добрите одлуки резултираат со селектирање на адекватни цели и правци на акција, кои го зголемуваат организациското извршување, додека пак лошите одлуки резултираат со послабо извршување.

Одлучувањето како одговор на можностите, настанува кога менаџерите бараат начинда го подобрат организациското извршување заради постигнување на подобри резултати и поголемо задоволство на вработените при извршување на нивните работни задачи и другите стеикхолдери.

Одлучувањето како одговор на заканите, настанува кога настаните внатре или надвор од организацијата негативно влијаат на организациското извршување и менаџерите бараат начин да го зголемат извршувањето.

Менаџерите секогаш треба да бараат начин да донесат подобри одлуки за подобрување на организациското извршување. Во исто време, тие даваат сè од себе да ги избегнат скапите грешки кои ќе го повредат организациското извршување и задоволството и мотивираноста на вработените .

Правилните и исправни одлуки во голема мера зависат и од можноста за прибирање на што е можно повеќе информации и способноста за оценување на тие информации. Нецелосни информации не можат да дадат и оптимална одлука. Информацијата е нецелосна, бидејќи во мноштвото ситуации голема низа на алтернативи за донесување на одлуки се непознати, а последиците поврзани со познатите алтернативи се неизвесни. Или со други зборови, информацијата е нецелосна поради ризикот, неизвесноста, двосмисленоста и временските ограничувања.

Една од главните одлики при донесувањето на правилни одлуки се ризикот и неизвесноста. Ризикот е присутен кога менаџерите ги знаат можните резултати од определен правец на акција и можат да ја одредат нивната веројатност. Додека пак, кога постои неизвесност, веројатноста за алтернативните резултати не може да биде определена и идните резултати се непознати. Менаџерите работат на слепо, бидејќи веројатноста од појавата на дадениот резултат е непозната, а менаџерите можат да употребат малку информации за донесување на одлука .

Како причина поради која информацијата е нецелосна, е двосмисленоста на добиените информации при одлучувањето. Односно, голем дел од информациите на кои се изложени менаџерите се двосмислени. Нивното значење е нејасно и може да да бидат интерпретирани на различни, и често на конфликтни начини. Затоа менаџерите често различно интерпретираат ист дел од информацијата и донесуваат одлуки засновани на нивните сопствени интерпретации. Следна причина зошто информацијата е нецелосна, е дека менаџерите немат ниту време ниту пари да ги бараат сите можни алтернативни решенија и да ги оценуваат сите потенцијални последици од тие алтернативи.

March и Simon тврдат дека менаџерите не се обидуваат да ја откријат секоја алтернатива кога се судруваат со ограничена рационалност, неизвесната иднина, ризиците, двосмисленоста, временските ограничувања и високите трошоци за информација. Наместо тоа, тие применуваат стратегија, позната како „задоволеност, истражување на ограничен примерок од сите потенцијални алтернативи.

Кога менаџерите се задоволни, тие бараат и избираат прифатливи, или задоволителни начини да одговорат на проблемите и можностите, наместо да се обидуваат да донесат оптимална одлука[[4]](#footnote-5) .

Менаџерите се лицата кои ја носат одговорноста за донесената одлука, па затоа одлучувањето е една од најистакнатите менаџерски улоги. Одлуките се резултат на работата на менаџерите. Начинот на одлучувањето и квалитетот на одлуките е темел на вреднување на менаџерската успешност или неуспешност.

Менаџерите најчесто го преферираат индивидуалното одлучување, во кое што одлуките во главно се донесуваат со фино нијансирање на двата когнитивни модели: интуитивен и рационален.

Интуитивното индивидуално одлучување е поттикнато од интуиција односно инстинктот, додека пак рационалниот избор на одлуки бара свесно барање на дополнителни информации со цел за аргументирање и вреднување на алтернативите и конечно решение.

Индивидуалното одлучување е применливо во решавањето на поедноставните проблеми, проблеми кои можат да се решат со знаење на една личност. Со групното или колективно одлучување, процесот на одлучување станува посложен и бара поголем степен на систематичност. Групните одлуки можат значително да придонесат за квалитетот на одлуките кога проблемот, односно одредената ситуација не е можна да се реши со специјалистички знаења на една личност или на еден човек. Колективното одлучување се користи кога со одлуките се опфатени поголем број вработени во организацијата или целата организација[[5]](#footnote-6).

Поголем број од менаџерите сите свои одлуки ги сметаат за важни или итни, а други за помалку важни. Важноста на одлуката се оценува спрема нејзината врска со целите на организацијата. Доколку одлуката или проблемот е тесно поврзан и директно влијае врз организациските цели, тогаш може да се смета дека одлуката е важна или итна. Во проценка на итноста на одлуката, можно е да се размислува на следниов начин: Доколку времето за реакција е одредено од надворешните фактори и неманипулативно, тогаш таквата одлука или таквиот проблем е итен; доколку пак времето на реакција е примарно и зависи од внатрешните интерни чинители, можеби е можно со преговарање или со адекватно планирање да се репрограмира или одложи непосредната одлука за да се резервира соодветно време во иднина за реализација на таквите одлуки. Важните или итните одлуки се решаваат веднаш и во од. Задачата на менаџерот е ваквите одлуки и проблеми да ги држи под контрола, да го зголемува расположливото време за одлуки кои што се важни, но не и итни[[6]](#footnote-7).

Помалку важни, но итни ситуации, можно е да се решаваат со делегирање, а неважните ситуации, кои што не барат реакција, можно е да се занемарат, да се програмираат или заборават. Менаџерите понекогаш решаваат и вакви проблеми несвесни за времето што го губат на тој начин.

Во реалниот свет, менаџерите мора да се потпираат на нивната интуиција и суд за да го направат она што ним им се чини најдобра одлука во лицето на неизвесноста и двосмисленоста. Покрај тоа, менаџерското донесување на одлуки често е со брзо темпо, бидејќи менаџерите го користат нивното искуство и суд да донесат круцијални одлуки во услови на нецелосна информација. Иако нема ништо лошо во овој пристап, одлучувачите мора да бидат свесни дека човековиот суд честопати е погрешен. Како резултат на тоа, дури и најдобрите менаџери понекогаш донесуваат многу погрешни одлуки[[7]](#footnote-8).

**1.2. Процес на донесување на одлуки**

Одлучувањето е старо колку и самото човештво. Секој човек секојдневно донесува голем број различни одлуки кои претставуваат дел од неговиот секојдневен живот. Носењето одлуки е вештина која се усовршува со текот на времето и со искуството. Одлучувањето, исто така, е процес кој трае подолго или пократко време, а се завршува со донесување одлука. Од друга страна работењето на секое претпријатие го прати непрекинато донесување на различни видови одлуки. Процесот на одлучување во претпријатието е поврзан и заокружен, донесувањето на една одлука е условено од претходните одлуки, односно од нивното извршување.

Во организациски поглед, одлучувањето е тесно поврзано со управувањето. Многу автори сметаат дека „управувањето на претпријатие, значи одлучување “[[8]](#footnote-9).

Голем број теоретичари на организација и менаџмент сметаат дека управувањето и одлучувањето се две страни на еден ист и широк управувачки процес. Било кој организациски систем, процес или систем на управување, не може да се реализира без процесот на одлучување. Затоа во теоријата и праксата на организацијата е присутно сфаќањето за изедначување на одлучувањето со управувањето, без оглед на различната содржина на овие процеси.

Иако одлучувањето не претставува единствена содржина на управувањето, тоа претставува една од најважните управувачки функции, која влијае и делува на сите содржини и аспекти на управувањето. Во таа смисла, менаџментот често се изедначува со интегрална функција на управување.

Управувачката функција во претпријатието може да се реализира низ процесот на одлучување. Процесот на одлучување ги опфаќа сите фази кои се јавуваат во одлучувањето, а не само фазите на донесување на одлука. Самата одлука е резултат и исход на процесот на одлучување. Тоа обично претставува избор помеѓу различни алтернативни решенија.

*Одлучувањето е процес кој трае долго или кратко и во кој се врши избор помеѓу две или повеќе алтернативи за да се реши одреден проблем или ситуација.* Во процесот на одлучување се решаваат ситуации кои се по правило конфликти и го изразуваат односот помеѓу „неограничените желби и ограничените можности“ [[9]](#footnote-10).

Донесување на одлуки под услови на извесност, значи дека доносителите на одлуката располагаат со доволно информации за да можат да ги предвидат различните опции помеѓу искристализираните алтернативи.

Познавање на состојбата на потенцијалниот ризик и ситуацијата на зголемена ризичност се однесува на веројатноста на остварување на посакуваните резултати под влијание на познати и претпоставени услови. Кога постојат голем број фактори кои треба да се земат во обзир, кога тие не можат да се стандардизираат, кога се наоѓаат во процес на континуирано менување – доносителите на одлуки се соочени со услови на неизвесност.

Менаџерите донесуваат одлуки во сегашноста за дејства кои треба да се преземат и цели кои треба да се остварат во иднината. Под услови на сигурност, ние точно знаеме што ќе се случи во иднина. Под услови на ризик ние знаеме која е веродостојноста на секој можен исход. Под услови на несигурност ние не ги знаеме веројатностите, а можеби не ги знаеме ни можните исходи.

Под услови на сигурност (извесност) постои точна, прецизна и доверлива информација врз која се базираат одлуките. Иднината во овој случај е крајно предвидлива. Трговците со скапоцен накит (дијаманти), на пример, можат да имаат многу доверлив однос едни кон други, па дури и кон оние надвор од границите, бидејќи тие прават трансакција на големи суми (повеќе милиони долари). Тие можат да бидат сосема сигурни во своите договори, колку и да се тие неформални.

Онаму каде нема доволно сигурност, постои ризик. Не може да се добие целосна информација, но има сознанија на веројатноста на одредени исходи.

?Под услови на несигурност (неизвесност) многу малку се знае. На пример: менаџерите вклучени во меѓународните деловни договори можат да се соочат со културни обичаи кои се радикално различни од нивните и за кои можеби и не се подготвени.

Постојат различни пристапи во одлучувањето кои не мораат да се исклучуваат. Напротив, често пати овие пристапи се комплиментарни[[10]](#footnote-11).

1.***Одлучување кое се засновува на факти***. За донесување на одлуки е потребно собирање на податоци и различни показатели. Откако ќе се соберат и средат фактите, одлуката се донесува скоро автоматски, односно таа непосредно произлегува и се наметнува од расположливите информации.

1. ***Одлучување засновано на искуство***. Стекнатите знаења, преживеаните ситуации, утврдените судови и оформените мислења во голема мерка помагаат во слични ситуации ефикасно и ефективно да се одлучува.

3. ***Одлучување засновано на институција***. Овој вид на одлучување се базира на непосредно забележување, инстинктивно знаење и способност на непосредното реагирање без темелно расудување, уважување на фактите и постојаното искуство. Интуитивното однесување претпоставува натрупано искуство, но е и повеќе од тоа.

4. ***Одлучување засновано на причинско*** **– последичен пристап**. Овој вид на одлучување претпоставува оформување на рационални основи на сите битни елементи во процесот на одлучување.

5. ***Одлучување на основа на примена на систематската анализа***. Тоа е еден од облиците на т.н. квантитативно одлучување чија објективност (со користење на компјутеризирани системи) би требало да обезбеди поголем авторитет и изразита ефективност на оформените одлуки.

March и Simon истакнале дека менаџерското донесување на одлуки честопати е повеќе уметност отколку наука. Во реалниот свет, менаџерите мора да се потпираат на нивната интуиција и суд за да го направат она што ним им се чини најдобра одлука во лицето на неизвесноста и двосмисленоста. Покрај тоа, менаџерското донесување на одлуки често е со брзо темпо, бидејќи менаџерите го користат нивното искуство и суд да донесат круцијални одлуки во услови на нецелосна информација. Иако нема ништо лошо во овој пристап, одлучувачите мора да бидат свесни дека човековиот суд честопати е погрешен. Како резултат на тоа, дури и најдобрите менаџери понекогаш донесуваат многу погрешни одлуки.

**1.3. Модел на процесот на одлучување**

Изборот помеѓу потполни извесни алтернативи се релативно ретки и претставуваат само специфичен случај на одлучување. Многу се почести ситуациите во кои резултатите од акцијата се условени од поголем број неконтролирани фактори, односно влијанијата врз кои ќе се спроведе акцијата , во зависност од помалку или повеќе поволни услови, ќе варираат и постигнатите резултати на секоја од нив. Ако од сите акции би постоела таква акција која по сите критериуми и околности има подеднакво добри или подобри резултати од останатите, проблемот на избор би бил лесен.Но, акциите во различни услови по правило имаат различни прифатливи резултати, поради што и проблемот на избор значајно се комплицира.

Oдлучувањето може да се одвива во различни услови. Во литературата се сретниваат следниве модели:

* модел на донесување на одлуки во услови на извесност;
* модел на донесување на одлуки во услови на неизвесност; и
* модел на донесување на одлуки во услови на ризик.

**1.3.1 Модел на донесување на одлуки во услови на извесност**

Доколку однапред точно се знаат сите карактеристики на опкружувањето во кое ќе се спроведе избраната акција, се вели дека одлучувањето се извршува во услови на извесност.

Сепак, проблемите при одлучувањето во услови на извесност во практиката можат да бидат многу сложени, особено кога при изборот ќе се потпреме и на решенија од различни методи и техники на одлучувањето.

**1.3.2 Модел на донесување одлуки во услови на неизвесност**

Како модели на одлучување во услови на неизвесност се споменуваат следните :

* Оптимистички модел (Maximax);
* Песимистички модел (Maximin);
* Оптимистичко-песимистички модел (Hurvicov);
* Модел Minimax на каење ( Sewidzov);
* Модел на недоволни причини ( Laplasov) [[11]](#footnote-12).

**Oптимистички модел**

Овој модел се користи кога сите акции имаат многу поволни резултати, кога и реализацијата и на најслабта акција би имала добар резултат.

Донесувачот на одлуки кој ќе се определи по овој метод, е оптимист во поглед на можните резултати. Тој тргнува од нереалните претпоставки дека секогаш ќе се реализира оној настан кој ќе му овозможи избраната акција да постигне најдобар можен резултат. Постапката се спроведува само на подредување на најдобрите резултати од сите акции и избор на најдобриот од нив. Од тука и го добил името *мaximax* модел.

Менаџерите со овој модел се однесуваат како коцкари кој одат на „сè или ништо“ т.е. ја бираат акцијата со најдобар резултат, а ги занемаруваат останатите акции кои можат да бидат поразителни.

 **Песимистички модел**

 Друга крајност претставува песимистичкиот или *Maxmin* модел. При донесување на одлука по овој модел, менаџерот при преземање на акција, го зазема највнимателниот став. Со прифаќање на овој модел, прифаќаме песимизам во погледот на идните резултати, бидејќи очекуваме дека секоја акција ќе се спроведе во најнеповолни околности. Со други зборови, која и да ја избереме акција, очекуваме да оствариме најслаб резултат. Од тие причини ја бираме онаа акција која гарантира најдобар помеѓу најлошите резултати, односно акција со која ја максимизираме минималната корист. Примената на овој метод е оправдана во екстремно неповолни услови на одлучување.

 **Оптимистичко- песимистички модел**

 При одлучувањето не би требало да се има целосен оптимизам, ниту претеран песимизам, поради тоа мал број менаџери би се одлучиле во услови на нормални околности, би се определиле за претходните методи.

Затоа Hurvic предложил нов модифициран модел – на оптимизам – песимизам, кај кој акциите се оценуваат на основа на вредности и критериуми одредени врз основа на екстремни резултати[[12]](#footnote-13).

За конзистентно оценување, потребно е екстремните резултати на сите акции да бидат вреднувани на ист начин. Затоа секоја акција се оценува врз основа на пондерираниот збир на нејзините најдобри и најлоши резултати, при што сите пондери се еднакви на сите акции.

Овој модел е изложен на најостри критики поради неконзистентниот избор кој предизвикува индекс на оптимизам. Во тој поглед, моделот не гарантира едноставно конечно решение.

 **Модел на *Minimax*  каење**

 Моделот на minimax каење, се разликува од досега наведените модели само по самото поставување на проблемот. При донесувањето на одлуки по овој модел се настојува да се минимизира каењето кое се појавува по реализираната акција. Ако со избраната акција не се оствари најдобар можен реултат во дадените околности, тогаш ќе се јави каење што не се избрала онаа акција со која би се добил подобар ефект. Поради неспособност да се препозне најдобрата алтернатива, ќе се претрпи психолошки *губиток*, односно ќе се жали поради пропуштените шанси за остварување на поголема добивка.

 Врз резултатите на овој метод влијаат небитни фактори и е можна нивна злоупотреба. Со вниматело избирање на сите опции, или промена на нивните структури, можеме свесно да влијаеме на конечниот избор. Така на пример, ако на збир од повеќе проекти вклучиме еден со многу скромни перформанси, по тој пат можеме да обезбедиме избор на оној проект за кој сме лично заентересирани, а кој без присуство на ирелевантен проект не би бил избран.

**Модел на недозволени причини**

 Претходно наведените модели ја занемаруваа веројатноста за можното јавување на одредени влијанија. Нивните автори тоа го образложиле со фактот дека во услови на потполна неизвесност, бесмислено е да зборуваме за веројатноста од појавување на одредени настани.

Со самиот факт на вклучување на одредени настани во моделот, веќе се пропушта веројатност различна од нула и има можност дека еден од нив ќе се појави. Ако не се познати веројатностите, може на пример да се претпостави нивната еднаквост.

Сепак, најважен недостаток на овој модел претставува фактот дека сите настани имаат иста веројатност да се појават, што е неодржлива претпоставка дури и во случај на потполно непознавање на опкружувањето. Имено, тешко е да се претпостави дека во услови на неизвесност сите влијанија ги разгледуваме како еднакво возможни. Освен тоа, поголем број работни одлуки се одвиваат во различни околности, па моделот кој претпоставува нивна еднаквост, не е правилен приказ на реалноста.

 **1.3.2.1. Избор на модел за одлучување**

 Од досега изнесените пет модели на одлучување во услови на неизвесност, се поставува прашањето за која опција треба да се определи менаџерот, односно кој модел ќе послужи за основа врз кој ќе се направи избор при донесувањето на одлуката. Во тој поглед можат да се користат два пристапа и тоа[[13]](#footnote-14):

 - Првиот пристап е да се применат сите модели на одлучување и врз основа на нивните резултатати да се избере онаа акција која е најдобра. Ако не постои ,,*универзална”* најдобра акција, тогаш треба да се изврши определување за онаа акција која е најдобра по повеќе методи.

 - Втор пристап е кога независно од конкретниот проблем, се изврши анализа на самиот модел на избор, преку испитување на конзистентноста на нивните решенија, а потоа да се донесе одлука со примена на „најдобриот“ модел.

**1.3.3. Модел на донесување на одлуки во услови на ризик**

Како модели за донесување на одлуки во услови на ризик ќе ги споменеме следните :

 - Модел на најголема (максимална) веродостојност;

 - Модел на максимални очекувани вредности;

 - Модел на минимално очекувано каење[[14]](#footnote-15).

**Модел на најголема (максимална) веродостојност**.

 Наједноставна процедура која може да се примени во услови на ризик, се заснова на претпоставка дека во иднина ќе се реализира оној настан кој е најверојатен. Во тој случај ќе предложиме акција која во тие пазарни услови ќе донесе најголем профит. Овој модел оправдано е да се користи само во ситуација кога веројатноста на најверодстојниот настан е многу висока, односно блиска. Тогаш таа го оправдува фактот дека со ова процедура ќе ги занемариме останатите резултати и одлуката ја донесеме само на еден дел од расположливите информации. Исто така, ако два или повеќе настани имаат иста веродостојност, со примена на овој метод не може да се донесе одлука.

**Модел на максимални очекувани вредности**

 Со овој модел ги опфаќаме сите можни резултати од акциите, водејќи сметка на веројатноста на нивното јавување. При употребата на овој модел треба да се има предвид дека очекуваната вредност не е еднаква на резултатот кој ќе го оствариме со избраната акција. Овој модел може да биде соодветен и во ситуации кога одлуката не се повторува, туку се донесува само еднаш. Ако, на пример во еден момент се донесат повеќе одлуки кои имаат иста структура, тогаш овие одлуки можат да се разгледаат како една одлука која се повторува повеќе пати. Применувајќи на секоја поединечна одлука принцип на максимизирана очекувана вредност, остварениот просечен резултат би бил сличен на оној кој би го оствариле при избор на друга низа.

**Модел на минимално очекувано каење**

 Со овој модел акцијата ја оценуваме врз основа на очекувано каење кое може да настане по извршениот избор. Во овој случај резултатите наместо во облик на приход, ги прикажуваме во вид на „опортунитетна загуба“( каење или пропуштени добивки ). Опортунитетната загуба на еден резултат претставува количина на пари која сме ја пропуштиле да ја заработиме , бидејќи не сме ја избрале онаа акција која донесува најголем профит во услови во кои се реализирале. Овој модел најмногу одговара на проблеми кои се повторуваат или во случај кога во еден момент решаваме група на проблеми со иста структура. Сепак, иако имаат предност што користат многу расположливи информации, во ситуација кога донесуваме една изолирана одлука, очекуваната вредност не мора да биде основа за избор, таа станува бесмислена[[15]](#footnote-16).

**1.4. Видови одлуки и нивна класификација**

Во претпријатието во секое време и на секое место се донесуваат одлуки. Како и сите класификации, и поделбата на одлуките зависи од аспектот на гледањето. Бидејќи со одлуките се регулира функционирањето на претпријатието, од оваа точка на гледање, одлуките можат да се поделат на:

\* *Регулативни одлуки* со кои во организацијата се регулира поставувањето на системот, потсистемите, нивните меѓусебни врски и допуштените девијации.

\* *Корективни одлуки* со кои се интервенира за да се коригираат девијациите и функционирањето.

Менаџерите го решаваат проблемот и сами донесуваат одлуки, користејќи ги информациите кои им се на располагање во тој момент.

Тие ги добиваат неопходните информации од подредените, а потоа сами ги решаваат проблемите. Тие можат, но и не мораат, да ги запознаат со проблемите подредените кога бараат информација. Улогата на подредените во донесувањето на одлуката е неполно јасна – доставување на неопходни информации до менаџерите, а не создавање и проценување на алтернативните решенија[[16]](#footnote-17).

 Менаџерите го разгледуваат проблемот со неколку позначајни подредени поединечно, се здобиваат со нивните идеи и сугестии без да ги соберат подредените во група. Потоа менаџерите донесуваат одлука која може, но и не мора, да е под влијание на подредените. Тие го разгледуваат проблемот со подредените заеднички, во група и притоа ги земаат предвид нивните идеи и предлози. Потоа тие донесуваат одлука која може, но и не мора, да е под влијание на подредените.

 Како резултат на процесот на одлучување, одлуките можат да се класифицираат по различни основи и критериуми:

**1. Врзани слободни одлуки**

*Врзаните* одлуки се условени од други претходни или последователни одлуки и овие одлуки не можат да се донесат независно од другите одлуки.

*Слободните* одлуки не се условени од други претходни или идни одлуки. Оваа се вид на автономни одлуки кои често се засноваат на интуиција, процена и расудување.

**2. Рутински, адаптибилни и иновативни**

*Рутинските* одлуки се повторуваат според начинот, околностите и технологијата на донесување и спроведување, односно извршувањето на одлуката т.е се донесуваат по усвоени критериуми на одлучување.

*Адаптибилните* одлуки се однесуваат на одредени проблеми кои треба да се решаваат, а не на долгорочни или трајни задачи на претпријатието.

*Иновативните* одлуки се насочени на промените на концептите, целите или политиката на претпријатието.

**3. Стратегиски, тактички и оперативни**

*Стратегиските* одлуки спаѓаат во најважните одлуки во претпријатието. Со нив се одредува, менува или адаптира стратегијата на работење и развој, односно на иднината на претпријатието.

*Тактичките* одлуки се изведени од стратешките и имаат задача преку нив да се остварат стратешките одлуки. Тие се врзуваат за краткорочните цели.

*Оперативните* одлуки се секојдневни и служат за реализација на тактичките одлуки и на секојдневните проблеми во работењето на претпријатието.

**4. Програмирани и непрограмирани**

*Програмираното одлучување* е рутински, практичен автоматски процес. Програмираните одлуки се одлуки кои што се донесуваат врз основа на пишани и непишани правила, политика и процедури. Имаат за цел да го олеснат одлучувањето во ситуации кои што се појавуваат почесто. Програмираните одлуки можат значително да ги зголемат ефектите на одлучување во ситуациите на итност.

*Непрограмираните одлуки* се однесуваат на неструктуирани, неочекувани, еднократни и слични ситуации, а го опфаќаат, на пример, проблемот на алоцирање на ресурсите, проблемот на колапсот на производната линија итн. Менаџерите што се соочуваат со тоа, таквите одлуки мора секоја да ја третираат како засебна, да инвестираат време, енергија и ресурси при разгледување на ситуацијата од сите гледни точки. Интуицијата и искуството се главни фактори кај непрограмираните одлуки. Повеќето одлуки кои ги носат врвните менаџери, а кои вклучуваат стратегија (спојување, откупување и преземање) и дизајн на организацијата, се всушност непрограмирани.

**5. Долгорочни, среднорочни, краткорочни и тековни**

*Долгорочните* одлуки се донесуваат за подолг временски период, а го опфаќаат развојот и стратегијата на претпријатието во иднина.

*Среднорочните* одлуки опфаќаат среднорочен временски период до 5 години и се однесуваат на поставување на основни цели на претпријатието во тој период.

*Краткорочните* се годишни или месечни одлуки кои всушност претставуваат детализирање на среднорочните одлуки во пократок временски период.

*Тековните* одлуки се секојдневни и оперативни одлуки.

Најосновна поделба во одлучувањето, според лицата кои се вклучени во носењето на одлуката, е на: *индивидуално и групно одлучување*.

*Индивидуално одлучување* имаме кога одлуките ги носи една личност. Но, во повеќето организации, голем дел од одлучувањето се постигнува преку *комитети*, *тимови или други групи за одлучување.*

Менаџерите често се соочуваат со ситуации за кои треба да донесат одлуки со комбинирање на мислењата на повеќе луѓе и тоа на групните состаноци. Ова особено се однесува на неструктуираните проблеми, кои се нови, со голем степен на неизвеснот на нивното решение.

За да постигне најдобри резултати, групата мора да се одликува со некои карактеристики, а кои мора да се стекнат во опкружувањето на самата група.

За ефективно *групно одлучување,* групата мора да ги има следните карактеристики:

* Подредена структура на групата;
* Јасна процедура на одлучување со која ќе се дојде до консензус;
* Кохезија во групата;
* Креативни конфликти;
* Детално разгледување на проблемот;
* Добар лидер;
* Стабилен статус на групата;
* Прифаќање на надворешни притисоци[[17]](#footnote-18).

Постојат многу техники за групно или тимско одлучување. Како најчесто применувани се:*интерактивните групи*, *Делфи техниката*, *техниката на номинална група*  и *Бура на идеи*. Секоја техника си има свои специфичности.

*Интерактивните групи* и тимови ја претставуваат најчестата форма на група на одлучување. Формата е едноставнa: Одлука треба да донесе постојана или новосоздадена група или тим. Постојанате групи или тимови можат да бидат функционални оддели, регуларни работни тимови или трајни комитети. Новодизајнираните групи или тимови можат да бидат ад хок комитети, работни групи или новоформирани работни тимови. Членовите на тимот или групата разговараат меѓу себе, расправаат, се согласуваат, повторно расправаат, образуваат внатрешни коалиции, итн. Најпосле, по одреден период на размислување, групата или тимот донесува одлука. Предноста на ваквиот метод е во тоа што интеракцијата меѓу луѓето честопати поттикнува нови идеи и промовира разбирање. Поголема слабост е фактот што политичките процеси можат да играат голема улога.

 *Делфи техниката* вклучува барање и споредба на анонимни мислења за предметот на интерес, преку сет на последователни прашалници, заклучоци и повратни мислења од претходните одговори. Овде учествуваат повеќе експерти кои поединечно даваат придонес. Нивните мислења се комбинираат, а според тоа и од нив се одредува средна вредност. Најпрвин, од експертите се бара анонимно да предвидат одредена временска рамка за очекуваниот пробив. Потоа, луѓето што ја координират Делфи групата ги собираат одговорите, прават средна вредност, а потоа од експертите бараат повторно предвидување. Во овој круг, од експертите кои дале необични или екстремни предвидувања може да се побара образложение на истите. Овие појаснувања може да им се пренесат на другите експерти. Сè додека не се стабилизираат предвидувањата, просечното предвидување се зема како релевантна одлука на групата експерти. Времето, трошоците и логистиката на Делфи техниката не овозможува нејзина употреба за рутински, секојдневни одлуки .

 *Техниката на номинална група* го добила својот назив по тоа што алудира на процес во кој членовите на групата кога се заедно во времето кога треба да се донесе одлука, не смеат да разговараат помеѓу себе во првата фаза, затоа секој член својата идеја ја пишува на хартија. За почеток, менаџерот собира група на информирани експерти и им го опишува проблемот. Потоа, од членовите на групата се бара независно да напишат колку што им текнува повеќе алтернативи. Потоа членовите одделно ги изнесуваат своите идеи, кои се запишуваат на табла во просторијата. Дискусијата е ограничена на едноставно појаснување. Откако ќе се наведат сите алтернативи, следи дополнителна отворена дискусија. Потоа членовите на групата гласаат, и тоа обично рангирајќи ги различните алтернативи. Највисоко рангираната алтернатива, ја претставува одлуката на групата. Се разбира, менаџерот кој е одговорен, може да го задржи правото да ја прифати или отфрли одлуката на групата.

Техниката *Бура на идеи[[18]](#footnote-19)* претставува во суштина примена на т.н. *принцип на суспендиран суд,* кој се огледува во јасно временско разграничување во фазата на генерирање на идеи до нивна евалуација.

Кога групата ќе се запознае со проблемот и прецизно ќе го дефинира, постапката на *бура на идеи* се остварува во две фази.

Во првата фаза членовите настојуваат да предложат што е можно поголем број решенија. Вака применетата техника, за да даде подобри резултати потребно е сите членови свесно да ги занемарат сите субјективни и објективни причини поради кои предлогот јавно не би го претставиле. Мора да постои пријателска и опуштена средина која ќе доведе до натпреварувачки дух, каде секој член ќе даде секаков предлог дури и откачен. Целта на оваа фаза е да се дадат што е можно повеќе идеи. Кога листата на идеи ќе биде исцрпена, се преминува на втората фаза.

Во втората фаза се настојува да се разредат дадените идеи, а често пати може да се дадат и нови креативни предлози. Се врши класификација на идеите по оригиналност и употребливост. Доколку не постои согласност по прашањето на најдобра алтернатива, изборот се спроведува со гласање.

Дел од предностите на групното одлучување, во однос на индивидуалното одлучување, би биле :

- групата располага со голема количина на разновидни знаења, информации, искуство и работна енергија која не може да ја има ни еден поединец;

- додека индивидуалните донесувачи на одлуки често донесуваат рутински одлуки, интеракцијата во групата ги стимулира членовите на нов начин на размислување, од кој произлегуваат разновидност во пристапот на проблемот и поголем број алтернативи;

- Учеството на поголем број членови во процесот на одлучување, ја зголемува поддршката и прифаќањето на одлуката во фазата на реализација.

**1.5 Фази на одлучувањето**

 Одлуката може да се дефинира како интелектуален инструмент за регулирање на функционирањето на организацијата. Менаџерите се луѓе кои донесуваат и реализираат одлуки. Одлучување е процес кој што има за цел да се донесе одлука. Одлучувањето како инструмент за регулирање на функционирањето на организацијата, во основа значи донесување на одлуки за регулирање на сите функции и потсистеми во организацијата. На пример: во планирањето, одлучување е само една од етапите на функцијата планирање во раководењето исто така. Тоа значи дека во секоја од фазите на овие функции се одлучува.

