

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП



ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА Менаџмент

Магистерски труд

**ВЛИЈАНИЕТО НА СУШТИНАТА НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ
ЗГОЛЕМУВАЊЕТО НА МОТИВАЦИЈАТА КАКО КЛУЧНА АЛАТКА
ВО СЕМЕЈНИОТ БИЗНИС**

Мирјана Донева

Штип, септември 2020

Комисија за оценка и одбрана:

Ментор: Проф. д-р Еленица Софијанова

Економски факултет – Штип

Претседател: Проф. д-р Ристе Темјановски

Економски факултет – Штип

Член: Проф. д-р Тамара Јованов Апасиева

Економски факултет – Штип

На моите родители...

СОДРЖИНА

Апстракт	6
ABSTRACT	7
ВОВЕД.....	8
ГЛАВА 1. СЕМЕЈНИТЕ БИЗНИСИ КАКО ПОСЕБНА ФОРМА ЗА ЗАПОЧНУВАЊЕ МАЛ БИЗНИС.....	9
1.1. Дефинирање на семејните бизниси.....	9
1.2. Чекори при започнување на семејните бизниси.....	10
1.3. Фази на развој на семејните бизниси.....	12
1.4. Карактеристики на семејните бизниси	14
1.5. Видови семејни бизниси	16
1.6. Предности и недостатоци на семејните бизниси	17
ГЛАВА 2. ПОИМОТ И СУШТИНА НА КВАЛИТЕТОТ.....	20
2.1. ПОИМ, КАРАКТЕРИСТИКИ И ФАКТОРИ НА КВАЛИТЕТОТ НА ПРОИЗВОДИТЕ И УСЛУГИТЕ.....	20
2.1.1. Дефинирање на поимот квалитет на производот и услугата.....	20
2.1.2. Карактеристики на квалитетот на производот и услугата.....	21
2.1.3. Фактори што влијаат на квалитетот на производот и услугата	22
2.2. Квалитет на еден производ	25
2.3. Трошок на квалитетот на производот и услугата.....	26
2.4. Контрола на квалитетот на производи и услуги	27
2.5. Управување со квалитетот на производот и услугата	28
2.5.1. Карактеристики на управувањето со квалитетот на производите и услугите	29
2.5.2. Тотално управување со квалитетот (TQM).....	33
2.5.3. Стандарди за управување со квалитетот	35
ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЈА КАКО ФАКТОР ЗА ЕФЕКТИВНОСТ ВО РАБОТЕЊЕТО	39
3.1. Осврт кон мотивите и мотивацијата и нивно дефинирање	39
3.2. Карактеристики и фактори на мотивација	40
3.3. Видови мотиви и мотивација	43
3.3.1. Видови мотиви	43
3.3.2. Видови мотивација.....	44
3.4. Пристапи и теории за мотивација	46

3.4.1. Пристапи за мотивација.....	46
3.4.2. Теории за мотивација.....	49
3.5. Мотивираноста на работниците како битна алатка за подобрување на квалитетот на работењето.....	56
ГЛАВА 4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ.....	58
4.1. Методологија на емпириското истражување.....	58
4.1.1. Оправданост на емпириското истражување	58
4.1.2. Предмет на емпириското истражување.....	58
4.1.3. Цели на емпириското истражување	60
4.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување.....	61
4.3. Методи на истражување	62
4.4. Резултати и дискусија на емпириското истражување	63
4.2. МОДЕЛ НА ПОНУДЕНО РЕШЕНИЕ.....	106
4.2.1. Разлики во одговорите по основа на социјалдемографските карактеристики	106
4.2.2. Линеарна поврзаност помеѓу квалитетот и мотивацијата	107
ЗАКЛУЧОК.....	108
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	111
ПРИЛОЗИ.....	114

ВЛИЈАНИЕТО НА СУШТИНАТА НА КВАЛИТЕТОТ ВРЗ ЗГОЛЕМУВАЊЕТО НА МОТИВАЦИЈАТА КАКО КЛУЧНА АЛАТКА ВО СЕМЕЈНИОТ БИЗНИС

Апстракт

Семејните бизниси најчесто се долгорочно ориентирани или се темелат на визијата на основачот дека бизнисот кој го создава ќе живее долги години и ќе обезбедува работни места и егзистенција за членовите на семејството. На формирањето и развојот на семејните бизниси влијаат многу фактори како социо-културни промени во општеството, економски трендови, развојот на технологијата, како и политичката состојба на државата во која функционира бизнисот.

Семејниот бизнис како комплексен и дуален систем е составен од семејството и бизнисот. Членовите од семејството се дел од бизнисот и тие се вклучени во системот на задачи, но истовремено се дел и од семејниот систем. Семеен бизнис значи компанија во која гласачкото мнозинство е во рацете на семејството кое има контрола, вклучувајќи го и основачот(-ите) кои имаат намера да го пренесат бизнисот на своите потомци.

Доколку квалитетно работење подразбира коректно и правилно извршена работа, тогаш се чувствува мотивираност кај вработените, развивање на индивидуални способности и вештини инкорпорирани во семејниот бизнис.

Клучни зборови: квалитет, производ, мотивација, бизнис, менаџер, вработен

THE IMPACT OF THE ESSENCE OF QUALITY ON INCREASING MOTIVATION AS A KEY TOOL IN THE FAMILY BUSINESS

ABSTRACT

Family businesses are usually long-term oriented or based on the founder's vision that the business he creates will live for many years and provide jobs and livelihoods for family members. The formation and development of family businesses is influenced by many factors such as socio-cultural changes society, economic trends, the development of technology, as well as the political situation of the country in which the business operates.

The family business as a complex and dual system is made up of family and business. Family members are part of the business and they are involved in the system of tasks, but at the same time they are part of the family system. intend to transfer the business to their offspring.

If quality work implies correct and correctly performed work, then one feels motivated by the employees, developing individual abilities and skills incorporated in the family business.

Keywords: quality, product, motivation, business, manager, employee

ВОВЕД

Во последните неколку години во разни дебати се отвора прашањето за семејните бизниси и се очекува да се протолкува значењето на овој вид бизниси, односно да се одговори на прашањето за просперитетот на семејните бизниси, предностите кои ги повлекува, но и да се дадат корисни информации за потенцијалните ризици и проблеми кои доаѓаат со овој вид бизниси.

Семејните бизниси најчесто се долгорочно ориентирани или се темелат на визијата на основачот дека бизнисот што го создава ќе живее долги години и ќе обезбедува работни места и егзистенција за членовите на семејството. На формирањето и развојот на семејните бизниси влијаат многу фактори како социо-културни промени во општеството, економски трендови, развојот на технологијата, како и политичката состојба на државата во која функционира бизнисот.

Доколку квалитетно работење подразбира коректно и правилно извршена работа, тогаш се чувствува мотивираност кај вработените, развивање на индивидуални способности и вештини инкорпорирани во семејниот бизнис. Квалитет на производот или услугата се одредува преку севкупноста на особините и карактеристиките на производот или услугата што ги носат во себе за да ги задоволат бараните и зацртаните потреби. Тоа не е нешто што е скапо, па да се оцени дека е квалитет, но тоа што клиентот го бара и му треба и ги исполнува неговите потреби. Мотивацијата е битна алатка во работењето на секое претпријатие, бидејќи преку мотивацијата се настојува да се влијае врз однесувањето на вработените, се настојува да се поттикнат вработените на што поголемо залагање во извршувањето на работните задачи.

Семејниот бизнис како комплексен и дуален систем е составен од семејството и бизнисот. Членовите од семејството се дел од бизнисот и тие се вклучени во системот на задачи, но истовремено се дел и од семејниот систем. Семеен бизнис значи компанија во која гласачкото мнозинство е во рацете на семејството кое има контрола, вклучувајќи го и основачот(-ите) кои имаат намера да го пренесат бизнисот на своите потомци.

ГЛАВА 1. СЕМЕЈНИТЕ БИЗНИСИ КАКО ПОСЕБНА ФОРМА ЗА ЗАПОЧНУВАЊЕ МАЛ БИЗНИС

1.1. Дефинирање на семејните бизниси

Семејниот бизнис се дефинира многу тешко бидејќи врз него влијаат голем број социјални и економски фактори кои се поврзани со семејството и бизнисот.

Историски гледано семејните бизниси се еден од најстарите форми на бизнис, кои поради атрактивноста во земјите во транзиција и комплексноста што ја содржат денес, сè повеќе им се обрнува внимание.

Како комплексен систем, семејниот бизнис е составен од семејството и бизнисот. Семејниот бизнис го сочинуваат членовите од семејството кои се вклучени во системот на задачи, но истовремено се дел и од семејниот систем.¹

При дефинирањето на семејните бизниси може да се тргне од различна перспектива, но на крајот се доаѓа до истата суштинска структура според која семејниот бизнис во јадрото го носи семејството како главен носител на бизнисот и како одговорен за иднината и перспективата на бизнисот. Тоа значи дека семејниот бизнис започнува со семејството, продолжува со семејството и завршува со семејството. Од ангажманот и заинтересираноста на семејството зависи дали бизнисот ќе остане долго време во почетната фаза или пак ќе се развива и брзо ќе се издигнува и ќе се проширува надвор од границите на ограниченоста и просечноста.

За да ги остварат посакуваните резултати, сопствениците на семејниот бизнис треба да имаат јасно дефинирани правила во работењето, како и на релациите на семејните односи во работењето и управувањето со работата. Мешањето на задоволството и работата се едно нешто, но мешањето на семејството со работата е сосема различно. Доброто професионално работење придонесува

¹ Стамевска, Е., Дефинирање, настанок и значење на корпоративната култура во организацијата, Годишник на трудови, Европски универзитет, Р. Македонија, Скопје, 2011 год.

семејниот бизнис да биде добро место за работа и дружење на целото семејство, а воедно и сигурен извор на приходи.

1.2. Чекори при започнување на семејните бизниси

При основањето на семејните бизниси постојат седум значајни чекори и тоа:²

1) Селектирање на бизнис-идеја. Сопственикот на семејниот бизнис формулира повеќе бизнис-идеи и ја избира онаа за која смета дека ќе привлече што повеќе потрошувачи и ќе оствари максимален профит. Откако идејата е селектирана, на ред е следниот чекор.

2) Истражување на пазарот. Истражувањето на пазарот означува прибирање факти и податоци за да се изврши правилно информирање за потенцијалот што го нуди пазарот, за изгледите тој да успее и правецот што ќе го заземе бизнисот. Во овој чекор сопственикот подетално истражува четири битни сегменти кои влијаат на успехот на бизнисот и тоа:

– Индустијата. Сопственикот истражува за големината, трендовите, потенцијалот за раст на индустријата и сл.

– Пазарот. Сопственикот го истражува бројот на потенцијалните потрошувачи, сегментите на пазарот, како и политичките, социјалните и еколошките трендови на пазарот.

– Купувачите. Сопственикот ги истражува возраста, образованието, приходите, етничката припадност и дознавање слични други елементи поврзани со купувачите.

– Конкуренцијата. Сопственикот ја истражува директната и индиректната, како и потенцијалната идна конкуренција.

3) Анализа на трошоците потребни за старт на бизнисот. При основањето на семејниот бизнис, овој чекор е многу важен бидејќи сопственикот може да биде

² <http://www.sbdcmichigan.org/wp-content/uploads/2014/01/Guide-to-Starting-and-Operating-a-SmallBusiness-2014v2.pdf>

во ситуација да нема доволно обезбедено средства за покривање на трошоците. За бизнисот да не успее, еден од најзначајните фактори претставува немањето доволно готовина. Тоа настанува како резултат на влијанието на неколку фактори и тоа:

- недоволната проценка на реалните трошоци за почеток на бизнисот и подоцнежното дознавање дека треба да се потроши повеќе од првичното планирање;
- нереално очекување за ресурсите кои би можеле да се добијат затоа што основачите предочна дознале дека не постојат грантови и кредити за старт-ап;
- заблуда на основачот дека ќе почне брзо да заработува.

Откако основачот е реално запознаен со трошоците за да го започне семејниот бизнис, тој почнува со проценка на финансиските средства кои му стојат на располагање, сопствените заштеди, позајмувањата, грантовите, кредитите за почеток на бизнисот и ги споредува со анализираните трошоци.

4) Изработка на бизнис-план. Бизнис-планот претставува формален извештај кој е составен од одредени цели и план за постигнување на тие цели. Значењето што го има бизнис-планот е големо, затоа што тој му служи на бизнисот за барање финансии и инвестиции од кредитори и инвеститори, му го олеснува на основачот истражувањето на пазарот и економското окружување, но поставува и цели и стандарди што треба да се исполнат, како и насоката во која бизнисот ќе се движи.

5) Развивање на бизнис-менаџмент тим. Во овој чекор при основањето на семејниот бизнис основачот ги бира потребните менаџмент-кадри кои му помагаат во формално-правните и останатите работи а тоа се: сметководител, правник, осигурителен агент, кадровски тим и сл. Секој основач, пред да основа сопствен бизнис е запознаен со сопствените технички вештини и специфични знаења или искуства кои тој ги има, но и со празнините и недостатоците што ги има во своето знаење. Тоа му е од голема помош во овој чекор затоа што тој знае какви луѓе и со какви знаења му се потребни и според тоа го составува и развива бизнис-менаџмент тимот.

6) Комплетирање на списокот за проверка. Во овој чекор се формира и се финализира самиот бизнис-ентитет, со тоа што се одлучува за различни прашања, како што се: името на ентитетот, правната структура, плаќањето на потребните даноци, осигурувањето и сл.

7) Набавка на финансии, позајмувања, кредитирање и сл. Во овој чекор основачот на семејниот бизнис почнува да ги користи и да ги реализира претходно изработените планови, со плаќање на почетните – основачките трошоци.

1.3. Фази на развој на семејните бизниси

Основањето семеен бизнис не е лесна работа, исто како што не е лесно и да се раководи со него.

Процесот на основање на семејниот бизнис поминува низ пет фази и тоа:

- 1. Создавање идеја.** Во оваа фаза карактеристично е тоа дека основачот ја формулира својата идеја. Исто така до израз доаѓа креативноста на основачот затоа што успехот на голем број нови бизниси се должи на пронаоѓањето нови креативни решенија за унапредување и усовршување на производите и процесите, како и од креативното размислување. Создавањето на идејата или почетната фаза претставува најлесната фаза, а дали ќе биде реализирана зависи од исполнувањето на наредните фази.
- 2. Препознавање можност.** Откако е создадена бизнис-идејата наредна фаза е таа да се претвори во бизнис-можност. Притоа, мора да се прави разлика помеѓу овие два поима затоа што бизнис-можноста не е исто што и бизнис-идејата. Во многу случаи бизнисот започнува само со бизнис-идеја, но таа има мали шанси да биде претворена во бизнис-можност, а резултат на тоа е тешкотија на бизнисот во почетната фаза да привлече купувачи, а со тоа да ги врати вложените финансиски средства. Успешното препознавање бизнис-можност е она што ги содржи и ги зема предвид потрошувачите и нивните потреби и чија бизнис-идеја е заснована на атрактивна бизнис-идеја наменета за потрошувачот, која не содржи скапи

производи или услуги и која реално може да се оствари, но и да ги искористи можностите што ѝ се нудат во окружувањето.

- 3. Планирање и подготовка пред да се основа бизнисот.** Во оваа фаза сопственикот испитува и собира информации за да ја утврди стратегијата за влез, начинот на подигање на финансиските средства и општествениот капитал. Под подготовка се подразбираат напорите на сопственикот да пронајде соодветен менаџерски тим кој ги поседува потребните вештини, затоа што поседувањето различни поединци кои имаат специфични вештини ги зголемува шансите за успех, но и напорите да осмисли на кој начин ќе влезе на пазарот. Истражувањето на пазарот и анализата исто така ја карактеризираат оваа фаза. На крај и општествениот капитал, кој го сочинуваат искуствата и советите на поширокото семејство и општествените мрежи е фактор кој е значаен и влијае во оваа фаза.
- 4. Влез и почеток.** Откако ќе ги помине претходните фази, во оваа фаза бизнисот почнува и формално со работа и веќе сопственикот почнува да ја реализира стратегијата за влез на пазарот и ја применува претходно имплементираната бизнис-идеја. Голем број бизниси поради нетрпеливоста и избрзувањето со влезот и почетокот со работа, веднаш пропаднале. Затоа, како најважен фактор во оваа фаза се јавува одбраниот вистински момент кога да се започне да се работи.
- 5. Развој по влез на пазарот.** Бизнисот започнува да ги поминува фазите на развој, откако ќе влезе на пазарот. Како најважен фактор што се јавува тука и негативно влијае е неискуството на сопственикот и неспособноста да се справи со купувачите, снабдувачите, како и со приливот и одливот на средствата. Сепак, ваквите проблеми се надминуваат со успешно надминување на претходните фази. Во оваа фаза сопственикот на бизнисот почнува да гради доверба во односите со купувачите, кредиторите и снабдувачите, преку воспоставување широки мрежи контакти и така си го олеснува натамошниот развој.

1.4. Карактеристики на семејните бизниси

Семејните бизниси имаат свои специфичности по кои се препознатливи. Како значајни карактеристики на семејниот бизнис се истакнуваат следните:³

- Кај семејните бизниси менаџерите често се јавуваат и како сопственици;
- Кај семејните бизниси капиталот е во сопственост на поединец или мала група;
- Семејните бизниси дејствуваат на мали и ограничени пазари;
- Семејните бизниси според големината се мали претпријатија.

Ако се направи анализа на карактеристиките на семејните бизниси може да се заклучи дека:

- **Кога се почнува со семеен бизнис основачот честопати зависи од семејството.** Предност е тоа што семејството го познава претприемачот и неговиот карактер. Исто така, членовите на семејството се подготвени да дадат заем со многу ниска камата или без камата, при што времето за враќање на заемот може да се приспособи на потребите на претприемачот. Освен тоа, членовите на семејството се поискусни, може да го посоветуваат и да го поддржат претприемачот. Но, секако дека има и одредени ризици, како на пример дека другите членови на семејството можат да се приклучат на водењето на бизнисот, може да се јави потреба од финансиски средства за некоја друга цел, а претприемачот да не е во можност да го врати заемот, што значи дека може да се појави ризик бизнисот да пропадне.
- **Откако ќе ја утврдат позицијата на пазарот, семејните бизниси во голема мера се разликуваат од останатите бизниси.** Се појавуваат разлики во однос на културата на компанијата, сопствеништвото и во однос на проблемот со наследување на бизнисот. Семејните бизниси имаат една голема предност што секогаш се

³ Стоилковска. А., Мерџановски. С., Семејни бизниси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2011 год., стр. 45

споменува, а тоа е свеста за тоа каква иднина ги очекува со оглед на тоа што фирмите се пренесуваат од една на друга генерација. Фактот што целото семејство е дел од бизнисот влијае врз усвојувањето на долгорочната политика за организацијата и бизнисот. Како што се подобрува репутацијата на фирмата, така се зголемуваат и очекувањата и стандардите што им се поставуваат на вработените лица и на бизнисот.

- **Културата во семејните бизниси** има големо влијание и се поврзува со појавата на лојалност меѓу членовите на семејството и вработените лица.

Во однос на организацијата и координацијата помеѓу вработените членови од семејството, секој семеен бизнис е карактеристичен сам по себе. Сите семејни бизниси не располагаат со исти финансии, па затоа и не остваруваат иста добивка, што значи дека немаат ниту исто ниво на развој. Ако при отпочнувањето на семејниот бизнис основачот се води од туѓите искуства, без да поседува свои визии и планови, тогаш голема е веројатноста овој семеен бизнис да не успее.⁴

Семејниот бизнис со себе носи голема одговорност бидејќи вработените работат за себе, па затоа секогаш кога ќе биде потребно при настанување на одредени проблеми треба да донесуваат соодветни одлуки.⁵

Развојот и напредокот на семејниот бизнис зависи од посветеноста од страна на сите членови на семејството, што значи и потреба од пренесување на искуствата од старите кон помладите генерации и следење на напредокот на помладите кадри со цел нивно подготвување за преземање на бизнисот и понатамошно наследување.

⁴ Дикинс.Д и Филс. М. Претприемништво и мали фирми, Скопје, 2010, стр. 234

⁵ Дикинс.Д и Филс. М. Претприемништво и мали фирми, Скопје, 2010, стр. 234

1.5. Видови семејни бизниси

Семејните бизниси претставуваат темел на многу светски силни економии. Од една страна семејните бизниси со нивниот развој и напреднување во работата, од мали семејни претпријатија се развиваат во светски компании, а некои дури се прошируваат и во синџир од компании, и од друга страна пак, поради непрофесионализмот во работењето и неможноста да се развијат на пазарот, семејните бизниси пропаѓаат или се продаваат.⁶

Семејните бизниси може да се поделат во два вида и тоа:

- Семеен бизнис извршуван дома што значи дека семејниот бизнис се развива од страна на целото семејство; и
- Семеен бизнис во сопственост на парови што значи дека семејниот бизнис се развива од двајца партнери кои се во заедница.

Двата вида семејни бизниси имаат свои карактеристики по кои се разликуваат еден од друг. Во некои случаи бизнисите водени од целото семејство се покажале поефикасни во споредба со други бизниси кои се водени само од двајца партнери, но и спротивно, понекогаш двајца партнери како лидери може да вршат работни задачи кои редовно би ги вршело цело семејство. Она што е од големо значење е колку ефикасно се влијае на работата за бизнисот да се развива и да напредува согласно очекуваните цели и реални предвидувања за тоа каде ќе се најде во еден конкретен временски период (на пример: месец, половина година или година). Стапката на ефикасност и профитабилност покажуваат дали членовите на семејството како бизнис-партнери и соработници успешно можат да го водат бизнисот или пак со своите активности го водат до брзо пропаѓање уште во почетната фаза или најмногу втората фаза.

⁶ <http://tocka.com.mk/1/162489/prva-makedonska-konferencija-na-tema-predizvicite-na-tranzicija-na-semejnite-biznisikoja-ke-se-odrzi-na-24-juni-na-skopski-saem> (15.06.2017)

Најголем дел од малите и средни бизниси во Република Северна Македонија се семејните бизниси. Како такви во нашата држава се следниве: *Кам-маркети, Тинекс, Винарија Тиквеш, Винарија Грков, Бујото* и други.⁷

1.6. Предности и недостатоци на семејните бизниси

Посветеноста на работата е еден од клучните елементи на семејниот бизнис. Претприемачите како идејни креатори, кон својата работа пристапуваат со цела енергија, страст и тоа во сите фази на развој на производот.

Семејствата во својот бизнис вообичаено имаат долгорочни работни планови, но од друга страна се слаби во формалниот пристап на работното планирање, во изработката на бизнис-планот, во анализирањето на претпоставките, тестирање на остварените резултати, значи присутно е „недисциплинирано“ размислување и планирање.

Кај семејниот бизнис доста значајни се упорноста и трпеливоста, со што идеите полека, се претвораат во видливо и опипливо – се создава производ. Заеднички именител на сите семејни бизниси е многу работа, многу резултати и многу нови идеи, од кои многу и се остваруваат, а голем број чекаат за реализација во некое подобро време и во некои подобри услови за работа.

Поддршката што ја нуди семејството на претприемачот во првата фаза од работењето има големо влијание во работењето на семејниот бизнис.

Од работењето во домашни услови, претприемачот се стекнува со низа **предности**, од кои позначајни се следните:

- Помала даночна стапка и олеснителни околности околу намирување на обврските;
- Заштедување на лична гардероба, костум и обувки.

⁷ Маркоски. Г., Доцевска. Л., Хоризонти – Меѓународно научно списание, Универзитет „Св. Климент Охридски“, бр. 9, Битола, април 2013, стр. 34

- Заштедување на времето потребно за подготовка за работа, време и трошоци за патување и др.
- Можност за истовремено извршување и на други работи за по дома (на пример чување деца).
- Помалку прекини во работата, а како резултат на тоа – зголемување на учинокот.
- Извршување на работата во текот на денот во период кога најмногу му одговара на биоритмот на извршувачот.
- Можност за давање брза и квалитетна услуга на потрошувачите.

Меѓу **недостатоците** на семејниот бизнис се вбројуваат:

- Отежнато наоѓање и задржување на потрошувачите, локацијата на домашниот бизнис не често е во некои скриени улички далеку од центарот на градот, или пак се наоѓа на некој кат од станбена зграда.
- Тешко воспоставување трајни работни контакти.
- Отежнато добивање финансиски и други видови кредити, во смисла на кредити од техничка и материјална природа.
- Можност од пречки во работењето од членовите на семејството и децата, како и нарушување на семејната атмосфера.
- Приватноста е загрозна ако работата бара потрошувачите и клиентите да доаѓаат дома.
- Трошоците за започнување на работата можат да бидат поголеми од планираните.

Поделбата на улоги, утврдените правила, стилот на комуницирање и начинот на решавање на стресните ситуации и конфликтите во семејството може да бидат добри за семејната состојба, но често не претставуваат најдобар начин на разрешување конфликти во деловноста на семејната организација. Бизнис-системот е рационален, со строги правила, наметнува специфични одговорности

и, како и емотивно-семејното окружување, бизнисот поседува карактеристичен стил на комуницирање и однесување, релевантен стил на раководење, управување и одлучување.

ГЛАВА 2. ПОИМОТ И СУШТИНА НА КВАЛИТЕТОТ

2.1. ПОИМ, КАРАКТЕРИСТИКИ И ФАКТОРИ НА КВАЛИТЕТОТ НА ПРОИЗВОДИТЕ И УСЛУГИТЕ

Квалитет на производот или услугата се одредува преку севкупноста на особините и карактеристиките на производот или услугата што ги носат во себе за да ги задоволат бараните и зацртаните потреби. Тоа не е нешто што е скапо, па да се оцени дека е квалитет, но тоа што клиентот го бара и му треба и ги исполнува неговите потреби.

Квалитетот на производот или услугата подразбира отсуство на грешки и недостатоци. Тоа не значи елиминација на згрешените производи или услуги на крајот на процесот за кој е договорено. Тоа се водечките принципи за да се избегне појавата на грешките, колку што е возможно, односно квалитет е кога ќе ви се врати клиентот за нова нарачка, а не производот.

2.1.1. Дефинирање на поимот квалитет на производот и услугата

Различни автори даваат различни дефиниции за поимот квалитет на производот или услугата. Дефинициите за поимот квалитет се различни во зависност од авторите (академска средина и пракса), речниците, стандардите, формалните организации, типот на производите и услугите за кои се бара да се дефинираат квалитетот и дејностите на работа.

Поимот квалитет е широк поим бидејќи зависи од критериумите на поделба, областа и аспектот на разгледување, природата, содржината и елементите кои го објаснуваат, различноста на контекстите во кои се користи, разликите во профилот на индустриските гранки, потребите и целите на компаниите итн.⁸

⁸ ISO 9000:2000 претставува водич за квалитет кој воспоставува почетна точка за разбирање на стандардите и ги дефинира фундаменталните термини и дефиниции што се користат во ISO 9000 фамилијата.

Сепак, треба да се има предвид дека како секоја теоретска наука, така и науката за квалитет изразена преку квалитологијата и квалиметријата, треба да има терминологија и дефиниции.

Од многуте значења на зборот 'квалитет', две се од клучно значење за менаџирање со квалитетот:

1. Квалитетот ги претставува оние карактеристики на производи или услуги кои ги задоволуваат потребите на клиентите и со тоа обезбедуваат задоволство кај клиентите. Во оваа смисла, значењето на квалитетот е ориентирано на приходот. Целта на повисокиот квалитет е да обезбеди поголемо задоволство кај клиентот, а со тоа да се зголемат приходите. Сепак, обезбедувањето подобар квалитет обично бара инвестиција, а тоа главно вклучува зголемување на трошоците. Повисок квалитет во оваа смисла, обично „чини повеќе“.

