
THE INFLUENCE OF THE DECISION MAKING UPON THE MOTIVATION OF THE EMPLOYEES

Viktorija Kafedziska, Ph.D

European University – Republic of Macedonia, viktorija.kafedziska@eurm.edu.mk

Abstract: Although managers might be grouped based on their knowledge, behavior or the ability to motivate, making decisions is what they all have in common. Depending on the organization's size they might decide to include their employees in the decision making process as well. Nevertheless, no matter the organizational structure and the inclusion of the other employees, the managers with no exception, are always responsible for the outcomes – the direct product of their decisions. Consecutively, the decisions are more of a process, rather than a final solution, and there are organizational mechanisms serving as an answer to possible problems. In order for any manager to make a decision there must be a problem to begin with; thus, the manager takes the role of a decision-maker faced with a pool of alternatives. However, the decision making is highly undermined or simplified if regarded merely as a simple choice among alternatives. There is no improvising in the decision making process since precisely bad decisions have led to the failure of many organizations. In the context of decision making, important parameters are the values that the manager has obtained not only throughout his education, but also throughout his life. In this phase, the manager fixes the goals, develops alternatives and eventually implements the decision. A significant problem may arise when he is faced with making unethical decisions; more specifically, the problem consists in finding a way to deal with such decisions.

On the other hand, making a good decision is at the same time a motivation for the employees at the lower levels in the organizational hierarchy. One of the reasons why decision making is correlated to motivation is the fact that the high motivation of the employees is a determining factor in achieving an exceptional efficiency. The managers then always seek for highly motivated workers because precisely these employees are the ones who always seek the best way to complete the assigned tasks. Of course, the salary is undoubtedly a great motivator, but it does not have to be the determining factor for the maximum dedication and involvement of the worker. For example, a young employee might be interested in working on a new project, in which he sees an opportunity to further develop his interests and qualities and decides to work on this project although the over-time hours are not to be paid. A good manager is making the right decisions when he encourages the other employees to follow him and above all – trust him. If he wishes that everyone works well for themselves and for the organization, he must motivate them by making the right decisions. Thus, the motivation that results in benefits not only for the organization, but also for the people, can be regarded as a leadership behavior. This, in return, requires the linking of the leadership with the employees and of the morality with the motivation since the decisions we make ourselves and the decisions that others make around us, influence our lives and the lives of those around us, regardless if this is within our circle of family members, friends or coworkers.

Keywords: decision-making, motivation, management, alternatives, solutions.

ВЛИЈАНИЕТО НА ОДЛУЧУВАЊЕТО, ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Проф. д-р Викторија Кафециска

Европски Универзитет-Република Македонија viktorija.kafedziska@eurm.edu.mk

Апстракт: Иако менаџерите во организациите можат да бидат групирани според знаењето, однесувањето, мотивирањето, за сите нив заедничко е што мораат да носат одлуки. Во зависност од големината на организацијата, тие можат да ги вклучат и вработените. Сепак, без разлика на организационата поставеност и вклученоста на другите вработени, менаџерот без исклучок, е одговорен за излезните резултати, кои се производ на неговите одлуки. Затоа, одлуките се повеќе процес, отколку конечно решение, а постојат организационски механизми, кои се одговор на проблемот. Потребен услов за одлука е постоењето проблем, кој менаџерот го става во улога на решавач, соочен со мноштво алтернативи. Меѓутоа, одлучувањето сфатено, како прост избор, меѓу алтернативи е потценување или упростување. Во одлучувањето нема импровизации, зашто токму лошите одлуки, донеле до пропаѓање на многу организации. Во контекст на одлучувањето, важен параметар се вредностите, кои менаџерот ги стекнал не само низ образовниот процес,

туку воопшто низ животот. Тој во оваа фаза, воспоставува цели, развива алтернативи и на крај ја спроведува одлуката. Голем, проблем може да биде, кога тој ќе се соочи со носење на нетички одлуки, односно како да се справи со нив.