Значи, освен „главната одлука“ постојат и голем број „помошни одлуки“ кои придонесуваат и се насочени кон решавање на основниот проблем, односно кон постигање на целта.

Процесот на одлучување го сочинуваат повеќе фази. и тоа :

* Надгледување и воочување на проблемот;
* Прецизно дефинирање на проблемот;
* Дефинирање на алтернативи;
* Идентификација на алтернативните правци на акцијата ;
* Собирање на информации;
* Оценување на алтернативите;
* Избор на алтернатива;
* Спроведување на одлуката;
* Анализа на резултатот[[19]](#footnote-20).

**Надгледување и воочување на проблемот**

Оваа фаза, која уште се вика и ,,*фаза на инкубацуја*“ претставува период во кој надгледуваната реална состојба, и на основа на нејасни симптоми на опкружувањето, или нестандардни вредности на релевантни показaтели, интуитивно насетуваме дека постои промена во „*системот*“ која бара наше внимание. Колку порано ја откриеме таа промена, толку полесно ќе го дефинираме проблемот, ќе ги утврдиме причините и ќе реагираме на начин што ќе одговара. Да напоменеме дека во фазата на набљудување, вниманието не го ограничуваме само на откривање на недостатоците, пропустите, грешките и сл. Со снимање на моменталната состојба или со следење на движењето на релевантните показатели и процеси, ние подеднакво можеме да ги насетиме шансите кои постојат во опкружувањето или фирмата во која работиме. Тоа со други зборови, значи дека воочувањето на проблемот нема негативна конотација, па под решавање на проблем понекогаш подразбираме позитивни промени на веќе постоечката поволна состојба.

 **Прецизно дефинирање на проблемот**

Кога на основа на собраните информации стануваме свесни дека постои проблем, неопходно е да ја откриеме неговата вистинска природа. Овде посебно е важно да донесеме правилна дијагноза за несаканата состојба, односно, да ги раздвоиме воочените последици, од вистинските причини кои довеле до тоа. Без правилно дефинирање на проблемот, нема ни негово успешно решавање, бидејќи погрешната дијагноза неминовно ќе го насочи нашето внимание во погрешна насока. Со самото тоа и акцијата која ќе сакаме да ја спроведеме, ќе донесе скромни или слаби резултати. Доброто решение на правилно дефинираниот проблем е секогаш мудар избор од извонредното решение на слабо дефинираниот проблем. Иако за конечен резултат на процесот на одлучување посебно важно е проблемот јасно и прецизно да се дефинира, праксата покажува дека во оваа фаза не обрнуваме доволно внимание. По правило, веруваме дека „*точно знаеме во што е проблемот“*, затоа веднаш приоѓаме кон негово решавање. Покрај тоа, најчесто не сме свесни дека небитна промена во формулација на проблемот, може значајно да го пренасочи нашето внимание во фаза на барање на решение кое ќе одговара.

**Дефинирање на алтернативи**

Откако проблемот прецизно ќе го дефинираме , потребно е да одредиме што со одлуката сакаме да постигнеме. „*Саканата состојба* “ , по правило , ја дефинираме во неколку алтернативи кои настојуваме да ги исполниме , имајќи ги предвид присутните ограничувања. Со алтернативите ги отсликуваме одредените сегменти на состојбата кон која тежнееме, поради тоа тие меѓусебе значајно се разликуваат по содржината и по значењето.

Поголем број работни алтернативи можеме квантитативно да ги изразиме, меѓутоа постојат и подеднакво важни и квалитативни алтернативи, кои можеме да ги искажеме само описно. Сепак, за да бидеме во состојба да го мериме и степенот на реализација на овие алтернативи, мораме да одредиме и нумерички показатели кои ќе ги претставуваат. Исто така е неопходно поради различното значење на поставените алтернативи, да формираме ранг-листа по приоритет, а често и прецизно да го одредиме и нивното релативно значење во конкретниот избор. Понекогаш алтернативите можат да бидат и меѓусобно конкурентни (конфликтни), во тој случај можеме да жртвуваме помалку важна алтернатива, или да побараме најдобар однос помеѓу нивните делумни реализации. Со прецизно дефинирање на алтернативите со коинастојуваме да оствариме одредена одлука, ние всушност ги дефинираме критериумите врз основа на кои ќе оценуваме различни алтернативи и меѓусебно да ги подредиме.

 **Идентификација на алтернативните правци на акцијата**

 Оваа фаза претставува генерирање на алтернативи или акции кои се достапни и кои врз основа на расположливите ресурси можеме да ги реализираме. Иако во ретки случаи листата на алтернативи однапред е дадена, преовладуваат ситуации во кои откривање алтернативи кои реално можеме да ги спроведеме, бараат значаен ментален напор. Ова не се сведува само на претражување на достапни алтернативи во опкружувањето , туку често и подразбира и креативен пристап, кои за резултат можат да имаат оригинални решенија. Фазата на идентификација на поголем број алтернативи е значајна поради тоа што нашиот конечен избор не може да биде најдобар од најдобрите алтернативи на листата. Затоа формираат вкупна алтернатива на која треба да & посветиме доволно време, но и да покажеме флексибилност во понатамошниот процес на одлучувањето. Меѓутоа, мораме да бидеме спремни во секој момент во анализата да вклучиме нови добри алтернативи, до колку се појават.

 **Собирање на информации**

Процесот на решавање на проблемите невозможно e да се спроведе без прибирање на информации. Тие се јавуваат веќе во фазата на набљудување, а неопходни се и во фазата на откривање на алтернативите. Сепак, нивното големо значење посебно доаѓа до израз при опишувањето или оценувањето на резултатите од акцијата, како и во текот на превидувањето на причините во кои ќе ја спроведеме избраната акција. Овде истовремено се среќаваме со две различно дијаметрални ситуации.

 Од една страна, често не располагаме со потребните информации , или тие се недоволно прецизни или неверодостојни. Тоа пред сè , се однесува на неизвесното опкружување во кое ќе ја спроведеме избраната акција, но и на некои особини на самите алтернативи меѓу кои вршиме избор. Иако недостатокот на потребните информации делимично ќе го ублажиме со примена на статистички методлогии, поголем дел од изборите ќе ги прати незвесност, па и можност со одлуката да не го постигнеме очекуваниот резултат.

Од друга страна, може да ни се случи да бидеме преплавени со релевантни податоци, така нивното изобилство да создава друг вид на проблеми. Овде како доминантно ограничување се јавуваат нашите скромни когнитивни способности, поради кои не успеваме да ги согледаме сите компоненти на сложениот проблем и да ги обработиме сите расположливи информации. Дополнителен проблем ствараат и самите податоци, кои во својот изборен облик не се директно применливи во процесот на одлучување. Затоа прво мораме да ги трансформираме во корисни информации, а потоа и прецизно да ја одредиме нивната веродостојност.

Да напоменеме дека собирањето на информации ретко се јавува како посебна фаза во процесот на решавање на проблемот, бидејќи информациите претставуваат неразделен дел од целокупниот процес.

 **Оценување на алтернативите**

Во оваа фаза вршиме евалуација на алтернативите, односно, го оценуваме степенот во кој секоја алтернатива ќе успее да ја оствари својата цел. Бидејќи по правило не постои алтернатива која е најдобра по сите набљудувани критериуми, потребно е прецизно да ги подредиме предностите и недостатоците на секоја алтернатива, водејќи сметка на значењето на секоја алтернатива.

 Постапката на евалуација на алтернативите е многу сложен и суптилен процес имајќи го предвид резултатот на секоја алтернатива.За да можеме ова да го објективизираме, применуваме и математички модели. Во рамките на нормативната теорија на одлучувањето и оперативните истражувања постојат поголем број различни модели и методи на избирање кои се наменски конструирани и прилагодени спрема специфичноста на поодделните проблеми.

 **Избор на алтернатива**

 Изборот на алтернатива е поентата на целокупниот процес на одлучување. Тој претставува логичен завршеток на претходните фази и директно продолжува по фазата оценување на алтернативата. Со други зборови, ја избираме онаа алтернатива која на основа на претходните анализи е прогласена за најдобра.

 Постапката на избор во голема мера зависи и од тоа дали во улога на донесувач на одлука се појавува поединец или група. Индивидуалните одлуки се засноваат врз основа на лична преференција, т.е. настојуваме да ги задоволиме личните интереси. Индивидуалните преференции не се неминовно егоистични, туку во различен степен одржуваат и интерес на личности од потесното и поширокото опкружување.

 Кога како поединци донесуваме одлука во име на претпријатието , тогаш првенствено се раководиме врз основа на свое гледиште за интересот на фирмата, особено толку повеќе, ако тие се согласни со нашите лични интереси. Во спротивно, во зависност од степенот на конфликтноста на овие интереси, како и од чувството на лојалност кон фирмата и положбата на хиерархиската скала, нашата одлукаќе мора во помала или поголема мера да ги одржува и нашите индивидуални интереси.

Сепак во деловниот живот, индивидуалните одлуки го отстапуваат местото на групните одлуки, кога во улога на субјекти на одлучување се јавуваат различни тимови или органи на управување на сите хиерархиски нивоа. Тогаш треба да гиимаме на ум и додатните проблеми кои настануваат во процесот на групното одлучување.

Во зависност од степенот на конфликтноста на членовите на групата, изборот може да биде и резултат на дијалог кој ќе се заврши со консензус, меѓутоа и различни процедури на разрешување на конфликтите, кои подразбираат и примена на постапка на гласање.

Во некоја од фазите при донесување на одлука, групата може да биде во предност во однос на поединецот, додека во други судирот на мислење и интереси додатно ќе го отежнува, а често и ќе го успори одлучувањето и може неповолно да влијае на квалитетот на одлуката.

**Спроведување на одлуката**

По завршување на процесот на одлучување, се пристапува кон спроведување на одлуката. Можеме да ја реализираме во еден момент, ако станува збор за алтернатива која не е одредена од временска природа. Така на пример, проблем на избор на производна опрема или примање на нов работник го решаваме со купување, односно со вработување, додека пак за реализација на инвестициски проект или маркетинг-компании потребно е одредено време. На успехот на одлуката, покрај бројните неконтролирани фактори, влијаат на нивната спроведливост и способноста на одговорните менаџери. Спроведливоста на одлуката претставува реална можност таа да се изведе, имајќи предвид дека таа е пресудна за остварување на одреден резултат.

 **Анализа на резултатот**

Кога одлуката е спроведена, треба да испитаме во која мера сме успеале да го решиме или ублажиме проблемот.Понекогаш сме благодарни на добрата одлука, кога проблемот ќе се реши во целина. Но, ако резултатот покаже дека проблемот и понатаму постои, во нешто поблага или изменета форма, тогаш ќе се најдеме на почетокот на нов процес на решавање на проблемот. Правилно одвивање на овој процес бара повторно со внимание да го дефинираме проблемот. Затоа ќе треба, во склад со извршените измени, да ги коригираме и дополниме поставените цели, да формулираме нови алтернативи, итн.

Анализата на резултатите исто така подразбира и анализа на процесот на решавање на проблемот, а во рамките на него посебна анализа на процесот на одлучување. Таа може да открие дека скромниот остварен резултат е последица на грешка која сме ја направиле во една или повеќе фази во постапката на донесување на одлука. Воочување и откривање на причините може да биде корисна лекција за понатамошните избори. Иако учењето на сопствените грешки е скапо, од него е секако поскапо искуството од кое не сме извлекле никаква поука.

Прикажаните фази за решавање на проблемот во пракса ретко прецизно се дефинирани и издвоени како посебни целини, па сè поретко и строго се придржуваме на нивниот редослед. Овде е важно да се има предвид дека правилното спроведување на целокупниот процес, не значи дека мораме ригорозно да се придржуваме на наведените процедури, кои би спречувале повремено враќање наназад. Напротив, понекогаш во средината на процесот ќе станеме свесни дека ќе мораме да се вратиме на почеток и покомплексно да го разгледаме проблемот. Можно е исто така дека во фазата на оценување сфатиме дека врз основа на дефинираните критериуми не можеме да ја одредиме оптималната алтернатива, така да ќе мораме да се вратиме било во фаза на идентификација на алтернативите или во фаза на дефинирање на критериумите. Но, без разлика на повремените потреби за враќање во предходните фази, мораме да ги знаеме специфичностите и целите на секоја од нив, како и да бидеме свесни на нужноста за решавање на прашањата кои се поставуваат кај нив. Со тоа ќе ги избегнеме бројните грешки на кои сме изложени.

 Почитувањето на наведените процеси, секако позитивно ќе влијае на ефикасноста на работата и ќе води кон постигнување на подобри резултати.

**2.Подигнување на задоволството на вработените и одлучувањето**

**2.1. Задоволството и продуктивноста на вработените**

 Поимот *задоволство* на вработените може да се дефинира како позитивен став на сопствената работа која произлегува од перцепцијата на карактеристиката на таа работа. Личностите со висок степен на задоволство од работата создаваат позитивно чувство спрема својата работа, додека личностите кои се незадоволни од својата работа, создаваат негативни чувства спрема таа работа.

Постојат неколку ставови кои имаат влијание врз задоволството на вработените, меѓу кои се следниве[[20]](#footnote-21): *вклученоста во работата, психолошко овластување, посветеноста кон фирмата.*

*Вклученоста во работата* го мери степенот до кој луѓето психолошки се поистоветуваат со својата работа и да се верува дека нивните согледувања се важни за нивно самовреднување. Вработените со висок степен на вклученост во работата силно се поистоветуваат со работата која ја извршуваат и многу им е важно да се грижат за работата.

Блиску е поврзан и поимот *психолошко овластување*, а се однесува на верувањето на вработените на степенот на влијанието кое го имаат на своето работно опкружување, на својата компетентност како и на перцепираната самостојност во работата[[21]](#footnote-22).

Високиот степен на вклученост во работата и психолошкото овластување позитивно влијаат на задоволството на вработените и работните перформанси.

 И друг став кој има влијание врз задоволството на вработените е и *посветеноста кон фирмата*. Се дефинира како состојба во која вработените се идентификуваат со својата организација и со нејзините цели со намера да останат членови на таа организација[[22]](#footnote-23).

 Постојат три вида на посветеност кон фирмата:

* *Афективна или емоционална посветеност* – емоционална посветеност кон фирмата и вербата во нивните вредности.
* *Континуациска посветеност* – каде вработениот е посветен на фирмата заради добрата плата и смета дека доколку ја напушти фирмата, штетно ќе делува на неговата фамилија.
* *Нормативна посветеност*- каде чувствата остануваат внатре во фирмата заради етички причини.

Оттука, висок степен на вклученост во работата значи идентификација со сопствената работа, а висок степен на посветеност кон фирмата значи идентификација на фирмата во која личноста е вработена.

Самото задоволство на вработените од работата, овозможува и зголемување на продуктивноста во фирмата.

Во општа смисла, продуктивноста претставува економска мерка за ефикасност која дава преглед на вредноста на производите која се однесува на вредноста на вложените средства кои биле употребени за нивно создавање[[23]](#footnote-24).

 Продуктивноста често е оценувана преку различни нивоа на анализи и во различни форми. Менаџерите сметаат дека многу е важно нивната фирма да одржи високи нивоа на продуктивност заради голем број причини. Продуктивноста на фирмата е главен определувач на нивото на профитабилност на организацијата и на крај, на нејзината способност да опстане. Доколку една организација е попродуктивна во однос на друга, таа ќе има повеќе производи за продажба, по пониски цени и ќе има поголема заработувачка која повторно ќе може да ја вложи во други области. Продуктивноста исто така делумно го определува животниот стандард на луѓето на одредена земја. На економско ниво, бизнисот употребува ресурси и произведува стоки и услуги. Стоките и услугите кои се произведени во една земја можат да бидат употребени од страна на сопствените граѓани на таа земја или да бидат извезени за продажба во други земји. Колку повеќе стоки и услуги може да произведе еден бизнис во определена земја, толку повеќе стоки и услуги ќе имаат граѓаните на таа земја. На овој начин граѓаните од земјите со висока продуктивност вообичаено имаат повисок животен стандард за разлика од граѓаните кои живеат во земји со ниска продуктивност.

Унапредувањето на продуктивноста може да биде остварено врз база на посебни предлози изработени од страна на стручни лица главно поделени во две широки категории: подобрување на дејствувањето и зголемувањето на учеството на вработените.

Постојат многу начини на кои фирмите можат да го подобрат нивното дејствување, меѓу кои се: *вложувањето во истражувањето и развојот* и *повторно оценување и реорганизирање на нивните објекти за трансформирање.*

 *Вложувањето во истражувањето и развојот* помага да се идентификуваат нови производи, да се најдат нови примени за постоечките производи и да се најдат нови методи за создавање производи и секој од нив придонесува кон продуктивноста.

*Повторно оценување и реорганизирање на нивните објекти за трансформирање* е битен фактор за ефикасното работење. Така на пример,самото градење на нова фабрика не е гаранција за успех на една компанија, исклучителни придобивки постигнале одредени компании во однос на продуктивноста со реорганизирање на нивните постоечки производни објекти.

Постојат голем број начини на кои фирмите можат да го зголемат учеството на вработените, како што се: *учеството на вработените во подобрување на севкупниот квалитет на работење, обуката на вработените, наградите и сл.*

*Учеството на вработените во подобрување на севкупниот квалитет на работење може да ја подигне и продуктивноста*. На пример, на секој поединечен работник може да му се даде поголемо право на глас во однос на тоа како тој ја работи својата работа, може да се подготви формален договор за соработка помеѓу управата и работната сила или целата организација може да се посвети на вкупното учество. Учеството има значење и при групното одлучување на вработенеите.

*Обучување на вработените да извршуваат мноштво различни работи овозможува подобро познавање на работата, а со тоа и подигнување на продуктивоста.* Ваквото повеќенаменско обучување дава можност фирмата да функционира со помалку работници заради тоа што работниците лесно можат да бидат преквалификувани во области каде се најпотребни.

*Наградите се исто така фактор за поголемо залагање на вработените.* Всушност, фирмите мораат да ги наградуваат луѓето за тоа што стекнале нови вештини и истите професионално ги применуваат. Доколку работат добро и без грешки, тие се унапредуваат до подобро платена позиција, а потоа се назначуваат на секоја работна позиција каде има потреба. Доколку постои проблем во однос на нивната ефикасност, тие продолжуваат да се обучуваат за да постигнат максимум на тоа работно место. Овој пристап е прилично нов, но првичните показатели упатуваат на тоа дека тој може значително да ја зголеми продуктивноста.

Вклучувањето на вработените во работата, земајќи го предвид нивното мислење при донесување на повеќе одлуки, посветеноста кон фирмата, добрите меѓучовечки односи менаџер–работник, создава поголемо задоволство на вработените.

 Задоволните работници не се само генерално попродуктивни, туку исто така обезбедуваат повисоко ниво на задоволство кај купувачите и го зголемуваат профитот.

**2.2. Теории на мотивација за преферирање на задоволството на вработените**

*Мотивацијата* може да ја дефинираме како збирен процес кој е одговорен за интензитетот, насоката и упорноста во настојувањата да се постигне одредена цел[[24]](#footnote-25).

Трите клучни елементи во оваа дефиниција се интензитетот, насоката и упорноста. *Интензитетот*  се однесува на тоа колку силно личноста се труди. Тоа е елемент на кој најмногу се фокусира кога се зборува за мотивацијата. Меѓутоа, висок интензитет најверојатно нема да доведе до посакуваниот резултат во перформансите на работата доколку трудот не се *насочи* така да биде корисен за фирмата. Затоа мора да се земе предвид и квалитетот на работата, како и неговиот интензитет. Треба да се бара труд кој е насочен на целите на организацијата и кој е во склад со нив. Мотивацијата содржи и димензија *упорност.* Тоа е мерка колку долго некоја личност може да ги одржи своите напори. Мотивирани остануваат вработените во организацијата толку долго, колку што е потребно за да се постигне одредената цел.

Со оглед на разновидноста на мотивите, истите можат да се поделат врз основа на неколку критериуми и тоа на: економски и неекономски и внатрешна или душевна мотивација и надворешна или телесна мотивација.

Под економски мотиви се подразбираат оние мотиви кои ја одразуваат личноста и социјалната сигурност преку соодветна плата и создавање на социјална сигурност на вработените. Во неекономски мотиви се вбројуваат: заинтересиронаста на вработените, напредување во кариерата, меѓучовечките односи, работната атмосфера итн. Кога работникот ќе обезбеди доволно средства за егзистенција, економските мотиви слабеат, а сè повеќе се појавуваат неекономските мотиви.

Надворешна мотивација е мотивација која ги задоволува потребите на телото, а внатрешната мотивација е долгорочна и таа делува врз побудите на душата на човекот и причинува внатрешно задоволство и незадоволство. Внатрешното задоволство води кон успех во работењето, додека незадоволството кон неуспех и води наназад[[25]](#footnote-26).

Како поважни елементи или поттикнувачи на внатрешната мотивација се следните[[26]](#footnote-27):

* *Менаџментот т.е. однесувањето на раководството спрема вработените-* Често вработените се однесуваат онака како што се однесува нивниот менаџер. Затоа, квалитетот во работењето посакува и квалитет во раководењето. Менаџерот треба секогаш да ги открива и воочува факторите кои можат да влијаат врз мотивирањето или демотивирањето на работниците.
* *Информираноста*  - има многу важна улога во мотивирањето. Потребна е информација за целокупното работење и истата да стигне до сите вработени кои се вклучени во процесите. Информацијата е средство со кое ги убедуваме, мотивираме вработените спрема заедничката цел.
* *Работна атмосфера и добри меѓучовечки односи* – вработените најдобро работат кога се чувствуваат слободни, дел од организацијата, потребни на организацијата. Човекот има најмногу елан за работа кога не запоставен од неговите претпоставени, соработници, колеги и воопшто колективот.
* *Вклученоста на вработените* – исто така важен фактор за внатрешна мотивација на личноста е неговата вклученост во процесите на активностите, согласно нивниот домен на делување. Самата вклученост произлегува од умеењето на менаџерот тоа да го направи преку развивањето на добри меѓучовечки односи и пријатна работна атмосфера. Таквиот однос меѓу вработените ја зголемува лојалноста кон фирмата, дисциплината на работното место, сопствената иницијативност и умствената заложба да се даде придонес за унапредување на квалитетот на работењето.
* *Прифаќање на мислењата, и предлози на вработените за формирање на заеднички став за правилно одлучување* – Вклученоста, односно активноста на вработените, мора да биде поткрепена и со прифаќањето на мислењата, предлозите на личноста развиени преку заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став (носење на правилна одлука). Човек кога знае дека неговите размислувања и предлози ќе бидат дискутирани, тогаш тој со целата своја енергија се труди секогаш да размислува и за унапредување на квалитетот. Тој уште повеќе внатрешно е мотивиран кога неговите умешни предлози ќе бидат прифатени, а со тоа ќе даде придонес за себе, за средината и за иднината на фирмата.

Во литературата се среќаваат три групи на теории на мотивација:

* *Теории за содржините на потребите*: ориентирани се кон истражувањето на потребите кои што произлегуваат од однесувањето на поединецот (Maslow, McCleland, Herzberg);
* *Теории на процеси:* ориентирани се на описот процесите кои што се подлога на одреден начин на однесување на поединецот (теорија на самоефикасност, теорија на поставување на цели, теорија на когнитивнита евалуација, теорија на потребите, теорија на очекување, теорија на праведност);
* *Теории на зајакнувања:* ориентирани се со екстремни фактори кои што можат да зајакнат одредени начини на однесувања на поединецот или група (теорија за позитивно однесување или модификација на однесувањето).

Подетално ќе бидат елаборирани само некои од гореспоменатите теории за мотивирање на вработените.

 *Теорија за самоефикасност* исто така е позната и како „теорија на социјално учење“ и се однесува на верувањето на поединецот дека е способен да изврши одредена задача[[27]](#footnote-28). Колку што е ефикасноста поголема, толку повеќе е довербата во својата способност дека ќе биде успешно извршена дадената задача. Затоа во тешки ситуации личностите со ниско ниво на самоефикасност, најчесто ја намалуват работата или отстапуваат од зададената задача. Додека пак, личностите со висок степен на самоефикасност повеќе работат како би го совладале секој предизвик. Исто така, се чини дека личностите со висока самоефикасност на негативните повратни информации реагираат со зголемување на работата и мотивацијата, додека пак личностите со ниска самоефикасност ја намалуваат работата кога добиваат негативни повратни информации[[28]](#footnote-29).

Albert Bandura, научник кој ја развил теоријата на самоефикасност, тврди дека постојат четири начини за зголемување на самоефикасноста:

1. Надминување на перформансите;

 2.Имитирање;

 3.Вербално уверување;

 4.Возбудување.

Според Bandura , најважен извор за зголемување на самоефикасноста е *совладување на перформансите.* Совладување на перформансите е добивање на посакуваното искуство преку задачата или работата. Ако претходно сум можел успешно да ја завршам работата, тогаш сум сигурен дека ќе можам да го завршам и во иднина[[29]](#footnote-30).

 Друг начин е *имитирање* или добивање повеќе самодоверба откако ќе видите како некој друг ја завршил работата.

 Трет начин е *вербално уверување,* што значи создавате самодоверба во случај кога некој ќе ве увери дека ги поседувате потребните вештини за успех.

 На крај, Bandura тврди дека *возбудување* ја зголемува самоефикасноста. Возбудувањето доведува до состојба на исполнетост со енергија која на личноста & овозможува довршување на работата. Личноста ќе се „возбуди“ и подобро работи. Но, кога возбудувањето не е релевантно, тогаш им штети на перформансите. Со други зборови, ако за задачата е потребно постабилна, помирна перспектива, возбудувањето може да & наштети на перформансата.

 Треба да се напомене дека интелигенцијата и личноста не се присутни во Бандуриевите прописи. Многу истражувања покажале дека интелигенцијата и личноста можат да ја зголемат самоефикасноста[[30]](#footnote-31). Тоа се индивидуални карактеристики кои се толку силно поврзани со самоефикасноста, што некои истражувачи тврдат дека самоефикасноста како таква не постои. Тоа значи дека самоефикасноста може едноставно да биде нуспродукт на интелигентните личности со голема самодоверба, и тоа дека поимот *самоефикасност* е впрочем вишок и не е потребен. Иако Bandura се спротивставува на таквите заклучоци, потребно е да се направи поголемо истражување од тоа прашање.

Тука доаѓа и *теорија на поставување на цели.* Целите зборуваат што вработените треба да направат и колку труд треба да вложат за да ја остварат зададената цел. Податоците им пружаат значајна поддршка и важност на целите. Поточно, можеме да кажеме дека специфичните цели ги зголемуваат перформансите, и дека тешките цели, ако се прифатени, резултираат со поголеми перформанси отколку полесните цели и дека повратните информации доведуваат до поголеми перформанси отколку кога нема повратни информации[[31]](#footnote-32). Специфични цели создаваат поголемо ниво на аутпут, отколку општите цели. Се чини дека специфичноста на самата цел делува како внатрешна мотивација.

Ако факторите покрај способноста и прифаќање на целите се држат константни, можеме да кажеме дека колку што е целта посложена, толку и перформансите ќе бидат поголеми.Секако, логично е да се претпостави дека полесните цели ќе бидат и полесно прифатени. Но, еднаш кога работникот ќе прифати тешка задача, може да се очекува дека ќе вложи високо ниво на труд за да го оствари.

 Но, зошто луѓето ги мотивираат потешките цели?[[32]](#footnote-33) Прво, потешките цели го насочуваат нашето влијание на моментот на задачата и подалеку од неважните препреки. Потешките цели го привлекуваат нашето внимание, и така ни помагаат да се фокусираме. Друго, потешките цели нè полнат со енергија, бидејќи мораме макотрпно да работиме за да ги оствариме. И трето, кога целите се тешки, луѓето макотрпно работат за да ги остварат. На крај , тешките цели нè наведуваат на откривање на стратегија која ќе ни помогне да ја завршиме работата. Доколку се мачиме да решиме некој потежок проблем, често измислуваме полесен начин да го решиме.

 Податоци од истражувања покажуваат дека целите имаат битно поголемо влијание врз перформансите кога задачите се поедноставни, а не комплексни, добро изучени, а не нови , самостојни, и независни од други. Кога задачите се зависни од други, подобри се групните цели.

 Ќе наведеме неколку начини како да се поттикнат вработените на поголема мотивација:

* *Препознавање на индивидуалните разлики*- Вработените имаат различни потреби затоа и не можеме сите да ги третираме на ист начин. На некои можеби во моментот најважно им е да имаат сигурна работа и каква таква плата, додека други тежнеат за предизвик со креативна работа. Поради тоа треба да се открие што му е најважно на секој вработен, бидејќи единствено така може да се постави за него како и наградите кои треба да ги добие за остварените цели.
* *Поставување на вистински луѓе на вистинските места*. –сите луѓе не се подеднакво способни за сите работи. Ако човек работи работа за која нема способност или интерес, и неговата мотивација ќе биде ниска. Особено ќе биде демотивирачки, ако вработениот вложува многу труд, а резултатите да бидат мали или никакви.
* *Облагодарување на работата* – Самата работа може да биде извор за поголема мотивација, ако се обогати со разновидни задачи и со поголема одговорност, што од вработените бара поголемо ангажирање на неговиот талент и способност.
* *Поставување на цели и користење на повратни информации* – Секој вработен мора да има јасно поставени цели во својата работа, како и постојани повратни информации од тоа како ги исполнува.
* *Индивидуални награди* – Не очекуваат исто сите вработени за добро извршената работа. Некои би сакале покачување, други слободни денови, а трети унапредување. Раководителите обично немаат преголем распон на награди на располагање, но од она што го имаат внатре во самата фирма , мораат да водат сметка на овие разлики.
* *Поврзување на наградите со остварувањето* – Наградите треба да бидат поврзани со остварувањето и тоа вработените мора јасно да го согледаат. Без разлика колку наградите да се поврзани со остварувањето, ако вработениот не го воочува тоа, резултатот ќе биде намалено остварување и намалување на задоволството од работата.
* *Систем на праведност* – Вработените на работата очекуваат праведност. Разликата во плата и останати награди треба да биде последица на вложување на труд, вештина , искуство, способност и други фактори, кои секој вработен ги вложува во својата работа. Чувството на неправедност е еден од факторите кој во голема мера може да ја намали мотивацијата.

Дури и најдобрата стратегија во организацијата ќе биде ефективна само доколку нејзините вработени се мотивирани да работат на високо ниво. Менаџерот треба да овозможи секој од вработените, своите работни задачи да ги извршува со висока мотивација и да & помогне на организацијата да ги оствари своите цели. Секоја од наведените теории на менаџерите им дава важни согледувања за тоа како да ги мотивира своите вработени.

**2.3. Етичко деловно одлучување и односот вработен – менаџер**

 Секоја современа дилема при одлучувањето би била непотполна кога не би се вклучила и етиката., бидејќи етичките импликации треба да бидат важен критериум во одлучувањето.

Истражувањата покажуваат на големо неетичко однесување на менаџерите спрема своите вработените, но и во обратна ситуација. Во денешно време се настојува ваквото неетичко однесување да се минимизира[[33]](#footnote-34).

 Етиката вклучува истражувања на моралните проблеми и избор. Со овие истражувања се настојува да се одговори на прашањата што е правилно, а што е погрешно, што е добро, а што лошо. Во својата секојдневна работа менаџерите се соочуваат со многубројни етички дилеми кои секогаш не можат да бидат едноставно решени.