2. Квалитет значи ослободување од грешки што доведуваат до преработување или кои резултираат во дефекти, незадоволство кај потрошувачите, рекламации од клиенти итн. Во оваа смисла, значењето на квалитетот е ориентирано кон трошоците. Во оваа смисла повисокиот квалитет на производот или услугата обично „чини помалку“.

2.1.2. Карактеристики на квалитетот на производот и услугата

Кога еден производ или услуга ги задоволува потребите на клиентите, тогаш може да се каже дека е со добар квалитет, а кога клиентите не се задоволни тогаш може да се каже дека има лош квалитет. Кога производот или услугата ги надминува потребите најверојатно ќе се каже дека има висок квалитет, а доколку е под очекувањата се вели дека е со низок квалитет.

Оттука, може да се сфати дека мерките за квалитет се субјективни. Она што е со добар квалитет според еден, може според друг да биде со лош квалитет. Во недоволно развиените земји, кој било производ или услуга без разлика на квалитетот е добредојден. Производот или услугата не мора да има дефект или да поседува грешка за да се смета како производ или услуга со лош квалитет.

Како клучни карактеристики на квалитетот на производот или услугата можат да се набројат следните:⁹

1. пристапност;
2. достапност;
3. изглед;
4. потрошувачка;
5. флексибилност;
6. функционалност;
7. доверливост;
8. сигурност;
9. безбедност;
10. осетливост;
11. мирис;
12. вкус;
13. поправливост;
14. осетливост;
15. тежина итн.

Тоа се карактеристики кои треба да бидат специфицирани и нивното постигнување да биде контролирано, проверено, подобро, менаџирано и демонстрирано. Тоа се карактеристики кои ја сочинуваат содржината на специфичните барања наведени во ISO 9000.¹⁰

2.1.3. Фактори што влијаат на квалитетот на производот и услугата

На квалитетот на производот или услугата влијаат голем број фактори, но тие можат да се групираат во две групи и тоа:¹¹

- 1. човечки фактори и**
- 2. технолошки фактори.**

⁹ Automotive Quality Systems Handbook, David Hoyle, I издание, 2000, Butterworth-Heinemann Ltd., стр.24

¹⁰ ISO 9000 е збир на интернационални стандарди за менаџирање со квалитет и обезбедување квалитет, развиен за да им помогне на компаниите ефективно да ги документираат елементите на системот за квалитет за да бидат имплементирани за да се одржи ефикасен систем за квалитет. Тие не се специфични за секоја индустрија и може да се применуваат на организациите од која било големина.

¹¹ Lakhali, L., Pasin, F., Limam, M.: Quality management practices and their impact on performance, International Journal of Quality & Reliability Management, No. 23, June 2006, p. 625-640

Влијанието на овие фактори е различно, но значајно за квалитетот на производот или услугата е комбинацијата на овие две групи фактори. За да се добие добар квалитет потребно е да се знае кој и во колкава мера од овие фактори влијае врз него, и во согласност со тоа да може да се посвети соодветно внимание.

Доколку во деловниот субјект преовладуваат човечките фактори, тогаш треба да се посвети поголемо внимание на тоа да се обезбеди соодветен тим луѓе, но доколку повеќе преовладуваат технолошките фактори, тогаш повеќе треба вниманието да се насочи кон изборот на соодветната технологија и опрема, неопходна за добивање на квалитетот.

Човечките фактори може да се поделат на:

- 1. Директни фактори** – кои подразбираат образование, знаење, поседување одредена вештина, искуство, способност и сл., кои се разликуваат од човек до човек, и
- 2. Индиректни фактори** – кои пред сè се јавуваат во индустрискиот начин на производство и ја претставуваат способноста на раководството на деловниот субјект, а во нив спаѓаат: системот на управување со квалитетот во деловниот субјект, мотивирањето на луѓето за квалитетно извршување на обврските, начинот на оспособување и школување на вработените, начинот на решавање на проблемите коишто произлегуваат поврзани со квалитетот и сл.

Современата организациска теорија им посветува сè поголемо внимание на човечките фактори како најважни фактори за постигнување на поставените цели. Менаџментот на секој деловен субјект се обидува на секој начин да ги подобри своите резултати и да го зголеми својот профит, со крајна цел да опстане на пазарот. Затоа се вложуваат и големи напори при изградбата и на проектниот тим, од кој може да се биде дел, доколку членовите знаат да одговорат на следните барања: да разбираат зошто се дел од тимот, да знаат кои се очекувањата од тој тим, да ја сфаќаат важноста на својата задача и вистински да сакаат да бидат дел од тимот, да имаат соодветно знаење, вештини, способност и искуство, да бидат креативни, да имаат способност за

комуникација со останатите членови на тимот, да знаат да поднесат одговорност за резултатите. Она што членовите на тимот пак, го очекуваат од проектниот менаџер е да знаат што се очекува од нив, да им се даде можност да го направат тоа, доволно информации, да им се дадат упатства каде и кога се потребни и да се наградат во согласност со постигнатиот резултат.

За успешен тим неопходно е да се мобилизираат луѓе или кадар кој е способен да генерира нови идеи, да донесува правилни одлуки, да се продуктивен и, се разбира, со тоа да придонесат за добар квалитет.¹²

Како технолошки фактори кои влијаат врз управувањето со квалитетот на производот и услугата може да се наведат следните:¹³

- производните средства;
- опремата за мерење, оценка и контрола;
- материјали и суровини;
- финансиските средства, инвестициите;
- различни стандарди и прописи и сл.

Што се однесува до технолошките фактори треба да се каже дека, независно за кој од нив станува збор, може многу да придонесе или напротив да направи штета во обезбедувањето на квалитет на производот, како и на обезбедувањето на квалитетен проект. Производните средства треба да ја имаат својата функција, да се направи атест над нив, постојано да се прави сервис, сè со цел да не настане застој во производството што би изгубило и на време, а истовремено би се направиле и непредвидени трошоци. Материјалите и суровините што се користат во самото производство се исто така значајни фактори кои се користат во самото производство. Овие фактори се однесуваат на физичкиот изглед на производот, но и на квалитетот на неговата функција. Вложувањето во опрема за мерење, оценка и контрола на квалитетот со сигурност може да ја подобри сликата за работењето на еден деловен субјект.

¹² Knowles, Greame, *Managing Quality in The 21st Century-Principles and Practise*, 2012, ISBN 978-87-403- 0077-2, p. 67

¹³ Maguad, Ph. D. Ben, Krone, Ph. D. Robert, *Managing for Quality in Higher Education: A Systems Perspective*, 2012, ISBN 978-87-403-0205-9, p. 89-91

Финансиските средства како фактор се поврзани со сите претходно споменати фактори, бидејќи без нив не би можело да се реализира ништо.

2.2. Квалитет на еден производ

Еден од основните елементи што секој купувач го бара и сака да го почувствува во купениот производ е квалитетот. Постојат купувачи на кои не им е важен квалитетот и купуваат некавалитетни производи поради тоа што не можат да си го дозволат поскапиот.

Цената секогаш не е мерило за квалитет. Цената е склоп на целосната понуда, а во целосната понуда не е само производот, туку и дополнителните производи и услуги што се нудат за тој производ. Кога некој е задоволен од квалитетот на производот што го користи, ќе го пофали на сите страни, прво дома кај своите најблиски роднини, а потоа на пријателите за време на кафе или во ресторан. Па потоа пријателите на пријателите ќе посочат нешто што слушнале за тој квалитет итн.

Во бизнис-светот едно од најчесто поставуваните прашања е како да се мери квалитетот на производот или услугата. Поради субјективната природа на квалитетот, неговото мерење не е едноставно. Но, од друга страна и различни корисници на некој производ или услуга различно ќе кажат за квалитетот на тој производ или услуга. Па ова дополнително го отежнува процесот на мерење на квалитетот. Второ, ако се земат предвид четирите типа бизниси – малопродажба, големопродажба, услужен бизнис и производствен бизнис, сите имаат различен аршин за мерка на квалитет кај сопствените производи. Но, едно е сигурно, а тоа е дека претприемачот, менаџерот, вработениот и бизнисот, не го дефинираат квалитетот. Квалитетот го дефинираат и оценуваат корисниците на производот или услугата, односно оние што го купиле.

Како мерка на квалитетот може да бидат користени следниве показатели:

- **Задоволен купувач.** Колку повеќе купувачи се задоволни од производот, толку е и поголем квалитетот на тој производ. Доколку се вратат повторно,

значи дека се задоволни. Потребно е повторно да се напомене дека не мора да значи дека е важен квалитетот само на производот, туку поважен е квалитетот на целосната понуда која е на продажба.

На пример, малопродажниот бизнис има исти производи со друг малопродажен бизнис, но задоволен купувач ќе се враќа онаму каде бил подобро услужен или каде се почувствувал навистина прекрасно додека купувал. Малопродавачите немаат големо влијание на квалитетот на производот што го продаваат, освен во избор на брендови.

- **Број на дефекти.** Вториот показател кој може да се искористи е бројот на рекламации за еден производ. Доколку бројот на рекламации е голем, тогаш квалитетот е помал. Потребна е брза реакција производителот да го поправи квалитетот или малопродавачот веќе да не ги држи производите за кои прима рекламации.

Како маркетинг за еден бизнис како најважно што треба да се искористи е во квалитетот да се гледа како во една поширока категорија за малите бизниси. Освен производот, потребно е да се вклучат и дополнителни услуги, бонус производи, сервисирање, гаранција итн.

Од страна на купувачот, како една од мерките за квалитетот на производите претставува гаранцијата за квалитетот на производот. Така на пример, некои компании веќе имаат изградено имиџ за своите производи, по пат на давање поголема гаранција на своите производи. Во таа смисла за тие компании никој не може да го уништи митот за висок квалитет.

2.3. Трошок на квалитетот на производот и услугата

Обезбедувањето на посакуваното ниво на квалитет на производите и услугите, неминовно повлекува и одредени трошоци. Квалитетот, покрај аспектот на придобивки, се разгледува и од аспект на трошоците.

Од аспект на квалитетот, трошоците може да се групираат во две групи и тоа:¹⁴

- Трошоци поврзани со постигнување и унапредување на квалитетот;
- Трошоци поврзани со лош квалитет на производот.

Тргувајќи од тезата дека секогаш е подобро трошоците да бидат од аспект на постигнување на квалитетот, организациите мора да внимаваат на својот организациски углед.

Трошоците поврзани со квалитетот може да бидат различни (високи или ниски) и тие зависат од:¹⁵

- нивото на организираност;
- системот за спроведување на работните активности; и
- ефикасноста на сите сектори и служби кои со својата работа придонесуваат во процесот на имплементирање и унапредување на квалитетот на производот или услугата.

Трошоците за квалитет на производот или услугата претставуваат мерка за ефикасноста на системот за квалитет. Тие може да бидат значаен дел од вкупните трошоци на организациите. Обезбедувањето на квалитетот со ниски трошоци, има позитивно влијание врз цената на крајниот производ или услуга, како и зголемените добивки за организацијата, но во никој случај не смеат да се намалуваат трошоците во однос на квалитетот, затоа што квалитетот е оној сегмент што води до задоволство на купувачите.

2.4. Контрола на квалитетот на производи и услуги

За да се одреди дали процесот на производство и давањето на услугата е под контрола, потребно е да се користат информациите кои се однесуваат на карактеристиките на готовиот производ или услуга. За да го одреди тоа, менаџерот мора прво да ги одреди карактеристиките на производот и услугата.

¹⁴ Maksimović B., Izvori finansiranja poslovanja preduzeća, Vesnik, Beograd, novembar – decembar, 1994 godina

¹⁵ Maksimović B., Izvori finansiranja poslovanja preduzeća, Vesnik, Beograd, novembar – decembar, 1994 godina

Како такви карактеристики се сметаат тежината, должината, конзистентноста или дефектите на производите или услугата.

Покрај контролата на квалитетот на производите и услугите, менаџерите треба да бидат доследни и на квантитетот.¹⁶

На пример, еден производител на путер од кикиритки мора да одржи квантитет од минимум 200 г во секое пакување. Секое пакување кога се полни, во исто време и се мери. На овој начин 100 % од готовите производи ќе бидат контролирани. Но, тоа е многу скапо. Алтернатива на овој метод е методот на проба. Методот на проба се вика и метод на статистичка контрола на квалитет. Како таков, квалитетот е севкупен пристап на работењето на фирмата и станува обврска на секој член на организацијата.

Кога се пристапува кон квалитетот на производите или услугите, преовладуваат следните услови:

1. Ќе се намали бројот на дефектите, а со тоа ќе се зголеми бројот на исправни готови производи;
2. Ќе се зголеми бројот на квалитетни готови производи, а ќе се намали калирање, растур, кршење и преработување, и
3. Кога работниците ќе станат одговорни за квалитетот, ќе се намали и потребата од инспекција.

2.5. Управување со квалитетот на производот и услугата

Во современи услови на стопанисување, во ситуација кога конкуренцијата е немилосрдна, а барањата на пазарот секојдневно се поголеми, до израз доаѓа потребата од квалитетни техники на управување. Во такви услови, квалитетот станува фактор на опстанок на пазарот, конкурентност и профитабилност.

Ако се настојува подобрување на целосниот квалитет, тогаш тоа бара управување со сè што значајно влијае на работењето, односно управувањето со

¹⁶ Mockler J. Robert, The Management Control Proces, Prentice Hall, Engewood Cliffts, N.J. 1984

целосниот квалитет. Основната идеја на овој систем е квалитетот да не се произведува, туку со квалитетот да се управува.

Управувањето со квалитетот има широк опфат, бидејќи треба да обезбеди не само високо ниво на квалитетот, туку целосниот квалитет подразбира и проектирање на квалитетот на сите нивоа од процесот на работа, изразено во стратешките планови на организацијата.

Управувањето со квалитетот е највисокото ниво на остварување на квалитет, кој внесува и нова димензија во остварувањето на тотален квалитет, а тоа е опкружувањето. Ова ниво на управување е означено како стратешко и се однесува на долгорочно остварување на тотален квалитет дефиниран преку долгорочната конкурентност, профитабилност, компетентност на организацијата односно на претпријатието.

Тоталниот квалитет може да се обезбеди во одреден пресек на времето, како дискретно случување, но целта е управување со тоталниот квалитет како постојана задача при неговото обезбедување во секој момент, на подолг период.

2.5.1. Карактеристики на управувањето со квалитетот на производите и услугите

Карактеристиките на квалитетот на производите и услугите може да се поделат во две групи:

- производни и
 - корисни или употребни.
- Во првата група се вбројуваат следните карактеристики: механичките својства, електричните својства, потребните мерки како должина, ширина, потоа геометрискиот изглед, обработката на површината, механичките карактеристики на составот, електричните карактеристики на составот и сл.

- Додека во втората група корисни или употребни карактеристики ги вбројуваме следниве: функционалноста, изгледот и сигурноста.¹⁷

При оценување на квалитетот се вреднуваат сите оние карактеристики што влијаат на квалитетот на производот и услугата. Меѓутоа, нивото на квалитетот на производот и услугата е релативна категорија, затоа што различни поединци имаат различни мислења и не ги оценуваат подеднакво сите карактеристики. Квалитетот на врвниот производ или услуга се менува со развојот на технологијата и науката, како и со вкусовите и потребите на потрошувачите. Вредноста на нивото на квалитетот се добива по пат на споредба на својствата на одредени производи и услуги.

Како критериуми за оценување на нивото на квалитетот на производите се истакнуваат следните:

- согласност со стандардите – производот мора да одговара на поставените стандарди;
- согласност со својствата наведени во документите на производот;
- сигурност – значајна мерка посебно за производи кои за време на употребата треба да се одржуваат;
- еколошка прифатливост – производите не смеат да ја нарушуваат еколошката средина;
- современ и естетски изглед на производот;
- сервисирање и снабдување со резервни делови
- продажба и транспортно пакување – изглед, односно заштита при транспорт.

Во процесот на управување со квалитетот на услугите, неопходно е да се познаваат и основните карактеристики на нивниот квалитет, а како такви се истакнуваат:

- квалитетот на услугите не е наследен;
- се оценува целокупниот услужен процес;

¹⁷ Prof. Dr. Sc. Tonči, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009, Jolić, Prof. Dr. Sc. Natalija, Kvaliteta i normizacija, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, слајдови од предавања

- квалитетот на услугите е субјективен.

Во зависност од видот на производот или услугата, односно од нивната важност за корисниците квалитетот се состои од повеќе елементи.

Најзначајни елементи на квалитетот на услугите се следните:¹⁸

1. **Доследност** – услугата да се даде на ветениот начин, во ветено време и без грешки;
2. **Опипливост** – изглед на згради, опрема, вработени, комуникациски материјал;
3. **Одговорност** – подготвеност да им се помогне на клиентите и да им се даде помош;
4. **Стручност и доверба** – знаење, љубезност на вработените и нивна способност за стекнување доверба кај корисниците;
5. **Пресретливост** – грижа за клиентите;
6. **Многупност** – лесно многупни производи и услуги;
7. **Комуникација** – способност за слушање и давање информации;
8. **Сигурност** – давање услуги на сигурен начин, без ризик, опасност и сомневање;
9. **Познавање на корисникот** – познавање и разбирање на потребите и барањата на корисниците (повратна информација).

За постигнување на целосен квалитет не смее да недостига ниту еден од овие елементи, затоа што секој од нив е многу важен.

Квалитетот денес е еден од главните услови за опстанок на деловниот субјект на пазарот. Производот може да биде одличен, но ако не ги задоволува потребите на потрошувачот таквиот производ никој нема да го купи. Освен самата продажба, квалитетот подразбира и добивање препорака, совет или едукација од самите потрошувачи. Квалитетот исто така претставува и вложување во деловниот субјект: во истражување и развој, стабилизација во работењето и сл., со што се зголемува квалитетот. Квалитетот претпоставува

¹⁸ <http://www.akademija.wellness.hr/index.php/blog/68-karakteristike-i-elementi-kvalitete-usluga>

дека работењето ќе се одвива без застој, без грешки, без непотребни залихи, комуницирање низ информациониот систем и тимско работење.

Квалитетот на производот и на производните процеси како и нивното постојано подобрување претставува стратегиска цел на секој деловен субјект. Потребите и задоволството на потрошувачите, како и на останатите заинтересирани интересни групи, мораат да бидат избалансирани и системски управувани низ сите деловни процеси.

За системскиот пристап на управување, стандардизација и подобрување на деловните процеси, како и за доброто управување со квалитетот, мора да се почитуваат одредени правила кои помалку или повеќе се присутни скоро во сите деловни субјекти кои имаат добро управување со квалитетот, а тоа се:¹⁹

- јасни и точни упатства за работа
- точна, навремена набавка и производство без грешки
- познавање на желбите на потрошувачите
- развој на производот во насока на задоволување на потребите на потрошувачите
- квалитет и доследност на вградените елементи.

Исто така многу важна е и поддршката на секој оддел во деловниот субјект, како и учењето на основа на претходно направените грешки. Ништо не смее да се препушти на случајот, бидејќи добрите работи ќе се случат само ако се добро предвидени, додека лошите се случуваат сами од себе. Трошоците за финансии, време и енергија во барањето и исправувањето на грешките се многу поголеми кога работите не се добро документирани и систематизирани.

¹⁹ http://www.ingpluspro.com/radni_procesi.php?tmpl=upravljanje_projektima

2.5.2. Тотално управување со квалитетот (TQM)

Денес, секој деловен субјект бара од секого да преземе одговорност за резултатите од својата задача, за остварување на целите, за неговиот придонес во процесот, како и за своето однесување.

TQM (Total Quality Management) се дефинира како: „*филозофија која ги прифаќа сите активности преку кои потребите и очекувањата на клиентите и заедницата, како и целите на организацијата се задоволени на најефикасен и најекономичен начин, преку максимизирање на потенцијалот на сите вработени, со континуирано настојување за подобрување.*“²⁰

TQM концептот ги содржи следните основни елементи:²¹

- задоволување на потребите на потрошувачите;
- постојано унапредување на квалитетот на работењето;
- сигурност на вработените и заштита на животната средина и контрола;
- образование на вработените и креирање корпоративна култура.

Ако една компанија настојува да ги достигне своите цели, потребно е да ги обезбеди и истовремено да ги постигне следниве три аспекти на квалитетот:²²

1. Маркетинг аспект на квалитетот – квалитетот на производот со кој компанијата се претставува на пазарот треба да биде подобар од квалитетот на производот од конкуренцијата. За да се оствари тоа производот мора:

- да ги задоволи потребите на потрошувачите;
- да обезбеди погодност во користењето низ неговиот целосен животен век и
- да обезбеди победа над конкуренцијата.

²⁰ <http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html>

²¹ Chapman & Hall, Total Quality Management, The Key to Business Improvement, USA, 1991, ISBN 0-442-31181-8, стр. 11-19

²² Omachonu, Vincent K., Ross, Joel E., Total Quality, CRS Press LLC, 2004, стр. 160-171

2. Деловен аспект на квалитетот – се однесува на квалитетот одвивањето на деловните процеси, со кои се добиваат следниве ефекти:

- зголемување на ефикасноста на деловните процеси;
- намалување на трошоците во работењето;
- помал број откази и нерационалност;
- зголемување на продуктивноста, профитот и долгорочен опстанок во бизнисот.

3. Општествен аспект на квалитетот – кој се однесува на квалитетот на живеењето на сите граѓани, а се однесува на барањата производитите и производните процеси да бидат такви што ќе обезбедат:

- заштита на човековото здравје,
- заштита на животната средина,
- заштита на потрошувачите по пат на сигурност на производот и штедење на природните ресурси.

За постигнување на тоталниот квалитет пресудна улога има менаџментот, кој е неопходно да поседува: знаење, способност и вештини неопходни за управувањето со самиот концепт на вкупен квалитет.

За да може да се искористи потенцијалот што го нуди вкупниот квалитет, постојат три основни димензии на квалитетот и тоа:²³

1. Технолошки квалитет – Во технолошкиот квалитет влегуваат технолошките мерки кои вбројуваат: квалитетен производ, квалитетни процеси и системот за квалитет на добавувачи. За постигнување на димензијата на технолошкиот квалитет се користат методите и техниките кои ги опфаќаат:

- развојот и проектирањето на производот,
- технолошка постапка на обработка,
- методи на испитување и контролирање,
- користење современи методи и техники на компјутери,
- методологија и стандардизација,
- систем на квалитет по ISO 9000 итн.

²³ Hummel, T., Malorny, C., Total Quality Management, Carl Hanser Verlag, 1996, p. 31

2. Хумана димензија на квалитетот – Со вклучување на сите вработени во креирањето на овој концепт, се отвораат нови можности за постигнување ефекти кои досега не биле поврзани со квалитетот. Тоа опфаќа повеќе видови активности кои се групирани како:

- мотивирање на врвниот менаџмент за унапредување на квалитетот,
- оспособување на QA инженер,
- масовна обука за квалитет,
- промена на организациската култура,
- директно вклучување на менаџментот во унапредувањето на квалитетот, организација на групи за дискусија за квалитетот.

3. Односи со потрошувачите и добавувачите – Интеграцијата на квалитетот во односите со потрошувачите ги има следниве цели:

- создавање имиџ на компанијата,
- проверување на системот за квалитет од страна на потрошувачите,
- изградба на партнерски односи и договор за обезбедување на квалитетот,
- **изедначување на деловните процеси со цел создавање услови за just-in-time производство.**

2.5.3. Стандарди за управување со квалитетот

„Системот за управување со квалитетот е систем со кој една организација има за цел да ги намали и елиминира несогласностите со стандардите и очекувањата на клиентите на најефективен и најефикасен начин.“²⁴

Целта на системот за управување е да биде алатка за контрола, управување и подобрување на квалитетот, како на самите производи, така и на организациските процеси. Системот треба да биде добро документиран, и таа документација треба да го поддржи подобрувањето во работата, и да ја основа

²⁴ <http://www.iso.org>

базата на документи кои ќе се користат за ревизија на организациските методологии. Основни причини поради кои се донесуваат стандардите се следните две: корист за општествената средина во која стандардите се применуваат и поединечна корист за оној што ги применува (деловниот субјект што ги применува).

Според дефиницијата усвоена со резолуцијата на Советот на Меѓународната организација за стандардизација, под поимот стандардизација се подразбира: „дејност за создавање и примена на стандардите со цел да се постигне ред и успех во одредена дејност, со оптимална заштеда, притоа водејќи сметка за функционалноста и безбедноста“.²⁵

Обемот на документација кој се однесува на стандардите е следен:

- меѓународната организација за стандардизација (ISO) брои преку 10 000 стандарди,
- меѓународната електротехничка комисија (IEC) над 3 000,
- германската DIN над 30 000 стандарди.

Деловниот субјект е потребно да ги избере оние стандарди кои се најсоодветни за неговото работење и да обезбеди соодветна примена на техничките прописи.

Меѓународната организација за стандардизација ISO претставува глобално тело со седиште во Женева, Швајцарија, кое развива консензус на стандарди за светска употреба.²⁶ ISO својата прва верзија ја издава 1987 година, а тоа е меѓународната серија на стандарди ISO 9000. Во 2000 година оваа серија може да се сретне како серија на меѓународни стандарди ISO 9000:2000.²⁷ Првата ревизија е извршена 1994 година.

Новата верзија ISO 9000:2000 се базира на 4 мегапроцеси во рамките на кои се дефинира системот за управување со квалитетот. Тие мегапроцеси се следните:

- одговорност на раководството,
- управување со ресурсите,

²⁵ <http://www.iso.org>

²⁶ Kenneth, Rose H., Project Quality Management, Why, What and How, J. Ross Publishing, 2005, p.33

²⁷D-r. Dejan, Mr. Dragan, Upravljanje kвалитетom, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet, Zrenjanin, 2007, стр. 27

- реализација на производот,
- мерење, анализа и унапредување.

Меѓународните стандарди ISO 9000:2000 ја имаат следнава структура:²⁸

- ISO 9000:2000 – систем на управување со квалитетот – основи и речник
- ISO 9001:2000 – систем на управување со квалитетот – барања
- ISO 9004:2000 – систем на управување со квалитетот – упатства за унапредување.

Барањата кои се дефинирани со ISO 9000:2000 стандардот се следните:²⁹

- 1. Предмет и област на примена,**
- 2. Нормативни референци,**
- 3. Термини и дефиниции,**
- 4. Систем на управување со квалитетот,**
- 5. Одговорност на раководството,**
- 6. Менаџмент на ресурсите,**
- 7. Реализација на производот,**
- 8. Мерење, анализа и подобрување.**

Основни предности на оваа верзија на стандарди се следните: применлив е во сите деловни области, едноставен за имплементација, има разбирливост на термините, процесен пристап, инсистирање на континуирано унапредување на квалитетот, на работење во функција на задоволување на потребите на корисниците, како и конзистентност на двата стандарди ISO 9000 и ISO 14000.³⁰ ISO 14000 серијата се состои од 21 стандард и тој е поделен на следните 6 категории:³¹

- 1. Управување со животната средина,**
- 2. Еколошки аудит,**
- 3. Оцена на делувањето во однос на средината,**

²⁸ Knowles, Graeme, Managing Quality in The 21st Century-Principles and Practise, 2012, ISBN 978-87-403-0077-2, стр. 19-22

²⁹ <http://www.wikipedia.org>

³⁰ <http://www.wikipedia.org>

³¹ Marriotti, Philip, Implementing Project Quality Management: Practices in a Strategic Business Environment, Silicon Vally ASQ section 0613 ISO-Stand. Discussion group, 2006 p. 6-12

4. **Еколошко етикетање,**
5. **Процена на животниот циклус,**
6. **Еколошки аспекти во стандардите на производот.**

Причините поради кои еден деловен субјект ги воведува овие стандарди можат да се поделат во две групи и тоа: екстерни и интерни.³²

1. **Екстерните причини.** Овие стандарди се претставени како предуслов деловниот субјект да добие работа на пазарот. Денес во секојдневната пракса работата му се доверува на оној кој има доказ дека таа работа ќе биде направена како што треба.
2. **Интерните причини** исто така се голем мотив за воведувањето на ISO 9000 стандардот. Основни цели се:
 - унапредување на организацијата во деловниот субјект,
 - подобрување на квалитетот на производот,
 - зголемување на продуктивноста,
 - задоволството на потрошувачите,
 - документирање на начинот на работа и сл.