Токму пак, добрата одлука е и мотивација за вработените на пониските нивоа. Една од причините зошто одлучувањето се доведува во врска со мотивирањето, е сфаќањето, дека важноста од високото мотивирање на вработените е одлучувачки фактор во постигнувањето на извонредна ефикасност. Менаџерите, затоа посакуваат, високо мотивирани работници, бидејќи тие секогаш го бараат, најдобриот начин како да ги остварат поставените задачи. Се разбира, дека платата, несомнено е голем мотиватор, но не секогаш, е и одлучувачки момент за максимален ангажман. На пример, млад работник, може е заинтересиран за нов проект, во кој се препознава, со своите интереси и квалитети, па прекувремената работа, нема да биде платена. Добриот менаџер, работите ги прави на вистинскиот начин, кога ги поттикнува другите да го следат, и пред се, да му веруваат. Доколку, сака другите да работат добро за себе и за организацијата, тој ги мотивира, покрај другото и со вистинските одлуки. Оттука, мотивацијата, е однесување на водството. Тоа носи добивка за организацијата, но и за луѓето. Тоа е поврзување на менаџментот со вработените во еден вид, на моралност и мотивација, зашто одлуките што ги донесуваме самите и оние што ги донесуваат другите околу нас, влијаат на нашиот живот и на животите на оние кои не опкружуваат, било тоа да е од најблиското семејство, пријателите или луѓето со кои работиме.

Клучни зборови: одлучување, мотивација, менаџирање, алтернативи, решенија

ВОВЕД

Процесот на донесување на одлука се идентификува во поголем број фази, а сфаќањето или прикажувањето како прост избор меѓу алтернативи, е негово упростување или потценување. Голем број автори, маногоу пати, укажуваат на тоа дека во процесот на одлучување нема импровизација, зашто поради лошите одлуки, доаѓа до погрешно менаџирање, па дури и пропаѓање на организациите. Два аспекти, во процесот на одлучувањето, се одлучувачки, а тоа се однесува на информациската технологија и човековиот фактор. Бројот на приврзениците на првиот аспект расте секојдневно, бидејќи сметаат дека со тоа се олеснува процесот на донесување на одлуката, со користењето на статистички и математички операции, но не смее да се запостави човековата интуиција, креативност и искуство. Човековиот фактор во одлучувањето, без разлика, на силниот развој на технологијата, особено во организациската реалност, уште долго време, ќе биде единствен и супериорен метод кој ќе има употребна вредност. Денес, кога, носењето на одлуките се повеќе се усложнува, голем број на врвни менаџери, признаваат дека никогаш не биле обучувани за носење на одлуки и дека им се потребни повеќе теоретски знаења. Менаџери во големи компании и корпорации одат до таму, што имаат храброст да признаат дека добар дел од нивните одлуки, биле погрешни односно неисправни.⁷

1. ОДЛУЧУВАЊЕТО, СТРАТЕГИСКИ ВАЖЕН КОНЦЕПТ ЗА УПРАВУВАЊЕТО

Клучот за ефективно управување, со учеството при донесувањето на одлуки, е пред се, да се знае кој метод кога да се имплементира, а потоа да се знае како да се искористи. Консултативната и тимската одлука се препорачува кога лидерот нема доволно искуство и информации како да го реши некој проблем сам, а проблемот е нејасен и потребна е помош, за да се разјасни ситуацијата. За имплементација на одлуката е потребна посветеност и нејзино прифаќање од страна на другите, како и доволно време на располагање за да се овозможи целосно учество. Спротивно на тоа, индивидуалната или овластена одлука е нај ефикасна кога лидерот на тимот го има потребното искуство да го реши проблемот, има доволно самодоверба и е способен да дејствува сам, а другите најверојатно ќе ја прифатат и спроведат неговата одлука. Кога проблемот мора да се реши веднаш, индивидуалната или овластена одлука, донесена од страна на лидерот на тимот, може да биде единствена опција. Правилните 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,

⁷ Alfred P. Sloan Jr. откако бил избран за претседател на „General Motors“ признал дека само половина од неговите одлуки во кариерата биле исправни.