 Етичката дилема е ситуација во која мора да се одлучи дали сакаме да направиме нешто што е можеби добро за нас или за организацијата, или би можело да се сфати неетично, можеби дури и незаконски. Вработените на работното место често се среќаваат со вакви дилеми во своите односи со менаџерите, купувачите, конкуренцијата, добавувачите и претставниците на законот. Некои од најчестите проблеми се искреноста во комуникацијата и склучувањето на договори, примање и давање на поклони, одредување на цени, давање на откази.

 При донесувањето на одлуките, менаџерите користат три различни критериуми кога е во прашање етичкиот избор[[34]](#footnote-35).

 Прв критериум е *утилитаристичкиот,* спрема кој одлуките се донесуваат исклучително, зависно од тоа дали имаат или не позитивни последици. Се настојува да се осигура најголемо добро за најголем број вработени. Ова е најчесто користен критериум во работните организации и е во склад со целите на ефикасност, продуктивноста и високиот профит.

Друг етички критериум е фокусирање на правото или *правен* критериум. Спрема овој критериум менаџерите донесуваат одлука така да биде во склад со темелните слободи и правила на вработените. Одлуката мора да биде таква што ќе ги почитува и штити темелните права на поединецот.

Исто така, и третиот критериум се фокусира на *правдата.* Овој критериум бара од поединците да постават и спроведат правила кои ќе бидат праведни и непристрасни и да има рамноправна распределба на губитокот и добивката и ги оправдува еднаквите плати за иста работа, без разлика во перформансите.

 Секој од овие критериуми има свои предности и недостатоци. Поддржувањето на утилитаристичкиот критериум значи ефикасност и поголемо производство, но може да резултира со занемарување на правата на некои вработени кои се во малцинство застапени во организацијата. Користењето на правото како критериум, ги штити вработените од повреда и е во склад со слободата и приватноста, но може да се створи преголемо лежерно работно опкружување кое ќе му наштети на производството и ефикасноста. И фокусирањето на правдата, ги штити интересите на помал број вработени и послаби, но може да поттикне чувство на линеарни права.

Примери на неетичко однесување во работното опкружување не се ретки. Многу непочитувања на етичките начела се случуваат намерно, но некои се и последица од незнаење. Понекогаш ситуациите се толку сложени, што вработените и во најдобра намера можат да направат грешка. Иако не постојат апсолутни етички одговори за сите ситуации, Ходгсон[[35]](#footnote-36) смета дека менаџерите при донесувањето на одлуките, треба да се придржуваат на некои основни принципи:

*Достоинство на човековиот живот*: Човековиот живот мора да се почитува. Човекот со самото негово постоење има своја вредност и достоинство. Не смееме да направиме ништо со намера да повредиме или да убиеме невин човек. Човекот има право на живот и и тоа право мора да се почитува.

*Автономија* : сите вработени се подеднакво вредни и имаат право да одлучуваат за себе. Менаџерите мора да одржуваат став дека секој вработен е вреден има право на свое достоинство и слобода на избор.

*Искреност* : Мора да се каже вистината на оние кои треба да ја знаат. Она што го зборуваат менаџерите, мора да одговара на реалноста на ситуацијата. Постојат ситуации во кои вработените имаат право да ја слушнат вистината од нас, но има ситуации во кои немаат право на тоа.

*Лојалност*: Ветувањата, аранжманите и договорите треба да се почитуваат. Лојалноста ги вклучува довербата, квалитетната работа, посветеноста на работата и придржувањето на правилата и законите.

*Праведност*: Спрема вработените мора да се однесуваме праведно. Секој вработен има право да биде третиран праведно, без предрасуди и еднакво како и сите други. Мора да бидат толерирани разликите меѓу вработените и нивните идеи.

*Хуманост* : Однесувањето на менаџерите мора да доведе до позитивни последици и мора да се избегнува правењето на зло. Треба да се прави добро за себе и на другите, што значи мора да имаме сочувство и грижа за другите и да бидеме подготвени да помогнеме.

*Општо добро*: Однесувањето на менаџерите мора да биде насочено кон остварување на што е можно повеќе добра за поголем број вработени.

Иако не постојат апсолутни етички одговори за сите ситуации, менаџерите треба да донесуваат одлуки кои ќе се темелат врз овие принципи. Во областа на организациското однесување, односно при одлучувањето, можат да бидат донесувани одлуки кои нема да бидат етички, но треба да се обидеме неетичките одлуки да ги намалиме во најголема мера.

**2.4. Одлуката за мотивирање како еден од начините на зголемување на**

**задоволството на вработените**

 Со цел задоволството на вработените да биде на високо ниво, треба да се преземаат активности (да се носат одлуки) за мотивирање. Некои од критериумите за носење на одлуки за мотивирање и задоволство на вработените се: дизајнирање на работните места, вклучување на вработените и наградување на вработените.

 Истражувањата за *дизајнирање на работните места* даваат сериозни докази за тоа дека начинот на кој елементите во некоја работа се организирани, можат да го зголемат или намалат залагањето на вработените. Тие истражувања нудат и детални сознанија од тоа кои се тие елементи. Прво ќе бидат споменати модели на карактеристики на работните места, а потоа некои начини на кој работните места можат да се редизајнираат. На крај, ќе биде направено истражување на некои алтернативни облици на организирање на работните места.

 *Моделот на карактеристики на работните места*, кој што го развивале J.Richard Hackman и Greg Oldham, предлагаат сите работни места да можат да бидат опишани во однос на пет димензии на работа[[36]](#footnote-37).

1. *Разновидност на вештини*: Мера до која работното место бара остварување на низа различни активности, па затоа работникот може да користи неколку различни вештини и таленти.

2. *Идентитет на задачата:*Мера до која работното место бара извршување на потполна и препознатлива работна задача.

3. *Важност на задачата:* Мера до која работното место битно влијае на животот и работата на останатите вработени во фирмата.

4. *Автономија:* Мера до која работното место му дава на поединецот значителна слобода, независност и дискреција во распоредувањето на своите работни задачи и одредување на процедура за нивно извршување.

5. *Повратни информации:* Мера до која изведувањето на работните активности, барани на работното место, резултира директно и со јасни информации за поединецот и очекувањата за неговите остварувања.

 Начини на *редизајнирње на работните места* кои можат да бидат применувани за да обезбеди работното место поголема мотивација и задоволство од работата.

 ***Ротација на работата.*** Ако вработените страдаат поради преголемата рутинска работа, една од алтернативите е воведување на ротација на работата. Тоа во пракса е дефинирано како повремено преместување на работникот од една на друга работна задача. Кога одредена работа не е веќе предизвик , вработениот се ротира од едно на друго работно место, обично на исто ниво и со слични стручни барања. Многу производни погони исто така прифаќаат ротација на работата како начин за зголемување на мотивацијата и задоволството на вработените, а со тоа и до поголема продуктивност[[37]](#footnote-38). Ротацијата на работните места исто така донесува и посредна корист на организацијата, бидејќи вработените со поголем распон на вештини, менаџерите, добиваат поголема флексибилност при распоредувањето на работата, во прилагодување на фирмата при промените и при пополнувањето на празните места[[38]](#footnote-39). Меѓутоа, ротацијата на работните места има свои мани. Се зголемуваат трошоците за обука, а производноста се намалува, бидејќи работникот се преместува на нова позиција тогаш кога неговата претходна позиција создава организациска економија. Ротацијата на работното место исто така создава и нарушување. Членовите на работната група мора да се навикнат на новиот вработен, а менаџерите исто така можеби мораат да поминат повеќе време одговарајќи на прашања и да ја следат работата на скоро ротираните вработени.

***Зголемување на обемот на работата.*** Зголемувањето на бројот и видовите на задачите кои ги извршува поединецот, доведува до создавање на работни места со голема различност. Меѓутоа, при ротацијата на работните места, работите не се предизајнираат. Вработените едноставно се движат од едно на друго работно место, а природата на работата не се менува. Но, зголемувањето на обемот на работата вклучува вистинско менување на работното место. Обидите за зголемување на обемот на работа наидоа на не баш воодушевувачки резултати[[39]](#footnote-40). Како рекол еден вработен, чие работно место било редизајнирано на тој начин: „Порано имав една вошлива работа, а сега ги имам три!“ Меѓутоа, постојат и успешни примери од проширување на работата кои предизвикуваат мотивација и задоволство од работата.

***Ооблагородување на работните места****.* Се однесува на вертикално проширување на работата. Тоа ја зголемува контролата која вработениот ја има на планирањето, имплементацијата и оценувањето на работата. На облагодареното работно место задачите се организираат така работникот да може да ја остварува целокупната активност, се зголемува слободата и самостојноста на работникот, се зголемува одговорноста и се обезбедуваат повратни информации, така поединецот да може да ги оцени и исправи сопствените перформанси[[40]](#footnote-41). Како менаџерот може да го обогати работното место на вработениот? Ќе бидат прикажани неколку основни модели на карактеристики на облагородување на работното место. *Комбинирање на задачите* ги спојува постоечките и заплетени работни задачи во нов и подобар работен модул. *Обликување на природни работни единици* значи, задачите кои ги остварува работникот да створат препознатлива и смислена целина. *Воспоставување односи со клиентите* ја зголемува насоката на односите помеѓу работникот и клиентите. *Вертикално проширување на работата* на вработените им дава одговорност и контрола, која порано била резервирана само за менаџерите. *Отварање на канали на повратни информации* на вработените им дава увид во нивните перформанси во работата, и во тоа дали нивните перформанси се подобрени, се влошиле или се одржуваат на константно ниво.

Во некои ситуации облагородувањето на работното место ја зголемува продуктивноста, а во други ја смалува. Меѓутоа, дури и кога производството се намалува, сепак се чини дека доаѓа составно до совесно користење на ресурсите и до подобар квалитет на производите и услугите.

Покрај редизајнирањето на самата природа на работата, т.е. вклучување на вработените во одлучувањето, уште еден пристап ја зголемува мотивацијата во работното опкружување е да се менуваат работните аранжмани. Овде ќе разгледаме три вида на алтернативни работни аранжмани: флексибилно работно време, поделба на работните места и телекомуникациска работа. Во сè поголем развој на технологијата, овие три аранжмани стануваат сè популарни.

 *Флесибилното работно време*, овозможува на вработените одредена дискреција, кога ќе дојдат, и кога ќе си одат дома од работата. Вработените мораат неделно да одработат одреден број часови во работата, но можат слободно да ја менуваат својата часовнина внатре во одредени граници. Флексибилното работно време во поново време станува сè популарен начин на распоредување на работата. Многубројни се добивките од флексибилното работно време. Ќе ги напоменеме продуктивноста, намалување на одбивноста спрема менаџерите, ја зголемуваат автономноста и одговорноста на вработените, ги намалува трошоците од прекувремената работа што може да го зголеми задоволството и мотивацијата на работното место.

 *Делење на работното место* е нов тренд на распоредување на работното место. Тоа овозможува двајца или повеќе вработени да го поделат традиционалното работно место на 40 часа неделно. Приближно 31% од големите организации нудат на своите вработени можност за делење на работните места[[41]](#footnote-42). Меѓутоа, иако таа можност постои, сепак вработените не ја бараат во поголема мера. Причините се најчесто тоа што е тешко да се пронајдат компатибилни партнери со кои ќе го поделат работното место, т.е. историски се врежани негативните перцепции за поединците кои во потполност не се посветени на работата и претпоставениот. Делењето на работното место & овозможува на организацијата во еден ден на работа да се искористат талентите на повеќе од една личност.

 *Работење дома* се однесува на вработените кои барем два дена во неделата работат дома на компјутерот кој е поврзан со канцеларијата. Какви се работните места погодни за работа од дома? Утврдено е дека најпогодни се три категории: задачи на рутинска обработка на информации, мобилни активности, професионални работи и други работи кои зависат од знаење[[42]](#footnote-43). Писатели, адвокати, аналитичари и вработени кои поголем дел од времето на компјутер или на телефон се по природа на работа дома. Како потенцијални добри страни на работа од дома, гледано од аспект на менаџерите, е што овозможуваат поголема продуктивност, помала флуктација на вработените, поголем морал и ги намалува трошоците за работење во канцеларија. Како недостатоци се мало ниво на надзор на вработените. Покрај тоа, во денешното работно опкружување кое е фокусирано на работа во тимови, работата дома може да ја отежне координацијата на тимско работење[[43]](#footnote-44). Од гледиште на вработените, работата дома нуди поголема флексибилност, но и тоа има своја цена. За вработените кои имаат изразена потреба за социјална интеракција, работата дома може да го зголеми чувството на изолација и да го смали задоволството од работата.

 ***Вклучувањето на вработените*** е дефинирано како партиципативен процес која дава придонес на вработените за да се зголеми нивната посветеност за успех на организацијата. Темелна е логиката дека поради вклучувањето на вработените во донесувањето на одлуките кои влијаат врз нив, и поради зголемување на нивната автономија и контрола над сопствената работа, вработените стануваат помотивирани, приврзани спрема организацијата, попродуктивни и задоволни од својата работа[[44]](#footnote-45). Ќе бидат разгледани три главни облици на вклучување на вработените: партиципативно управување, репрезентативна партиципација и работни групи за квалитет.

 *Партиципативното управување* е карактеристика на заедничкото донесување на одлуки по сите програми. Тоа значи дека менаџерите ја делат во голема мера својата моќ на одлучување со своите подредени. Партиципативното управување понекогаш се промовирало како лек за низок морал и ниска производност. Но, за да функционира, прашањата во кои вработените се вклучуваат, мораат да бидат релевантни за нивните интереси. За да бидат мотивирани, вработените мора да имаат стручност и знаење за да дадат корисен придонес и мора да постои доверба и самодоверба меѓу сите страни кои учествуваат во процесот[[45]](#footnote-46). Направени се повеќе истражувања на односот помеѓу партиципацијата и перформансите. Но, нивните резултати се различни. Кога тие истражувања подетално ќе се разгледаат, се мисли дека партиципацијата обично има тек на скромно влијание на варијабилите како што се производноста на вработените, мотивацијата и задоволството од работата. Сепак, тоа не значи дека примената на партиципативното управување не е корисно кога постојат вистински услови. Сепак, тоа зборува дека примената на партиципативното управување не е сигурен начин на подобрување на перформансите на вработените.

 *Репрезентативната партиципација* уште е наречена „најзастапен законски облик на вклучување на вработените во деловниот свет“. Целта на репрезантивната партиципација е да ја прераспредели моќта внатре во организацијата и да ги постави вработените во рамноправна положба во однос на менаџерите и акционерите.

 Работничкиот совет и претставниците на управните одбори се два најчести облика на репрезентативна презентација[[46]](#footnote-47). Работничките совети се збир на именувани или избрани вработени кои мораат да се консултираат кога менаџерите донесуваат одлуки кои се битни за нив. Претставниците на управните одбори се вработени кои седат во управните одбори на организацијата и ги претставуваат интересите на вработените во фирмата. Се чини дека севкупното влијание на репрезентативната презентација на вработените е минимална. Иако овој облик на вклучувањето на вработените може да ја зголеми мотивацијата и задоволството на вработените во улога на претставници, постојат малку факти дека тоа се спушта пониско до оперативните вработени кои се застапуваат. Во кратки црти, најголемата вредност на репрезентативната презентација е симболична. Ако некој го интересира менувањето на ставовите на вработените или подобрување на перформансите на организацијата, овој облик е слаб избор.

 *Работни групи за квалитет* се работни групи од 8 до 10 вработени и супервизор кои имаат заедничка област на одговорност и кои редовно се состануваат – обично еднаш неделно, во рамките на работното време и во просториите на компанијата за да дискутираат за проблемите за квалитет, истражување на причините кои го предизвикале проблемот, пронаоѓање на решенија и преземање на конкретни корективни чекори. Истражувањата на податоците за работните групи на квалитет покажуваат дека имаат мало или никакво влијание врз мотивацијата и задоволството на вработените од работата.

**Наградување на вработените**

При донесувањето на одлука за тоа колку треба да се платат вработените, начините како треба да им се плати, менаџерите мораат да донесат некои стратешки одлуки на кој начин ќе ги признаат поединечните доприноси на секој вработен во организацијата. Ќе бидат разгледани четири главни стратешки одлуки за наградување кои ќе треба да бидат донесени со цел да бидат мотивирани вработените и да бидат задоволни од работата: (1) колку треба да се платат вработените (кои се определуваат со воспоставување на платна структура); (2) како треба да се платат одредени вработени (што се одредува преку планови на варјабилни плати и плати на база на стручноста); (3) какви бенифиции треба да им бидат понудени (флесибилни бенифиции), и (4) како треба да бидат конструирани програми за признавање на доприносот на вработените.

1. *Колу треба да се платат вработените - воспоставување на платна структура.* Постојат многу начини на кои можат да се платат вработените, но најдобар е оној состав на плата кој ја исплатува вредноста на работата, и воедно е конкурентна плата во однос на пазарот на работна сила. Но, некои организации преферираат да предводат со платите, пружајќи поголеми плати од пазарните, додека други многу заостануваат со пазарните, бидејќи не можат да поднесат исплаќање по пазарни плати, или затоа што не можат да ги сносат трошоците за исплаќање под ниво на пазарот. Повисоки плати ќе доведат до повеќе квалификувани, мотивирани вработени, кои ќе останат подолго на работните места. Но, платата често не е најголем поединечен трошок на организацијата, што може да доведе до поскапи производи и услуги. Станува збор за одлуки кои организацијата мора да ги донесе со голем компромис.
2. *Како треба да се платат одредени вработени – наградување преку програма на варијабилни плати.* Наместо да се плаќа вработениот само за времето поминато на работното место или за подолг стаж, програмата на варијабилна плата темелен дел плаќа на некои перформанси на поединецот. Поради тоа тие се движат горе-долу во зависност од измерените перформанси[[47]](#footnote-48). Вработените со ниски перформанси со текот на времето забележуваат дека нивните плати стагнираат, додека пак вработените со високи перформанси уживаат во порастот на плата, се разбира расте и нивниот допринос за организацијата. Како позначајни облици на варијабилни плати ќе бидат споменати: *Нормативни плати* – спрема овој облик вработените се исплатуваат по фиксна квота за секоја завршена единица во производството. *Плати спрема заслуга* се базира на проценка на рејтингот на преформансите, така што вработените за кои се смета дека имаат високи перформанси, добиваат поголемо покачување. Наградувањето по овој облик се врши преку изработка на планови за плаќање спрема заслуга. Овие планови имаат неколку ограничувања. Едно од тие е дека таквите планови се засновани на годишна проценка на перформансите. *Бонуси –* бонус-плановите сè повеќе се шират внатре во организацијата и ги вклучува и пониско рангираните вработени[[48]](#footnote-49). Многу компании денес редовно ги наградуваат вработените кога профитот на фирмата е поголем. Една предност на бонусите над плаќањето спрема заслуга е тоа е дека бонусите ги наградуваат вработените за последните перформанси, наместо за перформанси од минатото. *Планови за делење на профит*, се програми засновани на ниво на вкупната организација, а кои ја распоредуваат надокнадата на база на некои утврдени формули осмислени во врска со профитабилноста на организацијата. *Делење на добивка* - е план базиран на формула која дава иницијатива на групите. Подобрување на производноста на групата – од период на период- ја одредува вкупната сума на пари кои треба да се доделат. Добивката од производството може да се подели помеѓу фирмата и вработените на неколку начина, но 50-50 е најчеста типична поделба[[49]](#footnote-50). По што се разликува делењето на добивка од делењето на профит? -Поради својата ориентација на добивката од производството, делењето на добивката го наградува специфичното однесување кое е помало под влијание на надворешните фактори. Вработените кои се вклучени во плановите на делење на добивка можат да добијат потенцијална добивка дури и кога организацијата не остварува профит. *Планови за доделување на сопствени акции на вработените*, можат да имаат различно значење, од тоа дека вработените поседуваат одреден процент од акциите на компанијата во која работат до тоа да поседуваат, односно да ја водат фабриката. Овие планови се бенифициски и кои ги воспоставува компанијата, во која вработените добиваат акции како дел од своите бенифиции. Плановите имаат потенцијал за зголемување на задоволството на вработените и работната мотивација. Но, за да се оствари тој потенцијал, вработените мораат психолошки да ја почувствуват сопственоста. Тоа значи дека покрај својата финансиска улога во компанијата, вработените мора и редовно да бидат информирани околу статусот на бизнисот и да имаат прилика да влијаат на бизнисот. Податоците зборуваат дека се потребни сопствен и партиципативен стил на раководење како би се постигнале значајни подобрувања на перформансите во организацијата[[50]](#footnote-51).

 Дали програмите на варијабилни плати ја зголемуваат мотивацијата и производноста? Одговорот е условно „ДА“. Податоци од истражувања покажале дека организациите кои ги поддржуваат плановите делење на профитот, имаат поголемо ниво на профит од организациите кои го немаат. Слично на тоа, утврдено е дека делењето на добивката ја подобрува производноста и има позитивно влијание на ставовите на вработените[[51]](#footnote-52). Негативна страна на програмата на варијабилна плата од гледна точка на вработените, е нивната непредвидливост. *Наградување на одредени вработени преку планови на исплата врз основа на стручноста,* фирмите ги вработуваат луѓето заради нивната стручност, а потоа обично ги поставуваат на работни места и ги плаќаат спрема нивната функција. Но, ако организацијата вработените ги плаќа спрема нивните способности, зошто и не ги плаќа врз база на тие исти способности? Некои организации го прават тоа, но некои не. Плата на база на стручноста е плата врз основа на работното место. Наместо функцијата да ја одредува платата на вработениот, исплатата на база на стручноста ја одредува платата на ниво спрема големината на стручноста која вработениот ја поседува или спрема количината на работа која ја остварува[[52]](#footnote-53). Што е позитивното кога станува збор за плата врз основа на стручноста? Од гледна точка на менаџерите: флексибилност. Задоволувањето на потребите на работните места е многу поедноставно доколку стручноста на вработениот е заменлива. Ова е особено важно во денешно време кога голем дел од фирмите го намалуваат бројот на вработените. На фирмите со помал број на вработени им требаат повеќе работници со општи способности, а помалку специјалисти. Кој е недостатокот на овој план? Луѓето можат и да претераат во учењето на сите вештини кои ги бара програмата. Тоа може да ги исфрустира вработените по учеството на предизвикот на учење, растот и континуираното зголемување на платата. И стручноста може да застари.

1. *Флексибилни бенифиции - развивање на пакет од бенифиции*. Флексибилните бенифиции даваат можност на секој вработен и вработените да состават пакет на бенифиции поединечно скроен спрема личните потреби и ситуации. Таков пакет ги заменува традиционалните „единствен план бенифиција за сите“ кој доминирал во организациите повеќе од 50 години[[53]](#footnote-54). Во склад со тезите на теоријата на нечекување по која организациските награди треба да се поврзат со целите на секој поединичен вработен, флексибилните бенифиции ги индивидулизираат наградите така што даваат можност секој вработен да бира компензационен пакет кој најдобро ги задоволува неговите моментални потреби. Типична фирма нуди додатни бенифиции чија што вредност изнесува близу до 40% од платата на вработениот. Три најпопуларни типа на бенифициски планови се: модуларни планови, дополнителни опции и сметки на флексибилна потрошувачка[[54]](#footnote-55). *Модуларните планови* се однапред подготвени пакети на бенефиции во кои секој модел е составен така да ги задоволува потребите на специфичните групи на вработените. Дополнителните опции содржат јадро на основните бенифиции и можност која нудат други бенефициски опции кои вработените можат да ги бираат и да се додадат на јадрото. Обично на секој вработен му се даваат „*бенифициски кредити*“ со кои може *„да се купат*“ додатни бенифиции кои на единствен начин ги задоволуваат неговите потреби. *Плановите на флексибилна потрошувачка* овозможуваат на вработените да се стават на страната на готовинскиот износ кој е понуден на планот за да платат одредени услуги. Денес, речиси во сите поголеми корпорации во САД се нудат флексибилни бенифиции, а таквите бенифиции стануваат главно правило и во други земји.
2. *Вродени награди* – *програми за оддавање на признанија на вработените.* Овие програми варираат од спонтани и приватни изјави „*балагодарам*“ до пошироко публицирани формални програми, во кои специфичните видови на однесување поттикнуваат, а постапките за стекнување на признанија јасно се идентифицирани[[55]](#footnote-56). Единствена видлива предност на оддавањето на признанија е нивната ефтиност (Пофалбите се секако бесплатни). Не би требало да нè изненади, доколку дојде до пораст на популарноста на програмата за оддавање на признанија на вработените. Додека пак критичарите тврдат дека овие програми многу се подложни на политички манипулации од страна на менаџерите.

Во ова поглавје наведовме одлуки за мотивирање на вработените со цел зголемување на задоволството кај вработените. Секој вработен има свои различни потреби и не смееме да ги третираме како сите да се еднакви.

Менаџерите треба да бидат чувствителни во препознавањето на поединичните карактеристики на вработените, кое ќе овозможи да се врши дизајнирање на работата во склад со поединечните потреби и на тој начин да се максимизира мотивацискиот потенцијал на работното место.

**3. Поврзаноста помеѓу задоволството кај вработените и учеството во донесувањето на одлуки**

**3.1.Создавање на задоволство кај вработените**

*Задоволството* како збор се јавува не само како фактор на надворешната и внатрешната мотивација, туку и како сигнал на сакана (привлечна) работа, сигнал на добри меѓучовечките односи, сигнал на добар менаџмент и др.

Разгледувајќи го задоволството, од аспект на надворешна мотивација, ќе истакнеме дека тоа се јавува како задоволување на човечките потреби преку заработката т.е. платата. Во овој поглед, ќе земеме само еден пример, дека човекот се апстрахира од другите задоволства (неговиот третман во организацијата, меѓучовечките односи и сл.), важна му е платата за да ги задоволи основните потреби: храна, облека и др.

Доколку зборот *задоволство* го погледнеме од аспект на внатрешната мотивација, ќе видиме дека тоа се манифестира преку чувството на задоволство на човекот од неговиот третман од страна на менаџерите, колегите, вработените, добрите меѓучовечки односи, потоа задоволството од привлечноста од работата, самостојноста во работата, постигнување успех од работењето и сл.

Значи употебата на зборот „*задоволство на работата*“ вклучува не само задоволување на потребите, туку и други фактори како што се добрите услови на работа, добрите меѓучовечки односи, задоволство во соработката, задоволство кон соработниците, задоволство кога работата е извршена, задоволство што вложениот труд е ценет, задоволство што вработените се вреднуваат по вредност, способност, знаење и сл.

Во овој дел задоволството од работата ќе биде подетално разработен и ќе биде дадено одговор на неколку поставени прашања: На кој начин се мери задоволството од работата? Колку вработените се задоволни од својата работа? Што доведува до високо ниво на задоволство од работата на вработените? И како задоволните и незадоволните вработени влијаат на организацијата?

**Мерење на задоволството од работата**

Прeтходно задоволството од работата беше дефинирано како позитивно чувство од сопствената работа, кое произлегува од оценување на карактеристиките од таа работа. Очигледно ова е многу широка дефиниција[[56]](#footnote-57).

Секоја работа бара интеракција со колегите, менаџерите, почитување на организациските правила, постигнување на стандардни во перформансите, прифаќање на работни услови кои често се подалеку од идеалните и слично.

Тоа значи дека проценката дали некој вработен е задоволен или незадоволен од својот сопствен резултат е сложен збир на многу различни елементи од работата. Како тогаш ќе биде измерен овој концепт?

Два најчесто користени пристапи тргнуваат од една глобална оцена, т.е. од многубројни резултати изведени од неколку аспекти од работата. Методата на една глобална оцена не е ништо друго туку поставување на еден тип прашања на вработените „Земајќи сè во обзир , колку сте задоволни од својата работа?“ Испитаниците потоа одговараат така што заокружуваат број на скала од еден до пет, кој претставува одговор од „значително незадоволен“ до „изразито задоволен“ [[57]](#footnote-58).

Друг пристап – збир на резултатите од аспект на работата- и е многу пософтициран. Овој пристап идентифицира клучни елементи од работата и бара мислење на секого од вработените. Најчесто влегуваат природата на работата, контролата, моменталната плата, можноста за унапредување и односот со колегите.[[58]](#footnote-59) Овие карактеристики се оценуваат по стандардизирана скала, а потоа оценките се собираат за да се добие вкупна оцена од задоволството од работата.

**Колку вработените се задоволни од својата работа?**

Во литературата често се сретнува прашањето: Дали поголем дел од вработените се задоволни од својата работа? Веројатно, дека одговорот во САД и во поголем број развиени земји е „ДА“. Самостојно истражување кое е спроведено во последните триесет години на вработените во САД, воглавно покажува дека поголем дел од вработените се задоволни од својата работа[[59]](#footnote-60).

Истражувањата покажуваат дека нивото на задоволство варира зависно од кој аспект на работата станува збор. Најчесто најмногу се задоволни од својата работа, од своите надредени и колегите, а помалку се задоволни од својата плата и од можностите за напредување.

**Што доведува до задоволство од работата ?**

Кај најголем дел од вработените до здоволство од работата најчесто доведува: можноста за обука, разновидноста, самостојноста и контролата[[60]](#footnote-61).

Со други зборови, поголем дел од вработените даваат предност на работата која е предизвик и стимулирачка, во однос на работата која е предвидлива и рутинска.

Големо влијание врз задоволството на вработените има и платата. Постои изненадувачки однос помеѓу платата и задоволството.

За луѓе кои се сиромашни, или кои живеат во сиромашни земји, платата навистина корелира со задоволството од работата и со општата среќа. **?**Врз задоволството од работата зависи и од самата личност.

Некои луѓе се предиспонирани скоро сè да сакаат, додека други се несреќни и на најдобрата работа на светот. Истражувањата покажале дека негативните личности обично помалку се задоволни од работата.

**Влијанието на незадоволните и задоволните вработени врз работното опкружување**

Колку вработените се задоволни или незадоволни од својата работа што ја извршуваат, во поголема или помала мера има влијание врз работното опкружување на компанијата.

Последиците главно настануваат кога вработените ја сакаат својата работа и последиците настануваат кога вработените не ја сакаат својата работа. Една теоретска рамка – рамка на излез – глас – лојалност - немир , помагаат во сфаќањето на последиците од незадоволството. Неколку реакции на вработените ќе бидат дефинирани на следниов начин[[61]](#footnote-62):

* *Излез:* Однесувањето е насочено кон напуштање на организацијата ; вклучува барање на ново работно место како и давање отказ.
* *Глас:* Активно и конструктивно се настојува да се подобрат условите; вклучување на мерки за подобрување, разговарање за проблемите со менаџерите.
* *Лојалност:* Пасивно, но оптимистичко чекање да се подобрат условите; вклучување во одбрана на организацијата од надворешни критики и верба дека менаџерите постапиле правилно.
* *Немир:* Пасивно препуштање и пуштање да се влошат условите; вклучување на хронично доцнење, намалување на работниот напор и зголемување на стапката на грешки.

Колку и да е корисна оваа рамка за претставување на можните последици од незадоволство од работата, сепак е прилично генерализирана.

Во продолжение ќе бидат разгледани неколку специфични резултати за задоволството и незадоволството на работното место.

-***Задоволството од работата и работни перформанси:*** Спрема одредени истражувања *„Историја или наука?“* среќните работници веројатно ќе бидат и продуктивни работници, иако е тешко да се каже во која насока оди каузалноста на тој однос. Меѓутоа, некои истражувачи попрво би поверувале дека односот помеѓу задоволството од работата и работните перформанси е менаџерска историја.

Поминувајќи од ниво на поединец, на ниво на организација, повторно наидуваме на докази за односот помеѓу задоволство и перформансите.[[62]](#footnote-63)

Кога ќе се соберат сите податоци за задоволството и перформансите во целина, се гледа дека организациите со повеќе задоволни вработени имаат поголем учинок, отколку организациите со помалку задоволни вработени.