³² Marriotti, Philip, Implementing Project Quality Management: Practices in a Strategic Business Environment, Silicon Vally ASQ section 0613 ISO-Stand. Discussion group, 2006 p. 6-12

ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЈА КАКО ФАКТОР ЗА ЕФЕКТИВНОСТ ВО РАБОТЕЊЕТО

3.1. Осврт кон мотивите и мотивацијата и нивно дефинирање

Мотивација е клучен фактор за разбирање на човековото однесување.

Мотивите се внатрешни предизвикувачи на акција. Со разбирање на човековите мотиви може одредено однесување да се насочи кон посакуваната насока.

Познавањето на човековата мотивација е клуч за разбирање на целокупното човеково функционирање, па и во внатрешноста на организацијата.³³

Преку мотивацијата се настојува да се влијае врз однесувањето на вработените, се настојува да се поттикнат на што поголемо залагање во извршувањето на работните задачи. Мотивацијата одговара на прашањето зошто некој се однесува на одреден начин, зошто некои вработени повеќе се залагаат, повеќе се посветени на работата и постигнуваат поголем успех од другите.

Разбирањето на мотивацијата и однесувањето на вработените им овозможува на менаџерите соодветно да ја планираат стратегијата за мотивирање на вработените како и насочување на нивното однесување кон остварување на посакуваните организациски цели. Поради тоа мотивацијата е најмногу проучувана.

Кај луѓето како најзначаен фактор на ефективноста и ефикасноста во претпријатието голема улога има мотивацијата.³⁴

Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор *movere*³⁵, што значи движење.

Мотивирањето е од крајно значење за менаџерите, бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на

³³ O'Reilly, C. A. (1991): *Organizational behavior: Where we've been, where we're going.*

³⁴ Gallagher, K., K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds, S., Tombs, S., *People in Organisations*, Blackwell Publishers Inc., Oxford, United Kingdom (1997) pp.476.

³⁵ *Movere*“Copyright © 2012 Enhanced, Motivation, www.webwzrd.com/motivation/movere.htm. Пристапено на: 17.1.2012

претпријатието. Разбирањето на причините за мотивација е главно барање на секој менаџер кој е ангажиран во надгледувањето.

Потребно е да се прави разлика помеѓу мотив и мотивација. Мотивирањето може да се изразува со зборовите: желба, сакање, цел, потреби, поттикнување, движење, иницијатива и сл. Мотивот се дефинира на различни начини, како енергичен услов, внатрешна состојба и сл. Мотивите се поттикнувачки сили кои предизвикуваат разновидна човекова активност. Постоенето на мотив претставува една фаза во процесот на мотивација, која најчесто се одвива во циклуси, така што секое остварување на еден мотив, отвора можност за остварување на некој друг мотив.

Мотивацијата ја сочинува збирот од многубројни мотиви и таа се дефинира како сложен психодинамички процес за поттикнување на активност на човекот, нејзино насочување кон одредени објекти и регулирање на активноста заради постигнување на одредени цели.

3.2. Карактеристики и фактори на мотивација

Мотивацијата може да се дефинира како процес на движување, насочување и одржување на човечкото однесување кон одредена цел.³⁶

Мотивацијата може да се разгледува како реакција на потребите кои ги чувствуваат вработените, кои ги поттикнуваат желбите и целите кон кои се стремат, како и нивно остварување, што причинува големо задоволство.

Постојат повеќе карактеристики на мотивацијата, и тоа:³⁷

- Мотивацијата е чин на менаџерите;
- мотивација е континуиран процес;
- мотивација може да биде позитивна и негативна;

³⁶ Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M., 2005, Organizational Behavior and Management, Boston, p.23., prema Vesić D.: Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2010., str. 265.

³⁷ <https://menagementconsultingcourses.com/Lesson20Motivation&Its Theories>

- мотивација е целно ориентирана;
- мотивација е комплексна по природа;
- мотивација е уметност;
- мотивација е сиситемски ориентирана;
- мотивација е различна од задоволството од работата.

Генерално мотивацијата зависи од психичкиот живот на човекот, кој се дели на психички особини и психички процеси.³⁸

Психичките особини се релативно стабилни особини на човекот врз основа на кои може да се објасни, разбере и предвиди некое однесување. Како такви се: способност, темперамент, карактер и мотиви.

За разлика од психичките особини, *психичките процеси* се динамични, променливи и вклучени во постојана интеракција меѓу човекот и неговата средина. Психичките процеси се делат на: когнитивни (сознајни), емоционални (чувствителни) и конативни (желбени).

Мотивацијата со еден дел спаѓа во стабилни особини на личноста (мотиви) и дел во сфера на променливи и динамични процеси.

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

Посебно се истакнуваат три карактеристики на мотивацијата, и тоа:³⁹

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

³⁸ Kordić.B, Pajević.D, (2007), Opšta psihologija sa socijalnom psihologijom, Centar

³⁹ Mitchell, T. R., Daniels, D. Motivation, in:Weiner, I.B. (ed.) (2003): Industrial and Organizational Psychology, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, pp. 226.

Мотивацијата по својата природа е многу сложена. Индивидуалната мотивација ја определуваат бројни фактори. Тие фактори можат да се групираат на четири групи и тоа:⁴⁰

- **Индивидуални карактеристики на личноста**, како што се: перцепција, очекување, вредности, ставови, потреби, аспирации, преферирања, демографски и социјални карактеристики;
- **Карактеристики на работата**, меѓу кои најзначајни се: вештините кои ги бара работата, разновидност, привлечност, автономност во извршувањето, стимуланти (награди) за извршување на работата, feedback за резултатите;
- **Карактеристики на работната ситуација**, како што се: непосредното работно окружување (менаџери, соработници, работни услови) и организациската пракса (политика на наградување, индивидуални награди, организациска култура и клима);
- **Поширокото општествено окружување** коешто го сочинуваат бројни компоненти како што се: систем на вредности, култура, религија, развиеност на општествено-економскиот систем, општиот материјален стандард итн.

Оттука, треба да се истакне дека индивидуалната мотивација пред сè претставува психолошка карактеристика на вработените и има исклучително динамичен карактер. Причини за тоа има многу, а една од нив е што карактеристиките на секоја личност поодделно немаат константни перформанси. Тие се менуваат во текот на својот развој, пред сè се резултат на стекнувањето нови теоретски и практични сознанија за работата, односно со еден современ речник: „учат“.

Со согледување на овие карактеристики на мотивација разбирливо е дека мотивациското однесување го насочува вниманието на поединецот кон одреден објект или цел, го активира вложениот труд во активност и ја одржува таа

⁴⁰ Ivančević, M. J., Lorenzi, P., Skinner, I. P., Crosby, B.Ph., Management: - Quality and competitiveness, Irwin, McGraw-Hill (2000), 316.

активност во постигнување на целта. Мотивацијата е процес на кој влијаат многу фактори, а како најзначајни се истакнуваат следниве:

- 1. Внатрешни фактори** во кои влегуваат: способност, знаење, особини, верување, вредност и расположение и
- 2. Надворешни фактори** во кои влегуваат: физичка средина, систем на наградување, норма, однесување, тип на задачи и организационска култура.

3.3. Видови мотиви и мотивација

3.3.1. Видови мотиви

Има повеќе начини за поделба на мотивите, но за мотивација се битни два начина на поделба и тоа:

- 1. Според потеклото**, каде мотивите се делат на биолошки и социјални, а според изворите на внатрешни и надворешни мотиви.
 - **Биолошките мотиви** се вродени и се поврзани со функционирањето на организмот. Тие настануваат врз основа на потребите (за храна, вода, размножување, движење и спиење) и се поврзани со функционирање на организмот. Тие се задоволуваат први.
 - **Социјалните мотиви** се формираат со процесот на социјализација на човекот. Значи, социјалните мотиви произлегуваат од социјалното искуство на човекот така што друштвената средина го дава својот печат во нивното формирање. Социјалните мотиви не функционираат по моделот на хомеостази. Тие не завршуваат со нивното задоволување. Пример: човекот има мотив на другарување изразен како желба да припаѓа на одредена група и да биде дел од заедницата на членови на другите групи.
- 2. Според изворите**, мотивите се делат на: внатрешни и надворешни мотиви.

- **Надворешните мотиви** влијаат на човекот да применува одреден облик на однесување за да оствари ист ефект преку парични награди, бонус, лаптоп, телефон и сл.
- **Внатрешните мотиви** настануваат врз основа на внатрешните мотиватори и се поврзани само со задоволството од извршувањето на одредени активности и задачи.

Во менаџментот на човечки ресурси надворешните мотиватори треба да бидат такви да не предизвикуваат незадоволство, а внатрешните мотиватори треба да бидат поттик за дополнителен учинок.

3.3.2. Видови мотивација

Во праксата постојат голем број причини кои придонесуваат за тоа мотивацијата да биде една од поважните и потешките работи за менаџерите на малите и на средните претпријатија. Една од причините е тоа што мотивацијата се смета како регулатор на насоката и придонесува за одржување на човековото однесување кон постигнување на некоја цел.

Ефектот од мотиваторите кои влијаат на безбедноста на работата може да се согледа преку процесите на самонабљудување на работната средина која може да биде пријатна, позитивна, негативна или непријатна. Мотиваторите кои влијаат на задоволство од работата се состојат од мотиватори кои влијаат на самата работа којашто ја извршуваат вработените, условите во кои се извршува работата, признанието за извршената работа и плаќањето за извршената работа.

Иако постојат повеќе мотиватори, сепак мотивацијата може да се подели од два аспекта и тоа:⁴¹

1. **Внатрешна мотивација (душевна мотивација)** т. е. мотивација за задоволување на душата (она што човекот го чувствува во душата).

⁴¹ Трајко Мицески (2009), Менаџмент, стр. 229

Внатрешната мотивација е долгорочна и таа влијае на побудите на душата на човекот кои причинуваат внатрешно задоволство или незадоволство. Тоа внатрешно задоволство води кон успех во работењето т. е. унапредување на квалитетот. Обратно, внатрешното незадоволство води кон наназад. Оттука, може да се каже дека внатрешната мотивација произлегува од воодушевувањето, задоволството и поттикнувањата на душата и

- 2. Надворешна мотивација (телесна мотивација)** т. е. мотивација за задоволување на телото. Всушност добиената плата, со која човекот ги задоволува своите потреби и потребите на семејството (со храна, облека и сл.) претставува **надворешна мотивација**.

Покрај овие два аспекта на мотивацијата, постои и трет многу важен аспект кој човекот го прави активен, енергичен и работлив и кога човекот ниту внатрешно, ниту надворешно не е мотивиран од страна на менаџментот во организацијата, тоа е **духовната мотивација**. Оваа мотивација е поврзана со верувањето на човекот и неговата самоверба.

Успешното менаџирање на процесот на мотивацијата во малите и во средните претпријатија зависи од тоа колку сопствениците имаат разбирање и јасна слика за она што ги поттикнува вработените кон позитивни извршувања на работа, колку ги познава различните димензии на мотивацијата и способноста за развој на сопствените вештини како менаџер и лидер на претпријатието. Добри, успешни менаџери се оние менаџери кои умеат да го почитуваат интегритетот на вработените во претпријатието, нивните меѓусебни односи на почитување и заемна доверба, поддршка, чувството на праведност и личните убедувања за остварување на заедничките цели на претпријатието.

3.4. Пристапи и теории за мотивација

Постојат голем број пристапи и теории кои ја проучуваат мотивацијата. Како резултат на големиот број фактори кои влијаат на мотивација, секоја теорија има посебно значење.

Функцијата на менаџерот е добро да ги познава сите теории за да може да ја препознае ситуацијата која е најадекватна за да се примени одредена теорија. Искуството ќе ги научи добрите менаџери која теорија и постапка треба да ја применат за да ги мотивираат вработените и да добијат најдобри резултати.

Управувањето со мотивација е постојана задача на менаџерите. Може да се случи на почетокот вработениот да е високо мотивиран, а подоцна во средината или на крајот на работната задача да има пад на мотивацијата. Затоа управување со мотивацијата е важен аспект на управување со човечки ресурси.

3.4.1. Пристапи за мотивација

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

Се разликуваат повеќе пристапи (модел) за истражување на мотивацијата и тоа:

- 1. Традиционален пристап;**
- 2. Гледиште на меѓучовечки односи;**
- 3. Партиципативен пристап;**
- 4. Типолошки пристап;**
- 5. Интегративен пристап.**

3.4.1.1. Традиционален пристап

Традиционалниот пристап поаѓа од поедноставено мислење за човекот, како рационално суштество кое е ориентирано кон задоволување на сопствени материјални потреби. Според овој пристап човекот се гледа како личност која не сака да работи, нема иницијатива за извршување на поставените задачи, ниту пак презема одговорност за нејзино извршување. За да се совлада овој отпор кој работникот го има кон работата, тој треба да биде мотивиран на вистински начин.

Според традиционалниот пристап, платата, материјалните добра и услугите се основни мотиватори, бидејќи можат да ги задоволат материјалните потреби на човекот. Во овој пристап надворешните мотиватори се основни двигатели на работникот во акција. Во надворешни мотиватори спаѓаат материјалното наградување и казнување кое директно е поврзано со остварените резултати. Покрај материјалните наградувања значајна улога има и работното опкружување во смисла на добрите услови за работа и техничката поддршка за извршување на работата.⁴²

3.4.1.2. Гледиште на меѓучовечки односи

Гледиштето на меѓучовечките односи го гледа човекот како социјално суштество со социјални мотиви. Според овој пристап резултатот на вработениот е директно поврзан со задоволство од работата. Задоволството од работата произлегува од задоволените социјални мотиви, меѓу кои се вбројуваат мотивот за дружење, за самопотврдување, за прифатеност и сл.⁴³

⁴² Frederick Winslow Taylor, 1856-1915

⁴³ George Elton Mayo, 1880-1949

3.4.1.3. Партиципативен пристап

Партиципативниот пристап го гледа човекот како целокупно суштество кое тежи кон самоостварување, па затоа овој пристап ги нагласува внатрешните мотиватори. Овој пристап ја нагласува потребата на вработените да бидат самостојни во работата, да се добро информирани за важните случувањата во организацијата и во процесот на одлучување да се вклучени на повеќе начини.⁴⁴

3.4.1.4. Типолошки пристап

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

3.4.1.5. Интегративен пристап

Интегративниот пристап е современ пристап кој ги обединува различните гледишта на човековата природа. Човекот се разгледува истовремено како економско, психолошко, социјално и целосно суштество. Овој пристап го прифаќа високодимензионалното гледиште на природата на работната мотивација на вработениот.

Некои истражувања покажувале дека при мотивирање на вработените во 50% случаи се поаѓало од социјалните мотиви, во 40% од теоријата Y ,односно раководење спрема целта, и во 10% случаи од теоријата X ,односно раководење со контрола.

⁴⁴ Abraham Harold Maslow,(1908-1910)

3.4.2. Теории за мотивација

Во менаџментот на претпријатијата мотивацијата е еден од најголемите проблеми. Претпријатието ги остварува своите цели така што вработените и менаџерите во нив ги манифестираат своите способности, знаења и мотивација. Основните димензии на мотивацијата се: правец, интензитет и постојаност.

Во обид да се објасни мотивацијата во организациската поставеност постојат неколку теории за мотивација. Секоја теорија нуди перспективи кои се комплементарни.

Генерално, теориите за мотивација се делат во три категории и тоа :

1. **Содржински теории за мотивација;**
2. **Процесни теории за мотивација и**
3. **Други теории за мотивација** (теорија на засилување, теорија на зрелост, ситуациона теорија)

➤ **Содржинските теории за мотивација** се фокусираат на анализа на основните човечки потреби, односно се фокусираат на содржината или на што е тоа што мотивира. Луѓето имаат различни потреби: пари, добра работа, социјален живот, семеен живот, признанија на работа итн. Содржинските теории ги оправдуваат мотивациските фактори коишто ги поттикнуваат луѓето кон одредено однесување.

Основни содржински теории за мотивација се:

а) Теорија за хиерархијата на потребите (Abraham Maslow),

б) ЕРГ теорија (Clayton Alderfer),

в) Теорија на два фактори (Frederick Herzberg),

г) Теорија на три потреби (David McClelland)

➤ **Процесните односно когнитивните теории на мотивација** ја разгледуваат мотивацијата од динамичка перспектива и бараат причинска врска низ времето и постапките поврзани со човечкото однесување на работното место. Во анализата се вклучуваат и други фактори, како перцепција, очекувања, вредност и нивна интеракција.

Како главни процесни теории се истакнуваат:

- а) Теорија на очекувања на Виктор Врум, Лајмон Портоп и Едуард Лоулол;
- б) Теорија на еднаквост (правда) на Џоан Адамс и др.

3.4.2.1. Теорија за хиерархија на потреби — Абрахам Маслов

Една од првите теории која го објаснува однесувањето како активност насочена кон задоволување на човечките потреби е теоријата за хиерархија на потребите на Абрахам Маслов. Тој ја изработил класификацијата на пет категории на човечки потреби, каде секоја категорија опфаќа низа на специфични потреби, а тоа се:⁴⁵

- **Физиолошки или егзистенцијални потреби** (глад, жед, сон и сл.) Тие потреби се најсилни и најочигледни бидејќи без нивното задоволување нема ни опстанок;
- **Потреби за безбедност** (постојаност, ред, поредок, предвидливост на настаните во блиска и далечна иднина). Овие потреби се сметаат за активни мотиватори само во случаи на крајна неопходност, за време на војни, епидемии, природни непогоди и сл.;
- **Потреби за припадност** (емоционални потреби за верност, приврзаност и сл.). Всушност се работи за потреби со кои се рефлектира желбата да бидеме прифатени, да остваруваме пријателства, да бидеме дел од група, да имаме добри односи со колегите и претпоставените. Незадоволувањето на овие потреби води кон отпор спрема претпријатието.
- **Потреби за почитување** (потреба да не почитуваат и сами себе да се цениме и почитуваме). Со задоволување на овие потреби се доаѓа до поголема самодоверба, се јакне чувството на сопствена вредност, а нивното неисполнување води кон инфериорност и слабост.

⁴⁵ Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing

- **Потреби за самопризнавање.** Овие потреби се најголем мотив за секој човек. Тоа всушност претставува поттик човекот да стане комплетна личност односно да ги реализира сите свои можности, таленти и потенцијали.

3.4.2.2. ЕРГ Теорија – Клејтон Алдерфер

Американскиот психолог Клејтон Алдерфер, за да ги отстрани недостатоците од теоријата на Маслов ја развил својата теорија именувајќи ја како ЕРГ теорија. Меѓутоа, Алдерфер, вовел значајни промени како во бројот на потребите, така и во начинот на кој тие ги мотивираат луѓето.

Според оваа теорија постојат три вида потреби што ги движат луѓето и тие се подредени во континуитет.

Оттука произлегува и името на теоријата:⁴⁶

E - (Existence) – егзистенцијални потреби

R - (Relatedness) – потреби за поврзаност

G - (Growth) – потреби за развој

- **Егзистенцијалните потреби** опфаќаат како материјални, така и физиолошки потреби, какви што се потребите за храна и вода. Платата, разните погодности добиени од организацијата, условите за работа, се исто така видови егзистенцијални потреби.
- **Потребите за поврзаност** се слични со социјалните потреби кај Маслов и опфаќаат односи со други лица, како членови на семејството, пријателите, соработниците итн.
- **Потребите за развој** се однесуваат на креативноста и продуктивноста во однос на себе или во однос на околината. Развојот претпоставува

⁴⁶ Alderfer, C. P. (1972), Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings, New York: Free Press

дека лицето во целост ги користи своите способности и дури развива и додатни способности.

Трите потреби на Алдерфер се наредени во континуитет според редот на нивната конкретност.

Најконкретни се егзистенцијалните потреби, бидејќи тие се однесуваат на физички објекти.

Потоа следуваат потребите за поврзаност што опфаќаат луѓе во смисла на социјални односи што не се манифестација на физичкиот свет.

На крај доаѓаат потребите за развој, кои се најмалку конкретни, бидејќи не опфаќаат физички елементи од околината, иако тие можат да бидат краен исход. Наспроти Маслов, овде нема однос на надреденост и подреденост меѓу потребите. Алдерфер дозволува луѓето да можат да се движат напред и назад низ континуумот.

3.4.2.3. Теорија на два фактора – Фредерик Херцберг

Во педесеттите години на минатиот век, Фредерик Херцберг развил една сосема друга теорија на мотивирање, која исто така е заснована на идејата на човековите потреби.

Херцберг мотивацијата ја определува во две групи фактори. Оваа теорија уште се нарекува и теорија на два фактора, во кои се застапени:⁴⁷

- 1. Хигиенски фактори** кои овозможуваат задоволување на пониските потреби, а произлегуваат од контекстот во кој се врши работата. Овие фактори ги опфаќаат физичките услови за работа, видот на супервизија, платата, организациската политика, односот со соработниците итн. и тие влијаат врз незадоволството од работата.

⁴⁷ Čerović S, (2011), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 220

2. Мотиватори. Тоа се фактори кои овозможуваат задоволување на високите потреби, како на пример признание за добро завршената работа, можност за напредок, одговорност, предизвикувачки работни задачи, достигнувања итн. и тие произлегуваат од содржината на работата.

Според Херцберг, мотиваторите влијаат врз задоволството од работата и водат кон поголема мотивација.

Херцберг сметал дека факторите што влијаат врз задоволството од работата се различни од тие што влијаат врз незадоволството, тие се одвоени и неповрзани конструкти и како такви не можат да се третираат како спротивни краеве на една иста димензија. Мотиваторите водат кон задоволство од работата, но нивното отсуство не води кон незадоволство, туку само отсуство на задоволство.

3.4.2.4. Теорија на три потреби —Дејвид Меклеланд

Во својата теорија што ја развива во почетокот на шеесеттите години, Меклеланд идентификувал три потреби (мотиватори) што се стекнуваат со текот на времето и се оформени од животното искуство и културата на која ѝ припаѓа индивидуата. Според него, сите луѓе ги поседуваат овие потреби, без разлика на пол, раса, возраст, а една од нив е секогаш доминантен двигател на мотивацијата. Трите потреби што ги идентификува тој, заедно со изразените карактеристики на личноста, според доминантниот модел, се следните:

- **Потреба за постигнување каде влегуваат:**⁴⁸
 - личности кои сакаат да поставуваат и остваруваат цели;
 - претпочитаат да извршуваат задачи во кои резултатот се мери пред сè според вложениот труд и напор;
 - сакаат редовно да добиваат повратна информација за нивниот напредок за да може да имаат редовен мониторинг врз сопствените постигнувања;
 - често претпочитаат да работат сами;

⁴⁸ Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing

- сакаат задачи со умерено ниво на ризик, тие со мал ризик ги сметаат за прелесни, а за тие со висок ризик сметаат дека среќата има многу поголема улога во успешното извршување, отколку вложениот труд.
- **Потреба за припадност, каде влегуваат:**
 - овие личности сакаат да бидат прифатени и сакани;
 - претпочитаат да го минуваат времето одржувајќи добри социјални односи со другите;
 - сакаат да бидат дел од група и ги прифаќаат нормите што владеат во групата, не се обидуваат да прават промени поради страв од одбивање;
 - претпочитаат соработка отколку конкурентност;
 - не сакаат работа со високо ниво на ризик или несигурност.
- **Потреба за моќ, каде влегуваат:**
 - личности кои имаат желба за влијание и контрола врз другите т. е. да поседуваат авторитет;
 - сакаат да бидат во центарот на случувањата;
 - уживаат во престиж, статус и признанија;
 - сакаат конкуренција и победување;

3.4.2.5. Теорија на очекување – Виктор Врум

За прв пат оваа теорија била претставена од американскиот психолог Едвард Толман во 30-те години на минатиот век. Подоцна оваа теорија била доразвиена од повеќе научници, од кои голем придонес за тоа имал и друг американски психолог – Виктор Врум.⁴⁹

Основната идеја на теоријата на очекување е дека луѓето се мотивирани да работат тогаш кога имаат очекување дека нивниот напор доведува до одредено достигнување, а тоа достигнување води кон награда или исход што го посакуваат.

⁴⁹ Mašić B. i dr., (2009), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 347.

Врум аргументирал дека вработените имаат тенденција да носат рационални одлуки во насочувањето и интензитетот на работниот напор што ќе го вложат во извршувањето на задачите на основа на два фактора:

- 1) вредноста и привлечноста на наградата на поединецот за задоволување на неговите потреби и
- 2) веројатноста дека наградата зависи од залагањето.⁵⁰

Човекот работи подобро доколку работата му обезбедува остварување на посакуваната цел.

Оваа теорија била критикувана поради тоа што луѓето не се секогаш рационални и не се водат од можните резултати, туку најчесто реагираат импулсивно, емоционално и ирационално, посакувајќи резултати по секоја цена. Значењето на оваа теорија е во поврзувањето на залагањето во работата со остварувањето на посакуваните резултати.

3.4.2.6. Теорија на праведност – Џоан Адамс

Основната идеја на теоријата на правдата на Џоан Адамс била дека луѓето се обидуваат да одржат баланс помеѓу напорите што ги вложуваат во работата и платите што ги добиваат за неа. Според оваа теорија, луѓето свесно ги прават споредбите помеѓу она што го вложуваат во работата т. е. нивните придонеси и она што тие го добиваат – нивните награди, од една страна и односот, придонеси и награди на другите луѓе, од друга страна.⁵¹

Едни од најважните елементи на придонесот се: вештините, знаењето, искуството, работното време, и други такви награди се платите, статусот и др.

Оваа теорија уште е позната и под името теорија на размена затоа што се заснова врз традиционалната размена работник-работодавач: работникот дава

⁵⁰ Armstrong, M. (2007) A Handbook of Employee Reward Management and Practice, 2nd edition, London: Kogan Page

⁵¹ Mitchell, T.R., Daniels, D. (2003) „Motivation“, Handbook of psychology, Volume 12: Industrial and organizational psychology, 225–254, UR: W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

нешто (input, влог), а потоа добива нешто (output, добивка) од работодавачот, во процесот на размена.

Според теоријата на праведност, вработените психолошки ја оценуваат нивната добивка од работата во однос на нивниот влог и прават споредба со соодносот меѓу влогот и добивката на лицето со кое се споредуваат. Праведност постои кога влогот е еднаков на добивката, односно кога личноста ќе увиди дека соодносот од неговиот влог и добивка е еднаков со соодносот меѓу влогот и добивката на „значајниот друг“. Кога постои праведност, вработените се мотивирани да продолжат да придонесуваат во организацијата. Неправда постои секогаш кога лицето ќе забележи дека неговиот однос меѓу добивката и влогот не е еднаков со односот на добивката кон влогот на лицето со кое се споредува, односно само тогаш кога лицето верува дека неговиот сооднос е различен од соодносот на другите.

3.5. Мотивираноста на работниците како битна алатка за подобрување на квалитетот на работењето

Мотивираноста на работниците како битна алатка за подобрување на квалитетот на работењето упатува на некои размислувања за тоа кои се основните чинители и извори на мотивираноста за работата и како можат работниците повеќе да се мотивираат за работа, бидејќи мотивацијата е многу комплексен и многу променлив феномен.