двосмисленоста и временските ограничувања. Меѓутоа, одлучувањето сфатено, како прост избор, меѓу алтернативи е потценување или упростување. Во одлучувањето нема импровизации, зашто токму лошите одлуки, донеле до пропаѓање на многу организации. Во контекст на одлучувањето, важен параметар се вредностите, кои менаџерот ги стекнал не само низ образовниот процес, туку воопшто низ животот. Тој во оваа фаза, воспоставува цели, развива алтернативи и на крај ја спроведува одлуката. 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, конфликтни и го изразуваат односот помеѓу „неограничените желби и ограничените можности“ (Cooke, S. and Slack, N. 1991) При одлучувањето се користат неколку модели од оптимистички, до песимистички, но најдобрите одлуки, се нешто помеѓу. Затоа, не би требало да се има целосен оптимизам, ниту претеран песимизам, поради што мал број менаџери, би се определиле за чист оптимистички или песимистички модел, бидејќи постои, нов модифициран, модел – на оптимизам – песимизам, кај кој акциите се оценуваат на основа на вредности и критериуми одредени врз основа на екстремни резултати (Luce, R.D. and Raiffa, H. 1958).

За конзистентно оценување, потребно е екстремните резултати, на сите акции, да бидат вреднувани на ист начин. 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. Голем проблем, може да биде, кога тој ќе се соочи со носење на нетички одлуки, односно како да се справи со нив. 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: ако 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. Токму пак, добрата одлука е и мотивација за вработените на пониските нивоа. (Mullins L., 2005)

Една од причините зошто одлучувањето се доведува во врска со мотивирањето, е сфаќањето, дека важноста од високото мотивирање на вработените е одлучувачки фактор во постигнувањето на извонредна ефикасност. Менаџерите, затоа посакуваат, мотивирани работници, бидејќи тие секогаш го бараат, најдобриот начин како да ги остварат поставените задачи.

2. ОДЛУКИТЕ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА

Одлуките на менаџерот мора да се во непосредна врска и со мотивацијата на вработените, доколку се сака, да се зголеми нивната ефикасност. Кога тие се добро насочувани и мотивирани, дека работат за себе, но и за организацијата, толку ќе постигнат подобри резултати. Токму затоа, организациите создават свои правила, политики, но и ја дизајнираат организациската структура, така што, работникот може да ги исполнува добро задачите и да ги подобри своите достигнувања. Денешните организации, дејствуваат во високо конкурентна средина и без оглед на нивната големина и технологија, сите во својот фокус на внимание мора да ги стават вработените, зашто, сите без исклучок се соочени со предизвикот да ги задржат вработените. Затоа мотивацијата за подобрување на резултатите се централниот дел од работењето на секој менаџер, а за да постигнат напредок, организациите дефинираат различни стратегии, кои се насочени кон натпревар со конкурентите и кон зголемување на ефикасноста. Сепак, покрај очигледната важност, мотивацијата е тешко да се дефинира и анализира зашто таа се однесува на правци во однесувањето, можноста вработениот да одговори на бараните задачи и определно поведење, односно колку едно лице опстојува да дејствува во определена насока. Овие ставови водат кон неколку заклучоци кога станува збор за мотивираноста, а тоа е дека таа се однесува на однесувањето и изведбата, при тоа треба да се јасни целите кон што се насочува, односно мотивира вработениот. Разни се средствата со кои може да се мотивира (тука не се мисли само на платата) (Baldoni, J., 2005).

На пример, млад работник може е заинтересиран за нов проект, во кој се препознава со своите интереси, но прекувремената работа, нема да биде платена. Тука голема улога може да одигра добриот менаџер кој ќе ги поттикне другите да ги прават работите на вистинскиот начин, но и да ги убеди, другите да му веруваат.

Добрите одлуки ќе претставуваат вистинска мотивација. Оттука, мотивацијата е однесување на водството, што носи добивка за организацијата, но и за луѓето. Тоа е меѓусебно поврзување на водството со вработените преку моралност и мотивација, зашто одлуките што ги донесуваме самите и оние што ги донесуваат другите околу нас, влијаат на нашиот живот и на животот на другите кои не опкружуваат, било тоа да е од кругот на семејството, пријателите или луѓето со кои работиме.