- ***Задоволството од работата и организациско однесување***: Се чини дека е логично да се претпостави дека задоволството од работата треба да биде еден од главните чинители кои го одредуваат организациското однесување на вработените[[63]](#footnote-64).

Најверојатно дека задоволните вработени ќе зборуваат позитивно за организацијата, ќе им помагат на другите и ќе ги надминат нормалните очекувања од својата работа. Уште повеќе, задоволни вработени можат да бидат наклонети да остварат повеќе отколку тоа што работата го бара од нив, од желба да возвратат за своето позитивно искуство.

Во согласност со ваквото размислување, поранешните дискусии околу организациското однесување се претпоставува дека е во блиска врска со задоволството.[[64]](#footnote-65) Но, најновите докази сугерираат дека задоволството влијае врз организациското однесување, меѓутоа преку перцепција на праведноста.

-***Задоволството од работата и задоволството на клиентите***. Вработените при сложените активности често пати имаат интеракција со клиентите. Имајќи предвид на тоа дека менаџментот на услужните организации треба да се внимава и на задоволството на клиентите, па се поставува прашањето: Дали задоволството на вработените е во врска со позитивните резултати во поглед со клиентите?

За вработените кои се во првата линија, кои редовно доаѓаат во контакт со клиентите, одговорот е „да“. Податоците покажуваат на тоа дека задоволството на вработените дава придонес кон зголемување на задоволството и верноста кон клиентите[[65]](#footnote-66).

Задоволните вработени, најверојатно ќе се однесуваат повеќе пријателски, ведро и попристапно - тоа е она што клиентите го ценат. А во иднина, задоволните вработени помалку ќе се наклонети да ја напуштаат организацијата, веројатно е дека клиентите ќе се сретнат со познати личности и дека ќе бидат искусно послужени. Тие квалитети развиваат задоволство и верност спрема клиентите. Покрај тоа, овој однос вреди и обратно, незадоволните клиенти можат да го зголемат незадоволството од работата. Вработените, кои се во постојан контакт со клиентите, наведуваат дека непристојните, несовесните и неразумните барања на клиентите негативно делуваат на нивното задоволство од работата.

**- *Задоволството од работата и отсуството од работата****.* Воовој поглед направените истражувања во литературата покажуваат негативен однос помеѓу задоволството и отсуството од работата, со слаба до умерена корелација.[[66]](#footnote-67) Иако е разумно да се очекува дека незадоволните вработени почесто ќе изостануваат од работата, постојат и други фактори кој влијаат на тој однос и го смалуваат коефициентот на корелација.

**- *Задоволството и флуктацијата****.* Задоволството е во негативен однос во однос на флуктацијата, но таа корелација е посилна од онаа која е утврдена од отсуството од работата.[[67]](#footnote-68)

Сепак и овде други фактори, како и условите на пазарот на трудот, очекувањата од алтернативните можности на вработувања, должината на стажот во организацијата, битно ја ограничуваат вистинската одлука да се напушти постоечката работа.

Податоците покажуваат на тоа дека работните перформанси на работникот се важен модератор во односот помеѓу задоволството и флуктацијата.[[68]](#footnote-69)

Поточно, степенот на задоволство е помалку важен за предвидување на флуктацијата на вработените со високи перформанси. Зошто? Обично организациите се трудат да ги задржат таквите вработени. Им даваат покачување, пофалби, признанија, им се зголемуваат можностите за напредување и слично. Спротивното важи за вработените со слаби перформанси. Организациите малку прават за да ги задржат.

***-Задоволството од работата и девијантното однесување во работното опкружување*.** Незадоволството од работата најавува многу однесувања, како обидите на синдикалните организации, употреба на средства за зависност, крадење на работата, непримерно дружење на работата и доцнење. Истражувачите тврдат дека таквите однесувања се показател на широк синдром кој може да се нарече девијантно однесување на работното опкружување.[[69]](#footnote-70) Клучно е тоа дека вработените, ако не се задоволни од своето работно опкружување, на некој начин на тоа ќе реагираат. Реакција на некој вработен ќе биде да даде оставка, друг вработен може да реагира така што ќе сурфа на интернат за време на работното време, ќе го носи приборот од работа дома итн. Дали сакаат менаџерите да ги контролираат несаканите последици на незадоволство од работата, најдобро е да го спречат изворот на проблеми-незадоволството-наместо да се обидуваат да ги контролираат различните реакции на незадоволство.

**3.2. Учеството во одлучувањето и намалувањето на јазовите помеѓу**

**менаџерите и вработените**

 Голем број менаџери, посебно помладите, прават многу грешки настојувајќи сите одлуки да ги донесат сами. Некои одлуки навистина се исклучително во нивна надлежност, но постојат одлуки за кои е добро да се направи консултација со останатите вработени, да се побара нивно мислење каде одговорноста ќе биде разводнета, одлуката посигурна, и зголемување на задоволството и намалување на недоразбирањата или јазовите помеѓу вработените и менаџерите.

Кога одлуките ги донесува менаџерот сам, врз база на информациите кои само тој ги поседува, тогаш тој самиот одлучува што треба да направи, без да вклучува други вработени во процесот на донесување на одлуки. Кога менаџерот бара мислење за проблемот и од останатите вработени за проблемот за кого станува збор, конечната одлука ја донесува како збир на повеќе размислувања и на својата интерпретација. На овој начин одлуката е заедничка и е конечна на вработените и менаџерот[[70]](#footnote-71).

Како да се донесе одлука, дали одлуката да ја донесеме сами или да се консултираме со вработените? V.Vroom и A.Jago[[71]](#footnote-72) разработиле модели на донесување на одлуки кои се прилагодени спрема проблемот кој треба да го решат.

Па, во согласност со начинот на донесување на одлука, истата се нарекува: *авторативна одлука од прва и втора варијанта, консултативна одлука од прва и втора варијанта и заедничка одлука.*

*Авторативна одлука* (прва варијанта), е наречена онаа одлука кога менаџерот сам ги решава проблемите и одлучува користејќи достапни информации.

*Авторативна одлука* (втора варијаната) е кога менаџерот добива информации од вработените, а потоа одлучува. Притоа може, но и не мора, да каже за каков проблем станува збор. Вработените даваат потребни информации, но не предлагаат ниту даваат решенија.

*Консултативна одлука* (прва варијаната), кога менаџерот разговара поединечно со секој од вработените, се запознава со нивните размислувања и сугестии, но не ги собира на заедничка маса. Одлуката ја донесува сам и таа може, но и не мора да ги содржи сугестиите и предлозите на вработените.

*Консултативна одлука* (втора варијаната) е онаа одлука кога менаџерот разговара за проблемите со вработените и се запознава со нивните идеи и предлози. Одлуката ја донесува сам и таа може, но и не мора да ги содржи идеите и сугестиите на вработените.

*Заедничка одлука*, се носи кога менаџерот разговара за проблемот со сите вработени, а одлуката е изградена преку заеднички консензус.

 Заедничкото одлучување можеби многу е застапено во организациите, но значи ли тоа дека таквите одлуки се подобри од оние кои ги донесува сам менаџерот? Одговор на ова прашање зависи од поголем број фактори. Најпрво ќе бидат прикажани предностите и недостатоците на заедничкото одлучување.[[72]](#footnote-73)

 *Предности на заедничкото одлучување*

При заедничкото одлучување се генерираат потполни информации и знаења. Спојувањето на ресурсите на поголем број вработени, се внесуваат повеќе податоци во процесот на одлучување. Покрај поголемото внесување на податоци, заедничкото одлучување може да внесе разновидност во процесот на одлучување. Се овозможува поголема разновидност во сфаќањата, со што се зголемува можноста за разгледување на поголем број пристапи и алтернативи. Податоците зборуваат дека заедничкото одлучување има подобри резултати отколку кога менаџерот сам ги донесува своите одлуки. Заедничкото одлучување дава поголема прифатливост на решенијата. Многу одлуки пропаѓаат бидејќи вработените не ги прифаќаат нивните решенија. Вработените кои учествувале во донесувањето на некои одлуки, најверојатно тие одлуки ќе ги поддржуваат и ќе делуваат и другите да ги прифатат.

 *Слабости на заедничкото одлучување*

Покрај споменатите предности, заедничкото одлучување има и свои недостатоци. За ваквото одлучување е потребно повеќе време отколку кога менаџерот одлучува сам. Поради желбата вработените да бидат прифатени и за организацијата да бидат вреднувани, може да дојде до гушење на отворени несогласувања. Со заедничка дискусија може да доминира еден вработен или неколку вработени. Доколку таа доминантна коалиција ја сочинуваат вработени со ниски или средни способности, ќе трпи општата производност на организацијата. На крај, кај заедничкото одлучување одговорноста е двозначајна. Во ситуација кога одлуката ја донесува менаџерот сам, јасно е кој е одговорен за конечниот резултат. Кај заедничкото одлучување одговорноста е разводнета подеднакво кај вработените во организацијата.

Две пропратни појави на заедничкото одлучување привлекле прилично големо внимание на истражувачите во областа на организациското однесување. Овие две појави можат потенцијално да влијаат врз способноста на вработените објективно да ги проценат алтернативите и да донесат квалитетни одлуки.

 Првата појава е позната под името *„групна заслепеност“,* и е поврзана со нормите. Со неа се опишуваат ситуации во кои притисоци за конформизмот кај вработените, оневозможува критичка процена на невообичајните малцински или непопуларни гледишта. Групната заслепеност е болест која напаѓа од вработените и може драматично да ги влоши перформансите. Другата точка која ќе биде разработена се нарекува „*групно поместување’’*. Таа укажува дека во текот на разработување на одреден збир на алтернативи и барање на решенија, почетната позиција на вработените може да биде поместена кон крајностите. Во некои ситуации, ќе доминира вниманието, па тогаш кај вработените ќе се случи конзервативно поместување. Меѓутоа, податоците покажуваат на тоа дека при заедничкото одлучување често доаѓа до поместувања кон зголема наклонетост на ризик. Подетално ќе бидат разработени овие два поими.

***Групна заслепеност***

 *Групната заспепеност* е појава која се појавува кога кај вработените едногласноста е на толкаво ниво, што нормата на консензус ќе ја потисне реалната проценка алтернативните начини на делување и потполно изразување на нетипични, малцински или непопуларни мислења. Оваа појава го опишува слабеењето на ефикасноста на личноста, нејзините способности, проверување на реалноста и етичкото резонирање и тоа под притисок на вработените.[[73]](#footnote-74)

 Ќе бидат споменати некои симптоми на групна заслепеност, и тоа:

1) Се рационализира секој отпор на претпоставките кои ги манифестирале вработените. Без разлика колку се цврсти доказите против нивните темелни претпоставки, а вработените и понатаму прават сè за да бидат претпоставките поддржани.

2) Некои вработени вршат притисок на останатите кои на момент покажуваат сомнеж на било кој заеднички став на вработените, или ја преиспитуваат веродостојноста на аргументите во корист на алтернативите кои повеќето ги преферираат.

3) Вработените кои се сомневаат или имаат други погледи, молчат или во себе ја намалуваат важноста на сопствениот сомнеж, за да избегнат отстапување од она за што наизглед постои заеднички консензус.

4) Се појавува илузија на едногласност. Ако некој молчи, се претпоставува дека се согласува на сè. Со други зборови, на воздржаниот глас се гледа како глас на поддршка.

 Дали групната заслепеност ги зафаќа сите вработени? На тоа може да се одговори со *„не*“. Се чини дека најчесто се јавува кога идентитетот на вработените е јасен, кога сите вработени имаат позитивна слика за организацијата која сакаат да ја заштитат и кога вработените сметаат дека постои некоја колективна закана на таа позитивна слика која ја имаат за себе.[[74]](#footnote-75) Значи, *групната заслепеност* не е толкав механизам за потискување на опозицијата, колку е механизам кој ги штити вработените од сопствениот позитивен имиџ.

Се поставува прашање, што можат менаџерите да направат за да ја намалат групната заслепеност?[[75]](#footnote-76)

Една од можностите е контролирање на поголем дел од вработените. Вработените се многу поплашливи и поколебливи колку што е нивниот број поголем. Иако не постои волшебно стапче кое би ја елеминирало групната заслепеност, вработените чувствуваат сè помалку лична одговорност кога нивниот број во групата ќе надмине повеќе од десет. Менаџерите исто така треба да преземаат непристрасна позиција, да бараат активен придонес од сите вработени, и избегнување на сопственото мислење, особено при првата фаза на одлучувањето.

Друга работа која менаџерите можат да ја направат е на еден од вработените во групата да му дадат улога на *advocatus diaboli*. Улогата на тој вработен е отворено да се спротивставува на мнозинската позиција и да нуди други перспективи.

**Групно поместување**

 Истражувањата покажуваат дека постои разлика кога заедничките одлуки ќе се споредат со поединечните одлуки.[[76]](#footnote-77) Во некои ситуации заедничкото одлучување е поконзервативно од поединечното, но сè почесто доаѓа до поместување наклонето кон поголем ризик.[[77]](#footnote-78)

 Изгледа дека почетните позиции на вработените во текот на заедничката дискусија се поместуваат спрема крајните позиции, иако насоката била со тенденција пред дискусијата. Така поконзервативните вработени стануваат уште повнимателни, а агресивните вработени се спремни на уште поголем ризик. Заедничката дискусија има тенденција да ги потенцира почетните позиции на вработените.

 Групното поместување може да се разбере и како посебен облик на групна заслепеност. Заедничката одлука одржува доминатна норма на одлучување која се развивала во текот на дискусијата. Дали ќе дојде до поместување во насока со поголемо внимание или со поголем ризик, зависи од доминантната преддискусиска норма.

 Почестото поместување во насока на поголем ризик, довело до неколку објаснувања за оваа појава.[[78]](#footnote-79) Некои истражувачи тврдат дека вработените преку заедничката дискусија подобро се запознаваат. Како се чувствуваат послободни во групата, така стануваат сè похрабри и наклонети на поголем ризик. Според друго објаснување, во поголем број развиени земји се цени наклонетоста кон ризик ; Се воодушевуваме на вработените кои се подготвени на ризик, па така заедничката дискусија ги мотивира вработените како да покажат колку се подеднакво подготвени на преземање на ризик . Меѓутоа, најдобро објаснување за ова поместување кон поголем ризик е поради расфрлање на одговорноста на сите вработени. Заедничката одлука го ослободува секој вработен од поединечна одговорност за конечната одлука. Може да се преземе поголем ризик во иднина во случај одлуката да биде погрешна, бидејќи никој за неа не може да биде во потполност одговорен.

 Откако беа споменати добрите и лошите страни на заедничкото одлучување, ќе бидат споменати некои техники кои вработените ги користат при одлучувањето.

 Групното одлучување најчесто се одвива во склоп на *интерактивни групи.* Во овие групи вработените се сретнуваат лице во лице и во меѓусебна интеракција се потпираат на вербална и невербална комуникација. Меѓутоа, како што беше кажано во групната заслепеност, во интерактивните групи често доаѓа до автоцензура и притисок на членовите на групата своето мислење да го усогласат со останатите вработени.

***Brainstorming(Бура на идеи)*** е техника која според својата замисла, би требало да ја надвладее согласноста во интерактивните групи која го успорува развојот на креативни алтернативи[[79]](#footnote-80). Ова се постигнува со процесот на генерирање на идеи кои поттикнуваат изнесување на сите можни алтернативи и ги суспендира сите критики на предложените алтернативи.

На типичен состанок *на* бреинстормингот, пет-шест или десет вработени седат на заедничка маса, а менаџерот го формулира проблемот така што сите вработени можат да го разберат. Вработените потоа слободно нафрлуваат колку што можат повеќе алтернативи во дадено време. Критикувањето не е дозволено и сите алтернативи се запишуваат за покасно да бидат дискутирани и анализирани. Фактот една идеја да поттикнува друга и да се критикува, дури и најбизарната идеја, се одложуваат за подоцна .

 *Brainstorming* навистина може да генерира идеи, но не на многу ефективен начин. Истражувањата покажуваат дека поединци кои работат сами можат да створат повеќе идеи отколку што можат да настанат на состанокот на бреинстормингот*.* Се поставува прашањето, зошто? Една од можните причини е „блокада на произнесувањето“. Со други зборови, кога вработените генерираат идеи во група, многу од нив зборуваат во исто време, што го блокира процесот на размислување и ја спречува размената на идеи.[[80]](#footnote-81)

 ***Техника на номинална група*** ја ограничува дискусијата или меѓусебната интеракција во текот на процесот на одлучување, па и оттука и го добила името *номинална.* Иако вработените се физички присутни, како средба на било која комисија, тие работат самостојно. Поконкретно, најпрво се изнесува проблемот, а потоа следуваат следниве чекори:

 1) Вработените се состануваат како група, но претходно, пред дискусијата секој вработенги запишува своите идеи за проблемот;

 2) По времето на самостојното работење во тишина, секој вработен претставува по една идеја во групата. Наизменично секој вработен ги претставува сите идеи додека не бидат запишани. Нема дискусии сè додека не бидат запишани сите идеи;

 3) Вработените расправаат за идеите, за да бидат појаснети и оценети;

 4) Секој вработен во тишина и самостојно ги рангира своите идеи. Идејата која е со највисок ранг, ја одредува конечната одлука.

Главна предност на техниката на номинална група е што овозможува формално состанување на групата, но не го ограничува самостојното размислување како што тоа се случува во интерактивнте групи. Истражувањата покажуваат дека номиналните групи се поефективни од групите кои го користат *brainstormingot*.[[81]](#footnote-82)

Најновиот пристап на заедничко одлучување ja поврзува техниката на номинална група со софистицирана компјутерска технологија.[[82]](#footnote-83) Станува збор за компјутерско потпомогната група, односно за *електронски состанок*. До 50 вработени седат на масата во облик на потковица на која не се наоѓа ништо, освен компјутери. Проблемот се претставува пред менаџерот, а секој дава одговор или свое мислење преку компјутерот. Поединечно се коментира, како и вкупниот број гласови се прикажуваат на проекциско платно. Предноста на оваа техника се анонимност, искреност и брзина. Учесниците можат анонимно да го впишат коментарот кој го сакаат, и со притискање на копче, сите можат да го видат на проекциското платно. Тоа им овозможува на учесниците да бидат брутално искрени, без страв од поединци. Методата е брза и ги елиминира разговорите, бидејќи дискусијата останува на темата и сите можат „да зборуваат“ истовремено, без меѓусебно сметање. Според поголем број истражувања, електронските состаноци не ги остваруваат во голема мера претпоставените задачи. Електронските состаноци доведуваат до помало остварување , потребно е повеќе време да се завршат задачите и резултатите, со помало задоволство на вработените. Меѓутоа, новата технологија ќе ја зголеми својата популарност во иднина.

Секоја од споменатите техники на заедничко одлучување има свои предности и недостатоци. Која од нив ќе биде избрана, зависи кој критериум ќе биде важен и каков е билансот на трошоците и добивката.

Вклучувањето на вработените при донесувањето на одлуките овозможува поголема точност на одлуката, одлуката да биде поквалитетна и избраното решение да биде поисправно. Подобрување на комуникацијата и разбирањето помеѓу вработените, поголем морал, мотивација, задоволство од работата и разводнување и преземање на заедничка одговорност.

***3.3. Подобрување на деловните резултати***

Учеството на вработените при донесувањето на одлуките, како што претходно беше наведено, во голема мера влијае врз задоволството на вработените од работата која ја извршуваат и пред сè, доведува до голема мотивација. Вака мотивирани и задоволни вработени, & овозможуваат на компанијата или организацијата во поголема мера да ги зголеми и своите деловни резултатати.

 Се поставува прашањето дали учинокот или деловните резултати на компанијата се поголеми кога вработените се вклучени во одлучувањето, или кога одлуката ја носи менаџерот сам? Тоа зависи и од тоа како ќе го дефинираме учинокот на компанијата. Во смисла на *точност*, заедничката одлука е поточна од поединечната, но помалку точна од пресудата на најточниот член на групата[[83]](#footnote-84). Но, ако учинокот од одлучувањето го дефинираме во смисла на брзината на одлучување, поединечното е подобро. Ако пак е важна креативноста, заедничкото одлучување е поефикасно од поединечното. А, до колку под *ефикасност* мислиме на степен на прифаќање на на конечни одлуки, предноста повторно ја има заедничкото одлучување[[84]](#footnote-85).

 Но, не може да се разгледува учинокот, а да не се процени и ефикасноста. Кога се работи за ефикасноста, групата речиси, секогаш останува во сенка на поединецот. Во ретки случаи, заедничкото одлучување секогаш носи повеќе работни часови отколку кога одлуката ја донесува менаџерот самостојно. Исклучителни се ситуациите во кои поединецот, за да постигне ниво на разновидност на информации, споредено со оние кои ги постигнува групата, мора да потроши повеќе време на евиденција и разговор со вработените. Имајќи предвид дека вработените можат да бидат и од различни подрачја , времето потребно за собирање на информации може да биде кратко. Но, таквите ситуации обично се исклучителни.

 За подобрување на деловните резултати на компанијата, менаџерот треба да ги искористи сите расположливи ресурси кои ги има таа, како што се претходно споменатата работната сила, односно вклучување на вработени во одлучувањето, капиталот, материјалите или енергијата, за да ги зголеми нејзините резултати, или добрата и услугите. Развивањето на функционални стратегии за унапредување на ефикасноста, е важно прашање за менаџерите, бидејќи зголемената ефикасност ги намалува трошоците за производство, што & овозможува на организацијата да создава поголем профит.

Ќе бидат разработени неколку стратегии за зголемување на ефикасноста и тоа со помош на: *распоредување на капацитетите; флексибилно производство; систем на залихи токму навреме, и ефикасност; самоуправувачки работни тимови и ефикасност; процес на реинжинеринг и ефикасност; и преку информационите системи, интернетот и ефиксноста.*

 ***Распоредување на капацитетите***се изразува преку начинот на кој машините и вработените се групирани заедно, влијае колку можат да бидат продуктивни. Ќе бидат истакнати три начини на уредување на работните станици: распоредување на производот, распоредување на процесот и распоредување на фиксна позиција.

 *При распоредување спрема производот*, машините се организирани така што секоја операција потребна да се произведе производот е извршена на работни станици поставени во фиксирана низа. Во призводството, вработените во ваква поставеност се неподвижни, а подвижна лента ги пренесува производите на следната работна станица, така што тие прогресивно се составуваат.

 *При распоредување според процесот,* вработените не се организирани во фиксирани низи. Наместо тоа, секое работно место има релативно своја содржина, а производот оди во било која работна станица во која треба да се изврши следната операција за да се заврши производот.

 *При распоредувањето според фиксна позиција*, производот останува во фиксна позиција. Неговите останати делови се произведени на оддалечени места и донесени во областа за производство на финалното остварување.

 ***Флексибилно производство*** ги претставува главните извори на трошоци во производствената компанија, односно трошоците поврзани со поставување на опремата потребна да се произведе еден производ. Еден од нив е трошокот за производство, кој е занемарен, бидејќи додека се поставувала опремата, ништо не се произведувало. Флексибилното производство има за цел да го намали времето за поставување на опремата.[[85]](#footnote-86)

 ***Систем на залихи токму навреме, и ефикасност*** ги става компонентите на линијата за склопување во моментот кога се потребни и со тоа ги намалува трошоците. Овој систем има големи апликации на ефикасноста. Од зголемувањето на претворањето на залихите и намалувањето на трошоците за одржување на залихите, можат да резултираат големи заштеди на трошоците.

 ***Самоуправувачки работни тимови и ефикасност*** е функционална стратегија за зголемување на ефикасноста, е користењето на самоуправувачки работни тимови.[[86]](#footnote-87) Типичниот тим се состои од 5 до 15 вработени кои го произведуваат целиот производ наместо само делови од него. Членовите на тимот ги учат сите задачи на тимот и преминуваат од една работа на друга работа. Резултатот е флексибилна работна сила, бидејќи членовите на тимот можат да ги заменат отсутните вработени.

 ***Процес на реинжинеринг и ефикасност*** е синџир на збир на функционални активности или бизнис-процеси кои добиваат еден или повеќе вида на влезови, или трансформираат за да креираат резултат кој има вредност за потрошувачот[[87]](#footnote-88). Процесот на реинжинеринг ги вклучува фундаменталното повторно разгледување и радикално редизајнирање на бизнис-процесите, за да оствари драматично унапредување на критичните мерки на извршувањето, како што се трошокот, квалитетот, услугата и брзината.

***Информациски системи, интернетот и ефиксноста*** се карактеристика со рапидно ширење на компјутерите, есплозивниот на раст на интернетот и коорпоративните интернети, и брзата дигитална интернет технологија, функцијата на информациони системи се движи кон централната етапа во потрагата за оперативна ефикасност и структура на пониски трошоци. Влијанието на информационите системи на продуктивноста е разновидно и влијае на сите останати активности на компанијата.

 Накратко, заедничкото одлучување може да биде одлично средство за изведување на многу чекори во процесот на обучувањето. Изворот е поопфатен и со поисцрпни податоци при собирањето на информациите. Ако вработените располагаат со различни искуства, ќе генерира поширок опсег на алтернативи и ќе се спроведе поригорозна анализа. Кога вработените ќе се усогласат околу конечната одлука, ќе има повеќе вработени кои таа одлука ќе ја поддржат и спроведат. Но, времето кое групите го трошат за да донесат одлука и внатрешните конфликти кои настануваат помеѓу вработените, можат да ја намалат мотивацијата, а со тоа и да ги намалат и деловните резултати кои се и главна цел на секоја организација за нивно успешно работење.

**3.4. Поврзување на задоволството на вработените со продуктивноста и добрите бизнис перформанси**

Манаџерите, при донесувањето на своите одлуки, треба да овозможат задоволство на своите вработени, а со тоа да ја зголемат продуктивноста и добрите бизнос перформанси на компанијата. Накратко кажано, менаџерите мора да донесат менаџерски одлуки кои се засноваат врз следните практични работи:

 1) Вработените се разликуваат по нивните работни навики што многу влијае на продуктивноста, но многу е тешко да се забележат овие работни навики пред вработување на работниците, а понекогаш дури и по нивното вработување.

 2) Продуктивноста на одреден работник со одредено ниво на човечки капитал може да варира значително со тек на време или во различно опкружување, во зависност од неговото ниво на мотивација.

 3) Продуктивноста на работниците во текот на определен временски период е функција на вродена способност, нивото на напор и опкружувањето (време, општи бизнис-услови или акции на другите работници).

 4) Да се биде високопродуктивен не е само прашање на робовско следење на наредби, туку преземање на иницијатива да се помогне во постигнувањето на целите на работодавачот[[88]](#footnote-89).

Без сомнение постои поврзаност помеѓу задоволството на вработените и добрите перформанси кои ги остваруа компанијата, особено кога постои високо совпаѓање на менаџерите и вработените во перцепцијта на работата која работникот ја остварува.[[89]](#footnote-90) Слично на тоа, конфликтот е поврзан со висока тензија доколку постои незадоволство од работата.

 Најголем дел од вработените подобро комуницираат со вработени кои имаат ист или повисок статус како и тие, отколку вработени кои имаат понизок статус. Од ова може да се очекува дека поголемо задоволство владее помеѓу вработените чија работа спроведува интеракција со вработени со повисок статус кон минимум.

 Односот помеѓу бројот на вработените и задоволството е таков како што интуитивно би очекувале: поголем број вработени поврзани се со пониско задоволство.[[90]](#footnote-91) Со растењето на бројот на вработените, се смалува можноста за учество во социјални интеракции, како и можност за поистоветување со вработените и нивното заедничко постигнување. Исто така, поголем број вработени донесува поголеми несогласувања, конфликти и создавање на подгрупи.

 Ќе бидат споменати неколку особини на вработените кои влијаат на перформансите. Меѓу поважните се улогота на перцепцијата, нормите, статусните разлики, бројот на вработените и кохезијата.

Постои позитивен однос помеѓу улогата на перцепција и оценувањето на перформансите на вработените.[[91]](#footnote-92) Степенот на продуктивност помеѓу менаџерите и перцепциите на работата на вработените што работникот ја остварува, делува до мера до која менаџерот треба да ја оцени на вработениот како ефикасност на работникот. Ако улогата на перцепција на вработениот се согласува со очекуваната улога на неговиот менаџер, вработениот ќе добие подобри оцени за перформансите.

 Нормите го контролираат однесувањето на вработените бидејќи воспоставуваат стандарди на доброто и лошото. Нормите на вработените можат да им помогнат на менаџерите при објаснувањето на нивното однесување. Ако нормите поддржуваат висока производност, менаџерите можат да очекуваат дека пеформансите на поединците ќе бидат далеку подобри, отколку ако нормите се насочени кон намалување на производноста. Слично на тоа, ако нормите поддржуваат антисоцијално однесување, најверојатно е дека вработените ќе се однесуваат девијантно.

 Статусните нееднаквости произведуваат фрустрација и можат лошо да делуваат на продуктивноста и на желбата на вработените да останат во организацијата. Кај вработените кои се чувствителни на правичност, неконзистенцијата најверојатно ќе доведе до пад на мотивацијата и потрага за начин за остварување на правичноста. Покрај тоа, имајќи предвид дека вработените кои се со низок статус, обично помалку учествуваат во групни расправии, додека пак вработените кои се обележани со висок статус меѓу своите членови, сигурно ќе се поврзуваат со членовито со низок статус и така да остварат перформанси под нивниот потенцијал.

 Влијанието на бројот на вработените на нивните перформанси зависи од видот на задачата на која вработените работат. Поголемите групи се поефикасни во собирањето на информации. Помалите групи се поефикасни во преземање на акции. Сознанијата покажуваат дека менаџерите доколку користат поголеми групи, да овозможат мерење на работата на поединецот во групата.

 Исто така, и кохезивноста може да игра голема улога во влијанието на нивото на перформансите во групата. Дали ќе има таква улога, зависи од нормите за перформанси на групата.

 Интересот на секоја организација е да го максимизира своето произвоство, а со тоа и да оствари поголем профит. Остварување на поголема продуктивност и поголеми перформанси во голема мера зависи и од тоа колку вработените се мотивирани и задоволни од работата која ја извршуваат. Да се покаже на вработените од страна на менаџерите, колку е секој вработен значаен за компанијата, преземањетото на неговите идеи и размислувања, а пред сè вклучувањето во донесувањето на одлуки, има големо влијание врз продуктивноста и перформансите на компанијата.

**3.5. Вклучувањето на вработените во одлучувањето, како еден од начините за зголемување на продуктивноста и добрите резултати**

Заедничкото одлучување не можеме да го разбереме врз основа на знаење од индивидуалното одлучување, бидејќи одлучувањето во група е ентитет за себе, со своја сложеност, динамика и специфичност во работата и одлучувањето.

Групата која успешно ги остварува задачите за која е формирана, се нарекува ефективна група. За да го постигне тоа, групата мора да се одликува со некои особини, а мора да се создадат некои услови во опкружувањето во кое што работи групата. Како детерминанти за успешно заедничко одлучување спаѓаат следниве карактеристики:

* Соодветна структура на групата;
* Јасна процедура на одлучување со која се доаѓа до консензус;
* Кохезија во групата;
* Креативен конфликт;
* Концентрирање на проблемот;
* Добар лидер;
* Стабилен статус на групата;
* Прифатливи надворешни притисоци.