Имајќи ги предвид теоретските поставки и истажувањата за мотивацијата, се доаѓа до сознание дека за постигнување на квалитативни и квантитативни резултати во работата, најзначајни се неколку фактори и тоа:⁵²

- сигурноста на работата;
- способни раководители;
- плата;

⁵² Трајко Мицески, Штип (2009), Менаџмент, стр. 232

- добри меѓучовечки односи;
- добри соработници;
- признание односно респектирање при работењето;
- индивидуална можност за изразување на работата;
- занимливост на работата;
- праведен и вреден надзор;
- можност за исполнување на скромните сопствени барања;
- прифаќање на предлозите и мислењата итн.

Во време на транзицискиот период во Р. Северна Македонија, кога стопанството се соочува со голем број проблеми (загуби, немање работа, доцнење на плата, отпуштање на вработените и сл.) еден од најважните мотиви на вработените претставува сигурноста на работата. Тоа значи дека кај најголем број вработени постои загриженост од губење на работа, како резултат од влијанието на состојбите во земјата. Но, тоа не значи дека другите мотиви се потиснати, како на пример мотивот како што е платата е посебно изразен, но не со желба за повисока плата, туку за нејзино редовно и навремено примање.

ГЛАВА 4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

4.1. Методологија на емпириското истражување

4.1.1. Оправданост на емпириското истражување

Семејните бизниси најчесто се долгорочно ориентирани или се темелат на визијата на основачот дека бизнисот што го создава ќе живее долги години и ќе обезбедува работни места и егзистенција за членовите на семејството.

Квалитетот на производите и услугите, како и мотивацијата на вработените се многу битен фактор во успешното работење на претпријатијата, а особено со најголем акцент во семејните бизниси.

Доколку квалитетно работење подразбира коректно и правилно извршена работа, тогаш се чувствува мотивираност кај вработените, развивање на индивидуални способности и вештини инкорпорирани во семејниот бизнис.

Квалитетот на производот или услугата се одредува преку севкупноста на особините и карактеристиките на производот или услугата што ги носат во себе, за да ги задоволат бараните и зацртаните потреби. Тоа не е нешто што е скапо, па да се оцени дека е квалитет, но тоа што клиентот го бара и му треба и ги исполнува неговите потреби. Мотивацијата е битна алатка во работењето на секое претпријатие, бидејќи преку мотивацијата се настојува да се влијае врз однесувањето на вработените, се настојува да се поттикнат вработените на што поголемо залагање во извршувањето на работните задачи.

4.1.2. Предмет на емпириското истражување

Предмет на истражување во овој магистерски труд е проучувањето на анализата на квалитетот и мотивацијата во семејните бизниси. Притоа се обрнува посебно

внимание на влијанието на квалитетот врз мотивацијата на вработените во семејните бизниси.

За да се постигне квалитет, потребно е проверување, тестирање, истражување, мерење на постигнатите резултати, задржувајќи се во целост на квалитетот до крајот од процесот.

Секој менаџер треба да има развиени знаења, способности и вештини за правилно спроведување на процесот на мотивирање. Неговата вештина произлегува од навремено воочување на фактот, степенот на постигнати резултати, при постигнувањето на организациските цели, да зависи од непосредните изведувачи на работните задачи.

Колку повеќе се поттикнати за работа, толку резултатите од нивната работа ќе бидат поголеми. Менаџерите, во таквиот процес, потребно е да вршат охрабрување, да го наметнуваат своето влијание врз вработените, да предизвикуваат ситуации кои вршат инспирирање, како и постојано да ги инспирираат работниците како реализатори и извршители на работните задачи.

Организацијата којашто го става потребниот акцент на мотивирањето станува средина во која секој поединец се чувствува среќно, а работните задачи ги доживува како предизвик, а не како наметната обврска која „мора“ да ја извршува.

Успешното мотивирање ја гради довербата на релација менаџер-вработен, која, движејќи се по развојната фаза, го достигнува степенот на доверба меѓу вработените.

Поаѓајќи од предметот на анализа за истражување во овој магистерски труд посебно внимание се посветува на следново:

- Причините за започнување на семејниот бизнис;
- Квалитетот во работењето на семејниот бизнис;
- Мотивацијата за започнување на семејниот бизнис и
- Мотивацијата на вработените во семејниот бизнис.

Исто така направено е и емпириско истражување кое се состои во идентификување на квалитетот и мотивацијата во семејните бизниси. Предметот на истражување се заснова на два клучни сегмента на испитување и тоа: теоретски осврт и синтетизирање на податоците од истражувањето, за на крај да се изнесат соодветни заклучни согледувања.

4.1.3. Цели на емпириското истражување

Во овој труд целта на истражување е да се утврдат факторите кои се приоритетни во квалитетното извршување на работните активности, како и согледаната корист од мотивирани вработени во семејните бизниси, заради зголемена профитабилност во деловното работење во Република Северна Македонија, па и пошироко.

Во ова истражување тоа се коректно извршената работа, анализирање на инпутите и аутпутите во работните активности, нивно контролирање, како и придвижување и поттикнување на човековите капацитети во семејните бизниси. Влијанието на овие фактори доведува до употреба на релативитетот како квалитет со важност, со што се зголемува профитабилноста на семејните бизниси, што всушност е и основна цел на истражувањето на овој магистерски труд. Со добиените податоци од истражувањето ќе се добијат одговори на неколку прашања:

1. Кои се основните суштински карактеристики на квалитетно извршување на работните задачи?
2. Како контролата на квалитетот влијае врз мотивирањето на вработените во бизнис-сферата?
3. Кои се најнеопходни апликации и мотивациски фактори за квалитетно функционирање на квалитетот на приспособување на дизајнот во производствениот процес?
4. Кои се главните алатки во менаџирањето со квалитетот?

Заради компаративна анализа ќе се посочат неколку позитивни практики од семејни бизниси кои веќе користат квалитативна анализа што овозможува бизнисите да бидат поефикасни и пофлексибилни во интерните операции,

поблиску да соработуваат со своите добавувачи и побрзо да реагираат на потребите и очекувањата на своите купувачи.

4.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување

Генерална хипотеза: Доколку квалитетно работење подразбира коректно и правилно извршена работа, тогаш се чувствува мотивираност кај вработените, развивање на индивидуални способности и вештини инкорпорирани во семејниот бизнис.

Посебни хипотези

1. Преку квалитетот се рефлектираат и идентификуваат напорот и трудот вложен за производство на производ или услуга.
2. Релативитетот претставува прифаќање на производите или услугите кои создаваат функционално задоволство за определено време.
3. Квалитетот е поттикнат од мотивирачките фактори.
4. Потребно е да се менаџира со квалитетните работни активности, тие не се случуваат сами од себе.
5. Квалитетот е процес создаден од квалитет на дизајн и квалитет на приспособување на дизајнот.
6. Потребно е континуирано анализирање на релативитетот како квалитет со важност.
7. Колку повеќе вработените се поттикнати за работа, толку резултатите од нивната работа ќе бидат поголеми.
8. Бизнисот кој го става потребниот акцент на мотивирањето, станува средина во која секој поединец се чувствува среќно.
9. Успешното мотивирање ја гради довербата на релација менаџер-вработен, која, движејќи се по развојната фаза, го достигнува степенот на доверба меѓу вработените.
10. Вработените во семејните бизниси работат квалитетно поради семејните врски и односи во потесното семејство.

Независни варијабли се:

- ✓ Квалитетот е синергија на рефлектиран напор и вложен трудот

- ✓ Релативитетот како индивидуално прифаќање на производите или услугите
- ✓ Поттикнат квалитет
- ✓ Менаџирање со квалитетните работни активности
- ✓ Квалитет на дизајн и квалитет на приспособување на дизајнот
- ✓ Релативитетот како квалитет со важност
- ✓ Извршување на работата на прав начин
- ✓ Семејни бизнис-релации

Зависни варијабли се:

- ✓ Семејно производство на производ или услуга
- ✓ Создаваат функционално задоволство за определено време
- ✓ Мотивирачки фактори
- ✓ Мотивирање за процесот да се случи
- ✓ Поттикнати вработени
- ✓ Постигнати квалитетни резултати
- ✓ Достигнат степен на доверба
- ✓ Семејни блиски меѓусебни односи

4.3. Методи на истражување

Во емпириското истражување на овој труд се применети и квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, меѓу која може да ги истакнеме следниве:

- Анализа,
- Анкета,
- Статистичка анализа.

Анализата е метод кој вклучува обработка на сите достапни материјали кои се поврзани со влијанието на квалитетот врз мотивацијата заради успешно работење на семејните бизниси.

Анкетата е метод на истражување, кое бара утврдување на правило и организирана подготовка за добивање реални одговори од страна на

анкетираните лица. Оправданоста за нејзино користење се оправдува со тоа што таа се изведува релативно брзо поради можноста за писмено собирање на податоци од голем број испитаници. Анкетирањето е спроведено како метод за да се истражи влијанието на квалитетот и мотивацијата во успешното работење на семејните бизниси.

Што се однесува до анкетните прашалници, тие се подготвени со јасно формулирани прашања, со можност за одговор по пат на заокружување на еден од понудените одговори што значи станува збор за анкетни прашалници од затворен тип, како и понудени прашања по пат на Ликертовата скала. Заради добивање на што е можно пореални одговори, пред да биде спроведено анкетирањето, се објаснува намерата заради кој оваа истражување се спроведува и тоа е спроведено анонимно.

4.4. Резултати и дискусија на емпириското истражување

Во овој труд е направено емпириското истражување, притоа користејќи ги анализата, анкетата и статистичката анализа како методи, кои имаат за цел да се дефинираат заклучоците за тоа, како квалитетот и мотивацијата имаат голема улога во успешноста на семејните бизниси.

Процесот на анкетирање во овој труд е спроведен со помош на анкетни листови кои се така структурирани што може да ги одговори секој сопственик и вработен, без да му одземе многу време.

Анкетниот прашалник е направен во четири дела. Првиот дел се однесува на демографските податоци на испитаниците, вториот дел се однесува на прашања наменети само за сопствениците и членовите на семејството кои се вклучени во семејниот бизнис, а се однесуваат на причините за започнување со семејниот бизнис. Во првиот и во вториот дел од анкетниот прашалник на испитаниците им се понудени одговори. Третиот и четвртиот дел од анкетниот прашалник е направен по Ликертовата скала, каде на испитаниците им се понудени одговори како: воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам и потполно се согласувам. Третиот дел од анкетниот прашалник е составен од прашања за квалитетот на работењето на семејниот бизнис, а четвртиот дел е

составен од прашања за тоа како и дали мотивацијата има значајна улога во семејните бизниси.

Анкетата е спроведена со испитаници вклучени во семејните бизниси во повеќе градови во Република Северна Македонија и беа анкетирани 43 испитаници во периодот од 1 до 20 јули 2020 година.

По прибирањето, анализата и обработката на податоците добиени од емпириското истражување се дојде до резултати кои треба да дадат подобра слика за тоа дали и колку квалитетот во работењето влијае врз мотивацијата во семејните бизниси.

Притоа за експлицитно прикажување на резултатите за секое анкетно прашање е направен и графички приказ. Во понатамошниот дел графички ќе бидат прикажани резултатите од истражувањето од анкетниот прашалник.

При анкетањето на испитаниците во делот од **демографските податоци**:

1. Првото прашање гласи: *Пол на испитаникот*, при што испитаниците одговараат со заокружување на одговорите: *машки или женски пол*.

Следува графички приказ за одговорите на прашањето број 1:



Графикон 1. Пол на испитаникот вклучен во семејниот бизнис
Graph 1. Gender of the respondent involved in the family business

Според графичкиот приказ се гледа дека во семејни бизниси се вклучени 49 % од женска популација, а 51 % од машка популација.

2. Второто прашање гласи: *Старост на испитаникот?*, при што испитаниците одговараат колку години имаат.

Следува табеларен приказ за прашањето број 2:

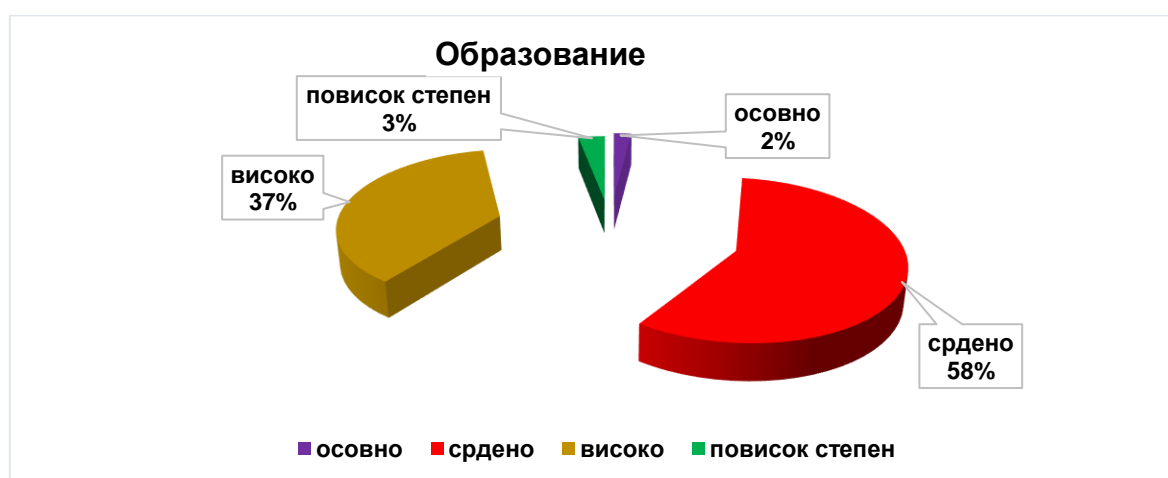
Табела 1. Просечна старост на вработените вклучени во семејниот бизнис
Table 1. Average age of employees involved in the family business

	Вкупно	Пол		Место на живеење		Вид на претпријатие			Со која дејност се занимава вашето претпријатие		
		Машки	Женски	Село	Град	Микро	Мало	Средно	Производство	Услуга	Производство и услуга
Н	43	22	21	14	29	10	31	2	22	16	5
старост	38.2	38.5	38.0	42.9	35.9	43.2	37.6	22.5	39.5	37.9	33.4

Од табелата се гледа дека просечната старост на членовите вклучени во семејниот бизнис е 38 години.

3. Третото прашање гласи: *Образование на испитаникот?*, при што испитаниците одговараат со заокружување на еден од одговорите: *основно, средно, виша, високо и повисок степен.*

Следува графички приказ на прашањето број 3:



Графикон 2. Образование на испитаникот вклучен во семејниот бизнис
Graph 2. Educatoin of the respondent involved in the family business

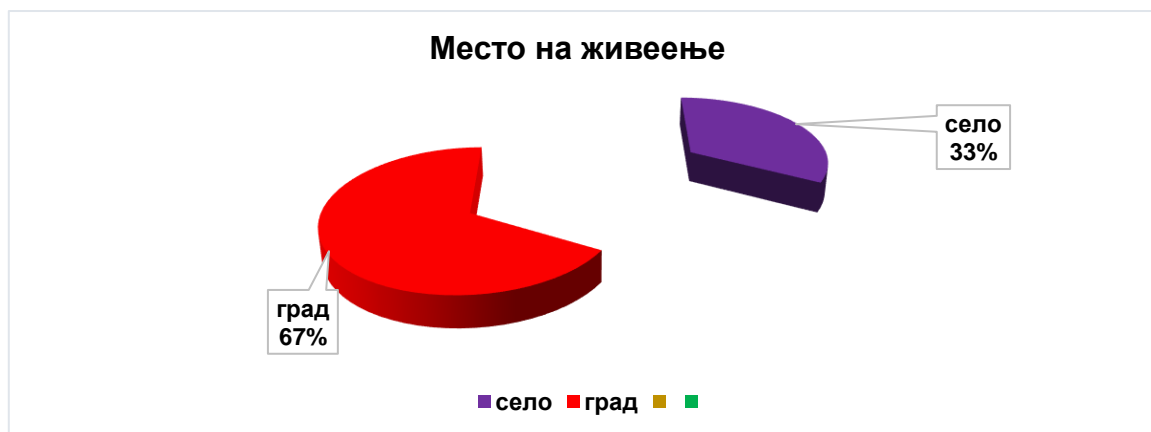
Според графичкиот приказ се гледа дека 58 % од испитаниците се со завршено средно образование, 37 % се со високо образование, 3 % со повисок степен на образование, а само 2 % со основно образование.

Исто така треба да се напомене дека испитаниците кои се вклучени во семејниот бизнис со средно образование, 63 % се од машка популација, а 47 % се од женска популација и се со просечна возраст од 38 години.

Оттука може да се истакне дека во семејните бизниси најголем број од вработените се со средно образование.

4. Четвртото прашање гласи: *Место на живеење на испитаникот?*, при што испитаниците одговараат со заокружување на еден од одговорите: *село или град*.

Следува графички приказ на прашањето број 4:



Графикон 3. Место на живеење на испитаникот вклучен во семејниот бизнис

Graph 3. Place of residence of the respondent involved in the family business

Од графичкиот приказ се гледа дека 67 % од испитаниците се од град, а 33 % од село.

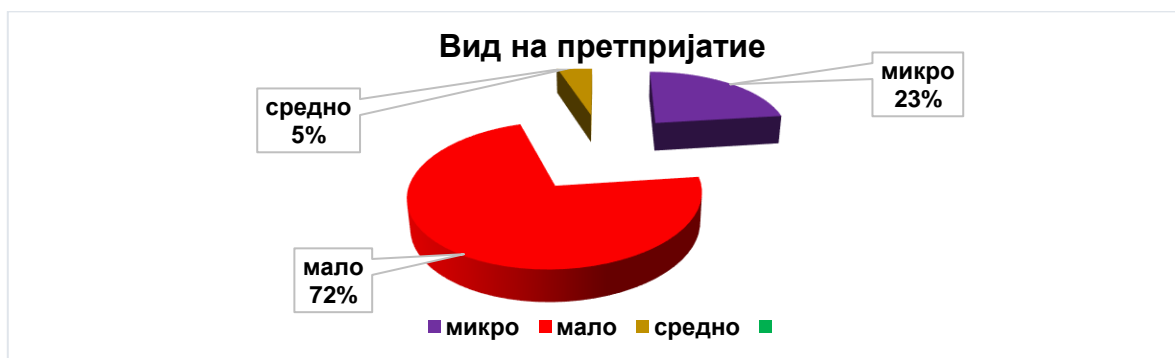
Исто така треба да се напомене дека од испитаниците кои се вклучени во семејните бизниси, во градовите 72 % се од машка популација, а 28 % се од женска популација, со просечна старост од 38 години. Во селата 62 % се од машка популација, а 38 % се од женска популација, со просечна возраст од 38 години. Во градовите, 79 % се со средно образование, 14 % со високо

образование, а 7 % се со основно образование. Во селата 48 % се со средно образование, 48 % со високо образование, а 3 % со повисок степен на образование.

Според добиените резултати може да се истакне дека семејниот бизнис повеќе е застапен во градовите отколку во селата.

5. Петото прашање гласи: *Вид на претпријатие?*, при што испитаниците одговараат со заокружување на еден од одговорите: *микро, мало, средно, големо*.

Следува графички приказ на прашањето број 5:



Графикон 4. Вид на претпријатие (семеен бизнис)

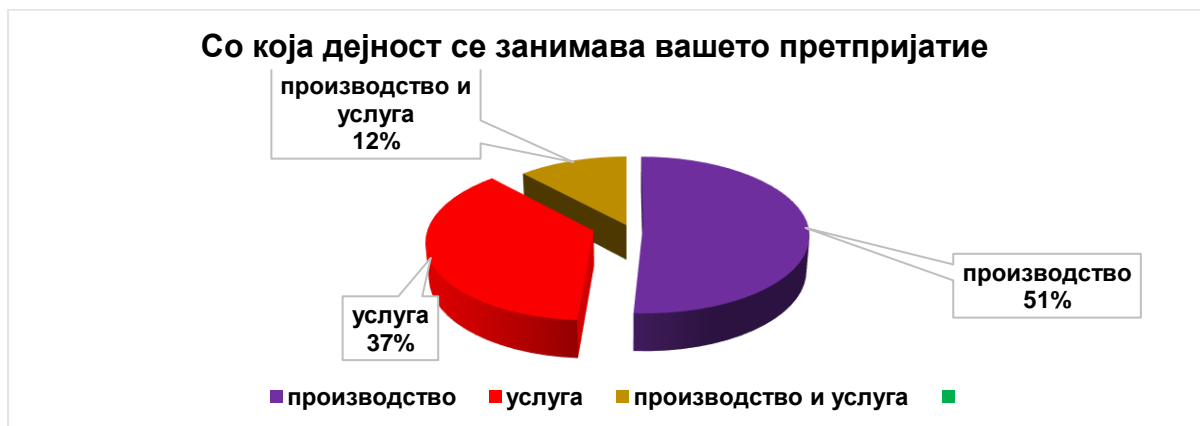
Graph 4. Type of enterprise (family business)

Според графичкиот приказ се гледа дека 72 % се мали претпријатија, 23 % се микро претпријатија, а 5 % се средни претпријатија.

Оттука, може да се истакне дека семејните бизниси според големината, претставуваат мали претпријатија составени од семејството и бизнисот.

6. Шестото прашање гласи: *Со која дејност се занимава вашето претпријатие?*, при што испитаниците одговараат со заокружување на еден од одговорите: *производство,услуга,производство и услуга*.

Следува графички приказ на прашањето број 6:



Графикон 5. Со која дејност се занимава вашето претпријатие
Graph 5. What activity does your company deal with

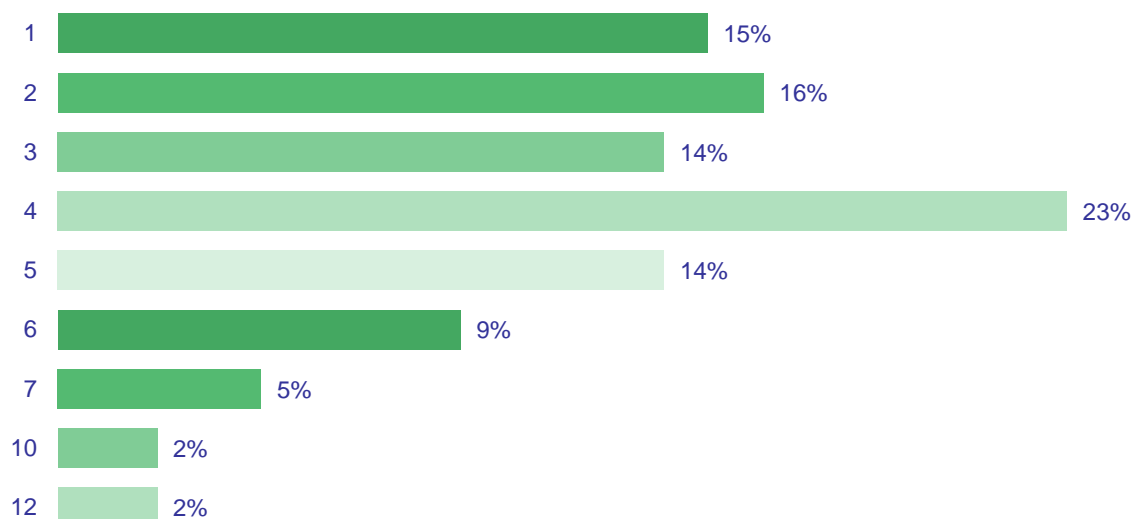
Според графичкиот приказ се гледа дека 51 % од испитаниците се занимаваат со производство, 37 % се занимаваат со услуга, а 12 % се занимаваат и со производство и со услуга.

Оттука може да се истакне дека семејните бизниси претставуваат мали претпријатија кои најмногу се занимаваат со производство.

7. Седмото прашање гласи: *Број на вработени во претпријатието?*, при што испитаниците го наведуваат бројот на вработените во семејниот бизнис.

Следува графички приказ на прашањето број 7:

Број на вработени во претпријатието



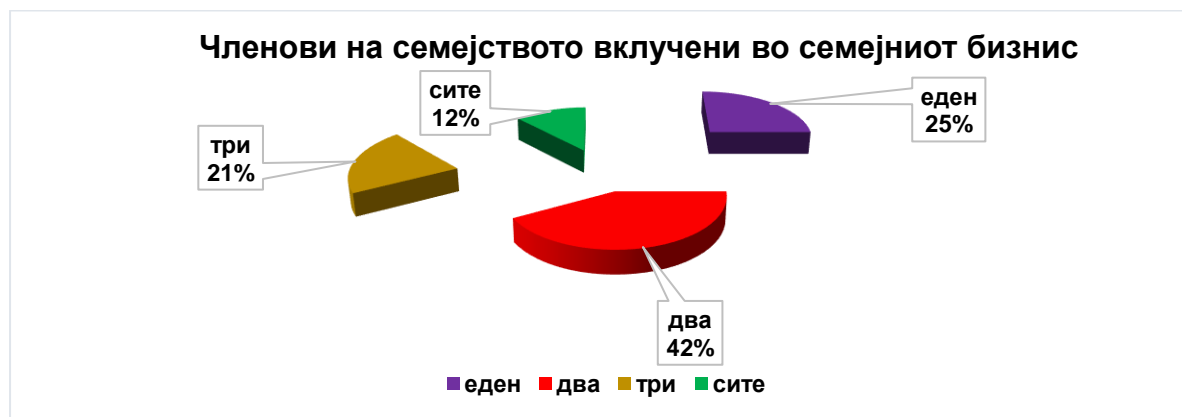
Графикон 6. Број на вработени во претпријатието
Graph 6. Number of employees in the company

Според графичкиот приказ се гледа дека во 23 % од семејните бизниси се вклучени четири вработени, во 16 % од семејните бизниси се вклучени двајца вработени, во 15 % од семејните бизниси е вклучен еден вработен, во 14 % од семејните бизниси се вклучени тројца вработени, во 14 % од семејните бизниси се вклучени пет вработени, во 9 % од семејните бизниси се вклучени шест вработени, во 5 % од семејните бизниси се вклучени седум вработени, во 2 % од семејните бизниси се вклучени 10 вработени и во 2 % од семејните бизниси се вклучени 12 вработени.

Оттука, може да се истакне дека семејниот бизнис претставува мало претпријатие кое се занимава со производство и во него се вклучени просечно четири вработени.

8. Осмото прашање гласи: *Колку од членовите на семејството се вклучени во семејниот бизнис?*, при што испитаниците одговараат со заокружување на еден од одговорите: *еден, два, три или сите*.

Следува графички приказ на прашањето број 8:



Графикон 7. Членови на семејството вклучени во семејниот бизнис
Graph 7. Family members involved in the family business

Според графичкиот приказ се гледа дека кај семејните бизниси 42 % се вклучени двајца вработени, кај 25 % е вклучен еден вработен, кај 21 % се вклучени тројца вработени, а кај 12 % се вклучени сите членови на семејството.

Оттука може да се истакне дека семејниот бизнис претставува мало претпријатие, кое најмногу се занимава со производство и често зависи од членовите на семејството.

9. Деветтото прашање гласи: *Која функција ја имате во претпријатието?*, при што испитаниците одговараат со заокружување на еден од одговорите: *сопственик, сопственик и раководител, раководител, вработен и член на семејството, вработен.*

Следува графички приказ на прашањето број 9:



Графикон 8. Која функција ја имате во претпријатието

Graph 8. What is your position in the company

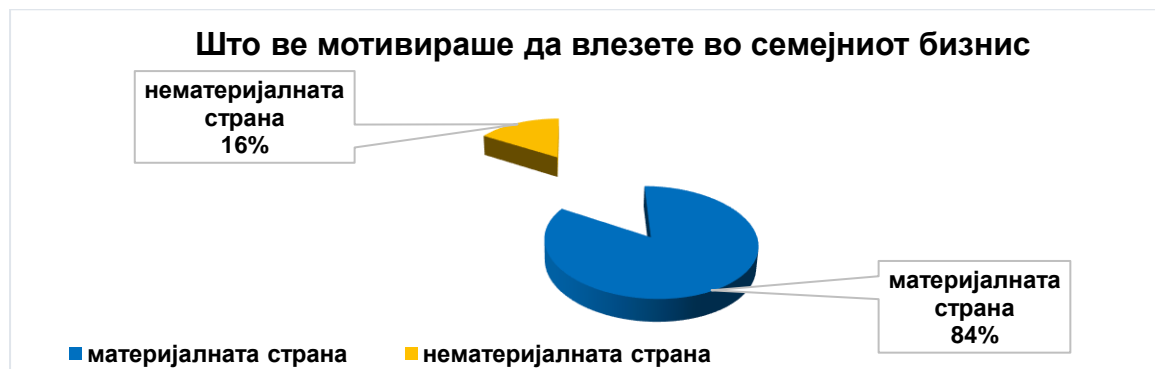
Според графичкиот приказ се гледа дека од вработените во семејниот бизнис 37 % се сопственици и раководители, 28 % се вработени 23 % се вработени и членови на семејството, 7 % се сопственици, а 5 % се раководители.