Ако некогаш историски гледано, алчноста на сопствениците водела кон долго работно време, а мала заработувачка, добро е што новите генерации менаџери веруваат во хуманистичкиот принцип, односно желбата кон вработените да се однесуваат коректно, задоволувајќи ги нивните потреби за добри работни услови, фер паричен надоместок и добра корпоративна поврзаност. (Ward, 1995). Главната причина, зошто однесувањето на вработените е различно, е тоа што нивните цели и потреби не се исти. Општествените, културните и други фактори влијаат на мотивацијата, а научната мисла се движи главно, околу четири теории кои се задржуваат на потребите и целите, кои или го поттикнуваат или намалуваат мотивирањето. Интересно е прашањето, дали жените менаџери имаат различен стил во одлучувањето и мотивирањето, кој повеќе е насочен кон консензуалниот модел. Приврзаниците на оваа теза сметаат дека, жените подобро можат да мотивираат, низ еден партиципативен модел, со споделување на информации, со поттикнување, отколку мажите, со т.н. квази воен модел. Жените можат да разберат што вработените чувствуваат и така да ги насочат личните интереси кон целите на организацијата. Противниците, на ваквите теории истакнуваат дека ваквите дискусии се деградирачки и водат кон нерамноправен статус меѓу половите. Научниците кои вршеле истражувања во оваа област нагласуваат дека двата пола се подеднакво ефикасни, но мажите се перцепираат како подобри водачи во некои типично машки области (на пр. војска), додека жените се покажуваат, како подобри во образованието и во организациите од општествени дејности. (Billard, 1992)

3. ЗАКЛУЧОК

Се повеќе менаџери стануваат свесни, дека одлучувањето, не само што е нивна секојдневна задача, туку има силно влијание во целокупното работење. Колку е повисоко менаџерското ниво, толку се потешки одлуките, бидејќи има многу ограничувања кои стојат на овој пат, а кои произлегуваат од интеракцијата на системот и околината. Затоа, ним им стојат на располагање повеќе методи при донесувањето на оптимална одлука. Одлучувањето пак, 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. Доколку одлуките, се во согласност и со етичките норми, толку компаниите ќе можат да ги користат етичките кодови во организациската култура, за да го управуваат однесувањето, на тој начин, избегнувајќи ги проблемите настанати од лошите избори. Етичките дилеми се јавуваат во ситуации кои го вклучуваат доброто и лошото, кога вредностите се во конфликт, а доброто и лошото не можат да се идентификуваат. Менаџерот кој живее според вредностите, дејствува според нив и ги планира своите постапки, ги мери своите реализации и ги споредува делата на другите луѓе, силно влијае и врз мотивацијата на вработените. Добро мотивираните поединци, така, доаѓаат на работа и дејствуваат како дел од тимот, заинтересирани се за соработка, за меѓусебно помагање. Организациите кои ќе ги спојат добрите етички одлуки, со мотивирањето на вработените, имаат основа да ја подигнат целокупната ефикасност во работењето, а со тоа да добијат и конкурентска предност на пазарот.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Cooke, S. and Slack, N. (1991) *Making management Decisions (second edition)* New York
- [2] Luce, R. D. and Raiffa, H. (1958) *Games and decisions – introduction and critical survey*, New York, 1958
- [3] Mullins, L., (2005) *Management and Organization behavior*. Seventh edition, Pearson Education
- [4] Balldoni, J., (2005) Motivation Secrets. Great Motivation Secrets of Great Leaders, Managing for organizational effectiveness in sub-Saharan Africa: a culture-fit model. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 535-550
- [5] Ward, Edward A. "Correlates of Motivation for Competitive or Cooperative Strategy among Employed Adults" *Journal of Organizations Behavior*, January 1995, 93-100
- [6] Billard, Mary, "Do Women Make Better Managers?" *Working Woman*, March 1992, pp.68-107