*Соодветната структура на групата* е прв услов за создавање на ефективна група. А ефективната група се манифестира преку усогласеноста на нејзината структура со поставените задачи. Потребно е не само вработените да се дораснати за задачата, туку и решавањето да го прифтат како предизвик. Во спротивно, ако групата ја сочинуваат некомпетентни или премногу стручни вработени, несигурноста на првите и незантерисираноста на другите вработени, може да ја загрози ефикасноста и ефективноста на нејзината работа. Значајна е и, исто така, распределбата внатре во групата, дури и кога групите ја сочинуваат компететнтни поединци, со неадекватна распределена улога, може да предизвика намалување на мотивираноста за работа и недоволна приврзаност на групата.

Групата која ги решава комплексните проблеми на највисоко организациско ниво, треба да биде формирана од стручни лица од различни профили, од поголемиот или од сите организациски сегменти, поради високото ниво на знаење.

*Јасна процедура на одлучување со која се доаѓа до консензус* е втор значаен услов за да се пристапи кон решавање на конкретниот проблем, групата одредува постапка врз основа на која ќе се донесе одлуката. Процедурата на одлучувањето вработените ја бираат едногласно. Групата дава приоритет на некоја врста на консензус, а само во исклучителни ситуации одлуката ја донесуваат со гласање. Овде под консензус подразбираме процедура на одлучување со која различни поединечни предности и забелешки интегрираат во единствена одлука, прифатлива за сите вработени. Меѓутоа, тоа не значи дека секој вработен ќе биде во потполност задоволен со конечното решение, туку дека тој ќе биде задоволен од процедурата на одлучување и начинот на кој групата ги сослушала и разгледала различните размислувања. Во недостаток на демократија на водење на состаноците и личниот третман во групата, како и на вниманието со кој е разгледан неговиот предлог, вработениот останува лојален на групата и е подготвен да учествува во спроведување на одлуката, дури и кога не е целосно согласен со неа[[92]](#footnote-93).

***?****Кохезија во групата* е услов кој дава основна претпоставка за добро функционирање на групата е оперативно интеракција на нејзините вработени. Кохезијата во групата зависи од следните фактори:

* задоволството и горделивоста која вработените ја чувствуваат поради припадноста во групата;
* степенот на блискост со останатите членови во групата;
* способност и подготвеност вработените да се соочат со кризи и опасности на кои групата е изложена;
* подготвеност на вработените отворено и искрено да ги изразуваат своите идеи и чувства.

На состаноците на кохезионата група постои неформално пријатна и опуштена атмосфера. Во дискусиите спонтано учествуваат поголем број вработени и секој се сослушува со внимание, што е предуслов постоечкиот потенцијал да се искористи.

*Креативениот конфликт* давапријателската атмосфера во групата и не значи и дека критичкото размислување не се произнесува. Напротив, отворената критика на изложените идеи или самата работа на групата која се постигнува, но особено онаа која е упатена на размислувањата и ставовите, но никако на поединците кои ги претставиле. Со нормите се заштитува секој вработен, неговиот интегритет и обезбедува почитување на личноста и рамноправен третман со останатите вработени. Оттука, конфликтите не се „*од локално ниво“* т.е. не претставуваат судир помеѓу поединците. Тие се прифаќаат како заеднички проблем , чие решавање претставува предизвик за групата. Затоа судирите на размислувања се колку неизбежни , толку и корисна компонента на заедничкото одлучување, а нивното разрешување се смета за најдобар пат до квалитетна одлука.

*Концентрирање на проблемот* е услов кој овозможувадискусијата да биде конструктивна, релевантните проблеми мора да бидат детално објаснети и секој вработен мора да ги разбере во потполност. Во спротивно, состаноците можат да се претворат во дебатни клубови за објективно различни проблеми. За да се постигне ефикасност во работата, дискусиите треба да се канализираат и да се спречи непотребното распламтување.

*Добар лидер* има влијание врз работната атмосфера во групата. Бидејќи често се наоѓа во улога на претседавач, лидерот ја насочува дискусијата и допринесува ефикасност во работата, но тој не смее да доминира, и со својот авторитет да делува на донесувањето на одлуката. Добриот лидер не инсистира на своја формулација на проблемот, не ги отфрлува априори другите идеи (посебно на помладите вработени) и своите предлози ги изнесува на крајот на дискусијата. Претпоставка за ваквото однесување на лидерот е стабилност на неговиот статус и отсуство на било какви намери за борба за моќ.

Наместо хиерархија, во ефективната група е присутна хетерархија (принцип на еднаквост), каде размислувањата на сите вработени се разгледуваат со исто внимание, без право на првенство на истакнати поединци.

*Стабилен статус на групата* е кога нејзиниот статус јасно е определен и стабилен. Групата е самоуверена, свесна за значењето на своите активности, а секој вработен во неа одговорно ја прифаќа својата задача која е јасно и прецизно дефинирана. Вработените во групата се горди што припаѓаат во неа и се многу повеќе мотивирани за работа. Во спротивно, сомнежот за опстанок на групата или нејзиниот загрозен статус, доведува до нарушување на односите и квалитетот на работата.

*Прифатливи надворешни притисоци* се значајни за да се остварат предностите на заедничкото, во однос на индивидуалното одлучување, потребно е да се обезбеди поволна околина за работа на вработените. Пред сè, таа не смее да биде ограничена со кратки рокови, туку е потребно да има доволно време како би се формулирало интегративно решение. Исто така, ефикасноста на работата подразбира дека притисоците од опкружувањето се благи или најмногу умерени, бидејќи екстремно стресната околина предизвикува девијации во односите и процедурата на заедникото одлучување.

***Консензус – супериорен метод за заедничко одлучување***.

До сега, во рамките на нормативните теории на заедничко одлучување, како процедура на заеднички избор исклучително е набљудувано правилото на гласање. Иако преставуваат демократски и ефикасен облик на донесување на одлука, сепак тие не гарантираат секогаш рационален избор. Гласањето е неизбежен вид на избор кога одлуката се донесува на ниво на заедница или на голема група (кога технички е невозможно да се спроведе дијалог и да се усогласат различни размислувања и ставови), кога сме ограничени со временски рокови и кога конфликтите во групата не можат да се решат преку дијалог. Во други случаи треба да бидат прифатени други облици на заедничко одлучување, пред сè постапка на градење на консензус. Одлучувањето со консензус е посебно важно ако се работи за одлука со поголеми последици, не само на благосостојба на групата туку и на компанијата на која таа припаѓа, а понекогаш и општеството во целина.

***Гласање – алтернативен начин на заедничко одлучување***

Покрај градењето на консензус, алтернативниот начин на заедничко одлучување е можен преку примена на процедура на гласање. Постојат повеќе методи на гласање, но најзначајни и кои ќе бидат споменати се *„методот на Borde“* и *„ методот на избор на апсолутно мнозинство на гласање“* (AMG).

Методот на Borde е позиционирана процедура на гласање, која (поради богатата информациска основа на која се основа) има извесни предности во однос на другите методи. Сепак, се покажало дека неговата примена во групите, може да изврши нерационален избор, како и резулатот може да подлежи на манипулативно однесување.

Методот на апсолутно мнозинство на гласање е процедура која во праксата најмногу се користи. Претходно беше кажано дека во случај на избор помеѓу само две алтернативи, овој метод претставува демократска и рационална постапка на избор. Со самото тоа во случај групата да е неодлучна помеѓу две алтернативи, може да биде разрешен со примена на оваа метода, сепак, кога се бира помеѓу повеќе опции, овој метод може да биде неефикасна постапка и да го одложи конечниот избор. Но, и покрај своите неоспорни квалитети, во споредба со консензусот, овој метод исполнува несомнена инфериорност. [[93]](#footnote-94)

Да напоменеме, сепак, дека оваа споредена анализа е пристрасна и истовремено ја потенцира предноста на консензусот и недостатоците на методата (АМG) кои во праксата не се изразени до таа мерка. Причините се бројни објективни и социо-психолошки фактори, чие влијание го спречува воведувањето на консензусот во идеален облик. Оттука овие два метода на групно одлучување, најчесто се комбинираат. Како што беше претходно кажано, (AMG) се препорачува кога групата е „поларизирана“. Иако инсистирањето на консензус во овој случај може да значи само губење на време и бескрајно одлагање на одлуката, сепак ниту по подолгиот пат донесената одлука не мора да биде добар избор. Ако незначајното мнозинство го надгласа големото малцинство, при што двете страни екстремно поддржуваат различни опции, постапката на избор ќе предизвика незадоволство кај вработените и ќе ја смали нивната кохезија, а избраната алтернатива може да остане без значителна поддршка во фаза на реализацијата.

Заедничкото одлучување за да биде ефикасно, односно да ја зголеми продуктивноста и добрите резултати на компанијата, треба да бидат обезбедени следните особини на вработените, начинот на работата и околината во која работат:

* Структурата на вработените треба да биде усогласена со нејзините задачи, односно, треба да ја сочинуваат компетентни вработени, како и нивната распределба на улогите ги мотивира и ја зголемува нивната приврзаност во групата;
* Процедурата на одлучување мора да биде јасна и едногласно прифатена, при што консензусот треба да има приоритет во однос на останатите постапки на одлучувањето;
* Групата треба да се одликува со висок степен на кохезија, бидејќи кооперативноста на вработените во групата е предуслов да се искористат предностите на заедничкото одлучување;
* Кај вработените мора да постои креативен конфликт на размислување, со чие решавање се донесуват квалитетни одлуки;
* Групата мора да биде концентрирана на решавање на проблемот како би се постигнала ефикасност во работата;
* Лидерот во групата не смее да доминира, туку да ги насочува дискусиите и да дава допринос во ефикасноста на работата;
* Статусот на групата мора да биде јасно и прецизно дефиниран и стабилен;
* Надворешните притисоци на работата на групата не смеат да бидат исклучително големи, за да не дојде до девијација во меѓусебните односи на вработените, како и во процесот на одлучување.

**4. Емпириско истражување**

* 1. **Методологија на истражување**

*Метологијата*, како начин кој ќе нè води во емпириското истражување е опфатена преку: оправданост на истражувањето, предмет на истражувањето, цел на истражувањето, поставување на хипотетичка рамка и користење на методите на истражување.

 **4.1.1. Оправданост на истражувањето**

 Општествената и научната оправданост на ова истражување се гледа во давањето придонес за надминување на недостатокот на обработката на проблематиката од областа на одлучувањето. Колку менаџерите донесуваат правилни одлуки и колку тие имаат влијание врз задоловството на вработените и постигнување на подобри резултати од поставениот аспект, има интерес меѓу македонските автори во литературата и истражувачката дејност.

 Тргнувајќи од искуството на македонските организации, се јавува потреба од актуализирање и подетално истражување. Причина за поголемо истражување предизвикува и сè поголемата актуелност на одлучувањето во светски рамки.

 Постојат различни начини и модели на донесување одлуки, кои го карактеризираат секој менаџер, но и вработен, за донесување на вистински и правилни одлуки. Со прецизно утврдување на начинот на донесување одлуки, нивно детерминирање и групирање, како и нивната соодветна примена во организацијата, се креира поголемо задоволство на вработените, но и подобри резултати.

 Начинот на кој ќе бидат донесени одлуките е различен во секоја организација која се стреми за подобрување на своите деловни резулатати со цел да успее во конкуренцијата. Со цел да биде создадена таа конкуренција, предноста мора да биде дадена на постојано надградување помеѓу односот менаџер-вработен, и сè поголемо вклучување на вработените и преземање на нивното мислење и донесување на заеднички одлуки.

 Одлучувањето во голема мера има влијание врз ефикасноста и ефективноста на организацијата, но и во многу случаи може да биде и вистински иницијатор за подобрување на перформансите на организацијата.

 Во обратен случај, отсуството на вистинските методи и модели на одлучувањето и невклучувањето на вработените, може да биде и причина за голем неуспех во работата, а со тоа и причина за намалување на резулататите на ниво на цела организација.

 Оттука квалитетната одлука се јавува како соодветен погоден инструмент за стимулација на вработените и успешно и квалитетно вршење на својата работа. Тоа пак, само по себе придонесува за повисоки резултати на организацијата.

 Притисокот што со себе го носи денешното динамично живеење, бара од самите организации многу побрзи, но од друга страна квалитени одлуки кои треба да бидат навремени, точни и корисни. Вака донесените одлуки овозможуваат задоволство на вработените, а со тоа остварување на поголема продуктивност и перформанси, што е од значаен интерес на секоја организација.

 Благодарение на разни подетални истражувања, може да се утврди квалитетот на донесените одлуки, што понатаму ќе претставува база за развој на истата. Резулататите од нивните анализи сè повеќе се потребни за утврдување на сите фактори кои помалку или повеќе, посредно или непосредно, влијаат на одлучувањето.

 Како резулатат на добрите одлуки, се создава систем во кој секој ја извршува својата задача на свое лично задоволство, а со тоа и придонесува за остварување на целите на организацијата.

 Успешни и квалитетни одлуки можат да бидат донесени, доколку менаџерот не ги донесува сам, туку заеднички со останатите вработени, каде ќе се земат предвид размислувањата и нивните идеи кои создаваат поголемо задоволство, а од друга страна и одговорноста ќе биде разводнета или поделена.

 Тргнувајќи од горенаведеното, оправданоста на ова истражување е јасно поставена, поради улогата на одлуките во организациите како импликатор врз нивните перформанси.

**4.1.2. Предмет на истражувањето**

Организациското одлучување, различните модели и техники, вклучувањето на вработените во донесувањето на одлуките, создавањето на задоволство на вработените со цел за поефективна, поефикасна и квалитетна одлука, а со тоа и влијание врз перформансите на организацијата и нивните деловни резулатати, претставуваат предмет на ова истражување.

 Од практична природа, утврдувањето на улогата на одлучувањето во една организација, заедно со нејзиното влијание и значење, апсолутно е потребно.

 Истражувањето се спроведува со цел да се дојде до сознанија за тоа како и колку одлучувањето е во релација менаџер-вработен, колку има влијание врз работењето организацијата и целокупната организациска клима.

Најпрвин следува теоретскиот дел во кој на почетокот се разработува самиот поим на одлучување, процесот на донесување на одлуки, видовите на одлуки, нивната класификација, модели на процесот на донесување на одлуки и фазите на процесот на донесување на одлуки.

Потоа, се објаснуваат начините на подигнување на задоволството кај вработените, преку дефинирање на теории на задоволство на вработените, етичкото и деловно одлучување и односот менаџер-вработен, донесување одлука за мотивирање како и еден од начините за зголемување на задоволството на вработените и како одлучувањето влијае врз тоа.

Следната точка ја обработува поврзаноста на задоволството кај вработените и учеството во донесувањето на одлуки, се објаснува создавањето на задоволство кај вработените и нивно учество во одлучувањето и намалувањето на јазовите помеѓу менаџерите и вработените.

 Се посветува посебно внимание на подобрувањето на деловните резултати и се прави паралела помеѓу задоволството на вработените со продуктивноста и добрите бизнис-перформанси, како и вклучувањето на вработените во одлучувањето како еден од начините за зголемување на продуктивноста и добрите резултати и ефектите на задоволството на вработените врз финансиските резултати на компанијата.

 Како теоретско појаснување, како и обид да се согледаат методите и техниките на донесување на одлуките, вклучувањето на вработените во донесувањето на одлуките, колку тие придонесуваат кон мотивација на вработените, теориите на мотивација, задоволството на вработените во овој концепт како предмет на истражување е оценувањето на реалната примена на овие принципи со амбиција наведените резулати да претставуваат исцрпна мисла за потврда на нивна импликација врз целото работење на организацијата. Оттука и потребата за унапредување на одлучувањето е утврдено како темелна вредност во организацијата, експлицитно се истакнува потребата од нејзино проучување.

 Преку емпириското истражување, кое за овој предмет го има утврдувањето на актуелната состојба во македонските организации, треба да се овозможи подобрување на организациските одлуки врз основа на способностите на менаџерите и вработените, нивната одговорност и свесност, а во интерес на работата, задоволството и перформансите.

 Соодветни заклучни согледувања ќе бидат изложени врз основа на добиените податоци и нивно елаборирање и анализирање.

**4.1.3. Цел на истражувањето**

Како основна цел на истражувањето се наметнува потребата од докажување на придобивките и бенефитите од донесувањето на правилни одлуки. Достигнување на високо ниво на добри меѓучовечки односи намалување на јазовите помеѓу вработен-менаџер, високо задоволство на вработените за постигнување на крајната цел „*позитивни деловни резултати*“.

 Сублимирана, основната цел е:

* Согледување на потребата од донесување на правилни одлуки, како важна и значајна што влијае врз извршување на задачите, што понатаму има влијание врз интегралниот успех на конечниот резулатат, квалитет и ефикасност.

 Покрај општата цел за спроведување на истаражувањето, и теоретско и практично постојат и поконкретни цели, кои ќе бидат систематизирани на следниов начин:

- Содржинско анализирање на поимот на одлучување, преку дефинирање на модели и техники на одлучувањето, видови на одлуки, и фазите низ кои поминува самиот процес на одлучување.

- Влијанието на правилните или вистински одлуки кон мотивирање на вработените, нивното вклучување во носењето на одлуките, кон создавање на високо задоволство и постигнување на повисоки перформанси и продуктивност.

- Разрешување на дилемата дали „*одлуката“* е само теоретски принцип или вистинска втемелена практика во македонските организации со можност за откривање на актуелната состојба и нејзино можно подобрување.

- Анализирање на состојбата во организациите во кои се донесуваат одлуките и колку одлуките имаат влијание во подобрување на деловните резултати.

- Практично аргументирање на потребата за вклучување на вработените во донесувањето на одлуките, подобар однос менаџер-работник заради намалување на несогласувањата и подобрување на резултатите.

Целта на истажувањето е конкретизирана низ следниве задачи:

* Да се испитаат ставовите и мислењата на вработените за нивното влијание врз донесувањето на одлуките, помеѓу нив и менаџерите и нивните резулатати од работењето.
* Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерите за влијанието на одлучувањето со вработените врз општиот резултат врз организацијата.

Теоретските и практични аргументирани сознанија за постоечките начини на донесување на одлуки, во македонските организации кои ќе придонесат за развивање на поширока креација и изучување на оваа област.

**4.2. Хипотетичка рамка**

 Основната или *главна хипотеза* на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека донесувањето на правилни одлуки од страна на менаџеритеима позитивно влијание за подигнување на задоволството на вработените и подобрување на деловните резултати .

 Оваа хипотеза ја поставуваме заради барањето на денешните современи бизнис трендови. Како посебни, односно споредни хипотези за потврдување на главната хипотеза, се јавуваат следниве:

1) Задоволството на вработените од носењето на одлуки од страна на менаџерите е дотолку поголемо, доколку одлуките кои ги носат менаџерите се правилни, вистински и етички, и обратно, незадоволството на вработените од носењето на одлуки од страна на менаџерите е дотолку поголемо, доколку одлуките кои ги носат менаџерите се неправилни и неетички, што ќе се утврди преку анализа на нивните добиени анкетни искази во зависност од тоа дали тие се слични или различни.

2) Доколку вработените бидат вклучени при носењето на поважни одлуки, односно бидат консултирани и се бара мислење од нив, нивното задоволството би било поголемо при извршувањето на работните задачи, и обратно, што ќе се потврди преку добиените искази, во зависност од тоа дали тие се слични или различни.

3) Доколку, одлуките што ги носат менаџерите во претпријатијата ќе имаат влијание врз мотивацијата и задоволството од работата, доколку преку исказите тоа го потврдат анкетираните вработени.

4) Ако менаџерите во организацијата преферираат тимска работа и ги вклучуваат вработените при носењето на одлуките, би се намалиле недоразбирањата, односно јазовите, помеѓу нив, а со тоа и до подобри деловни резултати, а дека тоа е така ќе се утврди од нивните добиени искази.

5) Менаџерите многу малку ги вклучуваат вработените при носењето на одлуките и многу повеќе преферираат автократско раководење во нивните претпријатија, што ќе се утврди од добиените искази.

Овие хипотези со истражувањето ќе се докажат или отфрлат.

 **4.3.Методи на истражување**

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување, при изработката на магистерскиот труд, заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, ќе се користат квалитативни и квантитативни методи на истражување. Квантитативниот пристап ќе опфати спроведување на анкета со менаџерите и вработените и обработка на прашалниците кои ќе бидат изготвени за таа цел. Квалитативниот пристап ќе се примени за анализа на податоците добиени со техниката *интервјуирање* на менаџерите и вработените, ќе се опишат начините на кои се носат одлуките во нивните организации, какви се условите за носење на одлуките, и како менаџерите можат да влијаат за правилно носење на одлуките и создавање на позититвна клима, резултати и перформанси во организацијата. Резултатите од истражувањата ќе се комбинираат и обработат врз основа на што ќе се донесат финални заклучоци.

Методи кои ќе бидат користени се:

* Анализа
* Анкета
* Интервју
* Статистика
* Компарација

 Анализатаќе ја извршам врз основа на претходно проучувана научно – теоретска содржина што вклучува евалуација на сите достапни материјали, а се однесува на носењето на одлуките на менаџерите и нивното влијание врз вработените и резултатите на организацијата.

 Анкетата како метод на истражување, ќе биде спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања, кои ќе бидат поделени во неколку групи искази. На анкетните прашалници ќе се изјаснуваат и вработените и менаџерите, а преку тие искази ќе се истражуваат начините на носењето на одлуките на менаџерите и нивното влијание врз мотивацијата, задоволството на вработените и резултатите на компанијата.

Врз основа на анкетните прашања, заради добивање на појасна претстава за состојбата во истражуваните организации, се планира да биде спроведено и интервјусо вработени и менаџерот. Интервјуата кои ќе бидат спроведени, во голема мера ќе бидат структуирани, но доколку има потреба, ќе се премине и кон неструктуирано интервју.

Статистичката обработка на податоците ќе биде извршена преку директно средување на податоците и со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Excel, ќе се изврши рангирање и табелирање на обработените податоци. Во рамките на статистичката обработка ќе го применимe ***x2***-тестот.

Компарацијата, како метод на истражување, ќе се користи за да се направи споредба помеѓу посакуваната и моменталната состојба.

**4.4. Резултати од спроведеното емпириско истражување**

Истражувањето беше спроведено во повеќе македонски претпријатија. Во тој примерок се опфатени 50 менаџери и 150 вработени во следниве градови: Штип, Кочани, Скопје и Свети Николе. Истражувачкиот примерок е едноставен, пригоден и спроведен во организации кои ни беа достапни.

Најпрвин, добиените резултати од анкетните прашалници ќе ги прикажеме табеларно и графички. Потоа ќе го искористиме **X2 –** тестот и коефициентот на контингенција за да го утврдиме начинот на кој се носат одлуките во македонските претпријатија и нивното влијание врз задоволството и мотивацијата на вработените, перформансите и резултатите.

Следува компаративна анализа и заклучни согледувања од обработката на податоците.

**4.4.1*. Х2* – тест, графички и табеларен приказ**

Врз основа на емпириското истражување извршивме групирање, анализа и пресметки на податоците по Х2 – тестот. Сите тие активности следеа за секое прашање кое беше поставено во анкетните прашалници.

 **Табела 4.1.** Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

 **Table 4.1.** Summarized responses of managers and staff from the questionnaires

|  |  |
| --- | --- |
| Прашања | Одговори |
|  | Менаџери | Вработени |
|  |  | Вредности | % | Вредности | % |
| 1. Дали сметате дека менаџерите носат правилни и вистински одлуки?
 | Да Не Не знам Вкупно | 424450 | 8488 | 576726150 | 384517 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува:x² = 32, 41** |
| 1. Дали сметате дека менаџерите носат етички одлуки?
 | Да Не Не знам Вкупно | 395650 | 781012 | 526434150 | 354322 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува:x² =29,209** |
| 1. Дали сметате дека менаџерите секогаш носат сами одлуки, без консултација со вработените?
 | Да Не Не знам Вкупно | 1832050 | 36640 | 756114150 | 50419 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува:  *x*² *=10,638*** |
| 1. Дали сметате дека менаџерите при носењто на поважни одлуки бараат мислење од вработените?
 | Да Не Не знам Вкупно | 3416050 | 68320 | 47949150 | 31636 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува:  *x² = 21,861*** |
| 1. Дали сметате дека одлуките што ги носат менаџерите имаат влијание врз мотивацијата и задоволството од работата?
 | Да Не Не знам Вкупно | 387550 | 761410 | 627612150 | 41518 |
|  **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува: *x*² *=21,338*** |
| 1. Дали сметате дека менаџерите со вклучувањето на вработените во носењето на одлуките ќе резултира со остварување на поголем учинок и перформанси?
 | Да Не Не знам Вкупно | 737650 | 147412 | 1181220150 | 79813 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува: *x*² *= 91,815*** |
| 1. Дали сметате дека менаџерите со своето работење преферираат тимска работа?
 | Да Не Не знам Вкупно | 428050 | 84160 | 398922150 | 265915 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува: *x*² *= 53,000***  |
| 1. Дали сметате дека менаџерите со вклучувањето на вработените во процесот на одлучување, ќе ги намалат јазовите помеѓу менаџерите и вработените?
 | Да Не Не знам Вкупно  | 1631350 | 32626 | 1141620150 | 761113 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува: *x*² *=54,972*** |
| 1. Дали сметате дека со вклучувањето на вработените во носењето на одлуки, ќе се подобрат деловните резултати на фирмата?
 | Да Не Не знам Вкупно | 1334350 | 26686 | 1131720150 | 751113 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува: *x*² *= 63,463*** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Дали сметате дека менаџерите во компаниите преферираат автократско раководење?
 | ДаНеНе знамВкупно | 1630450 | 32608 | 933621150 | 622414 |

|  |
| --- |
|   **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува: *x*² *=22,000*** |

 По првото прашање кое гласаше: *Дали сметате дека менаџерите носат правилни и вистински одлуки*, па врз основа на групирањето, анализата и пресметки на податоците по Х2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.1. и Сликата 4.1.

**Табела 4.1**. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето: *дали сметате дека менаџерите носат правилни и вистински одлуки.*

**Table 4.1** .Display the responses of managers and employees on the question, do you believe that managers wear proper and real decisions.

|  |  |
| --- | --- |
| Прашања | Одговори |
|  | Менаџери | Вработени |
|  |  | Вредности | % | Вредности | % |
| 1. Дали сметате дека менаџерите носат правилни и вистински одлуки? | Да Не Не знам Вкупно | 424450 | 848 8 | 576726150 | 384517 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува: 32,41** |

**Табела 4.1.** Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето *дали сметате дека менаџерите носат правилни и вистински одлуки во организацијата* по Х2 – тестот

**Table 4.1.** Processed answers to managers and employees on the question of whether you believe that managers wear the right and the right decisions in the organization after the H2-test

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0)² | (f1-f0)²/f0 |
| 42 | 25 | 17 | 298 | 12,023 |
| 57 | 74 | -17 | 298 | 4,008 |
| 4 | 18 | -14 | 189 | 10,651 |
| 67 | 53 | 14 | 189 | 3,550 |
| 4 | 8 | -4 | 12 | 1,633 |
| 26 | 23 | 4 | 12 | 0,544 |
|   |  ***x*² *=*32,41** |

***x*² *=*32,41**

***c= 0,37***

**Прашање: Дали сметате дека менаџерите носат правилни и вистински одлуки?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Менаџери** | **Вработени** |
|  |  |

**Слика 4.1.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето *дали менаџерите носат правилни и вистински одлуки*

 **Figure 4.1.** Graphical display of the responses of managers and employees on the question of whether managers wear proper and real decisions

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека нашата прва помошна хипотеза не се потврдува.

Тоа го покажува самиот х квадрат тест- добиена вредност по Х2 – тестот изнесува 32,41 што е поголема од табличната вредност Х2 – 5,991, 2 степени на слобода и ниво на вредност од 0,05 што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека менаџерите не носат правилни и вистински одлуки, кое ќе резултира со помало задоволство и обратно, поголемо незадоволството на вработените.

Добиената вредност на коефициентот на контигенција изнесува 0,44, што значи слаба контигенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

По второто прашање кое гласеше: *Дали менаџерите носат етички одлуки во вашата организација*, па врз основа на групирањето, анализата и пресметката на податоците по Х2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во табелите 4. 2. и сликата 4.2.

**Табела 4.2.**. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето, *дали менаџерите носат етички одлуки.*

**Tabela 4.2 .** Display the responses of managers and employees on the question of whether managers make ethical decisions.

|  |  |
| --- | --- |
| Прашања | Одговори |
|  | Менаџери | Вработени |
|  |  | Вредности | % | Вредности | % |
| 2. Дали сметате дека менаџерите носат етички одлуки? | Да Не Не знам Вкупно | 395650 | 7810 12 | 526434150 | 354322 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува:29,209** |

**Табела 4.2.** Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето *дали сметате дека менаџерите носат етички одлуки во организацијата* по Х2 – тестот

**Table 4.2**. Processed answers to managers and employees on the question of whether you believe that managers make ethical decisions in the organization after the H2-test

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0)² | (f1-f0)²/f0 |
| 39 | 23 | 16 | 264 | 11,607 |
| 52 | 68 | -16 | 264 | 3,869 |
| 5 | 17 | -12 | 150 | 8,699 |
| 64 | 52 | 12 | 150 | 2,900 |
| 6 | 10 | -4 | 16 | 1,600 |
| 34 | 30 | 4 | 16 | 0,533 |
|   |  ***x*² *=*29,209** |

***x*² *=*29,209**

***c= 0,36***

**Прашање: Дали сметате дека менаџерите носат етички одлуки?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Менаџери** | **Вработени** |
|  |  |

**Слика 4.2.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето *дали менаџерите носат етички одлуки*

 **Figure 4.2**. Graphical display of the responses of managers and employees on the question of whether managers make ethical decisions

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека нашата прва помошна хипотеза не се потврдува.

Тоа го покжува самиот х квадрат тест, добиена вредност по Х2 – тестот изнесува 29,209 што е поголема од табличната вредност Х2 – 5,991, 2 степени на слобода и ниво на вредност од 0,05 што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека менаџерите не носат етички одлуки, кое ќе резултира со помало задоволство и обратно, поголемо незадоволството на вработените.

Добиената вредност на коефициентот на контигенција изнесува 0,36, што значи слаба контигенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

По третото прашање кое гласеше: *Дали менаџерите секогаш носат сами одлуки*, *без консултација со вработените во вашата организација*, па врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по Х2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4. 3. и Сликата 4. 3.

**Табела4.3.**. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето, *дали менаџерите секогаш носат сами одлуки, без консултација со вработените*

**Tabela4.3 ..** Display the responses of managers and employees on the question of whether managers always make their own decisions, without consulting the employees

|  |  |
| --- | --- |
| Прашања | Одговори |
|  | Менаџери | Вработени |
|  |  | Вредности | % | Вредности | % |
| 3. Дали сметате дека менаџерите секогаш носат сами одлуки без консултација со вработените? | Да Не Не знам Вкупно | 1832050 | 3664 0 | 756114150 | 50419 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува:10,638** |

**Табела 4.3.** Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето *дали сметате дека менаџерите носат сами одлуки, без консултација со вработените во организацијата* по Х2 – тестот

 **Table 4.3.** Processed answers to managers and employees on the question of whether you believe that managers make their own decisions without consulting the employees of the organization by H2-test

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0)² | (f1-f0)²/f0 |
| 18 | 23 | -5 | 28 | 1,185 |
| 75 | 70 | 5 | 28 | 0,395 |
| 32 | 23 | 9 | 77 | 3,329 |
| 61 | 70 | -9 | 77 | 1,098 |
| 0 | 4 |  -4 | 12 | 3,500 |
| 14 | 11 | 4 | 12 | 1,167 |
|   |  ***x*² *=*10,638** |

***x*² *=*10,638**

***c= 0,22***

**Прашање: Дали сметате дека менаџерите секогаш носат сами одлуки без консултација со вработените ?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Менаџери** | **Вработени** |
|  |  |

**Слика 4.3.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето *дали менаџерите секогаш носат сами одлуки, без консултација со вработените*

 **Figure 4.3**. Graphical display of the responses of managers and employees on the question of whether managers always make their own decisions without consultation with employees

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека во испитуваните организации менаџерите носат сами одлуки без консултација со вработените и дека нашата втора хипотеза не се потврдува. Тоа го прикажуваат исказите на менаџерите и вработените.