Оттука може да се истакне дека кај семејните бизниси, менаџерите често се јавуваат и како сопственици.

При анкетирањето на испитаниците во делот од **податоци за семејниот бизнис** кои се однеуваат само за сопствениците и членовите на семејството:

1. Првото прашање гласи: *Што ве мотивираше да влезете во семејниот бизнис?*, при што испитаниците одговараат со заокружување на еден од одговорите: *материјалната страна или нематеријалната страна.*

Следува графички приказ за прашањето број 1 од податоците за семејниот бизнис:



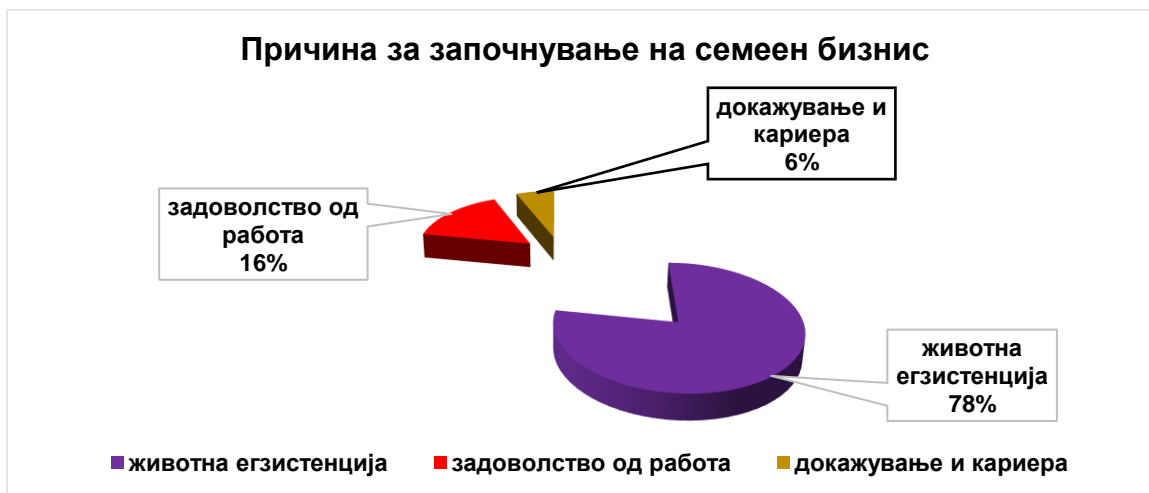
Графикон 9. Што ве мотивираше да влезете во семејниот бизнис?
Graph 9. What motivated you to enter the family business?

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 84 % материјалната страна е главниот мотив за започнување семеен бизнис, а 16 % е нематеријалната страна.

Оттука може да се истакне дека главна мотивација за започнување на семејниот бизнис е материјалната страна.

2. Второто прашање гласи: *Причина за започнување на семејниот бизнис?*, при што испитаниците одговараат со заокружување на еден од одговорите: *животна егзистенција, докажување и кариера, исполнување на времето, задоволство од работата, да се вклопам во друштвото (со пријателите) или нанројување на друго.*

Следува графички приказ за прашањето број 2 од податоците за семејниот бизнис:



Графикон 10. Причина за започнување семеен бизнис

Graph 10. Reason to start a family business

Според графичкиот приказ се гледа дека како причина за започнување на семејниот бизнис кај 78 % е животната егзистенција, кај 16 % докажување и кариера и кај 6 % задоволство и кариера.

Оттука може да се истакне дека заради животна егзистенција луѓето се подготвени да започнат семеен бизнис.

3. Третото прашање гласи: *Кој ви беше главниот мотив за започнување на семејниот бизнис?*, при што испитаниците одговараат со заокружување на еден од одговорите: *сакам сам да си бидам газда, имам идеја за која мислам дека е вредна, потребно ми е нешто значајно да променам во животот, сакам да заработам пари, сакам да го спојам убавото и корисното и своето хоби да го претворам во занимање, потребно ми е во поголема мера да го искористам своето знаење, способност и талент, сакам да работам креативна работа, или да наброј друго.*

Следува графички приказ на прашањето број 3 од податоците за семејниот бизнис:

Кој ви беше главниот мотив за започнување на семејниот бизнис?



Графикон 11. Главен мотив за започнување семеен бизнис

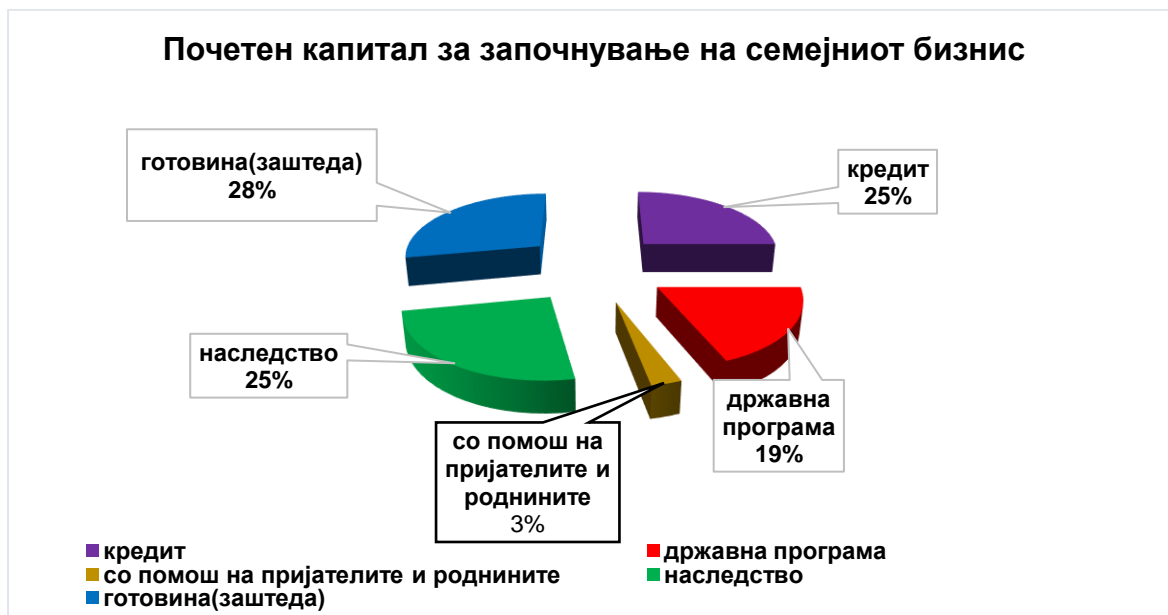
Grhp 11. Main motive for starting a family business

Според графичкиот приказ се гледа дека како главен мотив за започнување на семејниот бизнис, 41 % од испитаниците сакаат да заработат пари, 34 % сакаат сами да си бидат газди, 7 % сакаат да работат креативна работа, 6 % имаат потреба да променат нешто во животот, 6 % сакаат во поголема мера да го искористат своето знаење, способност и талент, 3 % имаат идеја за која мислат дека е вредна и 3 % сакаат да го спојат убавото и корисното и своето хоби да го претворат во занимање.

Кога ќе се направи споредба помеѓу теоријата (традиционалниот пристап) и истажувањата, може да се заклучи дека платата, материјалните добра и услугите се основни причини за започнување семеен бизнис, бидејќи можат да ги задоволат материјалните потреби на човекот.

4. Четвртото прашање гласи: *На кој начин дојдовте до почетниот капитал за започнување на семејниот бизнис?*, при што испитаниците одговараат со заокружување на еден од одговорите: *кредит, преку државна програма, со помош на пријателите и роднините, наследство, готовина (заштеда) или друго.*

Следува графички приказ за прашањето број 4 од податоците за семејниот бизнис:



Графикон 12. Почетен капитал за започнување на семејниот бизнис

Graph 12. Start-up capital for starting a family business

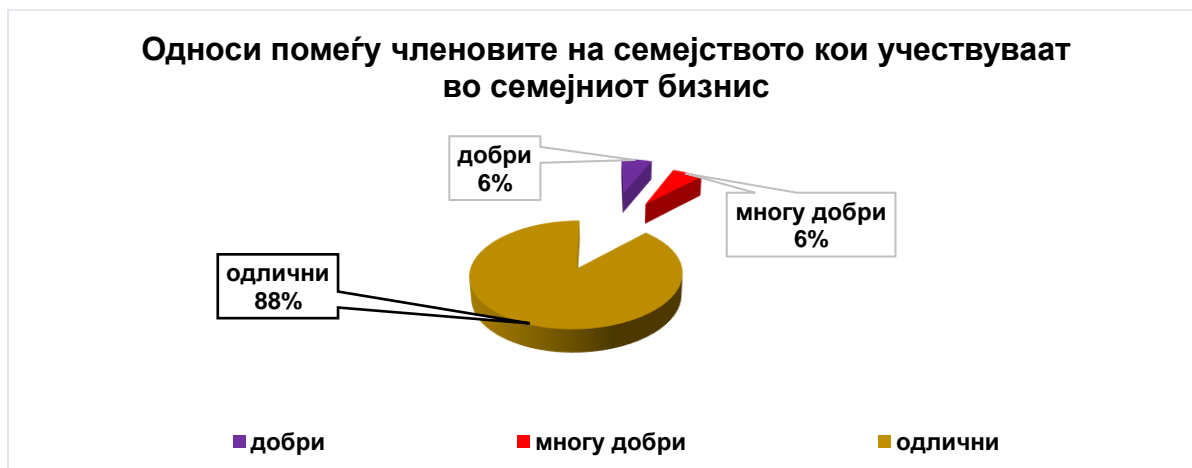
Според графичкиот приказ се гледа дека семејниот бизнис во 28 % започнува со готовина (заштеда), во 25 % со кредит, 25 % од наследство, 19 % со државна помош и само 3% со помош на пријателите и роднините.

Оттука може да се истакне дека почетниот капитал има значајна улога во започнувањето на семејниот бизнис.

Започнувањето на семејниот бизнис зависи од тоа со колкав и каков просечен капитал располага, бидејќи врз основа на тоа зависи и неговото успешно работење.

5. Петото прашање гласи: *Какви се меѓусебните односи помеѓу членовите во семејството кои учествуваат во семејниот бизнис?*, при тоа испитаниците одовараат со заокружување на еден од одговорите: *многу лоши, лоши, добри, многу добри и одлични.*

Следува графички приказ за прашањето број 5 од податоците за семејниот бизнис:



Графикон 13. Односи помеѓу членовите на семејството вклучени во семејниот бизнис

Graph 13. Relationships between family members involved in the family business

Според графичкиот приказ се гледа дека во 88 % односите помеѓу членовите на семејството кои се вклучени во семејниот бизнис се одлични, 6 % се многу добри и 6 % се добри.

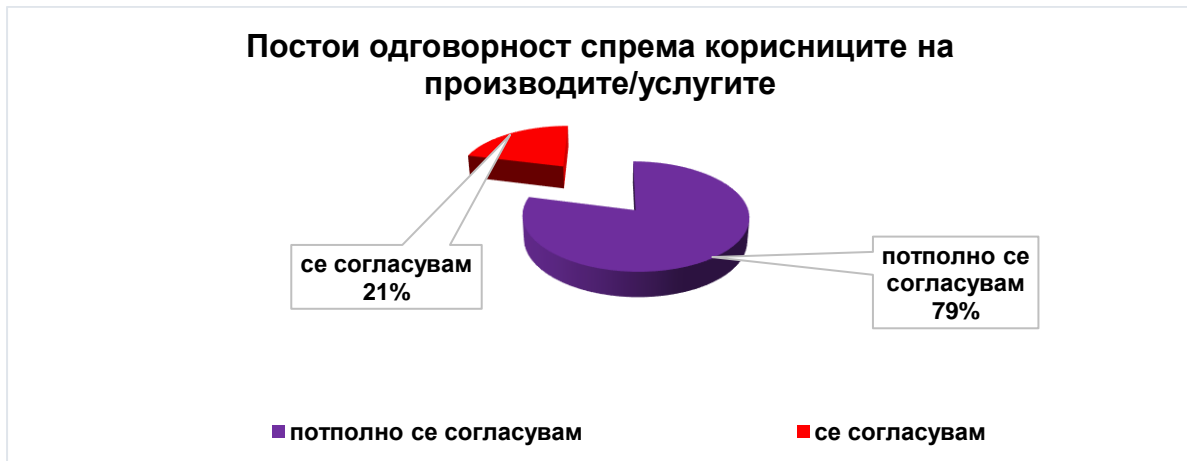
Оттука може да се истакне дека за успешното работење на семејниот бизнис од големо значање е членовите на семејството кои се вклучени во семејниот бизнис да бидат во одлични односи. Развојот и напредокот на семејниот бизнис зависи од посветеноста од страна на сите членови на семејството. Поделбата на улоги, утврдените правила, стилот на комуницирање и начинот на решавање на стресните ситуации и конфликтите во семејството се значајни фактори за успешното работење на семејните бизниси.

При анкетирањето на испитаниците, третиот дел се однесува на **квалитетот во работењето на семејниот бизнис**. Во овој дел прашањата се составени според Ликертовата скала. Во табела се понудени пет степени (оцени) на согласување со изјавите, при што испитаниците одговараат со заокружување на одговори од 1 до 5, со значење: 1 – Воопшто не се согласувам, 2 – Не се согласувам, 3 – Не знам, 4 – Се согласувам, 5 – Потполно се согласувам.

1. Првото прашање гласи: *Дали постои одговорност кон корисниците на производот/услугата?*, при што испитаниците треба да одговорат со

заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ на прашањето број 1 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис:



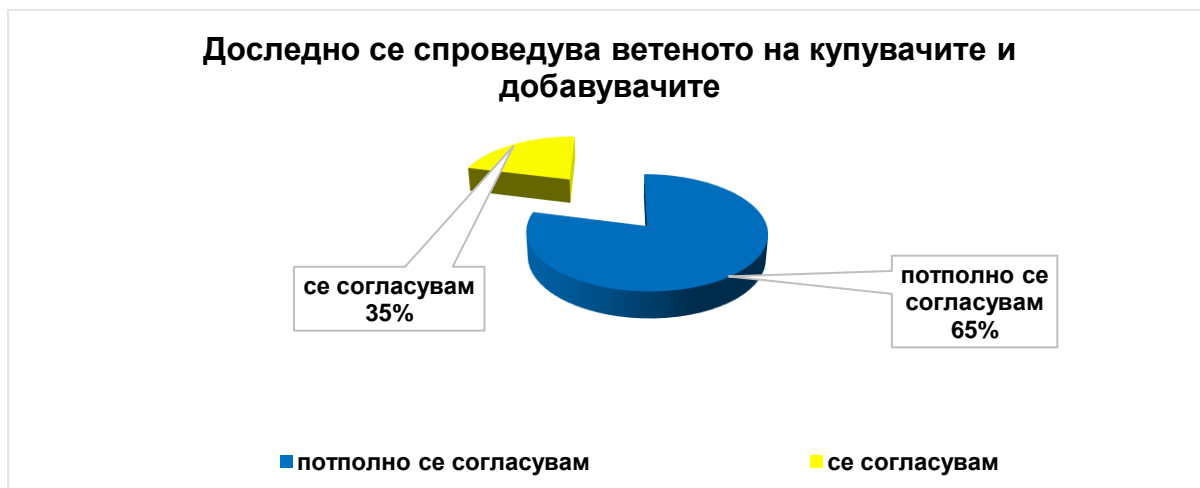
Графикон 14. Постои одговорност спрема корисниците на производите/услугите
Graph 14. There is a responsibility towards the users of the products/services

Според графичкиот приказ се гледа дека во 79 % кај семејните бизниси целосно постои одговорност кон корисниците на производите/услугите, а во 21 % постои одговорност спрема корисниците на производите/услугите.

Оттука може да се истакне дека за успешното работење на семејниот бизнис, одговорноста кон корисниците на производите/услугите е значајна карактеристика што значи вработените се подготвени да им помогнат на корисниците во изборот и квалитетот на производот/услугата.

2. Второто прашање гласи: *Доследно се спроведува ветеното на купувачите/добавувачите?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 2 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис:



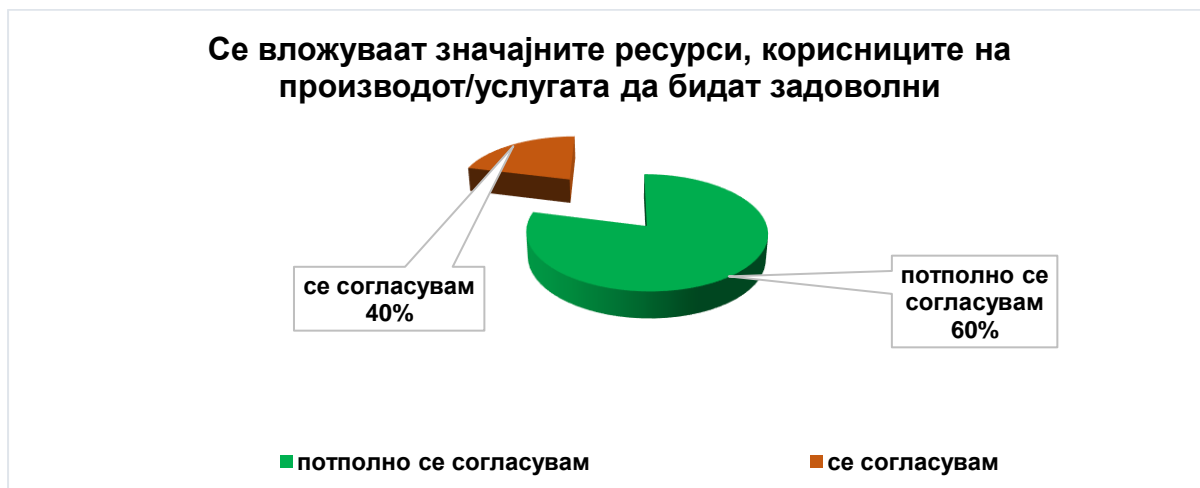
Графикон 15. Доследно се спроведува ветеното на купувачите и добавувачите
Graph 15. The promises of buyers and suppliers are consistently implemented

Спред графичкиот приказ се гледа дека кај семејните бизниси во 65 % во целост доследно се спроведува ветеното на купувачите и добавувачите, а само кај 35% доследно се спроведува ветеното на купувачите и добавувачите.

Оттука може да се истакне дека за успешното работење на семејниот бизнис, исполнувањето на ветеното кон корисниците на производитите/услугите е значајна карактеристика, бидејќи за квалитетно и успешно работење во семејниот бизнис потребно е производот/услугата да се даде на ветениот начин, во ветено време и без грешки.

3. Третото прашање гласи: *Се вложуваат значајните ресурси, корисниците на услуга/производи да бидат задоволни?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 3 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 16. Се вложуваат значајните ресурси, корисниците на производот/услугата да бидат задоволни

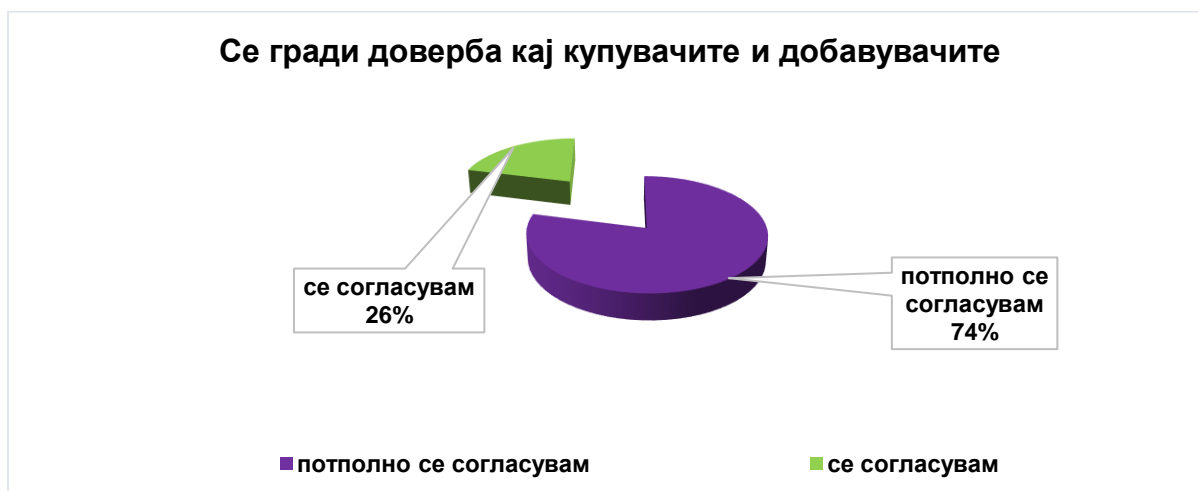
Graph 16. Significant resources are invested, the users of the product/service are satisfied

Според графичкиот приказ се гледа дека кај семејните бизниси 60 % со целост се вложуваат значајните ресурси за корисниците на производите/услугите да бидат задоволни, а 40 % се вложуваат значајните ресурси, за корисниците на производот/услугата да бидат задоволни.

Оттука, може да се истакне дека за успешното работење на семејниот бизнис голема улога има квалитетот на производот/услугата. Квалитетот ги претставува оние карактеристики на производи или услуги кои ги задоволуваат потребите на клиентите и со тоа обезбедуваат задоволство кај клиентите. Во оваа смисла, потребно е постојано вложување на значајните ресурси за корисниците на производите/услугите да бидат задоволни бидејќи квалитетот е ориентиран кон приходот. Целта на повисокиот квалитет е да обезбеди поголемо задоволство кај клиентот, а со тоа да се зголемат и приходите.

4. Четвртото прашање гласи: *Се гради доверба кај купувачите и добавувачите?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 4 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис.



Графикон 17. Се гради доверба кај купувачите и добавувачите

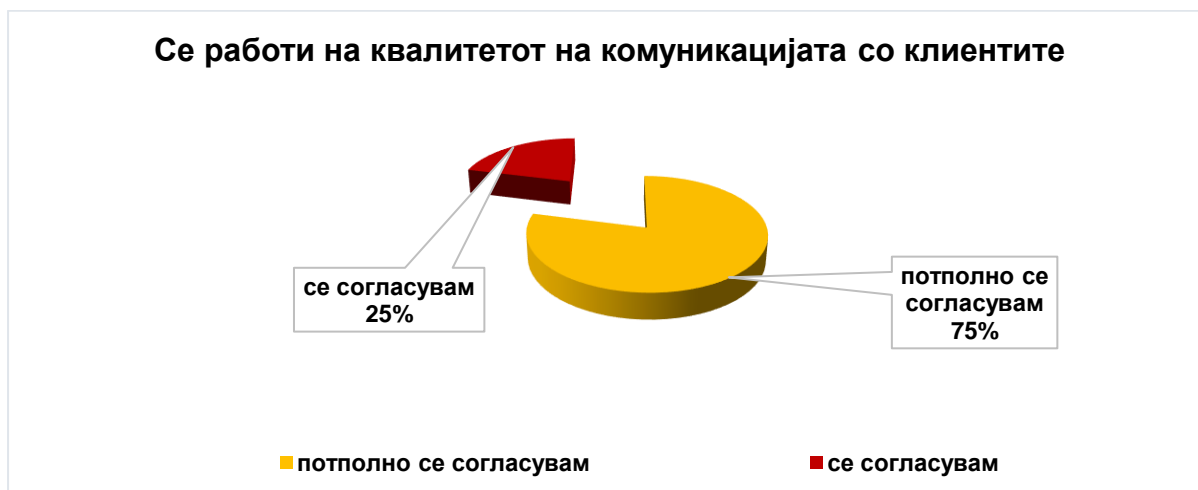
Graph 17. It builds trust among buyers and suppliers

Според графичкиот приказ се гледа дека во семејните бизниси кај купувачите и добавувачите довербата во целост е значајна околу 74 %.

Оттука може да се истакне дека во семејниот бизнис во делот на квалитетот на производите/услугите како значајна карактеристика се истакнува довербата кон купувачите и добавувачите. Тоа всушност значи знаење, љубезност и способност на вработените за стекнување доверба кај купувачите и добавувачите. За да постои доверба кај купувачите и добавувачите потребно е точна, навремена набавка и производство без грешки, познавање на желбите на потрошувачите, развој на производот во насока на задоволување на потребите на потрошувачите, квалитет и доследност на вградените елементи. Исто така, за довербата со потрошувачите и добавувачите потребно е создавање имиџ на компанијата, проверување на системот за квалитет од страна на потрошувачите, изградба на партнерски односи и договор за обезбедување на квалитетот, изедначување на деловните процеси со цел создавање услови за just-in-time производство.

5. Петтото прашање гласи: *Се работи на квалитетот на комуникацијата со клиентите?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 5 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 18. *Се работи на квалитетот на комуникацијата со клиентите*

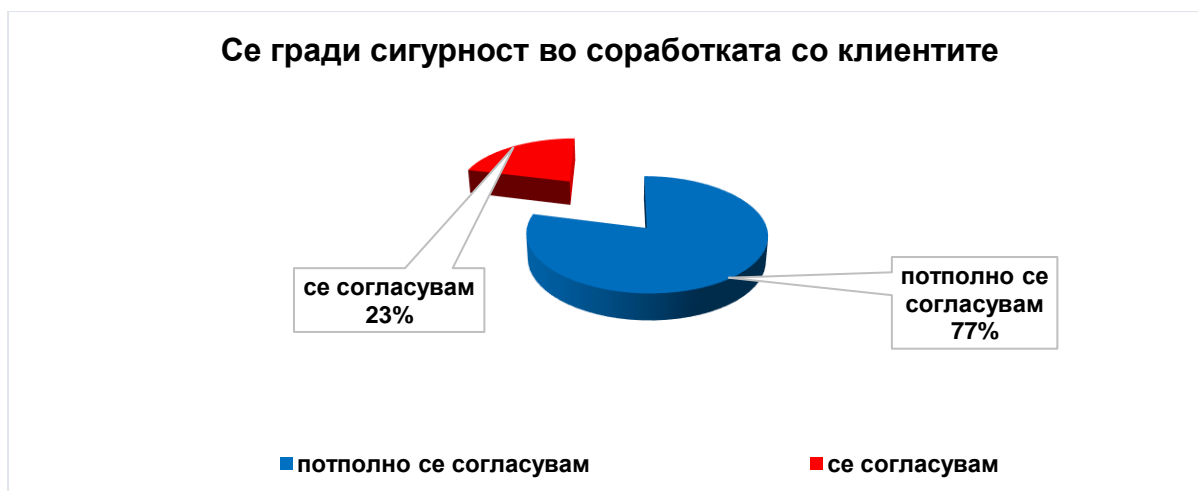
Graph 18. *It is about the quality of communication with customers*

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 75 % од семејните бизниси, во целост се работи на квалитетот на комуникацијата со клиентите.

Оттука може да се истакне дека способноста за примање и давање информации е значајна карактеристика за успешното работење на семејните бизниси. Задоволен купувач ќе се враќа онаму каде бил подобро услужен или каде се почувствувал навистина прекрасно додека купувал. Затоа квалитетната комуникација со клиентот е многу важна за успешното работење на семејниот бизнис.

6. Шестото прашање гласи: *Се гради сигурност во соработката со клиентите?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 6 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 19. Се гради сигурност во соработката со клиентите

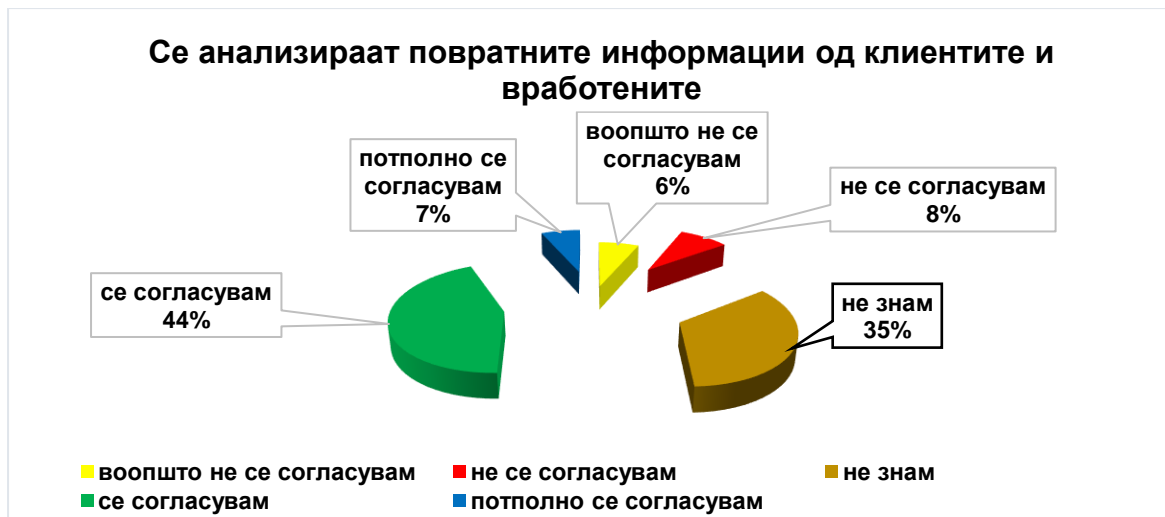
Graph 19. Security is built in the cooperation with the clients

Според графичкиот приказ се гледа дека кај околу 77 % од семејните бизниси се гради сигурност со клиентите во целост.

Оттука може да се истакне дека како значајна карактеристика за успешното работење на семејните бизниси претставува сигурноста во соработката со клиентите. Сигурноста во соработката со клиентите значи давање услуги на сигурен начин, без ризик, опасност и сомневање. Доколку клиентите се сигурни во производот или услугата, тие повторно ќе сакаат да набават или купат одреден производ, што е од големо значање за секој бизнис, бидејќи на тој начин се зголемуваат и приходите.

7. Седмото прашање гласи: *Се анализираат повратните информации од клиентите и вработените?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 7 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис.



Графикон 20. Анализа на повратните информации од клиентите и вработените

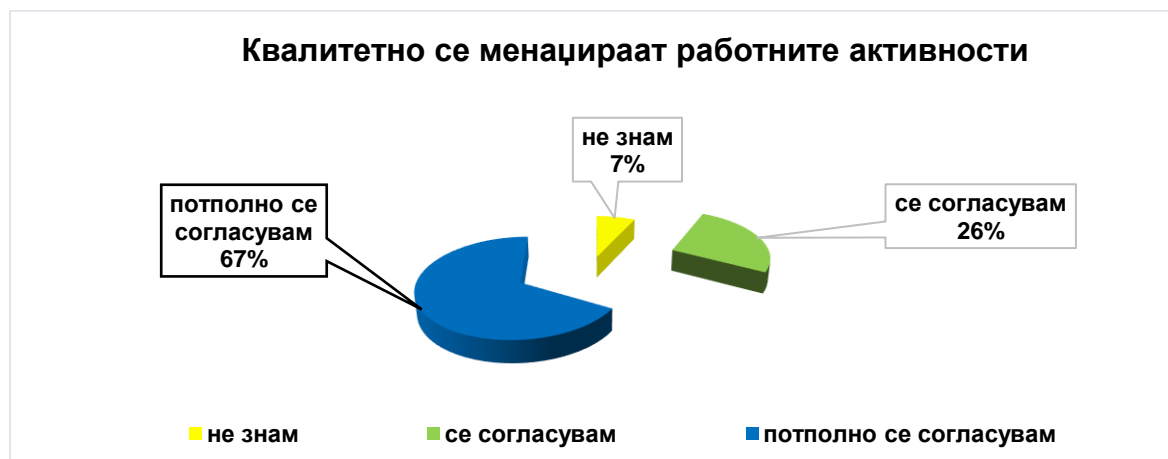
Graph 20. Analysis of customer and employee feedback

Според графичкиот приказ се гледа дека во 44 % од семејните бизниси се анализираат повратните информации од клиентите и вработените.

Оттука може да се истакне дека кај семејните бизниси анализирањето на повратните информации со клиентите и вработените се однесува на информациите кои треба да ги добијат менаџерите за самиот производ и колку од клиентите се задоволни од него. Од клиентите се добиваат информации за квалитетот на производот и доколку постојат грешки и дефекти, тие треба да се исправат, бидејќи задоволството на клиентите е значајно за профитот во семејните бизниси. Исто така, треба да се анализираат и информациите од страна на вработените, сè со цел производите и услугите квалитетно да се понудат на пазарот. Колку поквалитетно се анализираат информациите од клиентите и вработените, толку повеќе семејните бизниси ќе имаат усешност во работењето и профитабилноста.

8. Осмото прашање гласи: *Квалитетно се менаџираат работните активности?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 8 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 21. Квалитетно се менаџираат работните процеси

Graph 21. The work processes are managed with quality

Според графичкиот приказ се гледа дека кај семејните бизниси во целост или 67% квалитетно се менаџираат работните активности.

Оттука може да се истакне дека за успешно работење на семејниот бизнис од големо значање е квалитетно да се менаџираат работните активности. Менаџментот на секој деловен субјект се обидува на секој начин да ги подобри своите резултати и да го зголеми својот профит, со цел да опстане на пазарот. Затоа се вложуваат и големи напори членовите да знаат кои се очекувањата од нив, својата задача успешно да ја извршуваат, да имаат соодветно знаење, вештини, способност и искуство, да бидат креативни, да имаат способност за комуникација со останатите членови, да знаат да поднесат одговорност за резултатите.

9. Деветтото прашање гласи: *Постојано го подобруваме квалитетот на услугите/производите?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 9 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 22. Постојано го подобруваме квалитетот на производите/услугите

Graph 22. We are constantly improving the quality of products/services

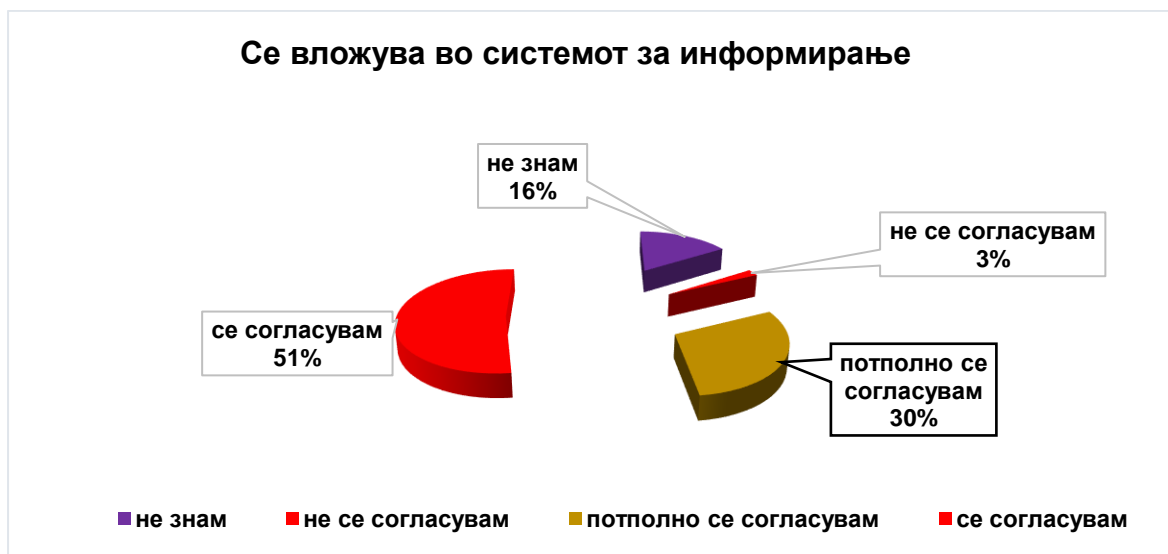
Според графичкиот приказ се гледа дека кај семејните бизниси во целост се подобрува квалитетот на производите/услугите и тоа во околу 63 %.

Оттука може да се истакне дека за успешноста на семејните бизниси потребно е постојано подобрување на квалитетот на производите и услугите. Квалитетот на производот и на производните процеси како и нивното постојано подобрување претставува стратегиска цел на секој деловен субјект. Потребите и задоволството на потрошувачите, мораат да бидат избалансирани и системски управувани низ сите деловни процеси.

10. Десеттото прашање гласи: *Се вложува во системот на информирање?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од

одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 10 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 23. Се вложува во системот за информирање

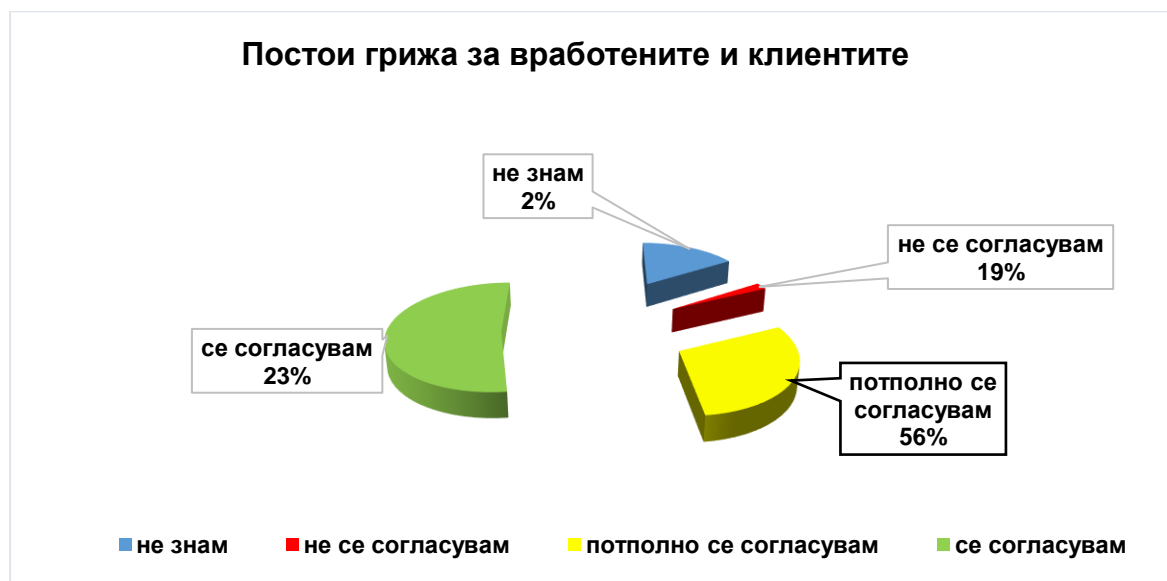
Graph 23. It invests in the information system

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 51 % од семејните бизниси се вложува во системот за информирање.

Оттука може да се истакне дека кај секој деловен субјект, а особено во семејните бизниси, за успешноста во работењето значајна улога има системот за информирање. Затоа е потребно постојано вложување во системот на информирање, како за квалитетот на производот или услугата, така и за работењето на вработените. Информациите за квалитетот на производите/услугите најчесто се добива од потрошувачите, кои имаат голема улога во профитабилноста на претпријатието.

11. Единаесеттото прашање гласи: *Постои грижа за вработените и клиентите?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 11 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 24. Постои грижа за вработените и клиентите

Graph 24. There is care for employees and customers

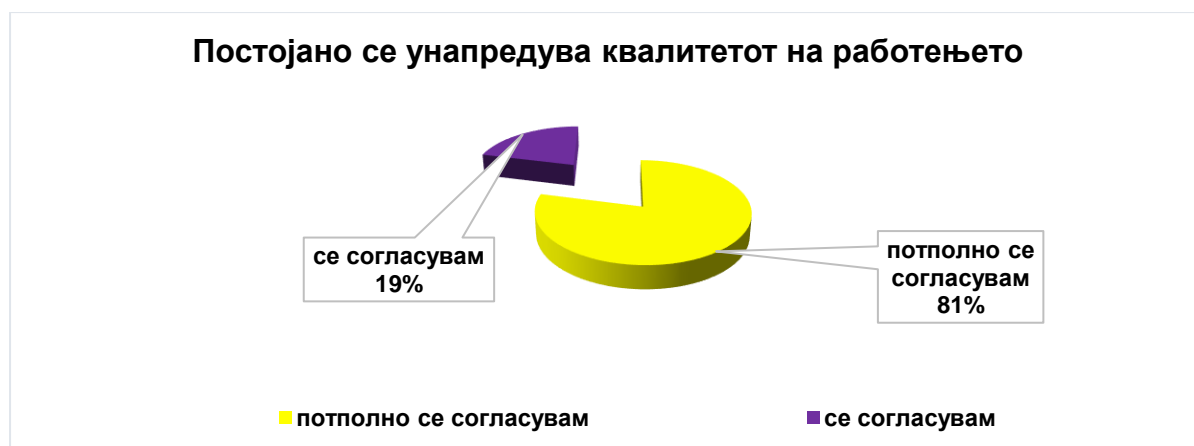
Според гафичкиот приказ се гледа дека во 56 % од семејните бизниси потполно се води грижа за вработените и клиентите, а во 19 % не се води грижа за вработените и клиентите.

Оттука може да се истакне дека за успешното работење на семејните бизниси, потребна е постојана грижа за вработените и производителите/услугите. Вработените треба да работат во добри и обезбедени услови, да бидат заштитени и сигурни. Исто така и производителите/услугите треба да бидат заштитени од расипување и дефекти, така што за нив е потребно да се дава

одредена гаранција, при што на таков начин ќе бидат добри конкуренти на пазарот, а со тоа и семејниот бизнис ќе има поголем профит.

12. Дванаесеттото прашање гласи: *Постојано се унапредува квалитетот на работењето?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 12 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 25. Постојано се унапредува квалитетот на работењето

Graph 25. The quality of work is constantly improved

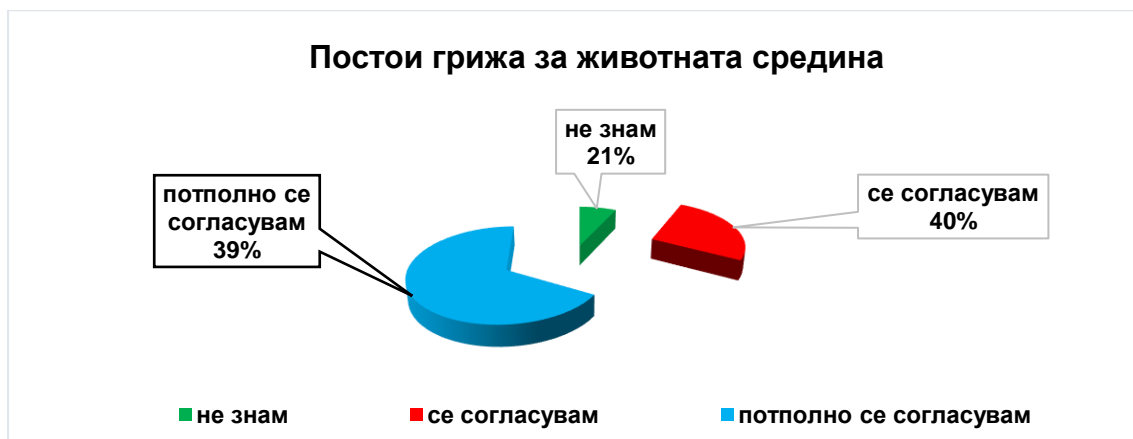
Според графичкиот приказ се гледа дека во 81 % од семејните бизниси, потполно се унапредува квалитетот во работењето.

Оттука може да се истакне дека за успешоста на семејните бизниси од големо значање има зголемувањето на ефикасноста на деловните процеси, како и намалување на трошоците во работењето, а зголемување на продуктивноста, профитот и долгорочен опстанок во бизнисот.

13. Тринаесеттото прашање гласи: *Постои грижа за животната средина,* при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од

одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 13 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 26. Постои грижа за животната средина

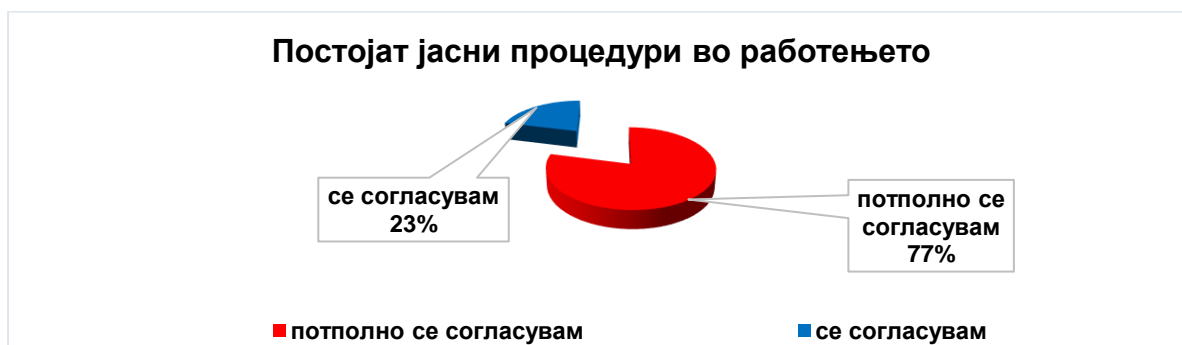
Graph 26. There is care for the environment

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 39 % од семејните бизниси потполно се води грижа за животната средина.

Оттука може да се истакне дека кај семејните бизниси значајна насока е и водењето грижа за животната средина. Животната средина се однесува на квалитетот на живеењето на сите граѓани, а особено на барањата производитите и производните процеси да бидат такви што ќе обезбедат: заштита на човековото здравје, заштита на животната средина, заштита на потрошувачите по пат на сигурност на производот и штедење на природните ресурси.

14. Четиринаесеттото прашање гласи: *Постојат јасни процедури во работењето?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 14 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 27. Постојат јасни процедури во работењето

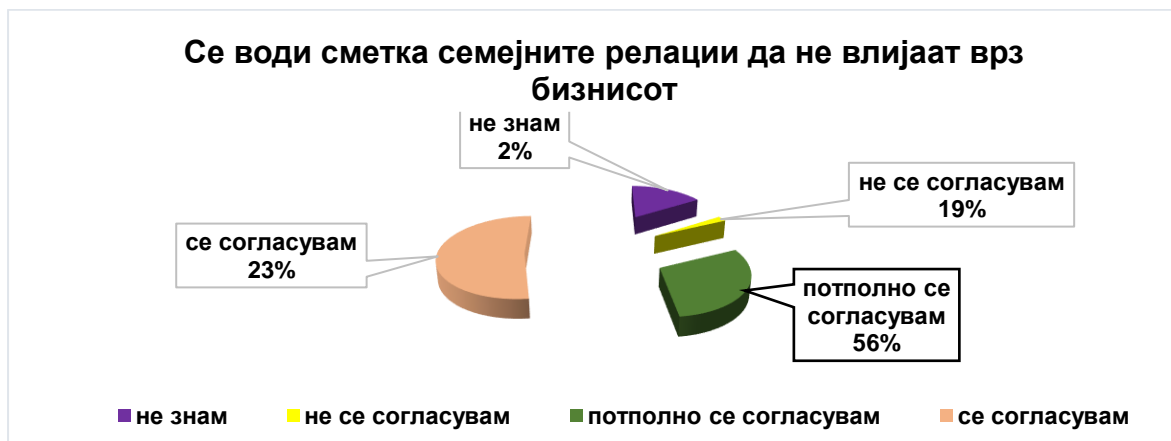
Graph 27. There are clear operating procedures

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 77 % од семејните бизниси, постојат јасни процедури во работењето.

Оттука може да се истакне дека за да ги остварат посакуваните резултати, сопствениците на семејниот бизнис треба да имаат јасно дефинирани правила во работењето.

15. Петнаесеттото прашање гласи: *Се води сметка семејните релации да не влијаат врз бизнисот?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 15 од податоците за квалитетот во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 28. Се води сметка семејните релации да не влијаат врз бизнисот
Graph 28. Care is taken not to affect family relationships

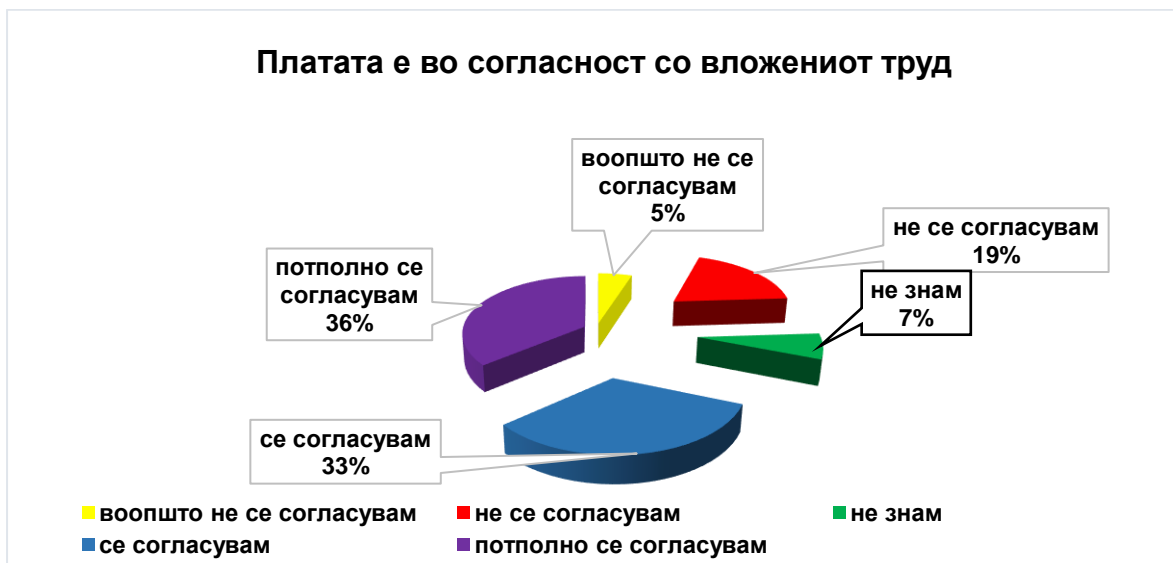
Според графичкиот приказ се гледа во 56 % од семејните бизниси се води сметка семејните релации да не влијаат врз бизнисот.

Оттука може да се истакне дека кај семејните бизниси семејните релациите не треба да влијаат врз работењето. Поделбата на улоги, утврдените правила, стилот на комуницирање и начинот на решавање на стресните ситуации и конфликтите во семејството се значајни фактори за успешното работење на семејните бизниси.

При анкетирањето на испитаниците, четвртиот дел се однесува на **мотивацијата во семејниот бизнис**. Во овој дел прашањата се составени според Ликертовата скала. Во табела се понудени пет степени (оцени) на согласување со изјавите, при што испитаниците одговараат со заокружување на одговори од 1 до 5, со **значење**: 1 – Воопшто не се согласувам, 2 – Не се согласувам, 3 – Не знам, 4 – Се согласувам, 5 – Потполно се согласувам.

1. Првото прашање гласи: *Платата е во согласност со вложениот труд?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 1 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 29. Платата е во согласност со вложениот труд

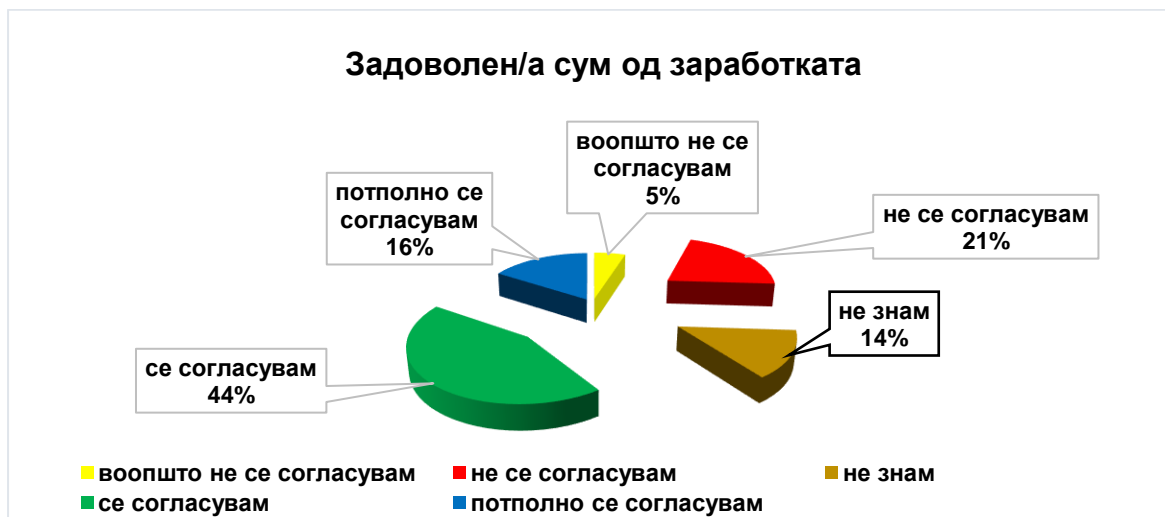
Graph 29. The salary is in accordance with the effort

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 36 % од семејните бизниси платата е во согласност со вложениот труд, а кај 33 % платата не е во согласност со вложениот труд.

Оттука може да се истакне дека кај семејните бизниси, платата, материјалните добра и услугите се основни мотиватори, бидејќи можат да ги задоволат материјалните потреби на човекот. Платата како мотиватор е основен двигател на работникот во семејниот бизнис.

2. Второто прашање гласи: *Задоволен/а сум од заработката?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 2 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис:



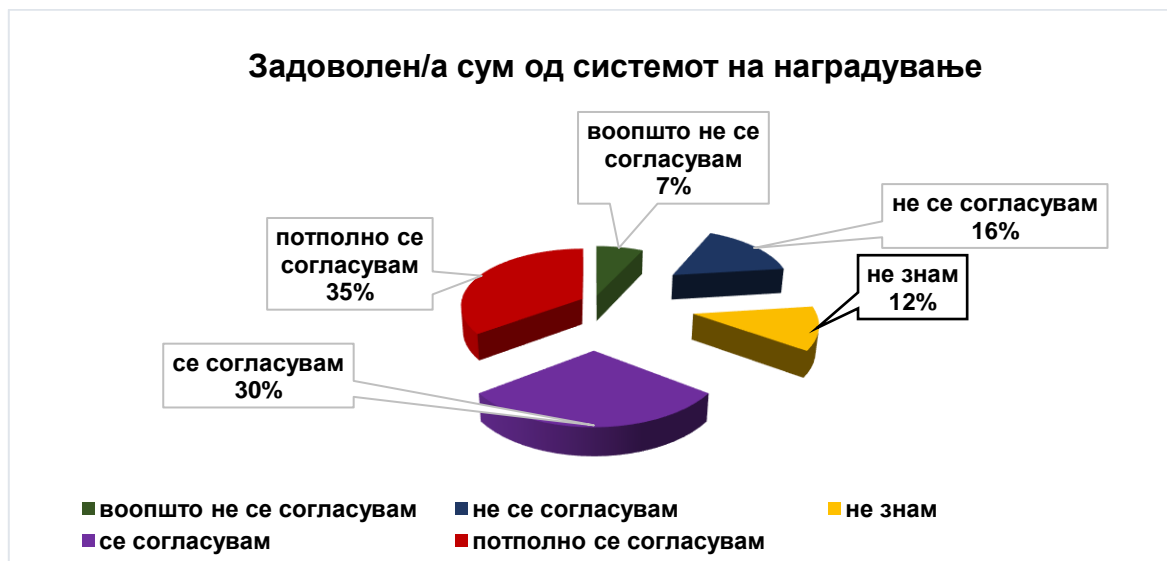
Графикон 30. Задоволен сум од заработката
Graph 30. I am satisfied with the earnings

Според графичкиот приказ се гледа дека 44 % од семејните бизниси се задоволни од заработката, а 21 % не се задоволни од заработката.