Тоа го покжува самиот х квадрат тест добиена вредност, по Х2 – тестот изнесува 10,638 што е поголема од табличната вредност Х2 – 5,991, 2 степени на слобода и ниво на вредност од 0,05 што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека менаџерите носат сами одлуки без консултација со вработените, кое ќе резултира со помало задоволство и обратно, поголемо незадоволството на вработените.

Добиената вредност на коефициентот на контигенција изнесува 0,22, што значи слаба контигенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

По четвртото прашање кое гласеше: *Дали менаџерите при носењето на поважни одлуки бараат мислење од вработените*, па врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по Х2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.4 и Сликата 4.4.

**Табела4.4.**. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето *дали менаџерите при носењето на поважни одлуки бараат мислење од вработените*

**Tabela4.4.** Display the responses of managers and employees on the question of whether managers in making important decisions require an opinion from employees

|  |  |
| --- | --- |
| Прашања | Одговори |
|  | Менаџери | Вработени |
|  |  | Вредности | % | Вредности | % |
| 4. Дали сметате дека менаџерите при носењето на поважни одлуки бараат мислење од вработените? | Да Не Не знам Вкупно | 3416050 | 6832 0 | 47949150 | 31636 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува:21,861** |

**Табела 4.4.** Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето *дали сметате дека менаџерите при носењето на поважни одлуки бараат мислење од вработените* по Х2 – тестот

**Table 4.4.** Processed answers to managers and employees on the question of whether you believe that managers in making important seek the opinion of employees by H2 - test

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0)² | (f1-f0)²/f0 |
| 34 | 20 | 14 | 189 | 9,936 |
| 47 | 61 | -14 | 189 | 3,112 |
| 16 | 28 | -12 | 132 | 4,809 |
| 94 | 83 | 12 | 132 | 1,603 |
| 0 | 2 |  -2 | 5 | 2,250 |
| 9 | 7 | 2 | 5 | 0,750 |
|   |  ***x*² *=*21,861** |

***x*² *=*21,861**

***c= 0,31***

**Прашање: Дали сметате дека менаџерите при носењето на поважни одлуки бараат мислење од вработените?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Менаџери** | **Вработени** |
|  |  |

**Слика 4.4.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето *дали менаџерите при носењето на поважни одлуки бараат мислење од вработените*

 **Figure 4.4**. Graphical display of the responses of managers and employees on the question of whether managers in making important decisions steamed opinion of employees

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека нашата втора помошна хипотеза не се потврдува. Во испитуваните организации менаџерите при носењето на поважни одлуки не бараат мислење од вработените, а тоа го прикажуваат и одговорите на менаџерите и одговорите на вработените.

Тоа го покажува самиот х квадрат тест добиена вредност по Х2 – тестот изнесува 21,861 што е поголема од табличната вредност Х2 – 5,991, 2 степени на слобода и ниво на вредност од 0,05 што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека менаџерите при носењето на поважни одлуки не бараат мислење од вработените, кое од друга страна ќе резултира со помало задоволство и обратно, поголемо незадоволството на вработените.

Добиената вредност на коефициентот на контигенција изнесува 0,31, што значи слаба контигенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

По петтото прашање кое гласеше: *Дали одлуките што ги носат менаџерите имаат влијание врз мотивацијата и задоволството од работата*, па врз основа на групирањето, анализата и пресметката на податоците по Х2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.5. и Сликата 4.5.

**Табела4.5.**. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето: *дали одлуките што ги носат менаџерите имаат влијание врз мотивацијата и задоволството* *од работата*

**Tabela4.5** .. Display the responses of managers and employees on the question whether such sweeping decisions managers have an impact on motivation and job satisfaction

|  |  |
| --- | --- |
| Прашања | Одговори |
|  | Менаџери | Вработени |
|  |  | Вредности | % | Вредности | % |
| 5. Дали сметате дека одлуките што ги носат менаџерите имаат влијание врз мотивацијата и задоволството од работата? | Да Не Не знам Вкупно | 387550 | 7614 10 | 627612150 | 41518 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува:** |

**Табела 4.5.** Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето *дали сметате дека одлуките што ги носат менаџерите имаат влијание врз мотивацијата и задоволството од работата* по Х2 – тестот

**Table 4.5.** Processed answers to managers and employees on the question of whether you think such sweeping decisions managers have an impact on motivation and job satisfaction in H2 - test

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0)² | (f1-f0)²/f0 |
| 38 | 25 | 13 | 169 | 6,760 |
| 62 | 75 | -13 | 169 | 2,253 |
| 7 | 21 | -14 | 189 | 9,111 |
| 76 | 62 | 14 | 189 | 3,037 |
| 5 | 4 |  1 | 1 | 0,132 |
| 12 | 13 | -1 | 1 | 0,044 |
|   |  ***x*² *=21,338*** |

***x*² *=21,338***

***c= 0,31***

**Прашање: Дали сметате дека одлуките што ги носат менаџерите имаат влијание врз мотивацијата и задоволството од работата?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Менаџери** | **Вработени** |
|  |  |

**Слика 4.5.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето *дали одлуките што ги носат менаџерите имаат влијание врз мотивацијата и задоволството од работата*

**Figure 4.5.** Graphical display of the responses of managers and employees on the question whether such sweeping decisions managers have an impact on motivation and job satisfaction

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека нашата трета помошна хипотеза не се потврдува. Во испитуваните организации одлуките што ги носат менаџерите, не влијаат врз мотивацијата и задоволството од работата на вработените, а тоа го прикажуваат и одговорите на менаџерите и одговорите на вработените.

Тоа го покажува самиот х квадрат тест добиена вредност по Х2 – тестот изнесува 21,338 што е поголема од табличната вредност Х2 – 5,991, 2 степени на слобода и ниво на вредност од 0,05 што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека одлуките што ги носат немаат влијание врз мотивацијата и задоволството од работата, кое од друга страна ќе резултира со помали резултати на организацијата.

Добиената вредност на коефициентот на контигенција изнесува 0,31, што значи слаба контигенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

По шестото прашање кое гласеше: *Дали менаџерите со вклучувањето на вработените во носењето на одлуките ќе резултира со остварување на поголем учинок и перформанси*, па врз основа на групирањето, анализата и пресметката на податоците по Х2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.6. и Сликата 4.6

**Табела4.6.**. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето: *дали менаџерите со вклучувањето на вработените во носењето на одлуките ќе резултира со остварување на поголем учинок и перформанси*

**Tabela4.6** .. Display the responses of managers and employees on the question of whether managers with employee involvement in decision-making will result in achieving higher performance and performance

|  |  |
| --- | --- |
| Прашања | Одговори |
|  | Менаџери | Вработени |
|  |  | Вредности | % | Вредности | % |
| 6. Дали сметате дека менаџерите со вклучувањето на вработените во носењето на одлуките ќе резултира со остварување на поголем учинок и перформанси? | Да Не Не знам Вкупно | 377650 | 7414 12 | 1181220150 | 79813 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува: *91,815*** |

**Табела 4.6.** Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето *дали сметате дека менаџерите со вклучувањето на вработените во носењето на одлуките ќе резултира со остварување на поголем учинок и перформанси* по Х2 – тестот

**Table 4.6.** Processed answers to managers and employees on the question of whether you believe that managers employee involvement in the decision-making will result in achieving higher performance and performance per H2-test

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0)² | (f1-f0)²/f0 |
| 7 | 31 | -24 | 588 | 18,818 |
| 118 | 94 | 24 | 588 | 6,273 |
| 37 | 12 | 25 | 613 | 50,005 |
| 12 | 37 | -25 | 613 | 16,668 |
| 6 | 7 |  -1 | 0 | 0,038 |
| 20 | 20 | 1 | 0 | 0,013 |
|   |  ***x*² *=91,815*** |

***x*² *=91,815***

***c= 0,56***

**Прашање: Дали сметате дека менаџерите со вклучувањето на вработените во носењето на одлуките ќе резултира со остварување на поголем учинок и перформанси?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Менаџери** | **Вработени** |
|  |  |

**Слика 4.6.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето *дали менаџерите со вклучувањето на вработените во носењто на одлуките ќе резултира со остварување на поголем учинок и преформанси*

**Figure 4.6**. Graphical display of the responses of managers and employees on the question of whether managers with employee involvement in decision making will result in achieving the greater output and performance of

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека нашата трета помошна хипотеза не се потврдува. Во испитуваните организации менаџерите со вклучувањето на вработените во носењето на одлуките ќе резултира со поголеми резултати и перформанси, а во исто време ќе влијае и врз мотивацијата и задоволството од работата на вработените, а тоа го прикажуваат и одговорите на менаџерите и одговорите на вработените.

Тоа го покажува самиот х квадрат тест добиена вредност по Х2 – тестот изнесува 91,815 што е поголема од табличната вредност Х2 – 5,991, 2 степени на слобода и ниво на вредност од 0,05, што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека одлуките што ги носат немаат влијание врз мотивацијата и задоволството од работата, кое од друга страна ќе резултира со помали резултати и перформанси во организацијата.

Добиената вредност на коефициентот на контигенција изнесува 0,56, што значи слаба контигенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

По седмото прашање кое гласеше: *Дали менаџерите со своето работење преферираат тимска работа*, па врз основа на групирањето, анализата и пресметката на податоците по Х2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.7. и Сликата 4.7.

**Табела4.7.**. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето: *дали менаџерите со своето работење преферираат тимска работа*

**Tabela4.7 .** Display the responses of managers and employees on the question of whether their operations managers prefer teamwork

|  |  |
| --- | --- |
| Прашања | Одговори |
|  | Менаџери | Вработени |
|  |  | Вредности | % | Вредности | % |
| 7. Дали сметате дека менаџерите со своето работење преферираат тимска работа? | Да Не Не знам Вкупно | 428050 | 6416 0 | 398922150 | 265915 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува:** |

**Табела 4.7.** Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето *дали сметате дека менаџерите со своето работење преферираат тимска работа* по Х2 – тестот

 **Table 4.7**. Processed answers to managers and employees on the question of whether you think their operations managers prefer teamwork in H2 - test

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0)² | (f1-f0)²/f0 |
| 42 | 20 | 22 | 473 | 23,361 |
| 39 | 61 | -22 | 473 | 7,787 |
| 8 | 24 | -16 | 264 | 10,889 |
| 89 | 73 | 16 | 264 | 3,630 |
| 0 | 6 |  -6 | 30 | 5,500 |
| 22 | 17 | 6 | 30 | 1,833 |
|   |  ***x*² *=53,000*** |

***x*² *=53,000***

***c= 0,46***

**Прашање: Дали сметате дека менаџерите со своето работење преферираат тимска работа?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Менаџери** | **Вработени** |
|  |  |

**Слика 4.7.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето *дали менаџерите со своето работење преферираат тимска работа*

 **Figure 4.7**. Graphical display of the responses of managers and employees on the question of whether their operations managers prefer teamwork

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека нашата четврта помошна хипотеза не се потврдува. Во испитуваните организации менаџерите не преферираат тимска работа, а тоа го прикажуваат и одговорите на менаџерите и одговорите на вработените.

Тоа го покажува самиот х квадрат тест добиена вредност по Х2 – тестот изнесува 53,000 што е поголема од табличната вредност Х2 – 5,991, 2 степени на слобода и ниво на вредност од 0,05, што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека менаџерите не преферираат тимска работа а тоа влијае врз мотивацијата и задоволството од работата, кое од друга страна ќе резултира со помали резултати на организацијата.

Добиената вредност на коефициентот на контигенција изнесува 0,46, што значи слаба контигенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

 По осмото прашање кое гласеше: *Дали менаџерите со вклучувањето на вработените во процесот на одлучување, ќе ги намалат јазовите помеѓу менаџерите и вработените*, па врз основа на групирањето, анализата и пресметката на податоците по Х2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.8. и Сликата 4.8.

**Табела4.8.**. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето: *дали менаџерите со вклучувањето на вработените во процесот на одлучување, ќе ги намалат јазовите помеѓу менаџерите и вработените*

**Tabela4.8 .** Display the responses of managers and employees on the question of whether managers with employee involvement in the decision-making process will reduce gaps between managers and employees

|  |  |
| --- | --- |
| Прашања | Одговори |
|  | Менаџери | Вработени |
|  |  | Вредности | % | Вредности | % |
| 8. Дали сметате дека менаџерите со вклучувањето на вработените во процесот на одлучување, ќе ги намалат јазовите помеѓу менаџерите и вработените? | Да Не Не знам Вкупно | 1631350 | 3262 6 | 1141620150 | 761113 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува: 54,972** |

**Табела 4.8.** Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето *дали сметате дека менаџерите со вклучувањето на вработените во процесот на одлучување, ќе ги намалат јазовите помеѓу менаџерите и вработените* по Х2 – тестот

 **Table 4.8.** Processed answers to managers and employees on the question of whether you believe that managers with the involvement of employees in the decision-making process will reduce gaps between managers and employees in H2 - test

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0)² | (f1-f0)²/f0 |
| 16 | 33 | -17 | 272 | 8,377 |
| 114 | 98 | 17 | 272 | 2,792 |
| 31 | 12 | 19 | 371 | 31,537 |
| 16 | 35 | -19 | 371 | 10,512 |
| 3 | 6 |  -3 | 8 | 1,315 |
| 20 | 17 | 3 | 8 | 0,438 |
|   |  ***x*² *=54.972*** |

***x*² *= 54,972***

***c= 0,46***

**Прашање: Дали сметате дека менаџерите со вклучувањето на вработените во процесот на одлучување, ќе ги намалат јазовите помеѓу менаџерите и вработените?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Менаџери** | **Вработени** |
|  |  |

**Слика 4.8.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето *дали менаџерите со вклучувањето на вработените ќе ги намалат јазовите помеѓу менаџерите и вработените*

**Figure 4.8**.Graphical display of the responses of managers and employees on the question of whether managers with the involvement of employees will reduce gaps between managers and employees

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека нашата четврта помошна хипотеза не се потврдува. Во испитуваните организации менаџерите не преферираат во процесот на донесувањето на одлуки да ги вклучат вработените со цел да бидат намалени јазовите помегу менаџерите и вработените, а тоа го прикажуваат и одговорите на менаџерите и одговорите на вработените.

Тоа го покажува самиот х квадрат тест добиена вредност по Х2 – тестот изнесува 54,972 што е поголема од табличната вредност Х2 – 5,991, 2 степени на слобода и ниво на вредност од 0,05, што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека менаџерите не преферираат вклучување на вработените во носењето на одлуките, а тоа би влијаело врз намалување на јазовите помегу менаџерите и вработените, врз мотивацијата и задоволството од работата, кое од друга страна ќе резултира со помали резултати на организацијата.

 Добиената вредност на коефициентот на контигенција изнесува 0,46, што значи слаба контигенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

 По деветото прашање кое гласеше*: Дали менаџерите со вклучувањето на вработените во носењето на одлуки, ќе се подобрат деловните резултати на фирмата*, па врз основа на групирањето, анализата и пресметката на податоците по Х2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.9. и Сликата 4.9.

**Табела 4.9**. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето, *дали менаџерите со вклучувањето на вработените во носењето на одлуки, ќе се подобрат деловните резултати на фирмата*

**Tabela 4.9.** Display the responses of managers and employees on the question of whether managers with employee involvement in nosenjtnjo decisions will improve the business results of the company

|  |  |
| --- | --- |
| Прашања | Одговори |
|  | Менаџери | Вработени |
|  |  | Вредности | % | Вредности | % |
| 9. Дали сметате дека менаџерите со вклучувањето на вработените во носењето на одлуки, ќе се подобрат деловните резултати на фирмата? | Да Не Не знам Вкупно | 1334350 | 2668 6 | 1131720150 | 761113 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува: 63,463** |

**Табела 4.9.** Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето *дали сметате дека менаџерите со вклучувањето на вработените во носењето на одлуки, ќе се подобрат деловните резултати на фирмата* по Х2 – тестот

 **Table 4.9.** Processed answers to managers and employees on the question of whether you believe that managers with the involvement of employees in decision-making will improve the firm's business results for H2-test

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0)² | (f1-f0)²/f0 |
| 13 | 32 | -19 | 342 | 10,865 |
| 113 | 95 | 19 | 342 | 3,662 |
| 34 | 13 | 21 | 452 | 35,417 |
| 17 | 38 | -21 | 452 | 11,806 |
| 3 | 6 |  -3 | 8 | 1,315 |
| 20 | 17 | 3 | 8 | 0,438 |
|   |  ***x*² *=63,463*** |

***x*² *= 63,463***

***c= 0,49***

**Прашање: Дали сметате дека менаџерите со вклучувањето на вработените во носењето на одлуки, ќе се подобрат деловните резултати на компанијата ?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Менаџери** | **Вработени** |
|  |  |

**Слика 4.9.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето *дали менаџерите со вклучувањето на вработените во носењето на одлуки, ќе се подобрат деловните резултати на фирмата*

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека нашата четврта помошна хипотеза не се потврдува. Во испитуваните организации менаџерите не преферираат во процесот на донесувањето на одлуки да ги вклучат вработените со цел да бидат постигнати подобри деловни резултати на фирмата, а тоа го прикажуваат и одговорите на менаџерите и одговорите на вработените.

Тоа го покажува самиот х квадрат тест добиена вредност по Х2 – тестот изнесува 63,496 што е поголема од табличната вредност Х2 – 5,991, 2 степени на слобода и ниво на вредност од 0,05, што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека менаџерите не преферираат вклучување на вработените во носењето на одлуките, а тоа би влијаело врз намалување на перформансите и деловните резултати на организацијата .

Добиената вредност на коефициентот на контигенција изнесува 0,49, што значи слаба контигенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

 По десеттото прашање кое гласеше: *Дали менаџерите во компаниите преферираат автократско раководење*, па врз основа на групирањето, анализата и пресметката на податоците по Х2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.10. и Сликата 4.10.

**Табела 4.10**. Приказ на одговорите на прашањето *дали менаџерите во компаниите преферираат автократско раководење*

**Tabela 4.10**. Display the responses of managers in companies prefer autocratic leadership

|  |  |
| --- | --- |
| Прашања | Одговори |
|  | Менаџери | Вработени |
|  |  | Вредности | % | Вредности | % |
| 10. Дали сметате дека менаџерите во компаниите преферираат автократско раководење? | Да Не Не знам Вкупно | 1630450 | 3260 8 | 933621150 | 622414 |
| **Пресметаниот *x2*-тестот изнесува: 22,000** |

**Табела 4.10.** Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето *дали сметате дека менаџерите во компаниите преферираат автократско раководење* по Х2 – тестот

 **Table 4.10.** Processed answers to managers and employees on the question of whether you believe that managers in companies prefer autocratic leadership in H2 - test

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0)² | (f1-f0)²/f0 |
| 16 | 27 | -11 | 127 | 4,644 |
| 93 | 82 | 11 | 127 |  1,548 |
| 30 | 17 | 14 | 182 | 11,045 |
| 36 | 50 | -14 | 182 | 3,682 |
| 4 | 6 |  -2 | 5 | 0,810 |
| 21 | 19 | 2 | 5 | 0,270 |
|   |  ***x*² *=22,000*** |

***x*² *= 22,000***

***c= 0,31***

**Прашање: Дали сметате дека менаџерите во компаниите преферираат автократско раководење ?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Менаџери** | **Вработени** |
|  |  |

**Слика 4.10.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето *дали менаџерите во компаниите преферираат автократско раководење*

 **Figure 4.10.** Graphical display of the responses of managers and employees on the question of whether managers in companies prefer autocratic leadership

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека нашата петта помошна хипотеза се потврдува. Во испитуваните организации менаџерите преферираат автократско раководење, а тоа го прикажуваат и одговорите на менаџерите и одговорите на вработените.

Тоа го покажува самиот х квадрат тест добиена вредност по Х2 – тестот изнесува 22,000 што е поголема од табличната вредност Х2 – 5,991, 2 степени на слобода и ниво на вредност од 0,05, што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека менаџерите не преферираат вклучување на вработените во носењето на одлуките, напротив практикуваат автократско раководење, а тоа би влијаело врз намалување на перформансите и деловните резултати на организацијата.

Добиената вредност на коефициентот на контигенција изнесува 0,31, што значи слаба контигенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

**5. Креирање на модел за донесувањето на правилни одлуки за**

 **подигнувањето на задоволството на вработените и подобрувањето на**

 **деловните резултати**

**5.1. Формирање на тимови за донесување на правилни и успешни одлуки**

 Тимовите стануваат сè популарни средства за организирање на работата во современата работа на фирмите. Пред неколку десетици години, кога поголем број светски компании како Coca Cola, Volvo, General Foods и други вовеле тимови во својот производен процес, се пишувало по весниците и другите медиуми, бидејќи никој друг дотогаш не го работел тоа. Денеска тоа е спротивно. Фирмата која не користи тимови, доаѓа до медиумите.

 Како можеме да ја објасниме денешната популарност на тимовите? Податоците укажуваат на тоа дека тимовите се поуспешни од поединците, кога нивната задача бара разновидност во вештините и искуство.[[94]](#footnote-95) Кога компаниите почнаа да се реконструираат за да бидат поефикасни и поделотворни на конкуренцијата на пазарот, се свртеа кон тимовите како што подобро би го искористиле талентот на своите вработени. Менаџерите сфатиле дека тимовите се пофлексибилни и многу полесно се прилагодуваат на условите кои се менуваат, отколку на традиционалниот начин на работење. Тимовите многу побргу можат да се соберат, да почнат со работа, да се пренасочат или распуштат.

 Но, не можеме да го занемариме и големото влијание на тимовите врз мотивацијата на вработените и одлучувањето. На овој начин се овозможува поголема демоктатизација на организацијата, поголеми перформанси и зголемување на мотивацијата на вработените.

 Тимовите можат да работат на различни работни задачи. Можат да создаваат производи, да координираат проекти, да договараат работа, да даваат совети и да одлучуваат.[[95]](#footnote-96) Во продолжение ќе бидат опишани четири видови на тимови кои веројатно ќе се најдат во организациите: *проблемски тимови, самоводени работни тимови, меѓуфункциски тимови и виртуелни тимови.*

 **Прблемски тимови**

 Ако се вратиме 20 години наназад, тимовите почнуваат да добиваат на популарност, и поголем број од тие тимови биле со сличен облик. Типично имале од 5 до 12 постојано вработени работници од исти оддел, кои се состанувале по неколку часови во текот на неделата за да расправаат околу начините како да го подобрат квалитетот, ефикасноста и работното опкружување.[[96]](#footnote-97) Ваквите тимови се нарекуваат *проблемски тимови или тимови за решавање на проблеми.* Во овие тимови членовите меѓусебно разменуваат идеи и даваат сугестии за тоа како да се подобрат процесите и методите за работа, иако ретко кога имаат овластување за самостојно спроведување на било кој од своите предлози.

 **Самоводени работни тимови**

Проблемските тимови биле на прав пат, но сепак не отишле толку далеку во поглед на вклучувањето на вработените во донесувањето на одлуки. Тоа довело да се експериментира со вистински автономни тимови, кои не ги решавале само проблемите, туку можеле да спроведуваат решенија и во потполност да ја преземат одговорноста за резултатот.

 Самоводените работни тимови уште се нарекуваат и „*самоуправни работни тимови*“, претставуваат работни тимови составени од 10 до 15 членови кои извршуваат блиску поврзани и меѓусебно зависни работи и преземаат поголем дел од одговорностите кои предходно ги имаа нивните менаџери. Типично, тоа вклучува планирање и распоред на работата, доделување на работни задачи на членовите, колективен надзор над темпото на работа и работа со добавувачите и со купувачите. Тимовите кои во потполност ја водат сопствената работа, дури и бираат свои членови и меѓусебно ги оценуваат перформансите на секој свој член. Како последица на тоа, надзорните места имаат сè помала важност, а можат дури и да се елиминираат.

 **Меѓуфункциски тимови**

Ова се тимови кога вработените се од исто хиерархиско ниво, но од различни области на работа, кои заедно решаваат некоја задача. Меѓуфукциските тимови овозможуваат вработени од различни области на работа во организацијата (или и од различни организации) да овозможуваат размена на информации, разменување на нови идеи и решавање на проблеми, т.е. координирање на сложени проекти. Секако, не е лесно да се управува со меѓуфункциски тимови. Првата фаза од нивниот развој често бара повеќе време, бидејќи членовите учат како да се носат со разновидноста и сложеноста. Треба време за градење на доверба и тимска работа, особено со вработените со различни искуства и перспективи.

 **Виртуелни тимови**

Претходно споменатите типови на тимови работат „лице во лице“. *Виртуалните тимови* користат компјутерска технологија за да ги поврзат физички оддалечените членови поради постигнување на заедничка цел.[[97]](#footnote-98) Во ваквите тимови вработените можат да соработуваат- мрежно преку различни комуникациски мрежи, видеоконференција или е-пошта, без разлика дали се наоѓаат во соседната соба или на различни континенти.

 Виртуалните тимови можат да остваруваат сè она што го остваруваат и другите тимови- разменуваат информации, одлучуваат и извршуваат задачи. И тие можат да вклучуваат вработени од иста организација или да ги поврзуваат членовите од една организација со вработените на друга организација. Тие можат да се соберат на неколу дена за да решат некаков проблем, на неколку месеци да заврши проектот или може трајно да делуваат.

 Како клучни компоненти за создавање на ефикасни тимови, можат да се поделат во четири општи категории. Првата категорија се однесува на ресурсите и на контекстуалните влијанија, поради кои тимовите стануваат поефикасни. Другата се однесува на составот на тимот. Третата категорија ја опфаќа дизајнот на работата. И на крај, процесните варијабили ги одржуваат настаните во тимот кои влијаат врз неговите резултати. Што значи тимска ефикасност? Обично тоа ги вклучува објективните мерки на производноста на тимот, оцена на раководството и перформансите на тимот и агрегатни мерки за задоволството на членовите на тимот.

 **Контекст**

Четири контекстуални фактори кои најзначајно се поврзани со перформансите на тимот се: доволно ресурси, раководство и структура, клима на доверба и состав на оценување на перформансите и доделување на награди кои дават придонес на тимот.

 *Доволно ресурси* – е можеби една од најважните карактеристики за ефикасноста на тимот, поддршка која ја добива тимот од организацијата. Таа поддршка се состои од навремени информации, соодветна опрема, соодветен кадар, иницијативи и административна помош.Тимовите мора да добиваат поддршка од раководството и пошироко од организацијата за да успеат во остварување на своите цели.

 *Раководство и структура* – е карактеристика каде членовите мораат да се договорат кој што ќе работи и мораат да осигураат секој во тимот рамноправно да учествува и со еднакво оптоварување. Покрај тоа, тимот мора да одреди распоред на работата: кои вештини треба да се развиваат, како тимот ќе ги решава конфликтите и како ќе донесува и менува одлуки.[[98]](#footnote-99) Договарањето на поединечните работи, т.е. како меѓусебно да се сложат за да се интегрираат вештините на поединците, бара од тимот да има раководство и структура.

 *Клима на доверба* – е карактеристика каде членовите на тимот треба да веруваат еден на друг. Исто така ја покажува и довербата спрема своите менаџери. Меѓусебната доверба помеѓу членовите на тимот ја олеснува соработката, ја намалува потребата за меѓусобно надразнето однесување и ги поврзува членовите и ги уверува дека други членови нема да ги искористуваат. Довербата во раководството е исто така важна, бидејќи овозможува тимот слободно да прифати и да се оддаде на целите и одлуките на менаџерите.

 *Состав на оценување на перформансите и наградувањето* е можност членовите на тимот да ја преземат личната и заедничката одговорност. Традиционалниот начин на оценување и наградување, усмерен на поединецот, мора да се промени за да се одржат тимските перформанси.

 Евалуацијата на поединичните перформанси, фиксните надници по час, индивидуално наградување и слично нè водат кон развој на високоефикасни тимови. Поради тоа, покрај оценувањето и наградувањето на вработените за нивните индивидуални достигнувања, менаџерите треба да ја разгледаат можноста за донесување на оцени на перформансите на ниво на тимови, т.е. шема на делење на профитот, делење на добивката кои би поткрепиле тимско залагање и посветеност.

 **Состав**

Оваа категорија ги опфаќа варијабилите кои се однесуваат на начинот како треба кадровски да се пополни тимот. Во овој дел ќе се разработат: способноста и личноста на членовите на тимот, доделување на улоги, како и разновидноста, големината на тимот, флексибилноста на членовите на тимот и преференција на тимска работа кај членовите на тимот.

 *Способност на членовите –* покажува дека перформансите на тимот зависат од знаењето, вештините и способностите на поодделните членови. Перформансите на тимот не се само збир на поединечни способности на неговите членови, туку способност за поставување на параметри за можни достигнувања на членовите и за поголема ефикасност на работата на тимот. За да делуваат поефикасно, на тимовите им требаат три различни видови на вештини. Прво, треба да имаат вработени со техничка експертиза. Второ, треба да имаат луѓе со вештини на решавање на проблеми и одлучување за да можат да ги идентификуваат проблемите, да создадат алтернативи, да ги оценат тие алтернативи и да донесат комплетна одлука. И на крај, тимовите треба да имаат вработени кои знаат добро да слушаат, да даваат повратни информации, да решаваат конфликти и да имаат други меѓучовечки вештини. Ниеден тим не може да го постигне својот потенцијал, а да не ги развие сите три вештини. Вистинската смеса е клучна. Премногу од едната, не штети на другата, но ќе резултира со понизок перформанс на тимот. Но, тимовите не треба да ги имаат сите комплементарни вештини на почетокот. Не е необично еден или повеќе членови на тимот да ја преземат одговорноста да ги научат вештините кои на тимот му недостасуваат, за да го остварат својот полн потенцијал. Истражувањата, во однос на способностите на членовите на тимовите, дале некои занимливи согледувања во однос на составот на тимовите и нивните перформанси. Прво, кога задачата бара многу размислување, тогаш високоспособни тимови постигнуваат подобри резултати, посебно кога товарот на работата рамномерно е распореден. Високоспособни тимови исто така можат подобро да се прилагодат на ситуации кои се менуваат, бидејќи можат поефикасно да се прилагодат од претходното знаење на новонастанатите проблеми. Второ, иако високоспособни тимови општо имаат предност над нискоспособните тимови, сепак тоа секогаш не е случај. Високоспособните тимови не функционираат добро кога задачите се едноставни и поради тоа тие губат интерес и ги потценуваат задачите. Поради тоа, треба да се усклади задачата спрема способноста на тимот.

 *Личноста* – исто така има големо значење во тимското однесување. Поконкретно, тимовите чии резултати се високи во поглед на екстравертноста, угодноста, совесноста, отвореност спрема искуство и емоционална стабилност, обично од менаџерите добиваат повисоки оцени за тимски перформанси.[[99]](#footnote-100) Одредени податоци сугерираат дека варијациите на цртите на личноста можеби имаат важно влијание од просечните вредности. Иако е пожелно тимот да има висока просечна вредност и совесност, мислењето на совесните и на не баш совесните членови обично ги снижува перформансите. „Тоа може да биде затоа што, во таквите тимови, многу совесните мораат не само да ги обавуваат своите задачи, туку да ги извршуваат или поправаат задачите на помалку свесните членови. Или уште како една поговорка кажува „една труло јаболко може да ги расипе и останатите“. Само на еден член, чиј резултат е на минималното потребно ниво, може негативно да влијае на перформансите на целиот тим. Значи, со вклучувањето во тимот на една личност која има низок резултат во поглед на совесност и екстравертност, може да го оптовари внатрешниот процес на тимот и да ги намали вкупните перформанси.

 Во ситуации кога тимот не е соодветно ускладен со работната околина, клучни се емоционално стабилните членови на тимот, бидејќи многу подобро се прилагодуваат на самата ситуација и им помагаат на другите да се прилагодат. Отворените луѓе полесно комуницираат меѓусебно и изразуваат повеќе идеи, што доведува до тоа тимовите составени од отворени членови, да се покреативни и иновативни. Тимовите составени од отворени луѓе многу подобро ги користат компјутерските технологии во донесувањето на одлуки. И кога настануваат непредвидени промени, тимовите составени од совесни, емоционално стабилни и отворени вработени, многу подобро се носат со тие промени и многу полесно се прилагодуваат.

 Составот на личноста е важен чинител за успех на тимовите. Најдобро е во тимовите да бидат вклучени луѓе кои се екстравертни, прилагодливи, совесни, емоционално стабилни и отворени. Менаџерите треба да ги минимизираат варијабилностите на тие особини во внатрешноста на тимот.

 *Доделување на улога* – е карактеристика за бирање на луѓе за пополнување на тимовите според соодветната улога. Кај тимовите можат да бидат идентификувани девет улоги:

* *Поврзувач –* координира и интегрира;
* *Креатор –*иницира креативни идеи;
* *Промотор –*се бори за идеите кои се иницирани;
* *Проценувач* – дава увид на анализираните алтернативи;
* *Организатор* – воспоставува структура;
* *Продуцент* – насочува и следи;
* *Контролор* – проверува подетално и применува правила;
* *Старател* - води надворешна борба;
* *Советник* – поттикнува барање на дополнителни информации.

Успешните тимови вклучуваат луѓе кои ги пополнуваат сите тие улоги врз основа нивните вештини и перформанси. Менаџерите треба да ги познаваат поединичните добри квалитети на секој член бидејќи може да ги внесе во тимот, а потоа да ги пробира членовите на тимот, водејќи сметка за квалитетот и доделување на работни задачи во склад со личните карактеристики на членот. Ускладувањето на личните перформанси, со бараните улоги во тимот, менаџерите ја зголемуваат веројатноста дека членовите во тимот заедно добро ќе работат.

 *Разновидноста* – укажува дека тимовите составени од хетерогени членови – тимови составени од луѓе од различен вид, најверојатно би имале различни способности и информации, и би биле поефикасни. Резултатите од истражувањата редовно го покажуваат тој заклучок, особено кога станува збор за когнитивни задачи и од работни задачи кои бараат креативност.

 Кога тимот е поразличен во поглед на личноста, половата структура, возраста, образованието, функционални специјалности и искуството, поголема е веројатноста дека ќе ги поседува потребните карактеристики за да ги завршат успешно своите работни задачи. Друго истражување утврдило дека хомогените тимови составени само од машки или женски тимови, најлошо ги остваруваат работните задачи. Тоа е така, бидејќи исклучително само машките тимови се поагресивни и поради тоа се наклонети кон грешки при одлучувањето.

 *Големината на тимот* – е карактеристика која укажува дека дека најефикасните тимови имаат помалку од 10 членови, а стручњаците советуваат на ангажирање на најмал број луѓе кои можат да ја завршат работата. За жал, кај менаџерите постои упорна тенденција да грешат во создавање на преголеми тимови. Иако треба најмалку четворица или петтмина за да се постигне потребната разновидност на гледиштата и вештините, се чини дека менаџерите сериозно го потценуваат тоа, за да можат проблемите со координација да растат со голема брзина, со додавање на нови членови. Кога тимовите имаат премногу членови, опаѓа кохезивноста и меѓусебната одговорност, се зголемува заедничкото неработење, и сè повеќе луѓе зборуват сè помалку едни на други. Значи, при составувањето на тимовите, менаџерите треба да настојуваат бројот на членовите да не го премине бројот 10. Во колку природата на работната единица е поголема, а треба да се работи заедно, треба да се разгледа можноста групата да се подели во поттимови.[[100]](#footnote-101)

 *Флексибилност на членовите* – покажува кога тимовите се составени од флексибилни поединци и имаат членови кои можат да ги завршат задачите едни за други. Тоа за тимот е очигледна предност, бидејќи ја подобрува неговата приспособливост и го прави помалку зависен од било кој поединечен член. Значи, ако избереме членови кои сами ја ценат флексибилноста, а потоа ги обучиме во извршувањето на задачите на другите членови во тимот, долгорочно ќе ги зголемиме перформансите во тимот.

 *Преференција на членовите* – покажува дека секој вработен не е тимски играч. Кога имаат на избор многу вработени, многу од вработените бираат да не бидат во тимот. Кога од вработените кои преферираат самостојна работа, се бара да работат во тим, ја доведува во опасност мотивацијата во тимот и задоволството на одредени членови. Тоа сугерира во бирањето на идните членови на тимот, покрај способностите, особините и вештините, дека треба да се земат предвид и нивните преференции кон тимската работа. Успешните тимови најчесто ќе бидат составени од луѓе кои преферираат работа во група.

 **Дизајн на работата**

Поефикасни тимови мора да работат заедно и да ја преземаат колективната одговорност за извршување на поважни задачи. Тие мора да бидат повеќе отколку „тимови само со името“. Дизајнот на работата вклучува варијабили покрај слободата и автономијата, можност за користење на различни вештини и таленти, можност за довршување целосни и препознатливи задачи, или производи и работа на задача или проект кои имаат важно влијание врз другите. Со карактеристиката за дизајн на работата делуваат мотивирачки затоа што во членовите на тимот го зголемуваат чувството на одговорност на сопствената работа и ја прават работата поинтересна.

 **Процесот**

 Последна карактеристика која влијае врз преформансите на тимот, ги опфаќа процесите на варијабилите. Овие варијабили ја вклучуваат предноста на членовите на тимот со заеднички цели, воспоставување на специфични цели на тимот, тимски перформанси, одредено ниво на конфликти и минимизирање на заедничкото неработење.

 Зошто процесите се важни за ефикасноста на тимот? Еден од одговорите на ова прашање ја допира темата на заедничкото неработење. Утврдено е дека 1+1+1 не мора секогаш да биде 3. Во извршувањето на задачите, во кои доприносот на секој член на тимот не е јасно видлив, постои тенденција одредени поединци да го намалат својот труд. Заедничкото неработење, со други зборови, се илустрира процесен губиток како последица на ангажирањето на тимовите. Меѓутоа, тимските процеси треба да доведат до позитивни резултати. Имено, тимовите треба да создаваат резултати поголеми од збирот на инпутот. Еден таков пример е ситуацијата кога разновидна група развива креативни алтернативи.

 Мал е бројот на трендови кои влијаеле на работата на вработените, како што е трендот насочен кон воведувањето на тимовите во работното опкружување. Префрлувањето од самостојна работа во тимска работа, бара од вработените да соработуваат со другите, да ги делат информациите, да се соочуваат со разлики и личниот интерес да го споделат со општ интерес на тимот.

 Утврдено е дека поефикасните тимови имаат некои општи карактеристики. Тие добиваат доволно ресурси, имаат поефикасни менаџери, кај нив владее клима на доверба, а во проценувањето и наградувањето на пеформансите, даваат тимски допринос. Во таквите тимови работат личности кои имаат технички карактеристики и вештини потребни за решавање на проблемот, донесување на одлуките и меѓучовечките односи.

 Затоа што во индивидуалните организации и општеството развива и наградува индивидуални достигнувања, многу е потешко во такви опкружувања да се создаде тимска работа. За да се направи таква промена, менаџерите треба да ги селектираат поединците кои имаат меѓучовечки карактеристики потребни за поефикасна тимска работа, треба да овозможат обука за развој на тимската работа и да се наградуваат поединци за заедничката работа.

**5.2.Методи и техники за подигнување на задоволството кај вработените**

 На крајот од излагањето, на задоволството и расположението на вработените, ќе бидат разработени некои методи од организациското однесување кои имаат одредено влијание на истите. Во овој дел ќе направиме проценка колку разбирањето за расположението и задоволството, можат да ја подобрат способноста на менаџерите да го разберат и предвидат процесот на: селекција во организацијата, донесувањето на одлуките, креативноста, мотивацијата, раководењето, ставовите спрема работата и девијантното однесување во работното опкружување. Исто така ќе биде прикажано и како менаџерите можат да влијаат врз мотивацијата и задоволството на вработените.

 -*Селекцијата-*  еден од факторите кој има влијание врз задоволството на вработените, во денешно време кога работодавачите при вработувањето на работниците, особено на работите кои бараат голема мера на социјална интеракција, бара висок степен на емоцијална интелигенција која во натамошниот период ќе има влијание врз мотивацијата и задоволството на вработените.

 - *Одлучувањето,* особено кај позитивните луѓе, може да даде многу подобро решение. Навистина се чини дека позитивните емоции помагаат при одлучувањето. Позитивните емоции можат да ги подобрат вештините на решавање на проблемите и да ни помогнат во разменувањето и анализата на новите информации. Кај вработените со поголемо задоволство или оние кои доживуваат позитивни чувства, има можности за донесување на позитивни одлуки.

 - *Креативноста* кај вработените со позитивни чувства и задоволство, е многу поголема отколку кај полошо расположените вработени. Тие создаваат повеќе идеи и повеќе креативни решенија за решавање на проблемите. Таквите вработени, кои доживуваат позитивни чувства, се многу поотворени и флексибилни во своите размислувања , што можеби го објаснува фактот зошто се покреативни.

- *Мотивацијата* покажува дека од поединците со висока мера на мотивација, се очекува дека нивното однесување ќе доведе до повисоки резултати. Вработените не се ладни и бесчувствителни машини, нивните перцепции за работните случувања се полни со емоционални содржини, кои имаат влијание на нивното ниво на залагање. Кога ќе видете вработени кои се високо мотивирани од својата работа, ќе видете дека тие се и емоционално предадени на својата работа и сè повеќе се ангажираат до остварување на својата цел.

- *Раководството* е темел на квалитетот кој го бара организацијата од вработените. Поефикасните раководители се потпираат на задоволство на вработените на повисоко ниво. Кога задоволството на вработените е на високо ниво, менаџерите можат полесно да ја пренесат својата енергија, да бидат поефикасни, поспособни, со поголем оптимизам и задоволство. Менаџерите на компаниите знаат дека задоволството на вработените е клучно за да ги прифатат вработените нивните визии за иднината на компанијата и полесно да ги прифатат промените.

- *Ставот кон работата* укажува на тоа дека вработените кога си одат дома од работа, обично забораваат на својатата работа. Истражувањата покажуваат дека вработените кои го поминале денот со задоволство од работата, обично се подобро расположени кога ќе се вратат дома, отколку вработените кои имале лош ден.

- *Девијантно однесување во работното опкружување* може да биде причина од негативни чувства и незадоволство на вработените. Колку повеќе време вработените поминуваат во организацијата, се однесуваат на начин кој ги крши воспоставените норми, а тоа ја загрозува организацијата, вработените или и двете.

**-** *Како менаџерите можат да го зголемат задоволството на вработените*? Во продолжение ќе бидат прикажани некои техники и согледувања со кои менаџерите можат да влијаат кон зголемување на задоволството на вработените, а со тоа и поголеми резултати на компанијата.

Секогаш треба да биде поставен вистинскиот човек на вистинското место. Тоа се изведува преку негово познавање, познавање на неговите способности, знаење, умеење и љубов, односно наклонетост кон соодветното работно место. Најпрво треба да биде прашан работникот што всушност сака да работи во организацијата и што сака да биде. Треба да биде тестиран. Доколку одговара, треба да биде поставен на соодветното работно место и да бидат следени неговите резултати, постапки, однесувања со колегите, потчинетите, вработените и сл. Доколку пак не одговара, поставете го на неговото посакувано работно место, достоинствено , учтиво и благопријатно да му се каже на што да посвети поголемо внимание за да биде професионалец на посакуваното работно место, а потоа да му се даде друга можност да размисли дали ќе остане на истото работно место или на друго, кои се неговите погледи, барања и сл.

Да се поттикне кај вработените поголемо залагање, работливост, ангажираност, учење, оспособување и други позитивности и да му се даде поголема одговорност и овластување во работата.

Да се гради подеднаков однос кон сите вработени. Треба менаџерот да се постави како татко на семејството, како татко на сите вработени. Сите вработени треба да се третираат како свои членови на семејството, како свои пријатели.

Достоинствените, вредните, способните, работливите, чесните моралните и стручните - учените по одделните области, да бидат назначени за раководители доколку тие имаат желба за тоа работно место.

Оние вработени што се трудат, што работат, што се креативни, инвентивни и творечки, треба да бидат пофалени преку нивните дела и да бидат земени како пример, и да им се каже дека се вредни и да се потрудат уште повеќе, за утре да бидат истакнати нивните дела.

Со оние кои грешат, не работат, имаат домашни или други проблеми и не се ефективни, треба да се разговара еднаш или двапати насамо и ако и понатаму продолжат, треба да се преземат и други мерки, кои ќе ги поздрават и другите вработени, а ќе бидат за поттик, залагање и ефективност.

Почесто и поцелосно треба да бидат информирани вработените за сите состојби, успеси и проблеми, односно неуспеси во работењето.

Вработените треба да бидат известувани благовремено и директно за нивните резултати во работењето и нивниот придонес за работењето во организацијата.

Транспарентно и потполно треба да бидат запознаени вработените со условите и можностите за унапредување. Треба јавно да бидат информирани преку огласни табли, преку нивните раководители или преку кратки состаноци.

Подобро да се запознае дејноста на претпријатието, активностите и напорите во секоја служба, работно место и поединечно да се разговара со вработените за нивните заложби, проблеми и барања.

Менаџерите треба да се трудат за оспособување и развивање на стручните способности кај вработените и да ги користат нивните резулатати од работењето.

Да им се даде можност на вработените стручно да се усовршуваат, да учат, да се оспособуваат и унапредуваат во струката и професијата.

Да им се овозможи стекнување на правилно искуство на вработените, знаење и оспособување на секој еден од нив и за отворено, чесно и добронамерно пренесување на истото на новите генерации што доаѓаат.

Секогаш да се настојува да се подобрат условите за работење во организацијата и да се постават јасни и реални цели во работните активности.

При комуникацијата, од менаџерите да одекнуваат зборови кои што ќе ги допрат срцата на луѓето, да го бистрат нивниот разум и да ја подигнат нивната совесност кон работата, колегите, вработените и другите луѓе.

Производството да биде ориентирано кон квалитетни и барани производи. Да не се преземаат злонамерни, застрашувачки и други мерки, туку грешките “казнувајте” ги на соодветен, прикладен и достоинствен начин.

За остварените добри резулатати на вработениот или вработените, да се обезбеди соодветна награда за натпросечно залагање и остварување на поголем работен ефект, наградата да биде онаква каква најмногу ја цени поединецот.

Да се воведе систем за награди, пофалби или некој вид благодарности и да се истакнат во погодно време на некоја прослава или празник, но никогаш да не се заборави да се пофали трудот, залагањето и способностите на вработениот.

Кога се поминува покрај вработените, да се настојува да се поздрави, да се праша како е, а по можност да го подудрите со рака по рамењата и да му се кажат убави зборови.

Системот на еднаков поглед кон сите вработени да се настојува да се применува, но да се цени нивното знаење, способност, работливост и умеење.

Воспоставените цели треба да бидат во интерес на организацијата и вработените, добро да биде објаснета и правилно спроведена.

Да се работи тимски, отворено, реално и делотворно и да се поттикнува тимско работење по поодделните организациски делови во организацијата за работите за кои е потребно покомплексно размислување, со соодветен приод, во соодветно време и на соодветен начин, да се биде меѓу вработените и непосредно да биде почувствувано нивното задоволство или незадоволство.

Поделбата на вработените на подобни и неподобни, пријатели и непријатели, на мои или наши, секогаш да се избегнува и не смее да се привилегира една група на луѓе (свои приврзници) и кон нив да се однесува премногу пријатно, дарежливо и многу лабаво, а кај останатите, селективно лошо, односно во секој случај, строго.

Не може да се бара од вработените да бидат дисциплинирани, задоволни и приврзани кон организацијата, доколку и самите менаџери не се дисциплинирани и без личен интерес, приврзани кон организацијата.

Во соодветно време, менаџерите треба да организираат дебатни состаноци со вработените каде би се разговарало за актуелните прашања, проблеми и активности во организацијата, при што внимателно да бидат сослушани нивните предлози и да се води записник. На самите состаноци да се воведе систем на слободно изнесување на проблемите, да се прифатат предлозите и размислувањата од страна на вработените.

Ова беа некои согледувања кои секој доблесен менаџер-лидер пред себе треба да ги има и на кој начин ќе може да влијае врз зголемување на резултатите на вработените преку подобрување на задоволството во работата и нивната мотивираност кон организацијата.

**5.3. Преферирана стертегија за правилно донесување одлуки преку**

**постепен процес на подигнување на задоволството кај вработените**

**со резултат во подобрени деловни резултати**

Основна цел на секоја организација е да го максимизира и оптимизира својот резултат. За да го оствари тоа, менаџерите мора да преферираат стратегија за носење правилни одлуки. Една од нив ја нарекуваме како процес на рационално одлучување. Често се мисли дека најдобар одлучувач е рационалниот. То ест, одвнатре одредени ограничувања, кои ги изведува тој или таа за да направи конзистентен избор кој ќе ја максимизира вредноста. [[101]](#footnote-102) Рационалното одлучување се остварува во шест чекори. Ова одлучување исто така се базира на специфични претпоставки.

 Рационалното одлучување, како што рековме, се остварува во шест чекори:

 - Дефинирање на проблемот;

 - Одредување на критериум за одлучување, кој е важен во решавањето на проблемот. Во овој чекор одлучувачот одредува што е релевантно за донесувањето на одлуката. Овој чекор е важен, бидејќи она што е за една личност релевантно, не мора да биде за друга личност.

 - Додавање на тежина на претходно одредениот критериум;

 - Развој на алтернативи, каде треба само да се наведат, а не да се оценат алтернативите;

 -Оценување на алтернативите, при што се истакнуваат слабите и јаките страни на алтернативите;

 - Избор на најдобрата алтернатива, каде врз основа на поставените критериуми, се избира онаа која има најголема вкупна оцена.

 Рационалното одлучување исто така содржи и некоку претпоставки кои во продолжение ќе бидат прикажани накратко.

 1.*Јаснина на проблемот* – проблемот е јасен и недвосмислен. Се претпоставува дека одлучувачот ги има сите информации кои се однесуваат за ситуацијата за која треба да се одлучува.

 2.*Познати опции* – се претпоставува дека одлучувачот може да ги идентифицира сите релевантни критериуми и да може да ги наведе сите одржливи алтернативи. Понатаму, се претпоставува дека одлучувачот е свесен за сите можни последици од секоја алтернатива.

 3.*Јасни преференции* – покажува дека критериумите и алтернативите можат да бидат рангирани според важноста.

 4.*Трајност на преференциите* – се претпоставува дека специфичните критериуми на одлучување се постојани и дека тежината која им е доделена во текот на времето е постојана.

 5.*Нема временски и трошковни ограничувања* – и одлучувачот може да добие потполни информации за критериумите и алтернативите бидејќи се претпоставува дека нема временски трошковни ограничувања.

 6*.Максимална исплатливост* – каде одлучувачот ќе ја избере онаа алтернатива која има најголема перципирана вредност.

 **Стратегија за зголемување на креативноста во одлучувањето**

Како голем чекор, со цел за подобрување на квалитетот на одлучувањето, кај одлучувачот е потребна голема креативност, т.е. способност за создавање на нови и корисни идеи.[[102]](#footnote-103) Тоа се идеи кои се различни од веќе остварените, но кои се прикладни за одредени проблеми или ситуации. И зошто е креативноста важна за одлучувањето? Затоа што му овозможува на одлучувачот подобро да го процени и разбере проблемот, па така да го воочи проблемот што други не го гледаат. Меѓутоа, највпечатлива вредност на креативноста е во тоа што му помага на одлучувачот да ги идентифицира сите одржливи алтернативи, односно да ги идентифицира алтернативите кои не се така лесно воочливи.

 *Креативен потенцијал* - имаат некои луѓе кои можат да го искористат кога се соочуваат со проблем при одлучувањето. Но, за да се ослободи тој потенцијал, личноста мора да излезе од психолошките слепи улици во кои поголем дел од од вработените успеваат да заглават и да се научи како за проблемот да се размислува на дивергентен начин.

 Луѓето се разликуваат по вродената креативност и креативноста е исклучително ретка. Некои луѓе можат да бидат со голема креативност , но што е со просечните поединци? Вработените кои постигнуваат високи оцени во димензијата насочена спрема искуството, најверојатно ќе бидат покреативни. Се покажало дека и други црти на личноста поврзани со креативноста на луѓето како што е самостојноста, самодовербата, наклонетоста кон преземање на ризик, внатрешна самоконтрола, толеранција на двосмисленоста и упорност во фрустрирачки ситуации.

 *Трокомпонентен модел на креативност* – е одговор на прашањето како поголем број луѓе имаат способност да бидат барем до некаде креативни и да ја поттикнат креативноста кај останатите вработени. Овој модел, кој се темели на голем број истражувања, предлага личната креативност првенствено да бара стручност, вештина на креативно размислување и внатрешна мотивација за работа. Истражувањата покажаа дека колку нивото на секои од овие три компоненти е поголема, креативноста е поголема.

 Стручноста е темел на секоја креативна работа. Способноста, знаењето, стручноста и слични вештини кои ги поседува поединецот на подрачјето на кое работи го зголемува креативниот потенцијал.

 Втората компонента е вештината на креативно размислување. Оваа вештина ги опфаќа личните карактеристики поврзани со креативноста. Истражувањата сугерираат дека сме многу покреативни кога сме расположени, односно кога треба да бидеме покреативни да ги работиме работите кои нè праваат среќни. Исто така податоците укажуваат дека креативноста може да биде поттикната со дружење на покреативни луѓе и тоа особено кога креативноста ни е на ниско ниво.

 Последната компонента на трокомпонентниот модел е внатрешната мотивација за работа. Тоа е желба да се работи нешто што е интересно, возбудливо, дава задоволство или претставува посебен предизвик. Оваа мотивациска компонента, креативниот потенцијал го претвара во вистински креативни идеи. Таа одредува колку потполно луѓето ги користат своите стручности и креативни вештини. Важно е да се напомене дека и работната средина може да има значајно влијание врз внатрешната мотивација. Некои фактори на работното опкружување, за кое се утврдило дека ја стимулираат креативноста се: постоење на култура која поттикнува тек на идеи, праведно и конструктивно пресудување на идеи, награди и признанија за креативна работа, доволно функционални, материјални и информациски ресурси, слобода во одлучувањето каде имаат доверба едни на други и ја поддржуваат групата .

**Интуицијата во одлучувањето**

Интуитивното одлучување е несвесен процес кој настанува од кондензираното искуство. Не делува самостојно од рационалната анализа меѓутоа двете се надополнуваат.

 Во текот на 20 век стручните лица верувале дека ирационално и неефикасно е доколку одлучувачот ја користи интуицијата. Тоа денес не е така. Сè повеќе се признава дека рационалната анализа е пренагласена и дека во некои ситуации доколку се потпреме на интуицијата, може да го подобри одлучувањето.

 Кога менаџерите најверјатно ќе го применат интуитивното одлучување? Идентифицирани се осум случаи: 1) кога постои висок степен на несигурност; 2) кога нема доволно податоци за да се изведе заклучок; 3) кога е тешко да се предвидат варијабилите; 4) кога бројот на факторите е ограничен; 5) кога фактите не укажуваат на јасно решение; 6) кога аналитичките податоци не се од голема корист; 7) кога е можно да се бира од повеќе веродостојни алтернативи, а за секои од нив постојат добри аргументи; 8) кога времето е ограничено и постои притисок да се донесе правилна одлука.

 Иако интуитивното одлучување има добиено висок статус, сепак не треба да се очекува дека менаџерите одлучуваат со интуицијата, особено во други култури во кои рационалната анализа е прифатен начин на одлучување. Вработените со високи интуитивни способности, обично не им кажуваат на своите колеги како дошле до своите заклучоци. Бидејќи рационалната анализа се смета за заедничка, посакувана, интуитивните способности се прикриваат или затајуваат.

 **Индувидуалните разлики во одлучувањето**

 Во овој дел од трудот ќе бидат разработени две варијабили поврзани со индивидуалните разлики: личноста и полот.

 *Личноста* – го покажува односот помеѓу личноста и одлучувањето. Некои истражувања покажуваат дека личните карактеристики имаат влијание во процесот на одлучувањето. Главно, овие истражувања биле насочени и ги разработувале совесноста и самопочитувањето.

 Некои истражувања покажале дека одредени аспекти на совесноста , а не сè што ова карактеристика опфаќа , особено влијае на самодовербата.

 Личностите со висок степен на самопочитување, особено се изложени на пристрасност во сопствена корист. Поточно, тие ги обвинуваат своите колеги за сопствениот неуспех и ја преземаат одговорноста за туѓите успеси.

  *Полот* – дава одредени разлики во одлучувањето, особено тоа дека жените праваат поголеми анализи при одлучувањето, отколку мажите. Во дваесетгодишното истражување се покажало дека жените во споредба со мажите, трошат многу повеќе време анализирајќи го минатото, сегашноста и иднината пред да ја донесат конечната одлука.

 **Културни разлики**

 Начинот на кој се носат одлуките во една земја, не е ист и во друга земја. Затоа мораме да го земеме предвид културното потекло на одлучувачот, кое има влијание на избор на проблемот, на длабочината на анализата, на важноста која се дава на логиката и рационалноста и на начинот на кој се носат организациските одлуки- дали треба да ги донесе менаџерот сам или заеднички со вработените.

 Културата се разликува според временската ориентација, според важноста која ја придаваат на рационалноста, според вербата на вработените да го решат проблемот и според наклонетоста кон заедничкото одлучување. Разликите во временската ориентација можат да ни помогнат да разбереме зашто менаџерите од Египет ги донесуваат одлуките многу поспоро и повнимателно од нивните колеги во Америка. Рационалноста во Северна Америка се цени, ама не е така секаде во светот. Северноамериканскиот менаџер можеби ќе донесе важна одлука интуитивно, но тој знае дека неговата одлука ќе биде производ на рационален процес. Тоа е затоа што рационалноста се цени на запад.

 Одлучувањето на јапонските менаџери, за разлика од американските, многу повеќе е ориентирано кон група. Затоа, пред донесувањето на важна одлука, јапонските менаџери собираат голема количина на информации кои потоа ги користат за постигнување на согласност при заедничкото одлучување.

**5.4.Ефектите на задоволството од работата врз финансиските резултати**

 **на компанијата**

Вработените кои се задоволни од својата работа, максимално се подготвени да се ангажираат поради остварување на забележителни и мерливи деловни резултати (со претпоставка за неопходната доверба на вработените во раководството, соработниците и целата организација). Ангажираноста на вработените се дефинира како состојба на емотивно и интелектуално задоволство и поврзаност, кое се протега преку задоволството (*како ми се допаѓаат работите овде*) и приврзаност (*колку сакам да бидам овде*) до ангажираноста (*колку сакам да бидам овде и колку навистина сам допринесувам за подобрување на резултатите*).

Значи, основната цел на денешната компанија е јасна: Како да се зголеми продуктивноста и финансиските резултати на компанијата – како подобро да се управува со човечките ресурси со цел тие максимално да се ангажираат, или барем да се намали бројот на таканаречени активно неангажирани работници? Решението лежи во поттикнување на иновативни способности на вработените и во различно постапување со вработените. Заедничката дефиниција на визијата на фирмата (и останатите стратешки елементи во делувањето на фирмата: мисија, стратешки цели, вредности) која ги мотивира вработените. Поттикнување на учеството на вработените во процесот на носење деловни одлуки (можност за влијание на работењето на фирмата преку сопствени креативни решенија и предлози) е соодветно решение.

 За долгорочен успех, важно е постојано подобрување на квалитетот на односот помеѓу раководителите, менаџментот и вработените (јасно дефинирање на очекувањата и целите, искрена грижа за вработените, препознавање и поттикнување на достигнувањата, признавање на мислењата и идеите на вработените). Станува збор за воведување на концептот на ангажираност на вработените кај организациските раководители кои, пак, бараат од раководителите во голема мера да го променат својот традицонален поглед и стил на раководење, т.е. управување со вработените. Демократизацијата во одлучувањата значи дека раководителите се принудени во многу голема мера да ги консултираат вработените, уште во првите фази на планирање и усвојување на деловните стратегии, што бара и промена на пристапот и тактиката во комуницирање со вработените. Станува збор за активното ангажирање на вработените кога треба да допринесат во промените и учествување во имплементирање на одлуките. Ангажираноста на вработените исто така не е (како сметаат многу раководители) нешто што се подразбира само по себе, туку е дел од секојдневните навики и практика во раководењето, па со оглед на тоа, раководителите повторно се оние кои со соодветна (интерна) комуникација им ги обезбедуваат потребните предуслови и соодветна клима за реализација на концептот на ангажираност на вработените.

Партиципацијата во одлучувањето покрај зголемувањето на мотивацијата значајно го зголемува и квалитетот на одлуките. Денес сè повеќе знаење потребно за донесување на квалитетни одлуки, се наоѓа во пониските организациски делови кај стручните лица и кај извршителите на работата. Тие, по правило, повеќе знаат за некои од проблемите и можностите за нивното решение. Накратко, знаењето потребно за одлучување, денес е дисперзирано низ целата организација.

Со донесувањето на проблемот до деловите во кои е сконцентрирано најмногу знаење за истиот, се постигнуваат две цели: 1) се подигнува квалитетот на одлуката; и 2) се зголемува непосредноста и брзината на одлучувањето.

Истражувањата покажуваат дека партиципацијата на вработените во одлучувањето ја подига општата работна мотивација, заинтересираноста и идентификацијата на луѓето со проблемите на организацијата, соработката и задоволството од работата и организацијата.

  Ангажираноста, заедно со успешноста во работењето, станува нов, објективен критериум кој исто така овозможува сигурна прогноза на успешни финансиски резултати – фактор кој го интересира менаџментот, т.е. раководството. Успешните раководители ќе мораат својата работа да ја насочат не само подобро да управуваат со работните процеси, туку и на максимизирање на ангажираноста на вработените, што исто така, значи дека доброто управување со вработените, барањето на мислење за секој настанат проблем, вклучувањето во носењето одлуки, станува задолжителен работен потсистем кој ќе овозможи поголемо задоволство на вработените, а со тоа и на финанските резултати на компанијата.

**Заклучок**

 Дали менаџерите носат правилни и вистински одлуки во организациите, е предмет на ова емпириско истражување и на овој труд. Овде станува збор за тоа дали менаџерите навистина носат одлуки кои ќе дадат поголема мотивираност и задоволство од работата која ја извршуваат вработените, а со тоа и поголеми перформанси и резултати на организацијата. За исполнување на целите, како и за целосна опфатеност на предметот на истражувањето, комбинирани се неколку квантитативни и квалитативни методолошки техники и методи за собирање и обработка на податоците.

 Резултатите од истражувањето се комбинираат и обработуваат врз основа на што се донесени финални заклучоци. Однапред подготвените анкетни прашалници се доставени во повеќе претпријатија на територијата на Штип, Скопје, Кочани и Свети Николе, со цел да се утврди влијанието на одлуките на менаџерите врз работата на организациите.