Оттука може да се истакне дека заработката или профитот во семејните бизниси е многу важен мотиватор, бидејќи доколку од рабтењето не би постоел профит, таквиот бизнис и не би можел да опстане, односно тоа претпријатие ќе пропадне или ќе банкротира.

3. Третото прашање гласи: *Задоволен/а сум од системот на наградување?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 3 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис:



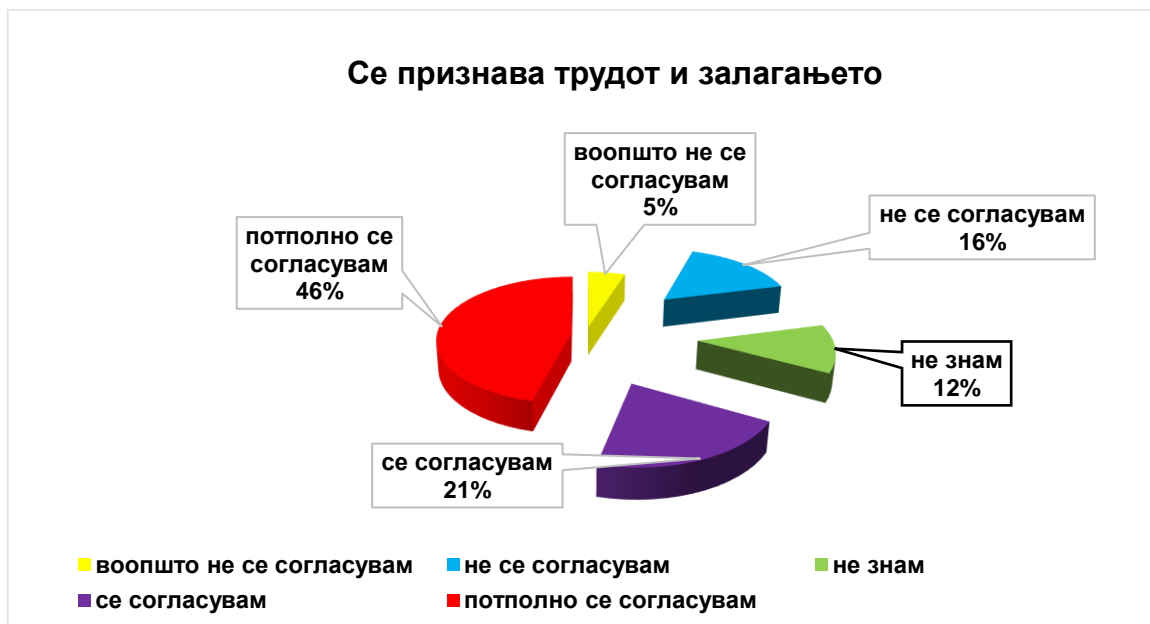
Графикон 31. Задоволен/а сум од системот на наградување
Graph 31. I am satisfied whit the reward system

Според графичкиот приказ се гледа дека 35 % од семејните бизниси се задоволни од системот на наградување, а 16 % не се задоволни од системот на наградување.

Оттука може да се истакне дека во работењето на семејните бизниси важен мотиватор претставува системот на наградување, бидејќи секој вработен од обемот на вложениот труд очекува и награда. Доколку во работењето не постои наградување, тогаш вработените би немале мотив за поголема активност.

4. Четвртото прашање гласи: *Се признава трудот и залагањето?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 4 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис.

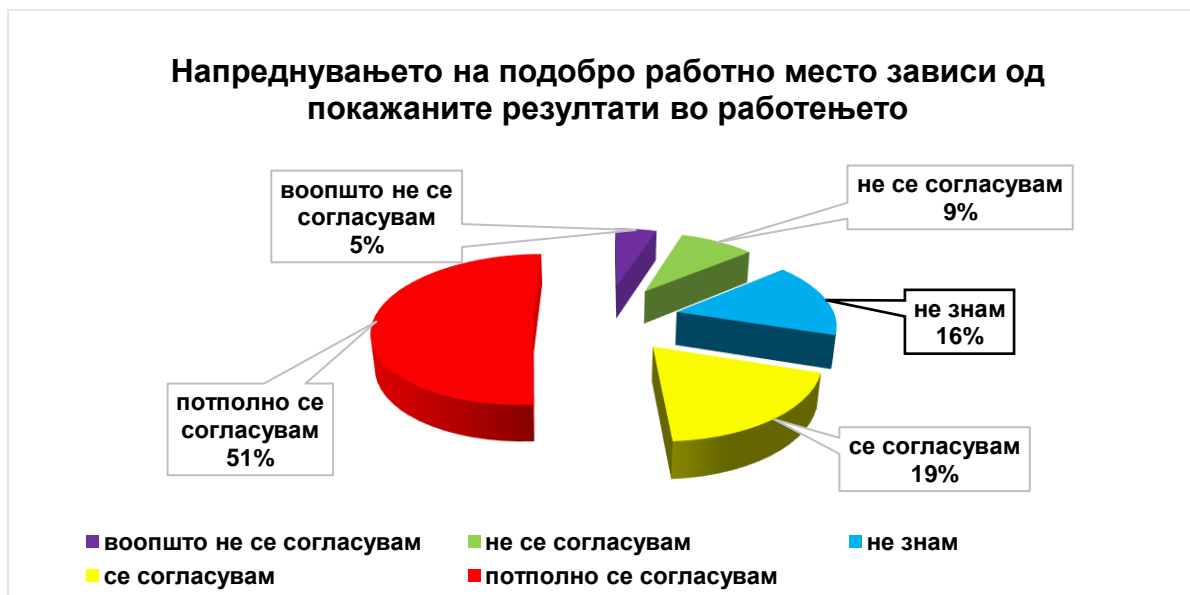


Графикон 32. Се признава трудот и залагањето
Graph 32. Hard work and commitment are recognized

Според графичкиот приказ се гледа дека во 46 % од семејниот бизнис во целост се признава трудот и залагањето, а во 16 % не се признава трудот и залагањето. Оттука може да се истакне дека кај семејните бизниси луѓето се мотивирани да работат тогаш кога имаат очекување дека нивниот труд доведува до одредено достигнување, а тоа достигнување води кон награда или исход што го посакуваат. Подобри резултати во работењето се добиваат од вложениот труд на вработените. Човекот работи подобро доколку залагањето му обезбедува остварување на посакуваната цел.

5. Петтото прашање гласи: *Напреднувањето на подобро работно место зависи од покажаните резултати на работењето?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 5 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 33. Напреднувањето на подобро работно место зависи од покажаните резултати во работењето

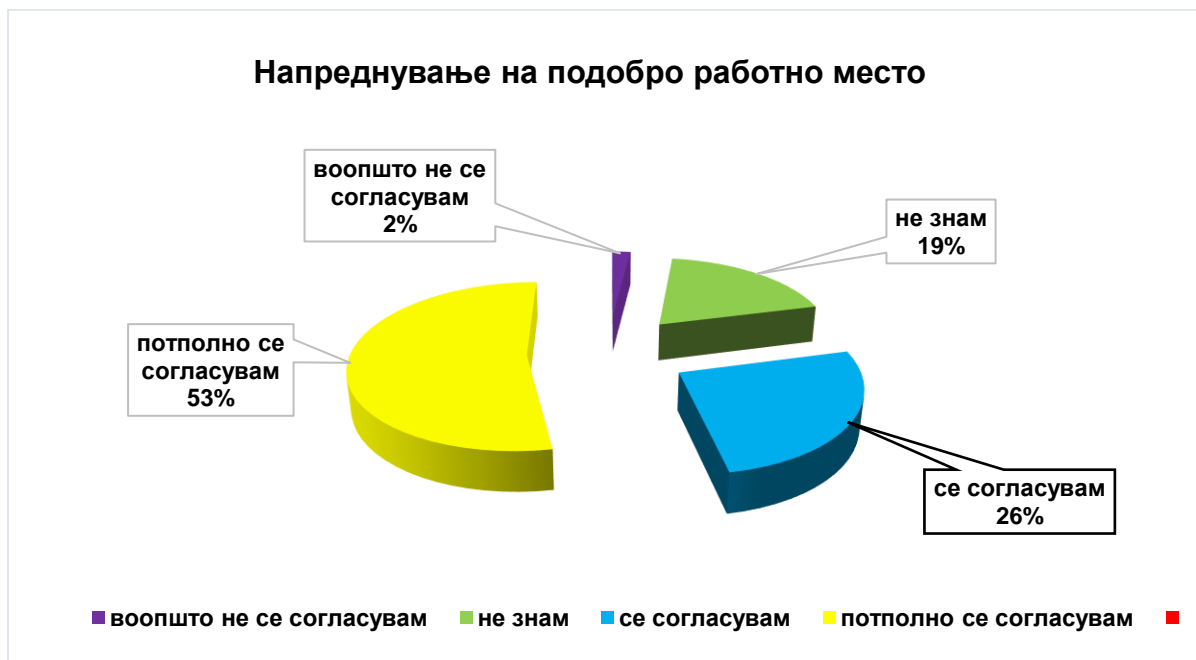
Graph 33. Promoting a better job depends on the results shown in the work

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 51 % од семејните бизниси врз основа на покажаните резултати постои можност за напреднување на подобро работно место, а кај 19 % не постои таква можност.

Оттука може да се истакне дека кај семејните бизниси напреднувањето на подобро работно место зависи од покажаните резултати во работењето. Колку подобри резултати остваруваат вработените, толку е поголема можноста за нивно напреднување во повисоко работно ниво, а со тоа се создава можност и за повисока плата.

6. Шестото прашање гласи: *Постои можност да се напреднува во работата?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 6 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 34. Напреднување на подобро работното место

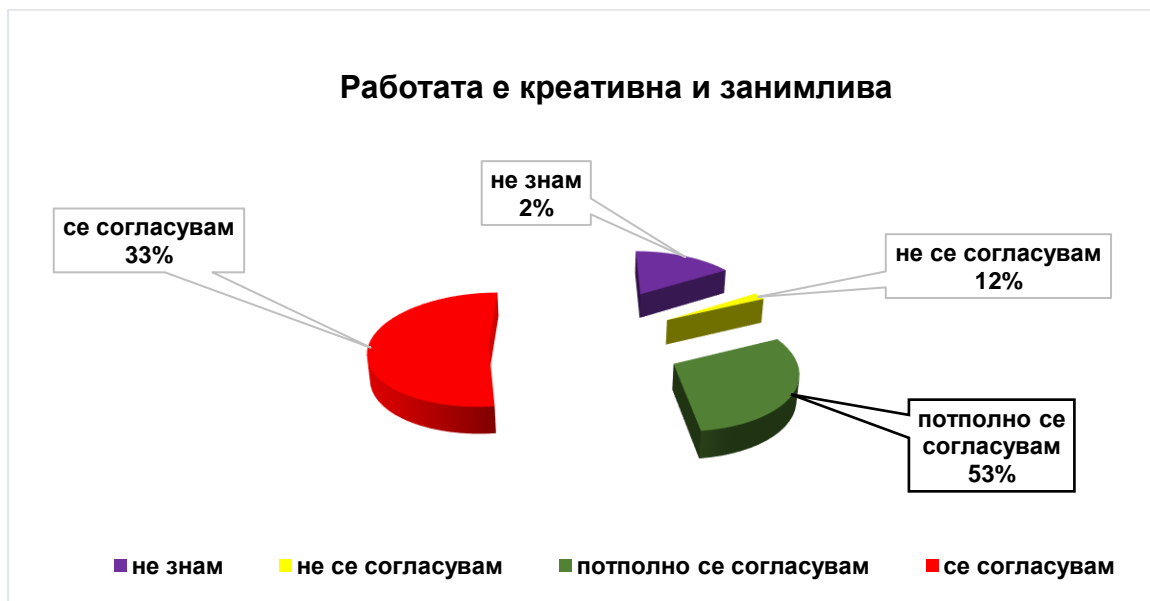
Graph 33. Promoting a better job

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 53 % од семејните бизниси постои можост за напреднување на подобро работно место, а кај 2 % не постои таква можност.

Оттука може да се истакне дека кај семејните бизниси еден од важните мотиви за вработените претставува напредувањето на подобро работно место. Основна цел на секој вработен како и значаен мотив за поголема активност во работењето е напреднувањето на повисоко работно ниво. Со напреднувањето на повисоко работно ниво се зголемува и задоволството кај самиот вработен.

7. Седмото прашање гласи: *Работата е креативна и занимлива?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 7 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 35. Работата е креативна и занимлива

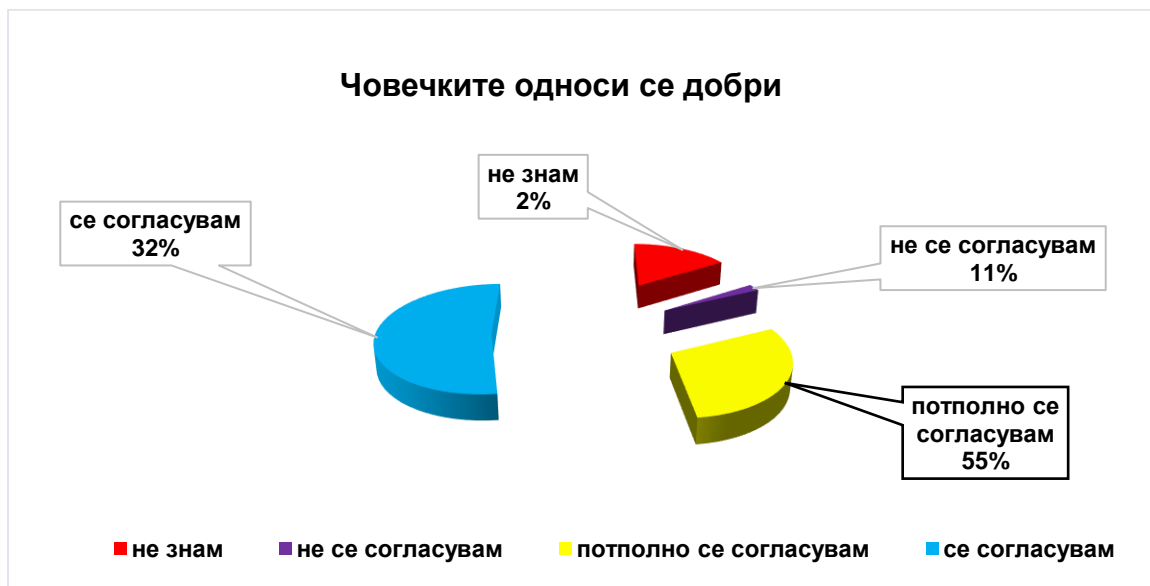
Graph 35. The work is creative and interesting

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 53 % од семејните бизниси работата е креативна и занимлива, а кај 12 % од семејните бизниси не е креативна и занимлива.

Оттука може да се каже дека кај семејните бизниси креативната и занимлива работа е значаен мотивирачки фактор за успешно извршување на работата. Вработените во семејните бизниси се позаинтересирани за работата доколку таа е креативна и занимлива. Креативната и занимлива работа придонесува за успешното работење на семејниот бизнис.

8. Осмото прашање гласи: *Човечките односи се добри?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 8 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 36. Човечките односи се добри

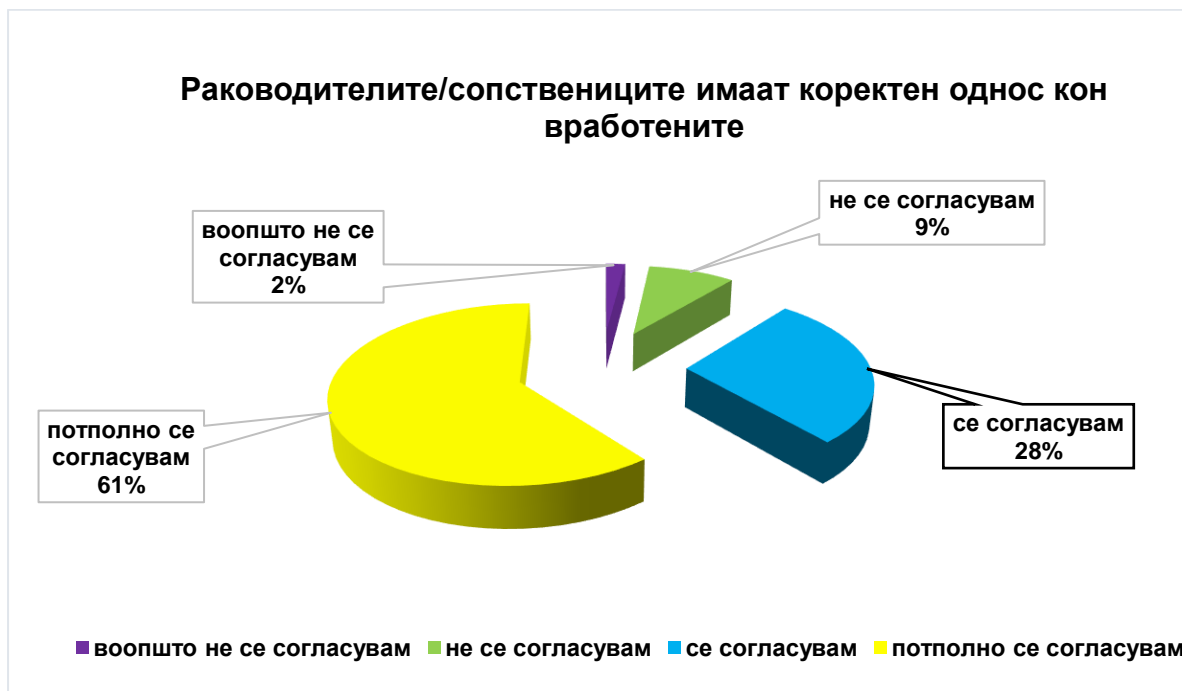
Graph 36. Human relations are good

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 55 % од семејните бизниси човечките односи се добри, а кај 11 % од семејните бизниси човечките односи не се добри.

Оттука може да се истакне дека човечките односи се многу битен фактор во работењето на семејните бизниси. Тоа значи дека вработените најдобро работат кога се чувствуваат слободни, се чувствуваат како дел од организацијата и се рамноправни во организацијата. Во работењето на едно претпријатие потребно е вработените да се разбираат меѓу себе. Сето тоа создава добра атмосфера и креативен дух, а со тоа и успешно извршување на работните задачи.

9. Деветтото прашање гласи: *Раководителите/сопствениците имаат коректен однос кон вработените?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 9 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис.



Графикон 37. Раководителите/сопствениците имаат коректен однос кон вработените

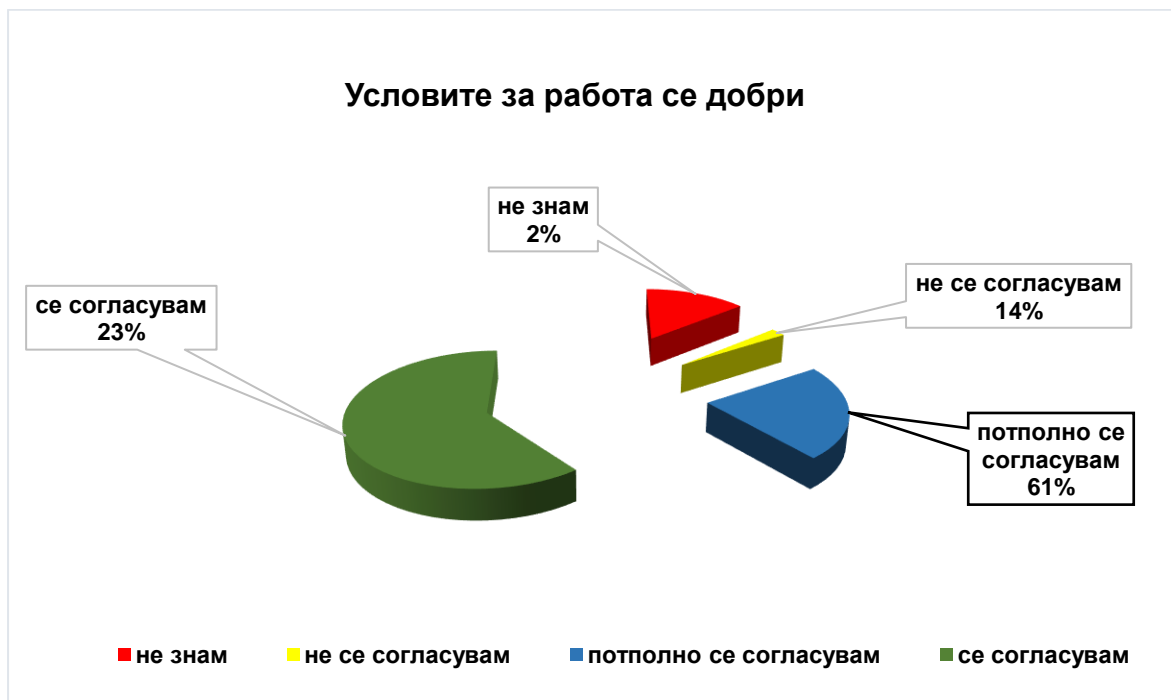
Graph 37. Managers/owners have a fair attitude towards employees

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 61 % од семејните бизниси, раководителите/сопствениците имаат коректен однос кон вработените, а кај 9 % од семејните бизниси, раководителите/сопствениците немаат коректен однос кон вработените.

Оттука може да се истакне дека раководителите/сопствениците се основниот фактор за успешно работење во семејните бизниси. Раководителите/сопствениците треба да знаат да ги мотивираат вработените во смисла да ги убедуваат, воодушевуваат, задоволуваат, на правилен начин да комуницираат со вработените. Тие треба да создаваат пријатна атмосфера и да имаат коректен однос со секој вработен подеднакво.

10. Десеттото прашање гласи: *Условите за работа се добри?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 10 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 38. Условите за работа се добри

Graph 38. Working conditions are good

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 61 % од семејните бизниси условите за работа потполно се добри, а кај 14 % од семејните бизниси условите за работа не се добри.

Оттука може да се истакне дека за вработените во семејните бизниси условите за работа се многу важен фактор. Тоа всушност значи дека условите на работењето кои на работникот му обезбедуваат потполна сигурност, безбедност и заштита, можат битно да придонесат за постигнување на поголеми резултати во работењето. Самото чувство на несигурност, страв од повреда или болест го демотивира вработениот, а тоа ја намалува неговата стручна и работна способност, односно го намалува ефектот на работењето.

11. Единаесеттото прашање гласи: *Правата на вработените се почитуваат?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 11 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис.



Графикон 39. Правата на вработените се почитуваат

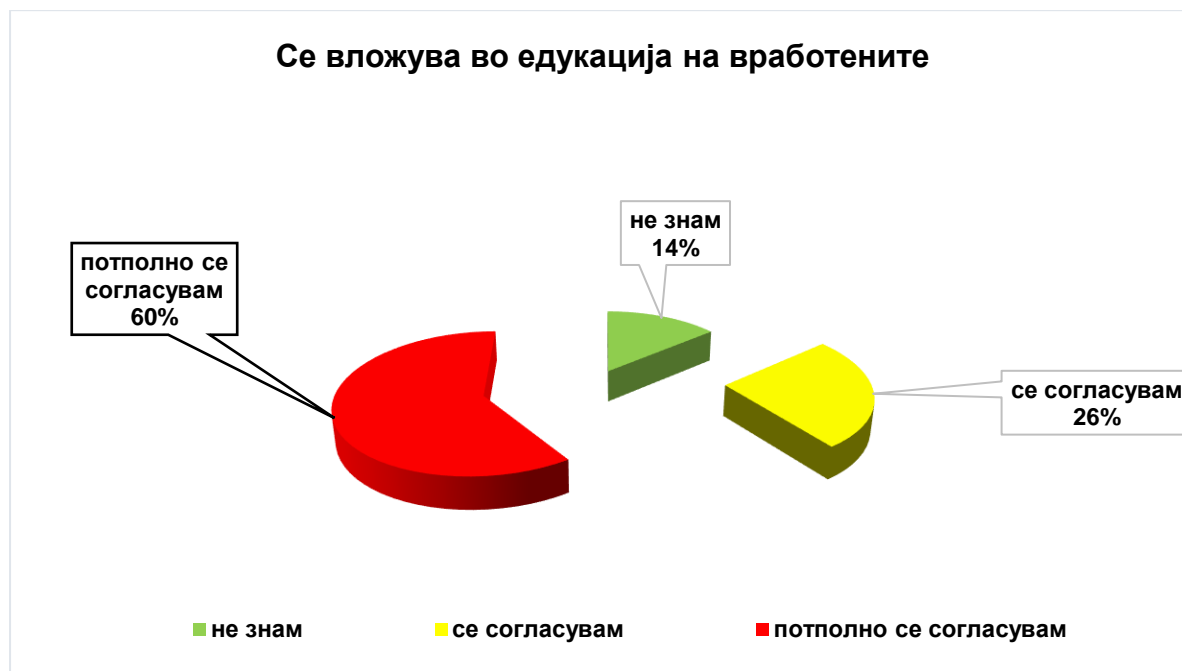
Graph 39. Employees rights are respected

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 58 % од семејните бизниси се почитуваат правата на вработените, а кај 14 % не се почитуваат.

Оттука може да се каже дека важен фактор за вработените во семејните бизниси претставува почитувањето на правата на вработените. Тоа всушност се однесува на почитување на правото на работниците на слобода на трудот, заштита на интересите на работниците во работниот однос, како и пензиско и здравствено осигурување. Со почитувањето на правата, вработените можат да работат во полагодна атмосфера, бидејќи немаат страв дека можат да го загубат своето работно место тукутака, зашто правата на вработените се заштитени со закон.

12. Дванаесеттото прашање гласи: *Се вложува во едукација на вработените?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 12 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис.