 Врз основа на добиените одговори направена е споредба на исказите на менаџерите и вработените во врска со нивните согледувања на фактичката состојба во организациите во однос на влијанието на организациското одлучување.

Утврдувањето на тоа дали постои одредена поврзаност на варијабилите кои беа и интерес на ова истражување, беше применет статистичкиот метод Х2– тестот.

 Овој метод беше применет поради поединечното испитување на зависноста на исказите на менаџерите и вработените. Колкава беше таа поврзаност можеше да се види од степенот на контигенција (С).

 Од добиените резултати од емпириското истражување и направените пресметки по Х2 – тестот може да се констатира дека:

* Постојат спротиставени ставови во однос на истражуваните субјекти (менаџерите и вработените).
* Во однос на поставените прашања кои беа насочени со цел да се добие одредена слика на состојбите во нашите фирми, менаџерите беа со ставови дека секогаш носат правилни, вистински и етички одлуки, се консултираат и бараат мислење од вработените при носењето на одлуките со цел да го зголемат задоволството и мотивацијата на вработените кое ќе резултира со подобри резултати на фирмата.
* Но, одговорите и ставовите на вработените беа спротивни во однос на менаџерите, односно она што сметат менаџерите дека би било позитивно и добро за организацијата, не го спроведуваат.
* Иако менаџерите одговараат дека не практикуваат автократско раководење, сепак исказите на вработените го потврдија спротивното.
* Пресметаната вредност на Х2 – тестот, по сите искази на анкетниот прашалник е поголем од граничната вредност дадена во таблицата, што ни дава до заклучок дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат.
* Вредноста на степенот на контингенција се движеше некаде од 0,22 – 0,56, што покажува релативно слаб интензитет на поврзаност на варијабилите, а поставените хипотези не се спроведуваат во испитуваните организации.

 Во согласност со анализираните резултати можеме да констатираме дека во нашите организации, организациското одлучување не се третира на соодветен начин, односно, фактичката состојба во анкетираните организации зборува дека недоволно се посветува внимание на проблематиката на организациското одлучување. Всушност, добиените резултати секако го потврдија фактот дека нашите менаџери во организациите многу малку придонесуваат во врска со менаџирањето на организациското одлучување кое инаку би требало да изгледа вака :

* Поседување на знаење, вештини и способности на менаџерите за носење на навремени, правилни, вистински и етички одлуки;
* Вложување на доволно напори од страна на менаџерите за носење на правилни одлуки;
* Навремено препознавање на дадената ситуација и носење на одлука која најсодветно, целосно и навремено би го решила дадениот проблем;
* Креирање на модели на одлуки, спрема дадената ситуација за постигнување на максимумот на организацијата;
* При носењето на одлуките, менаџерите постојано да се консултираат со вработените;
* Менаџерите да бараат мислење од вработените пред менаџерот да го даде последниот збор;
* Одлуката која ја носат менаџерите да резултира со поголема мотивираност и задоволство од работата на вработените;
* Избирање на најсоодветен тип на одлука која треба да биде прилагодена во зависност од дадената ситуација;
* Автократското раководење, менаџерите да го заменат со демократско раководење.

Значи, со неносењето на правилни и етички одлуки, без консултација и барање мислење од вработените, задоволството и мотивацијата би биле на многу пониско и незадоволително ниво, а со тоа и помали перформанси и резултати на организацијата.

 Иако менаџерите за успешно да ги водат своите фирми, треба да извршуваат повеќе функции, сепак на функцијата одлучување треба да посветат поголемо внимание, јакнење на свеста во однос на носењето на одлуките, а со цел за подобри резултати на организацијата.

 Менаџерите секогаш треба да бараат начин да донесат подобри одлуки за подобрување на организациското извршување. Во исто време, тие даваат сè од себе да ги избегнат скапите грешки кои ќе го повредат организациското извршување, задоволството и мотивираноста на вработените.

 Значи, основната цел на денешната компанија е јасна: Како да се зголеми продуктивноста и финансиските резултати на компанијата – како подобро да се управува со човечките ресурси со цел тие максимално да се ангажираат, или барем да се намали бројот на таканаречени активно неангажирани работници? Решението лежи во поттикнување на иновативни способности на вработените и во различно постапување со вработените. Заедничката дефиниција на визијата на фирмата (и останатите стратешки елементи во делувањето на фирмата: мисија, стратешки цели, вредности) која ги мотивира вработените. Поттикнување на учеството на вработените во процесот на носење деловни одлуки (можност за влијание на работењето на фирмата преку сопствени креативни решенија и предлози) е соодветно решение.

Дури и најдобрата стратегија во организацијата ќе биде ефективна, само доколку нејзините вработени се мотивирани да работат на високо ниво. Менаџерот треба да овозможи, секој од вработените своите работни задачи да ги извршува со висока мотивација и да & помогне на организацијата да ги оствари своите цели.

 Секоја современа дилема при одлучувањето би била непотполна кога не би се вклучила и етиката., бидејќи етичките импликации треба да бидат важен критериум во одлучувањето.

Истражувањето покажува на големо неетичко однесување на менаџерите кон своите вработените, но во денешно време се настојува ваквото неетичко однесување да се минимизира.

Етиката вклучува истражувања на моралните проблеми и избор. Со овие истражувања се настојува да се одговори на прашањата што е правилно, а што е погрешно, што е добро, а што лошо. Во својата секојдневна работа менаџерите се соочуваат со многубројни етички дилеми кои не секогаш можат да бидат едноставно решени.

 Голем број менаџери, посебно помладите, прават многу грешки настојувајќи сите одлуки да ги донесат сами. Некои одлуки навистина се исклучително во нивна надлежност, но постојат одлуки кога е добро да се направи консултација со останатите вработени, да се побара нивно мислење каде одговорноста ќе биде разводнета, посигурна одлука и зголемување на задоволството и намалување на недоразбирањата или јазовите помеѓу вработените и менаџерите

 Кога одлуките ги донесува менаџерот сам, врз база на информациите кои само тој ги поседува, тогаш тој**,** самиот, одлучува што треба да направи, без да вклучува други вработени во процесот на донесување на одлуки. Кога менаџерот бара мислење за проблемот и од останатите вработени за проблемот за кого станува збор, конечната одлука ја донесува како збир на повеќе размислувања и својата интерпретација. На овој начин одлуката е заедничка и е конечна на вработените и менаџерот како и одговорноста.

За подобрување на деловните резултати на компанијата, менаџерот треба да ги искористи сите расположливи ресурси кои ги има таа, како што се претходно споменатите- работната сила, односно вклучување на вработени во одлучувањето, капиталот, материјалите или енергијата, за да ги произведе нејзините резултати, или добрата и услугите. Развивањето на функционални стратегии за унапредување на ефикасноста, е важно прашање за менаџерите, бидејќи зголемената ефикасност, ги намалува трошоците за производство, што & овозможува на организацијата да создава поголем профит.

Поради ова, потребно е да се посвети поголемо внимание кон јакнење на свеста на менаџерите и вработените за значењето на што го има организациското одлучување за успешноста на организацијата во целост.

Организациското одлучување претставува дел од секојдневното работење на претпријатијата и затоа не смее да биде игнорирано ниту избегнувано. Менаџерите треба при носењето на одлуките да ги вклучуваат вработените за поголема мотивација и задоволство од работата и кон поттикнување на подобри резултати, што е и крајна цел на секоја организација.

**Користена литература**

* Т. Мицески, *„Менаџмент*“, Авторизиран материјал,Штип, 2009
* Mullins, L. ,(2005) „*Manegment аnd Organization behavior*“, Seventh edition, Pearson Education
* Harrison,E . F., „*The menagerinal Decision – Making Proces“*, (third edition), 1987, Houghton Mifflin Company, Boston

*„Современ менаџмент“* , Greath R. Johns and Jenifer M. George, 2008

 - Resni ,M. Chois, „ *An Introduction to Decision Theory“* , Minneapolis, 1987

 - P. Gogoi, „*Steering Patients Through the Sistem“,* (2006 Mc Graw – Hill)

 - Lapin, L., „*Statistics for Modern Business Decisions“* ,Orlando , 1987 Companies)

 - Cook ,S and Slack ,N., „*Making Management Decisions“* (second edition).

 Prentice Hall, New York, 1991

P. Gogoi, „*Steering Patients Through the Sistem“* (2006 Mc Graw – Hill Companies)

* Civiello, M., „*Communication Counts: Business Presentations for Busy People“*, (2008), John Wiley & Sons, Inc., New York )

Luce, R.D. and Raiffa, H. „*Games and decisions – introduction and critical survey“*, New York,1958

French, S. Decision, „*Theory, an introduction to the mathematics of rationality“*, Chichester, 1988

Moore, P.G. and Tomas ,H., „*The Anatomy of decisions“* ,London ,1988

Forigonne , G*. Quantitative Decision making* , Wadsworth publishing Company,Belmont .1986

Sutherland, J,&Cawell, D. (2004) Palgrave Key Conceppts in Menagment , Palgrave Macmillan.

Russo , E. and Shomaker,P.Confident Decision making, London .1991.

Cooke ,S.and Slack,N. „*Making management Decisions“ (second edition),* New York,1991.

- G.J. Blau I K.R.Boal, CConceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Afect turnover and Absenteeism, „*Academy of Management Review“*, 1987

- K.W. Thomas I B.A. Velthouse, „*Cognitive Elements of Empowerment , 1990*

- J.P.Meyer, N.J.Allen I C.A. Smith, „*Commitment to organizations and*

 *Occupations*“, 1993

- Fremond E. Kast end James E. Rosenzweig, „*Kontingency Views off*

 *Organization and menagment.“,1973*

T.R.Mitchell, *„Matching Motivational Strategis with Organizational Contexts“,* 1997

- A.Bandura, „*Self-Efficacy: The Exercise of Control“, (New* York:Freeman,1997)

- A.Bandura, i D. Cervone, „*Organizational Behavior and Human Decision Processes“ ,*1986

- .A. Judge, C.L.Jackson, J.C.Shaw,B.Scott I B.L.Rich, „*Is the Effect of Self- Efficacy*“, 2005

- E.A.Locke, K.N.Shaw, L.M.Saari I G.P.Latham, „*Goal Setting and Task Performance“*, 1987

- E.A.Locke i G.P.Latham, „*Building a Practicaily Useful Theory of goal Setting and Task Motivation“, 2002*

- Hodgson,K, „*How to Make Ethical Businees Decisions When the Choices are Tough*“, 1992

- G.F.Cavanagh,D.J.Moberg I M.Valasquez, *„The ethis of organizational Politics*“,1981

- ,,K.Hodgson, „*How to Make Ethical Business Decisions When the Choices are Tough“, New York* (1992),

- J.R. Hackman I G.R.Oldham, *„Motivation through the Design of Work*“, 1980

- C. Anseberry, „*In the Rotation as a Learning Mechanism,, Management Science*“, 2001,

- J.Ortega, *„Job Rotation as a Learning Mechanism*“, 2001,

- M.A.Campion I C.L.McClelland, „*Follow\_up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs“,* 1993

- J.R.Hackman I G.R.Oidham, „*Work Redesgn*“, 1980

- S.Caminiti, *„Fair Shares*“, 1999

- R.W.Judy I C.D.Amico,„*Workforce 2020*“, 1997

- J.M.Stanton I J.L.Barnes-Farrell, *„Effects of Electronic Performance Monitoring on Personal Control“,* 1996,

- W.A.Randolph, „*Organizational Dynamics*“, 2000,

- F.Heller, E.Pusic, G.Strauss I B. Wilpert, „*Organizational Participation*“, 1998,

- M .Gilman I P.Marginson, „*Negotiating European Works Council*“, 2002 ,

- J.R.Shuster I p.K.Zinghem, „*Compensation& Benefits Review*“, 1993

- T.M.Welbourne I R.M.Wisen, „*The Role of Risik Sharing and Risik Taking Under Gainsharing*“, 2000,

- U.S. Wage and Productivity Growth Attainable Through Gainsharing,, 2000,

- D.Stamps, „*A Piace of the Action*“, 1996

- T.M.Welbourne I L.R.Gomez-Mejia, „*A Critical Review and a Future Research Agenda*“, 1995

- G.E.Ledford, „*Compensation & Benefits Review*“, 1995

- M.W.Barringer I G.T.Milkovich, „*A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans “,* 2002 ,

- D.A.DeCenzo I S.P.Robbins, „*Human Resource Management*“, 2002

- S.E.Markham,K.D. Scott I G.H.McKee, „*Recognizing Good Attendance:Prsonnel Psychology“,* 2002

- R. Hadson, „ *Workplace Behaviors*“,1991, i H.M.Weiss I R.Cropanzano, „*Affectivae Experiences at Wor*k“, 1996

- E. Spector, „Job satisfaction“1997

- A.F.Chelte, J.Wright I C.Tausky*, „Did Job Satisfaction Really Drop During*“, 1982

- J.Barling,E.K.Kelloway I R.D.Iverson, „*High-Quality Work,job Satisfaction, and Occupational injuries“,* 2002

 - M. Friedman I R.H. Roseman, „*Tupe A Behavior and Your Heart“,* 1974

- C.Ostroff, „*The Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance*“, 1992

- P.E.Specter*,„Job Satisfaction*“, 1998

- T.S.Bateman I D.W.Organ, „*Job Satisfaction and the Good Soldier“*, 1983

- B.Sheinder i D.E.Bowen, *„Employee and Customer Peceptions of Service in Banks*“ ,1985

- E.A.Locke, *„The nature and Causes of Job Satisfaction*“, 1976

- W.Horn i R.W.Griffeth, „*Employee Turnover*“, 1995

- D.G.Spencer I R.M.Steers, „*Performance as a Moderator of the Job Satisfaction- Turnover Realetionship“,* 1981

- K.A.Hanisch, C.L.Hulin I M.Roznowski, „*The importance of Individuals Repertoires of Behaviors*“, 1998

- V.H.Vroom, „*Work and Motivation*“, New York, 1964

- V. H.Vroom I A.G.Jago, „*The New Leadership, Englewood Cliffs*“, 1998

- Hyatt I Ruddy, *„An Examination of the Relation ship between Work Group Characteristics and performance“,* 2000,

- I.L. Janis,„*A Review off Research on Groupthink*“, 1990

*- M*.E.Turner I A.R.Pratkanis*, „Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict*“, 1997

- N.R.F.Maier, „*Principels of Human Relations*“, 1982

- D.J.Isenberg, *„Group Polarization: A Critical Review and Meta-Analysis“,*1986

- N.Kogan I M.A.Wallach, „*Risic Taking as a Function of the Situation, the Person, and the Group*“, 1967

- R.D.Clark, „*Group-Indiced Shift Toward Risk: A Critical Appraisal*“, 1971

- A.F.Osborn, „*Aplied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*“, 1999

- N.L.Kerr i R.S.Tindale, „*Group Performance and Decision- Making*“, 2004

- C.Faure, „*Beyond Brainstorming : Efects of Differents Group Procedures on selection with the Process“,* 2004

- A.B.Hollingshead I J.E.McGrath, *„Computer-Assisted Groups: ACritical Review of the Empirical Research*“, 1995

- D.Gigone I R.Hastie, *„Proper Analysis of the Accuracy of Group Judgments*“, 1997

- W.C.Swap I Associates, „*Group Decision Making*“, 1984

- P. Nemetz i L.Fry, *„Flexible Manifacturing Organizations*“, 1998

- B.Dumaine, *„The Trouble with Teams*“, 1994

- M. Hammer i J.Champy, „*Reengineering the corporation*“, 1993

- Herbert A. Simon, *„Organizations and Markets*“, 1991

- M. Van Sell, A.P.Brief I R.S.Schuler, „*Role Conflict and Role Ambiguty*“, 1981

- B.Mullen, C.Symons, L.Hu I E.Salas, „*Group Size, Leadership Behavior, and Subordinite Satisfaction“,* 1989

- T.P.Verney, *„Role Perception Congurence, Performance and Satisfaction*“, 1983

- D. Popadiċ, S. Mrse, T.Kovač-Ceroviċ, S.Petroviċ, „*Pametniji ne popušta-vodič kroz sukobe sporazuma“, 1998*

- Babbit, E.,Gutlove, P. and Jones, L. ,1994,

- P. Mac MIllan, *„The Performance Factor: Unloking the Secrets of Teamwork“,* 2001

- E. Sunstrom, K.DeMeuse I D. Futrell, „*Work Teams: Aplications and Effectivenss*“, 1990

- J.H.Shonk, „*Team – Based Organizations*“, 1992,

- J.Lipnack i J.Stamps, „*Virtual Teams: People Working Across Bundaries and Technology*“, 2000,

- La Fasto I c. Larison, „*Team Members and Leaders Tell What It Takes to Succeed*“, 2002

- M.R.Barrick, G.L.Stewart, M.J.Neubert I M.K.Mount, „*Realating Member Ability and personality to work –Team Processes and Team Effectivenss“,* 1999,

- L.A.Curral, R.H.Forrester, J.F.Dawson I M.A.West, *„Team Task.Team Size, and Inovation-Related Group Processes“,* 2001

- H.A.Simon, „*Rationality in Psyhology and Economics*“ ,1986

- T.M.Amabile , „ *A Model of Creativity and Inovation in Organizations*“, 1998

1. Mullins, L. ,(2005) *Manegment end Organization behavior.* Seventh edition , Pearson Education [↑](#footnote-ref-2)
2. Harrison ,E . F. *The menagerinal Decision – Making Proces* (thrd edition ,1987,Houghton Mifflin Company, Boston [↑](#footnote-ref-3)
3. Harrison ,E . F*. The menagerinal Decision – Making Proces* (thrd edition ,1987,Houghton Mifflin Company, Boston [↑](#footnote-ref-4)
4. *Современ менаџмент* Greath R. Jons end Jenifer M. George ,2008 год [↑](#footnote-ref-5)
5. Resnik ,M. Chois *, An Introduktion to Decision Theoru ,*Minneapolis, 1987 [↑](#footnote-ref-6)
6. P. Gogoi,*Steering Patients Through the Sistem* (2006 Mc Graw – Hill Companies) [↑](#footnote-ref-7)
7. Lapin , L. *Statistiks for ModernBusiness Decisions* ,Orlando .1987. [↑](#footnote-ref-8)
8. Cooke ,S and Slack ,N. *Making Management Decisions* (second edition) Prentice hall, New York 1991. [↑](#footnote-ref-9)
9. P. Gogoi,*Steering Patients Through the Sistem* (2006 Mc Graw – Hill Companies) [↑](#footnote-ref-10)
10. Civiello, M., *Communication Counts: Business Presentations for Busy People*, (2008), John Wiley & Sons, Inc., New York ) [↑](#footnote-ref-11)
11. Luce, R. D.and Raiffa ,H. *Games and decisions – introduction and critical survey* , New York 1959 ,. [↑](#footnote-ref-12)
12. Luce, R.D. and Raiffa, H. *Games and decisions – introduction and critical survey*, New York,1958 [↑](#footnote-ref-13)
13. French, S. Decision *Theory, an introduction to the mathematics of rationality*, Chichester, 1988, [↑](#footnote-ref-14)
14. Moore, P.G. and Tomas ,H.*The Anatomy of decisions* London ,1988. [↑](#footnote-ref-15)
15. Forigonne , G*. Quantitative Decision making* , Wadsworth publishing Company,Belmont .1986 [↑](#footnote-ref-16)
16. Sutherland , J,&Cawell, D. (2004) Palgrave Key Conceppts in Menagment , Palgrave Macmillan. [↑](#footnote-ref-17)
17. Russo , E. and Shomaker,P.Confident Decisuon making, London .1991. [↑](#footnote-ref-18)
18. Hoffman,R.L*. Improving the problem- solving Proces in Managerial Groups .New York*,1982 [↑](#footnote-ref-19)
19. Cooke ,S.and Slack,N. *Making management Decisions (second edition) New York*,1991. [↑](#footnote-ref-20)
20. G.J. Blau I K.R.Boal,, CConceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Afect turnover and Absenteeism,,, *Academy of Management Review*, 1987 [↑](#footnote-ref-21)
21. K.W. Thomas I B.A. Velthouse, ,,*Cognitive Elements of Empowerment ,1990,* [↑](#footnote-ref-22)
22. J.P.Meyer, N.J.Allen I C.A. Smith, ,, *Commitment to organizations and Occupations*,,1993, [↑](#footnote-ref-23)
23. Fremond E. Kast end James E. Rosenzweig, *Kontingency Views off Organization end menagment. 1973* [↑](#footnote-ref-24)
24. T.R.Mitchell, *,,Matching Motivational Strategis with Organizational Contexts“,* 1997, [↑](#footnote-ref-25)
25. . Т.Мицески *,, Менаџмент*,, Авторизиран матерјал,,Штип, 2009 . [↑](#footnote-ref-26)
26. . Т. Мицески *,, Менаџмент*,, Авторизиран матерјал,,Штип,2009 [↑](#footnote-ref-27)
27. A.Bandura,*Self-Efficacy: The Exercise of Control (New* York:Freeman,1997) [↑](#footnote-ref-28)
28. A.Bandura, i D. Cervone, ,*Organizational Behavior and Human Decision Processes, ,*1986 [↑](#footnote-ref-29)
29. [↑](#footnote-ref-30)
30. T.A. Judge, C.L.Jackson, J.C.Shaw,B.Scott I B.L.Rich,, *Is the Effect of Self- Efficacy*.,2005 [↑](#footnote-ref-31)
31. E.A.Locke, K.N.Shaw, L.M.Saari I G.P.Latham, ,,*Goal Setting and Task Performance*, 1987, [↑](#footnote-ref-32)
32. E.A.Locke i G.P.Latham, ,,*Buiding a Practicaiiy Useful Theory of goal Setting and Task Motivation,,2002* [↑](#footnote-ref-33)
33. Hodgson,K,,*How to Make Ethical Businees Decisions When the Choices are Tough*,,1992 [↑](#footnote-ref-34)
34. G.F.Cavanagh,D.J.Moberg I M.Valasquez, *,,The ethis of organizational Politics*,,,1981, [↑](#footnote-ref-35)
35. ,,K.Hodgson,,*How to Make Ethical Business Decisions When the Choices are Tough,,New York* (1992), [↑](#footnote-ref-36)
36. J.R. Hackman I G.R.Oldham, *,, Motivation through the Design of Work* ,,1980 [↑](#footnote-ref-37)
37. C. Anseberry, ,,*In the Rotation as a Learning Mechanism,, Management Science*,, 2001, [↑](#footnote-ref-38)
38. J.Ortega*,, Job Rotation as a Learning Mechanism*,,2001, [↑](#footnote-ref-39)
39. M.A.Campion I C.L.McClelland,, *Follow\_up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs,*, 1993, [↑](#footnote-ref-40)
40. J.R.Hackman I G.R.Oidham,,*Work Redesgn*,,1980 [↑](#footnote-ref-41)
41. S.Caminiti, *,,Fair Shares*,, ,1999 [↑](#footnote-ref-42)
42. R.W.Judy I C.D.Amico,,*Workforce 2020*,, 1997 [↑](#footnote-ref-43)
43. J.M.Stanton I J.L.Barnes-Farrell, *,, Effects of Electronic Performance Monitoring on Personal Control,* 1996, [↑](#footnote-ref-44)
44. W.A.Randolph, ,,*Organizational Dynamics*,,2000, [↑](#footnote-ref-45)
45. F.Heller, E.Pusic, G.Strauss I B. Wilpert, *Organizational Participation*,,1998, [↑](#footnote-ref-46)
46. M .Gilman I P.Marginson,,,*Negotiating European Works Council*,,2002 , [↑](#footnote-ref-47)
47. J.R.Shuster I p.K.Zinghem, *Compensation& Benefits Review*,,, 1993 [↑](#footnote-ref-48)
48. ,,T.M.Welbourne I R.M.Wisen ,, *The Role of Risik Sharing and Risik Taking Under Gainsharing*,, 2000, [↑](#footnote-ref-49)
49. ,,U.S. Wage and Productivity Growth Attainable Through Gainsharing,, 2000, [↑](#footnote-ref-50)
50. ,,D.Stamps, *A Piace of the Action*,, 1996, [↑](#footnote-ref-51)
51. ,,T.M.Welbourne I L.R.Gomez-Mejia,,,*A Critical Review and a Future Research Agenda*,,!995, [↑](#footnote-ref-52)
52. ,,G.E.Ledford, ,,*Compensation & Benefits Review*,, 1995 [↑](#footnote-ref-53)
53. ,,M.W.Barringer I G.T.Milkovich, ,,*A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans ,*, 2002 , [↑](#footnote-ref-54)
54. ,,D.A.DeCenzo I S.P.Robbins, ,,*Human Resource Management*,, 2002 ,, [↑](#footnote-ref-55)
55. ,, S.E.Markham,K.D. Scott I G.H.McKee, ,,*Recognizing Good Attendance:Prsonnel Psychology,* 2002. [↑](#footnote-ref-56)
56. ,, R. Hadson,, *Workplace Behaviors*..,,1991, i H.M.Weiss I R.Cropanzano,, *Affectivae Experiences at Wor*k,, 1996, [↑](#footnote-ref-57)
57. E. Spector ,, Job satisfaction,, 1997, [↑](#footnote-ref-58)
58. E. Spector*,, Job Satisfaction*,, 1997, [↑](#footnote-ref-59)
59. A.F.Chelte, J.Wright I C.Tausky*, Did Job Satisfaction Really Drop During*,, 1982, [↑](#footnote-ref-60)
60. J.Barling,E.K.Kelloway I R.D.Iverson, *High-Quality Work,job Satisfaction, and Occupational injuries,,* 2002, [↑](#footnote-ref-61)
61. ,,M. Friedman I R.H. Roseman, ,,*Tupe A Behavior and Your Heart,,* 1974, [↑](#footnote-ref-62)
62. ,,C.Ostroff, ,,*The Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance*,,1992 [↑](#footnote-ref-63)
63. ,,P.E.Specter*,,Job Satisfaction*,, 1998, [↑](#footnote-ref-64)
64. ,,T.S.Bateman I D.W.Organ, ,,*Job Satisfaction and the Good Soldier*, 1983,, [↑](#footnote-ref-65)
65. B.Sheinder i D.E.Bowen, *,, Employee and Customer Peceptions of Service in Banks*,, ,1985 [↑](#footnote-ref-66)
66. E.A.Locke, *,,The nature and Causes of Job Satisfaction*, , 1976, [↑](#footnote-ref-67)
67. W.Horn i R.W.Griffeth,, *Employee Turnover*,,1995, [↑](#footnote-ref-68)
68. ,,D.G.Spencer I R.M.Steers, ,,*Performance as a Moderator of the Job Satisfaction- Turnover Realetionship,,* 1981, [↑](#footnote-ref-69)
69. ,, K.A.Hanisch, C.L.Hulin I M.Roznowski,, *The importance of Individuals Repertoires of Behaviors*,, 1998, [↑](#footnote-ref-70)
70. ,,V.H.Vroom,,*Work and Motivation*,,New York,, 1964, [↑](#footnote-ref-71)
71. ,,V. H.Vroom I A.G.Jago ,, *The New Leader ship,Englewood Cliffs*,, 1998, [↑](#footnote-ref-72)
72. ,,Hyatt I Ruddy, *,, An Examination of the Relation ship between Work Group Characteristics and performance,*,2000, [↑](#footnote-ref-73)
73. “I.L. Janis,,*A Review off Research on Groupthink*,, 1990, [↑](#footnote-ref-74)
74. *,,M*.E.Turner I A.R.Pratkanis*, ,,Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict*,, 1997, [↑](#footnote-ref-75)
75. ,,N.R.F.Maier, ,,*Principels of Human Relations*,, 1982, [↑](#footnote-ref-76)
76. ,,D.J.Isenberg, *,,Group Polarization: A Critical Review and Meta-Analysis,*, 1986, [↑](#footnote-ref-77)
77. ,, ,,N.Kogan I M.A.Wallach, ,,*Risik Taking as a Function of the Situation, the Person, and the Group*,, 1967, [↑](#footnote-ref-78)
78. ,,R.D.Clark, ,,*Group-Indiced Shift Toward Risk: A Critical Appraisal*,, 1971 [↑](#footnote-ref-79)
79. ,,A.F.Osborn, *Aplied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*,, 1999, [↑](#footnote-ref-80)
80. ,,N.L.Kerr i R.S.Tindale, ,,*Group Performance and Decision- Making*, ,,2004. [↑](#footnote-ref-81)
81. ,,C.Faure , ,,*Beyond Braimstorming : Efects of Differents Group Procedures on selkection with the Process,,* 2004, [↑](#footnote-ref-82)
82. ,,A.B.Hollingshead I J.E.McGrath, *,,Computer-Assisted Groups:A Critical Review of the Empirical Research*,, 1995, [↑](#footnote-ref-83)
83. ,,D.Gigone I R.Hastie , *,,Proper Analysis of the Accuracy of Group Judgments*,, 1997, [↑](#footnote-ref-84)
84. ,, W.C.Swap I Associates, *Group Decision Making*,, 1984, [↑](#footnote-ref-85)
85. ,,P. nemetz i L.Fry, *,, Flexible Manifacturing Organizations*,,1998, [↑](#footnote-ref-86)
86. B.Dumaine, *“The Trouble with Teams*,, 1994, [↑](#footnote-ref-87)
87. ,, M. Hammer i J.Champy, ,,*Reengineering the corporation*,, 1993 [↑](#footnote-ref-88)
88. ,Herbert A. Simon, *,, Organizations and Markets*,, ,1991, [↑](#footnote-ref-89)
89. M.Van Sell, A.P.Brief I R.S.Schuler, ,, *Role Conflict and Role Ambiguty*,, 1981, [↑](#footnote-ref-90)
90. ,,B.Mullen, C.Symons, L.Hu I E.Salas, ,,*Group Size, Leadership Behavior, and Subordinite Satisfaction,*, 1989, [↑](#footnote-ref-91)
91. ,,T.P.Verney, *,,Role Perception Congurence, Performance and Satisfaction*,, ,1983, [↑](#footnote-ref-92)
92. ,,D.Popadic, S.Mrse, T.Kovac-Cerovic, S.Petrovic, ,,*Pametnii ne popusta-vodic kros sukobe на sporazuma,, 1998* [↑](#footnote-ref-93)
93. ,,Babbit, E. ,Gutlove, P. and Jones, L. ,1994, [↑](#footnote-ref-94)
94. P. Mac MIllan , *,, The Performance Factor: Unloking the Secrets of Teamwork,,* 2001, [↑](#footnote-ref-95)
95. E. Sunstrom, K.DeMeuse I D. Futrell, ,,*Work Teams: Aplications and Effectivenss*,, 1990 , [↑](#footnote-ref-96)
96. J.H.Shonk, ,,*Team – Based Organizations*,, 1992, [↑](#footnote-ref-97)
97. J.Lipnack i J.Stamps, ,,*Virtual Teams:People Working Across Bundaries and Technology*,, 2000, [↑](#footnote-ref-98)
98. La Fasto I c. Larison , ,,*Team Members and Leaders Tell What It Takes to Succeed*,, 2002 [↑](#footnote-ref-99)
99. M.R.Barrick, G.L.Stewart, M.J.Neubert I M.K.Mount, ,,*Realating Member Ability and personality to work –Team Processes and Team Effectivenss,,* 1999, [↑](#footnote-ref-100)
100. L.A.Curral, R.H.Forrester, J.F.Dawson I M.A.West, *,,Team Task.Team Size, and Inovation-Related Group Processes,*, 2001. [↑](#footnote-ref-101)
101. , H.A.Simon, ,, *Rationality in Psyhology and Economics*,, ,1986, [↑](#footnote-ref-102)
102. T.M.Amabile , ,, *A Model of Creativity and Inovation in Organizations*,, 1998,, [↑](#footnote-ref-103)