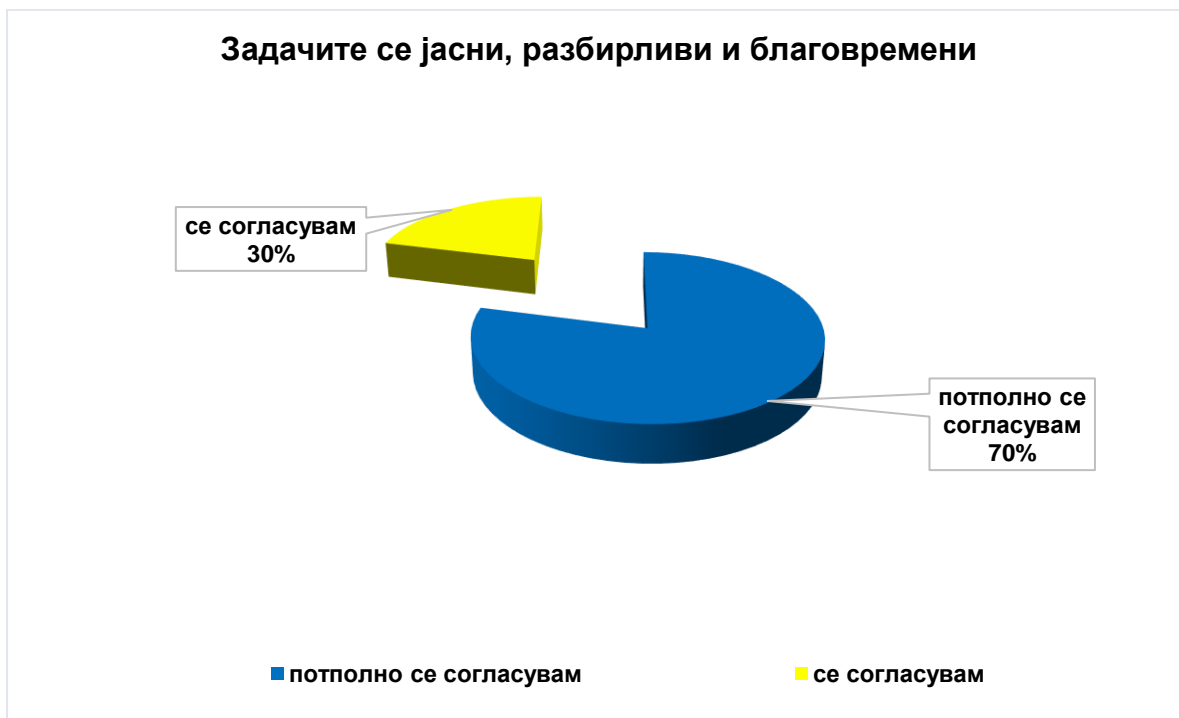
Графикон 40. Се вложува во едукација на вработените
Graph 40. It invests in employee education

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 60 % од семејните бизниси се вложува во едукацијата на вработените, а кај 26 % не се вложува во едукацијата на вработените.

Оттука може да се истакне дека кај семејните бизниси потребно е постојано едуцирање на вработените во смисла на обуки, тренинзи, семинари, советувања или друг вид оспособување. Со едуцирање на вработените се постигнува нивно оспособување за конкретната работна позиција, што придонесува за позитивен исход кај семејните бизниси.

13. Тринаесеттото прашање гласи: *Задачите се јасни, разбирливи и благовремени?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 13 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 41. Задачите се јасни, разбирливи и благовремени

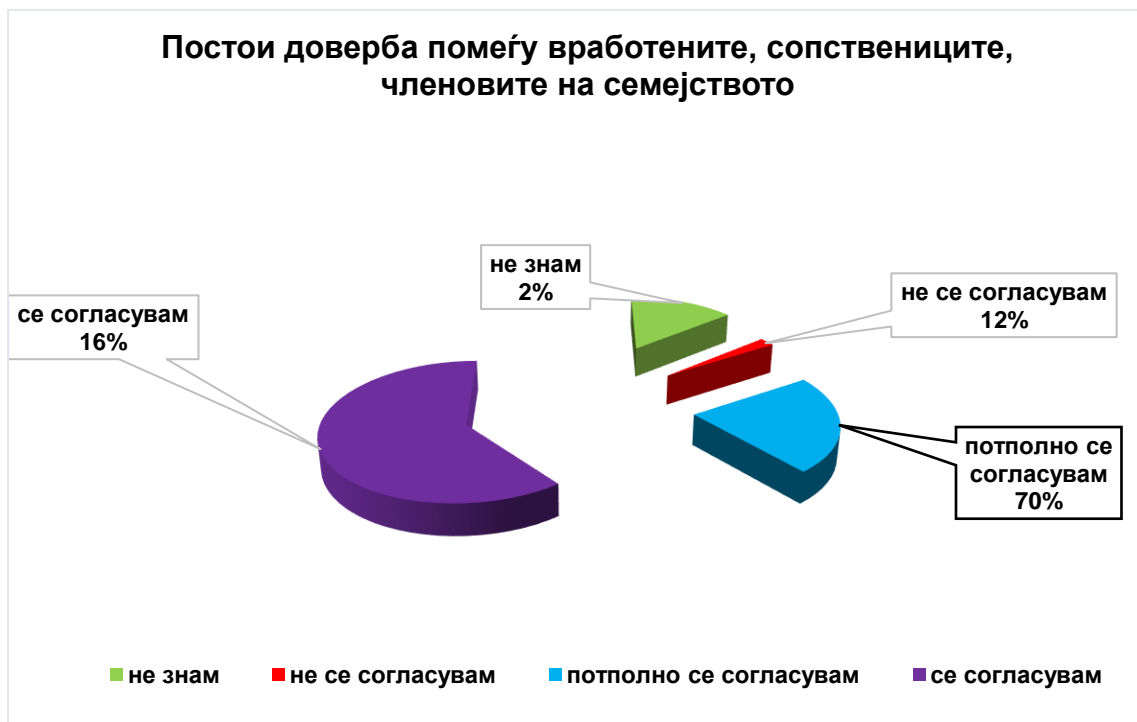
Graph 41. The tasks are clear, understandable and timely

Според графичкиот приказ се гледа дека кај семејните бизниси 70 % од задачите се потполно јасни, разбирливи и благовремени.

Оттука може да се истакне дека кај семејните бизниси потребно е постојано планирање и организирање на работните задачи, со цел да се создаде поголемо чувство кај вработените за постигнување подобри резултати. Задачите треба да бидат јасни и разбирливи за вработените, како и да се дадат во одреденото време, сè со цел вработените квалитетно и навремено ги извршуваат, со што ќе се приднесе за успешноста во работењето на семејните бизниси.

14. Четиринаесеттото прашање гласи: *Постои доверба помеѓу вработените, сопствениците, членовите на семејството?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите: *воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.*

Следува графички приказ за прашањето број 14 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 42. Постои доверба помеѓу вработените, сопствениците, членовите на семејството

Graph 42. There is trust between employees, owners, family members

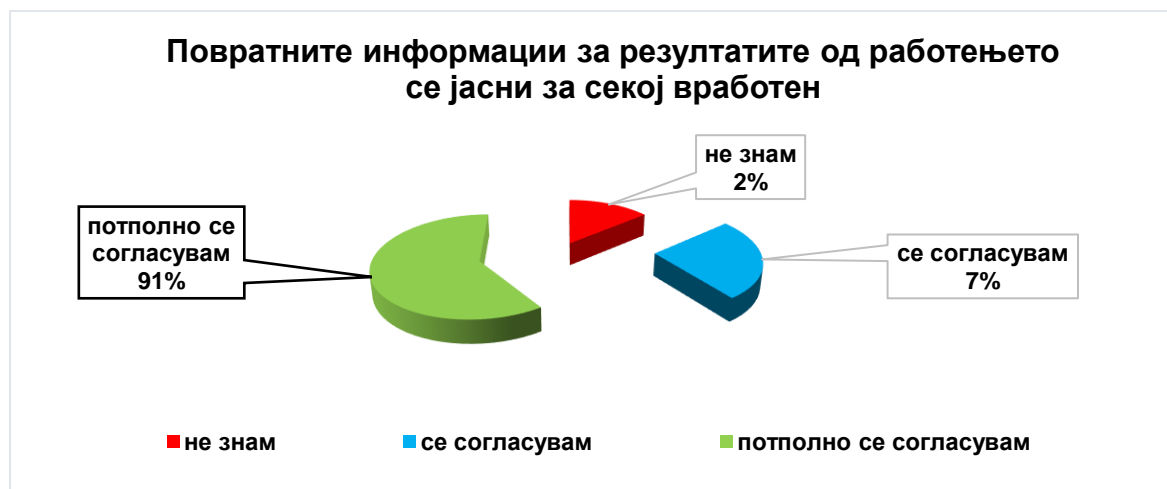
Според графичкиот приказ се гледа дека кај 70 % од семејните бизниси постои доверба помеѓу вработените, сопствениците и членовите на семејството, а кај 12 % не постои доверба.

Оттука може да се истакне дека довербата помеѓу вработените, сопствениците и членовите на семејството е битен фактор за успешното работење во семејните бизниси. Ова се однесува во смисла на разбирањето и сигурноста во извршувањето на работите задачи, при што се придонесува за поголем исход во преземањето на активностата. Сопствениците треба да имаат доверба во вработените и обратно.

15. Петнаесеттото прашање гласи: *Повратните информации за резултатите од работењето се јасни за секој вработен?*, при што испитаниците треба да одговорат со заокружување на еден од одговорите:

воопшто не се согласувам, не се согласувам, не знам, се согласувам, потполно се согласувам.

Следува графички приказ за прашањето број 15 од податоците за мотивацијата во работењето на семејниот бизнис:



Графикон 43. Повратните информации за резултатите од работењето се јасни за секој вработен

Graph 43. Feedback on operating results is clear to any employee

Според графичкиот приказ се гледа дека кај 91 % од семејните бизниси повратните информации за резултатите на работењето во целост се јасни за секој вработен.

Оттука може да се истакне дека кај семејните бизниси е потребно повратните информации за работењето да бидат јасни за сите вработени, бидејќи за успешното работење значајно е вработените редовно да добиваат јасна повратна информација за нивниот напредок, за да може да имаат редовен мониторинг врз сопствените постигнувања.

4.2. МОДЕЛ НА ПОНУДЕНО РЕШЕНИЕ

4.2.1. Разлики во одговорите по основа на социјалдемографските карактеристики

T-тестот на независни примероци покажува дека помеѓу испитаниците од село и град постојат значајни статистички разлики во оценката која се однесува на мотивација ($t = 2,073$ $p < 0,05$). Испитаниците од рурална средина имаат поголема оценка од оние што живеат во урбана средина. Кога се работи за квалитетот, помеѓу мажите и жените не постојат разлики во оценките.

За разлика од сопствениците и раководителите, вработените значајно даваат помала оценка на квалитетот на работењето ($F = 22,966$; $p < 0,001$) и мотивацијата ($F = 22,966$; $p < 0,001$) во претпријатието во кое работат.

Табела 1: Разлика во одговорите на вработените и сопствениците/раководителите/членовите на семејството

		Просечна оценка	Стандардна девијација
Квалитет	1 Сопственик	4,73	0,18
	2 Сопственик и раководител	4,79	0,11
	3 Раководител	4,60	0,19
	4 Вработен и член на семејството	4,61	0,26
	5 Вработен	4,04	0,28
Мотивација	1 Сопственик	4,78	0,27
	2 Сопственик и раководител	4,64	0,25
	3 Раководител	4,63	0,14
	4 Вработен и член на семејството	4,44	0,47
	5 Вработен	3,21	0,65

Разлики во квалитетот и мотивацијата не се манифестираат кога се зборува за останатите социјалдемографски варијабли и прашањата кои се однесуваат на семејниот бизнис.

4.2.2. Линеарна поврзаност помеѓу квалитетот и мотивацијата

Врз основа на т-тестот за зависни примероци испитани се разликите во просечните оценки кои се однесуваат на квалитетот и мотивацијата.

Резултатите се прикажани во табелата 2.

Табела 2: Разлика помеѓу аритметичките средини за квалитет и мотивација (t - тест на зависни примероци).

	Просечна оценка	Стандардна девијација
Квалитет	4,52	0,37
Мотивација	4,20	0,76

Помеѓу аритметичките средини за квалитет и мотивација постои значајна разлика – статистички значајно поголема оценка испитаниците му даваат на квалитетот отколку на мотивацијата ($t=4,221$; $p<0,001$).

Биваријантната корелациона анализа покажува дека помеѓу нив постои и висока поврзаност ($r =0,83$; $p<0,001$).

Испитаниците доколку мислат дека работат со квалитет, имаат и повисока мотивација за работење. Односно со растот на квалитетот расте и мотивацијата за работа и обратно.

ЗАКЛУЧОК

Семејните бизниси најчесто се долгорочно ориентирани или се темелат на визијата на основачот дека бизнисот што го создава ќе живее долги години и ќе обезбедува работни места и егзистенција за членовите на семејството.

За да ги остварат посакуваните резултати, сопствениците на семејниот бизнис треба да имаат јасно дефинирани правила во работењето, како и на релациите на семејните односи во работењето и управувањето со работата. Мешањето на задоволството и работата се едно нешто, но мешањето на семејството со работата е сосема различно.

Развојот и напредокот на семејниот бизнис зависи од посветеноста од страна на сите членови на семејството. Поделбата на улоги, утврдените правила, стилот на комуницирање и начинот на решавање на стресните ситуации и конфликтите во семејството се значајни фактори за успешното работење на семејните бизниси.

Како значајни карактеристики на семејниот бизнис се истакнуваат следните:

- Кај семејните бизниси менаџерите често се јавуваат и како сопственици;
- Кај семејните бизниси капиталот е во сопственост на поединец или мала група;
- Семејните бизниси според големината се мали претпријатија.

Квалитетот на производите и услугите, како и мотивацијата на вработените се многу битен фактор во успешното работење на претпријатијата, а особено со најголем акцент во семејните бизниси.

Доколку квалитетно работење подразбира коректно и правилно извршена работа, тогаш се чувствува мотивираност кај вработените, развивање на индивидуални способности и вештини инкорпорирани во семејниот бизнис. Квалитет на производот или услугата се одредува преку севкупноста на особините и карактеристиките на производот или услугата што ги носат во себе за да ги задоволат бараните и зацртаните потреби. Тоа не е нешто што е скапо, па да се оцени дека е квалитет, но тоа што клиентот го бара и му треба и ги исполнува неговите потреби.

За успешното работење на семејниот бизнис голема улога има квалитетот на производот/услугата. Квалитетот ги претставува оние карактеристики на производи или услуги кои ги задоволуваат потребите на клиентите и со тоа обезбедуваат задоволство кај клиентите. Во оваа смисла, потребно е постојано вложување на значајните ресурси за корисниците на производите/услугите да бидат задоволни бидејќи квалитетот е ориентиран кон приходот. Целта на повисокиот квалитет е да обезбеди поголемо задоволство кај клиентот, а со тоа да се зголемат и приходите.

Поради субјективната природа на квалитетот, неговото мерење не е едноставно. Но, од друга страна и различни корисници на некој производ или услуга различно ќе кажат за квалитетот на тој производ или услуга. Па ова дополнително го отежнува процесот на мерење на квалитетот. Второ, ако се земаат предвид четири типа бизниси – малопродажба, големопродажба, услужен бизнис и производствен бизнис, сите имаат различен аршин за мерка на квалитет кај сопствените производи. Но, едно е сигурно, а тоа е дека претприемачот, менаџерот, вработениот и бизнисот, не го дефинираат квалитетот. Квалитетот го дефинираат и оценуваат корисниците на производот или услугата, односно оние коишто го купиле.

Во современи услови на стопанисување, во ситуација кога конкуренцијата е немилосрдна, а барањата на пазарот секојдневно се поголеми, до израз доаѓа потребата од квалитетни техники на управување. Во такви услови, квалитетот станува фактор на опстанок на пазарот, конкурентност и профитабилност.

Денес квалитетот е еден од главните услови за опстанок на деловниот субјект на пазарот. Производот може да биде одличен, но ако не ги задоволува потребите на потрошувачот, таквиот производ никој нема да го купи. Освен самата продажба, квалитетот подразбира и добивање препорака, совет или едукација од самите потрошувачи. Квалитетот исто така претставува и вложување во деловниот субјект: во истражување и развој, стабилизација во работењето и сл., со што се зголемува квалитетот.

Квалитетот на производот и на производните процеси како и нивното постојано подобрување претставува стратегиска цел на секој деловен субјект. Потребите

и задоволството на потрошувачите, како и на останатите заинтересирани интересни групи, мораат да бидат избалансирани и системски управувани низ сите деловни процеси.

За системскиот пристап на управување, стандардизација и подобрување на деловните процеси, како и за доброто управување со квалитетот, мора да се почитуваат одредени правила кои помалку или повеќе се присутни скоро во сите деловни субјекти.

Мотивацијата е битна алатка во работењето на секое претпријатие, бидејќи преку мотивацијата се настојува да се влијае врз однесувањето на вработените, се настојува да се поттикнат вработените на што поголемо залагање во извршувањето на работните задачи.

Успешното менаџирање на процесот на мотивацијата во малите и во средните претпријатија зависи од тоа колку сопствениците имаат разбирање и јасна слика за она што ги поттикнува вработените кон позитивни извршувања на работа, колку ги познава различните димензии на мотивацијата и способноста за развој на сопствените вештини како менаџер и лидер на претпријатието. Добри, успешни менаџери се оние менаџери кои умеат да го почитуваат интегритетот на вработените во претпријатието, нивните меѓусебни односи на почитување и заемна доверба, поддршка, чувството на праведност и личните убедувања за остварување на заедничките цели на претпријатието.

При направеното емпириско истражување за влијанието на квалитетот врз мотивацијата во семејните бизниси се добиени резултати кои делумно се согласуваат со теоретскиот дел.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Академик проф. д-р Б. Шуклев „Менаџмент на малиот бизнис“, Економски факултет, Скопје, 2006 год.
2. Академик проф. д-р Б. Шуклев „Менаџмент“, Економски факултет, Скопје, 2009 год.
3. проф. д-р Л. Симонческа „Основи на менаџмент“, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2007 год.
4. Т. Фити, В. Хаџи-Василева Марковска „Претприемништво и претприемачки менаџмент“, Економски факултет, Скопје
5. Т. Кралев, И. Чубровиќ „Менаџмент на претприемачкиот бизнис“ Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 2003
6. Стамевска, Е. „Дефинирање, настанок и значење на корпоративната култура во организацијата“, Годишник на тудови, Европски универзитет Р. Македонија, Скопје, 2011 год.
7. Стоилковска. А., Мерџановски. С., Семејни бизниси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2011 год.
8. Дикинс. Д и Филс. М. „Претприемништво и мали фирми“, Скопје, 2010 год.,
9. Маркоски. Г, Доцевска. Л, Хоризонти – Меѓународно научно списание, Универзитет „Св.Климент Охридски“, бр. 9, Битола, април 2013
10. Automotive Quality Systems Handbook, David Hoyle, I издание, 2000
11. Lakhal, L., Pasin, F., Limam, M.: Quality management practices and their impact on performance, International Journal of Quality & Reliability Management, бр. 23, јуни 2006
12. Knowles, Greame, Managing Quality in The 21st Century-Principles and Practise, 2012, ISBN 978-87-403- 0077-2
13. Maguad, Ph. D. Ben, Krone, Ph. D. Robert, Managing for Quality in Higher Education: A Systems Perspective, 2012
14. Maksimovicć B., Izvori finansiranja poslovanja preduzeća, Vesnik, Beograd, novembar – decembar, 1994 godina
15. Mockler J. Robert, The Management Control Proces, Prentice Hall, Engewood Cliffts,N.J. 1984 god.

16. prof. dr. sc. Tonči, Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009,
Jolić, prof. dr. sc. Natalija, Kvaliteta i normizacija, Fakultet prometnih znanosti,
Zagreb, слајдови од предавања
17. Chapman & Hall, Total Quality Management, The Key to Business
Improvement, USA, 1991,
18. Omachonu, Vincent K., Ross, Joel E., Total Quality, CRS Press LLC, 2004
19. Hummel, T., Malorny, C., Total Quality Management, Carl Hanser Verlag, 1996
20. Kenneth, Rose H., Project Quality Management,- Why, What and How, J. Ross
Publishing, 2005
21. d-r Dejan, m-r Dragan, Upravljanje kvalitetom, Univerzitet u Novom Sadu,
Tehnički fakultet, Zrenjanin, 2007
22. Knowles, Graeme, Managing Quality in The 21st Century-Principles and
Practise, 2012
23. Marriotti, Philip, Implementing Project Quality Management: Practices in a
Strategic Business Environment, Silicon Vally ASQ section 0613 ISO-Stand.
Discussion group, 2006
24. Gallagher, K., K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds, S., Tombs, S., People in
Organisations, Blackwell Publishers Inc., Oxford, United Kingdom (1997)
25. Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M., 2005, Organizational Behavior and
Managment, Boston, prema Vesić D.: Uloga menadžmenta u motivaciji
zaposlenih, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2010.
26. Kordić, B., Pajević, D., (2007), Opšta psihologijasa socijalnom psihologijom,
Centar
27. Mitchell, T. R., Daniels, D. Motivation, in: Weiner, I.B. (ed.) (2003): Industrial and
Organizational Psychology, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey,
28. Ivančević, M. J., Lorenzi, P., Skinner, I. P., Crosby, B.Ph., Management: -
Quality and competitiveness, Irwin, McGraw-Hill (2000)
29. Трајко Мицески (2009), Менаџмент
30. Frederick Winslow Taylor, 1856-1915
31. George Elton Mayo, (1880-1949)
32. Abraham Harold Maslow, (1908-1910)
33. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden
Marketing

34. Alderfer, C. P.(1972), Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings, New York: Free Press
35. Čerović S, (2011), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd,
36. Mašić B. i dr., (2009), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd,
37. Armstrong, M. (2007) A Handbook of Employee Reward Management and Practice, 2nd edition, London: Kogan Page
38. Mitchell, T.R., Daniels, D. (2003) „Motivation“, Handbook of psychology, Volume 12: Industrial and organizational psychology,. Borman, D. R. Ilgen, & R. J.Klimoski, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Интернет-извори:

39. <http://tocka.com.mk/1/162489/prva-makedonska-konferencija-na-tema-predizvicite-na-tranzicija-na-semejnite-biznisikoja-ke-se-odrzi-na-24-juni-na-skopski-saem>
40. <http://www.akademija.wellness.hr/index.php/blog/68-karakteristike-i-elementi-kvalitete-usluga>
41. http://www.ingpluspro.com/radni_procesi.php?tmpl=upravljание_projektima
42. <http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html>
43. <http://www.iso.org>
44. <http://www.wikipedia.org>
45. www.webwzrd.com/motivation/movere.htm.
46. <http://denar.mk/34341/kariera/koja-e-tajnata-na-uspeshnite-semejni-biznisi>

ПРИЛОЗИ

Анкетен прашалник

ВОВЕД

Прашалникот кој е пред Вас се спроведува со цел да се добијат информации за квалитетот на работењето на претпријатијата од доменот на семејниот бизнис и мотивираноста кај вработените. Добиените податоци ќе се користат исклучиво за изработка на магистерски труд.

Прашалникот се состои од четири дела. Првиот се однесува на социјално-демографски податоци, вториот на информации за семејниот бизнис, третиот се однесува на квалитет на работење, а четвртиот на мотивација кај вработените.

Прашалникот е анонимен и нема погрешни одговори.

Земајќи предвид дека истражувањето има научен карактер, Ве молам да одговорите искрено на сите прашања.

А. ДЕМОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

1. Пол:
 - 1) Машки
 - 2) Женски
2. Старост (Години) : _____
3. Образование:
 - 1) Основно
 - 2) Средно
 - 3) Вишо
 - 4) Високо
 - 5) Повисок степен
4. Место на живеење:
 - 1) Село
 - 2) Град
5. Вид на претпријатие:
 - 1) Микро
 - 2) Мало
 - 3) Средно
 - 4) Големо
6. Со која дејност се занимава вашето претпријатие:
 - 1) Производство
 - 2) Услуга
 - 3) Производство и услуга
7. Број на вработени во претпријатието: _____
8. Колку од членовите на семејството се вклучени во семејниот бизнис?
 - 1) Еден
 - 2) Два
 - 3) Три
 - 4) Сите
9. Која функција ја имате во претпријатието:
 - 1) Сопственик
 - 2) Сопственик и раководител
 - 3) Раководител
 - 4) Вработен и член на семејството

5) Вработен

Б. ПОДАТОЦИ ЗА СЕМЕЈНИОТ БИЗНИС

(само за сопствениците и членовите на семејството)

1. Што ве мотивираше да влезете во семејниот бизнис:
 - 1) Материјалната страна
 - 2) Нематеријалната страна

2. Причина за започнување на семејниот бизнис е:
 - 1) Животна егзистенција
 - 2) Докажување и кариера
 - 3) Исполнување на времето
 - 4) Задоволство од работата
 - 5) Да се вклопам во друштвото (со пријателите)
 - 6) Друго _____

3. Кој ви беше главниот мотив за започнување на семејниот бизнис:
 - 1) Сакам сам да си бидам газда
 - 2) Имам идеја за која мислам дека е вредна
 - 3) Потребно ми е нешто значајно да променам во животот
 - 4) Сакам да заработам пари
 - 5) Сакам да го спојам убавото и корисното и своето хоби да го претворам во занимање
 - 6) Потребно ми е во поголема мерка да го искористам своето знаење, способност и талент
 - 7) Сакам да работам креативна работа
 - 8) Друго _____

4. На кој начин дојдовте до почетниот капитал за отпочнување на семејниот бизнис:
 - 1) Кредит
 - 2) Преку државна програма
 - 3) Со помош на пријателите и роднините
 - 4) Наследство
 - 5) Готовина (заштеда)
 - 6) Друго _____

5. Какви се меѓусебните односи помеѓу членовите во семејството кои учествуваат во семејниот бизнис:
 - 1) Многу лоши
 - 2) Лоши
 - 3) Добри

- 4) Многу добри
- 5) Одлични

Во табелите се понудени пет степени (оцени) на согласување со изјавите, Вие треба да заокружите еден од нив. *Значење: 1 – Воопшто не се согласувам, 2 – Не се согласувам, 3 – Не знам, 4 – Се согласувам, 5 – Потполно се согласувам.*

В. КВАЛИТЕТ НА РАБОТЕЊЕ

Р.б.	Изјава	Степен				
		1	2	3	4	5
1.	Постои одговорност кон корисниците на услуга/производи	1	2	3	4	5
2.	Доследно се спроведува ветеното на купувачите/добавувачите	1	2	3	4	5
3.	Се вложуваат значајните ресурси корисниците на услуга/производи да бидат задоволни	1	2	3	4	5
4.	Се гради доверба кај купувачите и добавувачите	1	2	3	4	5
5.	Се работи на квалитетот на комуникацијата со клиентите	1	2	3	4	5
6.	Се гради сигурност во соработката со клиентите	1	2	3	4	5
7.	Се анализираат повратните информации од клиентите и вработените	1	2	3	4	5
8.	Квалитетно се менаџираат работните активности	1	2	3	4	5
9.	Постојано го подобруваме квалитетот на услугите/производите	1	2	3	4	5
10.	Се вложува во систем на информирање	1	2	3	4	5
11.	Постои грижа за вработените и клиентите	1	2	3	4	5
12.	Постојано се унапредува квалитетот на работењето	1	2	3	4	5
13.	Постои грижа за животната средина	1	2	3	4	5
14.	Постојат јасни процедури во работењето	1	2	3	4	5
15.	Се води сметка семејните релации да не влијаат врз бизнисот	1	2	3	4	5

Г. МОТИВАЦИЈА

Р.б.	Изјава	Степен				
		1	2	3	4	5
1.	Платата е во согласност со вложениот труд	1	2	3	4	5
2.	Задоволен/а сум од заработката	1	2	3	4	5
3.	Задоволен/а сум од системот на наградување	1	2	3	4	5
4.	Се признава трудот и залагањето	1	2	3	4	5
5.	Напреднувањето на подобро работно место зависи од покажаните резултати на работењето	1	2	3	4	5
6.	Постои можност да се напреднува во работата	1	2	3	4	5
7.	Работата е креативна и занимлива	1	2	3	4	5
8.	Човечките односи се добри	1	2	3	4	5
9.	Раководителите/сопствениците имаат коректен однос кон вработените	1	2	3	4	5
10.	Условите за работа се добри	1	2	3	4	5

11.	Правата на вработените се почитуваат	1	2	3	4	5
12.	Се вложува во едукација на вработените	1	2	3	4	5
13.	Задачите се јасни, разбирливи и благовремени	1	2	3	4	5
14.	Постои доверба помеѓу вработените, сопствениците, членовите на семејството	1	2	3	4	5
15.	Повратните информации за резултатите на работењето се јасни за секој вработен	1	2	3	4	5

Ви благодарам на соработката!